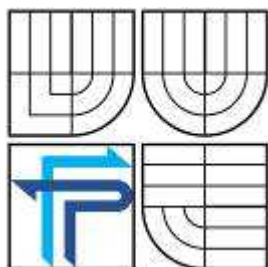


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVETA KLIMKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klimková Iveta, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Návrh marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Charakteristika společnosti
Analýza současného stavu
Teoretické možnosti
Návrh strategie
Hodnocení
Závěr

Seznam odborné literatury:

TOMEK, J. a kol. Marketingová strategie podniku. Praha. 1992. 1. vydání. 181 s. ISBN 80-85603-03-9.

KUNČAR, S. Marketing pro všechny: Marketing – spolehlivá cesta k podnikání. Krnov. 1992. 1. vydání. 414 s. ISBN 80-901211-0-1.

BÁRTA, V. a BÁRTOVÁ, H. Marketingový výzkum trhu. Praha. 1991. 1. vydání. 107 s. ISBN 80-85378-09-4.

HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. Praha. 1992. 1. vydání. 368 s. ISBN 80-85424-09-04

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 15.05.2009

ANOTACE

Cílem diplomové práce je analýza stávající marketingové strategie firmy Estop spol. s r.o. Na základě zjištěných skutečností jsem vytvořila vhodná doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy a ke zvýšení podílu na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, komunikační mix, propagace, STEP analýza, SWOT analýza, BCG model, Porterův model

ANNOTATION

The aim of master's thesis is to analyze the current marketing strategy of company Estop spol. s r.o. On the basis of the facts I have set up appropriate recommendations to improve business competitiveness and increase market share.

KEY WORDS

Marketing, marketing strategy, marketing mix, communications mix, advertising, STEP analysis, SWOT analysis, BCG model, Porter model

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KLIMKOVÁ, I. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 101 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že diplomová práce na téma Návrh marketingové strategie je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22.5.2009

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za cenné připomínky, rady a odborné vedení v průběhu zpracování této práce.

Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti Estop spol. s r.o. za poskytnutí všech potřebných informací, které jsem použila v rámci mé diplomové práce.

A dále bych také chtěla poděkovat své rodině za pomoc a podporu při tvorbě této práce a všem ostatním, kteří přispěli k zdárnému vytvoření diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	12
2.1	Popis společnosti.....	12
2.1.1	Obklady a dlažba	12
2.1.2	Prodej pevných paliv	12
2.1.3	Ostatní služby	13
2.2	Historie společnosti.....	13
2.2.1	Historie v datech	15
2.3	Personalistika	15
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	17
3.1	Marketing.....	17
3.1.1	Marketingové prostředí.....	17
3.1.2	Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí	18
3.1.3	Základní úlohy marketingu	20
3.1.4	Marketingová strategie	21
3.1.4.1	Strategie diferenciacce produktu	21
3.1.4.2	Strategie minimálních nákladů	22
3.1.4.3	Strategie tržní orientace	22
3.1.5	Nástroje marketingu.....	22
3.1.5.1	Produkt.....	23
3.1.5.2	Cena	27
3.1.5.3	Distribuce.....	28
3.1.5.4	Propagace.....	29
3.1.6	Marketingový výzkum	32
3.1.6.1	Organizace marketingového výzkumu	32
3.1.6.2	Sběr údajů	33
3.1.6.3	Dotazování	34
3.1.6.4	Zpracování údajů	36
3.1.6.5	Interpretace výsledků a doporučení	37
3.1.7	Postup při tvorbě marketingové strategie	37

3.2	Strategická analýza	38
3.2.1	STEP analýza	39
3.2.2	Porterův model konkurenčního prostředí	41
3.2.2.1	Sektor zákazníků	43
3.2.2.2	Sektor dodavatelů	43
3.2.2.3	Sektor konkurentů	44
3.2.3	SWOT analýza	44
3.2.4	BCG matice	46
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	49
4.1	Analýza oborového prostředí firmy	49
4.1.1	Zákazníci	49
4.1.2	Konkurence	50
4.1.3	Dodavatelé	52
4.2	Analýza obecného okolí firmy	56
4.2.1	Sociální faktory	56
4.2.2	Ekonomické faktory	57
4.2.3	Politické faktory	59
4.2.4	Technologické faktory	60
4.3	Analýza vnitřního prostředí firmy	61
4.3.1	Analýza marketingového mixu	61
4.3.1.1	Produkt	61
4.3.1.2	Cena	65
4.3.1.3	Distribuce	66
4.3.1.4	Komunikační mix	66
4.3.2	Analýza tržeb	69
4.3.3	SWOT analýza	70
5	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	74
5.1	Formulace cílů	74
5.2	Výrobková strategie	75
5.3	Cenová strategie	76
5.4	Distribuční strategie	77
5.5	Komunikační strategie	78

5.5.1	Reklama	78
5.5.2	Podpora prodeje	80
5.5.3	Osobní prodej.....	81
5.6	Časový horizont propagace.....	82
5.7	Ekonomické zhodnocení návrhu.....	83
5.8	Shrnutí a zhodnocení návrhů	84
6	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	Literatura.....	87
	Ostatní zdroje	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	90
	Obrázky.....	90
	Tabulky	90
	Grafy	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93
	PŘÍLOHY	94

1 ÚVOD

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

Není sporu o tom, že v dnešní době se firmy neobejdou bez jasně stanovené marketingové strategie, která pomůže manažerům firmy určit jasný směr vývoje firmy a taktéž v budoucnu napomůže ke zvýšení ziskovosti. Tato marketingová strategie by se měla především zaměřit na důkladnou analýzu firemního okolí, do které spadají potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a také vývoj důležitých makroekonomických i mimoekonomických podmínek. Součástí marketingové strategie by také mělo být vyhodnocení vnitřních firemních podmínek a podrobná analýza marketingového mixu. [10]

Pro vypracování své diplomové práce jsem si téma „Návrh marketingové strategie firmy“ vybrala hlavně z důvodu, že mě téma marketing a vůbec tvorba marketingových strategií velice zajímá a ve svém budoucím životě bych se i nadále chtěla touto problematikou zabývat. Celá práce je aplikovaná na společnost, ke které mám velký citový vztah díky svým rodičům. Proto doufám, že vypracování diplomové práce mi přinese nejen spoustu teoretických, ale i praktických zkušeností a poznatků, které budu moci uplatnit nejen při hledání mého budoucího zaměstnání, ale taktéž bude nápomocná analyzované firmě, při řešení některých problémů.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

2.1 *Popis společnosti*

Společnost Estop spol s r.o. je společností s ručením omezeným a v nynější době má již jednoho společníka, který je zároveň i majitelem firmy. Předmět podnikání firmy Estop je rozdělen do dvou odvětví. Prvním z nich je prodej obkladů, dlažeb a sanitární keramiky a koupelnového vybavení a druhým je prodej pevných paliv. Její další činností je zajišťování obkladačských a drobných stavebních prací, firma je držitelem koncese pro nákladní automobilovou dopravu, jak vnitrostátní, tak i zahraniční. Tato organizace se dále zabývá prodejem kapalných plynů (propan-butan), jako doplněk prodeje pevných paliv.

2.1.1 Obklady a dlažba

Firma Estop spol. s r.o. nabízí širokou škálu obkladů, dlažby, sanitární keramiky, koupelnového nábytku a doplňků domácí i zahraniční výroby. Ze zahraničí firma spolupracuje hlavně s dodavateli z Itálie, Španělska, Německa a Polska. Největší podíl kromě českých výrobců má Itálie. Společnost spolupracuje s devíti významnými italskými výrobci, z nichž nejvíce s firmou Novabell. Zboží od firmy Novabell, je taktéž nejprodávanější zboží hned po výrobcích z České republiky.

2.1.2 Prodej pevných paliv

Firma Estop spol. s r.o. se zabývá v současné době činností, která je na ústupu, tj. prodejem pevných paliv. Tato oblast byla v minulosti hlavní činností této firmy, ale vzhledem k postupující plynofikaci v průběhu devadesátých let minulého století dochází k poklesu prodeje pevných paliv nejen v oblasti Brna a jeho okolí, ale na území celé České republiky. Přesto firma patří k největším maloobchodním prodejcům pevných paliv v brněnské oblasti a je také spolumajitelem velkoobchodní společnosti, která se zabývá prodejem pevných paliv v oblasti Jihomoravského kraje a v některých okresech kraje Olomouckého a Zlínského.

2.1.3 Ostatní služby

Jako další služby kromě obkladačské práce či instalatérské práce je tvorba grafických návrhů. Pokud si klient objedná a zakoupí zboží, jsou grafické návrhy prováděné zdarma. Další cena návrhů se odvíjí od množství a ceny zakoupeného materiálu.

K dalším službám společnosti patří i doprava zboží přímo k zákazníkovi, kdy za určitých podmínek je doprava zdarma.

Mimo těchto služeb provádí firma také poradenskou činnost v oblasti užití keramických obkladů, dlažeb a sanitárního vybavení, dále také v užití moderních postupů při pokládkách a izolacích teras a balkónů, záruční a pozáruční servis při prodeji výše uvedených výrobků.

Nově otevřenou službou zákazníkům je i možnost nákupu obkladů a dlažeb pomocí internetového obchodu, kde najdou široký výběr nejen stavebnicového zboží, ale také různých doplňků do koupelen. [12]

2.2 Historie společnosti

Společnost Estop byla založena roku 1992. Její hlavní činností byl prodej pevných paliv a postupně prodej stavebních materiálů se specializací na keramické obklady a dlažby. Firma podnikala ve čtyřech provozovnách – v Brně, Tišnově, Sokolnicích a Ivančicích. Všechny tyto prostory byly majetkem firmy, a proto v rámci využití těchto prostor zde byl zahájen také prodej stavebních materiálů. Z důvodu zvýšení produktivity práce v prodeji pevných paliv byly hledány rezervy v organizaci a zlepšení servisu. Z tohoto důvodu v roce 1993 byl založen velkoobchod, firma G2 trans, zaměřený na prodej uhlí s majetkovou účastí firmy Estop. Tento velkoobchod, přes několikere organizační změny je funkční dodnes. Zajišťuje centrální nákup, dopravu zboží a další služby spojené s prodejní činností v oblasti prodeje uhlí, koksu a briket.

Po roce 1993 se firma začala specializovat v prodeji stavebních materiálů na obchod s keramickými obklady a dlažbami. Na základě výsledků návštěvy největšího světového veletrhu s těmito materiály v Bologni začala firma Estop dovážet obklady a dlažby z Itálie. Postupně docházelo k zaměření se na italské výrobce, kteří vycházeli firmě Estop nejvíce vstříc aktivní obchodní politikou. Vzhledem k prudkému rozvoji obchodní činnosti v této oblasti došlo v roce 1995 k otevření obchodního zastoupení v Praze. Roku 1996 byla otevřená první vzorková prodejna v Praze, a firma se přestěhovala z malých pronajatých prostorů na ulici Plotní 41 v Brně, na ulici Vodařská 13, kde zrekonstruovala vlastní objekty. Vzhledem k hlavnímu předmětu činnosti v té době, tj. prodej pevných paliv vznikly zde autodílny pro opravy vlastní autodopravy a kanceláře pro vedení společnosti. V roce 1997 však bylo rozhodnuto z důvodů snižování prodeje pevných paliv, že autodílny na ulici Vodařská budou zrušeny a byla zde vybudována nová vzorková prodejna keramických obkladů a dlažeb. A protože se tento obor činnosti ve firmě Estop poměrně dobře rozvíjel, byly zde ze skladovacích prostor vybudovány další kanceláře pro obchodníky firmy Estop.

V roce 1999 byla otevřená nová prodejna ve Vlašimi. V tomto období však také došlo k poklesu stavební výroby a proto musela být uzavřena prodejna stavebních materiálů v Ivančicích a na ostatních prodejnách došlo k výhradní specializaci na prodej keramických obkladů, dlažeb a vybavení koupelen včetně prodeje sanitárních zařízení.

Následkem mimořádných povodní v roce 2002 byla totálně zatopená a zničená prodejna v Praze-Karlíně. Byly hledány nové prostory, a proto byla roku 2003 otevřená nová vzorková prodejna v Praze na Rašínově nábřeží. Tato prodejna ale byla na začátku roku 2008 uzavřena z důvodu malé návštěvnosti, slabého prodeje a tím i spojených nízkých zisků.

V současné době prochází společnost Estop organizačními změnami, vyvolané změnou konkurenčního prostředí a z toho vyplývajících zvýšenými nároky na kvalitu organizace práce a zaměstnanců. [12]

2.2.1 Historie v datech

- 1992 - založení společnosti Estop třemi společníky, předmětem činnosti je prodej paliv
- 1993 - majetková účast v G2 Trans, s.r.o.
 - rozvoj podnikání v sektoru stavebninového zboží na střediscích Brno, Tišnov, Sokolnice, Ivančice; navázání prvních kontaktů se zahraničními dodavateli
- 1995 - otevření provozovny v Praze
- 1996 - změna hlavního sídla firmy, stěhování na ulici Vodařskou 13, Brno
- 1997 - zánik autodílen na Vodařské 13, vybudování nové vzorkovny
- 1999 - otevřeno koupelnové studio ve Vlašimi, uzavřeny stavebniny v Ivančicích
- 2002 - záplavami zničená provozovna v Praze, příprava na stěhování
 - firmu vlastní dva společníci
- 2003 - otevřena nové Pražské stuio
- 2008 - firma náleží pouze jednomu společníkovi,
 - uzavřena provozovna v Praze

2.3 Personalistika

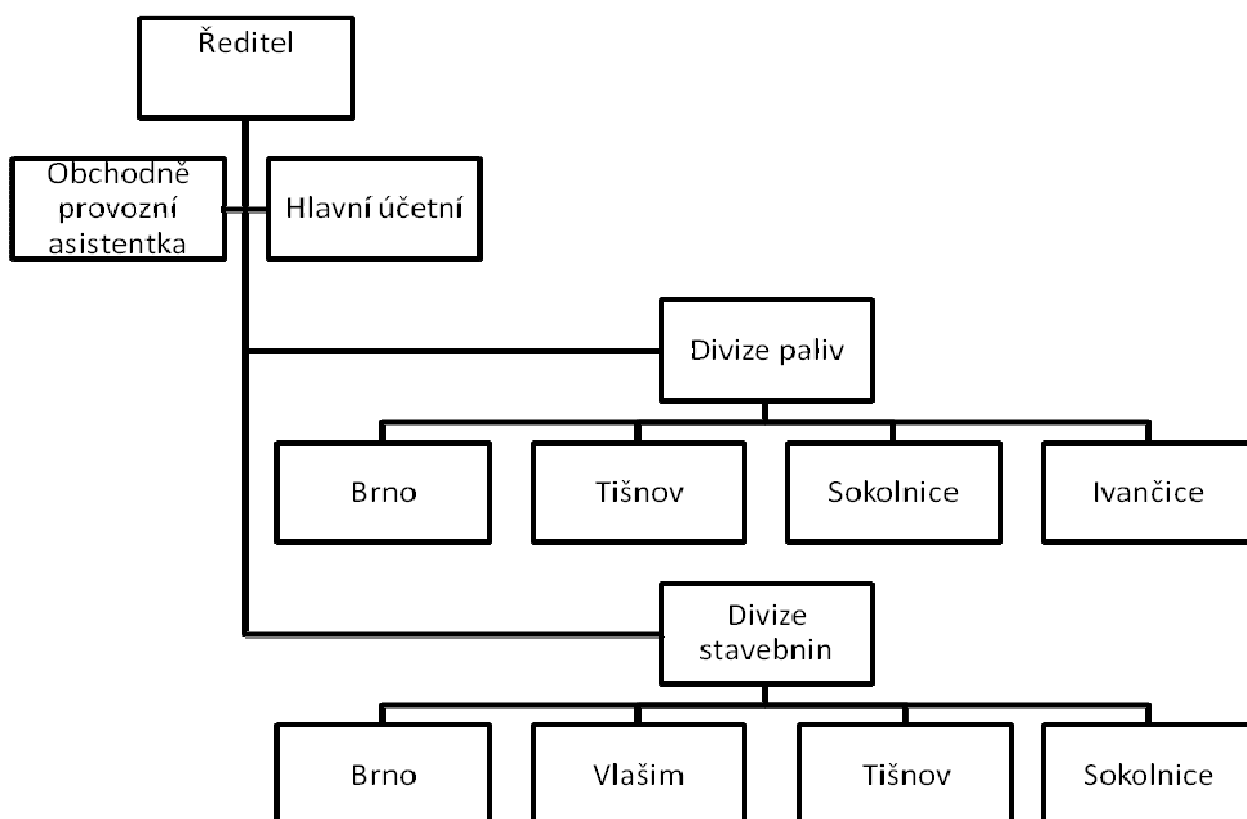
Jak je patrné z obr. 1 rozložení společnosti vychází z liniově štábní organizační struktury. Hlavními dvěma složkami této struktury jsou divize paliv a divize stavebnin, kde každá z těchto složek dále řídí jednotlivé pobočky v republice.

Správa firmy je přímo podřízena řediteli organizace a zajišťuje kompletní servis pro jednotlivé divize a dále pro provozovny. Skládá se z účtárny, kterou řídí vedoucí účetní, z obchodně-provozního úseku, kde servis pro firmu vykonává obchodně provozní asistent a grafik.

Divizi paliv řídí vedoucí divize. Na jednotlivých provozovnách, které se zabývají výhradně prodejem pevných paliv, jsou obchodní referenti, kteří jsou pověřeni vedením těchto poboček včetně hmotné odpovědnosti za skladové zásoby a finance na těchto pobočkách. Na pobočkách v Sokolnicích a v Tišnově, kde je zároveň prodej keramických obkladů a dlažeb, jsou vedoucí prodejen, obchodní referenti a řidiči.

Divize stavebnin, je vzhledem k neobsazení místa vedoucího divize přímo podřízena řediteli organizace. Jednotlivé prodejny jsou přímo řízeny vedoucími prodejen, kde dále pracují obchodní referenti, obchodní zástupci a skladníci – řidiči. Všichni tyto zaměstnanci mají společnou hmotnou odpovědnost za skladové zásoby a finance těchto prodejen. [12]

Obrázek 1: organizační struktura firmy Estop



Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů firmy

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketing

Definice marketingu je v literatuře vymezen mnoha způsoby. Moderní a uznávanou definicí je od Americké marketingové společnosti (AMA) z roku 1985.

„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“ [8]

Ve volném vysvětlení se dá říci, že marketing má pomoci tomu, aby požadované zboží bylo nabízeno těm pravým skupinám zákazníků a to nejen v pravý čas a na pravém místě, ale i za správné ceny a podporou přiměřené propagace. [8]

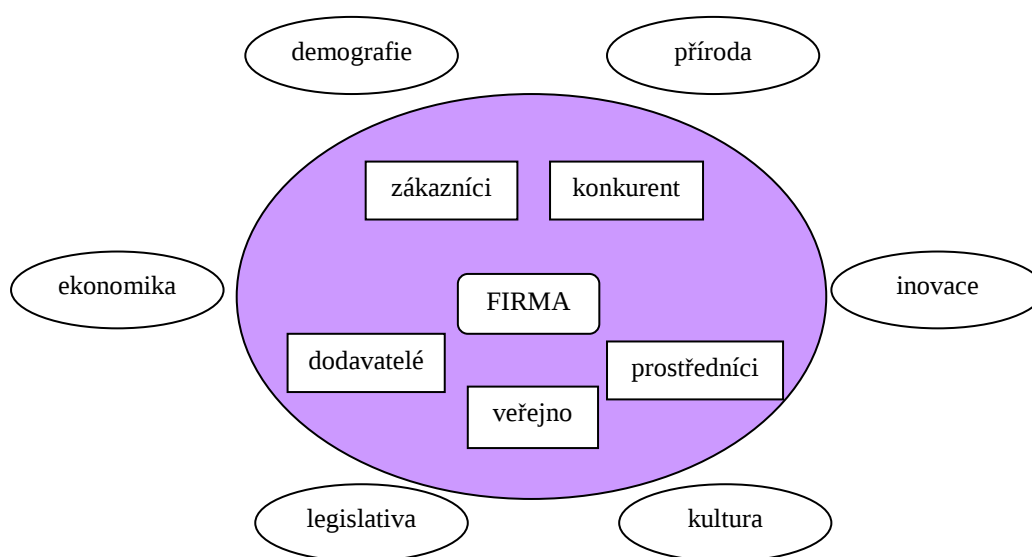
3.1.1 Marketingové prostředí

Marketingovým prostředím nazýváme vše, co obklopuje firmu. Toto prostředí je složeno z mnoha subjektů a objektů a vzájemnými vztahy mezi nimi. Ať už prostředí jako celek, nebo pouze jeho část ovlivňuje naši schopnost uspět u zákazníků. Na firmu působí zpravidla všechny vlivy okolního prostředí. Každý prvek však má různou intenzitu svého působení a taky odlišné načasování. [14]

Marketingové prostředí, znázorněno na obr. 2 můžeme dělit ze dvou hledisek na:

- Vnější – do této kategorie patří prvky jako demografie, kultura, legislativa, ekonomika a další.
- Vnitřní – sem řadíme faktory typu dodavatelé, konkurence, zákazníci, veřejnost apod.

