

# **Projekt marketingového plánu firmy za účelem jejího dalšího rozvoje**

Bc. Iva Trchalíková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iva TRCHALÍKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu firmy za účelem jejího dalšího rozvoje**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- **Prostudujte a zpracujte teoretická východiska vztahující se k tématu práce.**

### II. Praktická část

- **Analyzujte současnou situaci jako východisko pro tvorbu marketingového plánu.**
- **Na základě provedených analýz definujte cíle a strategie marketingového plánu.**
- **Zhodnoťte navržený plán z hlediska jeho přínosů, rizik a realizovatelnosti v praxi.**

## Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

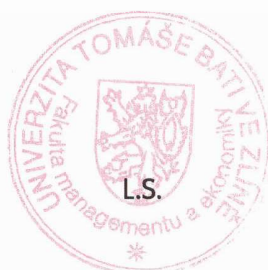
Seznam odborné literatury:

- [1] COOPER, J., LANE, P. Marketingové plánování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.  
[2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.  
[3] KELLER, K. L., KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
[4] KOTLER, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
[5] WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-5424.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ...6. 4. 10...



*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudku oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dní před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zabývá návrhem marketingového plánu firmy za účelem jejího dalšího rozvoje. Projekt marketingového plánu vychází z marketingové situační analýzy, z analýzy SWOT a analýzy BCG. Informace pochází z veřejně dostupných zdrojů a interních údajů firmy. Navržený marketingový plán vytyčuje marketingové cíle, určuje strategie, programy činností a stanoví rozpočet potřebný k jeho realizaci. Zpracovaný návrh marketingového plánu je poté podroben rizikové, nákladové a časové analýze. Závěr práce obsahuje zhodnocení navrženého marketingového plánu z hlediska jeho efektivity, přínosů a účelnosti vynaložených finančních prostředků vzhledem k jejich návratnosti.

Klíčová slova: marketingové plánování, marketingová situační analýza, analýza PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza SWOT, BCG Matice, segmentace, marketingový mix.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to propose a company marketing plan for its further development. Marketing plan is based on marketing situational analysis, SWOT analysis and the BCG analysis. The information comes from publicly available sources and internal company data. The proposed marketing plan outlines the marketing objectives, identifies strategies, provides programs of activities and defines the budget needed for its implementation. The draft of the marketing plan is then subjected to the risk, cost and time analysis. Conclusion of the work includes an evaluation of the proposed marketing plan in terms of its effectiveness, benefits and purposiveness of funds expended in relation to their return.

Keywords: marketing planning, marketing situational analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT, BCG Matrix, segmentation, marketing mix.

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vstřícný přístup a odborné vedení, kterým přispěla k vypracování této práce.

## Motto

„V konání buď jednoduchý, v předvídavosti stratég.“ Rene Char

## Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2    PLÁNOVACÍ HIERARCHIE .....	15
1.3    NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.4    VÝHODY MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
<b>2 MARKETINGOVÝ PLÁN</b> .....	<b>17</b>
2.1    ÚVODNÍ ČÁST .....	18
2.2    MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	18
2.2.1    Analýza makroprostředí .....	19
2.2.2    Analýza mikroprostředí .....	20
2.2.3    Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.2.4    Predikce vývoje prostředí.....	22
2.3    ANALÝZA SWOT .....	23
2.4    ANALÝZA BCG .....	25
2.5    MARKETINGOVÉ CÍLE .....	26
2.6    MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	27
2.6.1    Segmentace, zacílení a umístění.....	27
2.6.2    Marketingový mix .....	28
2.7    PROGRAMY ČINNOSTÍ .....	31
2.8    ROZPOČTY .....	31
2.9    NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	31
2.10   RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	31
2.11   ČASOVÁ ANALÝZA .....	32
2.12   KONTROLA .....	32
2.13   PREZENTACE .....	32
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>36</b>
4.1    FIRMA ALFA S.R.O. JAKO JEDEN Z VÝROBCŮ KOVODĚLNÉHO PRŮMYSLU V ČR.....	36
4.2    PROFIL FIRMY ALFA S.R.O.....	37
4.3    MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	38
4.3.1    Analýza makroprostředí .....	38
4.3.2    Analýza mikroprostředí.....	41



4.3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	47
4.3.4	Predikce vývoje prostředí.....	54
4.4	ANALÝZA SWOT.....	55
4.5	ANALÝZA BCG.....	57
<b>5</b>	<b>PROJEKT.....</b>	<b>58</b>
5.1	MARKETINGOVÉ CÍLE.....	58
5.2	MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	58
5.2.1	Segmentace, zacílení a umístění.....	58
5.2.2	Marketingový mix.....	59
5.2.2.1	Produkt.....	59
5.2.2.2	Cena.....	60
5.2.2.3	Distribuce.....	60
5.2.2.4	Propagace.....	61
5.3	PROGRAMY ČINNOSTÍ.....	66
5.4	ROZPOČTY.....	67
5.4.1	Náklady.....	68
5.4.2	Návratnost investice.....	69
5.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	70
5.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	71
5.7	ČASOVÁ ANALÝZA.....	73
5.8	KONTROLA.....	76
5.9	PREZENTACE.....	77
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

S rozvojem tržní ekonomiky se stále více rozvíjí podnikatelský přístup orientovaný na zákazníka. Schopnost firmy uspokojit potřeby zákazníka vytváří předpoklady jejího budoucího růstu či úpadku. Chce-li být firma na trhu úspěšná, musí se na svoji nabídku dívat očima zákazníka a reagovat tak, aby byl zákazník nadšen nejen ze samotného produktu, ale také z přístupu prodávajícího. Efektivním a účinným nástrojem je marketing, jehož význam se v době hospodářské krize ještě umocňuje!

Přestože by mělo být budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem na základě nepřetržitého kontaktu dominantou každé moderní firmy, je jeho význam paradoxně velmi často podceňován. Ne jinak je tomu i v případě firmy Alfa s.r.o., na kterou je tento projekt zaměřen.

Firma Alfa s.r.o. je středně velkou společností působící v oblasti odpadového hospodářství na českém i zahraničním trhu. Do poloviny roku 2008 firma úspěšně expandovala, v druhém pololetí téhož roku se na obratech firmy začala negativně projevovat hospodářská krize. I když by se situace měla v tomto roce stabilizovat a pozvolna se navracet k růstové tendenci, měl by být marketingový plán neodmyslitelnou součástí životaschopného modelu budoucí existence firmy. Vzhledem k tomu, že ve firmě Alfa s.r.o. není vytvořeno marketingové oddělení ani stanovena kompetentní osoba zodpovědná za marketing, měl by být brán tento projekt jednatelem firmy minimálně jako odrazový můstek pro zavedení budoucího marketingového plánování a dlouhodobé vize spojené s prosperitou firmy v oblasti kovovýroby.

Cílem této práce je zanalyzování současné marketingové situace firmy Alfa s.r.o. v oblasti kovovýroby na základě teoretických východisek a následné zpracování projektu marketingového plánu za účelem jejího dalšího rozvoje.

Jelikož není forma marketingového plánu striktně daná a jeho struktura se z pohledu jednotlivých autorů různí, nebylo by vhodné omezit úhel pohledu pouze na pojetí jednoho autora. Proto se teoretická východiska použitá v této práci opírají o kombinaci odborné literatury a praktické příklady některých českých i zahraničních autorů.

Navrhovaný způsob, kterým by měla firma Alfa s.r.o. dosáhnout rozvoje, je strategie diferenciace od konkurence. Jak již bylo uvedeno, působí firma Alfa s.r.o. v oblasti odpadového hospodářství a je jedním z výrobců standardizovaných kovových výrobků (kontejnerů).

Všechny kontejnery, které firma vyrábí, se provádí dle požadavků technických norem a je velmi těžké nabídnout zákazníkovi něco navíc, co by předčilo konkurenci. Přesto, že firma Alfa s.r.o. nabízí svým zákazníkům vysokou užitnou hodnotu produktů, kvalitu jejich zpracování, dlouhou životnost a příznivou cenu, jedná se o výhody, které dnes nabízí téměř každý výrobce. Vzhledem k tomu, že je složité nabídnout zákazníkovi „něco navíc“, je jako klíčový prvek odlišení firmy Alfa s.r.o. od konkurence navržena marketingová komunikace, jejíž význam byl a je v této výrobní branži doposud opomíjen. Nabízená kvalita produktového portfolia by pak neměla být zákazníkem vnímána pouze jako hodnota technických parametrů daných výrobků, ale jako schopnost celkového uspokojení zákazníka včetně kvality komunikace a přístupu k němu.

Pokud se chce firma Alfa s.r.o. na trhu rozvíjet správným směrem, měla by proto přehodnotit svůj přístup k marketingovému plánování a současně by měla začít provádět své marketingové aktivity dlouhodobě a systematicky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

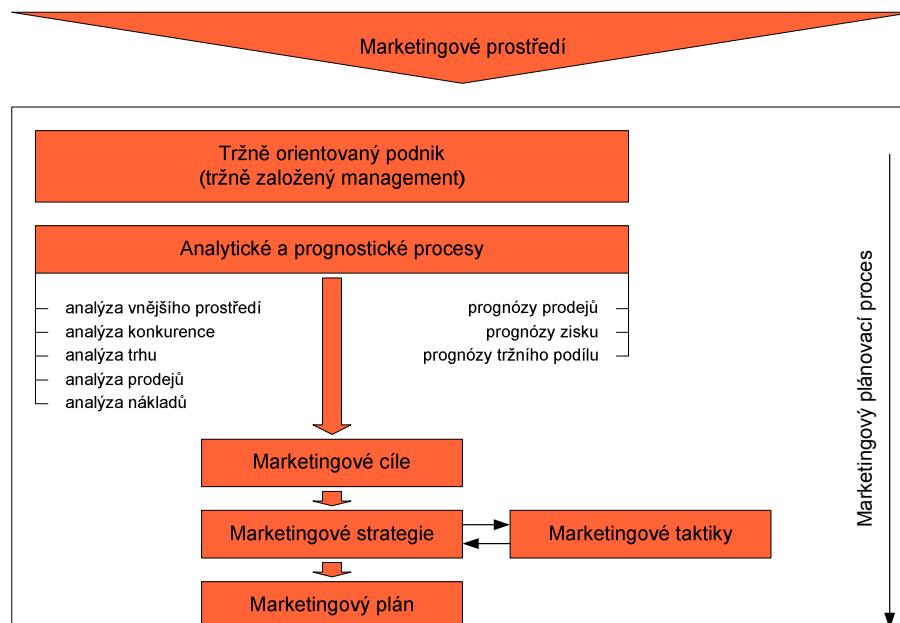
# 1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Tato kapitola objasňuje pojem marketingového plánování, determinuje jeho vztah vůči strategickému a taktickému plánování a uvádí jeho hlavní nástroje a výhody.

## 1.1 Podstata marketingového plánování

Na trhu existuje celá řada odborné literatury od autorů renomovaných jmen, která se zabývá problematikou marketingového plánování. Jelikož není možné pojmout teorii všech autorů, bude tato kapitola zaměřena zejména na pojetí autorky Heleny Horákové, které je stručné a výstižné.

Podnikání v tržní ekonomice není dost dobře možné bez marketingu a marketingového plánování. Ten, kdo v těchto podmínkách chce být úspěšný, musí sledovat složité podmínky trhu, rychle a pružně na ně reagovat, pochopit a přizpůsobit se tržní situaci a konfrontovat ji s vnitřními podmínkami podniku a vyvíjejícími se vztahy mezi nabídkou a poptávkou. Marketing a jeho nástroje poskytují podniku možnost účinně řešit problémy spojené s podnikáním v rozvinutém tržním prostoru. I když jsou marketingové aktivity a marketingové plánování pouze částí aktivit podniku, jsou bezesporu součástí podstatnou (Obr. 1). [1, s. 141]



Obr. 1 Marketingový plánovací proces [1, s. 142]

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet strategicky žádoucí vazbu mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi v souvislosti se zdroji v rámci měnících se podmínek. Znamená to aplikovat marketingové zdroje způsobem, který povede k dosažení cílů v určitém časovém období. Cíle a zdroje se budou v jednotlivých podnicích lišit a budou se měnit v čase. Plánování zahrnuje všechny výrobky, které podnik nabízí na trhu a všechny trhy (tržní segmenty), kterým slouží. Manažeři v rámci plánovacího procesu šetří minulé vnitřní podmínky, zkoumají marketingovou současnost a projektují budoucí vnitřní situaci i situaci na trhu. Aby mohli stanovit možnosti budoucího vývoje, musí vyjít z konkrétního stavu – existujícího počátečního stavu –, který bude výchozím bodem pro marketingový rozvoj a rozhodování. Jsou to zásadní data charakterizující současnou situaci, existující přednosti a slabiny a sloužící jako prvotní pozice pro dosažení cílů. Řadě podniků bude stačit prosté respektování výchozích předpokladů a na tomto základě postavený plán. Ovšem řadě podniků ne! Pro ty bude budoucnost založená na prognózách vývoje trhu odvíjejících se od formulovaných počátečních předpokladů. [1, s. 141]

Prognózovat budoucí vývoj trhu lze mnoha způsoby (např. prostřednictvím zaměstnanců firmy, obchodníků, zákazníků, kvalitativních analýz rizik či pomocí panelové diskuse). Volba způsobu predikce závisí na daných podmínkách firmy, délce období, pro které se odhad provádí a na požadované validitě výsledků.

Marketingové plánování je součástí plánovací hierarchie – neuskutečňuje se v izolaci na jedné podnikové úrovni, ale je podporováno plánováním a činnostmi celé organizace. Jeho počátek je na úrovni strategického podnikového plánu, který respektuje politiku organizace a její mission, identifikuje podnikové cíle a příležitosti. Další kroky navazují a vedou k řetězci: marketingová situační analýza → marketingové cíle → marketingové strategie → marketingové plány. [1, s. 143]

Podobnými slovy popisuje vztah mezi strategickým a marketingovým plánováním i nejlivnější světová autorita v oblasti marketingu profesor Philip Kotler. „Strategické plánování připravuje půdu pro marketingový plán. Marketingové plánování probíhá na úrovni podnikatelských jednotek, produktů a trhu. Podporuje strategické plánování firmy prostřednictvím podrobnějšího plánování pro konkrétní marketingové příležitosti. Proces plánování má čtyři fáze: analýzu → plánování → provádění → kontrolu. Vztah mezi těmito funkcemi je společný strategickému plánování, marketingovému plánování i plánování jakékoliv jiné funkce.“ [2, s. 88]

## 1.2 Plánovací hierarchie

Strategické plánování je nejširším pohledem na marketingové konání v nejdelším časovém období a vedoucí roli zde hraje vrcholový management podniku. Ověřuje kontinuálně správnost nasměrování marketingových činností vykonávaných pro dosažení marketingových cílů a zabývá se případným přizpůsobením se novým situacím. Vyznačuje se vysokou komplexností a vyžaduje tvůrčí myšlení. [1, s. 143]

Taktické plánování má menší rozsah jak co do počtu výrobků, tak i co do časového rozsahu. Týká se především výrobků obsažených v ročních portfoliových maticích. Odpovědnost zde přebírá střední management. Je nezbytné dbát na souvislosti respektovat vzájemné vztahy mezi plánováním taktickým a strategickým. [1, s. 143]

Operativní plánování se soustřeďuje na nejkratší časový úsek (týdny, případně měsíce) a je nejužší co do rozsahu. Úkolem je dosažení bezprostředních podnikových cílů – umístění určitého množství určitých výrobků na určitém trhu v běžném časovém období. Je podkladem pro přímé řízení marketingových aktivit na nejnižší úrovni. Odpovědnost zde přebírají operativní (provozní) manažeři, kteří jsou součástí „frontové linie“ podniku a mají nejbližší k zákazníkovi. [1, s. 143]

K vyjádření plánovacího procesu, který začíná na vrcholové úrovni a postupuje směrem dolů organizací a naopak, se používá označení „*top down planning and bottom up planning*“. Je to plánovací proces využívající dvě cesty a má nesporné výhody. Směr shora dolů znamená, že plány mají svůj „prapočátek“ v deklarované podnikové politice. Základ jim propůjčují pracovníci se širokým národohospodářským rozhledem, s komplexním přehledem o podnikových úkolech a cílech a s bohatými zkušenostmi. A směr zezdola nahoru znamená aktivní účast lidí, kteří plány realizují a mají možnost aktivně se podílet na faktickém uskutečňování záměrů podniku – jsou velmi blízko realizovaným aktivitám a většinou i v přímém vztahu se zákazníkem. Tento způsob plánovací činnosti uvažuje znalosti a zkušenosti celého podniku a přímo reaguje na potřeby zákazníků. Koordinované toky shora dolů a zezdola nahoru (integrovaný přístup) procházející všemi manažerskými úrovněmi, jsou vnímané jako týmová práce (týmový strategický dialog), zahrnující participaci a spolupráci, a jsou jedním z předpokladů úspěšného dosažení cílů. Jednosměrný proces – buď pouze přístup „*top down*“ nebo pouze „*bottom up*“ není většinou pro úspěšný marketingový proces dostatečný. [1, s. 143-144]

### 1.3 Nástroje marketingového plánování

K hlavním nástrojům marketingového plánování patří:

- marketingová situační analýza,
- SWOT analýza,
- sepisování scénářů a snů – srovnávání schopností firmy s budoucími možnostmi, sestavení představ o budoucích událostech,
- analýza výpadků – hledání výpadků nebo mezer na trhu, kterých bychom mohli využít v našem podnikání,
- Ansoffova matice – určení rizika, které čeká firmu při různých změnách strategie,
- segmentace trhu – charakteristika cílové skupiny zákazníků,
- mapování a vytyčování – grafické vyjádření konkurenčního prostředí a zobrazení rizikových oblastí,
- analýza rozhodujících faktorů úspěchu – hledání kritérií úspěšnosti,
- analýza životního cyklu produktu,
- analýza podílu na trhu – procentuální vyjádření velikosti trhu v porovnání s konkurencí, možné cesty ke zvýšení tohoto podílu,
- Bostonská matice – analýza podnikatelského portfolia, podíl různých produktů firmy na celkovém zisku. [3]

### 1.4 Výhody marketingového plánování

Hlavními výhodami marketingového plánování je, že:

- koordinuje činnosti, které napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase,
- plánuje budoucnost systematickým způsobem,
- přizpůsobuje zdroje zjištěným možnostem trhu,
- zvyšuje možnosti objevovat příležitosti na trhu,
- zlepšuje komunikaci uvnitř firmy a tím eliminuje rizika a konflikty mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení. [3]



## 2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán lze charakterizovat jako písemný dokument, který je klíčovým nástrojem pro řízení a koordinaci veškerých marketingových činností firmy. Zahrnuje výsledky marketingového plánování, propojuje požadavky zákazníků s možnostmi firmy a zajišťuje dlouhodobou prosperitu firmy. Marketingový plán by měl být jasný, výstižný, kreativní a realizovatelný.

Obsah marketingového plánu není striktně vymezen. Jeho struktura a rozsah závisí na mnoha aspektech jako např. na velikosti firmy, fázi vývoje, rozsahu aktivit, předmětu podnikání, umístění na trhu, managementu apod. Na základě konkrétních podmínek každé firmy pak může být marketingový plán více či méně rozpracován (co do podrobnosti).

Aby se marketingový plán nemínil účinkem, měla by jeho struktura odpovídat komplexnímu charakteru marketingového plánování. Položme si otázku: „Jaké informace by měl tedy obsahovat typický marketingový plán?“

Za nejadekvátnější odpověď na tuto otázku lze považovat pojetí Philipa Kotlera. Důvodem tohoto tvrzení jsou jeho obrovské zkušenosti s praktickými podnikatelskými aplikacemi na globálních trzích, které má díky jeho poradenské činnosti a spolupráci se světovými giganty či odvětvovými lídry (např. IBM, General Electric, Bank of America apod.). Ne nadarmo se za posledních třicet let stalo jméno Philip Kotler synonymem pro marketing.

Obsah marketingového plánu dle Philipa Kotlera zahrnuje následující kroky:

- executive summary,
- současná marketingová situace,
- analýza SWOT,
- cíle a problémy,
- marketingová strategie,
- programy činností,
- rozpočty,
- kontrolní mechanismy. [2, s. 109]

Jelikož se struktura marketingového plánu z pohledu jednotlivých autorů, ať už jde o Philipa Kotlera, Johna Coopera, Johna Westwooda, Helenu Horákovou, Dagmaru Jakubíkovou, Stanislavu Grossovou apod. různí, nebylo by vhodné omezit úhel pohledu pouze na pojetí jednoho autora. Z tohoto důvodu je dále proveden rozbor marketingového plánu kombinací myšlenek všech výše uvedených autorů.

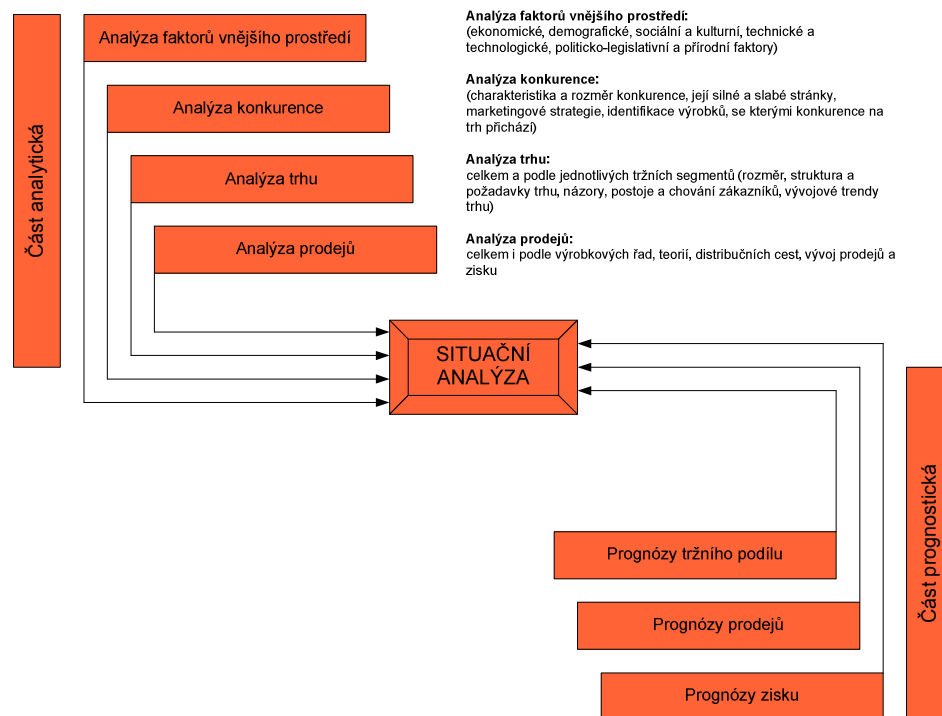
## 2.1 Úvodní část

Marketingový plán by měl začínat titulním listem obsahujícím nadpis, název a sídlo společnosti, časové období pro které je sestaven a jméno zodpovědného pracovníka. Po titulním listu by měl následovat obsah, jež umožní snadnou orientaci v dokumentu. V úvodní části by měla být uvedena stručná charakteristika firmy a prostředí, z něhož plán vychází. Dále by zde měly být zahrnuty důvody pro přípravu plánu a základní předpoklady, na kterých plán stojí.

## 2.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je prvním krokem plánovacího procesu a obsahuje analytickou a prognostickou část. Na základě analýzy minulého vývoje, současného stavu a prognózování budoucího vývoje pomáhá určit budoucí pozici firmy na trhu. Analyzuje se vnější (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní prostředí firmy. Prognózuje se budoucí vývoj firmy jako základní kámen pro následnou tvorbu cílů a strategií.

Klíčovým bodem, který je na počátku zkoumání nutno rozhodnout, je v jakém rozsahu bude situační analýza zpracována. Ukázkou jednoduchého modelu je marketingová situační analýza v podání Heleny Horákové (Obr. 2). Analytická část obsahuje zejména analýzu faktorů vnějšího prostředí (tzn. analýzu ekonomických, demografických, sociálních, kulturních, technologických, politických, legislativních a přírodních podmínek), analýzu konkurence (tj. zjišťování charakteristiky a rozměru konkurence, jejích silných a slabých stránek, marketingové strategie a výrobků, se kterými přichází na trh), analýzu trhu (celkovou a segmentovou) a analýzu prodejů (jak celkových, tak dle jednotlivých výrobních řad, distribučních cest apod.). Prognostická část pak zahrnuje prognózy tržního podílu, prognózy prodejů a prognózy zisku.



Obr. 2 Marketingová situační analýza [1, s. 38]

Jednoduchý model marketingové situační analýzy Heleny Horákové doplňuje a rozebírá ostatní odborná literatura mnohem podrobněji viz. níže.

### 2.2.1 Analýza makroprostředí

Marketingové makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické (vlivy do značné míry předurčují logistiku podniku), technologické, ekologické aj. Při analýze vlivů makroprostředí je nutno vycházet analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů až k lokálnímu prostředí a vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. [6, s. 82]

Velmi oblíbenou metodou analýzy makroprostředí je analýza PEST, která dělí vlivy makroprostředí do čtyř skupin na:

- politické a legislativní (např. členství v EU, politická omezení, ochrana životního prostředí, předpisy a vyhlášky bezpečnosti práce atd.),

- ekonomické (např. HDP, inflace, nezaměstnanost, úroková míra, průměrná mzda, ceny energií, devizové kurzy atd.),
- sociální a kulturní (např. životní styl, mobilita, vzdělání, vztah k práci a k volnému času atd.),
- technické a technologické (např. vývoj nových materiálů, externí tlak na technologický vývoj, vládní podpora technologického rozvoje atd.).

Úkolem PEST analýzy je analyzovat pouze ty prvky jednotlivých skupin, které mohou pro budoucí vývoj firmy představovat buď významnou příležitost nebo hrozbu. [7, s. 57]

### 2.2.2 Analýza mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí představuje odvětví, ve kterém firma podniká, a které může svým chováním podstatně ovlivnit. Úkolem analýzy mikroprostředí je definovat hybné síly odvětví, které zásadním způsobem působí na firmu, a které rozhodují o dlouhodobé atraktivitě trhu.

Do mikroprostředí lze zahrnout následující činitele:

- dodavatele – firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb,
- marketingové zprostředkovatele – firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím; zahrnují fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele,
- distributory – jednotlivci a firmy, které nakupují zboží a služby a dále je se ziskem prodávají,
- fyzickou distribuci zboží – firmy, které zajišťují skladování, přepravu a jiné služby a pomáhají společnosti skladovat zboží a přesunovat jej z místa vzniku do místa určení,
- marketingové agentury – firmy provádějící marketingový výzkum, reklamní agentury, mediální společnosti a další poskytovatelé služeb, kteří společnosti pomáhají umístit její produkty a propagovat je na správných trzích,

- finanční zprostředkovatele – banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další firmy, které pomáhají s financováním transakcí nebo s pojištěním proti rizikům spojeným s nákupem a prodejem zboží,
- zákazníci – spotřebitelské trhy, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek, mezinárodní trh,
- veřejnost – je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv (patří sem finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita občané, širší veřejnost, zaměstnanci),
- konkurenci – viz. níže uvedený Porterův pěti-faktorový model. [2, s. 131-135]

Do konkurence v odvětví patří dle profesora Michaela Portera následující hrozby:

- hrozba silné rivality v segmentu – segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější.
- hrozba nově vstupujících konkurentů – atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké.
- hrozba náhražek – segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy.
- hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků – segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu.

- hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů – segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. [8, s. 380-381]

Úkolem managementu je na základě analýzy výše uvedených sil nalézt takovou pozici, při které se firma s působením konkurenčních sil vyrovná.

### 2.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy. [6, s. 88-89]

### 2.2.4 Predikce vývoje prostředí

Poslední částí marketingové situační analýzy je predikce vývoje prostředí, která slouží jako vodítko budoucího rozhodování. V praxi se používají nejrůznější typy prognóz (jako např. predikce prodeje, vývoje techniky a technologií nebo predikce lidských zdrojů apod.). Za účelem prognózování se využívají nejrůznější metody, jako např. statistické (např. matematické modely), subjektivní (např. hodnocení prodejce), kvalitativní (např. expertizy), kvantitativní (např. analýza časových řad) apod. Jak volba prognózy, tak volba metody závisí na rozsahu situační analýzy a dostupnosti objektivních vstupů (viz. níže).

### Metody sběru a zpracování informací

Firma může čerpat informace **buď z primárních nebo sekundárních zdrojů**. Primární informace získává firma z vlastních zdrojů (např. od dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců apod.). Sekundární informace bývají zpravidla shromážděny někým jiným pro jeho účely a následně poskytnuty dalším subjektům (buď zdarma nebo za poplatek). Primární informace lze získat prostřednictvím **kvantitativních a kvalitativních metod**. Informace získané pomocí kvantitativních metod lze vyjádřit číselně (jedná se např. o písemné a telefonické dotazování, dotazování prostřednictvím internetu, panelovou diskusi apod.). Kvalitativní metody se používají zejména ke zjišťování různých názorů a postojů (jedná se např. o skupinové diskuse, hloubkové rozhovory, „brainstorming“ apod.). Po definování metod sběru informací je dále nutné definovat metody jejich zpracování. Existuje celá řada méně či více složitých metod. Z kvantitativních metod zpracování informací je to např. porovnání údajů s konkurencí, kontingenční tabulky, kauzální analýza, metoda časových řad apod. Ke kvalitativním metodám zpracování informací patří např. analýza závěrů ze skupinové diskuse, hloubkového rozhovoru, delfská metoda apod. Při sběru a zpracování informací je nutné se vyvarovat informacím z nedůvěryhodných zdrojů, tendenci k využívání pouze snadno dostupných informací nebo pouze těch, které se nám hodí, nesprávné interpretaci apod.

Na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy lze provést analýzu SWOT, čili posoudit silné a slabé stránky firmy a porovnávat je s příležitostmi a hrozbami okolí.

### 2.3 Analýza SWOT

Existuje mnoho definic týkajících se analýzy SWOT, které jsou si víceméně podobné. Jedním z autorů, který tento termín výstižně objasňuje, je Dagmar Jakubíková.

Dle Dagmar Jakubíkové se SWOT analýza sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.). [6, s. 103]

Typový model SWOT analýzy znázorňuje (Tab. 1).

Tab. 1 SWOT analýza [6, s. 103]

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

V praxi se stává, že SWOT analýza nebývá zpracována kompletně. Mnozí analytici se mylně domnívají, že SWOT analýza končí v okamžiku vyjmenování všech jejích konkrétních složek. Ve skutečnosti však za sebou mají pouze polovinu analýzy. Druhou část představuje hledání vzájemné synergie mezi jednotlivými složkami, které lze poté využít za účelem stanovení strategie firmy.

Volbu správné strategie, pro kterou se může management rozhodnout, popisuje poradce Ing. Jiří Střelec, který nabízí tyto možnosti:

- MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti,
- MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti,
- MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby,
- MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby. [9]

Na závěr této kapitoly je nutné upozornit na několik užitečných doporučení Philipa Kotlera, díky kterým je možné předcházet častým nedostatkům při provádění SWOT analýz:

- silné a slabé stránky mají zahrnovat pouze ty charakteristické rysy firmy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu,
- silné a slabé stránky jsou relativní (je nutné je srovnávat s konkurencí),
- silné stránky musí být založeny na faktech.

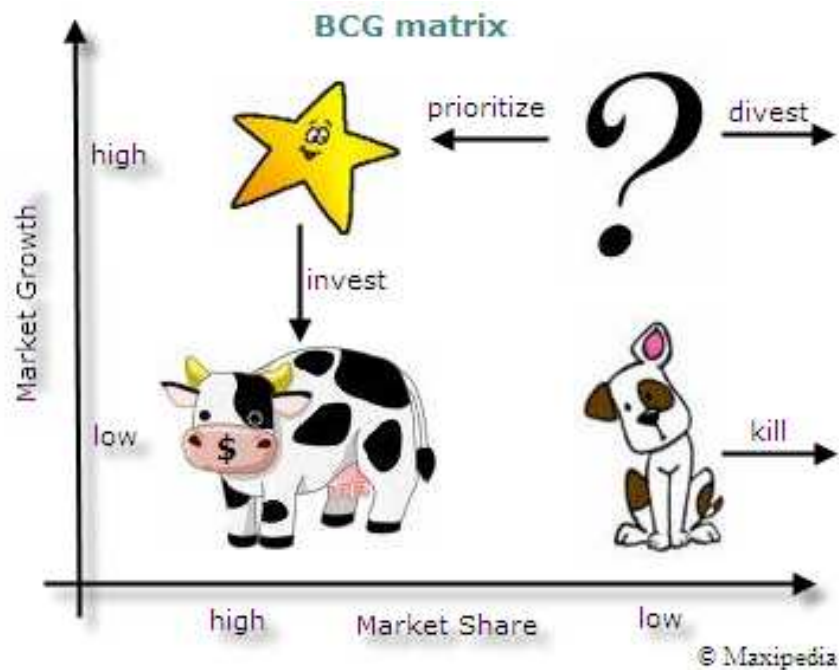


Výše uvedený výčet by bylo vhodné doplnit o fakt, že osoba provádějící SWOT analýzu by měla být objektivní, nezaujatá a neměla by v analýze promítat své ať už negativní či pozitivní postoje k firmě.

Na základě provedené marketingové situační analýzy a po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb lze přistoupit k problematice marketingových cílů. Jelikož se však marketingové cíle týkají výrobků a trhů, je nutné určit u obou těchto činitelů nejprve jejich současnou pozici. Nejčastěji používanou metodou je analýza BCG.

## 2.4 Analýza BCG

Slouží pro klasifikaci výrobového portfolia a je založená na vzájemném vztahu růstu tržního podílu a trhu (Obr. 3).



Obr. 3 Analýza BCG [12]

Výrobky jsou definovány jako:

- hvězdy – vysoký tržní podíl / vysoký růst trhu (z hlediska vytváření finančních prostředků jsou neutrální),
- dojně krávy – vysoký tržní podíl / nízký růst trhu (vytvářejí finanční prostředky),
- otazníky – nízký tržní podíl / vysoký růst trhu (odčerpávají peníze),

- bídní psi – nízký tržní podíl / nízký růst trhu (z hlediska vytváření finančních prostředků jsou neutrální). [10, s. 167]

Relativním tržním podílem se dle Johna Westwooda myslí poměr mezi tržním podílem a podílem největšího konkurenta, resp. stupeň dominance na trhu nad konkurenty.

Procento růstu trhu je důležité ze dvou důvodů. Na rychle rostoucích trzích může výrobek růst rychleji než na trzích s malým růstem nebo na stabilním trhu. Zvyšováním prodeje bude výrobek produkovat vyšší množství peněz umožňujících podporu reklamy, krytí výloh prodeje, podporu prodeje a eventuálně i investice do závodu a jeho strojního vybavení. Pro účely marketingového plánování se za vysoký stupeň tržního růstu považuje 10% i větší roční růst trhu. [11, s. 44]

Teprve vzájemnou kombinací marketingové situační analýzy, SWOT analýzy a BCG Matice lze získat vysoce vypovídající údaje pro stanovení marketingových cílů a následných marketingových strategií.

## 2.5 Marketingové cíle

Marketingovým cílem je rovnováha mezi výrobky a jejich trhy, tedy poznání toho, jaké výrobky na jakých trzích chcete prodávat. Prostředky k dosažení těchto cílů – používání cen, podpora prodeje, způsoby distribuce – jsou marketingovými strategiemi. Na nejbližším nižším stupni budou osobní cíle a osobní strategie, propagační cíle a propagační strategie atd. Pak následují taktiky, akční plány a rozpočty – všechny sestavované proto, abychom dosáhli svých cílů. [11, s. 38]

Marketingové cíle mohou být formulovány v podobě:

- tržního podílu,
- obratu prodeje,
- hrubého zisku z prodeje a

mohou se týkat následujících oblastí:

- prodeje stávajících produktů na stávajících trzích,
- prodeje stávajících produktů na nových trzích,
- prodeje nových produktů na stávajících trzích,

- prodeje nových produktů na nových trzích.

V souvislosti s formulací marketingových cílů je nutné upozornit na to, že tyto cíle:

- musí být měřitelné a časově vymezené,
- nesmí být v rozporu s podnikovými cíli,
- neměly by být jednoduché, ale současně musí být uskutečnitelné.

## 2.6 Marketingové strategie

Marketingové strategie představují způsoby, které vedou ke splnění marketingových cílů. Jedním z taktických nástrojů implementace marketingových strategií je marketingový mix, označovaný jako „4P“ (**P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion).

Je nutné upozornit na to, že marketingovému mixu musí vždy předcházet strategický proces segmentace, zacílení a umístění, označovaný jako „STP“ (**S**egmentation, **T**argeting, **P**ositioning).

Řada firem si však tuto skutečnost neuvědomuje a mylně tak při tvorbě marketingových strategií vytváří pouze marketingový mix. K dalším problémům při vytváření marketingového mixu patří např. nedostatek kreativity a inovace nebo omezování se výhradně na „4P“, které lze obohatit o další prvky jako politika, veřejné mínění apod.

### 2.6.1 Segmentace, zacílení a umístění

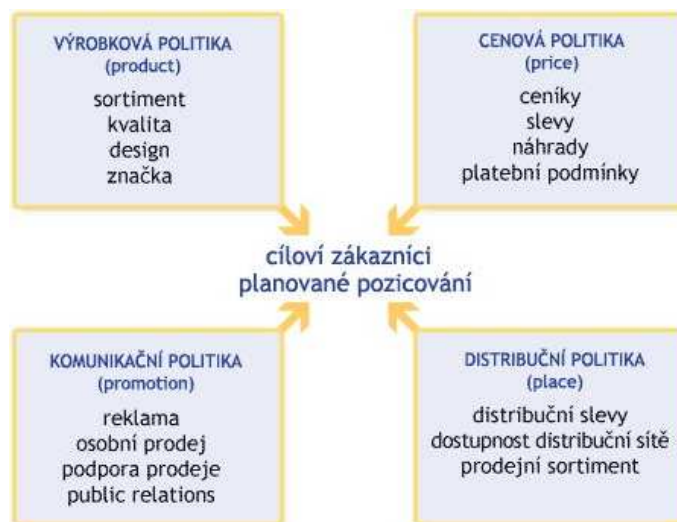
Segmentace trhu slouží k rozdělení trhu na segmenty, které jsou uvnitř homogenní a zvnějšku heterogenní. Segmentovat trh lze na základě nejrůznějších faktorů (např. geografických, demografických, socioekonomických, psycho-grafických apod.). Po definování jednotlivých segmentů následuje vyhodnocení jejich atraktivity (např. z hlediska jednoduchosti vstupu, velikosti, stability, potenciální úrovně ziskovosti segmentu apod.) a vhodnosti (např. z hlediska potřebných zdrojů, vlivu daného segmentu na „image“ firmy apod.). Jde o tzv. zacílení, tedy o výběr segmentů, na které se bude firma zaměřovat. Po zacílení následuje etapa umístění produktu v myslích zákazníků, která je obzvlášť důležitá. Nebudou-li zákazníci vědět, proč mají nakupovat právě produkt dané firmy, mohou při nákupu upřednostnit konkurenci. Způsob jak zaujmout zákazníky v jednotlivých segmentech popisuje marketingový mix.

### 2.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě „demarketingu“ ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

- Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, „image“ výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
- Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
- Místo uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). [13]

Členění marketingových strategií dle marketingového mixu viz. (Obr. 4).



Obr. 4 Členění marketingových strategií dle marketingového mixu [13]

**Výrobová strategie** se odvíjí od životního cyklu výrobku a dělí se na:

- fázi zavádění – strategie rychlého sbírání, pomalého sbírání, rychlého pronikání, pomalého pronikání,

- fázi růstu – zvyšování kvality nového výrobku, rozšíření sortimentu, vstup na nové tržní segmenty, snížení ceny, nové distribuční kanály,
  - fázi zralosti – zbavení se slabších výrobků, snaha o rozšíření trhu, snaha o modifikaci výrobku, snaha o modifikaci marketingového mixu,
  - fázi poklesu – zvyšování investic firmy, udržování stávající úrovně investic, sklizeň investic, výběrové snižování nebo zvyšování investic, zbavení se obchodu.
- [14, s. 111]

**Cenová strategie** – lze vybrat z následujících možností:

- prémiová cenová – prodej za vyšší ceny, ale nabídka vysoké kvality,
- penetrační cenová strategie – nabídka nízké ceny za účelem získání tržního podílu, pak zvýšení ceny,
- konkurenční cenová strategie – nízká zaváděcí cena: předpokládá nízké náklady, využití předností hromadné výroby, dosažení vysokého objemu prodeje a snaha o konkurování cenou,
- ekonomická cenová strategie – prodej za nízké ceny při nabídce levných značek,
- diferenční cenová strategie – prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny,
- strategie cenových variant – strategie spočívající v nabídce různých výrobků a služeb za různé ceny podle individuálních potřeb zákazníků,
- strategie ocenění výrobkové řady – u podniků nabízejících více výrobků. Jde o maximalizaci zisku za celou řadu, příp. celý mix. Existuje řada alternativ, např. nabízení více výrobků za cenu nižší než při koupi každého zvlášť,
- strategie psychologické ceny – využití faktu, že zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové hodnocení. Proto se využívá emocionální složky působení ceny,
- cenová strategie pro komplementární výrobky – různé ceny pro výrobky, které spolu souvisí,
- strategie přechodných slev – firma se rozhodne pro přechodné speciální cenové nabídky a zvýhodnění,

- strategie přidané hodnoty – firma se rozhodne nabízet služby navíc, čímž se snaží kompenzovat vyšší cenu. [14, s. 120-121]

**Distribuční strategie** – jde o volbu nejefektivnější cesty a optimálního počtu distributorů.

Rozlišují se následující strategie:

- Strategie intenzivní distribuce – díky této strategii je umožněn prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. Je vhodná pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží,
- Strategie exkluzivní distribuce – tato strategie se zaměřuje na malý počet míst, kde se zboží prodává. Výrobce pečlivě vybírá mezičlánek, který vybaví výhradními právy prodeje pro určitou oblast. Strategie je vhodná pro zboží s vysokou cenou, vysokou marží a malým objemem,
- Strategie selektivní distribuce – prodej zboží na omezeném počtu míst: ne u všech obchodníků, ale ani ne u výhradních distributorů. [14, s. 123-124]

**Komunikační strategie** – komunikační mix je složen ze čtyř základních komunikačních nástrojů: reklamy, podpory prodeje, public relations a přímého marketingu (osobního prodeje). [15, s. 169]

Komunikační mix je zobrazen v následující tabulce (Tab. 2).