Obrázek 2: marketingové prostředí



Zdroj: [14] **KOZEL, R.** Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 2006. str. 277. ISBN 80-247-0966-X.

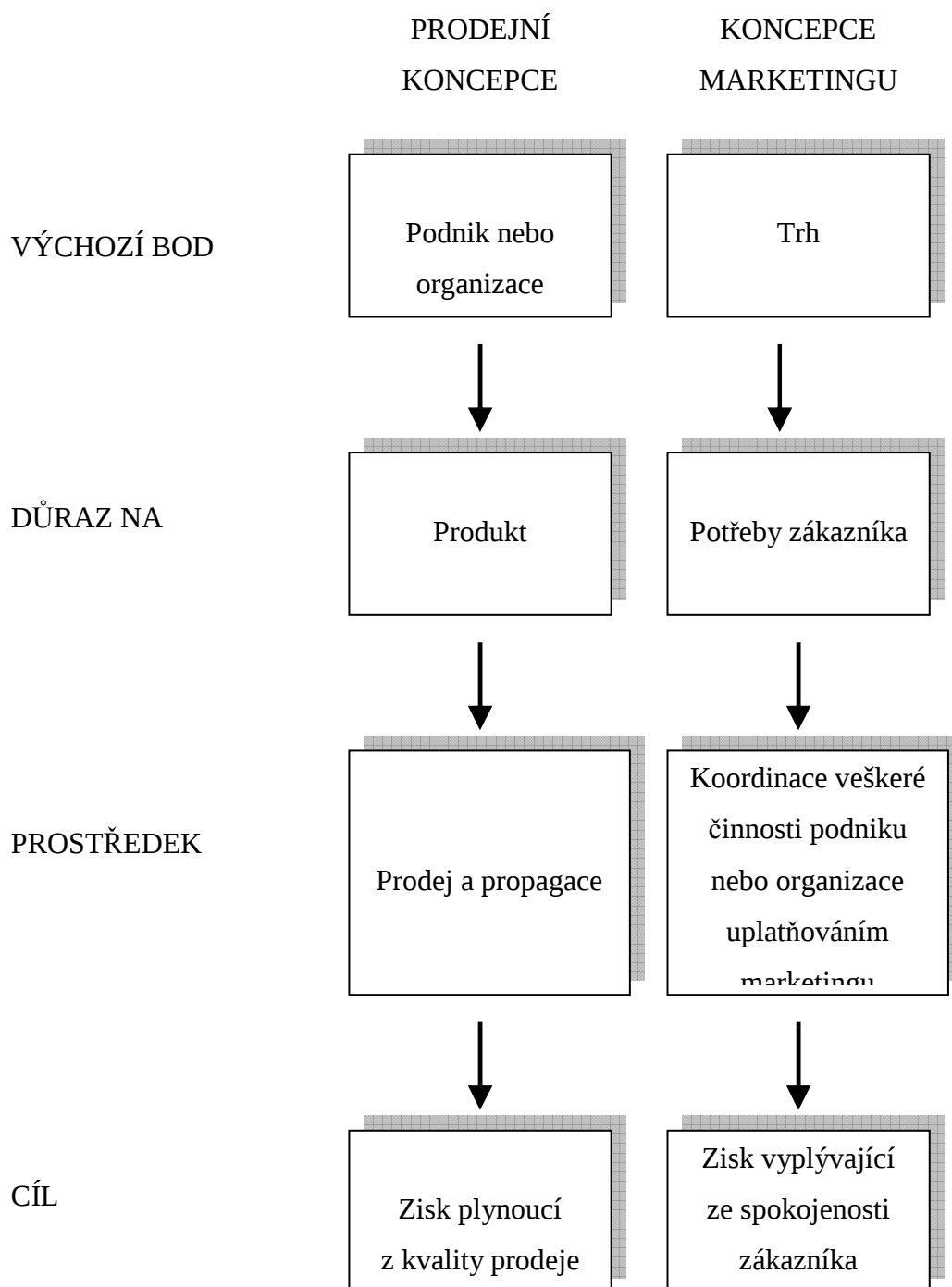
3.1.2 Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Pod pojmem „marketing“ si většina představí synonymum agresivní prodejní politiky. Přitom mezi prodejní a marketingovou koncepcí je rozdíl.

Uplatňuje-li firma prodejní koncepci, nejprve výrobek vytvoří a pak různými metodami přesvědčuje zákazníka ke koupi. Snaží se tedy přizpůsobit požadavky spotřebitele své nabídce.

Marketing je přesným opakem tohoto přístupu. Firma nejprve zjišťuje, jaké má zákazník potřeby. Potom se zaměřuje na vývoj produktu, který těmto potřebám vyhovuje a který zároveň přináší přiměřený zisk: nabídka podniku je odvozena od požadavků zákazníka. Výzkum požadavků zákazníka proto hraje v marketingu ústřední úlohu. [8]

Obrázek 3: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí



Zdroj: [8] **HORÁKOVÁ, I.** *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 1992. str. 368. ISBN 80-85424-83-5.

3.1.3 Základní úlohy marketingu

Všechny organizace mají určité cíle, které chtějí svou činností dosáhnout. Tyto cíle se na nižších článcích podniku dále rozpracovávají do určitých konkrétních úloh, které dosažení cílů bezprostředně podporují.

Také marketing vytyčuje své úlohy, jimiž jsou:

- Uspokojení potřeb zákazníka
- Dosažení výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže

Žádná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, jestliže nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníka. Efektivní marketing se tedy vyvíjí od analýzy zákazníka a analýzy konkurence.

Analýzou zákazníka se rozumí činnost firmy, která je zaměřená na výzkum chování spotřebitele. Smyslem této aktivity je rozpoznat, jaké psychologické a sociální faktory ovlivňují přijetí produktu spotřebitelem. Poznatky o zákazníkovi jsou využity při vytváření programů marketingu, které obvykle zahrnují návrh a vývoj nového výrobku či služby, odhad velikosti poptávky, způsob komunikace se spotřebitelem, stanovení ceny a distribuci.

Nezbytným doplňkem analýzy zákazníka je analýza konkurence a konkurenční schopnosti podniku. Schopnost obstát v ekonomické soutěži ovlivňují následující činitele.

- Síla dodavatele
- Síla zákazníka
- Nahraditelnost produktu
- Snadnost vstupu nových firem do odvětví
- Míra rivality mezi existujícími konkurenty

3.1.4 Marketingová strategie

Marketingovou strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku v oblasti marketingu a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.

Vytváření optimální strategie není jednorázovou činností. Spíše je neustálým procesem hledání a nacházení, pokusů, omylů a učení se z chyb konkurence. I strategie, která je ve své době úspěšná, musí být korigována s ohledem na stále se měnící podmínky trhu.

K nejrozšířenějším marketingovým strategiím patří:

- Strategie diferenciacie produktu
- Strategie minimálních nákladů
- Strategie tržní orientace

3.1.4.1 Strategie diferenciacie produktu

Diferenciace neboli odlišení produktu se dociluje několika způsoby:

- Jedinečností zboží
- Poskytováním doplňkové služby, kterou konkurence nenabízí
- Psychologickými metodami
- Způsobem distribuce

Strategii diferenciacie uplatňují zejména střední a menší firmy, jimž nedovolují omezené finanční zdroje přímou konfrontaci s podniky, které mají vedoucí postavení na trhu.

3.1.4.2 Strategie minimálních nákladů

O této strategii hovoříme tehdy, když jsou primárním cílem firmy nízké náklady. Smyslem této strategie je zabezpečit co nejvyšší ziskové rozpětí při vysokém objemu tržeb a nízkém zisku z prodané jednotky.

Tuto strategii uplatňují firmy působící na velmi rozsáhlém až charakterem masovém trhu. Z toho vyplývá, že strategie diferenciacce a strategie minimálních nákladů jsou navzájem ve spíše se vylučujícím vztahu.

3.1.4.3 Strategie tržní orientace

Tuto strategii uplatňuje firma, která způsobem provedení svého produktu řeší potřeby určité části, tzv. segmentu trhu.

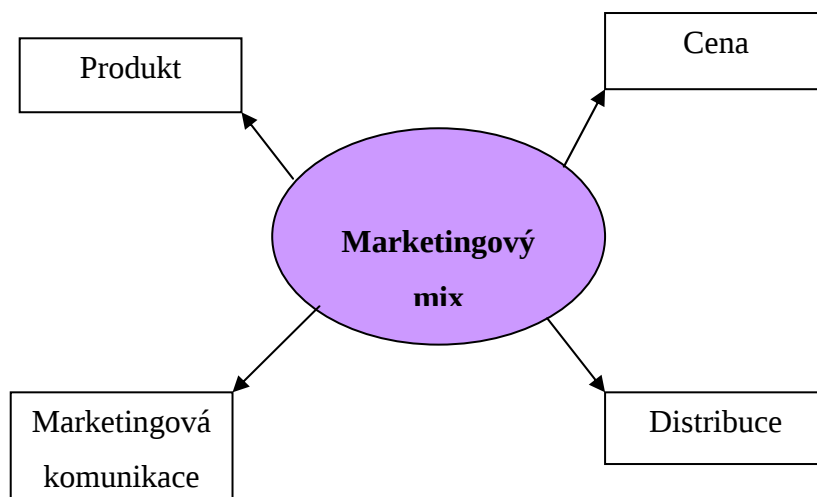
Příčinou koncentrace či specializace firmy na určitou část trhu bývá nemožnost nebo nevýhodnost působení na trh jako na rozlišený celek. Konkrétně takovými důvody bývají nedostatek zdrojů pro trh velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu nebo nízká konkurenceschopnost na určité části trhu. Firmy obvykle kombinují tržní orientaci se strategií diferenciacce nebo strategií nízkých nákladů. Existují však také firmy, které nesledují, žádnou strategii. [8]

3.1.5 Nástroje marketingu

Současný marketing představuje komplex funkcí, který umožňuje řešit problémy související s podnikáním na rozvinutém trhu. Jedním z těchto nástrojů je tzv. marketingový mix, který je kombinací základních složek (prvků) marketingu. Jsou to tzv. „4 P“ : [21]

- Product – výrobek, produkt
- Price - cena
- Place - distribuční cesty
- Promotion - stimulování prodeje (marketingová komunikace)

Obrázek 4: Marketingový mix



Zdroj: zpracováno autorem

3.1.5.1 Produkt

První skupina nástrojů marketingového mixu je souhrnně nazývána výrobek neboli produkt. Pod tímto označením rozumíme v marketingu jakoukoliv nabídku, která je na trhu, za účelem uspokojení určité potřeby. Pod pojmem produkt tedy zapadají nejenom hmotné výrobky, ale také veškeré nabízené služby.

Firma, která chce uplatnit marketingový pohled nadprodukt, by měla uplatňovat řadu postupů, orientovaných na charakteristiku výrobku a jeho odlišitelných vlastností, na hledání pozice ve svém výrobním portfoliu, na zásady umístění produktu na trhu apod. Marketingový pohled na problematiku výrobní politiky firmy nejčastěji zahrnuje: [9]

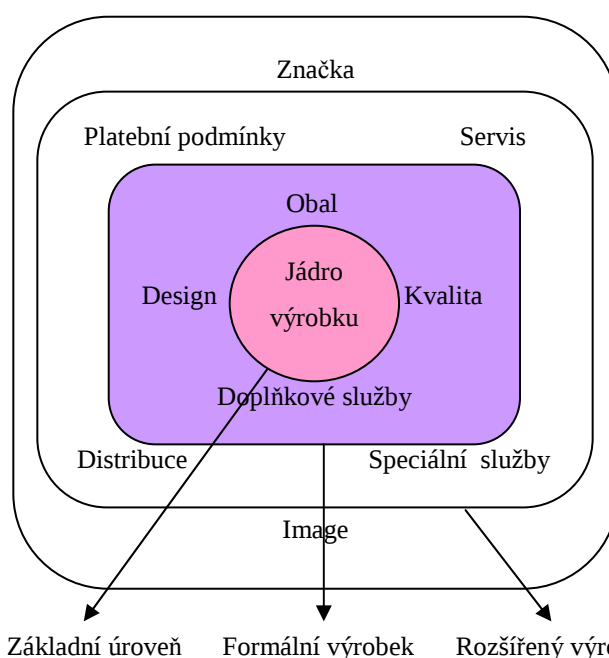
- ▣ Definování výrobku
- ▣ Analýza novosti výrobku
- ▣ Cyklus tržní životnosti výrobku
- ▣ Značkovou politiku

Jedním z rysů marketingového pojetí výrobku je respektování jeho dvou stránek: výrobek má na jedné straně určité funkční rysy, funkční charakteristiky, jejichž srovnání samozřejmě vytváří součást atraktivity výrobku pro zákazníky, na druhé straně řada výrobků je pro zákazníky atraktivní i tím, že jejich vlastnictví je řadí do určité společenské vrstvy.

3.1.5.1.1 Vlastnosti produktu

Objektem zájmu zákazníka o výrobek je jeho funkce, nebo ještě přesněji řešení problému zákazníka. Pro uspokojení těchto potřeb zákazníka je třeba ještě k výrobku doplnit další faktory, které lze uspořádat do několika úrovní, jak je uvedeno na obr.5

Obrázek 5: Marketingové pojetí výrobku



Zdroj: [9] CHALUPSKÝ, V. Marketing. 1. vydání. Brno : PC-DIR, 1996. str. 84. ISBN 80-214-0723-9.

Upraveno autorem.

Základní úroveň – základ výrobku – tvoří jen základní funkci. Významově dává jen nejjednodušší odpověď na primární otázku zákazníka: „Co chci nakoupit?“ Základní úroveň samo o sobě nepředstavuje fyzickou jednotku.

Připojením druhé úrovně (doplňkové funkce, kvalita, design, obal) vznikne formální výrobek vyjádřený zvláště soustavou technických parametrů. Svým rozsahem bývá formální výrobek předmětem nabídky.

Připojením třetí úrovně vzniká tzv. rozšířený výrobek. Tato úroveň nabízí způsob jak bude výrobek prodáván, ale zvláště jak bude užíván. Do jednotlivých prvků třetí úrovně jsou zahrnovány:

- Servis – předprodejní a poprodejní servis, dodávky náhradních dílů, systém záruk apod.
- Poradenství – návody jak postupovat při přípravě, instalaci a využívání výrobku, různé typy školení, pomoc při uvádění do provozu.
- Platební podmínky
- Distribuce – expresní dodávky, objednávková služba, dodávky do domu, konsignační sklady apod.
- Speciální služby – parkoviště u obchodních domů, dětské koutky, bezbariérové služby atd.

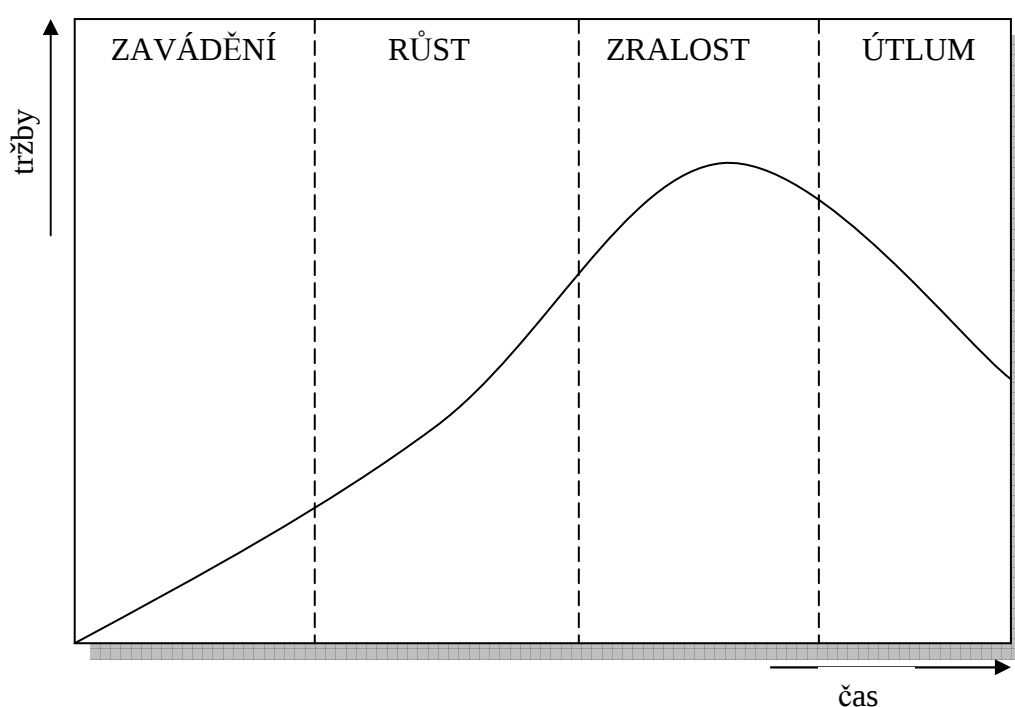
U jednotlivých výrobků a u služeb některé faktory třetí vrstvy chybí. Výjimečně je do této vrstvy zahrnována i šířka a hloubka sortimentu. Šíře sortimentu udává kolik různých druhů tohoto výrobku je nabízeno, hloubka udává v kolika provedeních je daný druh výrobku nabízen.

Čtvrtá úroveň, která dotváří výrobek, zahrnuje značku výrobku, resp. výrobce a image. Teprve spojením všech čtyř úrovní vzniká plnohodnotný výrobek, který je schopen konkurenčního boje. [9]

3.1.5.1.2 Životní cyklus produktu

Koncepce životního cyklu produktu představuje velmi významný orientační prvek, který usnadňuje volbu strategie i taktických rozhodnutí v marketingu. Tržby, které plynou z prodeje výrobku nebo služby, procházejí dobou existence produktu na trhu několika fázemi, viz obr. 6. [8]

Obrázek 6: Životní cyklus produktu



Zdroj: [8] **HORÁKOVÁ, I.** *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 1992. str. 368. ISBN 80-85424-83-5.

Zavádění

Fáze zavádění začíná okamžikem, kdy je nový produkt prvně distribuován do nákupní sítě. Tržby rostou pomalu, neboť produkt zakoupí pouze nízké procento spotřebitelů. Malý počet zájemců o nový produkt bývá způsoben nízkou informovaností spotřebitelů, nedostatečnou intenzitou distribuční sítě, vysokou cenou, která je obvykle za nový produkt požadována.

Růst

Fáze růstu je spojena s prudkým růstem tržeb i zisků. Na trh vstupují další konkurenti, kteří jsou přilákáni existencí rozsáhlého trhu a představou rychlého zisku. Přinášejí na trh produkt zdokonalený o určité vlastnosti. Cena se v podstatě nemění, neboť poptávka rychle stoupá.

Má-li se firma udržet co nejdéle na trhu, je nucena již v průběhu stádia růstu produkt zdokonalovat, pronikat na nové segmenty trhu a posílit prodejní cesty. Měla by udržovat existenci produktu, eventuálně své obchodní značky v podvědomí zákazníka. V pravý čas by firma měla snížit ceny a tím způsobem získat stávající cenově senzitivní spotřebitele.