Tab. 2 Komunikační mix [15, s. 169]

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Přímý marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ televizní reklama</li> <li>■ tisková reklama</li> <li>■ rozhlasová reklama</li> <li>■ venkovní reklama (outdoor)</li> <li>■ interiérová reklama (indoor)</li> <li>■ reklama v kinech</li> <li>■ direct mail</li> <li>■ reklama na internetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ podpora na místě prodeje (<i>point of sale</i> – POS)</li> <li>■ dárkové a upomínkové předměty</li> <li>■ výstavy a veletrhy</li> <li>■ vzorky, kupony, prémie</li> <li>■ soutěže</li> <li>■ obchodní známky, body</li> <li>■ slevy</li> <li>■ ochutnávky</li> <li>■ speciální stánky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vnitřní komunikace</li> <li>■ webové stránky</li> <li>■ prezentace v tisku, rozhlasu, televizi</li> <li>■ publicita</li> <li>■ tiskové konference</li> <li>■ informační služby pro veřejnost</li> <li>■ sponzoring</li> <li>■ pořádání speciálních akcí</li> <li>■ školení</li> <li>■ účast na konferencích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ osobní prodej</li> <li>■ pultový prodej</li> <li>■ předvádění výrobků v domácnostech</li> <li>■ prodejní výstavy a veletrhy</li> <li>■ zásilkový prodej</li> <li>■ telemarketing</li> <li>■ teleshopping</li> <li>■ direct mail</li> <li>■ online marketing</li> </ul>

V rámci marketingových strategií se v praxi využívají nejrůznější členění dle různých autorů a kritérií (např. členění dle Horákové: strategie diferenciacie produktu, strategie minimálních nákladů, strategie tržní orientace apod.) Výběr a počet typů strategií závisí zejmé-

na na velikosti a konkrétní situaci firmy. Zvolené strategie by pak měly mít několikaletou platnost. Zásadní změny strategií se realizují jen výjimečně v případě nutnosti.

Efektivita marketingového mixu spočívá ve správné kombinaci všech jeho prvků takovým způsobem, který přinese zákazníkovi maximální hodnotu a firmě splnění marketingových cílů.

## 2.7 Programy činností

Vedle pojmu prováděcí činnosti se lze v praxi setkat s dalšími ekvivalenty jako např. prováděcí program, realizační program nebo operativní plán. Ve všech případech jde o vymezení odpovědnosti konkrétní osobě, popř. oddělení za provedení určitého úkolu včetně vymezení lhůty, ve které je nutné tento úkol splnit a nákladů s tím spojených.

## 2.8 Rozpočty

V rámci dostupné literatury existuje spousta návodů na sestavení rozpočtu. Dle Jiřího Bednáře by měl rozpočet obsahovat marketingové náklady, případně i marketingové tržby (např. za pronájem reklamních prostor ve vlastní provozovně). Marketingové náklady se skládají z nákladů marketingových aktivit firmy. V případě potřeby komplexního přehledu o výdajích na prodej a marketing, lze do nákladů dle Jiřího Bednáře zahrnout i náklady na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem. Výstižné příklady a ukázky marketingových plánů z praxe pak uvádí například Martina Blažková ve své knize Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Nedílnou součástí rozpočtu by mělo být zhodnocení projektu z hlediska efektivnosti investic tzv. ROI, jež udává výnos z investovaných peněz v procentech.

## 2.9 Nákladová analýza

Nákladová analýza rozebírá vytyčené náklady nejen dle jednotlivých programů činností, ale také podle jednotlivých měsíců a podle jejich kumulativního nárůstu.

## 2.10 Riziková analýza

Riziková analýza by měla obsahovat rizikové faktory, které by mohly ohrozit realizaci programů činností, dále výši jejich rizika a pravděpodobnost vzniku. Pro rizikové faktory

s vysokým rizikem, je nutné zavést opatření, u ostatních rizikových faktorů se opatření zpravidla neprovádí.

## 2.11 Časová analýza

Časová analýza obecně slouží k určení vazeb časových intervalů a nalezení co nejkratší celkové doby realizace projektu. Za tímto účelem se v praxi využívá tzv. síťová analýza. Ta pomocí síťového grafu definuje návaznosti mezi jednotlivými činnostmi a následně kritickou cestu. Pro řešení deterministických modelů se používá metoda CPM (metoda kritické cesty). Stochastické modely se řeší pomocí metody PERT (technika vyhodnocení a kontroly plánu).

## 2.12 Kontrola

Závěrečná část marketingového plánu se zabývá kontrolní činností a monitorováním, jak se plán plní a zda nevyžaduje případné úpravy. V typických případech se cíle a rozpočet udávají na každý měsíc a čtvrtletí, aby vedení mohlo kontrolovat výsledky každého období a v případě potřeby podniknout nápravná opatření. Ke zjištění pokroku a navrhování možných modifikací musí být podniknuto určité množství různých interních a externích opatření. Některé společnosti vypracovávají plány pro případ nepředvídaných událostí – sestávají z kroků, které by měly být podniknuty v reakci na specifický vývoj prostředí, jako jsou cenové války nebo stávky. [8, s.99]

Součástí kontroly plnění mohou být např. hlášení a reporty, porady, osobní rozhovory apod.

## 2.13 Presentace

Po sestavení marketingového plánu však úloha jeho vyhotovitelů nekončí. Plán musí být předložen jak těm, kdo musí souhlasit s jeho realizací, tak i těm, kteří jej budou realizovat. Jestliže plán není řádně prezentován, selže. Nebude mít úspěch ani při svém schválení, ani při vlastní realizaci. Je proto důležité plán řádně předložit a ujistit se, že ho každý pochopil, spíše než jen zaslat jeho kopii interní poštou. Ti, kdo při přípravě plánu k jeho tvorbě přispívali, budou lépe motivováni ho plnit. Mohlo by být chybou distribuovat kompletní plán v příliš širokém okruhu. Marketingový plán je citlivý a důvěrný dokument, který by mohl velmi zajímat konkurenci a ve špatných rukách by mohl být velmi škodlivý. Naopak kopie



musí být dány vrcholovému vedení společnosti a dále musí být distribuovány také vedoucím útvarů, jako je účtárna, výzkum a vývoj, výroba, na něž by plán mohl mít vliv nebo které jsou nositeli jeho realizace. [11, s. 95]

Komplexní proces marketingového plánování ovlivňuje prakticky každou z činností společnosti. Je to proces náročný na množství, kvalitu a dostupnost informací, ať už interních (o společnosti, výrobcích, službách a zaměstnancích) anebo externích (o konkurenci, zákaznících, distributorech). Jeho zavedení a využívání je náročné nejen na peníze, ale i na čas. Firma, která dodnes pracovala pouze s rozpočtem, nepřipraví kvalitní marketingový plán za měsíc. Nicméně každá investice, finanční i časová, investovaná do marketingového plánování se mnohonásobně vrátí. Plánování totiž zabraňuje zbytečným investicím a nákladům, zvyšuje produktivitu a ziskovost, zvyšuje šanci na vítězství v náročné dlouhodobé soutěži trhu a mnohdy zajišťuje šanci na přežití. Zkrátka schopnost marketingově plánovat se v tržním prostředí stává konkurenční výhodou. [16]

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Problematiku marketingového plánování postihuje velké množství odborné literatury jak české, tak zahraniční. Snad standardně začíná být literatura doplňována praktickými příklady z praxe, což může být zejména pro začínající „marketéry“ velkým přínosem. Z hlediska obsahu a popisu problematiky tvorby marketingového plánu se však jednotliví autoři navzájem odlišují (a to i mezi svými publikacemi). Odlišnosti jsou způsobeny rozdílným působištem autorů (regionem) a aplikací na firmy různých velikostí. Proto je důležité, aby si „marketér“ před samotnou tvorbou ať už marketingového plánu či jiné písemnosti nastudoval dostupnou literaturu, vyčlenil z ní jen to nejdůležitější a přizpůsobil obsah a formu zpracování na aktuální podnik (z hlediska jeho velikosti, produktů, trhu, ...). Dostupnost publikací jednotlivých autorů je dobrá, včetně náhledů některých knih na internetu. Na internetu je umístěno také velké množství marketingových plánů ať již smyšlených, či reálných firem, existují zde specializované portály zabývající se marketingem apod. Kvalitu literatury (včetně internetového obsahu) od jednotlivých autorů lze posuzovat jen velmi těžce. Co se čtivosti a srozumitelnosti textu týče, tak jsou srozumitelnější texty českých autorů. Zahraniční autoři (zejména Philip Kotler) pak mají velké zkušenosti s praktickým využitím zejména v nadnárodních koncernech. Aktuálnost odborné literatury je zajištěna neustále vzrůstajícím významem marketingu a marketingového plánování obecně. Zejména teď v době krize je důležité volit vhodné marketingové strategie, aby podniky nejenom přežily, ale také profitovaly.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

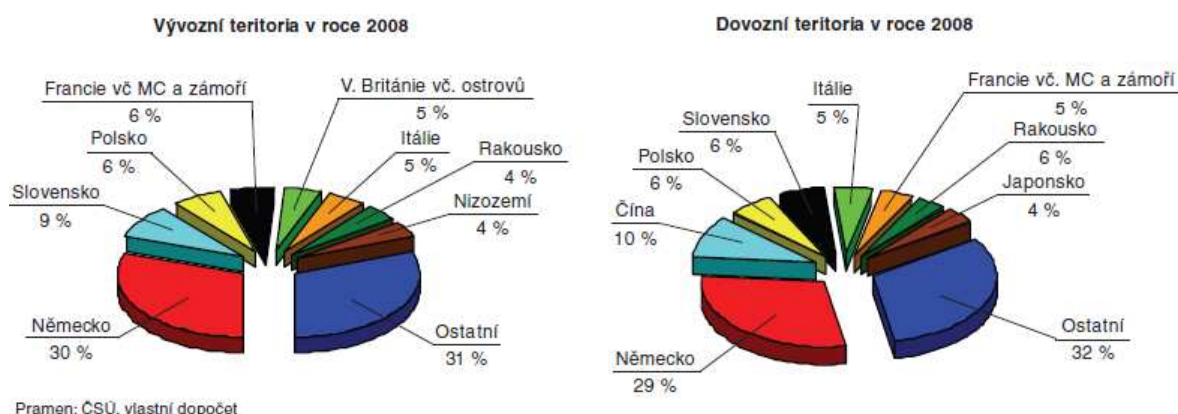
Tato práce popisuje marketingový plán firmy Alfa s.r.o. Popis marketingového plánování (viz. kap.1) není účelem této práce, proto nebude dále prezentován.

### 4.1 Firma Alfa s.r.o. jako jeden z výrobců kovodělného průmyslu v ČR

Tempo růstu tržeb u zpracovatelského průmyslu se v roce 2008, na rozdíl od nadprůměrného růstu v minulých letech, značně zpomalilo. Důvodem je zejména globální krize v automobilovém průmyslu, ale i stagnace v jeho dalším klíčovém sektoru výroby kovů a kovodělných výrobků. Součástí tohoto sektoru je mimo jiné i firma Alfa s.r.o., na kterou se bude tento projekt dále zaměřovat.

Příští perspektiva zpracovatelského průmyslu v ČR je nejasná. Na jedné straně se v polovině loňského roku objevily zprávy o končící recesi světové ekonomiky, na druhé straně však ekonomové varují před nadměrným optimismem.

Jak lze vidět na grafech (Graf 1 a 2) níže, je sousední Německo nejvýznamnějším vývozním a dovozním teritoriím ČR v rámci zpracovatelského průmyslu. Jelikož se jeho ekonomická situace začíná pomalu zlepšovat, mohl by tento fakt velmi příznivě ovlivnit i ekonomiku v ČR. Dle některých odborníků však růst české ekonomiky nedosáhne již tak rychlého tempa jako v minulých letech, což odůvodňují například vysokým deficitním rozpočtem, vysokým procentem bankrotů, úbytkem zakázek, propouštěním apod.



Graf 1 a 2 Teritoriální rozdělení zahraničního obchodu v roce 2008 [17]

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že v následujícím období bude zpracovatelský průmysl v ČR vystaven řadě zásadních výzev, na které je nezbytně nutné být připraven. Proto, pokud chce firma Alfa s.r.o. v dnešní složité situaci na trhu obstát, využívat

příležitostí a eliminovat rizika, musí dobře zanalyzovat současnou situaci a systematicky plánovat budoucnost.

## 4.2 Profil firmy Alfa s.r.o.

Vzhledem k možnému zveřejnění obhajované práce a vzhledem k citlivosti a důvěrnosti tohoto dokumentu je nejprve nutné upozornit na fakt, že název firmy Alfa s.r.o. je pouze pseudonymem pravého názvu společnosti. Z tohoto důvodu budou v této práci dále použity především informace získané z veřejně dostupných a bezplatných zdrojů na internetu nebo jen ty nejnütnější interní údaje firmy, jež nemohou způsobit újmu její existenci.

Firma Alfa s.r.o. je středně velkou společností působící v oblasti odpadového hospodářství. Její historie se traduje od roku 1997. Sídlo firmy se nachází na Moravě a aktivity firmy mají mezinárodní dosah.

Předmět podnikání firmy Alfa s.r.o lze shrnout do tří činností:

- kovovýroba zabývající se zejména výrobou ocelových kontejnerů pro převoz objemného odpadu a žárově zinkovaných kontejnerů určených pro ukládání průmyslových a nebezpečných odpadů,
- zprostředkování obchodu a služeb zaměřených na prodej plastových kontejnerů, popelnic, odpadkových košů, kompostérů, balíkovacích lisů, svozových aut apod.,
- silniční kamionová doprava v tuzemsku i zahraničí.

Z důvodu širokého rozsahu působnosti firmy Alfa s.r.o. na českém i zahraničním trhu a z důvodu omezeného rozsahu a požadované kvality diplomové práce, se bude tato práce zabývat pouze první ze tří výše uvedených činností.

Dle mezinárodní Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), kterou ČSÚ nahradil původní Odvětvovou klasifikací ekonomických činností (OKEČ), lze činnost kovovýroby zařadit do kategorie „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“.

Hlavním cílem firmy Alfa s.r.o. v oblasti kovovýroby je dodávat produkty s vysokou užitnou hodnotou a dlouhou dobou životnosti. Toho chce dosáhnout prostřednictvím vysoké kvality dílenského zpracování a aplikací kvalitních certifikovaných materiálů.

### 4.3 Marketingová situační analýza

Z nepřeberného množství činitelů, které obecně souvisí s marketingovou situační analýzou, budou v níže uvedených podkapitolách rozebráni jen ti nejvýznamnější týkající se firmy Alfa s.r.o.

#### 4.3.1 Analýza makroprostředí

K rozhodujícím vlivům makroprostředí firmy Alfa s.r.o., posuzovaných pomocí analýzy PEST, patří zejména níže uvedené vlivy z legislativního, ekonomického a technologického prostředí.

##### Ochrana životního prostředí

Důležitým faktorem, který musí firma Alfa s.r.o. jako společnost působící v oblasti odpadového hospodářství sledovat, je problematika ochrany životního prostředí. Aktuálním tématem je snižování ukládaného objemu biologicky rozložitelných odpadů na skládky.

Dle plánů odpadového hospodářství ČR by měl být v tomto roce snížen podíl biologicky rozložitelné složky odpadů ukládané na skládky na 75 % z množství ukládaného v roce 1995. Podle statistických údajů se však projevuje neustále spíše se zvyšující trend, který je způsobený rostoucím množstvím komunálního odpadu a nedostatečnou separací biologicky rozložitelné složky. I to je jedním z hlavních důvodů, proč chce Ministerstvo životního prostředí prosadit v nově připravovaném zákoně o odpadech povinnost separace biologicky rozložitelné složky ve všech obcích a městech. Pokud tento předpis vstoupí v platnost, budou muset obce vyřešit nakládání s vytríděným biologickým odpadem. Řada z nich si to uvědomila již nyní a snaží se využít evropské dotace v rámci operačních programů, a to jak na systémy sběru a separace, tak na zpracování biologického odpadu v kompostárnách nebo bioplynových stanicích. [20]

Jelikož se obce a města budováním kompostáren stále intenzivněji zabývají, měla by firma Alfa s.r.o. na tuto problematiku zaměřit svou pozornost a považovat ji za velkou příležitost jak zvýšit odbytíště pro svůj prodejní sortiment.

##### HDP ČR

Velmi důležitým makroekonomickým ukazatelem, který by měla firma Alfa s.r.o. při svém plánování zohlednit je výkonnost české ekonomiky, vyjádřená vývojem HDP. Dle údajů

zveřejněných ČSÚ se HDP očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy v úhrnu za rok 2008 meziročně zvýšil o 3,1 %. Za celý rok 2009 byl HDP proti předchozímu roku naopak nižší reálně o 4,1 %. Z meziročního srovnávání HDP dle čtvrtletí je však zřejmé, že výkonnost ekonomiky vzrostla ve 4. čtvrtletí ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,7 %. Náznak zotavování ekonomiky signalizovaný již ve 3. čtvrtletí se tak v posledním loňském čtvrtletí potvrdil. [18] Konec hospodářské recese a začínající stabilizaci ekonomické situace potvrzuje i prognóza ČNB, která očekává kladný meziroční růst reálného HDP za rok 2010 o 1,4 % a za rok 2011 o 2,1 %. [19] Nutno podotknout, že uvedenou prognózu je nutné brát s určitým nadhledem, jelikož stabilizace ekonomiky je poměrně zranitelná a přímo úměrná zahraničnímu vývoji.

### **Nezaměstnanost**

Výroba kovových konstrukcí je odvětví, které v rámci průmyslu zaznamenalo v uplynulých letech jeden z nejvýraznějších nárůstů zaměstnanosti a profese typu svářeč patřily ještě v roce 2008 mezi jedny z nejvíce nedostatkových na trhu práce. Během let 2001-2007 vzrostla zaměstnanost v odvětví o téměř 49 tisíc osob, což představovalo jednu třetinu zaměstnanosti. Podíl tohoto odvětví na celkové zaměstnanosti měl proto výrazně pozitivní vývoj, v letech 2001-2007 zaznamenal růst z 3,2 % na 4 %. Růst poptávky po pracovnících v kovoprůmyslu byl tedy do nedávné doby velmi výrazný, avšak hospodářská krize přinesla korekci tohoto trendu. Kovoprůmysl je odvětví s relativně nižší průměrnou mzdou, která jej v příštích letech bude znevýhodňovat na trhu. V období 2008-2020 by tak zaměstnanost mohla klesnout přibližně o 40 tisíc osob, což představuje zhruba 20 % dnešních pracovních míst. Dramatičtější pokles zaměstnanosti hrozí v letech 2009-2010, pokud nedojde k rychlému zotavení odběratelských odvětví, a to nejenom v ČR, ale také v zemi největšího obchodního partnera – v Německu. Platí však, že produkce těchto odvětví by po zotavení z hospodářské krize měla být opět poměrně stabilní a jen pozvolna se měnit od montáže směrem k technologicky náročnějším činnostem a k navazujícím službám. V příštích letech bude odvětví dále investovat do nových výrobních technologií, které umožní zachování nebo růst produkce při stále klesajícím počtu zaměstnanců. Očekávaný pokles zaměstnanosti se dotkne především profesí s kvalifikací na úrovni vyučení, avšak bude stále složité nalézt dostatečné množství nástrojářů, konstruktérů, mechaniků a technologů, kteří by zaplnili uvolněná pracovní místa a ta, která vzniknou jako důsledek zvyšování technologické úrovně odvětví. Výroba kovových konstrukcí má zatím poměrně nízkou úroveň přidané

hodnoty a v dalších letech se v něm budou výrazněji projevovat trendy, které růst produktivity podpoří. Bude se jednat zejména o vyšší podíl služeb – montáže výrobků do finálních investičních celků a jejich servis a tím větší integraci s odběratelskými odvětvími – především strojírenstvím. [21]

### Ceny energií

Náklady na elektrickou energii a zemní plyn jsou jednou z hlavních režijních položek firmy Alfa, s.r.o. Za posledních deset let zdražovala elektrická energie v ČR průměrně cca o 8 % ročně, přičemž průměrné zdražování zemního plynu se pohybovalo cca okolo 11 % za rok. Jelikož lze předpokládat rostoucí tendenci cen energií i do budoucna, měla by firma Alfa s.r.o. v rámci snížení nákladů věnovat spotřebě a úsporám energií zvýšenou pozornost.

### Měnové kurzy

V prvním pololetí roku 2008 česká koruna vůči euru překvapivě silně posilovala, přičemž začátkem druhého pololetí dosáhla rekordního kurzu 23,0 CZK / EUR. Naproti tomu v prvním pololetí roku 2009 česká koruna oslabila až nad 29,0 CZK / EUR. Kolísání měnových kurzů tak může zapříčinit buď výrazné zvýšení zisku nebo vznik měnových ztrát. Jelikož firma Alfa s.r.o. působí na zahraničních trzích, měla by v rámci svého marketingového plánování brát vývoj měnových kurzů české koruny vůči euru neodmyslitelně na zřetel. Faktem je, že předvídat vývoj měnového kurzu není snadnou záležitostí. Přinejmenším se však lze opírat o prognózy odborníků (Tab. 3) nebo lze měnovému riziku předejít uzavíráním smluv s výhradou měnových doložek.

Tab. 3 Směnné kurzy [22]

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							<i>Odhad</i>	<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>	<i>Výhled</i>
<b>Směnné kurzy nominální:</b>										
<b>CZK / EUR</b>	<b>31,84</b>	<b>31,90</b>	<b>29,78</b>	<b>28,34</b>	<b>27,76</b>	<b>24,94</b>	<b>26,45</b>	<b>25,8</b>	<b>24,8</b>	<b>23,8</b>
<i>roční průměr</i>										
<i>index zhodnocení</i>	<i>růst v %</i>	-3,2	-0,2	7,1	5,1	2,1	11,3	-5,7	2,5	4,1
<b>CZK / USD</b>	<b>28,23</b>	<b>25,70</b>	<b>23,95</b>	<b>22,61</b>	<b>20,31</b>	<b>17,03</b>	<b>19,06</b>	<b>17,9</b>	<b>17,3</b>	<b>16,7</b>
<i>roční průměr</i>										
<i>index zhodnocení</i>	<i>růst v %</i>	16,0	9,8	7,3	5,9	11,3	19,2	-10,6	6,2	3,8
<b>NEER <sup>1)</sup></b>	<b>93,5</b>	<b>94,1</b>	<b>100,0</b>	<b>105,1</b>	<b>107,9</b>	<b>120,4</b>	<b>116</b>	<b>119</b>	<b>124</b>	<b>129</b>
<i>průměr 2005=100</i>										
<i>index zhodnocení</i>	<i>růst v %</i>	-0,1	0,7	6,2	5,1	2,6	11,6	-3,5	2,3	4,1
<b>Reálný směnný kurz <sup>2)</sup></b>										
<b>vůči EA12</b>	<b>93,2</b>	<b>95,4</b>	<b>100,0</b>	<b>104,2</b>	<b>107,5</b>	<b>119,2</b>	<b>115</b>	<b>117</b>	<b>121</b>	<b>126</b>
<i>průměr 2005=100</i>										
<i>index zhodnocení</i>	<i>růst v %</i>	-4,4	2,4	4,8	4,2	3,1	10,9	-3,8	2,1	3,3

<sup>1)</sup> Nominální efektivní směnný kurz – index agregující směnné kurzy na základě vah zahraničního obchodu.

<sup>2)</sup> Index popisuje meziroční reálné zhodnocení CZK proti EUR, deflováno deflátory HDP.

Prameny: ČNB, ČSÚ, Eurostat, propočty MF ČR.



## Vývoj nových materiálů

Vývoj nových materiálů s vysokými užitnými vlastnostmi v souladu s požadavky zákazníka je jednou z metod jak docílit nižších prodejních cen výrobků. Jelikož však mají k této možnosti přístup všechny společnosti v kovodělném průmyslu, bylo by chybou, kdyby se firma Alfa s.r.o. vývojem nových materiálů nezabývala, obzvlášť v době zvýšené konkurence od vstupu ČR do EU.

Faktory týkající se sociálního a kulturního prostředí (tradice, náboženství, úroveň rodiny, školská soustava apod.) mají na firmu Alfa s.r.o. druhořadý vliv, proto nebudou v této práci analyzovány.

### 4.3.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí firmy Alfa s.r.o. reprezentují zejména dodavatelé, zákazníci a konkurence.

#### Dodavatelé

Firma Alfa s.r.o. kooperuje s celou řadou tuzemských i zahraničních dodavatelů z různých oblastí. Pro pokrytí potřeb spojených s výrobou kovových konstrukcí a kovodělných výrobků však firma využívá výhradně tuzemské dodavatele (jedná se např. o dodávky hutních materiálů, barev, příslušenství pro kontejnery apod.).

Za vyhledávání dodavatelů je ve firmě Alfa s.r.o. zodpovědný nákupčí. Dodavatele hledá dle potřeby z různých zdrojů. Na každý běžný a opakovaně odebíraný sortiment musí být k dispozici minimálně dva dodavatelé, pro případ výpadku dodávek některého z nich. Nákupčí provádí jednou ročně hodnocení dodavatelů dle jejich kvality, ceny, termínu dodání, platebních podmínek a řešení reklamací. Dodavatelé jsou hodnoceni dle jednotlivých kritérií známkou 1 až 3. Platí následující stupně hodnocení:

- dodavatel A (vynikající dodavatel) – průměrná známka hodnocení je 1 až 1,5;
- dodavatel B (průměrný dodavatel) – průměrná známka hodnocení je 1,51 až 2,50;
- dodavatel C (nevyhovující dodavatel) – průměrná známka hodnocení je 2,51 až 3.

Pokud se v Seznamu schválených dodavatelů objeví dodavatel s hodnocením C, je nutné ho nahradit. V případě výhradního dodavatele, je nutné určit další postup. Seznam schválených dodavatelů firmy Alfa s.r.o. na základě ročního vyhodnocení znázorňuje následující tabulka (Tab. 4).

Tab. 4 Seznam schválených dodavatelů [24]

Komodita	Dodavatel	Hodnocení 1 - 3					Stupeň hodnocení
		Kvalita	Cena	Termín	Platební podmínky	Řešení reklamací	
Ocelové plechy	Ferona, a.s., Ostrava	1	2	1	1	1	A
	FERROMETAL Polska Sp. z o.o.	1	1	2	3	1	B
	Tesko Steel Sp. z o.o	1	1	1	3	1	A
	ROSSO STEEL, a.s. Mirošov	1	1	1	1	2	A
Tyčový materiál	Ferona, a.s., Ostrava	1	2	1	1	1	A
	KOVINTRADE spol. s r.o., Frýdlant n/O	1	2	1	1	1	A
	KÖNIGFRANKSTAHL, s.r.o., Olomouc	1	2	1	1	1	A
Barvy	COLORLAK, a.s., Staré Město	1	1	1	1	1	A
	VITON s.r.o., Veselí nad Lužnicí	1	2	2	2	1	B
Příslušenství pro kontejnery	TRANS - TECHNIK spol. s r.o., Brno	1	2	1	1	1	A
	JINPO PLUS a.s., Ostrava	1	1	1	1	1	A
	Ing. Jiří Lutonský, Zlín	1	2	1	3	1	B
Šroubovina	Libor Horáček, Rýmařov	1	1	1	1	1	A
	FEVOS, s.r.o., Slavičín	1	1	1	1	1	A
	METAL WASHERS, spol.s r.o., Sptyihněv	1	1	1	1	1	A

Základním cílem nákupu je zajistit včasné dodávky materiálu nezbytného pro výrobu. Snahou je nakupovat přímo od výrobců a obejít různé zprostředkovatele, je-li to možné a má-li to v celkovém efektu pro firmu přínos. [24]

Při pohledu na dodavatele dle Michaela Portera z hlediska hrozby vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů, nepředstavují stávající dodavatelé pro firmu Alfa s.r.o. nebezpečí, jelikož nesplňují žádný atribut, díky kterému by si mohli vynucovat podmínky vzájemné spolupráce. Dodavatelé nemají ani monopolní postavení, ani nenabízí jedinečné zboží a každý z nich je nahraditelný.

### Zákazníci

Zákazníky firmy Alfa s.r.o. je možné rozdělit do tří kategorií:

- První skupinu tvoří koncoví zákazníci, kterými jsou především perspektivní zahraniční společnosti s nadnárodní působností zabývající se nakládáním s odpady a poskytováním komunálních služeb (např. SITA Nederland Holding B.V., Van Gansewinkel Groep B.V., Vanheede Environment Group N.V., REMONDIS AG & Co. KG, AVE Österreich GmbH, .A.S.A. Group, Veolia Environnement apod.).

- Druhou skupinou zákazníků jsou ryze obchodní společnosti, které nabízí sortiment firmy Alfa s.r.o. jak společně, které působí v oblasti odpadového hospodářství, tak municipalitám a široké veřejnosti (např. Engels Logistiek B.V., Domat B.V., Roda Containers B.V., Translift Nederland B.V., GETAG Entsorgungs-Technik AG, GTS Gallati Transport Systeme AG apod.).
- Třetí skupina zahrnuje samotné municipality, kterým firma Alfa s.r.o. nabízí svůj sortiment zejména prostřednictvím tendrů.

Z uvedeného výčtu zákazníků je jednoznačně zřejmé jejich zvýhodněné postavení, které dané velikostí firmy a velikostí vypisovaných tendrů. Zvýhodněné postavení zákazníků navíc umocňuje velký počet dodavatelů ocelových kontejnerů. Proto, aby firma Alfa s.r.o. zvýšila své šance v konkurenčním boji, zavedla v rámci zvyšování spokojenosti zákazníků pravidelné monitorování jejich spokojenosti pomocí dotazníků.

Zákazníci hodnotí firmu Alfa s.r.o. z hlediska technické úrovně zakázky, plnění termínu dodávek, flexibility, komunikace, servisu, poradenství, ceny výrobků a reklamací. Při hodnocení zákazníci uplatňují následující bodové hodnocení:

- 4 = výrazně dobrý (výrazně lepší než konkurence);
- 3 = lepší průměr (lepší než konkurence);
- 2 = průměr (stejně jako konkurence nebo neporovnáno);
- 1 = horší průměr (horší než konkurence). [24]

Průměrné výsledky celkového hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2009 shrnuje následující tabulka (Tab. 5)

*Tab. 5 Celkové hodnocení spokojenosti zákazníků [24]*

Hodnocená kritéria	Bodové hodnocení
1. Technická úroveň zakázky	3,625
2. Plnění termínů, dodávek, flexibilita	2,750
3. Komunikace, servis, poradenství	3,625
4. Cena výrobků	3,000
5. Reklamace	3,375

Informace získané z dotazníkového šetření vyhodnocuje jednatel firmy a na základě jeho výsledků se snaží prosazovat opatření, která by měla vést ke zlepšování stávající situace.

Stejně jako dodavatele lze dle Michaela Portera posuzovat i zákazníky z hlediska hrozby jejich vzrůstající vyjednávací síly. Zákazníci firmy Alfa s.r.o. těží při svých nákupech jak z výhody standardizace, tak z objemu nakupovaných výrobků. Z toho plyne, že zákazníci nemají příliš velký problém v případě potřeby nalézt náhradního dodavatele. Další výhodou zákazníků je dokonalá znalost konkurenčních cen, díky čemuž firma Alfa s.r.o. ztrácí flexibilitu vůči tlaku odběratelů snažících se o co nejvýhodnější nákup. Kooperace s výše uvedenými zákazníky, kteří se vyznačují svou stabilitou a finančním zázemím, znamená tedy pro firmu Alfa s.r.o. na jedné straně garanci naplnění výrobních kapacit, na druhé straně však určité riziko možného podřizování se jednostranným podmínkám.

### Konkurence

Konkurenci firmy Alfa s.r.o. lze rozdělit na:

- konkurenci tuzemskou a
- konkurenci zahraniční.

Uvedenou konkurenci tvoří řada výrobců, z nichž někteří působí pouze na svých tuzemských trzích a ostatní kooperují s obchodními společnostmi, které dále distribuují jejich produkty v zahraničí.

Hlavní tuzemští konkurenti firmy Alfa s.r.o. jsou uvedeni v níže uvedené tabulce (Tab. 6).

Tab. 6 Hlavní konkurenti v ČR [vlastní zpracování], údaje [25], [26]

Název	Rok založení	Kategorie podle	
		tržeb v tis. Kč	počtu zaměstnanců
PODHORAN LUKOV a.s. <sup>1)</sup>	2000	200 000 - 299 999	200 - 249
PLASTICO spol. s r.o. <sup>1)</sup>	1990	100 000 - 199 999	50 - 99
MONZA CZ, s.r.o. <sup>1)</sup>	1995	60 000 - 99 999	25 - 49
EUROINTERMETALL s.r.o. <sup>1)</sup>	1996	30 000 - 59 999	25 - 49
Brasco steel spol. s r.o. <sup>1)</sup>	2006	30 000 - 59 999	25 - 49
MULTITEC Bohemia, a.s. <sup>2)</sup>	1999	10 000 - 29 999	10 - 19
AGROKOV spol. s r.o. <sup>1)</sup>	1991	10 000 - 29 999	20 - 24
KOVEX spol. s r.o. <sup>3)</sup>	1992	10 000 - 29 999	6 - 9

Vysvětlivky: <sup>1)</sup> = údaje z roku 2008; <sup>2)</sup> = údaje z roku 2007; <sup>3)</sup> = údaje z roku 2005.

Největší konkurenty firmy Alfa s.r.o. představují společnosti PODHORAN LUKOV a.s. a PLASTICO spol. s r.o. PODHORAN LUKOV a.s. je výrobní společnost sídlící na Zlínsku

s mezinárodní působností. Hlavním předmětem podnikání je kovovýroba produkující několik tisíc kontejnerů ročně. Mezi další činnosti patří autodoprava, dřevovýroba, sítotisk, opravy nákladních aut a auto-agregáty. Vzhledem k obdobné činnosti, výrobní kapacitě, podobné cenové hladině, geografické blízkosti a zaměření na stejné trhy, lze považovat firmu PODHORAN LUKOV a.s. za jednoho z hlavních konkurentů firmy Alfa s.r.o. Firma PLASTICO spol. s r.o. sídlí v Domažlicích u Přerova. Společnost se zabývá zejména výrobou ocelových kontejnerů a speciálních výměnných nadstaveb, dále pak výrobou plastových výrobků. Působišťem firmy jsou jak tuzemské, tak zahraniční trhy, kde má své autorizované zastoupení. Společnost získala certifikát ISO 9001:2000, kterým potvrzuje svou snahu o neustále zvyšování kvality a řízení. Firma PLASTICO spol. s r.o. představuje dalšího hlavního konkurenta firmy Alfa s.r.o. Odůvodněním jsou stejné aspekty jako v předcházejícím případě navíc rozšířené o získanou certifikaci a zahraniční zastoupení.

Obdobnou konkurenci pro firmu Alfa s.r.o. znamená firma MONZA CZ, s.r.o. a EUROINTERMETALL s.r.o. Jejich handicapem vůči firmě Alfa s.r.o. je však poloviční výrobní kapacita, která je znevýhodňuje v případě získání velkých zakázek. MONZA CZ, s.r.o. se nachází ve Slušovicích a je stabilní firmou v tuzemsku i v zahraničí. Firma nabízí širokou škálu ocelových kontejnerů, vysokou kvalitu, krátké termíny dodání s maximální výrobní kapacitou 80 kontejnerů měsíčně. Společnost vlastní certifikát ISO 9001:2000. EUROINTERMETALL s.r.o. je umístěna v Rýmařově. Firma se orientuje na výrobu ocelových kontejnerů různých typů s kapacitou cca 1000 kontejnerů ročně. Další činností firmy je prodej paketovacích lisů včetně zajištění dodávky, montáže a servisu.

Zbývající čtyři společnosti lze zahrnout do skupiny, která sice v současnosti příliš neohrožuje firmu Alfa s.r.o., naproti tomu je však nutné sledovat jejich vývojovou tendenci. Brasco steel spol. s r.o. má hlavní sídlo v Troubkách, výrobní areál se nachází v Přerově. Společnost se specializuje na výrobu a prodej kontejnerů na všechny typy nástaveb. Hlavním odbytištěm jsou tuzemské a slovenské trhy. MULTITEC Bohemia, a.s. působí v novém areálu v Českém Brodě. Firma se zabývá vývojem, konstrukcí a výrobou tzv. „velko-objemových“ kontejnerů, díky čemuž vlastní patenty na nové konstrukční prvky a technologické postupy. Kromě toho firma zahájila výrobu nerezových kontejnerů, což je její další výhodou. Společnost je certifikovaná dle ISO 9001:2001. AGROKOV spol. s r.o. sídlí ve Zlíně a působí na tuzemských i zahraničních trzích. Společnost vyrábí ocelové kontejnery v různých provedeních dle požadovaných norem. KOVEX spol. s r.o. má hlavní

sídlo v Dešné u Slušovic, výroba se nachází v Zahnašovicích. Společnost se zabývá výrobou (popř. překupem), montáží a opravou nosičů kontejnerů, sklopných nástaveb a hydraulických ruk. Vedle toho vyrábí ocelové kontejnery a dodává k nim náhradní díly. Firma KOVEX spol. s r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2000. Firma Alfa s.r.o. je ve srovnání s výše jmenovanými výrobci ve výhodě díky široké nabídce sortimentu, vysoké kapacitě a produktivitě výroby, moderní technologii, know-how, neustálému zlepšování jak technického, tak designového provedení a vlastní dopravě výrobků. Schopnost vyhovět přáním zákazníků a bezproblémová komunikace je pro firmu Alfa s.r.o. samozřejmostí jak v tuzemsku, tak na zahraničních trzích.

Hlavní konkurenční výhodou firmy Alfa s.r.o. vůči zahraničním výrobcům působícím hlavně v západní Evropě je levnější pracovní síla. Samostatnou kapitolu tvoří výrobci z Polska, kteří excelují nízkou prodejní cenou svých produktů. Důvodem však není pouze úspora nákladů za levnou pracovní sílu, ale i úspora nákladů na úkor kvality. Konkurenceschopnost firmy Alfa s.r.o. ve srovnání s polskými výrobci se pak liší případ od případu podle toho jakou váhu zákazník přikládá ceně a jakou kvalitě. I když měla firma Alfa, s.r.o. do okamžiku hospodářské recese přeplněné výrobní kapacity, nelze hrozbu ze strany polských výrobců podceňovat.

Posledním kritériem, na kterém je konkurenceschopnost v tomto odvětví závislá, je termín dodání. Přetlak zakázek ze začátku roku 2008 byl koncem téhož roku ve firmě Alfa s.r.o. vystřídán prudkým propadem tržeb a nutností personální reorganizace společnosti ve výrobě. V současnosti pracuje ve firmě Alfa s.r.o. omezené množství pracovníků v dělnických profesích. Tato situace je velmi problematická při získávání a plnění velkých zakázek.