Zralost

V okamžiku, kdy začne zpomalovat tempo růstu tržeb z prodeje, vstupuje zpravidla produkt do stádia zralosti. Stádium zralosti produktu trvá obvykle déle než fáze předcházející.

Pokles růstu tržeb vytváří nadbytek zboží v odvětví, což vede k zesílení konkurence. Dochází ke snižování cen, zpravidla k zesílení propagace, zdokonalování výrobku nebo služby a také k vyřazení slabších konkurentů.

Útlum

Většina výrobků a služeb se nevyhne fázi poklesu, ve které dochází k podstatnému snížení tržeb z prodeje. Pokles tržeb má řadu příčin, k nimž patří změna vkusu spotřebitele, technologický pokrok a růst domácí a zahraniční konkurence. Pokles tržeb vede ke snižování cen a v důsledku toho k ještě podstatnějšímu krácení zisků. Zpravidla dochází ke snížení výdajů na reklamu i na další nástroje propagace.

3.1.5.2 Cena

Cena je nejen významným prvkem marketingového mixu, ale je jednou ze základních ekonomických kategorií vůbec. Cena plní v podniku několik významných funkcí. Na

jedné straně by měla vytvářet tlak na efektivnost hospodaření a snižování nákladů, na straně druhé by měla podporovat rozvoj a vydělat tak na výzkum, vývoj apod.

Cena jako součást marketingového mixu:

- vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka
- je nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím poptávku
- je důležitým zdrojem informací
- vytváří příjmy podniku

Rozhodování podnikatele o ceně ovlivňuje řada faktorů, vnitřního i vnějšího charakteru, které určují metody použité při tvorbě ceny.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující cenu

Vnější faktory	Vnitřní faktory
Charakter trhu	cíle marketingu
Charakter poptávky	strategie mg mixu
Konkurence	náklady
Další faktory	organizační začlenění tvorby ceny

Zdroj: [21] Marketingový mix. [Online] [Citace: 23. duben 2009.] <http://st.vse.cz/~XHAVK12/index.htm>.

3.1.5.3 Distribuce

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

Pod pojmem distribuce je nejčastěji chápán proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase.

Zboží nebo služba je k zákazníkovi od výrobce dodávána prostřednictvím distribučních kanálů. [21]

Ty můžeme rozdělit na:

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

3.1.5.4 Propagace

Promotion neboli marketingová komunikace je asi nejznámějším prvkem marketingového mixu. Pokud se totiž řekne marketing, většina lidí si automaticky vybaví reklamu. Pojem promotion však nelze zužovat pouze na reklamu, která je pouze součástí propagace. Je to každá forma komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování zákazníků.

Mezi základní cíle propagace patří:

- Informovat - vytvořit, zvýšit nebo udržet stupeň známosti
- Zvýšit poptávku - stimulovat stávající nebo potenciální zákazníky ke koupi
- Odlišit výrobek zdůraznit užitek a hodnotu výrobku
- Vytvořit zákaznické preference
- Budovat nebo upevnit pozitivní image

Složky marketingové komunikace:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej

Reklama

Reklama je jakákoliv placená forma propagace výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky mající za cíl především zvýšení prodeje. Reklama může být televizní, novinová, rozhlasová, plakátová nebo jiná.

Reklama je také známá pod moderním pojmem marketingová kampaň – tento výraz se používá, když obchodník (obecněji nabízející) využije několik komunikačních kanálů zároveň nebo jejich kombinaci. Například rozhlasová reklama může vysvětlovat televizní spot apod.

Slovo reklama vzniklo z latinského "reklamare" (znovu křičeti), což odpovídalo obchodní komunikaci v době, kdy nebyl k dispozici rozhlas, televize nebo dokonce internet. Dnešní definice reklamy, schválená Parlamentem České republiky v roce 1995, říká, že "reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií". [23]

Podpora prodeje

Podpora prodeje mívá podobu krátkodobých obchodních podnětů stimulujících spotřebitele nebo odběratele ke koupi výrobku či služby. Většinou se jedná o různé formy cenových zvýhodnění – kupóny, bonusy, rabaty. [8]

Public relations

Public relations (často uváděné pod zkratkou PR) jsou techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti. Důležitým aspektem PR je obousměrnost komunikace, kterou zajišťují (například na rozdíl od reklamy). PR jsou důležitou složkou sociální komunikace. [22]

Osobní prodej

Osobní prodej je velmi účinná, ale zároveň také nákladná forma prodeje, která je založena na osobních kontaktech, návštěvách a dlouhodobě vytvářených obchodních vztazích. Tento typ propagace se uskutečňuje formou ústní konverzace mezi obchodníkem a zákazníkem. Jeho cílem je představit výrobek nebo službu potenciálnímu zákazníkovi, se záměrem uskutečnit prodej [8]

Každý z nástrojů propagace má celou řadu konkrétních forem, jejichž stručný přehled nám znázorňuje tabulka č. 2. Všechny tyto okolnosti přispívají k vytvoření image firmy v mysli zákazníka

Tabulka 2: Některé běžně uplatňované metody propagace

Reklama	Podpora prodeje
▪ Tištěné a vysílané reklamy ▪ Obal a přílohy vložené dovnitř balení ▪ Zasílané reklamy ▪ Katalogy ▪ Brožury a informační knížečky ▪ Samolepící štítky ▪ Plakátovací plochy ▪ Reklamní stánky se zbožím uvnitř prodejny ▪ Neonové reklamní nápisy apod.	▪ Spotřebitelské soutěže ▪ Loterie se slosováním výherce ▪ Zvýhodněná balení ▪ Vzorčky zboží ▪ Předvádění výrobku ▪ Kupóny ▪ Rabaty ▪ Splátky se zvýhodněným úrokem
Public relations	Osobní prodej
▪ Projevy ▪ Semináře ▪ Styk s veřejností ▪ Příspěvky na dobročinné účely ▪ Sponzoring	▪ Představení výrobku obchodními agenty firmy ▪ Obchodní setkání ▪ Veletrhy a výstavy

Zdroj: [12] **HORÁKOVÁ, I.** *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 1992. str. 368. ISBN 80-85424-83-5.

3.1.6 Marketingový výzkum

Jednou z podstatných činností marketingu je průzkum trhu. Průzkum je založený na získání potřebných informací jak o trhu samotném, tak o tom, co jej ovlivňuje. [15]

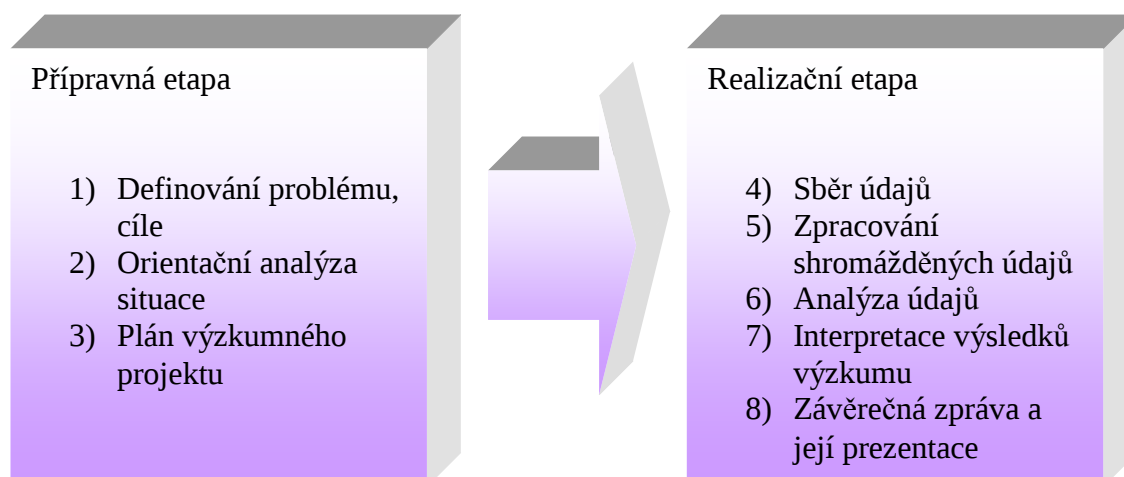
K nejobvyklejším úlohám marketingového výzkumu patří odvození určitých charakteristik daného trhu, zejména odhad úrovně poptávky, analýza podílu trhu, rozbor tržeb z prodeje, studie obchodních a ekonomických tendencí, studie konkurenčních výrobků, cenová studie a v neposlední řadě testování účinnosti reklamy a ostatních forma propagace. Stejně důležité jsou i výzkumy, které mají přinést informace týkající se charakteristik spotřebitele konkrétního výrobku nebo služby. Především jde o charakteristiky demografické, ekonomické a geografické. [8]

3.1.6.1 Organizace marketingového výzkumu

Výzkumný projekt je uskutečňován se záměrem zodpovědět nějakou naléhavou otázku marketingu. Odvíjí se od přesného vymezení cíle, které implikuje užití určitého výzkumného přístupu. Následuje příprava výzkumu, která spočívá v návrhu a předběžném vypracování postupu vlastního výzkumu. Další fáze je zaměřena na shromáždění potřebných dat, která jsou posléze statisticky zpracována. Závěrečnou etapou výzkumného projektu je interpretace získaných výsledků a přijetí určitých doporučení. [8]

Celý proces marketingového výzkumu, který sestává již z několika zmiňovaných kroků, uvádím na následujícím obrázku.

Obrázek 7: Organizace marketingového výzkumu



Zdroj: [14] **KOZEL, R.** *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 2006. str. 277. ISBN 80-247-0966-X.

Aby se předešlo některým nedostatkům, musíme být pečliví především v přípravné fázi celého procesu. Zvláštní pozornost v rámci této etapy potřebuje správné definování problému, které představuje hlavní předpoklad úspěšnosti realizace výzkumu a získání relevantních výsledků.

Nejnáročnější fází celého procesu je sběr údajů. Pokud tato fáze není provedena pečlivě, hrozí nám získání nesprávných údajů [14]

3.1.6.2 Sběr údajů

Při sběru primárních informací využijeme jednu ze tří základních výzkumných metod – pozorování, dotazování, experiment.

Pozorování

Pozorování probíhá zpravidla bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivní účasti pozorovatele do pozorovaných skutečností.

Při pozorování tedy lidem neklademe otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj.

Dotazování

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získávání požadovaných primárních údajů.

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikace tazatele atd. V praxi se většinou jednotlivé typy kombinují.

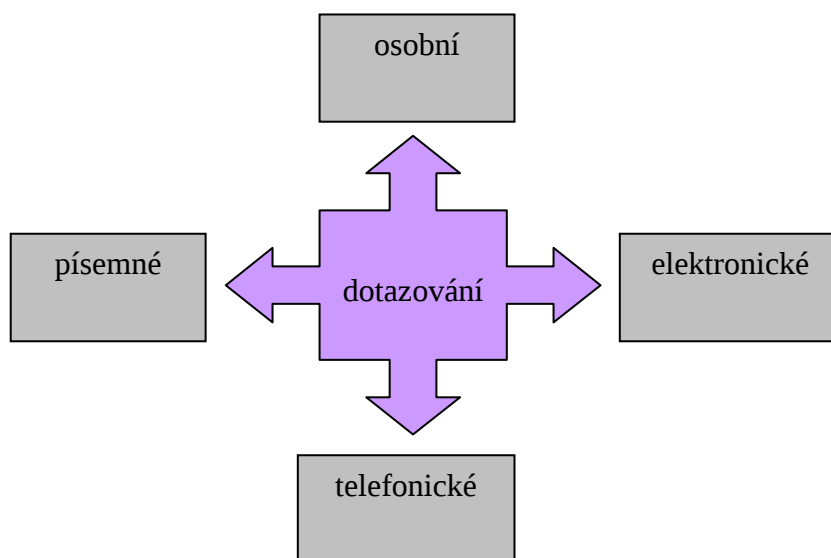
Experiment

Při experimentu se provozuje zpravidla testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.

3.1.6.3 Dotazování

Jak jsem již zmínila výše, dotazování závisí na nejrůznějších faktorech a můžeme jej provádět několika možnými typy, viz obrázek.

Obrázek 8: Typy dotazování



Zdroj:[15] **KUNČAR, S.** *Marketing pro všechny: marketing spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání.* Krnov : Slakun, 1992. str. 414. ISBN 80-901211-0-1.

Osobní dotazování

Je to nejtradičtější typ dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem (tzv. metoda face to face). Dotazování se stává osobní vždy při přímém kontaktu a je jedno zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent.

Hlavní výhodou tohoto typu dotazování je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. K další výhodě patří nejvyšší návratnost odpovědí.

V rámci osobního dotazování rozlišujeme následující druhy rozhovorů. Dle závaznosti pokynů na strukturovaný (standardizovaný) rozhovor, polostrukturovaný (polostandardizovaný) a nestrukturovaný (nestandardizovaný), ve kterých se postupuje od přesného dodržování postupů, přesně stanoveného pořadí otázek, až k úplně volnému rozhovoru.

Výhodou strukturovaného postupu jsou dobře srovnatelné údaje, kdežto v opačné situaci se zaměřujeme na zjišťování názorů a postojů.

Písemné dotazování

Tento typ dotazování patří mezi rozšířené typy dotazování. Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou je od něj dostaneme i zpět. Případně může být dotazník přiložen k nějakému výrobku nebo předán v rámci nějaké události – konference, výstava

Ačkoliv má tento typ dotazování poměrně nízké náklady jeho největší nevýhodou písemného typu dotazování je jeho velmi nízká návratnost.

Na návratnost dotazníků mají především vliv průvodní dopis, dotazník (forma, rozsah, téma), způsob výběru a typ motivace.

Telefonické dotazování

Telefonické dotazování je podobné osobnímu, pouze chybí osobní kontakt. Tazatel musí projít důkladným školením, protože kontakt může být kdykoliv přerušen a ukončen mnohem jednodušeji než při osobním dotazování.

Hlavní výhodou je rychlost, se kterou získáváme potřebné údaje, a to i v případě plošně rozptýleného výběrového vzorku respondentů.

Mezi hlavní nevýhody patří vysoké nároky na soustředění respondentů, doba hovoru by neměla překročit deset minut.

Elektronické dotazování

Při elektronickém dotazování, tzv. CAWI (computer assisted web interviewing) zjišťujeme informace od respondentů pomocí dotazníků v emailech nebo na webových stránkách. Jedná se o nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu.

Výhodou je minimální finanční i časová náročnost. Rozesílání emailu je mnohonásobkrát rychlejší než rozesílání klasických dopisů. I zpracování získaných dat je mnohem jednodušší, jelikož všechna data již máme v elektronické podobě.

3.1.6.4 Zpracování údajů

Po shromáždění informací a jejich roztřídění se provede rozbor hlavních problémů z hlediska příčin a možných následků. Stanoví se návrh na řešení vzniklých problémů.

Od započetí průzkumu se provádí soustavná kontrola všech získaných informací, protože je zde možnost, že by některé informace mohly být podány zkresleně, nedostatečně, nebo z různých osobních pohledů a zájmů. [15]

3.1.6.5 Interpretace výsledků a doporučení

Po uzavření průzkumových prací a po provedení rozboru provede marketingový vedoucí závěrečné zhodnocení a vypracuje návrh, doporučení pro ředitele podniku, jak by mělo řešení problému vypadat. [15]

Výsledná zpráva musí mít velmi vysokou odbornou úroveň, předávaný dokument musí být na výši i po stránce formální: stylisticky propracovaný text by měl být provázen přehlednými tabulkami, které by měly být z důvodu velmi rychlé orientace přepracovány také do grafů a diagramů. [8]

3.1.7 Postup při tvorbě marketingové strategie

Postup tvorby marketingové strategie lze shrnout do následujících typových kroků, grafické znázornění je uvedeno v příloze.

1. krok: výchozí analýza, identifikace a hodnocení vnitřní situace firmy, šancí a rizik z hlediska poslání a identity podniku, podnikových zásad a vrcholových strategických cílů podniku
2. krok: identifikace tržní situace a základních parametrů trhu: poptávky, potřeb, nasycenosti trhu, konkurenční situace v hlavních tržních segmentech, odbytových a distribučních cest, cenové politiky apod.
3. krok: analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů podniku, jeho slabých a silných míst – předností, a to zejména pokud jde o schopnost výroby vytvářet, vyrábět, prodávat a tomu odpovídající schopnost podnikatelské záměry financovat
4. krok: výchozí formulace cílů marketingové strategie, jejich hierarchické uspořádání a zhodnocení vztahů k cílům vrcholové strategie podniku a jejich prioritám

5. krok: uspořádání variantní sestavy základních způsobů dlouhodobého růstu prodeje a jeho efektivnosti na základě změn marketingových komponentů

6. krok: formulace integrované marketingové strategické varianty, včetně operací marketingového mixu

7. krok: hodnocení a volba marketingové strategické varianty

8. krok: identifikace a projekce zpětnovazebních vlivů vyplývajících z interakcí vrcholových podnikových a marketingových cílů a z interakcí uvnitř komponentů marketingového mixu: výrobek – tržní segment - konkurence - cena

9. krok: formulace finální varianty marketingové strategie ve formě marketingové studie [16]

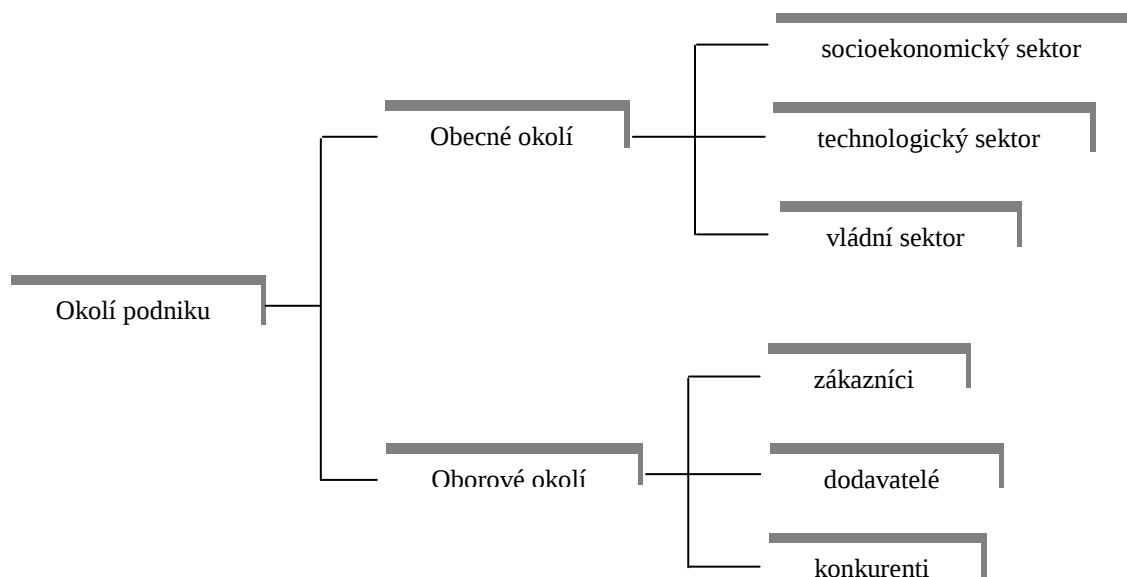
3.2 Strategická analýza

Podnikatelské okolí firmy zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může firmě na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby její existence. Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, již z toho důvodu, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn činností podniku jsou ve většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve poté jeho vnitřním stavem.

Analýza okolí je proces, pomocí kterého se okolí firmy monitoruje tak, aby se v konečné fázi byly schopno určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.

Základní faktory okolí ovlivňující podnik a základní členění těchto faktorů mnoho autorů prezentuje v různých podobách. Mě se líbí členění dle Jaucha a Gluecka na obr. 9. [11]

Obrázek 9: Členení okolí podniku dle Jaucha a Glucka



Zdroj: [11] **KEŘKOVSKÝ, M.** *Strategické řízení*. 4. vydání. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2001. str. 157. ISBN 80-214-1901-6.