Kromě výše uvedené konkurence v odvětví lze dle Michaela Portera posuzovat rivalitu na trhu také z hlediska **hrozby nově vstupujících konkurentů a náhražek**. Segment, ve kterém působí firma Alfa s.r.o., lze z pohledu potenciálních nově vstupujících konkurentů označit za méně atraktivní. Důvodem je zejména vysoká kapitálová náročnost, kdy jsou nutné nemalé investice do výrobních hal, lakovny, technologií, strojního vybavení, nářadí, materiálu apod., nízké marže a značné množství konkurentů. Další bariérou, která snižuje atraktivnost segmentu, je nesnadná možnost z něj vystoupit kvůli zmíněným vysokým investicím při vstupu do odvětví. Mezi další faktory, které potenciální konkurenci znesnadňují vstup do odvětví, v němž firma Alfa s.r.o. působí řadu let jako zavedený dodavatel, patří její dlouholetá tradice, bohaté zkušenosti, vybudované odběratelsko-dodavatelské

vztahy a komplexní nabídka sortimentu a služeb včetně nově získané certifikace politiky jakosti a environmentu dle ISO 9001 a ISO 14001. Záruka kvality dodávaných produktů garantovaná integrovaným systémem řízení firmy je čím dál častěji klíčovým požadavkem navázání spolupráce s novými zákazníky či podmínkou účasti v tendrech. Poslední hrozbou dle Porterova pěti-faktorového modelu při posuzování rivality na trhu je hrozba náhražek. Ty však v oblasti výroby ocelových kontejnerů téměř neexistují, jelikož je v současnosti nelze ničím substituovat. V úvahu připadá pouze jediná možná forma substituce a to formou „produkt za produkt“, kdy zákazník upřednostní kontejner jiného výrobce. Proto by měla firma Alfa s.r.o. neustále sledovat konkurenční nabídky, snažit se o stále zvyšování kvality svých výrobků a služeb, inovovat strojní vybavení pro snížení variabilních nákladů a maximálně pečovat o své zákazníky.

Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ (běžně chápané) hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření. [23, s. 69]

### 4.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí vychází jak z primárních, tak sekundárních zdrojů. Primární informace pochází z interních firemních zdrojů a jsou získané na základě strukturovaných rozhovorů s majitelem a vedoucími THP pracovníky. Další primární informace byly získány dotazníkovým šetřením (viz. Příloha I a II této práce) a vlastním pozorováním chodu firmy. Sekundární zdroje týkající se výročních zpráv a účetních závěrek byly získány z veřejně dostupných zdrojů (webových stránek Ministerstva spravedlnosti České republiky).

Vnitřní prostředí firmy Alfa s.r.o. tvoří:

#### **Marketing a marketingové plánování**

Navzdory tomu, že by měl být proces plánování marketingu a marketingových akcí součástí každého podnikání, byl jeho význam ve firmě Alfa s.r.o. v oblasti vlastní kovovýroby doposud podceňován. Aktivity týkající se marketingu jsou jednotlivými zaměstnanci uskutečňovány nahodile individuálně a postrádají jakoukoliv synergii. Ve firmě není vytvořeno marketingové oddělení ani stanovena kompetentní osoba zodpovědná za marketing. Jelikož

každý správně zpracovaný marketingový plán konstruuje životaschopný model budoucí existence firmy, měl by být brán tento projekt jednatelem firmy Alfa s.r.o. minimálně jako odrazový můstek pro zavedení budoucího marketingového plánování a dlouhodobé prosperity firmy.

### **Strategické cíle firmy**

Stejně jako ve firmě Alfa s.r.o. schází marketingové plánování, neřešila se v ní donedávna ani otázka celopodnikového strategického plánování. První snahy o strategické plánování firmy se objevily až v souvislosti s implementací systému řízení jakosti a environmentu koncem roku 2009.

V rámci podnikatelské strategie firmy byly stanoveny tyto hlavní strategické záměry:

- dodávat zákazníkům pouze produkty a služby, které splňují nebo překračují jejich požadavky na kvalitu,
- dodávky realizovat na bázi osvědčených technologií,
- spolupracovat pouze s kvalitními dodavateli,
- účinnou prevencí minimalizovat dopady svého působení na životní prostředí,
- svými aktivitami a vedením zaměstnanců vytvářet pozitivní přístup ve vztahu k životnímu prostředí a minimalizovat tím jeho negativní ovlivňování,
- vést zaměstnance k cílevědomému snižování spotřeby energií, zajištění recyklace odpadů a snižování produkce odpadů. [24]

Z důvodu předchozí absence podnikatelské strategie není v tomto okamžiku možné provést hodnocení realizace strategických cílů firmy. Závazkem vedení společnosti by však mělo být přezkoumávání výše uvedených strategických záměrů alespoň jedenkrát ročně a v případě jejich neplnění vyvozovat opatření.

### **Finanční zdroje**

Součet aktiv resp. pasiv firmy Alfa s.r.o. za rok 2009 činí cca 247 532 tis. Kč. Majetkovou strukturu firmy tvoří z největší části oběžná aktiva (68,5 %) – z toho zásoby činí 28 868 tis. Kč, finanční majetek -484 tis. Kč (kontokorent) a krátkodobé pohledávky 141 073 tis. Kč. Firma využívá faktoring, přesto je stav pohledávek relativně vysoký. Společnost klade velký důraz na včasnou úhradu od odběratele a platební morálce klientů věnuje neustále vel-



kou pozornost. Druhou největší položkou aktiv jsou stálá aktiva (31 %) – jedná se o dlouhodobý hmotný majetek ve výši 78 534 tis. Kč, dlouhodobý nehmotný majetek ve výši 1 091 tis. Kč, podíly v podnicích ve výši 21 097 tis. Kč a opravné položky ve výši -24 526 tis. Kč. Nejmenší část majetkové struktury tvoří ostatní aktiva (0,5 %) – časové rozlišení a opravné položky.

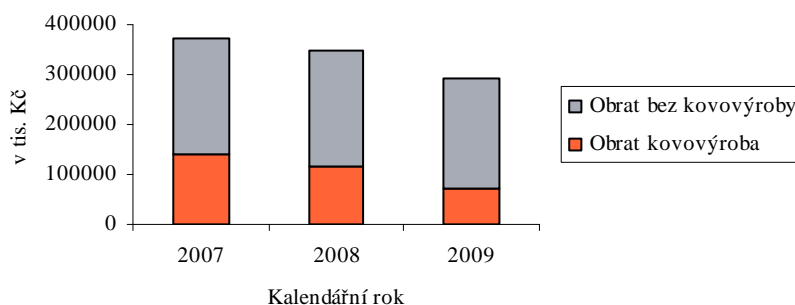
Kapitálovou strukturu firmy tvoří vlastní kapitál (20,7 %), který je tvořen především základním kapitálem ve výši 5 500 tis. Kč, hospodářským výsledkem minulých let ve výši 3 806 tis. Kč a hospodářským výsledkem běžného účetního období ve výši 15 641 tis. Kč. Největší položkou pasiv jsou cizí zdroje (79,2 %) a naopak nejmenší položku tvoří ostatní pasiva (0,1 %).

Celková likvidita firmy Alfa s.r.o. byla v roce 2009 na úrovni 2,2 (obecně se doporučuje úroveň mezi 1,5 až 2,5), tzn. že je v běžné toleranci. Míra zadlužení firmy Alfa s.r.o. byla v roce 2009 ve výši 79 % (za průměrnou míru zadlužení se obecně považuje 30 %-50 % cizího kapitálu), tzn. že zadluženost firmy Alfa s.r.o. lze označit jako rizikovou. Při konfrontaci výsledků s odvětvovými průměry uveřejněnými v analýze kovodělného průmyslu Ministerstva průmyslu a obchodu se v obou případech uvedené závěry potvrdily. Nutno však podotknout, že zadluženost firmy Alfa s.r.o. je stabilizovaná a má klesající tendenci.

Na základě výzev vypsanych Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR se firma Alfa s.r.o. účastní dvou dotačních programů. Jedná se o programy Marketing a ICT v podnicích. Na základě těchto programů se firma účastní na veletrzích a výstavách v zahraničí a začala s implementací nového informačního systému.

## Obrat

Z níže uvedeného grafu (Graf. 3) je zřejmý vývoj celkového obratu a obratu v kovovýrobě za poslední tři roky v tisících Kč.



Graf 3 Obrat firmy [25]

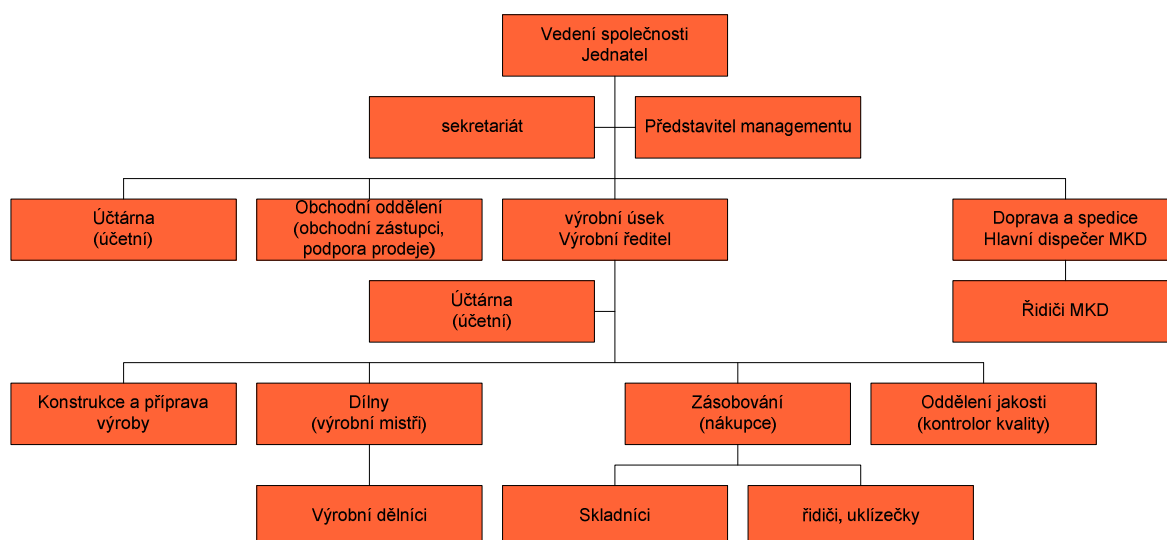
V roce 2007 byl vývoj celkového obratu i obratu vztahujícího se ke kovovému výrobě největší v historii firmy. V roce 2008 se však na obratech začala negativně projevovat hospodářská krize. Stagnace v sektoru výroby kovů a kovodělných výrobků navíc prohloubila rozdíl v procentuálním vyjádření obratu kovovému výrobě vůči celkovému obratu (hladina tržeb za zboží a dopravu se během krize téměř nezměnila). Tento nepříznivý stav se pak v oblasti kovovému výroby v roce 2009 ještě více umocnil. Situace by se však měla v tomto roce stabilizovat a pozvolna by se měla navracet růstové tendence (viz. kapitola 4.1).

### Lidské zdroje

V současnosti má firma Alfa s.r.o. 164 zaměstnanců a tento stav by chtěla udržet alespoň v následujících dvou letech, než se stabilizuje situace na trhu. Z celkového počtu 164 zaměstnanců pracuje 34 v pozicích THP, 98 ve výrobě jako dělníci a 32 v dopravě jako řidiči. Všichni zaměstnanci průběžně absolvují povinná školení BOZP a PO, řidičů, případně školení obsluhy nových výrobních či manipulačních strojů a zařízení. Další vzdělávání pro zvyšování kvalifikace ve společnosti neprobíhá, ani se do budoucna neplánuje z důvodu povahy společnosti.

### Úroveň řízení a organizace práce

Vzájemné vazby a členění jednotlivých vnitropodnikových útvarů jsou znázorněny na níže uvedeném organizačním schématu firmy (Obr. 5).



Obr. 5 Organizační schéma firmy [24]

Ze schématu je zřejmé, že uspořádání jednotlivých stupňů a členění firmy po stránce horizontální i vertikální neodpovídá žádné konkrétní formě organizační struktury, což zbytečně vede k neefektivnosti procesu řízení. Dochází k přetížení vedoucích pracovníků, kteří se pak nemohou naplno věnovat své práci a navíc jim hrozí nebezpečí, že ztratí přehled nad danou situací. Při nejmenším je nutné doplnit obchodní oddělení o funkci obchodního ředitele, na kterého by mohl jednatel firmy delegovat své pravomoci. Další nutností je, jak již bylo uvedeno výše, vybudování marketingového oddělení. V neposlední řadě firma Alfa s.r.o. u všech zaměstnanců zcela postrádá organizování dle určitých formálních předpisů. Z tohoto důvodu je nutné u všech stávajících i budoucích funkcí zpracovat popisy pracovních míst, pravomocí a zodpovědností.

### **Vstupní logistika**

Materiál se nakupuje na jednotlivé zakázky s přihlédnutím ke stavu skladových zásob. Převzetí materiálu zajišťuje na základě objednávky vystavené nákupčím zpravidla řidič firmy Alfa s.r.o. Vychystávání materiálu ze skladu se provádí na jednotlivé směny (ne na zakázky). Přebytný materiál se výroba snaží později zužitkovat. Pokud zbytky materiálu využít nelze, jedná se o odpad. S odpadem se postupuje dle směrnice Nakládání s odpady.

### **Technika a technologie**

Firma Alfa s.r.o. používá nejmodernější technické vybavení a její snahou je udržovat krok s předními světovými trendy. Součástí její nabídky jsou dodávky přesných tvarových výpalků technologií CNC plazmového a plynového řezání a ohýbání na tandemovém CNC ohraňovacím lisu. Výrobní haly disponují několika portálovými jeřáby s nosností od 3,2 do 8,0 tun. Díky skvělému technologickému vybavení je firma Alfa s.r.o. schopná nabídnout technicky i prostorově náročné svařence. Výrobky jsou zhotovovány buď na zakázku dle dodané výkresové dokumentace, případně na základě schváleného prototypu. Oddělení konstrukce a přípravy výroby je vybaveno nejnovějším softwarem, který umožňuje vytvořit detailní výkresy včetně trojrozměrného náhledu.

### **Výrobní operace**

Výrobní operace probíhající vlastními silami a ve vlastní výrobě se skládají zejména z operací: dělení materiálu, svařování, broušení, ohýbání, vysekávání, soustružení, frézování, vrtání a následné lakování. Lakování kovových výrobků se provádí z důvodu životnosti a kvality povrchu syntetickými barvami. Nejen z důvodu nově dosažené certifikace environ-

mentálního managementu, ale také z pocitu zodpovědnosti za čisté životní prostředí, je dlouhodobou snahou firmy Alfa s.r.o. hledání vhodné náhrady stávajících barev. Stávající syntetické barvy by měly být nahrazeny vodou ředitelnými barvami z důvodu nižšího obsahu těkavých složek. V případě požadavku zákazníka se v kooperaci zajišťují i jiné povrchové úpravy kovových výrobků (např. pískování, fosfátování, žárové a galvanické zinkování apod.). Časová i prostorová organizace je plánována na základě přijatých objednávek tak, aby byl zajištěn plynulý chod výroby a docházelo k minimálním ztrátám energií. Firma rovněž usiluje o minimální odpad (zbytky) materiálů při výrobě kontejnerů a naopak o maximální podporu třídění odpadu ve firmě.

### **Výrobní program**

V rámci kovovýroby se firma Alfa s.r.o. orientuje především na produkci:

- ocelových kontejnerů určených pro ukládání a převoz objemného odpadu. Konkrétně se jedná o výrobu vanových kontejnerů (dle německé normy DIN 30720), standardních kontejnerů typu „abroll“ (dle německé normy DIN 30722 nebo francouzské normy NF R 17-108), abrollů odlehčených a city kontejnerů. Standardně se vyrábí otevřené nebo uzavřené provedení. Dle požadavku zákazníka je však možné vyrobit i speciální provedení kontejnerů, které bude vyhovovat individuálním potřebám z hlediska rozměrů, konstrukčního řešení, nosnosti, hmotnosti, způsobu plnění, přepravy, vyprazdňování apod. Díky bohatým zkušenostem je firma Alfa s.r.o. připravena vyrobit jakoukoliv další modifikaci či atypické provedení. Lakování všech kontejnerů se provádí dle požadavku zákazníka ve stupnici barevných odstínů RAL.
- žárově zinkovaných kontejnerů určených hlavně pro ukládání průmyslových a nebezpečných odpadů dle předpisů ADR, RID a IMDG. Žárové zinkování odpovídá harmonizovaným normám (EN) a zaručuje vysokou životnost a kvalitní protikorozní ochranu takto upravených ocelových konstrukcí.

Nutno připomenout, že hlavním cílem firmy Alfa s.r.o. je dodávat produkty s vysokou užitnou hodnotou a dlouhou dobou životnosti, čehož chce dosáhnout prostřednictvím vysoké kvality zpracování a aplikací kvalitních certifikovaných materiálů.

## **Cena**

Cena ocelových kontejnerů se stanovuje dle jejich nákladů s přihlédnutím na ceny konkurence (srovnává se cena v EUR / 1 kg). Vedle ceny samotných kontejnerů je často získání zakázky závislé na ceně dopravy k zákazníkovi. Přestože se firma Alfa s.r.o. snaží plánovat dopravu tak, aby byla auta plně vytížená a náklady na dopravu co nejnižší, je velmi obtížné získat zakázky na trzích západní Evropy, pokud o stejnou zakázku usiluje místní dodavatel. Z tohoto důvodu se firma Alfa s.r.o. snaží co nejvíce obchodovat napřímo s koncovými zákazníky a předcházet tak zbytečnému navyšování ceny prostřednictvím dalších mezičlánků.

## **Po-prodejní servis**

Po-prodejní servis v oblasti dodávek ocelových kontejnerů není v ceně výrobku. Pokud zákazník požaduje provedení opravy nebo přelakování kontejneru, popřípadě dodání náhradních dílů, jedná se vždy spíše o ojedinělý jev, který je účtován za úplatu.

## **Výstupní logistika**

Firma Alfa s.r.o. disponuje vlastní silniční kamionovou dopravou. Tu v oblasti kovovýroby využívá zejména za účelem výstupní logistiky, jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Díky tomu mohou být dodávky ocelových kontejnerů flexibilně přepravovány k zákazníkovi. Jednotlivé náklady kontejnerů jsou vždy organizovány tak, aby byla maximálně využita ložná plocha auta. V rámci úspor nákladů má firma Alfa s.r.o. předplacená povolení na nadrozměrnou přepravu nákladů do šířky tří metrů (je výhodnější zaplatit povolení za nadrozměrnou šířku, než platit přepravu dvou aut). Druhým úsporným opatřením je vybavení vozidel GPS sledovacím zařízením. Účelem je jak sledování vozů, tak snížení spotřeby pohonných hmot. Dalším opatřením, pro případ mimořádných událostí, je uzavřené pojištění odpovědnosti dopravce ve výši deseti milionů Kč. V případě plného vytížení vlastních vozidel je firma Alfa s.r.o. nucena přepravu kooperovat prostřednictvím smluvních subdodavatelů.

## **Vývoj**

Přestože firma Alfa s.r.o. nedisponuje vlastním vývojovým oddělením, snaží se v rámci svých možností neustále o zefektivnění a modernizaci svých produktů. Klíčovým impulzem k inovacím je jak vlastní iniciativa, tak snaha vyhovět specifickým požadavkům zákazníka nebo např. benchmarking, který umožňuje firmě nalézt vždy nejlepší řešení. Aktuální novinkou firmy Alfa s.r.o. jsou velko-objemové kontejnery v provedení bez bočních

výztuh. Bočnice jsou ohýbané z profilovaného plechu, který je firma díky svému modernímu technologickému vybavení schopna připravit ve vlastním závodě. Důsledkem je nižší hmotnost, zachovaná pevnost, lepší aerodynamika a volnější prostor pro umístění loga svozové firmy.

### **Image a goodwill firmy**

Především díky přísnému řízení kvality výroby, investicím do návrhu a vývoje nových výrobků, dodržování dodacích lhůt a konkurenceschopným cenám si firma Alfa s.r.o. zajistila stabilní pozici a dobré jméno na trzích EU. Své produkty firma vyváží do více než 25 zemí celého světa. U všech svých výrobků firma dbá na vysokou kvalitu zpracování, aby byla zaručena jejich dlouhá životnost a maximální užitná hodnota. Také díky orientaci na individuální potřeby zákazníků se firma Alfa s.r.o. zařadila k významným výrobcům v oboru. [24]

#### **4.3.4 Predikce vývoje prostředí**

Pro predikci vývoje prostředí není zapotřebí náročných matematických metod, jde spíše o znalost trhu, na kterém podnikáme.

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, zahrnuje širokou škálu různorodých výrobků. Proto jsou ve vývoji jednotlivých oborů v odvětví značné rozdíly. Obor výroby kovových nádrží, zásobníků a kontejnerů se do doby světové hospodářské krize vyznačoval neustále se zvyšující tendencí.

Tržby v tomto oboru za prodej vlastních výrobků a služeb v běžných cenách v roce 2007 činily 20.613.362 tis. Kč (meziroční nárůst o 5,5 %). V roce 2008 začaly mít tržby klesající tendenci. V roce 2009 výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků ještě více poklesla (meziroční pokles o 21,8 %). Navzdory tomu, že průmyslová produkce v lednu 2010 vzrostla (meziroční růst o 5,3 %), výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků stále klesala (meziroční pokles o 4,1 %). Nutno podotknout, že růst průmyslové produkce zapříčinilo zejména zahraniční šrotovné. Ukončení zahraničních hospodářských opatření by se pak mohlo opět negativně projevit v průmyslové produkci. Nicméně, dle zahraničních statistik pozvolna dochází ke stabilizaci situace. Tuto skutečnost potvrzuje i analytička PhDr. Fialová, dle které by se měl průmysl velmi pomalu vracet do černých čísel. Dlou-

hodobější stabilizaci lze však očekávat až v druhé polovině roku 2010, kdy by se měl celkový růst pohybovat okolo 4 %.

Dle zpracované analýzy odvětví „Výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků – OKEČ 28“ Ministerstvem průmyslu a obchodu má toto odvětví v ČR po překonání recese velmi dobré vyhlídky na další rozvoj v náročném konkurenčním prostředí. Bližší údaje o vývoji cenových indexů, základních produkčních charakteristik, produktivitě práce, osobních nákladech a vývoji zahraničního obchodu daného odvětví jsou volně přístupné ve studii „Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008“ na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. [17]

#### 4.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT firmy Alfa s.r.o. vychází z její marketingové situační analýzy a je zobrazená v následující tabulce (Tab. 7).

Tab. 7 Analýza SWOT [24]

Silné stránky	Slabé stránky
dlouholetá tradice a zkušenosti zahraniční zastoupení firmy certifikace ISO 9001 a ISO 14001 dobrá "image" širší sortimentu a rozsahu působnosti moderní technické vybavení i lakovna vysoká výrobní kapacita a objem exportu zkušenosti s výrobou "atypů" vlastní kamionová doprava schopnost vyhovět specifickým přáním zákazníka odběratelsko-dodavatelské vztahy vysoká kvalita výroby a zpracování	umístění firmy (vyšší ceny dopravy) vysoký stav pohledávek vysoká míra zadlužení absence marketingového oddělení absence pozice obchodního ředitele absence popisů pracovních míst nedostatek prodejního personálu dostupnost materiálu dlouhé termíny dodání nedokončená implementace informačního systému
Příležitosti	Hrozby
vývoj nových materiálů inovace strojního vybavení vstup na nové trhy (zejména v Německu) budování kompostáren účast na dotačních programech	vývoj ekonomiky závislý na zahraničí apreciacie české koruny kursové ztráty zahraniční legislativní požadavky ceny energií ceny vstupních materiálů tuzemská i zahraniční konkurence vyjednávací síla zákazníků platební morálka zákazníků

### Vyhodnocení analýzy SWOT

Shrnutím silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb analýza nekončí. Toto shrnutí má firmě Alfa s.r.o. pomoci zvolit správný směr jejího působení na trhu.

Firma Alfa s.r.o. se vyznačuje celou řadou silných stránek, díky kterým může využít existující příležitosti na trhu. Těmito příležitostmi se rozumí především obsazení nových trhů. Velkou perspektivu pro firmu Alfa s.r.o. představuje Německo, jehož výhodou je geografická poloha (vzdálenost) a obrovský potenciál. Firma Alfa s.r.o. sice v současnosti na německém trhu již působí, ale realizované dodávky jsou malého rozsahu. Proto by měla firma Alfa s.r.o. začít usilovat o intenzivní pronikání na tento trh. Toho může dosáhnout díky dlouholeté tradici a zkušenostem, komplexní nabídce sortimentu, modernímu technickému vybavení, vysoké kvalitě výroby, velkým výrobním kapacitám, schopnosti přizpůsobit se specifickým požadavkům zákazníka (výroba atypických kontejnerů) nebo díky certifikaci politiky jakosti a environmentu dle ISO 9001 a ISO 14001. Stejnými prostředky by mohla firma Alfa s.r.o. využít možnosti dodávek pro municipality v rámci nově budovaných kompostáren na zpracování biologického odpadu. V rámci svého dalšího rozvoje by se pak firma Alfa s.r.o. měla zabývat možností využití nových programů na podporu podnikání financovaných ze strukturálních fondů EU a ze státního rozpočtu ČR.

Naproti tomu může firma Alfa s.r.o. využít výše uvedených příležitostí redukcí svých slabých stránek. Jedním ze způsobů jak eliminovat slabé stránky je hledání úspor (např. výrobou velkých sérií, zkrácením výrobního cyklu, prodejem výrobků na skladě, hledáním levnějších dodavatelů, restrukturalizací firmy apod.). Získané finanční prostředky by pak firma mohla využít jak ke snižování míry zadlužení, tak k podpoře marketingu a prodejního personálu, který je nezbytně nutný pro další expanzi firmy.

Podobně jako může firma Alfa s.r.o. maximalizovat příležitosti prostřednictvím jejich silných a slabých stránek lze dosáhnout i minimalizace hrozeb (např. díky přednostem firmy bojovat vůči konkurenci pomocí podpory marketingu a prodejního personálu lépe působit na zákazníky a být lépe informován o vývoji situace na trhu apod.). V obou případech je nutné dokončit implementaci informačního systému, aby došlo ke snížení pracnosti a k zefektivnění informačních toků obchodního oddělení s výrobním střediskem a finančním oddělením. Významným přínosem by pak byla i pružnější reakce vůči všem obchodním



partnerům. Bez vzájemné synchronizace není možné výše uvedená opatření správně realizovat.

## 4.5 Analýza BCG

Klasifikace výrobního portfolia firmy Alfa s.r.o. byla určena na základě interních podkladů a je definována v níže uvedené tabulce (Tab. 8).

Tab. 8 BCG Matice [24]

<b>Tempo růstu na trhu</b>	(vysoké)	Abroly odlehčené	Speciální kontejnery
	(nízké)	Abroly standardní, vanové kontejnery, city kontejnery	Žárově zinkované kontejnery
<b>(vysoký) Relativní tržní podíl (nízký)</b>			

Na základě vzájemného vztahu tempa růstu na trhu a relativního tržního podílu lze za „otazníky“ označit speciální kontejnery, které se vyznačují nízkým tržním podílem a vysokým růstem na trhu. Jedná se o kontejnery, které v současnosti firma Alfa s.r.o. zavádí na trh. Vzhledem k jejich perspektivním vyhlídkám by je měla firma podporovat zesílenou marketingovou politikou. Za „hvězdy“ lze považovat odlehčené kontejnery, jelikož mají nejlepší obchodní výsledky co do podílu na trhu i růstu trhu. „Dojnými kravami“ jsou standardní kontejnery, vanové kontejnery a city kontejnery. Tyto kontejnery firma Alfa s.r.o. vyrábí téměř od svého vzniku a díky nim může podporovat rozvoj nových aktivit. Lze je charakterizovat vysokým tržním podílem a nízkým růstem trhu. Poslední kategorií jsou „bídící psi“, kam lze teoreticky zahrnout žárově zinkované kontejnery, typické nízkým tržním podílem a nízkým růstem trhu. Nelze však říct, že se jedná o výrobky, které by vykazovaly ztrátu nebo končily svůj životní cyklus. Tyto kontejnery by neměly být omezovány, naopak by je měla firma Alfa s.r.o. podporovat marketingovou činností. Na závěr této kapitoly lze výrobní portfolio firmy Alfa s.r.o. označit za vyvážené.

## 5 PROJEKT

Základem pro zpracování projektu marketingového plánu firmy Alfa s.r.o. jsou poznatky z analytické části této práce.

### 5.1 Marketingové cíle

Na základě výše uvedených skutečností lze pro firmu Alfa s.r.o. stanovit tyto cíle:

- zvýšit v roce 2010 obrat kovovýroby o 2 % v tuzemsku,
- zvýšit v roce 2010 obrat kovovýroby o 6 % v zahraničí,
- získat v roce 2010 alespoň 2 nové zákazníky, kteří by dohromady zvýšili obrat kovovýroby o dalších 10 %.

Dosažení stanovených marketingových cílů by v konečném důsledku znamenalo, že firma Alfa s.r.o. dosáhne na konci roku 2010 stejného obratu v kovovýrobě, který měla v rekordním roce 2008. Cílem tohoto marketingového plánu je, aby firma Alfa s.r.o. prosperovala a zvyšovala své prodeje i navzdory probíhající hospodářské recesi (krizi).

### 5.2 Marketingové strategie

Za účelem dosažení marketingových cílů firmy Alfa s.r.o. bude použita strategie diferenciacce. Prostřednictvím ní má firma možnost odlišit se od konkurence v jakékoliv části marketingového mixu a dosáhnout tak zákaznickou loajálnost.

#### 5.2.1 Segmentace, zacílení a umístění

K segmentům, na které bude firma Alfa s.r.o. zaměřovat své marketingové aktivity, patří:

- stávající zákazníci (tzn. koncoví zákazníci, obchodní společnosti a municipality viz. kap. 4.3.2) a
- potenciální zákazníci (především na německém trhu).

Přestože by mohla firma Alfa s.r.o. zaměřit své marketingové strategie pouze na některé z výše uvedených segmentů dle jejich atraktivity a vhodnosti, měla by zacílit své úsilí na všechny zmíněné segmenty. Důvodem je současná situace způsobená hospodářskou recesí,

kdy by si firma neměla dovolit nevyužívat všech dostupných zdrojů. Způsob jak zaujmout zákazníky popisuje marketingový mix.

### **5.2.2 Marketingový mix**

Návrh marketingových nástrojů, pomocí kterých by mohla firma Alfa s.r.o. dosáhnout splnění marketingových cílů a přání zákazníka jsou následující:

#### **5.2.2.1 Produkt**

Výrobní portfolio firmy Alfa s.r.o. v oblasti kovovýroby zahrnuje odlehčené kontejnery, speciální kontejnery, standardní kontejnery, vanové kontejnery, city kontejnery a žárově zinkované kontejnery. Jelikož se všechny jmenované kontejnery vyrábí standardizované dle příslušných norem, je velmi těžké nabídnout zákazníkovi něco navíc, co by předčilo konkurenci. U produktů firmy Alfa s.r.o. mohou zákazníci ocenit vysokou užitnou hodnotu kontejnerů, kvalitu jejich zpracování, dlouhou životnost a příznivou cenu. Tyto výhody však dnes nabízí téměř každý výrobce. I přesto, že je firma Alfa s.r.o. schopná doložit svá tvrzení certifikáty použitých materiálů a bohatými referencemi spokojených zákazníků, nejedná se o hodnotu, na základě které by zákazníci objednávali kontejnery právě u firmy Alfa s.r.o. Právě proto, že je téměř nemožné nabídnout „něco navíc“, je nutné se od konkurence odlišit prostřednictvím komunikační politiky, která je v této branži hodně podceňovaná. Situace v oblasti výroby kontejnerů se svým způsobem podobá konkurenčnímu boji mobilních operátorů, avšak s minimálními investicemi do propagace.

Dalšími výhodami, které může firma Alfa s.r.o. svým zákazníkům nabídnout, je širší sortimentu a jeho variabilita. Dále schopnost výroby modifikací, úprav a doplnění standardních kontejnerů (žebříky, úchytnými oky apod.). Díky těmto faktorům může firma garantovat splnění těch nejnáročnějších požadavků zákazníka.

Ostatní faktory (např. obal apod.) nelze srovnávat. Důvodem je to, že se „kontejnery“ jako takové nebalí, mají jednotný design stanovený normami, mnohdy nejsou označeny štítkem výrobce, ale distributora a k samotnému výrobku lze jen velmi těžko nabídnout doprovodné služby. Jedinou možností se jeví pouze nabídka a prodej náhradních dílů (např. rolny, víka, háky, apod.).

Podobně jako tomu bylo v případě rozhodnutí o výběru segmentu, je tomu i u výběru produktu. Z důvodu současné situace způsobené hospodářskou recesí a v rámci dosažení stanovených marketingových cílů, by firma Alfa s.r.o. měla zaměřit svoji pozornost na všechny kontejnery svého výrobního portfolia v oblasti kovovýroby.

### 5.2.2.2 *Cena*

Firma Alfa s.r.o. stanovuje cenu kontejnerů na základě dvou faktorů, kterými jsou výrobní náklady (včetně režii rozpočítaných na jeden výrobek) a konkurenční ceny srovnatelných kontejnerů (srovnává se cena v EUR / 1 kg hmotnosti kontejneru).

Na základě výše uvedeného by firma Alfa s.r.o. měla prosazovat marketingovou politiku „kvalitního výrobku za příznivou cenu“. Prodejní cena přitom garantuje přiměřený zisk a odpovídá nákupním zvyklostem v daném segmentu.

V rámci taktických marketingových nástrojů cenové politiky, může firma Alfa s.r.o. dále zvýhodnit své zákazníky množstevními slevami. Kromě toho by bylo dobré, kdyby firma Alfa s.r.o. podpořila prodej produktů zvýhodněnou cenou v rámci komplementarity nabízených výrobků. Konkurenti vyrábějící kontejnery totiž nemají ve svém sortimentu ostatní výrobky týkající se nakládání s odpady (svozové automobily, popelnice, apod.).

Platební podmínky stanovuje firma Alfa s.r.o. individuálně (např. platba předem, záloha před zadáním do výroby, platba před expedicí, faktura s různou dobou splatnosti apod.). Kvůli prevenci vzniku pohledávek po splatnosti, eventuálně nedobytných pohledávek by firma měla vždy prověřovat bonitu nových zákazníků (např. dle výpisu z OR a sbírky listin, dle insolvenčního rejstříku apod.). U zakázek většího rozsahu je firma Alfa, s.r.o. z důvodu diverzifikace rizika nucena využívat služeb faktoringových společností.

### 5.2.2.3 *Distribuce*

Vzhledem k technické náročnosti a povaze výrobků jsou kontejnery firmy Alfa s.r.o. distribuovány zejména prostřednictvím přímého prodeje eventuálně nepřímým prodejem prostřednictvím obchodních společností. Ty musí být schopné popsat zákazníkům technické vlastnosti kontejneru a poskytnout poradenství. V rámci zachování konkurenceschopných cen nabízí firma Alfa s.r.o. všem obchodním společnostem zvýhodněné prodejní ceny za účelem pokrytí jejich marže a nákladů spojených s propagací a se získáním zákazníka.

Z hlediska ziskovosti je zřejmé, že je pro firmu Alfa s.r.o. výhodnější preferovat přímý prodej a spolupracovat s koncovými zákazníky než s obchodními společnostmi. Aby však firma dosáhla stanovených marketingových cílů, měla by v souladu s výše uvedenými nástroji marketingového mixu využívat oba způsoby distribuce.

#### **5.2.2.4 Propagace**

Jak již bylo uvedeno výše, byl význam marketingové komunikace v oblasti výroby ocelových kontejnerů doposud všeobecně podceňován (jak konkurencí, tak firmou Alfa s.r.o.). Marketingová komunikace by proto měla být klíčovým prvkem strategie diferenciací firmy Alfa s.r.o. Kvalita by zákazníkem neměla být vnímána pouze jako hodnota technických parametrů výrobku, ale jako schopnost celkového uspokojení zákazníka včetně kvality komunikace.

Z tohoto důvodu by měla firma Alfa s.r.o. uskutečňovat více marketingových aktivit najednou, aby byla snadněji zapamatovatelná. Své aktivity by přitom měla provádět systematicky a dlouhodobě.

Existuje mnoho forem propagace, díky kterým může firma Alfa s.r.o. propagovat jak nabízené produkty, tak renomé firmy. Tento fakt lze demonstrovat na následujících příkladech:

#### **Reklama**

Vzhledem k povaze výrobků firmy Alfa s.r.o. a k možnosti přesného zaměření na vybranou cílovou skupinu zákazníků se jako nejefektivnější jeví tištěná a internetová reklama.

##### *Tištěná reklama*

Přestože denně vznikají nové způsoby jak na sebe upozornit (např. prostřednictvím elektronických medií apod.), je tištěná reklama stále nejpoužívanější formou propagace. Paradoxem přitom je, že ji firma Alfa s.r.o. v oblasti kovovýroby doposud nevyužila. Nutno konstatovat, že k jejímu úspěšnému rozvoji nestačí umět vyrábět sofistikované a spolehlivé výrobky, když se o nich svět nedozví. Proto je nutností, aby se firma Alfa s.r.o. v rámci svého budoucího rozvoje začala zabývat otázkou investic do tištěné reklamy. Z hlediska jejího zaměření lze doporučit tištěnou reklamu v tuzemských i zahraničních odborných časopisech zaměřených na odpadové hospodářství a ochranu životního prostředí.

##### *Internetová reklama*

Search engine marketing (dále jen SEM) neboli marketing ve vyhledávacích patří v současnosti k jedné z nejefektivnějších forem on-line reklamy.

Jedná se o marketingový nástroj zaměřený na propagaci a zvyšování viditelnosti a známosti webu, tedy navyšování návštěvnosti. SEM může mít mnoho podob, vždy jde ale o placenou formu propagace. Většinou se platí PPC modelem, tedy platba za kliknutí na zpravidla textový odkaz nebo banner umístěný v síti serverů, které takové způsoby propagace nabízejí. Častým způsobem SEM propagace je zakoupení lepších pozic ve výsledcích vyhledávání na velkých portálech (např. garance první stránky apod.), sponzorované odkazy nebo také o placené zápisy v různých katalozích. Velký význam a výhoda SEM oproti jiným formám propagace je možnost zjistit si přesný počet příchozích návštěvníků. A díky systémům PPC, které zpracovávají také statistické údaje, je možné spočítat návratnost investic do SEM. [27]

V případě firmy Alfa s.r.o. na rozdíl od konkurence nelze v oblasti kovovýroby nalézt odkaz na její webové stránky na žádném internetovém vyhledávači. Z tohoto důvodu by měla firma Alfa s.r.o. navázat spolupráci jak s tuzemskými, tak se zahraničními provozovateli internetových serverů a urychleně by měla začít tento problém řešit.

Jelikož se v dnešní době potenciální zákazník mnohdy dozví o firmě pouze prostřednictvím kvalitní prezentace na internetu, měla by firma Alfa s.r.o. věnovat zvýšenou pozornost také svým webovým stránkám (ať už jde o jejich design, funkčnost, či aktualizaci).

V rámci reklamy by dále firma Alfa s.r.o. mohla natočit o svých výrobcích unikátní video, které by se vymykalo všem fádním reklamám. Aby se tento spot dostal do povědomí co nejširšího okruhu potenciálních zákazníků, bylo by dobré jej umístit nejenom na vlastní webové stránky do sekce „Aktuality, Zkoušky či Download“, ale i na internetové servery pro sdílení video souborů, které navštěvují milióny uživatelů (např. „YouTube“ apod.). Kromě toho by mohlo být toto video využito jako propagační materiál distribuovaný formou DVD či CD médií nebo při prezentaci firmy na veletrzích projekcí na LCD panelech.

Inspirací by pro firmu Alfa s.r.o. mohla být např. videa švédské společnosti SSAB Oxelösund AB, která se zabývá výrobou ořeru-vzdorných plechů „HARDOX“. Pod značkou „HARDOX In My Body“ po celém světě proklamují vysokou kvalitu a extrémní odolnost plechů „HARDOX“, což provokativně demonstrují na originálním videu (Obr. 6).



*Obr. 6 Sekvence z videa The monster machine man [29]*

Jelikož realizace spotu představuje poměrně drahou záležitost, mohla by firma Alfa s.r.o. využít alternativního řešení. Možná alternativa spočívá v dohodě s dodavatelem plechů „HARDOX“ o využití jejich videa k propagaci vlastních kontejnerů, což by současně podpořilo i spotřebu tohoto plechu. Užitek by tak získaly obě zúčastněné strany.

Jiným druhem originální reklamy, díky kterému by se firma Alfa s.r.o. mohla vrýt do povědomí lidí, je vytvoření netradičního díla ze svých produktů (jako např. brána z kontejnerů na obrázku Obr. 7).



*Obr. 7 Shipping container gate thingy [30]*

### **Podpora prodeje**

Účelem podpory prodeje je stimulace okamžitého prodeje. V současné době hospodářské recese je její význam obzvláště zesílen. Z podpory prodeje doposud firma Alfa s.r.o. v oblasti kovovýroby využívala jen účast na veletrzích, dárkové předměty a slevy. Jelikož však uvedené způsoby podpory prodeje využívá firma jen sporadicky, měla by usilovat o:

*pravidelnou účast na veletrzích*

neboť jde o ideální způsob jak se zviditelnit, navázat nové kontakty a získat zdroje strategických informací o aktuální situaci na trhu,

*pravidelné využívání dárkových předmětů*

v opačném případě hrozí, že firma zaostane za konkurencí (mimo to dárkové předměty, jako např. firemní trička, USB disky, deštníky, tapety na plochu monitoru apod., napomáhají tomu, že nás bude mít zákazník díky jejich používání stále na paměti),

*poskytování rabatů nejen na základě výzvy zákazníka*

ale i z vlastní iniciativy za účelem zvýhodnění zákazníka např. při odběru většího množství kontejnerů, odprodeji skladových kontejnerů nebo odběru doplňkových výrobků pro nakládání s odpady. Jedná se o široký sortiment plastových popelnic a košů, se kterými firma Alfa s.r.o. obchoduje a díky kterým je ve výhodě vůči konkurentům z oblasti kovovýroby.