Mezi významné a hodně používané strategické analýzy patří analýza obecného okolí podniku STEP, oborového okolí popisuje Porterův model konkurenčního prostředí a k završení celé strategické analýzy se nejčastěji využívá analýzy SWOT.

3.2.1 STEP analýza

Vedle rozšířené metody SWOT analýzy, která zahrnuje hodnocení vnějších a vnitřních podmínek firmy a na jejich základě pak formulování slabých i silných stránek firmy, příležitostí a hrozeb, se v praxi i teorii můžeme setkat s metodou STEP analýzy. Ta spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů (faktorů globálního prostředí) na chod firmy v následujících segmentech:

P - politicko-právní faktory

Jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí.

E - ekonomické faktory

Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu...

S - společenské (sociální) faktory

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura podnikání v regionu, vztahy mezi firmami v regionu apod.

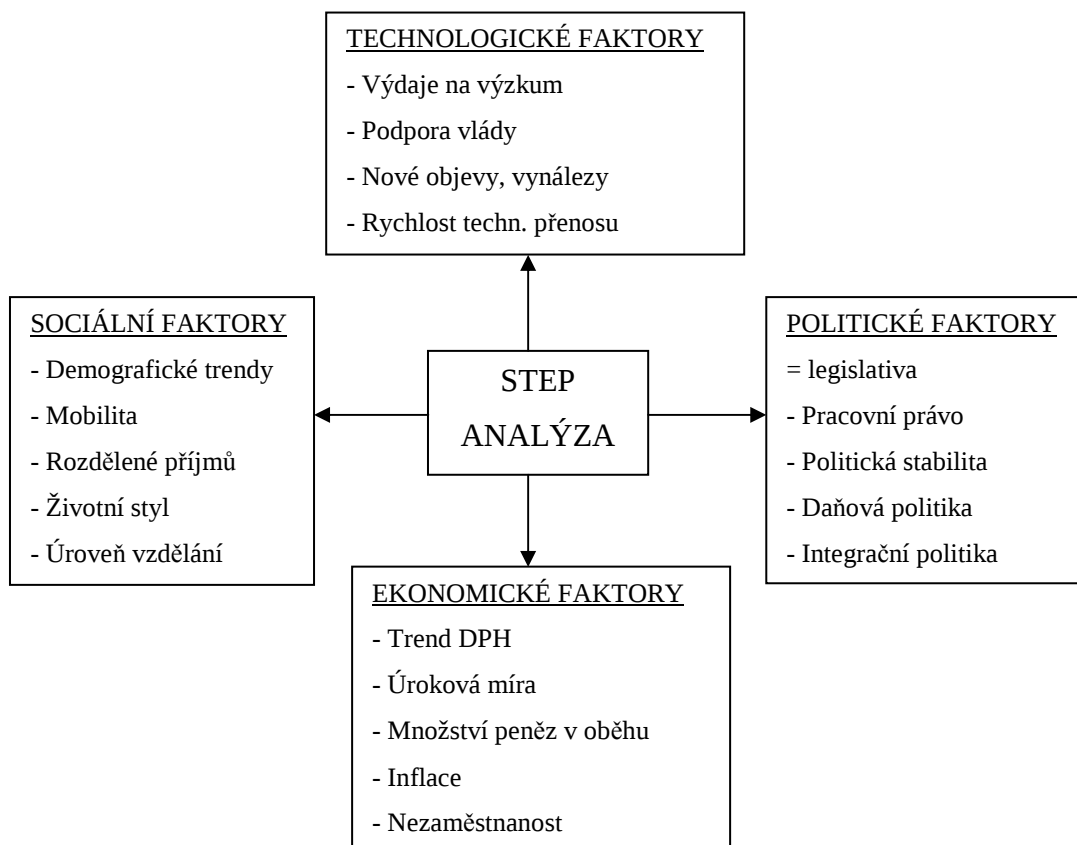
T - technické (technicko-technologické) faktory

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na firmu.

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat rozsah analýzy prostředí, a to v souvislosti se spádovou oblastí firmy např. dopravní obslužnost. Je třeba zabývat se jen těmi faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na konkrétní firmu. Důležité je také rozlišovat vlivy, které firmu ovlivňují přímo, s nimiž se firma musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které firmu ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo ni.

Zároveň je také třeba rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňujících firmu dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými vlivy nebo faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu. [17]

Obrázek 10: PEST analýzy



Zdroj: [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. str. 724. ISBN 80-251-0396-X.

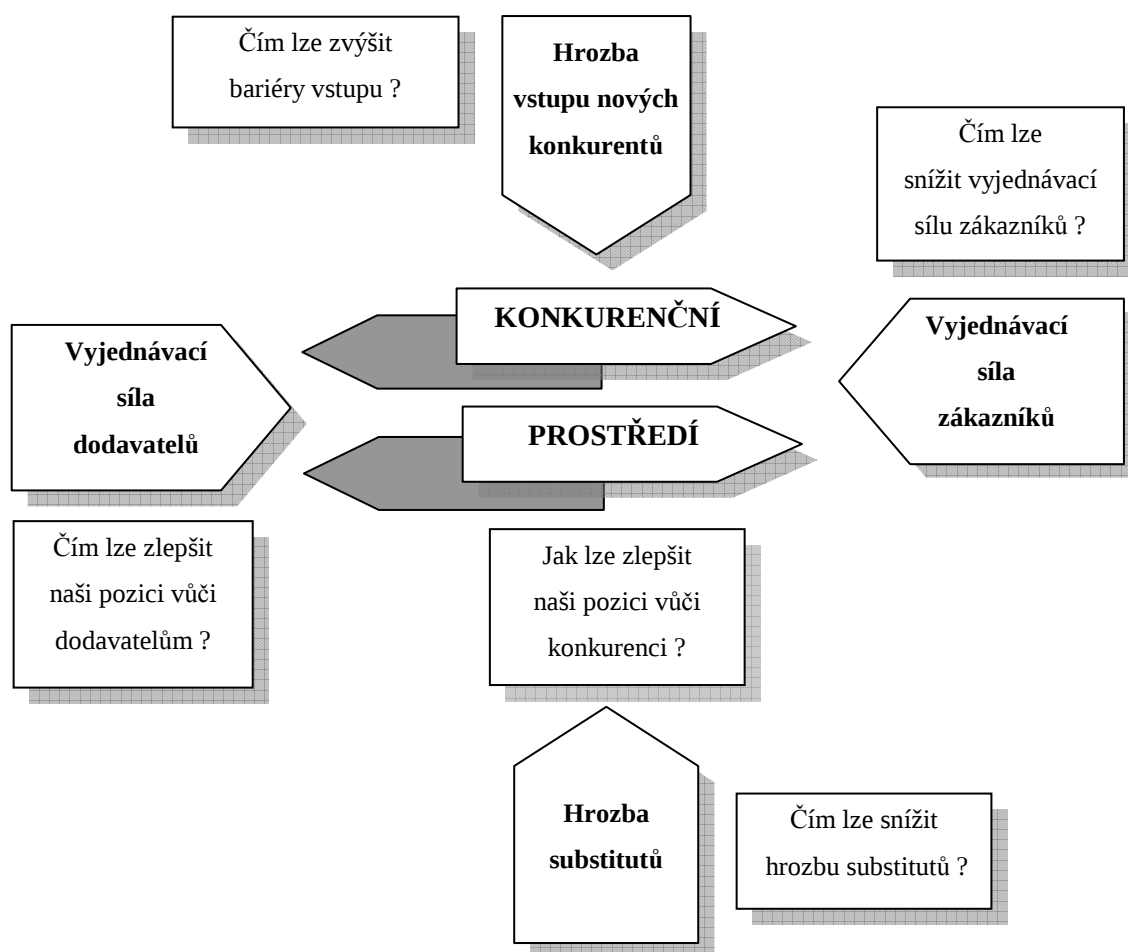
3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno zejména jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojují své zákazníky určitými výrobky a službami, až na výjimky si konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí je velmi užitečným nástrojem analýzy

oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu je především určována působením pěti základních faktorů: [11]

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

Obrázek 11: Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: **KEŘKOVSKÝ, M.** *Strategické řízení*. 4. vydání. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2001. str. 157. ISBN 80-214-1901-6.

3.2.2.1 Sektor zákazníků

Podniky v první řadě zajímá, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Analýzu sektoru zákazníků by měla být zaměřena především na:

- Identifikaci kupujících a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat.
- Demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků.
- Geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Identifikace zákazníků

U identifikace zákazníků se analýza zaměřuje především na zákazníky a jejich požadavky, aby se snížila hrozba ztráty zákazníků a vytvořila se možnost nalézt nové zákazníky.

Demografické faktory

Demografické faktory jsou u analýzy zaměřeny především na změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace, kterými jsou významně ovlivněny trhy.

Geografické faktory

U geografických faktorů se analýza zaměřuje na okolnost, kde se zákazníci nacházejí, což má značný vliv na umístění podniků a na strukturu distribučních systémů

3.2.2.2 Sektor dodavatelů

V této sekci se v první řadě zkoumá dostupnost a náklady všech vstupů, které jsou potřeba k výrobě a ke stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou hlavně určovány kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

Důležitá z hlediska vztahu dodavatel – odběratel je pozice odběratele. Síla odběratele je velká, když odběratelský podnik je koncentrovaný (velký, příp. monopolní) nebo když odběratelé představují významnou část obchodu. Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci

dodávek od dodavatele jsou velké nebo když dodávaný produkt tvoří významnou část vstupů výrobního procesu odběratele.

3.2.2.3 Sektor konkurentů

V sektoru konkurentů zpravidla sehrávají rozhodující roli bariéry vstupu/výstupu z odvětví:

- Možnosti vstupu a výstupu firem do/z oboru.
- Možnosti substituce výrobků a služeb.
- Strategie současných konkurentů.

Bariéry vstupu jsou závislé především na diferenciaci výrobků, rozsahu produkce, distribučních kanálech nebo absolutních výhodách v celkových nákladech. Bariéry výstupu jsou zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích či vysoké přímé náklady na výstup. [11]

3.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza bývá většinou završením celé strategické analýzy, ale může být samozřejmě prováděna i jako samostatný krok v rámci marketingového procesu. SWOT analýza slouží zejména k základní identifikaci současného stavu podniku, kde sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. [7]

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – ohrožení

Pokud se podnik bude z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S-W analýze. Pokud ovšem bude rozebírat pouze vnější prostředí, pak se jedná o tzv. O-T analýzu.

Tabulka 3: Tabulka SWOT analýzy

	vnitřní	vnější
Kladné	S Výčet silných stránek - - -	O Výčet příležitostí - - -
Záporné	W Výčet slabých stránek - - -	T Výčet hrozeb - - -

Zdroj: [7] **HORÁKOVÁ, H.** *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada, 2003. str. 200. ISBN 80-247-0447-1.

Silné stránky

Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšnosti a prosperitě podniku. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou ty, které se nedají lehce okopírovat a ty, kde je předpoklad, že budou dlouhou dobu přinášet zisk.

Slabé stránky

Slabé stránky znamenají přesný opak stránek silných, jsou to určitá omezení nebo nedostatky, které brání plnému efektivnímu výkonu.

Příležitosti

Představují takové možnosti podniku, jejichž realizace znamená možnost „něco udělat“ pro dosažení vytyčených cílů. Jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním svých marketingových činností získat

konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických politických, legislativních a ekonomických faktorů, při respektování konkurenčních podmínek. Podnik své příležitosti nachází většinou tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů.

Ohrožení

Představují jako příležitosti externího prostředí a jeho vývoje. Je to velmi nepříznivá situace v podnikovém okolí, která znamená překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí mohou znamenat pro podnik zhoršení jeho pozice, či podnik vystavují nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbu úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. [7]

3.2.4 BCG matice

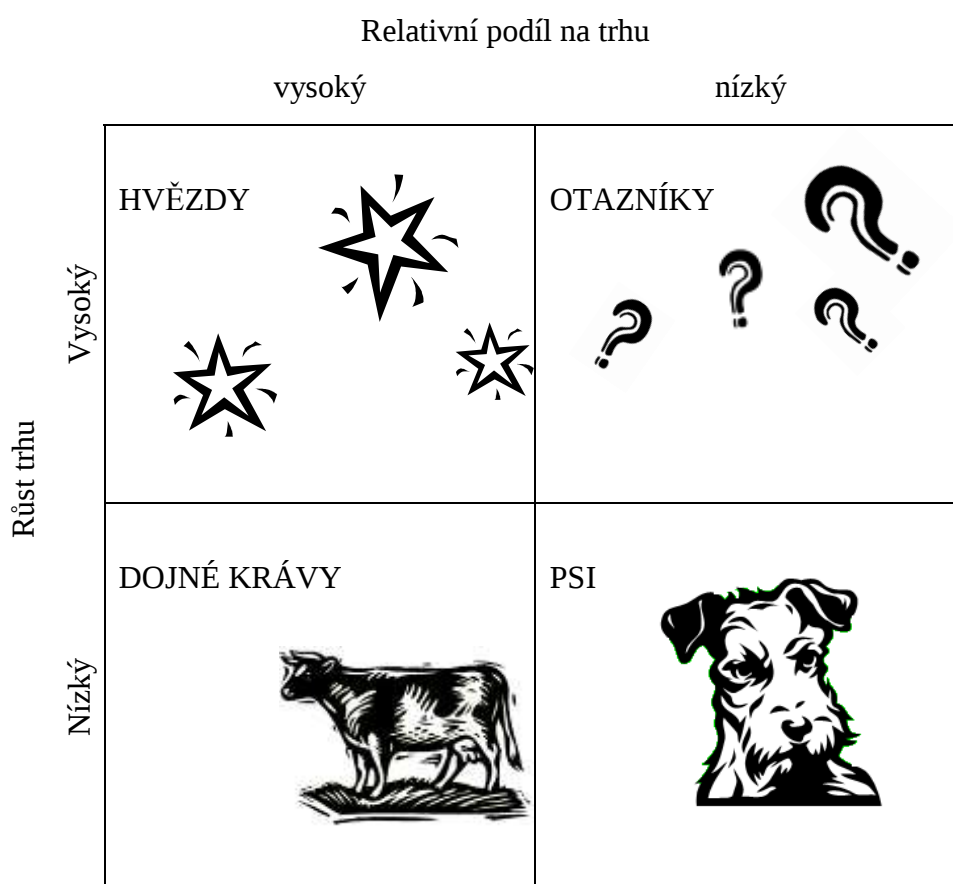
BCG matice, známá také jako Bostonská matice růstu, poskytuje rámcový a syntetický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod. [11]

Tato matice uvažuje dvě základní kritéria:

- Růst trhu (dynamiku trhu)
- Relativní podíl na daném trhu

Na obr. 12 jsou uvedeny jednotlivé kvadranty BCG matice s názvy.

Obrázek 12: BCG matice



Zdroj: **KEŘKOVSKÝ, M.** *Strategické řízení*. 4. vydání. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2001. str. 157. ISBN 80-214-1901-6.

Výrobky, u nichž má podnik vysoký podíl na trhu a růst trhu je vysoký, spadají do pole s názvem **HVĚZDY**. Podnik by se měl snažit udržet výrobky v daném poli a všestranně rozvíjet tuto svoji pozici. Udržení pozice při vysokém růstu trhu sice za této situace zpravidla vyžaduje vynakládání dalších finančních prostředků (do rozvoje distribučních kanálů, reklamy, apod), na druhé straně prodej těchto výrobků značné finanční prostředky přináší.

Výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však nízký, jsou umístěny v poli s názvem **DOJNÉ KRÁVY**. V této situaci již není pro podnik výhodný prodej takovýchto výrobků výrazně finančně podporovat. Rozumnější bude orientace na pouhé sklizení zisků z prodeje.

U výrobků umístěných v poli s názvem OTAZNÍKY, se podnik musí snažit buď zlepšit svoji tržní pozici, což zpravidla vyžaduje značné finanční prostředky (reklama, investice do moderního zařízení s cílem snížit náklady a tím i cenu výrobku apod.) anebo postupně uvažovat o odchodu z této části trhu.

A konečně pole nazvané PSI obsahuje výrobky, u nichž tržní pozice je slabá a růst trhu je nízký. V tomto případě je zřejmé, že nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení příslušného výrobku z výroby. [11]

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci analytické části provedu průzkum obecného, oborového a vnitřního okolí firmy. Na závěr analýzy současného stavu také zhodnotím vnitřní prostředí společnosti pomocí tzv. SWOT analýzy.

4.1 Analýza oborového prostředí firmy

Oborové okolí firmy se liší od vnějšího okolí tím, že jej firma samotná může ovlivňovat. Na toto prostředí zejména působí síly dodavatelů, odběratelů a samozřejmě konkurence. V dnešní době téměř každá firma, která se snaží uspokojit svého zákazníka určitým výrobkem či službou nalezne na trhu svého konkurenta a proto je závislá nejen na svých zákaznících, ale i dodavatelích. Tyto oblasti je tedy dobré analyzovat a zjistit tak postavení dané firmy na konkrétním trhu.

4.1.1 Zákazníci

Zákazníci firmy Estop by se dali rozdělit do tří skupin a každá skupina je pro firmu velmi významná a důležitá.

První skupinu tvoří koncoví zákazníci - fyzické osoby. Tento typ klienta firma získává především přesvědčováním na svých vzorkovnách či pomocí nejrůznějšího typu marketingové propagace firmy. Aby byla firma schopna takového zákazníka získat, musí vyvinout velké úsilí, jelikož tento typ patří k nejvíce nestálým a nerozhodným a snadno přetažitelným konkurencí.

Druhou skupinu tvoří koncoví zákazníci – právnické osoby. Většinou se jedná o stavební firmy a developerské firmy. Tohoto zákazníka firma získává osobní návštěvou jejich sídel, či přímou návštěvou konkrétních staveb. Pokud se firmě Estop podaří tohoto zákazníka zaujmout, většinou se pak o něj ještě utkává v souboji s konkurencí a musí vypracovat výbornou cenovou nabídku. Tento typ zákazníka je o něco stálější, zejména pokud jsou mezi firmami dohodnuty odběratelsko-dodavatelské podmínky vyhovující oběma stranám.

Posledním typem zákazníka jsou taktéž právnické osoby, tentokrát se jedná o další prodejce koupelnového zboží či prodejce zaměřující se na obklady a dlažbu.

K nejvýznamnějším zákazníkům patří:

- Šmak, s.r.o.
- Poor a.s.
- Dobeš, s.r.o.
- Letostav Letovice
- Az profil Praha

4.1.2 Konkurence

Konkurence firmy Estop v oblasti Brna je velmi silná. Na tomto trhu působí nejen velké obchodní řetězce typu Bauhaus, Baumax, Globus či Hornbach, ale také firmy specializující se na prodej koupelnového zboží. Nejvýznamnějšími konkurenty společnosti jsou firmy Siko, a.s, MB Keramika, K- keramika, Maag a další.

Siko a.s.

Společnost Siko je jedním z největších konkurentů nejen pro firmu Estop, ale i pro další drobné a středně velké firmy zabývající se prodejem koupelnového zboží. Společnost Siko a.s. má rozsáhlou síť svých prodejen po celé České republice. Tato firma nabízí sortiment značně široký a specializuje se nejen na českou výrobu, ale dováží taktéž zboží z Polska, Španělska a Itálie. Právě zboží ze zmíněné Itálie je pro firmu Estop nejvíce konkurující. Protože Siko, díky své velikosti a marketingové propagaci má zajisté větší odběry, prodává exklusivně některé série a tím se stává v určitých oblastech výsadním prodejcem určitých typů obkladů a dlažeb.

Finanční zázemí firmy Siko je daleko rozsáhlejší než má společnost Estop, proto také prostředky vynakládané na propagaci a reprezentaci firmy jsou větší. V tomto případě nemůže společnost Estop, firmě Siko konkurovat a ani se o to nesnaží. K výhodám

firmy Estop zajisté patří to, že může zákazníkovi nabídnout daleko širší sortiment a servis zboží za velmi přijatelných podmínek, neboť Siko, se specializuje pouze na dovoz určitých nasmlouvaných sérií, které uvádí ve svém katalogu.

M.B. Keramika spol. s.r.o.

Je ryze česká společnost, která patří v oboru keramických obkladů, dlažeb, sanitární keramiky a koupelnového vybavení mezi přední obchodní společnosti v České republice. Své služby poskytuje nejen maloobchodním odběratelům, ale zaujímá své místo i na trhu velkoobchodním. Působnost této firmy pokrývá téměř celé území jižní Moravy, své pobočky otevřeli krom Brna i ve Znojmě, Zlíně a Svitavách. Spektrum nabídky firmy M.B. Keramika se nijak neliší od nabídky společnosti Estop. Jejich nabídka je jak po stránce designu, tak i finanční velmi široká. M.B. Keramika je konkurující pro Estop hlavně v objemu prodaného zboží. Díky svému zaměření na velkoobchodní prodej, si může firma dovolit držet velké zboží skladem a tím zavádět i nižší ceny.

V oblasti zahraničních dodavatelů, si firmy nekonkurují, jelikož každá odebírá od jiných výrobců, i když ze stejných zemí. Velkým konkurentem je M.B. keramika hlavně v oblasti prodeje sanitární keramiky, van a sprchových koutů. Obě firmy patří do skupiny tzv. Laufen studií, kde si sice nekonkurují cenou, ale za to boj o zákazníka probíhá nabízeným servisem a marketingovou propagací. K výhodám firmy Estop patří daleko lépe informovaný a zaškolený personál, který zákazníkovi poskytne veškeré informace.

Velkoobchod Ptáček a.s.

Dalším významným konkurentem na poli koupelnového vybavení je firma Ptáček. Konkurenční pojetí lze pro firmu Estop chápat ze stejného pohledu jako na firmu M.B. keramika. Firma Ptáček se zabývá prodejem nejen maloobchodním, ale i velkoobchodním a prodejní sortiment nabízí taktéž od výrobců z různých zemí EU.

Firma Ptáček patří taktéž do skupiny Laufen studií, díky čemuž musí firma Estop vynakládat větší úsilí v oblasti van a sprchových koutů do marketingu a servisu.

Společnost Velkoobchod Ptáček, stejně jako společnost Siko, má svůj finanční kapitál rozsáhlejší, tudíž taktéž může více investovat do propagace firmy a reklamních akcí. Velkým pozitivem firmy Estop je precizní obsluha zákazníka, která je u společnosti Ptáček nedostatečná.

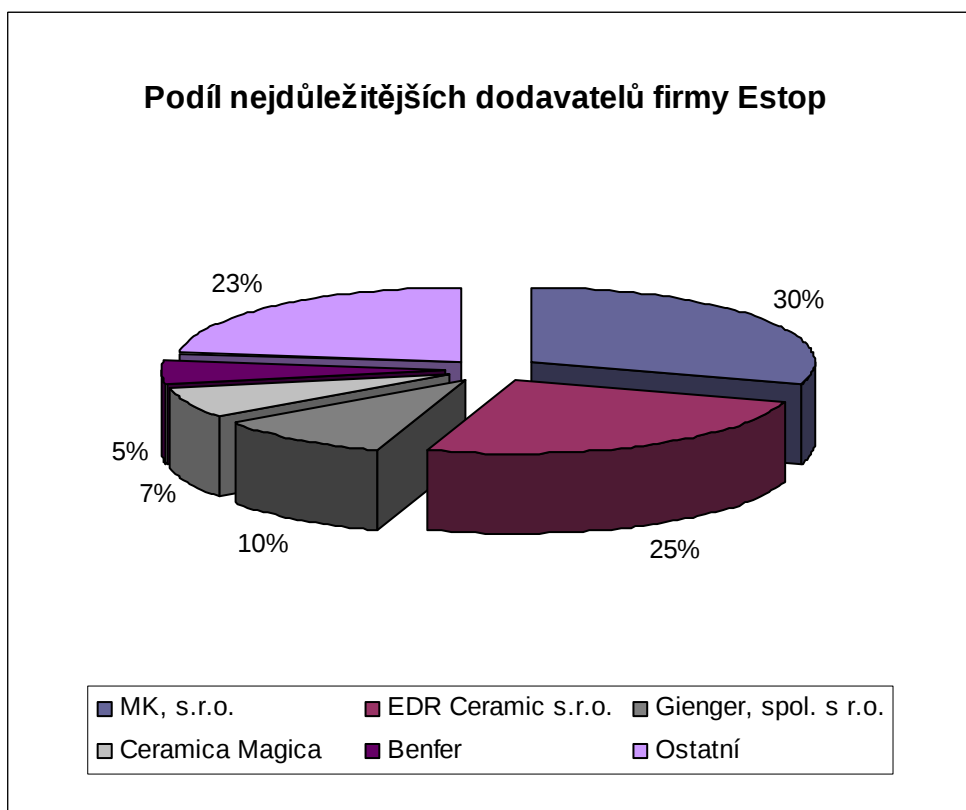
K dalším významným konkurentům firmy Estop patří:

- Dipro trade s.r.o.
- K- keramika,
- Stavebniny Štastný, spol. s r.o.
- Koupelny pro Brno, s.r.o.
- Maag, s.r.o.

4.1.3 Dodavatelé

Výrobci a tedy i dodavatelů keramických obkladů, dlažeb, sanitární keramiky a dalšího koupelnového vybavení je opravdu mnoho. Proto firma Estop disponuje širokou škálou svých smluvních dodavatelů, se kterými se snaží udržet dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy. Jelikož se na českém trhu prezentují jak někteří výrobci osobně, tak přes nejrozličnější velkoobchodní sítě, má firma Estop v rámci krize či vyskytnutí se nějakého problému možnost náhrady dodavatele a zajištění zboží pro svého zákazníka. Následující graf znázorňuje nejdůležitější dodavatele, se kterými firma bez problémů spolupracuje již několik let.

Graf 1: Nejdůležitější dodavatelé firmy



Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

EDR Ceramic s.r.o.

Společnost EDR Ceramic je specializovaný servisní velkoobchod, který dováží obklady a dlažby z Itálie, Španělska, Německa, Slovinska pro velkoobchody a prodejce v rámci České Republiky. Firma má svůj centrální sklad v Praze - Uhřetěvesi a druhý menší sklad v Brně. Tyto sklady pokrývají potřeby všech odběratelských firem z celé České republiky. Velkou výhodou pro Estop je, že majitel této firmy je i třetinovým majitelem ve firmě EDR, tudíž je zajištěna nejen velmi úzká spolupráce mezi oběma firmami, ale i rychlé vyřízení veškerých objednávek či reklamací. Jako třetinový majitel, je také schopen ovlivnit výběr dováženého zboží ze zahraničí. Společnost EDR Ceramic zastupuje na území České republiky níže uvedené významné Evropské značky obkladů a dlažeb, jsou to např.:

- CK Colorker
- Novabell – s tímto výrobcem firma Estop spolupracuje již od roku 1993
- FAP
- Edilgres sirio
- Provenza
- Azuvi
- Azteca
- Schlüters systems

Společnost EDR Ceramic je klíčovým dodavatelem velkoformátových obkladů a dlažeb zahraniční výroby.

MK, s.r.o.

Firma MK, s.r.o. byla založena roku 1993 jako ryze česká firma s jediným majitelem a od té doby si získala mimořádné postavení na tuzemském trhu s obkladovými a keramickými materiály. Specializuje se pouze na české obklady a dlažby, tj. na zn. RAKO a LB Objekt firmy Lasselsberger. Klíčovou roli u poskytovaných služeb sehrává centrální sklad, který se nachází v Rakovníku v přímém sousedství výroby obkladových a keramických materiálů. Zde je zboží kompletováno a distribuováno velkoobchodním i maloobchodním zákazníkům prostřednictvím vlastní nákladní dopravy.

Firma MK je s firmou EDR Ceramic jedním z nejdůležitějších dodavatelů pro společnost Estop a zaujímá v pomyslném žebříčku dodaného zboží první místo.

Gienger, spol. s r.o.

Společnost Gienger, spol. s r.o. je členem silné evropské obchodní GC skupiny, jejíž obchodní aktivity jsou zaměřeny na velkoobchodní aktivity v oboru TBZ – Topení, sanita, instalace, klimatizace, elektro a inženýrské sítě.

Výhodou pro firmu Estop je, že Ginger má rozmístěné své sklady po celé české republice a tudíž je zajištěna rychlá dodávka zboží pro jakoukoliv provozovnu.

Gienger s.r.o. zajišťuje pro firmu Estop dodávku zejména tohoto typu zboží:

- Sanitární keramika
- Sprchové kouty
- Vany
- a vodovodní baterie

Většina výše zmíněného zboží, které dodává firmě Estop společnost Gienger je od níže uvedených výrobců:

- Roltechnik
- Ravak
- Keramag
- Geberit
- Laufen
- Roca

Ceramica Magica

Jedná se o italského výrobce obkladů a dlažeb, který je zároveň i přímým dodavatelem pro firmu Estop. Materiál této firmy se řadí spíše do střední třídy, což ale neubírá nic na jeho kvalitě. Právě díky kvalitě, modernímu a přesto nadčasovému designu a příznivé ceně je toto zboží velmi populární na českém trhu.

K velké nevýhodě tohoto dodavatele patří, že své sklady má pouze u svých výrobních prostor v Itálii. Firma Estop se snaží zamezit dlouhé čekací době na zboží tím, že velmi žádané zboží drží skladem.

Benfer

Je dalším italským výrobcem a přímým dodavatelem pro firmu Estop. Jedná se o zboží tzv. stavební chemie. Firma Estop odebírá zejména tento typ zboží:

- Lepidla
- Spárovací hmoty
- Čisticí prostředky
- impregnace

Zboží tohoto výrobce je velmi oblíbené u stavebních firem díky velmi vysoké kvalitě a nízké ceně a firma Estop se tak stává také výhradním distributorem pro své okolí.

4.2 Analýza obecného okolí firmy

Obecné okolí firmy dělí různí autoři pomocí nejrůznějších přístupů. Pro účely diplomové práce jsem si vybrala členění s použitím STEP/PEST analýzy, která zkoumá sociální, politicko-legislativní

4.2.1 Sociální faktory

Česká Republika je více než 10 milionový trh, jehož kupní potenciál roste, tedy trh velmi lukrativní. Demograficky vzato, hustota obyvatelstva je nejvyšší ve středočeském kraji, jihomoravském kraji. Populace je značně homogenní, téměř 96% obyvatel je české národnosti. Český národ však, stejně jako celá Evropa, stárne. Odhaduje se, že v roce 2050 bude jeden pracující na dva důchodce. Se zvyšující se rostoucí životní úrovní, zkvalitňováním zdravotní péče, pokrokem vědy, roste i věk obyvatel. Zachycení tohoto trendu z ekonomického hlediska bude mít pozitivní výsledky.

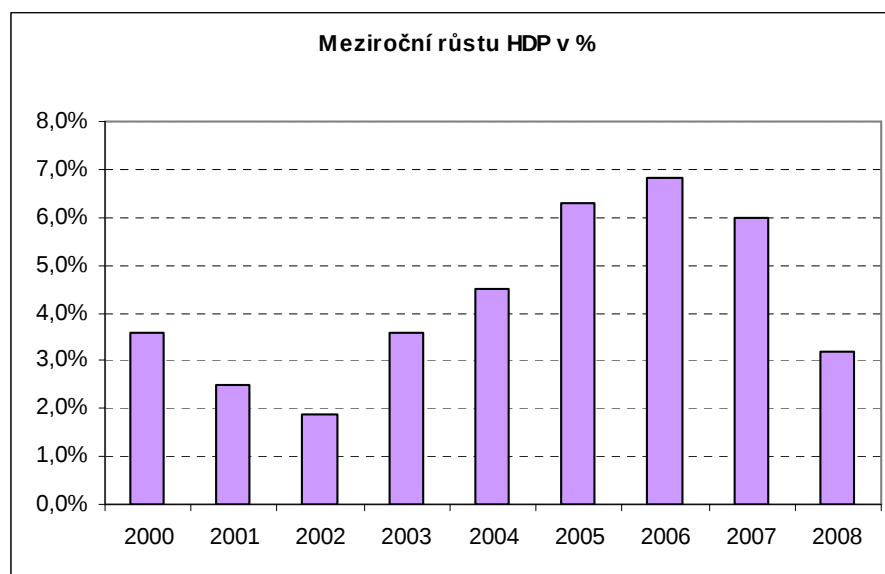
Úroveň vzdělanosti dosahuje průměru v Evropské unii. Počet negramotných lidí v ČR se uvádí jako vůbec nejnižší v Evropě. Vysokoškolsky vzdělaných lidí neustále přibývá, trend nasvědčuje dorovnání s průměrem EU během několika desítek let. Zaměstnanost v dlouhodobém horizontu stoupá a s tím také roste kupní síla a životní úroveň obyvatelstva. Z hlediska kulturně-náboženského zde můžeme hovořit o klidné situaci, hrozba vnitřních nepokojů či vyvolání nestability je minimální. Životní styl Čechů se během 18 let od pádu sovětského komunistického bloku “přizpůsobil” západnímu

proudu, tzv. konzumnímu způsobu života. S tím je spojeno i rostoucí zadlužování domácností. Tento vývoj je však možné pozorovat prakticky ve všech vyspělých státech. Například v USA se míra zadluženosti v porovnání s ČR na osobu pohybuje v rozmezí 12-ti násobcích české domácnosti. [24]

4.2.2 Ekonomické faktory

Podle českého statistického úřadu byl reálný meziroční nárůst HDP v roce 2008 pouhých 3,2%. Což je výrazný pokles oproti předcházejícím rokům, kdy byl meziroční nárůst přes 6%, jak nám dokládá graf č 2. Za tento výrazně odlišný vývoj ve srovnání s ukazateli za předchozí léta, můžou dle ČSÚ hluboké globální změny vyvolané finanční krizí.

Graf 2: Meziroční růst HDP



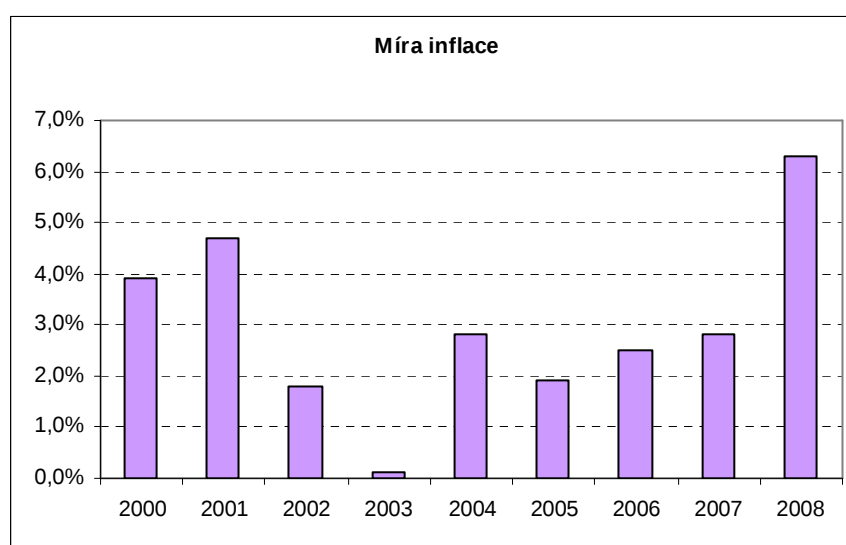
Zdroj: Český statistický úřad. [Online] [Citace: 27. únor 2009.] <http://www.czso.cz>. Zpracováno autorem

Za celý rok 2008 dosáhla dle ČSÚ nominální průměrná hrubá měsíční mzda 23 542 Kč, což je meziročně o 1 848 Kč více. Relativní meziroční růst o 8,5 %, nejvyšší od roku 2001, byl tažen vzhůru podnikatelskou sférou (růst o 9,6 %) a naopak poněkud brzděn sférou nepodnikatelskou (+ 4,4 %). V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila

meziročně o 2 105 Kč na 23 961 Kč, v podnikatelské sféře o 919 Kč na 22 037 Kč.

Vzhledem k tomu, že spotřebitelské ceny se v roce 2008 zvýšily o 6,3 %, byla poměrně významná část mzdového růstu znehodnocena rostoucími cenami. Přes vysoký mzdový růst se tak reálná mzda zvýšila pouze o 2,1 %, což je nejméně za posledních 10 let. Horší situace byla naposledy koncem 90. let, kdy byla poměrně výrazně roztočena spirála vysokého mzdového růstu na jedné straně a vysoké inflace na straně druhé.

Graf 3: Míra inflace

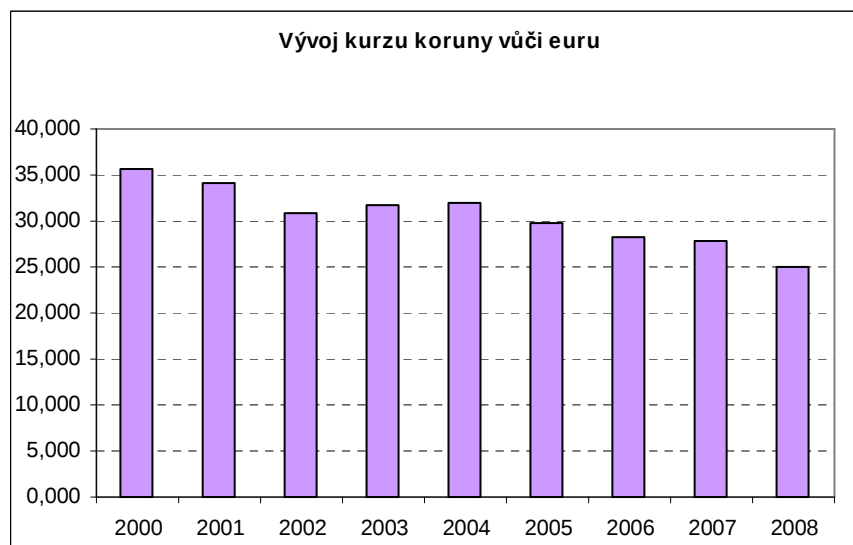


Zdroj: Český statistický úřad. [Online] [Citace: 27. únor 2009.] <http://www.czso.cz>. Zpracováno autorem.

Daňové zatížení, se během několika let snížilo, v jednotlivých etapách klesala daň z příjmů právnických osob z původních 32% na současných 20% a toto snižování má v budoucnosti pokračovat.

Česká koruna začala v posledních dnech opět posilovat ke všem světově důležitým měnám. Tento jev je pro firmu Estop pozitivní, jelikož se projeví levnějším nákupem zboží ze zahraničí, což se může ukázat i na výsledných cenách nabízených produktů.

Graf 4: Vývoj kurzu Eura



Zdroj: Český statistický úřad. [Online] [Citace: 27. únor 2009.] <http://www.czso.cz>. Zpracováno autorem.

4.2.3 Politické faktory

Podnik ovlivňují nejen zákony a nařízení, ale celá politická situace v zemi. Nestabilita v této oblasti znamená nedůvěru investorů, zvyšování nákladů častými změnami legislativy. V ČR tyto změny probíhají prakticky neustále, politická situace je krajně nestabilní již od počátku poloviny devadesátých let. Snižuje se tak kredit země. Státní rozpočty počítají s hlubokými deficity, zvyšuje se zadlužování republiky. Tyto skutečnosti ovlivňují míru důvěry a solventnosti strategických partnerů českých společností. Vládní nařízení a regulace mnohdy omezují růst odvětví. V určitých odvětvích dochází ke znevýhodňování nestátních podniků, a tím k potlačení volného trhu. Tato nařízení, která ovlivňují podnikání společnosti, lze považovat za hrozbu. [24]

4.2.4 Technologické faktory

Prolínáním zboží z trhů vyspělých ekonomik na území České republiky si zákazníci začínají uvědomovat, jak důležitá je kvalita pro konkurenceschopnost. Stále větší zájem je o materiály vysoké kvality charakterizovanými normami ISO. Vzhledem k internetovému propojení můžeme dnes velice jednoduše zjistit původ a kvalitu, včetně technických detailů.

Zejména v oblasti keramických obkladů a dlažeb došlo k významnému technologickému pokroku v oblasti výroby, což má přímý vliv na kvalitu a cenu výrobku. Toto klade zvýšené požadavky zejména na znalosti a specializaci zaměstnanců firmy.

V současné době, zejména v oblasti keramických dlažeb dochází k oddělení kvality zboží zejména použitými technologiemi při výrobě dlažeb. Střední a vyšší cenová hladina předpokládá použití výhradně slinutého střepu. Tato technologie se vyznačuje vysokou tvrdostí, velmi nízkou porézností a tím nízkou nasákavostí, což je podmínka pro mrazuvzdornost dlažby. Tyto dlažby se v nejvyšší cenové hladině také kalibrují, což znamená, že jsou přesně zabrušovány na stejný rozměr a mohou se tak pokládat s minimální spárou (nad 1000kč za m²). Na dlažby nižší cenové hladiny prodávané zejména v sítích hypermarketů se používá střepu z tzv. červené nebo bílé pasty. Tyto dlažby se vyznačují nízkou pevností, vysokou nasákavostí a tím také omezeným způsobem použití.

U obkladů střední a vyšší cenové hladiny, se v současné době používají velkorozměrové formáty (až 60x120 cm), které jsou také kalibrovány, čímž se výrobci snaží nejenom určovat moderní trendy, ale zároveň se odlišit od nižší cenové hladiny obkladů, které je možno vyrobit s výrazně nižšími náklady. Manipulace, skladování a znalosti tohoto zboží výrazně zvyšují požadavky na distributory. [12]

4.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýzou vnitřního prostředí firmy se rozumí zejména analýza marketingového mixu. Je důležité zaměřit se na všechny složky, tedy prozkoumat produkt, cenu, distribuci i komunikační mix. K analýze produktu je nejlepší využít tzv. BCG matice. Dále do vnitřního prostředí patří i analýza financí. Já jsem se zaměřila hlavně na analýzu tržeb.

4.3.1 Analýza marketingového mixu

4.3.1.1 Produkt

Jak je již zmíněno v charakteristice společnosti, firma Estop, se zabývá pordejem obkladů, dlažeb a koupelnového vybavení. Konkrétněji se jedná o následující materiál:

- Obklady
- Dlažba
- Sanitární keramika
- Vany
- Sprchové kouty
- Vodovodní baterie a doplňky
- Stavební chemie:
 - Lepidla
 - Tmely
 - Spárovací hmoty
- Ostatní drobný stavební materiál (řezačky, lišty, křížky.....)

Jelikož je portfolio výrobků dosti široké k analýze jsem použila pouze hlavní kategorie, pro přesnější a nezkreslený pohled. K tvorbě analýzy produktu jsem využila tzv. BCG matice, která nám podá nejlepší přehled o postavení výrobků na trhu a následné práci s nabízeným portfoliem. K tomu, abychom co nejlépe sestavili již zmiňovanou matici, musíme znát podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách. Tyto údaje jsou vypočteny podle prodeje let 2006-2007 a jsou uvedeny v tabulce č. 4.

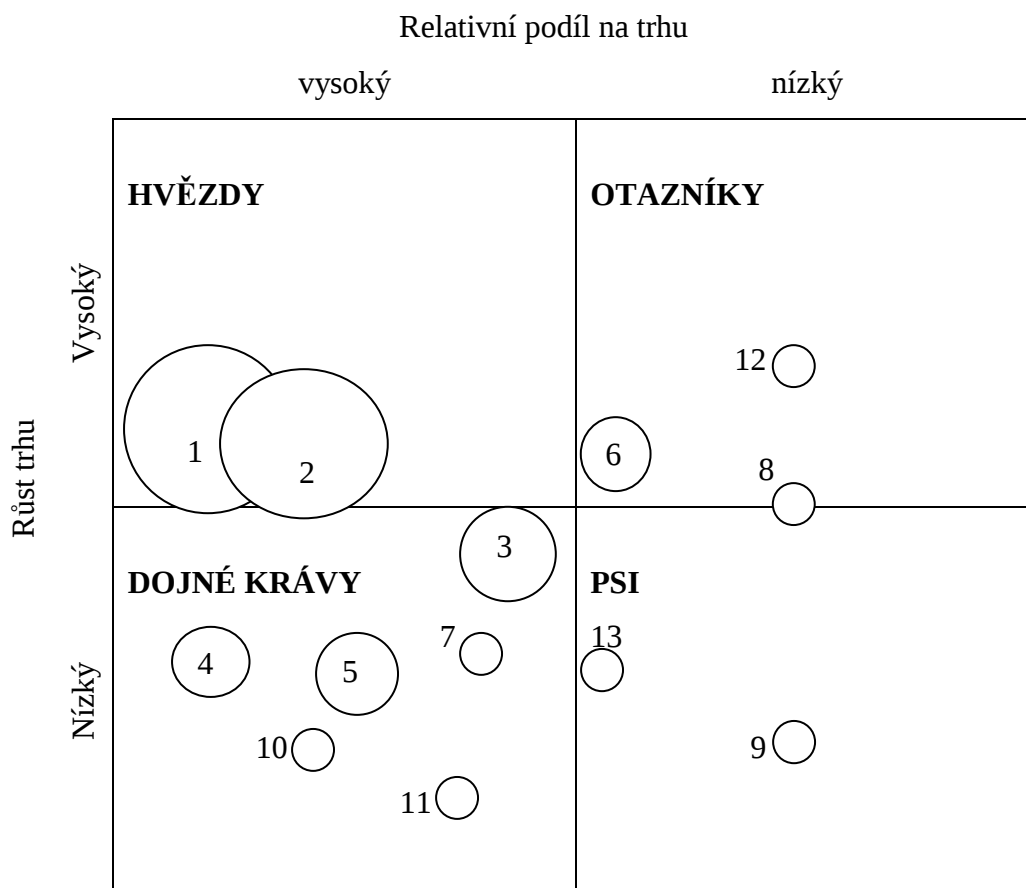
Tabulka 4: Podíl sortimentu na tržbách

	Sortiment	Podíl na tržbách
1	Dlažba	22%
2	Obklady	20%
3	Sanitární keramika	16%
4	Vany a sprchové kouty	6%
5	Vodovodní baterie	3%
6	Koupelnový nábytek	4%
7	Doplňky	2%
8	Zrcadla	1%
9	Žaluzie	1%
10	Stavební chemie	10%
11	Stavebniny, krytina	6%
12	Lišty, profily	5%
13	Obkladačské nářadí	4%

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

Následující obrázek nám představuje výslednou BCG matici. Při sestavování jsem vycházela z výše uvedených údajů.

Obrázek 13: BCG matice



Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

Z výše vypracované BCG matice jasně vyplývá, že většina sortimentu spadá do pole s názvem dojné krávy. Na obrázku je i jasně zřetelné, že některé kategorie sortimentu nejsou přímo zařaditelné do jednotlivých sektorů, ale pohybují se někde na rozhraní. Rozložení jednotlivých skupin sortimentu, nám ukazuje následující obrázek.

Obrázek 14: Rozložení sortimentu v BCG matici

		Relativní podíl na trhu	
		vysoký	nízký
Růst trhu	vysoký	HVĚZDY Dlažba (1) Obklady (2)	OTAZNÍKY Lišty, profily (12) Koupelnový nábytek (6) Zrcadla (8)
	nízký	DOJNÉ KRÁVY Sanitární keramika (3) Vany a sprchové kouty (4) Vodovodní baterie (5) Doplňky (7) Stavební chemie (10) Stavebniny krytina (11)	PSI Žaluzie (9) Stavební nářadí (13)

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

Z výsledku BCG matice nám pro firmu Estop vyplývá, že rozložení sortimentu je relativně dobré. Většina položek se pohybuje v již zmíněném úseku dojných krav a přinášejí tím pádem firmě zisky. Pro firmu je tento výsledek velmi dobrý, jelikož v tomto sektoru se nachází většina stěžejního sortimentu. Tudíž firma nemusí začít vynakládat nadměrné finanční prostředky na podporu tohoto materiálu. Určitá skupina materiálu se nachází i v oddíle otazníků. Zde by se firma měla zamyslet nad propagací tohoto materiálu, aby byl pro zákazníky více viditelný popřípadě cenově zajímavý a tento produkt se přesunul do úseku dojných krav, v lepším případě do úseku hvězd a přinášel tak firmě větší zisky. Samozřejmě i firma Estop má určité zboží v poli tzv. psů. Jedná se o produkty, které firmě nepřinášejí téměř žádné zisky a na trhu o něj není tak velký zájem. Vedení společnosti by se mělo zamyslet o jeho vyřazení a zbylé prostředky investovat raději do jiného typu sortimentu, které má na trhu větší perspektivu.

4.3.1.2 Cena

Jelikož společnost Estop je malá firma na trhu, nemůže se pouštět do velkého cenového boje s konkurencí. Je samozřejmostí, že cena je jedním z hlavních kritérií, které jsou rozhodující pro chování zákazníka, proto se i sledování konkurenčních cen projevuje na sestavení výsledné ceny společností Estop. Při tvorbě cen firma vychází z nákupních cen, které dostane od svého dodavatele, ke kterým připočte určité procento marže, které je vždy aktuálně stanoveno vedením společnosti. Pokud se zboží dováží ze zahraničí, ve vyšší ceny se zajisté promítne kurs Eura i doprava.

Firmě Estop je samozřejmě jasné, že kdyby prodávala výrobky za své prodejní ceny, tak by se na trhu moc dlouho neudržela, proto nabízí svým zákazníkům i vysokou škálu nejrůznějších slev a odběratelských výhod. Tyto slevy jsou každému zákazníkovi nabízeny zvlášť a jsou závislé na objemu odebraného zboží a způsobu placení. Přesto se zákazníci dají rozdělit do tří skupin, kterým jsou vždy nabízené podobné slevové výhody.

Koncoví zákazníci – jedná se o klienty, kteří si odeberou pouze určité množství zboží, většinou se jedná o vybavení jedné koupelny, hal, kuchyně apod. Zde jsou slevy nabízeny podle hodnoty odebraného zboží.

Stavební společnosti a velkoodběratelé – zde jsou nejen nabízeny určité slevové benefity, které závisí na množství odebraného zboží, ale jsou zde také nabídnuty různé doby splatnosti faktur.

Stálí zákazníci – jsou fyzické osoby nebo i právnické osoby, které nenakupují velké objemy zboží, ale jsou tzv. „stálými klienty“ společnosti.

4.3.1.3 Distribuce

Jelikož firma Estop má charakter maloobchodního prodejce, zajišťuje si veškerou distribuci sama prostřednictvím svých provozoven a centrálního skladu. Přeprava zboží mezi jednotlivými provozovnami probíhá pomocí vlastní automobilové dopravy.

Odběratelé si odvoz zboží zajišťují sami, popřípadě jim firma Estop nabízí své dopravní služby. Při vyřizování objednávek z E-shopu, firma kromě vlastní dopravy využívá i služeb dopravních společností typu PPL nebo České pošty.

K dopravě zboží od odběratelů firma využívá nasmlouvané kamionové přepravy, popřípadě se o dodání starají sami odběratelé.

4.3.1.4 Komunikační mix

Komunikační mix společnosti Estop je jedním z nejslabších článků marketingového mixu. Ačkoliv jde o speciální produkt na trhu, mám za to, že lze využít určitých prvků, ke zviditelnění firmy a získání podvědomí u potenciálních zákazníků. Firma Estop nemá přesně definovanou strategii komunikačního mixu, jak to známe např. u velkých firem, prostředky na propagaci jsou vyčleňovány dle stávající situace firmy.

Reklama

Poněvadž je společnost Estop malá firma, nemůže vynakládat vysoké finanční prostředky do své reklamní kampaně, zejména z důvodu snahy o minimalizaci nákladů. Nicméně si myslím, že je této problematice ve firmě věnováno velmi málo pozornosti a firmě by zvýšená pozornost zajisté pomohla. Reklamní aktivity firmy Estop jsou následující:

- ❑ Internetové stránky
- ❑ Občasná prezentace v rádiu
- ❑ Naváděcí systém (reklamní plocha) u křižovatek, které jsou blízko jednotlivých prodejen
- ❑ Občasná reklama v místních periodikách
- ❑ Drobné letákové kampaně, zejména v obcích

Internetové stránky

Obsah a design internetových stránek firmy navrhuje sám ředitel společnosti a tyto návrhy a nápady jsou pak zpracovány a vystaveny na internetu pomocí externí agentury, neboť firma Estop nemá vlastního správce sítě. Na přelomu roku 2007 a 2008 se spustila nová prezentace firmy, která poskytuje větší a ucelenější informace o společnosti, kontaktech a vzorových koupelnách. Ale i přes to, že se o stránky stará profesionální agentura si myslím, že stránky jsou nepřehledné, neposkytují zákazníkovi veškeré potřebné informace o produktech, jak tomu je u konkurenčních firem. Webová adresa firemních stránek je www.estop.cz

Rádio

Společnosti Estop je jasné, že pokud nebude v podvědomí zákazníků, její šance na úspěch jsou proti konkurenci daleko nižší. Proto jedenkrát až dvakrát do roka spouští svou prezentaci pomocí reklamních spotů v brněnském rádiu Petrov. Tohoto prvku se snaží maximálně využít a co nejvíce se tak zviditelnit v očích zákazníka.

Reklamní plochy

Tento typ reklamy se zdá jako dobrý krok pro získání zákazníka a navedení ho na svou provozovnu. Bohužel mám pocit, že ačkoliv jsou naváděcí systémy na dobře viditelných místech, tento typ reklamy pozbývá svou účinnost.

Logo + slogan společnosti

Další typ reklamy, která není až tak finančně náročná. Proto firma používá své logo všude tam, kde se může zviditelnit. Nenachází se pouze na internetových stránkách, reklamních plochách, ale firma ho používá všude při písemné komunikaci (dopisních

papírech, obálkách) dále na vizitkách a propagačních materiálech (např. kalendáře, firemní trička, košile, bundy)

Obrázek 15: Logo a slogan společnosti



Zdroj: interní materiály firmy

Podpora prodeje a PR

Firma Estop se snaží ve svých zákaznických vzbudit zájem speciálními cenovými akcemi, které jsou realizovány v určitých časových intervalech. Většinou se ale jedná o speciální cenové akce na podporu prodeje určitého druhu a typu výrobku, nežli o velké cenové akce na veškeré zboží.

Dalším typem podpory prodeje jsou i vzorky nebo drobné katalogy jednotlivých typů zboží, které firma nabízí svým zákazníkům. Tento propagační materiál společnost většinou dostává od svých dodavatelů.

Poslední skupinou pro podporu prodeje je i rozesílání novoročních přání s poděkováním za spolupráci a nejvýznamnějším zákazníkům rozesílání drobných dárků většinou v podobě dobrého vína a kalendáře.

Nesmím také opomenout, že firma Estop je sponzorem motokrosových závodů, kde se snaží zviditelnit svým logem a zajistit tak větší okruh potenciálních zákazníků.

4.3.2 Analýza tržeb

Jak níže uvedený přehled uvádí firma Estop spol. s r.o. svých nejvyšších tržeb dosáhla v letech 2002 a 2003. Tento jev je zapříčiněn hned dvěma faktory. Jedním z nich jsou klimatické podmínky. Právě v již zmiňovaných letech byla dle českého hydrometeorologického ústavu chladnější zima než v ostatních letech, díky čemuž vzrostl prodej pevných paliv. Druhým důvodem pro nárůst tržeb v roce 2003 o necelých 15% bylo otevření nové prodejny v Praze. Bohužel v následujících letech se zmiňovaná prodejna začala potýkat s personálními problémy a tržby z prodeje stavebnin opět klesly.

Zjevný pokles tržeb posledního roku zapříčinilo definitivní uzavření pražské pobočky, ale i nový zákon o dani z přidané hodnoty, kdy snížená sazba daně vzrostla z 5% na 9%. Bohužel na výsledku posledního roku se částečně dotkla i začínající hospodářská krize.

Tabulka 5 - Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2001 až 2006

Rok	Tržba (tis. Kč)
2001	58 708
2002	64 283
2003	67 926
2004	57 199
2005	57 272
2006	61 388
2007	59 920
2008	49 814

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

Následující tabulka č. 6 nám ukazuje průběh vývoje tržeb pouze z prodeje stavebninového zboží. Je zde patrné, že otevření nové prodejny mělo opravdu vliv na vývoj tržeb v oblasti prodeje stavebnin. Rok 2003 je co se týče tržeb pro podnik nejúspěšnější. Další roky bohužel tržby začaly rapidně klesat. Nejvýraznějšího poklesu firma dosáhla v roce 2008, což bylo zapříčiněno již zmíněným uzavřením pražské pobočky. Ač byla tato prodejna značně ztrátová, přesto vytvářela určité tržby. Pozitivem ale celé akce je, že investice, které se vynakládaly právě do „sponzorování“ Prahy, se přesunuly do jiných středisek, kterým se teď díky tomu začíná dařit daleko více.

Tabulka 6 - Vývoj tržeb prodeje stavebnin

Rok	Tržba (Kč)
2002	36 759 470
2003	41 761 387
2004	38 625 119
2005	39 187 145
2006	33 211 030
2007	33 145 379
2008	25 062 978

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

4.3.3 SWOT analýza

Pomocí konzultací s vedením společnosti, výsledků předchozích analýz a také s jednáním se samotnými zaměstnanci a zkušenostem získaných během práce ve firmě jsem provedla závěrečnou analýzu vnitřního prostředí firmy neboli SWOT analýzu.

Tabulka 7 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
▪ Dlouholetá praxe ▪ Majetkově jednoznačně definovaná společnost ▪ Servis zákazníkům ▪ Individuální přístup k zákazníkům ▪ Kvalita prodáváných výrobků ▪ Dobré jméno u dodavatelů ▪ Nabídka širokého množství sortimentu	▪ Propagace ▪ Nedostatečná úroveň informačního systému a kontroly uvnitř firmy ▪ Umístění prodejen ▪ Nízká produktivita ▪ Nedostatečně kvalifikovaný personál ▪ Velké množství skladových zásob
Příležitosti	Ohrožení
▪ Spolupráce s novými zahraničními výrobci ▪ Nové trendy ▪ Vyjednání lepších podmínek s některými dodavateli ▪ Získání nových zákazníků ▪ Rychlý rozvoj elektronického obchodu ▪ Rostoucí stavební produkce v regionu	▪ Nemožnost konkurence ▪ Platební neschopnost zákazníků ▪ Výpadek důležitého dodavatele

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

K silným stránkám společnosti patří servis zákazníkům. Firma zajišťuje servis zákazníkům od A do Z tak, aby zákazník dostal službu od poradenské činnosti, přes grafický návrh, zaměření prostor, montáž, dopravu, záruční i pozáruční servis. K dalším silným stránkám patří i kvalita prodáváných výrobků a individuální přístup k zákazníkům. Specializované prodejny se musí na rozdíl od marketů vyznačovat perfektním přístupem k zákazníkům. Je nutno každému přichozímu zákazníkovi podat

veškeré informace tak, aby se v nabízeném sortimentu, cenách a službách vyznal tak, aby se mohl kvalifikovaně rozhodnout o nákupu zboží. Stejně taková musí být i kvalita výrobků, aby nebylo pochyb, že nabízená cena je odpovídající. Toto je dlouhodobý proces, který vytváří podvědomí zákazníků o firmě a proto je nutné na této skutečnosti neustále pracovat.

Firma Estop se bohužel nedokázala vyvarovat i slabých článků ve svém podniku. Na její obranu však lze říci, že snad není jediné firmy na trhu, která by se potýkala s nějakým problémem. Mezi problémy analyzované firmy patří zejména propagace. V současné době není ve firmě dostatečně propracovaný systém propagace. Není přesně vysledována účinnost jednotlivých druhů propagace a mnohdy je tato prováděna nahodilým způsobem.

K dalším problémům patří i nedostatečná úroveň informačního systému a kontrola uvnitř firmy. Přesto, že jednotlivá střediska jsou prostřednictvím internetu propojena se správou firmy, dochází vlivem neznalosti k chybám v přenosu informací, a tím k vysoké časové náročnosti zpracování podkladů nutných k chodu firmy. Kontrolní činnost a její výsledky jsou mnohdy ovlivněny nemožností personálního řešení na jednotlivých střediscích.

Velkým problémem společnosti, se kterým se již několik měsíců potýká je i nízká produktivita práce. Firma se v současné době potýká s nedostatečnou úrovní kvalitního personálního obsazení, což se přímo projevuje v nízké produktivitě práce v porovnání s konkurencí.

Velkou příležitostí pro firmu Estop představuje spolupráce s novými zahraničními výrobci. Vzhledem k dlouholeté praxi a dobrému jménu u dodavatelů, také ostatní výrobci mají zájem o spolupráci s tímto podnikem. Jedná se zejména o spolupráci s nově vzniklými výrobci zejména v Polsku, ale také španělští výrobci se začínají výrazně prosazovat na trhu s keramickými obklady a dlažbami. Jelikož tito noví výrobci přichází na trh s novými trendy, je nutno jednat o vzájemné spolupráci, neboť

v odborném tisku je věnována těmto novinkám značná pozornost, což se rychle projevuje na poptávce architektů, projektantů a tím také samotných zákazníků.

K dalším příležitostem patří i rychlý rozvoj elektronického obchodu. V dnešní době již není žádnou výjimkou prodej přes internet. Lidé si na tento typ obchodu zvykají čím dál více a proto je velká pravděpodobnost, že internetové obchodování v oblasti keramických obkladů, dlažeb a sanitární keramiky bude vzrůstat.

Pro firmu Estop je podstatnou příležitostí a rostoucí stavební produkce v regionu, která by mohla zvýšit poptávku a také přivést nové zákazníky.

Každý podnik na trhu má určitá ohrožení, S tímto problémem musí počítat i firma Estop. Mezi největší riziko patří nemožnost konkurence. V případě neřešení problémů uvedených ve slabých stránkách se velice rychle projeví neschopnost konkurence. Jedná se zejména o zkvalitnění propagace a vyřešení personálních problémů. Dalším velkým rizikem je platební neschopnost zákazníků. Pokud odběratelé firmy nebudou schopné včas plnit své závazky, firma Estop se dostane do druhotné platební neschopnosti, což může velice ohrozit její fungování na trhu

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Následující kapitola bude věnována samotným návrhům marketingové strategie firmy Estop spol. s.r.o. Konkrétní návrhy a doporučení jsou vytvořeny na základě prostudování teoretických poznatků a také vychází z výsledků provedených analýz firmy.

Plán návrhu marketingové strategie je rozčleněn do následujících částí:

- Formulace cílů
- Výrobní strategie
- Cenová strategie
- Strategie komunikačního mixu
- Časový horizont Shrnutí a zhodnocení návrhů

5.1 Formulace cílů

Má-li být firma na trhu úspěšná, musí její marketingová strategie vycházet z podnikové strategie, aby respektovala jednotlivé vize a cíle společnosti. K dosažení optimálního výsledku se musí při sestavování jednotlivých cílů vycházet ze současného postavení firmy na trhu a výsledků jednotlivých analýz. Díky tomu, že firma Estop je maloobchodní společností musí klást při sestavování cílů velký důraz na zákazníka, bez kterého by její existence nebyla možná. Firma se nezaměřuje pouze na velké zákazníky, ale je si vědoma toho, že velký důraz i stoprocentní servis musí poskytnout i menším odběratelům, popřípadě jednotlivcům, aby dosáhla dobrého jména a byla všemi svými zákazníky považována za spolehlivou.

Následně navržená marketingová strategie, by měla pomoci podniku dosáhnout následujících cílů:

- Navýšení tržního podílu
- Navýšení ročního obrátu o 15-20%
- Zvýšení odběru nejvýznamnějších zákazníků v následujících letech minimálně o 5%
- Navýšení odběru zboží i méně významnými klienty firmy
- Zvýšit všeobecné podvědomí o firmě v oblasti Brno- město a Brno-venkov a tím i navýšit návštěvnost jednotlivých provozoven
- Zmenšit stávající zásoby podniku, které jsou momentálně značně vysoké
- Rozšíření a zkvalitnění nabízených služeb, včetně nákupu zboží přes E-shop

5.2 Výrobková strategie

Z provedené analýzy pomocí bostonského modelu, který se nachází v analytické části, vyplývá, že většina výrobků se nachází v pozici tzv. dojných krav. Což jsou výrobky, které není nutno nikterak finančně podporovat, a přinášejí firmě zisky. Ovšem tato analýza nám přinesla i fakt, že obkladačské nářadí patří do skupiny nejméně odebíraného zboží (jedná se o necelé 4% z celkového prodeje firmy). Tento typ sortimentu je ve firmě prodáván pouze jako doplňkové zboží a patří do skupiny profesionálního nářadí. Tento fakt se samozřejmě promítá i na celkové ceně produktu a tudíž zákazníci dávají přednost levnějším alternativám tohoto zboží. Proto bych firmě doporučila pro zvolení levnějšího dodavatele tohoto sortimentu zboží, čímž by se snížila i cena a mohla by stoupnout i celková poptávka.

K dosažení výše uvedených cílů bych firmě Estop doporučila i zlepšení a navýšení poskytovaných služeb. Pro zákazníka je velice důležité, aby mu společně s dodávkou koupelnového vybavení byl nabídnut celý balík služeb, který souvisí s pokládkou obkladů a dlažeb, elektroinstalace, vodoinstalace, popřípadě celkové přestavby bytového jádra či koupelen. Není v silách firmy Estop, aby tyto doplňkové služby poskytovala sama, proto navrhuji navázat kontakt s firmami, které tento servis poskytují. Zákazníkovi by pak byly poskytnuty kontakty na tyto firmy a jemu by tak odpadly zbytečné starosti s vyhledáváním těchto firem.

Každý položený obklad či dlažba by po ztvrdnutí spár měla být umyta a vyčištěna od zbytků spárovací hmoty, či zbylého lepidla. Proto bych firmě doporučila rozšířit svůj sortiment popřípadě i služby o velký výběr čisticích prostředků, popřípadě nabídnout zákazníkovi instruktáž, jak s podobnými chemikáliemi zacházet, doplněnou o názornou ukázkou přímo na provozovnách firmy Estop.

Shrnutí výrobkové strategie:

- zachovat ve své nabídce stávající sortiment, tzn. i nadále se věnovat prodeji kvalitního zboží.
- Zvážit vyřazení nerentabilního zboží, popřípadě jej nahradit levnější variantou
- Koncentrovat se i nadále více na kvalitu nežli na kvantitu. Kvalitu upřednostňuje solventní zákazník, který si potrpí na komfort a bude mít zájem i o komplexní a nadstandardní služby.
- Pokračovat ve vysoké úrovni servisu a tento servis ještě dále zdokonalovat (poskytování služeb šitých na míru)

Závěrečné doporučení firmě Estop by bylo, aby se začala více soustředit se na poskytované služby, jelikož služby jej odliší od velkých podniků, bez osobního přístupu; ve službách je velký potenciál a budoucnost.

5.3 Cenová strategie

K cílům každé firmy zajisté patří zvýšit svůj tržní podíl. Tohoto cíle se snaží dosáhnout i firma Estop, která by si tak ráda zabezpečila svou dlouhodobou rentabilitu, ale nepatří k jejím cílům dosáhnout dominantního postavení na trhu.

Cenová politika firmy Estop je dána velice striktním a jasným způsobem, jak jsem již uvedla v analytické části. Ovšem najdou se situace, kdy tato politika není dostatečně pružná s děním na trhu, a proto bych doporučila následující opatření:

- Více sledovat ceny konkurence a u podobného či stejného zboží na to pružně a včas reagovat
- Více sledovat skladové položky a při úpadku zájmu o některý typ zboží motivovat zákazníky snížením ceny (zamezí to vysokým skladovým zásobám produktu)
- Informovat o akčních cenách na internetových stránkách
- V sekci E-shop, poskytovat zboží o 10-15% nižší než v kamenných obchodech, jelikož zde nejsou náklady na kanceláře, provozovny, popřípadě zaškolený personál. Ovšem jasně upozornit zákazníka na částku, kterou zaplatí za poštovné a balné a taktéž možnost prohlédnutí si zboží v kamenném obchodě.
- Umístit zlevněné a akční zboží na speciálně tomu vyčleněná místa a řádně na tyto slevy upozornit, např. výraznými přelepy, cedulí apod.

5.4 Distribuční strategie

Podstatu distribuční politiky určuje zejména rychlá a včasná reakce na potřeby zákazníka. K tomu je potřeba dosáhnout maximálního kontaktu se zákazníkem například pomocí obchodních zástupců. K jejich základním úkolům patří především udržování dobrých vztahů se zákazníky, zajišťování jejich potřeb a požadavků a snaha o jejich řešení. Jak je uvedeno v analýze, firma Estop nemá v současné době žádného obchodního zástupce. Proto navrhuji zvážit zaměstnat alespoň jednoho obchodního zástupce, který by dostal na starost stávající významnou klientelu firmy a zároveň by se staral o zajištění klientely nové.

Jak je již uvedeno v analytické části, firma Estop využívá k přepravě zboží ze svého centrálního skladu na pobočky vlastní dopravu. Pro rozvoz zboží zákazníkům kromě vlastní dopravy využívá i služeb dopravních společností typu PPL či české pošty, ale zboží si mohou zákazníci odvézt i vlastními dopravními prostředky. K dopravě zboží od odběratelů firma využívá nasmlouvané kamionové přepravy, popřípadě se o dodání zboží starají sami odběratelé. Tento systém je ve firmě prověřený a ukázal se rovněž efektivní, proto si myslím, že jej není nutné prozatím měnit.

5.5 Komunikační strategie

Komunikační mix je velmi významná část marketingového mixu. Dobře zvolené kombinace jednotlivých složek tohoto mixu, můžou firmě napomoci ke splnění svých daných marketingových i firemních cílů.

5.5.1 Reklama

Úkolem reklamní kampaně bude především prezentace firmy Estop široké veřejnosti, aby se firma dostala do jejího podvědomí. Společnost Estop v současné době sice vynakládá určité prostředky do reklamy, ale dle mého názoru velmi neefektivně. Proto bych firmě Estop doporučila držet se následujících doporučení.

Internetové stránky

Společnost Estop má vlastní internetové stránky, které jsou zpracovávány externí firmou. Jelikož o aktualizaci a design se stará sám ředitel společnosti, doporučila bych firmě vyčlenit pracovníka (např. sekretariát), který se bude starat o včasnou aktualizaci dat na internetových stránkách a bude veškeré potřebné změny zadávat firmě k jejich rychlému zpracování.

Firma se v rámci internetových stránek taktéž pokouší o tzv. e-shop, tedy prodej přes internet. V současné době firma nemá člověka, který by se o tento obchod staral, jsou stránky, velice nepřehledné, neuspořádané, nejsou zde ani aktualizovaná data. Je samozřejmostí, že externí firma rozumí technickému chodu stránek, ale není v jejich silách starat se o odbornou část. Proto také navrhuji vyčlenit pracovníka, který by měl na starosti chod e-shopu, jeho aktualizaci, uspořádání, dále se staral o včasnou dodávku zboží klientům, nabídku akčního zboží apod.

Rozhlasová kampaň

Jak je již zmíněno v samotné analýze, firma Estop rozhlasové kampaně využívá, ale v poslední době tato kampaň nebyla účinná. Jelikož, ale zastávám názor, že rádio je masové médium, které dokáže oslovit širokou veřejnost, navrhuji firmě Estop v tomto typu reklamní kampaně pokračovat.

Pro zvýšení efektivnosti patří k mým doporučením změnit rozhlas, na kterém reklamní kampaň bude probíhat. Nemyslím si, že by výběr rádia firmou Estop byl špatný, rádio Petrov je hojně posloucháno cílovou skupinou nejen v okrese Brno město, ale i Brno venkov, přesto zde vysílané spoty nebyly účinné. Proto bych firmě doporučila změnit znění a dobu vysílaných spotů.

Obecně se doporučuje rozhlasovou kampaň naplánovat do kratšího časového období, zato však s větším počtem odvysílaných spotů denně. Proto bych společnosti Estop doporučila odvysílat tři reklamní kampaně, které by se měly uspořádat v měsíci leden-únor, červen a září. Jednotlivě probíhající kampaně by měly mít následující kritéria:

- Délka kampaně 7dní
- Délka spotu okolo 30s
- Reklama bude vysílána od pondělí do neděle
- Denně bude odvysíláno 10 reklamních spotů v časovém horizontu, který uvádí následující tabulka.

Tabulka 8: Časový horizont vysílaných reklamních spotů

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ne						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			
So						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			
Pá						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			
Čt						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			
St						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			
Út						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			
Po						*			*		*	*	*	*	*		*			*		*			

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

Tištěná reklama v odborném časopise

Jako další typ reklamy se nabízí inzerce v odborném časopise. Pomocí této inzerce může veřejnost informovat o kvalitě a množství nabízených produktů a služeb. Díky vysokým nákladům doporučuji firmě inzerovat 2x ročně a inzerci spojit i s podporou prodeje.

5.5.2 Podpora prodeje

Reklamní předměty

Ředitel společnosti na konci každého roku navštíví své nejvýznamnější klienty s kvalitním vínem a kalendářem na kterém je logo společnosti. Doporučila bych ale, rozšířit návštěvu na méně významné klienty s drobnějšími dárky. Tyto prezenty bych doporučila rozdávat při pracovních schůzkách, poradách nebo výstavách.

Reklamní předměty by měly obsahovat logo, název firmy, její adresu a popřípadě vizi společnosti vyjádřenou sloganem. Propagační předměty by měly být použitelné v každodenním životě. Jako nejvhodnější se mi jeví kuličková pera, kapesní diář, zapalovač, flash disky apod.

Vzorky

K podpoře prodeje obchodní společnosti typu Estop, by měly také patřit vzorky. Ty by neměly být nabízeny pouze v materiální formě, tedy darování či zapůjčení konkrétní dlaždice, ale i ve formě listinné. Pod tímto výrazem myslím především to, aby byl zákazníkům nabídnut leták, popř. katalog zboží, o který má zájem. Firma částečně tohoto typu podpory prodeje využívá, ale potýká se zde s problémem, jelikož ne od všech výrobců má tento propagační materiál k dispozici v požadovaném množství. Proto firmě doporučuji natištění vlastních propagačních katalogů, kde bych uvedla akční zboží, ale také novinky na příští rok. Tyto katalogy by neměly mít pouze papírovou formu, ale měly by je firma poskytovat i v elektronické verzi formou CD disku, popřípadě rozesílat zákazníkům e-mailem.

Slevové akce

Jistý návrh této části je již zmíněn v návrhu cenové strategie firmy. Zde bych se této problematice chtěla věnovat obšírněji. Firmě bych doporučila více zvýraznit akčně nabízené zboží např. pomocí polepů přes výstavní boxy, aby si této slevy zákazníci všimli již v průběhu výběru zboží. K dalším návrhům patří spojení slevového kupónu s reklamou v tištěných časopisech, kdy zákazník po předložení inzerátu dostane slevu 5%.

5.5.3 Osobní prodej

Osobní prodej lze pokládat za nejdůležitější nástroj komunikačního mixu firmy, je tedy nezbytné, aby také byl v centru její pozornosti.

Firma si musí být vědoma toho, že hlavním faktorem v osobním prodeji je pracovník, který osobní prodej uskutečňuje, zejména obchodní zástupce a obchodní referent. Tito pracovníci realizují obchodní transakce, což firmě přináší určitý finanční přísun, ale také budují a udržují dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Je nezbytně nutné si uvědomit, že obchodník působí jako činitel, který ovlivňuje kupní rozhodování, který předává informace (zprostředkuje) týkající se výrobku, jakož i podmínek prodeje a poskytuje servis spojený s prodejem výrobku nebo služby. Prodejce tedy musí získat důvěru kupujícího, a to nejen důvěru v něho osobně, ale také důvěru ve značku, firmu apod. Obchodníci, ale také mohou svými pochybeními a nedostatky poškozovat dobré jméno firmy. Proto je nesmírně důležité vybudovat kvalitní obchodní tým.

V rámci kvalitní obchodní strategie, je velice důležité, aby cíle prodejců byly v souladu s podnikovými cíly. Pro každého obchodníka je důležité si uvědomit podstatný fakt, že nesmí zákazníka vnímat pouze jako zdroj financí, ale jako dlouhodobého partnera, se kterým je třeba budovat kvalitní vztah na základě porozumění jeho potřebám. K dosažení tohoto strategického cíle se nejlépe dosáhne profesionálním proškolením, tréninkem a praxí jednotlivých obchodníků.

Obchodní referenti a obchodní zástupci by neměli projít pouze školením zabývajícím se technickými parametry produktu, ale školení by mělo být věnováno způsobu komunikace se zákazníky, přístupu k jeho dotazům a připomínkám.

Všechny tyto aktivity podniku jsou sice velmi nákladné, ale vedení společnosti by si mělo uvědomit, že tato investice patří mezi nejefektivnější v jeho podnikatelském úsilí.

5.6 Časový horizont propagace

Všechny navržené propagační aktivity, budou probíhat v různých časových úsecích. Proto jsem navrhla souvislý celoroční propagační plán znázorněn na obrázku č. 16. Pokud se bude navržená strategie jevit jako účinná, firma se bude držet tohoto plánu i v dalších letech, bez výraznějších změn.

Obrázek 16: Časový návrh propagačního plánu

Měsíc	Tisk	Rádio	Reklamní předměty	Internet	Vzorky	Slevové akce
Leden						
Únor						
Březen						
Duben						
Květen						
Červen						
Červenec						
Srpen						
Září						
Říjen						
Listopad						
Prosinec						

Zdroj: zpracováno autorem

Jak je patrné z výše uvedeného diagramu, propagační plán se skládá ze dvou hlavních skupin aktivit. Do první skupiny lze zařadit periodické aktivity, které se během roku několikrát zopakují, ale běží pouze určitý časový úsek. Kdežto druhá skupina zahrnuje akce, které poběží nepřetržitě během celého roku. Vhodnou kombinací těchto dvou skupin aktivit by měl firmě přinést požadovaný výsledek.

5.7 Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení návrhu je důležitou částí celého marketingového plánu. V této kapitole se tedy budu zabývat analýzou veškerých nákladů, které by firma Estop měla vynaložit k realizaci výše navržených marketingových strategií. Vyčíslení nákladů je uvedeno v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Ekonomické zhodnocení návrhu

Internet	
Odměna zaměstnanci, který se bude starat o aktualizaci internetových a e-shopových stránek (3000 Kč/měsíc)	36 000,-
Reklama v rádiu	
Vyhotovení reklamního spotu	3000 Kč
Cena jednoho spotu	500 Kč
Počet spotů za den	10
Počet vysílání v týdnu	7
Počet týdnů v kampani	1
Celkem za kampaň	30 000 Kč
Počet kampaní v roce	3
Celkem za reklamní kampaň	93 000 Kč
Reklama v odborném časopise	
Cena inzerce v jednom vydání	35 000 K
Počet vydání za rok	2
Roční náklady	70 000 Kč

Reklamní předměty	
Kuličková pera (400 ks á 2,20 Kč/ks)	880 Kč
Zapalovače (150 ks á 10,10 Kč/k)	1 515 Kč
Přívěsky – metr (150 ks 8,10 Kč/ks)	1 215 Kč
Kapesní diář (100 ks á 45 Kč/k)	4 500 Kč
USB Flash disk 526MB (50 ks á 128,5 Kč/ks)	6 425 Kč
Roční náklady	14 535 Kč
Tisk vlastních katalogů	
Tisk 2000 ks	40 000 Kč
Katalogy na CD (200 ks á 22 Kč/ks)	4 400 Kč
Roční náklady	44 400 Kč
Celkové náklady	233 935 Kč

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celkové náklady na tvorbu marketingové strategie se pohybují kolem 234 tisíc korun. Tyto výdaje firma nebude vynakládat všechny najednou, ale budou rovnoměrně rozmístěny během celého roku, tudíž by firma neměla ztratit svoji ziskovost. Některé ceny uvedené v tabulce jsou pouze přibližné, tudíž je možné nalézt levnějšího dodavatele reklamních předmětů nebo dodavatele, která poskytuje inzerci v odborných časopisech.

5.8 Shrnutí a zhodnocení návrhů

Firmě Estop bych doporučila, aby ustavičně pracovala na své konkurenceschopnosti. Jelikož další rozvoj či zánik firmy určuje zejména vztah mezi podnikem a zákazníkem. Zákazník je tedy základní prvek přinášející firmě profit.

V návrzích jsem se zaměřila nejvíce na strategii komunikačního mixu, zejména na strategii propagace a podpory prodeje. Veškeré činnosti jsem se snažila zahrnout do propagačního plánu firmy, kde jsou graficky zaznamenány vybrané propagační aktivity během celého roku. V plánu jsou uvedené konkrétní období pro umístění jednotlivých

reklamních kampaní v odborném časopise a rádiu a také je zde znázorněn plán doprovodných marketingových tahů v podobě podpory prodeje.

Další část návrhu zahrnuje také ekonomické zhodnocení celé strategie. Konkrétně se jedná o vyčíslení nákladů na jednotlivé typy propagace. Jak je již uvedeno dříve, celkové náklady společnosti se budou pohybovat okolo 234 tisíc korun, ale budou rozmístěny do celého roku. Ve finančním návrhu je započten i tisk katalogů firmy. Při zpracování této práce se firma rozhodla, že vyzkouší tento typ propagace, proto nechala vytisknout katalogy v nákladu na rok a půl. Firma tedy s tímto typem propagace začne již v letošním roce. Tedy částka 40 000 Kč za katalogy se rozpočte místo do jednoho roku, do roku a půl.

Všechny uvedené návrhy, by dle mého názoru, měly firmě napomoci ke zvýšení podvědomí firmy u zákazníků a tím i k získání nových zákazníků a s tím spojenou lepší pozicí na trhu.

6 ZÁVĚR

Každá firma, která chce uspět na trhu, by měla mít jasně stanovenou marketingovou strategii. Proto se toto téma, tedy návrh marketingové strategie pro konkrétní firmu stalo předlohou i mé diplomové práce. Celá práce byla koncipována pro brněnskou obchodní společnost Estop spol. s r.o., zabývající se prodejem koupelnového vybavení, která již na trhu působí 17 let.

Aby bylo možné dosáhnout samotného návrhu výsledné marketingové strategie, bylo nutné postupovat v několika krocích. K prvním krokům patřilo nastudování teoretických poznatků, ze kterých jsem poté vycházela při zpracování analytické části a části návrhové. Teoretická část objasňuje hlavně pojmy marketing a marketingová strategie, a také vysvětlení jednotlivých analýz, které byly použity v další části práce.

Druhým a také velmi důležitým krokem bylo zpracování jednotlivých analýz společnosti. Nejdříve jsem analyzovala obecné a oborové prostředí firmy a poté jsem se zaměřila na analýzu vnitřního prostředí. Zde jsem se zaměřila hlavně na marketingový mix, tedy prozkoumání nabízeného sortimentu, ceny a cenotvorby, distribuce a v neposlední řadě i celého komunikačního mixu. Výsledky veškerých analýz jsem poté zpracovala do seznamu silných a slabých stránek podniku a také hrozeb a příležitostí, se kterými se firma může při svém fungování potýkat.

Po zpracování veškerých analýz jsem přistoupila ke třetímu kroku a tedy ke zpracování samotného návrhu marketingové strategie. Celý návrh jsem rozdělila do jednotlivých kategorií, které vyplývají z rozdělení podle marketingového mixu. Zabývám se tedy doporučeními v oblasti výrobku, ceny, distribuce a propagace. Oblasti komunikačního mixu jsem věnovala asi nejvíce pozornosti, jelikož z výsledků provedených analýz vyplynulo, že v této oblasti má firma asi největší problémy.

Jak je již uvedeno v úvodu, doufám, že tato diplomová práce pomůže vedení společnosti vyřešit některé současné problémy, popřípadě ji napomůže při plánování firemní budoucnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

[1.] ALSBURY, A. a JAY, R. *Marketing to nejlepší z praxe*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2002. str. 280. ISBN 80-7226-617-9.

[2.] BÁRTOVÁ, H. a BÁRTA, V. *Marketingový výzkum trhu*. 1. vydání. Praha : Economia, 1991. str. 107. ISBN 80-85378-09-4.

[3.] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. str. 724. ISBN 80-251-0396-X.

[4.] BENDA, J. a kol. *Koupelny, bazény, sauny*. 1. vydání. Hradec Králové : Mgr. Petr Velfel, 2004. str. 208. ISBN 80-239-2970-4.

[5.] CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2004. str. 378. ISBN 80-251-0228-9.

[6.] HISRIC, R. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1996. str. 501. ISBN 80-85865-07-6.

[7.] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada, 2003. str. 200. ISBN 80-247-0447-1.

[8.] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 1992. str. 368. ISBN 80-85424-83-5.

[9.] CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. 1. vydání. Brno : PC-DIR, 1996. str. 84. ISBN 80-214-0723-9.

[10.] KALKA, R a MÄSSEN, A. *Marketing- klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vydání. Praha : Grada publishing a.s., 2003. str. 112. ISBN 80-247-0-413-7.

[11.] KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 4. vydání. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2001. str. 157. ISBN 80-214-1901-6.

[12.] KLIMKOVÁ, I. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno : Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2007. str. 69. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Petr Němeček, Drsc.

[13.] KOŘENEK, M. *Marketingová strategie firmy El-Port*. Brno : Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2008. str. 91. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

[14.] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 2006. str. 277. ISBN 80-247-0966-X.

[15.] KUNČAR, S. *Marketing pro všechny: marketing spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání*. Krnov : Slakun, 1992. str. 414. ISBN 80-901211-0-1.

[16.] TOMEK, J. *Marketingová strategie podniku*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1992. str. 179. ISBN 80-85603-03-9.

Ostatní zdroje

[17.] BÁČA, M. Metodický portál RVP, portál vzdělávání. [Online] [Citace: 25. leden 2009.] <http://www.rvp.cz/clanek/1127>.

[18.] Czechimage, reklamní předměty, reklamní potisk. [Online] [Citace: 28. duben 2009.] <http://www.czechimage.cz/cz>.

[19.] Český statistický úřad. [Online] [Citace: 27. únor 2009.] <http://www.czso.cz>.

- [20.] Komunikační mix. [Online] [Citace: 28. duben 2009.]
<http://www.kmo.zcu.cz/ZAAO-KOMUNIKACE/B-Kom..mix-p%F8ehl..doc>.
- [21.] Marketingový mix. [Online] [Citace: 23. duben 2009.]
<http://st.vse.cz/~XHAVK12/index.htm>.
- [22.] Wikiepadia. *Public relations*. [Online] [Citace: 29. duben 2009.]
http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations.
- [23.] Wikipedia. *Reklama*. [Online] [Citace: 29. duben 2009.]
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama>.
- [24.] HOUDEK,M., CHATRNÝ,M., JAŠEK.V., KAMÍNKOVÁ, P. a KLIMKOVÁ,I.
Marketingová strategie firmy. Brno: Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2009. Seminární práce do předmětu Marketingové Aplikace.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázky

Obrázek 1: organizační struktura firmy Estop	16
Obrázek 2: marketingové prostředí	18
Obrázek 3: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí	19
Obrázek 4: Marketingový mix	23
Obrázek 5: Marketingové pojetí výrobku	24
Obrázek 6: Životní cyklus produktu	26
Obrázek 7: Organizace marketingového výzkumu	33
Obrázek 8: Typy dotazování	34
Obrázek 9: Členění okolí podniku dle Jaucha a Glucka	39
Obrázek 10: PEST analýzy	41
Obrázek 11: Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí	42
Obrázek 12: BCG matice	47
Obrázek 13: BCG matice	63
Obrázek 14: Rozložení sortimentu v BCG matici	64
Obrázek 15: Logo a slogan společnosti	68
Obrázek 16: Časový návrh propagačního plánu	82

Tabulky

Tabulka 1: Faktory ovlivňující cenu	28
Tabulka 2: Některé běžně uplatňované metody propagace	31
Tabulka 3: Tabulka SWOT analýzy	45
Tabulka 4: Podíl sortimentu na tržbách	62
Tabulka 5 - Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2001 až 2006	69
Tabulka 6 - Vývoj tržeb prodeje stavebnin	70
Tabulka 7 - SWOT analýza	71
Tabulka 8: Časový horizont vysílaných reklamních spotů	79
Tabulka 9: Ekonomické zhodnocení návrhu	83

Grafy

Graf 1:Nejdůležitější dodavatelé firmy.....	53
Graf 2: Meziroční růst HDP.....	57
Graf 3: Míra inflace	58
Graf 4: Vývoj kurzu Eura	59

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
BCG	Bostonský model růstu
cm	centimetr
č.	číslo
ČR	Česká Republika
ČSÚ	český statistický úřad
e-shop	elektronický obchod
HDP	hrubý domácí produkt
ks	kus
m ²	metr čtvereční
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
PR	public relations
příp.	případně
resp.	respektive
Sb.	Sbírka
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	takzvané
zn.	Značka

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – organizační struktura společnosti

Příloha 2 – výpis z obchodního rejstříku

Příloha 3 – tvorba marketingové strategie podniku

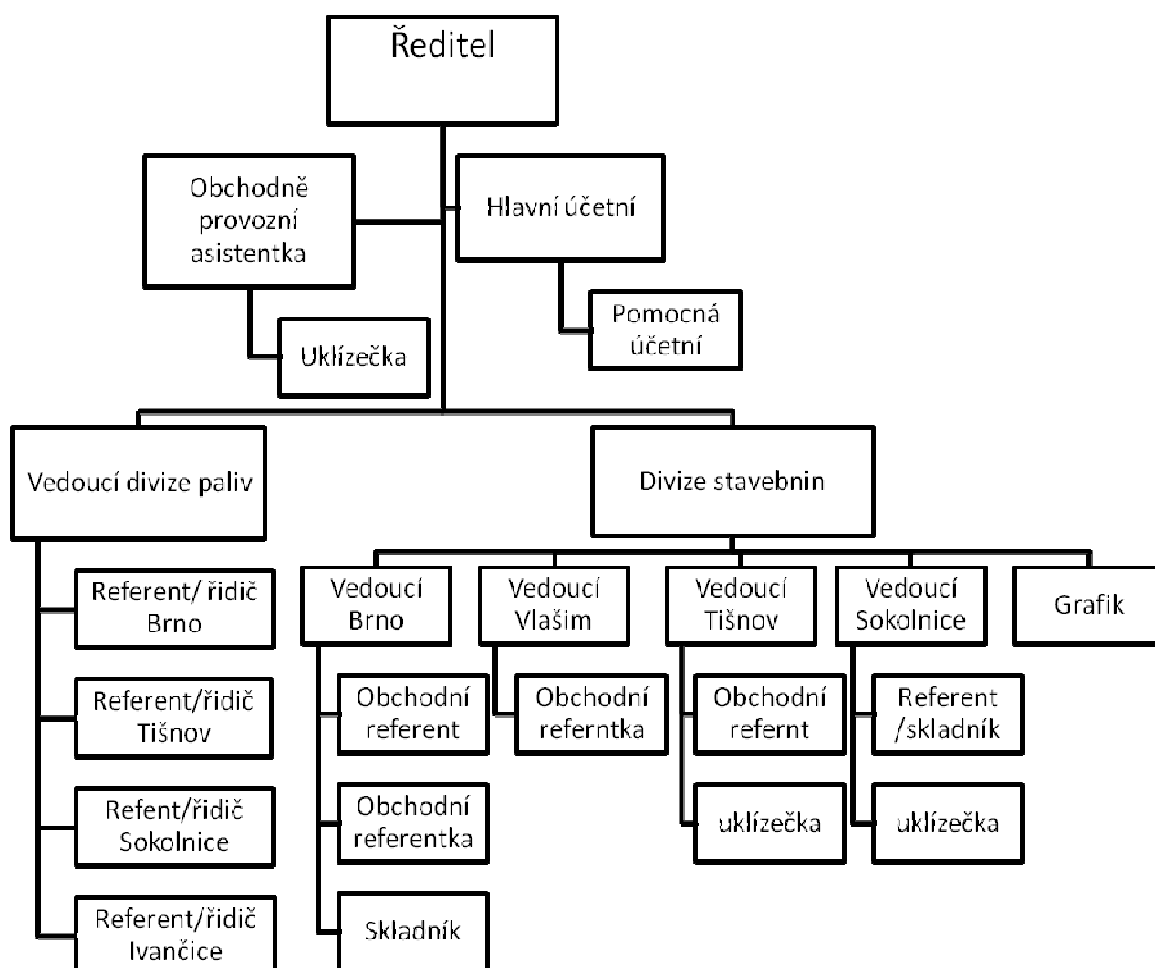
Příloha 4 – fotografie prodejen firmy Estop

Příloha 5 – Vzor reklamního letáku firmy Estop

Příloha 6 – Doporučené reklamní předměty pro podporu prodeje

PŘÍLOHY

Příloha 1 – organizační struktura společnosti



z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl C, vložka 6380

Datum zápisu: 24.června 1992

Obchodní firma: ESTOP, spol. s r.o.

Sídlo: Brno, Vodařská 13, č.p. 143, PSČ 619 00

Identifikační číslo: 469 61 941

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- zámečnictví
- silniční motorová doprava nákladní
- opravy karoserií
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách do 40 kg náplně tlakové nádoby a do 1000 kg skladovací kapacity včetně
- opravy silničních vozidel
- zednictví

Statutární orgán:

jednatel: Libor Klimek, r.č. 540619/3914
Brno, Vaculíkova 531/8

den vzniku funkce: 24.června 1992

jednatel: Iveta Klimková, r.č. 846111/3804

Brno, Vaculíkova 531/8, PSČ 638 00

den vzniku funkce: 7.července 2008

Zastupování: Jménem společnosti jednají jednatelé, a to každý samostatně.

Společníci:

Libor Klimek, r.č. 540619/3914

Brno, Vaculíkova 531/8, PSČ 638 00

Vklad: 600 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: sto procent

Základní kapitál: 600 000,- Kč



----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

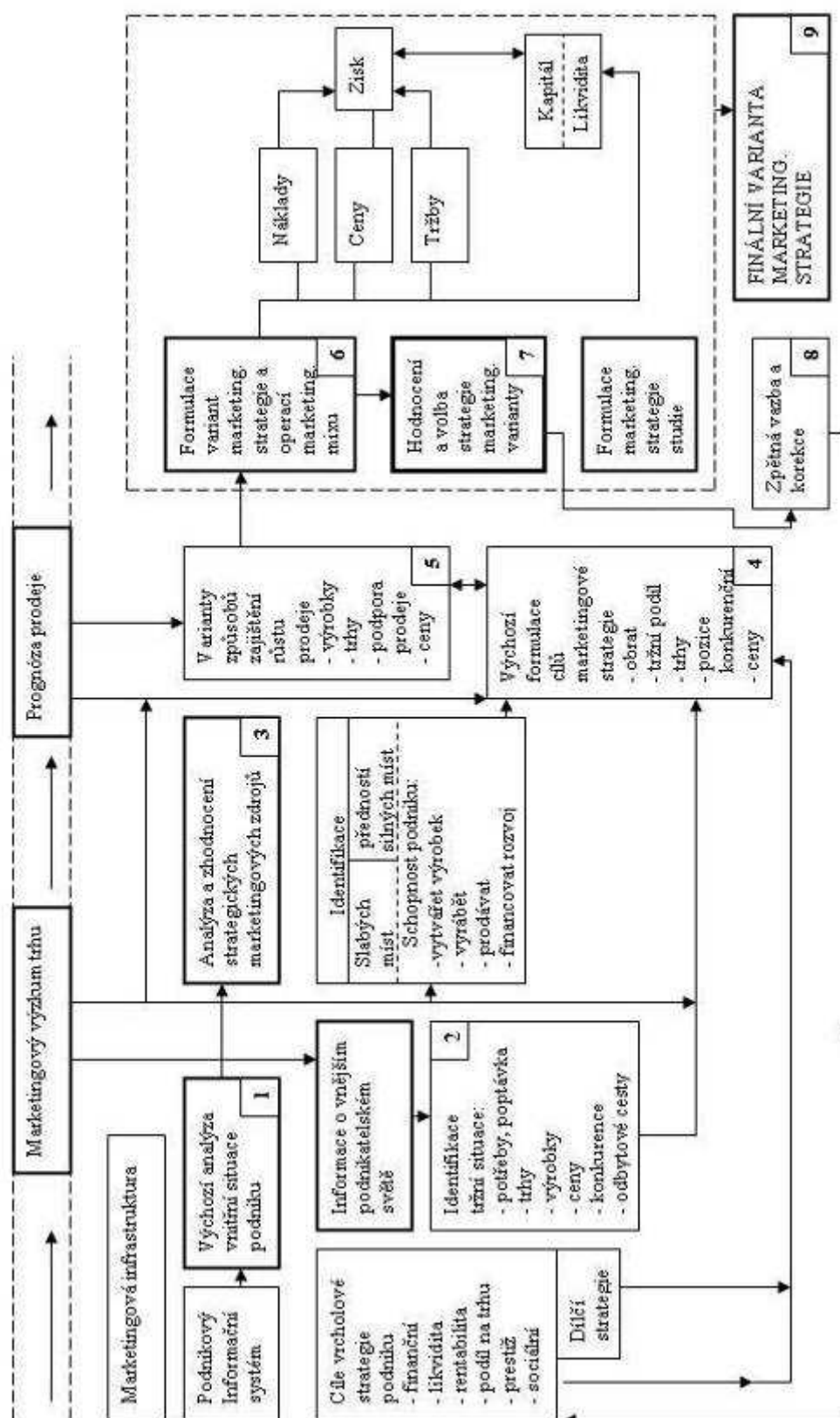
Krajský soud v Brně

Číslo výpisu: 51853/2008



Vyhotovil: Marie Hedejová

Příloha 3 – tvorba marketingové strategie podniku



Příloha 4 – fotografie prodejen firmy Estop
BRNO



TIŠNOV



VLAŠIM



SOKOLNICE





ESTOP spol. s r.o.

CENTRUM KOUPELEN obklady, dlažby pro Váš dům

proč zvolit právě NÁS:

Kdo jsme?

- společnost s 16letou tradicí a zkušenostmi

Nabízíme

- obklady a dlažby
- sanitární keramiku
- koupelnový nábytek
- vany, sprchové kouty a boxy
- hydromasážní systémy
- baterie, doplňky
- nářadí pro obkladače
- lepicí a spárovací tmely
- čistící prostředky
- hydroizolační systémy
- příslušenství do koupelen z umělého mramoru

Poradenství a služby

- rádi Vám poradíme při výběru a způsobu technického řešení
- zpracujeme grafický návrh
- odborný dohled na stavbě
- instalace obkladů, dlažeb, sanitární keramiky, hydromasážních systémů a van
- doprava materiálu (nad 30.000 Kč po Brně zdarma)
- zapůjčení speciálního obkladačského nářadí
- záruční a pozáruční servis

Stálé výhody

- výrazné slevy na vybrané produkty
- zákaznické karty a stálé slevy pro stálé odběratele

ESTOP spol. s r.o., Vodařská 13, 619 00 Brno

Tel: 545233748

Fax: 545234073

Mobil: 603441119

EMAIL: 330@estop.cz

HTTP: www.estop.cz

Provozní doba:

Pondělí až pátek 8⁰⁰ až 18⁰⁰

Sobota: 8³⁰ až 13⁰⁰



ESTOP spojení stylu a kvality

Příloha 6 – Doporučené reklamní předměty pro podporu prodeje