Dalším způsobem podpory prodeje, který by mohla firma Alfa s.r.o. v rámci svých marketingových aktivit uplatňovat je:

*bezplatné vyzkoušení produktu*

zákazníkovi by byl pod podmínkou zádržného (pro případ poškození) zapůjčen kontejner za účelem testování. Pokud by kontejner např. po dvouměsíčním nasazení v provozu splnil očekávání zákazníka, byl by jím odkoupen. Pokud by si zákazník naopak koupil, uhradil by pouze náklady za dopravu a náklady spojené s přelakováním kontejneru. Tento způsob podpory prodeje by měl významně motivovat zákazníka ke koupi. Nutno podotknout, že jde o kontejnery vyrobené a evidované ve výrobních cenách roku 2009.

*rozesílání aktuálních ceníků*

problémem firmy Alfa s.r.o. je, že v mnoha případech nemá vůbec zpracované ceníky k jednotlivým druhům kontejnerů. Tím pádem jsou zákazníci nuceni poptávat kontejnery individuálně a mnohdy musí čekat i několik dnů na zpětnou reakci. Proto, aby firma Alfa s.r.o. zamezila zbytečné ztrátě zakázky a zajistila větší flexibilitu vůči zákazníkovi, měla by se postarat o zpracování všech chybějících ceníků kontejnerů a o jejich pravidelnou aktualizaci. Tímto krokem by usnadnila práci jak zákazníkům, tak svým zaměstnancům a současně by předešla na obou stranách zbytečné nervozitě.

**Přímý marketing**

V rámci přímého marketingu lze firmě Alfa s.r.o. doporučit

*zpracování nových katalogů,*



jelikož v současnosti používá zastaralou verzi z roku 2006. Tato verze katalogů za prvé obsahuje neplatné kontaktní údaje a za druhé v ní nejsou obsaženy odlehčené ani speciální kontejnery, díky kterým má firma Alfa s.r.o. mnohonásobně vyšší možnost uplatnění na trhu. Používání těchto katalogů se zcela míjí účinkem a proto je nutná jejich aktualizace.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je pro firmu Alfa s.r.o. nejvhodnějším nástrojem marketingového mixu. Firma má ideální možnost prezentovat své výrobky, bezprostředně reagovat na dotazy zákazníka, budovat jeho preference, přesvědčovat ho ke koupi a v neposlední řadě s ním budovat dlouhodobé obchodní vztahy.

Navzdory tomu je však osobní prodej ve firmě Alfa s.r.o. značně diskriminován. Důvodem je velká zaneprázdněnost obchodních zástupců způsobená zejména přílišnou administrativou. Jednání tváří v tvář je tak ve většině případů nahrazováno telefonickým kontaktem nebo elektronickou cestou. Chce-li firma Alfa s.r.o. získávat nové zákazníky a utužovat vztahy s těmi stávajícími, měla by za tímto účelem

*posílit prodejní personál v terénu.*

Nabízí se dvě možnosti jak tento návrh realizovat. Levnějším řešením je revidovat náplň pracovních činností dotýčných zaměstnanců, dražší variantou je posílení obchodního oddělení novým zaměstnancem (příp. novými zaměstnanci).

### **„Public relations“**

Budování vztahů s veřejností pomocí „Public relations“ je od samého vzniku firmy Alfa s.r.o. opomíjenou problematikou. Firma Alfa s.r.o. by měla začít s budováním této aktivity při stanovení níže uvedených průběžných cílů:

*tvorbou krátkých tiskových zpráv či prohlášení (např. o zavádění nových technologií, vývoji nových výrobků apod.),*

*prezentací v odborných médiích zaměřených na téma odpadového hospodářství formou odborných příspěvků, které budou postaveny na zkušenostech firmy v oboru,*

*prezentací realizovaných zakázek většího rozsahu, které jsou financovány místními samosprávami, případně z evropských fondů (např. dodávka a realizace velko-objemových kontejnerů na určité území v rámci jeho revitalizace apod.)*

*spoluprací s vysokými školami, kdy za finanční podpory studentů vznikl nějaký patent či průmyslový vzor.*

Na základě výše uvedených doporučení lze s velkou mírou jistoty očekávat, že se malá finanční investice do tvorby článku, provedení určitých zkoušek, či vypsání studentské soutěže mnohonásobně vyplatí ve formě získaného prostoru pro prezentaci výstupů či výsledků v médiích.

Na závěr nutno zdůraznit, že by firma Alfa s.r.o. měla zvolit takovou kombinaci marketingového mixu, která by ji co nejlépe a co s nejnižšími náklady dovedla ke splnění marketingových cílů.

### 5.3 Programy činností

Programy činností, díky kterým by firma Alfa s.r.o. měla dosáhnout vytyčených marketingových cílů, jsou uvedeny v následujících tabulkách (Tab.9, 10 a 11).

*Tab. 9 Program činností I [vlastní zpracování]*

<b>Marketingový cíl č. I</b>				
Zvýšit v roce 2010 obrat kovovýroby o 2 % v tuzemsku				
Poř.	Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady v Kč
1.	Reklama v tuzemských odborných časopisech	PP	1-12/2010	60 000
2.	Marketing ve vyhledávacích na tuzemských internetových serverech	PP	1/2010	40 000
3.	Využití propagačních videí dodavatele plechů	PP	1/2010	1 000
4.	Účast na tuzemských veletrzích	OZ, J	3-4/2010	175 000
5.	Dárkové předměty	S	1/2010	6 000
6.	Množstevní slevy	J	1-12/2010	17 000
7.	Bezplatné vyzkoušení produktu	OZ, J	1-12/2010	0
8.	Aktuální ceníky	OZ, J	1-12/2010	0
9.	Nové katalogy	PP	1/2010	10 000
10.	Podpora prodejního personálu v terénu	J	1/2010	0
11.	Publicita v tuzemských médiích	PP	1-12/2010	0
<b>Náklady celkem</b>				<b>309 000</b>

*Vysvětlivky: PP podpora prodeje, OZ obchodní zástupce, J jednatel, S sekretářka*

Náklady činností zvýrazněné kurzívou jsou procentuálním podílem celkových nákladů jednotlivých činností, které jsou společné pro dosažení marketingového cílu č. I a II.

Činnosti s nulovým vyčíslením nákladů by měly být vykonány v rámci pracovní náplně zaměstnanců případně zaměstnavatele. V případě činnosti „Podpora prodejního personálu v terénu“ by pak měla být pracovní náplň zaměstnanců zcela reorganizována.

Tab. 10 Program činností II [vlastní zpracování]

<b>Marketingový cíl č. II</b>				
Zvýšit v roce 2010 obrat kovovýroby o 6 % v zahraničí				
Poř.	Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady v Kč
1.	Reklama v zahraničních odborných časopisech	PP	1-12/2010	90 000
2.	Marketing ve vyhledávacích na zahraničních internetových serverech	PP	1/2010	60 000
3.	Aktualizace webových stránek v cizích jazycích	PP	1/2010	0
4.	Využití propagačních videí dodavatele plechů	PP	1/2010	4 000
5.	Účast na zahraničních veletrzích	OZ, J	9/2010	300 000
6.	Dárkové předměty	S	1/2010	24 000
7.	Množstevní slevy	J	1-12/2010	68 000
8.	Bezplatné vyzkoušení produktu	OZ, J	1-12/2010	0
9.	Aktuální ceníky	OZ, J	1-12/2010	0
10.	Nové katalogy	PP	1/2010	40 000
11.	Podpora prodejního personálu v terénu	J	1/2010	0
12.	Publicita v zahraničních médiích	PP	1-12/2010	0
<b>Náklady celkem</b>				<b>586 000</b>

Vysvětlivky: PP podpora prodeje, OZ obchodní zástupce, J jednatel, S sekretářka

Program činností, který je nutný pro dosažení marketingového cíle č. III, se prolíná s programy činností uvedenými v Tab. 9 a 10, proto nebude dále prezentován.

Tab. 11 Program činností III [vlastní zpracování]

<b>Marketingový cíl č. III</b>	
Získat v roce 2010 alespoň 2 nové zákazníky, kteří by dohromady zvýšili obrat	
<b>Náklady celkem</b>	<b>viz. výše</b>

## 5.4 Rozpočty

Vzhledem k tomu, že firma Alfa s.r.o. investuje do marketingových aktivit nahodile (viz. kapitola 4.3.3) a nemá na marketing striktně vymezen rozpočet, lze s ohledem na její cel-

kový obrat a předpokládaný rozvoj v oblasti kovovýroby vycházet z následujících marketingových investic a jejich očekávané návratnosti:

#### 5.4.1 Náklady

Tab. 12 Náklady na Program činností I [vlastní zpracování]

<b>Program činností I</b>	<b>Náklady</b>
Reklama v tuzemských odborných časopisech 12 x 5 000 Kč	60 000 Kč
Marketing ve vyhledávačích na tuzemských internetových serverech 20 000 Kč / roční správa kampaně 20 000 Kč / „nabití peněženky“	40 000 Kč
Využití propagačních videí dodavatele plechů – 20 % z celkových nákladů odhad nákladů na služební cestu a distribuci DVD	1 000 Kč
Účast na tuzemských veletrzích 82 000 Kč / pronájem plochy, energie, služby 75 000 Kč / stánek 5 000 Kč / cestovné 8 000 Kč / ubytování a strava 5 000 Kč / ostatní	175 000 Kč
Dárkové předměty – 20 % z celkových nákladů 50 x 250 Kč / firemní tričko 50 x 50 Kč / deštník 50 x 300 Kč / USB „flash“ disk	6 000 Kč
Množstevní slevy – 20 % z celkových nákladů poměrná část z 2 % množstevní slevy z plánovaného obratu	17 000 Kč
Nové katalogy – 20 % z celkových nákladů 1 000 x 50 Kč / katalog	10 000 Kč
<b>Celkem program činností I</b>	<b>309 000 Kč</b>

Tab. 13 Náklady na Program činností II [vlastní zpracování]

Program činností II	Náklady
Reklama v zahraničních odborných časopisech 12 x 7 500 Kč	90 000 Kč
Marketing ve vyhledávacích na zahraničních internetových serverech 30 000 Kč / roční správa kampaně 30 000 Kč / „nabitá peněženka“	60 000 Kč
Využití propagačních videí dodavatele plechů – 80 % z celkových nákladů odhad nákladů na služební cestu a distribuci DVD	4 000 Kč
Účast na zahraničních veletrzích 135 000 Kč / pronájem plochy, energie, služby 110 000 Kč / stánek 18 000 Kč / cestovné 32 000 Kč / ubytování a strava 5 000 Kč / ostatní	300 000 Kč
Dárkové předměty – 80 % z celkových nákladů 50 x 250 Kč / firemní tričko 50 Kč / deštník 300 Kč / USB „flash“ disk	24 000 Kč
Množstevní slevy – 80 % z celkových nákladů poměrná část z 2 % množstevní slevy z plánovaného obrátu	68 000 Kč
Nové katalogy – 80 % z celkových nákladů 1 000 x 50 Kč / katalog	40 000 Kč
<b>Celkem program činností II</b>	<b>586 000 Kč</b>

Náklady na Program činností III se kryjí s výše uvedenými náklady Programu činností I a II. Celkové rozpočtové náklady projektu pro programy činností I. až III. budou ve výši 895.000 Kč.

#### 5.4.2 Návratnost investice

Zisk firmy Alfa s.r.o. z kovovýroby byl v roce 2009 cca 13 184 000 Kč.

Očekávaný zisk firmy Alfa s.r.o. z kovovýroby v roce 2010 je cca 14 662 000 Kč.

$$ROI = \frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} \cdot 100$$

$$ROI = \frac{1478000}{895000} \cdot 100$$

$$ROI = 165,1 \%$$

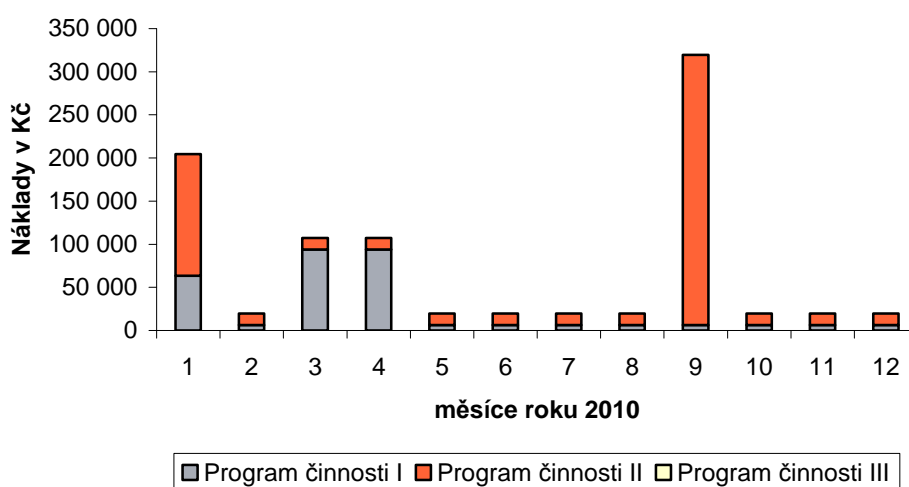
Při realizaci výše uvedených opatření navržených v projektu (viz. kapitola 5.4.1), lze očekávat návratnost investice ve výši 165,1 %. Je nutné si uvědomit, že skutečná návratnost investice bude oscilovat kolem očekávané ROI, protože se jedná pouze o její odhad.

## 5.5 Nákladová analýza

V návaznosti na rozpočet (viz. kapitola 5.4), kde byly náklady definovány dle jednotlivých programů činností, následuje nákladová analýza, která dané náklady posuzuje dle jednotlivých měsíců a dle jejich kumulativního nárůstu.

Tab. 14 Měsíční náklady dle programů činností [vlastní zpracování]

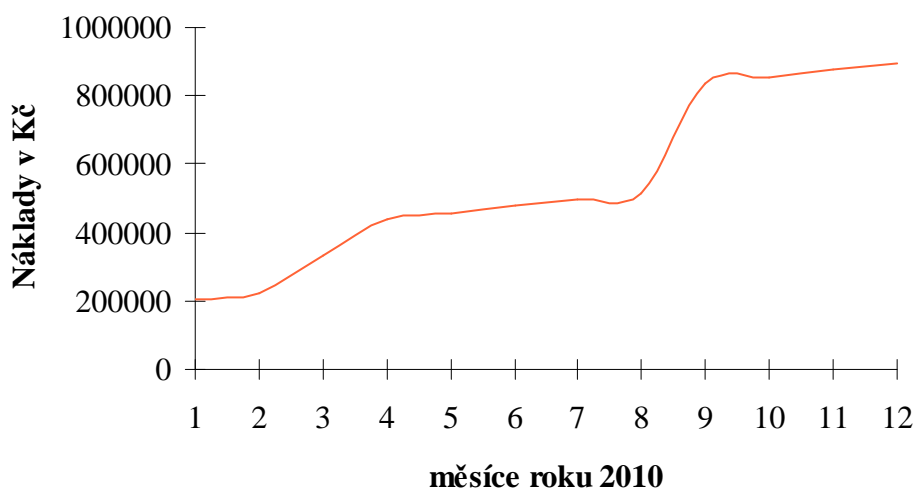
Období	Program činností			Měsíční náklady
	I	II	III	
1/2010	63 417	141 167	0	204 583
2/2010	6 417	13 167	0	19 583
3/2010	93 917	13 167	0	107 083
4/2010	93 917	13 167	0	107 083
5/2010	6 417	13 167	0	19 583
6/2010	6 417	13 167	0	19 583
7/2010	6 417	13 167	0	19 583
8/2010	6 417	13 167	0	19 583
9/2010	6 417	313 167	0	319 583
10/2010	6 417	13 167	0	19 583
11/2010	6 417	13 167	0	19 583
12/2010	6 417	13 167	0	19 583
<b>Celkové náklady v Kč</b>				<b>895 000</b>



Graf 4 Měsíční náklady dle programů činností [vlastní zpracování]

Z tabulky (Tab. 12) i z grafu (Graf 4) vyplývá, že:

- největší náklady do marketingových činností by měla firma Alfa s.r.o. vynaložit v měsících září, duben a březen, kdy se konají nevýznamnější mezinárodní veletrhy v oblasti odpadového hospodářství;
- s dalšími významnými výdaji by měla firma počítat v lednu, kdy je nutné jednorázově investovat do propagačních prostředků, které se pak budou využívat po celý rok;
- zbývající výdaje jsou rovnoměrně rozpočítány do jednotlivých měsíců, jelikož se jedná o marketingové činnosti, které by měly probíhat kontinuálně po celý rok.



Graf 5 Kumulativní nárůst nákladů [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 5) je patrný kumulativní nárůst nákladů na zajištění marketingových činností nutných pro dosažení vytyčených marketingových cílů firmy Alfa s.r.o. pro rok 2010.

## 5.6 Riziková analýza

Vymezení předpokládaných rizikových faktorů tohoto projektu by mělo při aplikaci navržených opatření snížit rozsah možných negativních dopadů na jeho realizaci.

Míra dopadu na realizaci projektu je ohodnocena body 1 až 5, kdy:

- 1 je riziko neznamající hrozbu,
- 2 mírně zvýšené riziko,

- 3 značné riziko,
- 4 a 5 vysoké riziko ohrožující projekt.

Tab. 15 Rizika dle dopadu na projekt a pravděpodobnosti vzniku [vlastní zpracování]

Pol.	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost
1.	Nedostatek finančních prostředků potřebných pro realizaci projektu	4	20%
2.	Neochota zaměstnanců přijmout změny a jejich hodnocení či motivace	3	20%
3.	Zhoršení makroekonomické situace	4	10%
4.	Růst cen vstupních materiálů	5	60%
5.	Poptávka převyšující nabídku (viz. Tab. 9 a 10 - Bezplatné vyzkoušení produktu)	2	50%
6.	Špatné načasování a nedodržování termínů	5	50%

### **Nedostatek finančních prostředků potřebných pro realizaci projektu**

Dopad tohoto rizika na realizaci projektu je vysoký, pravděpodobnost jeho vzniku je však velmi malá. Mezi opatření, kterými může firma Alfa s.r.o. toto riziko eliminovat, patří zapojení se do některého z dotačních programů, hledání levnější varianty marketingových činností či úspor nebo zrušení méně významných činností.

### **Neochota zaměstnanců přijmout změny a jejich hodnocení či motivace**

Toto riziko má značný dopad na projekt, avšak pravděpodobnost, že vznikne, je velmi malá. Opatření, kterým může firma Alfa s.r.o. přispět k redukci vzniku tohoto rizika, je stanovení zodpovědnosti, postihů a způsobu odměňování.

### **Zhoršení makroekonomické situace**

Dopad rizika zhoršení makroekonomické situace na projekt je vysoký, jeho vznik je však málo pravděpodobný. Způsob, jak může firma Alfa s.r.o. tomuto riziku předejít, je snižování úvazků, mezd, propouštění zaměstnanců, dále uzavírání smluv s měnovými doložkami a sledování prognóz.

### **Růst cen vstupních materiálů**

Toto riziko je vysoké a ohrožuje realizaci projektu. Mimo to i pravděpodobnost jeho vzniku je vysoká. Mezi možnosti, jak se může firma Alfa s.r.o. proti tomuto riziku bránit jsou smluvní doložky a omezení platnosti cenových nabídek.



**Poptávka převyšující nabídku (viz. Tab. 9 a 10 – Bezplatné vyzkoušení produktu)**

Toto riziko souvisí se zapůjčováním kontejnerů, které jsou „na skladě“ za účelem testování (nikoliv s výrobou nových kontejnerů). Z hlediska dopadu tohoto rizika na projekt ho lze považovat za mírně zvýšené. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je sázkou do loterie, jelikož je stejně pravděpodobné, že riziko nastane, či nenastane. Opatřením, kterým se firma Alfa s.r.o. může proti vzniku tohoto rizika bránit, je zvýšení nákladů potřebných pro realizaci marketingového plánu (resp. investicí do výroby nových kontejnerů „na sklad“ za účelem bezplatného vyzkoušení).

**Špatné načasování a nedodržování termínů**

Riziko špatného načasování a nedodržování termínů lze definovat jako vysoké riziko ohrožující projekt. Jeho dopad na projekt závisí na činnosti, u které k němu dojde. Stejně jako v předcházejícím případě, je i zde padesátiprocentní pravděpodobnost jeho vzniku. Předcházet tomuto riziku může firma Alfa s.r.o. rozdělením činností na etapy a vložení potřebného počtu kontrolních termínů.

**5.7 Časová analýza**

Vzhledem k pevně stanovené době trvání všech marketingových činností je časová analýza projektu zpracována pomocí metody CPM. V tabulce (Tab. 16) následuje popis vzájemné návaznosti jednotlivých marketingových aktivit a jejich doby trvání.

Pro zjednodušení jsou v tabulce (Tab. 16) použity následující zkratky marketingových aktivit: A zahájení projektu, B reklama v tuzemských odborných časopisech, C reklama v zahraničních odborných časopisech, D marketing ve vyhledávacích na tuzemských internetových serverech, E aktualizace webových stránek v cizích jazycích, F marketing ve vyhledávacích na zahraničních internetových serverech, G využití propagačních videí dodavatele plechů, H účast na tuzemských veletrzích, I účast na zahraničních veletrzích, J dárkové předměty, K množstevní slevy, L bezplatné vyzkoušení produktu, M aktuální ceníky, N nové katalogy, O podpora prodejního personálu v terénu, P publicita v tuzemských médiích, Q publicita v zahraničních médiích a R ukončení projektu.

Z tabulky (Tab. 16) je dále patrné, že většina jmenovaných marketingových činností, s výjimkou aktivity „F“, „H“ a „I“, bezprostředně navazuje na aktivitu „A“.

Tab. 16 Návaznosti a doba trvání marketingových činností [vlastní zpracování]

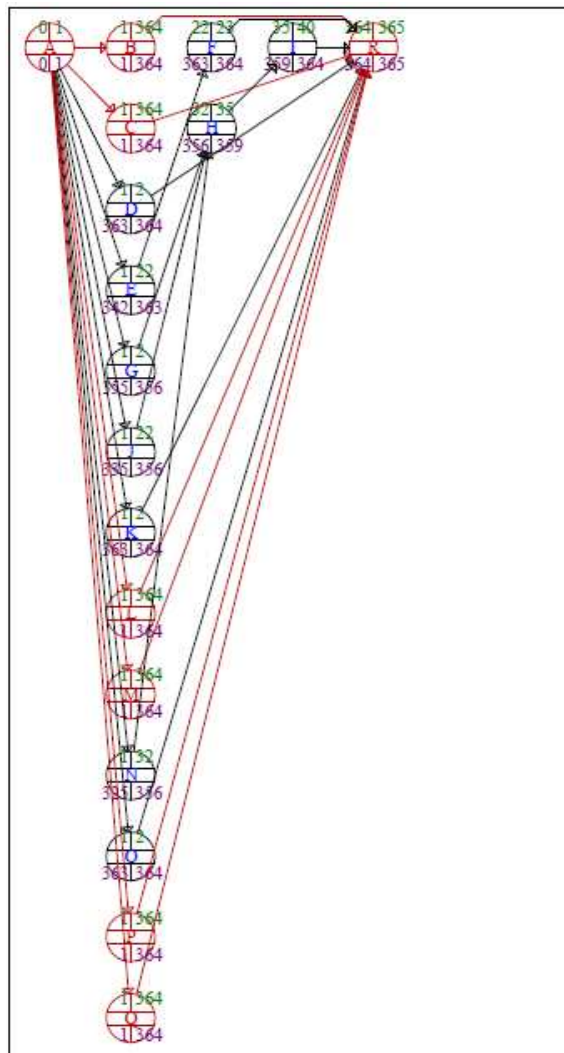
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	363
3	C	A	363
4	D	A	1
5	E	A	21
6	F	E	1
7	G	A	1
8	H	G, J, N	3
9	I	H	5
10	J	A	21
11	K	A	1
12	L	A	363
12	M	A	363
14	N	A	31
15	O	A	1
16	P	A	363
17	Q	A	363
18	R	B, C, D, F, I, K, L, M, O, P, Q	1

Na základě údajů uvedených v tabulce (Tab. 16) následuje definování kritických cest a časových rezerv pomocí metody CPM vyhodnocené v programu WinQSB, na které je nutné se v rámci včasného dokončení projektu zaměřit (Tab. 17).

Tab. 17 Kritické cesty a časové rezervy projektu [vlastní zpracování]

04-23-2010 23:52:11	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	363	1	364	1	364	0
3	C	Yes	363	1	364	1	364	0
4	D	no	1	1	2	363	364	362
5	E	no	21	1	22	342	363	341
6	F	no	1	22	23	363	364	341
7	G	no	1	1	2	355	356	354
8	H	no	3	32	35	356	359	324
9	I	no	5	35	40	359	364	324
10	J	no	21	1	22	335	356	334
11	K	no	1	1	2	363	364	362
12	L	Yes	363	1	364	1	364	0
13	M	Yes	363	1	364	1	364	0
14	N	no	31	1	32	325	356	324
15	O	no	1	1	2	363	364	362
16	P	Yes	363	1	364	1	364	0
17	Q	Yes	363	1	364	1	364	0
18	R	Yes	1	364	365	364	365	0
	Project Completion Time		=	365	days			
	Number of Critical Path(s)		=	6				

Pro přehlednější znázornění následuje formulace modelu do síťového grafu (Graf 6).



*Graf 6 Kritické cesty a časové rezervy projektu [vlastní zpracování]*

Projekt má celkem 6 kritických cest. Ve výše uvedeném grafu jsou zvýrazněny červeně a jsou dány následujícími aktivitami:

- A – B – R,
- A – C – R,
- A – L – R,
- A – M – R,
- A – P – R,
- A – Q – R.

Nejkratší doba realizace navrhovaného projektu marketingového plánu firmy Alfa s.r.o. činí 365 dní.

## 5.8 Kontrola

Marketingové činnosti by pro firmu Alfa s.r.o. mohly na jedné straně znamenat vysoké nároky na finanční a lidské zdroje, na druhé straně by však firmě měly přinést potřebnou dynamiku na trhu. Firma Alfa s.r.o. by měla neustále kontrolovat efektivnost využití vložených finančních zdrojů. Pokud zjistí, že navržená marketingová strategie nepřináší kýžený efekt, měla by svůj marketingový plán přehodnotit. Pro rychlý přístup k informacím potřebným pro rozhodování by měl jednatel firmy Alfa s.r.o. vyžadovat dokončení implementace nově zaváděného informačního systému v co nejkratším čase. Důvodem této snahy by měla být možnost využití informačního systému na úrovni tzv. „Řešení pro manažerské rozhodování (Business Intelligence)“.

Kontrola by měla probíhat vždy formou společných porad všech osob zodpovědných za plnění marketingových strategií a cílů. Kontrola plnění marketingového plánu by se měla ve firmě Alfa s.r.o. uskutečňovat v několika fázích:

- První kontrolní fáze by měla proběhnout ještě před zahájením projektu za účelem odstranění případných nedostatků marketingového plánu.
- Druhou kontrolní fází by měla být průběžná kontrola plnění marketingových činností dle programu činností I, II a III (viz. kapitola 5.3) v měsíčních intervalech. Sledována by byla odezva a kritériem hodnocení by byla zvýšená poptávka a počet uskutečněných zakázek v souvislosti s realizací jednotlivých marketingových akcí. Průběžná kontrola by se měla současně zaměřovat na dodržování daného rozpočtu (viz. kapitola 5.4), na čerpání finančních prostředků dle nákladové analýzy (viz. kapitola 5.5) a na dodržování vytyčených termínů v časové analýze (viz. kapitola 5.7). Účelem druhé kontrolní fáze je snaha o zvyšování efektivnosti marketingových výdajů.
- Závěrečná kontrolní fáze by měla proběhnout po realizaci celého projektu. Tuto kontrolu by měl provádět jednatel firmy společně s účtárnou. Výsledkem vyhodnocení by mělo být, zda došlo v daném období ke „splnění“ marketingových cílů z finančního hlediska.

## 5.9 Prezentace

V případě schválení tohoto projektu jednatelem společnosti Alfa s.r.o. je nutné, aby byla v rámci jeho úspěšné implementace zajištěna i adekvátní prezentace všem kompetentním zaměstnancům. Současně by se měl jednatel společnosti Alfa s.r.o. postarat také o to, aby byly vytvořeny veškeré podmínky potřebné pro realizaci projektu. Pouze díky aktivní spolupráci jednatele s ostatními osobami zodpovědnými za realizaci navrženého marketingového plánu, lze dosáhnout jeho úspěšného prosazení do života.

## ZÁVĚR

Chce-li být firma na trhu úspěšná, je pro ni marketingové plánování nutností. Pomocí správně sestaveného marketingového plánu by měla firma v souvislosti s vynaloženými zdroji maximálně využít svůj potenciál. Přesto se v praxi ukazuje, že existuje celá řada firem, které marketingovému plánování nepřikládají příliš velkou popř. žádnou váhu a řídí své aktivity tzv. ze dne na den.

Jednou z těchto firem je i společnost Alfa s.r.o. s mezinárodní působností v oblasti odpadového hospodářství. Vzhledem k zefektivnění její budoucí adaptability na trhu je v rámci této práce zpracován projekt marketingového plánu za účelem jejího dalšího rozvoje.

Marketingový plán firmy Alfa s.r.o. je zpracován na základě teoretických východisek, které vychází z celé řady literárních zdrojů od významných autorů. Aktuálnost a platnost závěrů odborné literatury je zajištěna neustále vzrůstajícím významem marketingu a marketingového plánování obecně. Zejména nyní v době krize jsou témata podpory prodeje a marketingu často skloňovanými výrazy.

Analytická část této práce vychází z údajů získaných z primárních a sekundárních zdrojů (veřejně dostupných a interních). Analýzy a predikce tvořící marketingovou situační analýzu jsou podkladem, na jehož základě jsou vyvozeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy Alfa s.r.o. – tzv. analýza SWOT (Kap. 4.4). Firma Alfa s.r.o. se vyznačuje celou řadou silných stránek, díky kterým může využít existující příležitosti na trhu (především obsazení nových trhů). Toho může dosáhnout díky dlouholeté tradici a zkušenostem, komplexní nabídce sortimentu, modernímu technickému vybavení, vysoké kvalitě výroby, velkým výrobním kapacitám, schopnosti přizpůsobit se specifickým požadavkům zákazníka, díky certifikaci politiky jakosti a environmentu dle ISO 9001 a ISO 14001 apod. Pro další expanzi firmy Alfa s.r.o. je bezpodmínečně nutné, aby se snažila využívat stávajících příležitostí redukcí svých slabých stránek (např. hledáním úspor, snižováním zadlužení atd.). Neméně důležité bude prosazování opatření vedoucích k minimalizaci hrozeb v podobě např. smluvních doložek týkajících se kolísání cen vstupních surovin apod. Klasifikaci výrobního portfolia firmy Alfa s.o. zpracovanou v rámci marketingové situační analýzy lze označit za vyváženou (Kap. 4.5 Analýza BCG).

Definice cílů (Kap. 5.1 Marketingové cíle) a strategií (Kap. 5.2 Marketingové strategie) je popsána v projektové části tohoto marketingového plánu. Poté je marketingový plán vy-

hodnocen z hlediska jeho přínosů (Kap. 5.4.2 Návratnost investice), rizik (Kap. 5.6 Riziková analýza) a realizovatelnosti v praxi (Kap. 5.5 Nákladová analýza, kap. 5.7 Časová analýza).

Shrnutu, sečteno a podtrženo: Cílem tohoto marketingového plánu je, aby firma Alfa s.r.o. prosperovala a zvyšovala své prodeje i navzdory probíhající hospodářské recesi. Toho by měla dosáhnout pomocí strategie diferenciacie od konkurence v oblasti marketingová komunikace, jejíž význam byl a je v této výrobní branži doposud opomíjen. Přínos, který lze realizací tohoto projektu očekávat, by měl mít podobu systematického uplatňování marketingu, zvýšené poptávky, nových zákazníků, vyššího obratu, vyššího zisku a posílení image. Při očekávané návratnosti investice ve výši 165,1 % se jeví tento projekt jako nejlepší způsob jak může firma Alfa s.r.o. za daných okolností zhodnotit své finanční prostředky. Je nutné si však uvědomit, že skutečná návratnost investice bude oscilovat kolem očekávané ROI, protože se jedná pouze o odhad. Současně s realizací marketingových činností je nutné neustálé provádění průběžných kontrol pro vytvoření zpětné vazby. Jen tak je možné sledovat, zda navržená marketingová strategie přináší požadovaný efekt, anebo je nutné přistoupit k jejímu přehodnocení (Kap. 5.8 Kontrola).

Závěrečné tvrzení z úvodu této práce: „Pokud se chce firma Alfa s.r.o. na trhu rozvíjet správným směrem, měla by přehodnotit svůj přístup k marketingovému plánování a současně by měla začít provádět své marketingové aktivity dlouhodobě a systematicky.“ lze potvrdit.

Očekávané přínosy tohoto marketingového plánu značně převyšují očekávaná rizika a jsou velmi silným argumentem pro jeho realizaci.

Iva Trchalíková

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [2] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3] *Vladimír Matula* [online]. Jihlava: 2010 [cit. 2010-02-10]. Marketingové plánování. Dostupný z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani.php>>
- [4] GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. 153 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [5] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KOLB, M. *Personalmanagement: Grundlagen – Konzepte – Praxis*. 1. vyd. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2008. 643 s. ISBN 978-3-8349-0907-7.
- [8] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] STŘELEČEK, J. *Vlastní cesta* [online]. Brno: 2010 [cit. 2010-02-22]. SWOT analýza. Dostupný z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
- [10] BRODA, S. *Marketing-Praxis: Ziele, Strategie, Instrumentarien*. 2. vyd. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2005. 342 s. ISBN 3-8349-0067-2.
- [11] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [12] *Maxi-Pedia* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-02-23]. BCG Matrix Model. Dostupný z WWW: <[http://www.maxi-pedia.com/web\\_files/images/BCG\\_Matrix.png](http://www.maxi-pedia.com/web_files/images/BCG_Matrix.png)>



- [13] NĚMEC, R. *Robert Němec* [online]. Praha: 2005 [cit. 2010-02-25]. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
- [14] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [15] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [16] Princ, M. *Marketingové noviny; Teorie marketingu* [online]. Praha: 2003 [cit. 2010-03-01]. Marketingové plánování jako konkurenční výhoda. Dostupný z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1258](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1258)>
- [17] Ministerstvo průmyslu a obchodu [Česká Republika]. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008* [online]. Praha: 2009 [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>
- [18] Český statistický úřad: *Makroekonomické údaje* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/>>
- [19] Česká národní banka [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-13]. Aktuální prognóza ČNB. Dostupný z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>
- [20] JALOVECKÝ, J. *EuroChem Group Portals* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-13]. Budování kompostárny musí předejít podrobná analýza. Dostupný z WWW: <<http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Budov%ED+kompost%ED+rny+mus%ED+p%F8edej%EDt+podrobn%ED+anal%EDza&ProdID=00028F0667F064860002E8C6&DT=4097&TXTID=2099&PHPSESSID=fa>>
- [21] *Národní vzdělávací fond, o.p.s.* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-13]. Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. Dostupný z WWW: <<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/15kovove-konstrukce-minulost.html>>

- [22] Ministerstvo financí [Česká Republika]. *Makroekonomická predikce* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2010Q1\\_TGA4\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2010Q1_TGA4_pdf.pdf)>
- [23] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [24] Interní zdroj firmy Alfa s.r.o.
- [25] *Ministerstvo spravedlnosti* [Česká Republika] [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-21]. Justice. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>
- [26] *iPOINT* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/>>
- [27] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Search Engine Marketing* [online]. 2009 [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Search\\_Engine\\_Marketing&oldid=4677154](http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Search_Engine_Marketing&oldid=4677154)>
- [28] SVOBODA, V. Public relations – moderně a účinně. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [29] SSAB Group [online]. Stockholm: 2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.ssab.com/en/>>
- [30] Google. *Picasa* [online]. 2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <[http://picasaweb.google.com/lh/photo/7tRoGAJ\\_rEW2EyzKnrfDGA](http://picasaweb.google.com/lh/photo/7tRoGAJ_rEW2EyzKnrfDGA)>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

4P	Product, Price, Place, Promotion.
ADR	Agreement on Dangerous Goods by Road.
BCG	The Boston Consulting Group.
CD	Compact disc.
CNC	Computer Numerical Control.
CPM	Critical Path Method.
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností.
ČNB	Česká národní banka.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DVD	Digital Versatile Disc.
EN	Evropská norma.
EU	Evropská unie.
GPS	Global Positioning System.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IMDG	International Maritime Dangerous Goods.
LCD	Liquid Crystals Display.
NF R	Norme Française Routiers.
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností.
OR	Obchodní rejstřík.
PERT	Program Evolution and Review Technique.
PEST	Political, Economic, Social, and Technological analysis.
PPC	Pay per click.
RAL	Reichs Ausschuss für Lieferbedingungen.

RID	Regulations Concerning the International Transport of Dangerous Goods by Rail.
ROI	Return On Investments.
SEM	Search engine marketing.
STP	Segmentation, Targeting, Positioning.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
USB	Universal Serial Bus.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Marketingový plánovací proces [1, s. 142].....</i>	13
<i>Obr. 2 Marketingová situační analýza [1, s. 38].....</i>	19
<i>Obr. 3 Analýza BCG [12] .....</i>	25
<i>Obr. 4 Členění marketingových strategií dle marketingového mixu [13] .....</i>	28
<i>Obr. 5 Organizační schéma firmy [24] .....</i>	50
<i>Obr. 6 Sekvence z videa The monster machine man [29].....</i>	63
<i>Obr. 7 Shipping container gate thingy [30] .....</i>	63

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 SWOT analýza [6, s. 103]</i> .....	24
<i>Tab. 2 Komunikační mix [15, s. 169]</i> .....	30
<i>Tab. 3 Směnné kurzy [22]</i> .....	40
<i>Tab. 4 Seznam schválených dodavatelů [24]</i> .....	42
<i>Tab. 5 Celkové hodnocení spokojenosti zákazníků [24]</i> .....	43
<i>Tab. 6 Hlavní konkurenti v ČR [vlastní zpracování], údaje [25], [26]</i> .....	44
<i>Tab. 7 Analýza SWOT [24]</i> .....	55
<i>Tab. 8 BCG Matice [24]</i> .....	57
<i>Tab. 9 Program činností I [vlastní zpracování]</i> .....	66
<i>Tab. 10 Program činností II [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tab. 11 Program činností III [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tab. 12 Náklady na Program činností I [vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Tab. 13 Náklady na Program činností II [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tab. 14 Měsíční náklady dle programů činností [vlastní zpracování]</i> .....	70
<i>Tab. 15 Rizika dle dopadu na projekt a pravděpodobnosti vzniku [vlastní zpracování]</i> .....	72
<i>Tab. 16 Ná vaznosti a doba trvání marketingových činností [vlastní zpracování]</i> .....	74
<i>Tab. 17 Kritické cesty a časové rezervy projektu [vlastní zpracování]</i> .....	74

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 a 2 Teritoriální rozdělení zahraničního obchodu v roce 2008 [17] .....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 3 Obrat firmy [25] .....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 4 Měsíční náklady dle programů činností [vlastní zpracování] .....</i>	<i>70</i>
<i>Graf 5 Kumulativní nárůst nákladů [vlastní zpracování] .....</i>	<i>71</i>
<i>Graf 6 Kritické cesty a časové rezervy projektu [vlastní zpracování] .....</i>	<i>75</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI            Hodnocení spokojenosti zákazníků.
- PII           Seznam schválených dodavatelů.



## PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

<b>F 04-03</b>	<b>Hodnocení spokojenosti zákazníků</b>	Index změn: 0 Počet stránek : 1
----------------	---	------------------------------------

### Hodnocení spokojenosti zákazníků

<b>Zákazník</b>		
Název firmy:		Telefon:
Adresa:		E-mail:
Kontaktní osoba (jméno, funkce):		
<b>Bodové hodnocení</b>		
4 = výrazně dobrý (výrazně lepší než konkurence)		
3 = lepší průměr (lepší než konkurence)		
2 = průměr (stejně jako konkurence nebo neporovnáno)		
1 = horší průměr (horší než konkurence)		
<b>Hodnocení spokojenosti</b>		
<b>Hodnocená kritéria</b>	<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Poznámka</b>
1. technická úroveň zakázky		
2. plnění termínů dodávek, flexibilita		
3. komunikace, servis, poradenství		
4. cena výrobků		
5. reklamace		
<b>Doplnění, rada, doporučení:</b>		
<b>Vypracoval</b>		
Jméno / funkce:		
Datum:		
Podpis:		Razítko:

