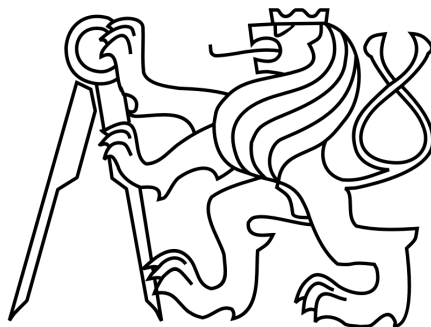


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Lukáš Kyndl



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Racionalizace marketingové strategie vybraného podniku

Rationalization of marketing strategy in the selected company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

Lukáš Kyndl

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Lukáš Kyndl

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Racionalizace marketingové strategie vybraného podniku

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Racionalization of marketing strategy in the selected company

Zásady pro vypracování:

- Úvod, závažnost problematiky, cíl bakalářské práce
- Vypracujte charakteristiku podniku a jeho marketingové strategie
- Analyzujte účelnost používané marketingové strategie vybraného podniku
- Navrhněte racionalizační řešení daného problému
- Navrhněte praktická doporučení
- Závěrečné vyhodnocení problematiky

Rozsah grafických prací: Dle úvahy autora bakalářské práce

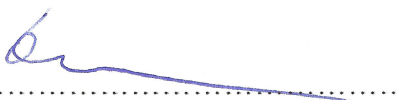
Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247- 0513-2.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2.


Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Michal Kavan CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**




Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

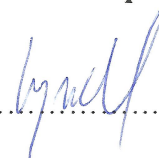

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

KYNDL, Lukáš. *Racionalizace marketingové strategie vybraného podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Michalu Kavanovi, CSc. za odborné připomínky, cenné rady a věnovaný čas při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji panu Zdeňku Šimonovi, obchodnímu řediteli pro tuzemský trh ve firmě Modus, spol. s r.o., za poskytnutí informací a materiálů, které byly využity pro zpracování této práce.

V poslední řadě děkuji svým rodičům za to, že mi umožnili studium na této škole a po celou dobu studia mě podporovali.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je analýza současné marketingové strategie podniku Modus, spol. s r.o. a na jejím základě navržení racionalizačních řešení pro vybranou oblast marketingové strategie v budoucích obdobích. V první části práce jsou uvedena teoretická východiska marketingu a strategického marketingového řízení. Druhá část práce je zaměřena na podnik samotný, kde byla dále provedena situační analýza a na ni navazující SWOT analýza. Na základě těchto analýz byla navržena praktická řešení, která vedou k racionalizaci stávající marketingové strategie.

Klíčová slova

Marketing, strategický marketing, B2B, situační analýza, SWOT analýza, racionalizace.

Abstract

The main goal of this thesis is to analyse current marketing strategy of Modus Ltd. Based on the analysis a proposal of rationalized solutions for the selected part of marketing strategy for the future periods. In the first part of this thesis there are theoretical informations concerning marketing and strategic marketing management. The second part is focused on the business itself. A situation analysis followed by SWOT analysis was also made. Based on these analyses the practical solutions that lead to the rationalization of the current marketing strategy were formed.

Key words

Marketing, strategic marketing, B2B, situational analysis, SWOT analysis, rationalization.

Obsah

Úvod	3
1 Marketing	4
1.1 Marketingové koncepce	4
2 Trh B2B	7
3 Strategické marketingové řízení.....	8
3.1 Proces marketingového řízení	9
3.1.1 Plánování	9
3.1.2 Realizace a kontrola.....	19
3.2 Marketingový mix	20
4 Společnost Modus spol. s r.o.	24
4.1 Profil společnosti	24
4.2 Historie	25
4.3 Sortiment.....	26
5 Situační analýza	27
5.1 Makroprostředí	27
5.2 Mikroprostředí.....	30
5.3 SWOT analýza	35
6 Praktické návrhy racionalizačních řešení	36
6.1 Varianta A - Pořízení vozidla na spediční trasu Česká Lípa – Jinočany u Prahy ..	38
6.2 Varianta B - Pořízení vozidla na spediční trasy Česká Lípa – Třebíč a Třebíč - Jinočany u Prahy	41
6.3 Porovnání obou variant se současným stavem.....	45
7 Praktická doporučení	48
Závěr	49
Zdroje.....	51
Seznam grafů, obrázků a tabulek	53
Přílohy.....	54
Evidence výpůjček.....	57

Úvod

Pokud bychom položili, několika náhodným kolemjdoucím na ulici otázku: “Co je to marketing?“, řada z nich by nejspíše okamžitě reagovala slovem: “Reklama“. Není se však čemu divit, vždyť v dnešní době jsme obklopeni ohromným množstvím reklamního materiálu, který na nás ať už více, či méně působí.

Jedná se však o mylnou představu, že marketing je pouze o reklamě a o snaze podsunout lidem své výrobky v době, kdy jsou již na trhu. Reklama je pouze jednou částí marketingového mixu, který je využíván jako nástroj k tvorbě marketingové strategie. Díky technologickému pokroku, není v dnešní době obtížné produkt zhotovit, ale prodat. Současný marketing proto začíná ještě před tím, než se samotný produkt začne nabízet na trhu.

Nástrojem, který podnik využívá pro alokaci vlastních zdrojů tak, aby získal a udržel své zákazníky, je marketingová strategie. Každý podnik, který chce být úspěšný na jakémkoli trhu v dnešním světě, by měl mít svojí marketingovou strategii. Vzhledem k tomu, že trendy na trhu se v současné době neustále mění, je třeba jim přizpůsobovat i marketingovou strategii, kterou více, či méně ovlivňují.

Marketing je podstatná část podnikového řízení. Tato bakalářská práce si klade za cíl propojit ekonomicky a funkčně nejvýhodnější řešení v oblasti racionalizace marketingové strategie vybraného podniku a pro vybranou oblast marketingové strategie navrhnout racionalizační řešení. Tohoto cíle bude dosaženo skrze analýzu současné marketingové strategie podniku Modus, spol. s r.o., na jejichž výsledcích budou navržena řešení, která napomohou k racionalizaci marketingové strategie podniku do budoucích období.

Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část tvoří tři kapitoly, z nichž první se zabývá marketingem obecně a dále marketingovými koncepcemi. Následující kapitola charakterizuje trh B2B. Třetí kapitola pojednává o strategickém marketingovém řízení, které zahrnuje procesy marketingového řízení. Součástí kapitoly je i podložení teoretického základu pro marketingový mix.

Praktická část začíná představením podniku, jeho historie a dále seznámením se sortimentem, který podnik vyrábí. Další kapitola již využívá teoretických základů z první části práce. Je zde provedena situační analýza, na kterou navazuje SWOT analýza. Následující kapitola praktické části navazuje na výsledky SWOT analýzy a jsou zde uvedeny praktická řešení vedoucí k racionalizaci současné marketingové strategie. Konkrétní praktické návrhy pro nadcházející období jsou uvedeny v poslední kapitole

1 Marketing

Jako každá vědní disciplína, má i marketing řadu svých definic, které nejsou jednotné a liší se úhlem pohledu každého z autorů. Z tohoto důvodu, zde bude uvedena řada definic od různých autorů, čímž bude marketing interpretován z více pohledů.

Nejvýznamnější osobnost v marketingu, americký Dr. Philip Kotler spolu s Kevinem Kellerem rozlišují mezi společenskou a manažerskou definicí marketingu. Společenská definice uvádí, že *„marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směřujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“* (Kotler a Keller, 2007, str. 46) Manažerský pohled na marketing je zde interpretován jako *„umění prodeje výrobků.“* (Kotler a Keller, 2007, str. 46) Další definici je možné uvést od Americké Marketingové Asociace (AMA, ©2013), která ji pravidelně aktualizuje. Poslední verze, definuje marketing jako *„aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost.“* Jana Boučková a kol. (2003, str. 3) popisují marketing jako *„proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“* Nakonec lze uvést definici amerického autora Petera Druckera (2007, str. 33): *„marketing je mnohem širší záležitostí než prodej, ale není žádnou specializovanou aktivitou. Je přítomen v celém podniku. Je to celý podnik viděný z pohledu konečného výsledku, tedy z pohledu zákazníka.“*

Ať už si pro zapamatování vybereme jakoukoli definici, marketing lze chápat jako proces společnosti, směřující k získání, udržení a uspokojení zákazníka. Zákazníci naopak podniku generují zisk.

1.1 Marketingové koncepce

Do doby, než se marketing vyvinul do podoby, ve které ho známe nyní, vznikaly v marketingovém řízení podniků mnohé konflikty. Tyto konflikty byly způsobené nejasným stanovením a přidělením vah jednotlivým kritériím, kterými lze v marketingovém řízení chápat zájmy firem, zákazníků či společnosti jako celku (Kotler a Armstrong, 2004, str. 47). Z historického hlediska, lze rozlišit 5 základních koncepcí, které slouží jako modely pro marketingové řízení: výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a sociálně marketingová koncepce.

Výrobní koncepce

Tato koncepce je založena na předpokladu, že zákazníci upřednostňují nízké ceny a širokou dostupnost výrobků. Dle Kotlera a kol. (2007, str. 48) existují dva typy situací, kdy se spotřebitelé soustředí na dostupnost a nízkou cenu:

1. V případě, že poptávané množství převyšuje nabídku. Manažeři jsou nuceni hledat možnosti, jak zvýšit objem výroby. Tato situace se děje dnes a denně v zemích třetího světa.
2. Pokud výrobní náklady jsou příliš velké a manažeři snižují cenu díky zvyšování produktivity práce. Příkladem může být Henry Ford, který počátkem 19.stol., díky lepší produktivitě práce dokázal prodávat automobily za ceny, které byly přístupné širšímu spektru zákazníků.

Na úkor masivnosti výroby však pokulhávala kvalita. Jedná se o jednu z nejstarších koncepcí.

Výrobková koncepce

Výrobková koncepce, někdy nazývaná také produktová, navazuje na koncepci výrobní, kdy na trhu dochází k přesycení, nabídka převyšuje poptávku a zákazníci začínají upřednostňovat spolehlivé, kvalitní a moderní výrobky. Pokud chtějí být výrobci konkurenceschopní, musí své výrobky neustále vyvíjet a zdokonalovat. Přílišné zlepšování výrobků však manažery může vést až k marketingové krátkozrakosti. To ve skutečnosti znamená, že manažeři neustále zlepšují daný produkt, přičemž potřeby zákazníků jsou opomíjeny. Neplatí tedy vždy rovnice, že více zdokonalovaný produkt je zároveň i více poptávaný. Jako příklad zde lze uvést citát, *„kupující nekupují pouze půl centimetrové vrtáky, ale půl centimetrové díry.“* (Kotler a kol., 2007, str. 615) Podstatou citátu je zdůraznit, že zákazníci vždy zdokonalované produkty neocení, jestliže méně dokonalé produkty jejich potřeby naplní ve stejné míře a raději si koupí jejich levnější verzi.

Prodejní koncepce

Hlavním cílem prodejní koncepce je *„krátkodobě získat zákazníka za každou cenu, bez ohledu na to, kdo je zákazníkem a proč.“* (Kotler a Armstrong, 2004, str. 50) Jde tedy o to, prodat zákazníkům zboží, které by si sami nekoupili. Důležitým faktorem je silná reklamní kampaň, která má za úkol tvrdě prosazovat přednosti výrobku. Prodejní koncepce je charakteristická svoji jednostranností. Výrobci se k ní uchylují v případě nadbytečných zásob. Naopak chybí zde jakákoli zpětná vazba směrem od zákazníka k výrobcí.

Právě tato koncepce vede mnoho lidí k názoru, že marketing je synonymem ke slovu reklama. Prodejní koncepce není využívána pouze v obchodě samotném (nabídka pojištění, prodej encyklopedií), ale také během předvolebních kampaní, kde je praktikována při prosazování kandidátů či politických stran. (Kotler a kol., 2007, str. 49)

Marketingová koncepce

Oproti prodejní koncepci, jejíž hlavním cílem je hromadná výroba a prodej bez zjištění potřeb zákazníků, je marketingová koncepce založena právě na analýze daného tržního segmentu. Zákazník se zde staví do role nadřízeného, který chce uspokojit své potřeby a cílem prodejců je tyto potřeby zjistit. Zjištěné poznatky je třeba zaimplementovat do výrobního procesu tak, aby výsledný produkt nejen uspokojoval potřebu zákazníků v daném tržním segmentu, ale byl také konkurenceschopný.

Boučková a kol. (2003, str. 5) uvádějí, že marketingová koncepce znamená respektování:

- zaměření na zákazníka,
- tvorby vztahů, založené na intenzivním kontaktu se zákazníky,
- zaměření na cílové trhy (není možné zaměřit se na všechny trhy najednou),
- součinnosti veškerých marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku,
- plynulosti marketingového procesu,
- dosažení cílů podniku.

Obrázek 1: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

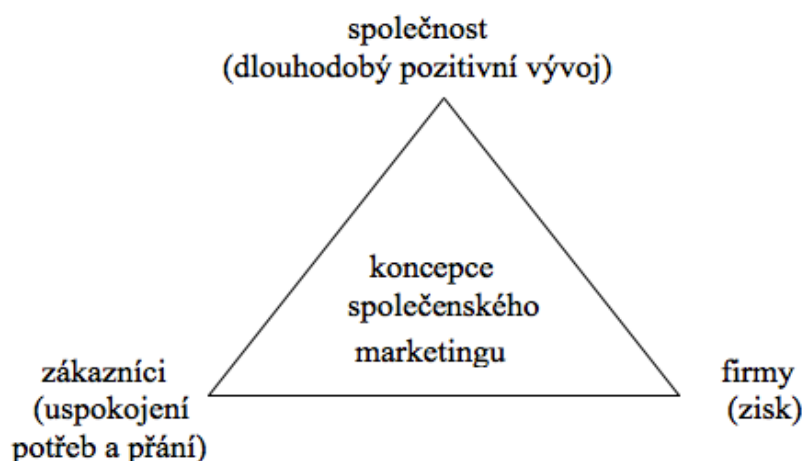


Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, str. 51, vlastní úprava

Sociálně marketingová koncepce

Nejmladší koncepce, díky níž se zejména v dnešní době snaží společnosti na trhu prosadit, je koncepce sociálně marketingová. Ta navazuje na marketingovou koncepci, ale zároveň reaguje na požadavky společnosti jako celku. Jejím cílem je tedy nejen dlouhodobé uspokojení zákazníka, generování vlastního zisku, ale také zohledňování potřeb společnosti. Potřebami společnosti jako celku lze chápat ekologický způsob výroby, recyklace či zohlednění zdravého životního stylu. Následující obrázek uvádí 3 hlavní pilíře, které jsou základem této koncepce.

Obrázek 2: Pilíře sociálně marketingové koncepce



Zdroj: Kotler a Armstrong , 2004, str. 53, vlastní úprava

2 Trh B2B

Protože podnik, ve kterém bude vypracovávána praktická část bakalářské práce, téměř veškerý prodej svých výrobků uskutečňuje přes velkoobchody, je třeba uvést na tomto místě i charakteristiku daného způsobu obchodování, tzn. obchodování na trzích B2B.

Obchodní vztahy B2B (business-to-business) probíhají mezi obchodními společnostmi. Kotler a kol. (2007, str. 362) definuje trh B2B jako „*všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.*” Od spotřebitelského trhu (B2C – business-to-consumer), má obchodní trh několik odlišných rysů.

V následujících bodech zde uvedu některé odlišné rysy obchodního trhu oproti trhu spotřebitelskému (Kotler a Keller, 2007, str. 248):

- Menší množství zákazníků – cílovým segmentem pro podnik je v tomto případě daleko menší množství zákazníků nebo firem než je tomu na trhu spotřebitelském.
- Větší zákazníci – ačkoli, jak jsem uvedl, se na těchto trzích pohybuje menší množství zákazníků, díky jejich velikosti a spotřebě se vyznačují vyšší kupní silou.
- Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy – díky menšímu počtu zákazníků se podnik může více zaměřovat na uspokojení jejich specifických požadavků a potřeb.
- Závislost poptávky – existuje zde závislost mezi poptávkou na obchodním trhu a spotřebitelském trhu.
- Nepružnost poptávky – poptávka po obchodním zboží a službách příliš nereaguje na cenové změny. Zdroj zde uvádí příklad, že výrobci bot nezačnou kupovat více kůž jenom proto, že cena kůže klesne. Stejně tak poptávka se nesníží, pokud ceny stoupnou, jestliže však výrobci bot dokážou nalézt vhodnou náhražku kůže.
- Profesionální nakupování – jelikož jde většinou o výrobky specifické pro určitý obor, tak osoby, které se v těchto obchodních vztazích pohybují, jsou specialisté a se zbožím se kterým obchodují, jsou dobře seznámeni.

3 Strategické marketingové řízení

Marketingové řízení podniku je komplexní aktivita, zahrnující řízení a koordinaci jednotlivých marketingových procesů, která vede podnik k dosahování marketingových cílů. Komplexní proto, že se netýká pouze jedné oblasti v podniku, ale týká se všech podnikových oblastí. Marketingové řízení prostupuje jak vnitřním, tak také vnějším prostředím firmy. Vnitřní prostředí zahrnuje alokaci zdrojů do funkčních oblastí marketingu, vnější oblast se orientuje na stanovení a dosažení vytyčených cílů marketingu. Lze tedy říci, že podstatou marketingového řízení je aplikace marketingové koncepce do podnikové praxe.

Hlavním cílem marketingového řízení, je podle Boučkové a kol. (2003, str. 10) tvorba konkurenčních výhod:

- tvorbou spolehlivého a funkčního vztahu mezi podnikem a vybraným cílovým trhem či segmentem,
- výběrem a tvorbou marketingových strategií, které povedou k vytvoření životaschopného tržního prostoru,
- v oblasti personálního obsazení vedoucích manažerských funkcí a to zejména správným výběrem, výchovou a vhodnou motivací daných pracovníků.

3.1 Proces marketingového řízení

Proces marketingového řízení vychází ze strategického marketingového řízení a plně respektuje cíle a omezení, které zde byly stanoveny. Východiskem pro proces marketingového řízení jsou rozhodnutí vykonaná vrcholovým managementem. (Horáková, 2003, str. 33)

Tento proces lze rozdělit na 3 po sobě jdoucí etapy a to:

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

3.1.1 Plánování

Plánování je vůbec prvním krokem procesu marketingového řízení. V literatuře můžeme narazit na několik názorů, které nejednotně interpretují, co je obsahem této etapy.

Kotler spolu s Kellerem (2007, str. 89) nepoužívají již zmíněné dělení na etapy, ale celý proces je zahrnut do strategického plánování, jehož úkolem je zjištění poslání obchodní jednotky, analýza vnějšího spolu s vnitřním prostředím podniku, formulování cíle, formulování strategie, formulování programu, implementace a zpětná vazba spolu s kontrolou.

V této bakalářské práci bude dále uvedeno rozdělení, které uvádí Boučková (2003, str. 16), podle níž plánovací proces zahrnuje 4 základní kroky:

1. situační analýza,
2. stanovení marketingových cílů,
3. formulování marketingových strategií,
4. sestavení marketingového plánu.

Podobné dělení zmiňuje i Jakubíková (2013, str. 80), která však situační analýzu rozšiřuje o předpověď budoucího vývoje prostředí neboli prognózování, tvorbu marketingových programů a tvorbu rozpočtů. Dále jsou zde uvedeny kroky jako je přezkum výsledků, cílů, strategií a programů, což Boučková (2003, str. 29) řadí do etapy kontrolní.

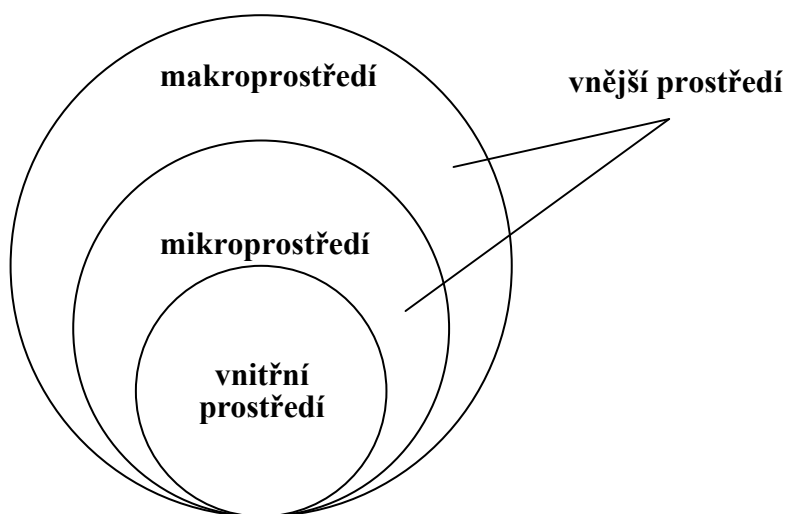
1. Situační analýza

Situační analýza je první částí plánovací etapy. Pro vysvětlení, co je to situační analýza, bude zde dále uvedeno několik definic známých autorů.

Boučková a kol. (2003, str. 17) popisují situační analýzu jako uspořádané, důkladné, kritické a objektivní zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku a dále jeho postavení ve vnějším prostředí. Podle Karlíčka (2013, str. 235) tato analýza shrnuje nejdůležitější informace o cílovém trhu, díky nimž dále marketingoví specialisté tvoří marketingovou strategii podniku. Dle Jakubíkové (2013, str. 94) je její podstatou identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Z těchto definic lze odvodit, že marketingová situační analýza představuje pro podnik nástroj, díky němuž v plánovací etapě dokáže zhodnotit své okolí a díky těmto poznatkům je dále schopen vytvořit vhodnou marketingovou strategii.

Řada autorů, se při dělení marketingového prostředí podniku, odkazuje na Kotlera s Armstrongem (2004, str. 175), kteří ho rozdělují na mikroprostředí a makroprostředí.

Obrázek 3: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: vlastní tvorba

Makroprostředí

Ve společnosti jako celku, existuje řada faktorů, které působí na podnik a nelze je z pohledu podniku ovlivňovat. Tyto faktory mohou podniku otevřít řadu příležitostí, či naopak způsobit mnohé problémy, v krajní mezi hraničící s existencí. Kotler a Keller (2007, str. 117) mezi tyto faktory řadí demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické a legislativní prostředí a společensko - kulturní prostředí.

Demografické prostředí

Demografie je věda studující lidskou populaci a její charakteristiky. Analýza demografického prostředí se zabývá např. studiem růstu světové populace, což způsobuje tvorbu nových či rozšiřování stávajících segmentů na trhu. Dále analyzuje věkovou strukturu obyvatelstva, která v dnešní době stárne a rozšiřuje se tak segment starších lidí. Mezi další analyzované faktory patří úroveň vzdělání či přesuny populace. (Kotler a Keller, 2007, str. 123)

Ekonomické prostředí

„Ekonomické prostředí se skládá z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností.“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 192) Ve světě se můžeme setkat s výrazně odlišnými trhy, což je zapříčiněno odlišným objemem a rozdělením příjmů v jednotlivých zemích. Existují země, v nichž lidé spotřebovávají pouze produkty a potraviny, které si sami vytvoří či vypěstují. Oproti tomu existují vyspělé země, jejichž trhy nabízí nejrozumnější druhy zboží ze všech koutů světa.

Přírodní prostředí

Toto prostředí je člověkem absolutně neregulovatelné a patří sem faktory jako je podnebí, přírodní zdroje nebo počasí. Problematikou tohoto prostředí je zejména nedostatek surovin. Na první pohled nevyčerpatelné zdroje jako je čistý vzduch či voda, se dnes na některých místech stávají problémem číslo jedna. Mezi další problémy řadíme např. zvyšující míru znečištění. (Kotler a Keller, 2007, str. 127)

Technologické prostředí

V dnešní době je toto prostředí jedno z nejdůležitějších a zároveň nejrychleji vyvíjejících se. Dle Kotlera s Armstrongem (2004, str. 198), nové technologie přináší možnost vzniku nových trhů a příležitostí, na úkor starých, zanikajících. Díky neustálému vývoji dochází ke zjednodušení komunikace, automatizaci a zrychlení výroby, což má za následek rušení některých pracovních pozic.

Politické a právní prostředí

Toto prostředí má výrazný vliv na marketingová rozhodnutí. Faktory působící v tomto prostředí jsou nejrozličnější předpisy a zákony, které vydávají orgány státní správy. Ty mohou podnikům otevírat na trhu nové obzory, vytvářet nové segmenty, nebo naopak regulovat či úplně omezovat podnikové postupy při výrobě. (Kotler a Keller, 2007, str. 131)

Společensko - kulturní prostředí

Kotler s Kellerem (2007, str. 125) uvádějí, že v tomto prostředí podniky musí sledovat, jak lidská společnost vnímá sama sebe a jaký mají názor na své okolí (příroda, vesmír, ostatní organizace a společnosti). Pro úspěšný chod podniku je potřeba respektovat základní hodnoty a postoje obyvatelstva v daném státu.

V praktické části bude provedena analýza makroprostředí s využitím analýzy PEST, která vznikla složením prvních písmen prostředí, které jsou zjišťovány. Jedná se o prostředí politické a právní, ekonomické, společensko – kulturní a technologické. (Sedláčková, 2006, str. 16)

Důvodem, proč využiji tuto zkrácenou metodu je fakt, že podnik pohybující se na B2B trhu, nezohledňuje vývoj demografického prostředí natolik, jako faktory, která PEST analýza zkoumá.

Mikroprostředí

Druhou složkou ovlivňující prostředí podniku je mikroprostředí. Mikroprostředí představuje „*faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků.*“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 175) Dále zdroj uvádí faktory ovlivňující mikroprostředí. Těmi jsou podnik samotný, dodavatelé, poskytovatelé služeb, cíloví zákazníci, konkurence a vztahy s veřejností.

Podnik

Kotler s Armstrongem (2004, str.175) popisují podnikové prostředí pouze z pohledu skupin zaměstnanců (vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba či účetní oddělení), kteří ovlivňují přípravu marketingových plánů. Dle mého názoru, je však nutno analyzovat zdroje obecně, tzn. zjistit, zda jimi podnik disponuje a jaký mají vliv na kvalitu činností. Podle Zamazalové a kol. (2010, str. 16) se jedná se o zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální. V praktické části bude analýza podnikového vnitřního prostředí provedena v prostředí zdrojů, a proto jsou dále rozvedeny s pomocí zdroje (Vochozka, Mulač a kol., 2012, str. 132).

Finanční zdroje jako majetek podniku, jsou silným nástrojem pro tvorbu konkurenční výhody. Lze je přeměnit na jakýkoli jiný zdroj, záleží však na tom, jak rychle a účelně se to podniku podaří. Analýza finančních zdrojů se zaměřuje jak na zdroje stávající, tak také na zdroje budoucí.

Částí, která často rozhoduje mezi úspěšným a neúspěšným podnikem, je lidský kapitál neboli lidské zdroje. Zkušenosti manažerů, vzdělání konstruktérů, kreativní pracovníci v oblasti marketingu nebo loajální řadoví pracovníci můžou představovat největší konkurenční výhodu svého podniku.

Materiální zdroje, někdy uváděné jako hmotné či fyzické, představují soubor budov, pozemků, automobilů, výrobních zařízení nebo skladových zásob. Analýza těchto zdrojů podniku neobsahuje pouze informace o počtu, ale také informace o vlastnostech, které mohou vytvářet konkurenční výhodu. Zohledňuje se stáří, technologie, výkonnost, spolehlivost, hospodárnost apod.

Poslední složkou jsou zdroje nemateriální, též nehmotné. Ačkoli některé z nich nefigurují v žádných účetních výkazech, často jsou to právě nehmotné zdroje, které jsou považovány za „poklad“ podniku. Patří sem know-how, licence, garanty, značky apod.

Hlavním cílem této části situační analýzy je poznání schopností podniku.

Dodavatelé

Dodavateli lze nazvat „*veškeré subjekty, které poskytují firmě zdroje k tomu, aby mohla prodávat své produkty.*“ (Karlíček, 2013, str. 51) V celkovém systému podniku, dodavatelé představují podstatný článek, který má podniku zajistit dostatek zdrojů pro výrobu. Sledování a zajištění dodávek, je z hlediska plynulosti výroby důležitým úkolem manažera, který se takto snaží předejít přerušení či úplnému zastavení výrobního procesu, což podniku snižuje tržby jak v krátkodobém, tak také dlouhodobém hledisku. Proto je

dobré, když má podnik kromě hlavního dodavatele, další 1 - 2 menší dodavatele, kteří jsou při jakémkoli výpadku dodávek od hlavního dodavatele, schopni okamžitě reagovat a plně tak nahradit vznikající poptávku po zásobě. Kotler a Armstrong (2004, str. 176) uvádějí nutnost sledovat cenové trendy u klíčových vstupů firmy, na které musí marketingové oddělení reagovat snižováním či zvyšováním cen vlastních výrobků.

Poskytovatelé služeb

Rozumíme jimi „*firmy, které usnadňují realizaci obchodních operací, např. různé typy obchodních mezičlánků, firmy, které zajišťují fyzickou distribuci zboží, marketingové agentury a poskytovatelé finančních služeb.*“ (Kotler a Armstrong, 2003, str. 177) Poskytovatelé služeb stejně jako dodavatelé hrají pro podnik podstatnou roli. Chce-li podnik dosahovat cílů (uspokojování potřeb a přání zákazníků), je potřeba propojit a optimalizovat celý podnikový systém, což vyžaduje efektivní spolupráci s poskytovateli služeb.

Jako obchodní mezičlánky můžeme chápat velkoobchody či maloobchody, které podniku pomáhají najít zákazníky (marketingoví zprostředkovatelé) nebo jim daný produkt prodávají (distributoři). Skladování a doprava zásob, z místa vzniku na místo určení, tvoří fyzickou distribuci zboží. Zde podnik hledá co nejlepší poskytovatele těchto služeb v závislosti na faktorech, jako jsou náklady, dodání, rychlost, bezpečnost atd. Pro propagaci výrobků a služeb nebo volbu vhodných trhů, využívají podniky marketingové agentury. Jedná se o reklamní, mediální či marketingové poradenské firmy. Výběr těchto poskytovatelů je velmi důležitý, protože kvalita, cena, kreativita a poskytované služby se u jednotlivých firem liší. Finanční služby jsou poskytovány podnikům jako pomoc při financování aktivit podniku nebo tvorbě zajištění proti rizikům. Poskytovateli těchto služeb jsou banky, úvěrové společnosti, pojišťovny apod. (Kotler a Armstrong, 2003, str. 177)

Charakter cílového trhu

Cílovým trhem lze rozumět vybraný tržní segment, na který se podnik zaměřuje. Jde tedy o zákazníky, jejichž potřeby se podnik snaží svými produkty a službami uspokojit. Existuje řada trhů, které se odlišují svými vlastnostmi a podniky je proto musí pečlivě sledovat. Podle Kotlera a kol. (2007, str. 133) jde především o trhy spotřebitelské, průmyslové, trhy obchodních mezičlánků, institucionální trhy, trhy státních zakázek a mezinárodní trhy.

Spotřebitelský trh představuje jednotlivce či domácnosti, které nakupují služby a jiné zboží pro vlastní potřebu. Průmyslové trhy jsou tvořeny obchodními vztahy, kde prodávané služby nebo zboží je dále zpracováváno či používáno pro výrobu. Trh obchodních mezičlánků tvoří velkoobchody a maloobchody, které nakupují produkty s úmyslem dalšího prodeje. Institucionální trhy vytváří různé vzdělávací zařízení, domovy pro seniory a nemocnice, jejichž službami o lidi pečují. Trh se státními zakázkami tvoří státní úřady, které nakupují produkty pro vlastní potřebu nebo je redistribuují dále do společnosti. Poslední, mezinárodní trh, představuje všechny již zmíněné trhy v zahraničí. (Kotler a kol., 2007, str. 133)

Neplatí však pravidlo, že se každý podnik zaměřuje pouze na jeden druh trhu. Pokud se podnik pohybuje na více trzích současně a chce být úspěšný, je potřeba na dané trhy nahlížet rozdílně a chápat jejich specifické vlastnosti a potřeby.

Konkurence

Jak již bylo uvedeno, v dnešní době, kdy není problém produkty vyrábět, ale prodávat, je analýza konkurence podstatným úkolem podniku. Podle Kotlera s Armstrongem (2004, str. 177), pro úspěch nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojování potřeb cílových zákazníků, ale je potřeba odlišit se od konkurence a vytvořit si určitou konkurenční výhodu. To je dnes velmi těžký úkol, protože dnešní trhy, nabízejí téměř cokoli a přijít s novým produktem, který na trhu není, je takřka nemožné. Nabízí se zde tedy možnost modifikace stávajících produktů, rozšiřování sortimentu o výrobky všech cenových kategorií nebo nabídka post-prodejních služeb, které zákazník získá - koupí.

Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností, často nazývané “PR“ (public relations), představují zájmové skupiny a organizace, se kterými přichází podnik do styku. Jedná se o finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samosprávu a občany, širokou veřejnost a zaměstnance firmy. (Kotler a kol., 2007, str. 134)

SWOT analýza

Poté, co podnik pomocí analýzy makroprostředí a mikroprostředí zjistí současný stav, zjištěné informace a fakta zanesou do SWOT analýzy. SWOT analýza je nástrojem pro stanovení silných a slabých stránek podniku a dále identifikuje příležitosti a hrozby, které

současné tržní prostředí nabízí. Zkratka SWOT vznikla z prvních písmen názvů jednotlivých složek, Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Východiskem pro SW (silné a slabé stránky) je analýza vnitřního prostředí, tzn. podniku samotného. Naopak OT (příležitosti a hrozby) vycházejí z analýzy vnějšího prostředí, tj. makroprostředí a mikroprostředí (vyjma podniku). „*Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných relevantních dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, případně řízené diskuse expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumu z této oblasti.*“ (Keřkovský a Valsa, 2012, str. 62)

Jako ukázkou SWOT analýzy zde uvádím obrázek 4:

Obrázek 4: Příklad SWOT analýzy

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • zavedená značka • rostoucí tržní podíl • dobré napojení na dodavatele • kvalitní vedení 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdlouhavá komunikace • závislost na společnosti • nedostatečně propracovaná marketingová strategie
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • rostoucí trh • zvyšování věrnosti a stálosti zákazníků • využití menších sídelních jednotek • začlenit dosud nezávislé obchodníky 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • nasycenost trhu • vstup nových konkurentů • velký počet současných konkurentů • nízká kupní síla obyvatelstva • nové nařízení a předpisy

Zdroj: Zamazalová, 2008, str. 106, vlastní úprava

Využití SWOT neslouží pouze k posouzení podniku, ale taktéž ji lze využít při analýze problémů taktického a operativního řízení, případně může být použita pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 120)

2. Stanovení marketingových cílů

Další částí plánovací etapy je po situační analýze a analýze SWOT, stanovení marketingových cílů. Boučková a kol. (2003, str. 17) uvádí, že marketingové cíle jsou druhotné, odvozují se od prvotních celopodnikových cílů a vyjadřují konkrétní marketingové úkoly, které jsou stanoveny na jasně vymezené období.

Pro stanovování marketingových cílů se často využívá metoda SMART. Název je akronymem počátečních písmen anglických slov, jež vyjadřují vlastnosti, které by dané cíle měly splňovat.

Tabulka 1: Stanovení marketingových cílů (SMART)

S	Specific	Konkrétní
M	Measurable	Měřitelné
A	Attainable	Dosažitelné
R	Relevant	Reálné
T	Time-bound	Časově ohraničené

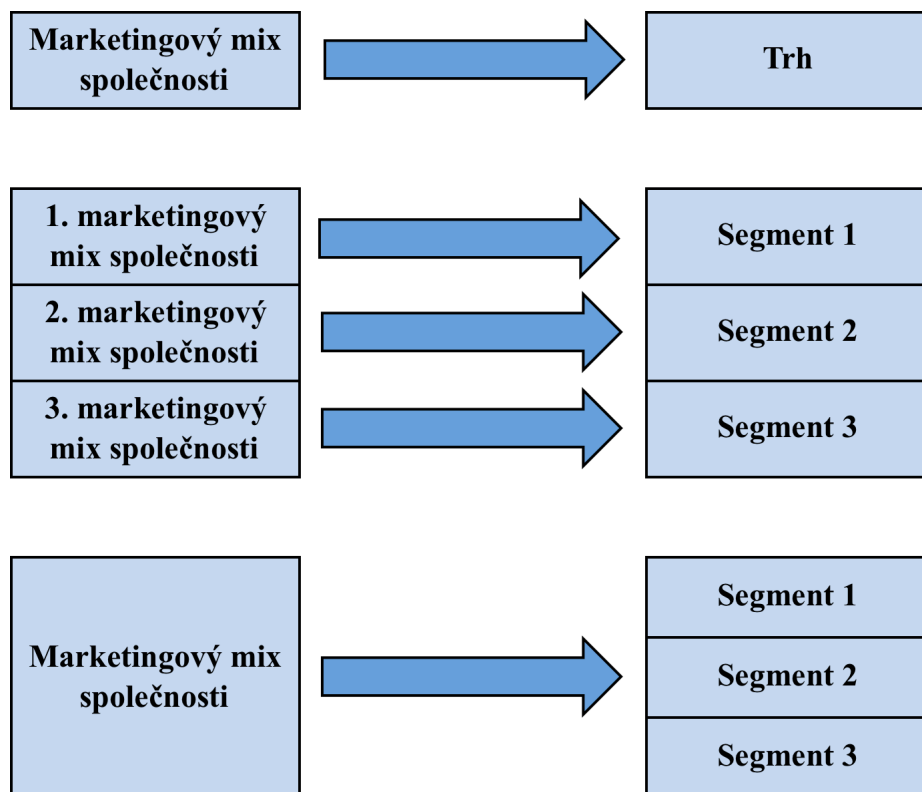
Zdroj: vlastní tvorba

Součástí stanovení marketingových cílů, je i volba cílových trhů. Dle Kotlera a kol. (2007, str. 486) existují 3 strategie, jak pokrýt trh.

1. Nediferencovaný marketing – firma se snaží pokrýt trh pouze jednou nabídkou a hledá společné potřeby zákazníků.
2. Diferencovaný marketing – touto strategií dochází k pokrytí více segmentů na trhu, přičemž pro každý segment se vytvořen vlastní marketingový mix. Tato strategie obsahuje 3 kroky, tzv. STP. (Kotler a Keller, 2007, str. 348)
 1. Segmentation – segmentace – rozdělení trhu do skupin se stejnou poptávkou.
 2. Targeting – zacílení – dochází k rozhodování, na které segmenty se zaměřit.
 3. Positioning – umístění – volba s jakou nabídkou a image vstoupí podnik na trh.
3. Koncentrovaný marketing – k pokrytí trhu dochází zaměřením na velkou část jednoho či více dílčích segmentů.

Přehledné porovnání těchto 3 strategií je uvedeno v obrázku 5.

Obrázek 5: Strategie pokrytí trhu



Zdroj: Kotler et al., 2007, str. 487, vlastní úprava

3. Stanovení marketingové strategie

Pomocí výsledků získaných při situační analýze a následném stanovení marketingových cílů, je dalším krokem stanovení marketingové strategie.

„Marketingové strategie představují základní směr postupu (základní schéma postupu) vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů.“ (Boučková a kol., 2003, str. 18)

Marketingová strategie podniku představuje postupy a nástroje, které podnik využívá pro dosažení stanovených cílů. Při tvorbě marketingové strategie, by se měl podnik zaměřit na výsledky analýzy SWOT, díky níž podnik zná své silné stránky a příležitosti trhu, které by měl patřičně využít a zároveň se snažit eliminovat své slabé stránky a rizika, které trh skrývá.

Konečný výběr je přizpůsoben cílovému trhu a tvoří se marketingový mix, díky kterému bude cílový segment ze strany podniku, uspokojován. Jednotlivé prvky, ze kterých marketingová strategie vychází, jsou nástroje marketingového mixu, kterým se budu více zabývat v kapitole 3.2.

4. Stanovení marketingových plánů

V tomto kroku Boučková (2003, str. 20) uvádí, že nejprve je nutno stanovit objekty, které se stanou cílem při sestavování marketingových plánů a tvoří určitou základu pro využití marketingové strategie. Tyto objekty se nazývají strategické podnikatelské jednotky a můžou představovat celý podnik, ale taktéž výrobkovou řadu či jediný výrobek. Jakmile jsou tyto jednotky stanoveny, dochází k jejich testování a srovnávání. Výsledky poté slouží pro rozhodování o jednotkách, které budou do budoucna podnikem podporovány, a které budou naopak vyřazeny.

3.1.2 Realizace a kontrola

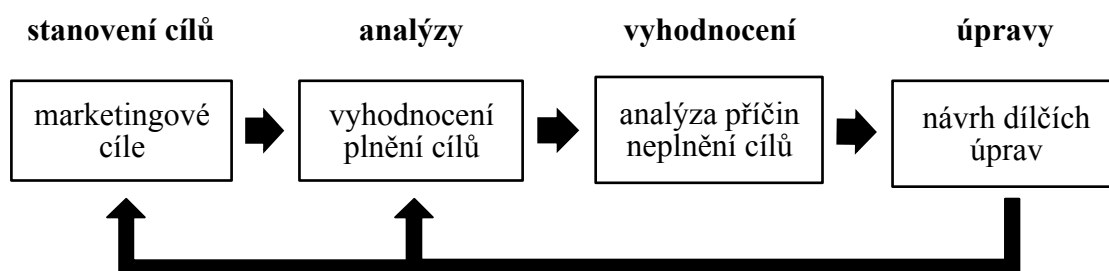
Fáze realizace (implementace) je podstatným procesem marketingového řízení, kdy dochází k aplikaci stanovené marketingové strategie do každodenní praxe podniku. Jedná se o velmi důležitou součást marketingového řízení, protože pokud podnik vytvoří perfektní marketingovou strategii a dále ji úspěšně neaplikuje, veškerý čas a náklady na její tvorbu přijdou vniveč. Při implementaci marketingové strategie by mělo být stanoveno kdo, kdy a jaké úkoly bude vykonávat.

„Úspěšná marketingová implementace závisí na tom, jak dalece se firmě podaří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má ve firmě rozhodovací proces, jak jsou její pracovníci motivováni a jakou má firemní kulturu.“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 111)

Závěrečnou fází procesu marketingového řízení je kontrola. Jejím úkolem je zhodnocení dosavadních výsledků při implementaci zvolené marketingové strategie. Díky kontrole je následně možné upravit zvolenou marketingovou strategii a podnik se tak dokáže více přiblížit svým cílům.

Marketingová kontrola zahrnuje 4 fáze, které jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 6: Fáze marketingové kontroly



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, str. 113

Existují 2 typy kontroly, a to kontrola operativní a strategická. Operativní kontrola se zabývá porovnáváním skutečných výsledků a ročním plánem (ziskovost jednotlivých výrobků, zisky na jednotlivých trzích nebo v určitých distribučních sítích). Strategická kontrola porovnává, zda firemní strategie reaguje na obchodní příležitosti a s jakou intenzitou reaguje. Nejpoužívanějším nástrojem strategické kontroly je marketingový audit, což je objektivní, systematické, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. (Kotler a Armstrong, 2004, str. 113)

3.2 Marketingový mix

Po volbě marketingové strategie je marketingový mix dalším krokem. „*Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.*“ (Kotler a Keller, 2007, str. 57) Kotler spolu s Armstrongem (2004, str. 105) uvádí, že marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které podniku umožňují nastavit nabídku dle přání a potřeb zákazníků na daném tržním segmentu. Marketingový mix obsahuje veškeré činnosti, které podnik vyvíjí pro upoutání pozornosti po svých výrobcích. V roce 1960, americký profesor managementu Edmund Jerome McCarthy, stanovil model „čtyřech P“, které představují nástroje či proměnné, využívané v marketingovém mixu. 4P je zkratka pro anglické výrazy: Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (propagace). Nyní se budu zabývat jednotlivými proměnnými.

Obrázek 7: Schéma marketingového mixu



Zdroj: vlastní tvorba

Produkt

V tržním prostředí je produkt hlavní nabídkou firmy, která má za cíl odlišení se a zvýhodnění pozice na trhu díky značce, vlastnostem, kvalitě, designu a obalu. „*Pojem produkt zahrnuje mnohem víc než hmotné výrobky. Podrobněji definováno, produkty rozumíme fyzické předměty, služby, události, osoby, místa, organizace, myšlenky či různé kombinace těchto prvků.*“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 382) Jak lze odvodit z předchozí definice, produkty nenabývají pouze fyzického (hmotného) charakteru, ale také se setkáváme s produkty nehmotnými.

Obecně se produkt dělí na 3 základní vrstvy.

- 1) Vnitřní vrstva - představuje základní užitek či službu a zdůvodňuje, proč si zákazník daný produkt zakoupil. Často je nazývána jádrem produktu.
- 2) Střední vrstva - je chápána jako skutečný výrobek a souhrn jeho vlastností (kvalita, styl, design, značka či balení).
- 3) Vnější vrstva – tvoří ji služby výrobce zákazníkovi, které mu zajistí koupě daného produktu. Patří sem dodání, instalace, zaškolení, záruční i nezáruční servis.

Cena

Dalším velmi důležitým nástrojem je cena. Ta představuje „*částku, se kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.*“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 483) Pokud se podíváme na jednotlivé složky marketingového mixu, tak $\frac{3}{4}$ z nich jsou složky nákladové (produkt, distribuce, komunikační politika), jediná cena má za úkol finance a zisk přinášet.

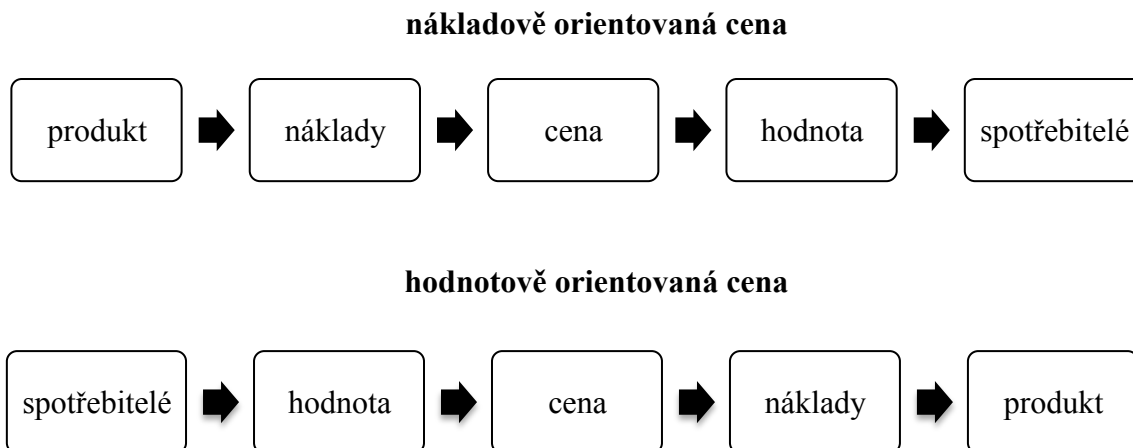
Strategie tvorby cen vychází jak z vnitřních podmínek, podnikových cílů a politiky, tak také z vnějších podmínek, situace na trhu, legislativy či ekonomické stability státu. Kotler (2000, str. 118) uvádí 2 způsoby pro tvorbu cen – nákladová tvorba cen a hodnotová tvorba cen.

Při způsobu nákladové tvorby cen je nutné vyčíslit veškeré náklady, které jsou na tvorbu daného produktu vynaloženy a poté je k nákladům připočítána marže, která pro podnik bude tvořit zisk.

Hodnotová tvorba cen vychází z odhadu, kolik je kupující ochoten maximálně zaplatit za dané produkty. Tento předpoklad je dále o něco snížen, aby cena zaujala zákazníka a podniku zůstala nějaká „spotřebitelská marže“. V případě, že náklady podniku budou nižší

než hodnotová cena, podnik bude realizovat zisk. Naopak, pokud náklady předčí hodnotovou cenu, podniku se nevyplatí tento produkt vyrábět, jelikož bude ztrátový.

Obrázek 8: Srovnání postupů tvorby cen u nákladově a hodnotově orientované ceny



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, str. 500, vlastní úprava

Dále se dá ještě zmínit tvorba cen na základě analýzy konkurence. V tom případě je potřeba analyzovat ceny všech výrobců stejného zboží a dle zjištěných informací nastavit cenu tak, aby byla pokud možno nižší než u ostatních výrobců a přitom podniku přinášela zisk.

Distribuce

Proces, díky němuž se výrobky dostávají k zákazníkovi, se nazývá distribuce. Ta má za úkol zajistit, aby výrobky byly dodány v požadovaný čas, na požadovaném místě, v požadovaném množství. Tento proces je zprostředkováván pomocí tzv. distribučních cest. „Distribuční cesta je množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobků nebo služby pro zákazníka – konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu.“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 536)

Dle způsobu, jak se produkty dostávají ke konečným zákazníkům, lze distribuční cesty rozdělit na přímé a nepřímé.

Přímá distribuční cesta je nejjednodušší způsob distribuce, kdy zboží putuje od výrobce přímo k zákazníkovi. Do procesu se nijak nezapojují mezičlánky, jako jsou maloobchody či velkoobchody.

Nepřímá distribuční cesta je charakteristická existencí minimálně jednoho či více mezičlánků, kteří produkt nakupují a dále prodávají za účelem zisku.

Propagace

Úkolem poslední části marketingového mixu je informovat zákazníky o výrobcích a službách, které podnik nabízí. Nejedná se však pouze o jednu činnost, nýbrž celý soubor. Kotler s Armstrongem (2004, str. 629) tento soubor nazývají komunikační mix. Složky komunikačního mixu tvoří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (PR), osobní prodej a přímý marketing. Charakteristiku a příklady jednotlivých složek komunikačního mixu zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Komunikační mix

Reklama	Podpora prodeje	Vztahy s veřejností	Osobní prodej	Přímý marketing
Neosobní placená prezentace a podpora produktů.	Krátkodobé nabídky, sloužící k podpoře nákupu a prodeje produktů.	Snaha vytvářet dobré podvědomí o firmě.	Prezentace vlastních produktů, tvorba dobrých vztahů se zákazníky.	Přímý kontakt s danými zákazníky, cílem je získat okamžitou reakci.
<ul style="list-style-type: none">• billboardy• obaly• rádio• tiskoviny• TV shoty	<ul style="list-style-type: none">• akční slevy• prezentace• soutěže• veletrhy• věr. programy	<ul style="list-style-type: none">• charita• publikace• semináře• sponzoring• výroč. zprávy	<ul style="list-style-type: none">• prezentace• semináře• veletrhy• výstavy• vzorky	<ul style="list-style-type: none">• email• Facebook• fax• katalogy• teleshopping

Zdroj: Kotler, 2000, str. 125 ; Kotler a Armstrong, 2004, str. 630; vlastní úprava

4 Společnost Modus, spol. s r.o.

4.1 Profil společnosti

Firma Modus patří již 20 let k nejvýznamnějším výrobcům osvětlovací techniky v České republice. Svoji pověst si podnik buduje nejen na tuzemském trhu, ale značná část prodeje se odehrává i na trzích zahraničních, přičemž poměr mezi tuzemskými a zahraničními prodeji činí 35:65. Tato bakalářská práce bude zaměřena na tuzemský trh.

Informace uvedené v této kapitole jsou získány z výpisu z veřejné části živnostenského rejstříku (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, © 2014).

Obrázek 9: Logo společnosti



Zdroj: Modus, © 2015

Název: Modus spol. s r.o.

Adresa: Sídlo společnosti: Ovocný trh 572/11, 110 00 Praha

Obchodní oddělení: Žižkova 273, 252 25 Jinočany

Ekonomické a účetní oddělení: U Kuchyňky 966, 674 01 Třebíč

Výrobní závod: Dubická 3247, 470 01 Česká Lípa

IČ: 49976796

DIČ: CZ49976796

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do OR: 2.března 1994

Základní kapitál: 8 660 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona

Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
elektrických a telekomunikačních zařízení

4.2 Historie

Jak je uvedeno na webových stránkách (Modus, © 2015), sahá historie společnosti do roku 1994. V tomto roce byla společnost Modus založena díky sloučení tří menších podniků, což vysvětluje, proč jednotlivá oddělení a výrobní závod jsou rozesety napříč Českou republikou. Počáteční filozofií podniku bylo nakupování jednotlivých výrobků a jejich následný prodej.

Od tohoto se však podnik rozhodl na přelomu let 1995 - 1996 ustoupit a roku následujícího, došlo k první větší investici, kdy byla pořízena první vlastní technologie na děrování plechů. S novou technologií se automaticky zvýšila potřeba výrobních prostor a tak v roce 1998 došlo k vybudování výrobního závodu v České Lípě.

Díky snaze podniku, vytvořit pozitivní pohled na novou, ryze českou značku, a nižší náročnosti některých výrobních procesů, došlo k vytvoření speciální dílny pro osoby se sníženou pracovní schopností.

Velmi důležitým milníkem v historii podniku, byl rok 1999, kdy zavedením systému řízení jakosti, podnik obdržel certifikát ISO 9000:2000 u společnosti Dekra Certification GmbH. Tento certifikát byl mnohokrát obnoven a poslední certifikace proběhla v prosinci roku 2009.

Od roku 2000 došlo v průběhu sedmi let k postupnému rozšíření podniku. Nejprve byla pořízena nemovitost pro provozovnu v Třebíči, kde se nachází ekonomické a účetní oddělení, poté bylo vybudováno nové obchodní centrum a skladová hala v Jinočanech u Prahy a nakonec se nových prostor dočkal i výrobní závod, který byl přesunut do nového areálu v průmyslové zóně České Lípy. S přesunem výrobního závodu došlo k inovacím v oblasti výrobních technologií. Tento krok představuje doposud největší investiční projekt v historii podniku.

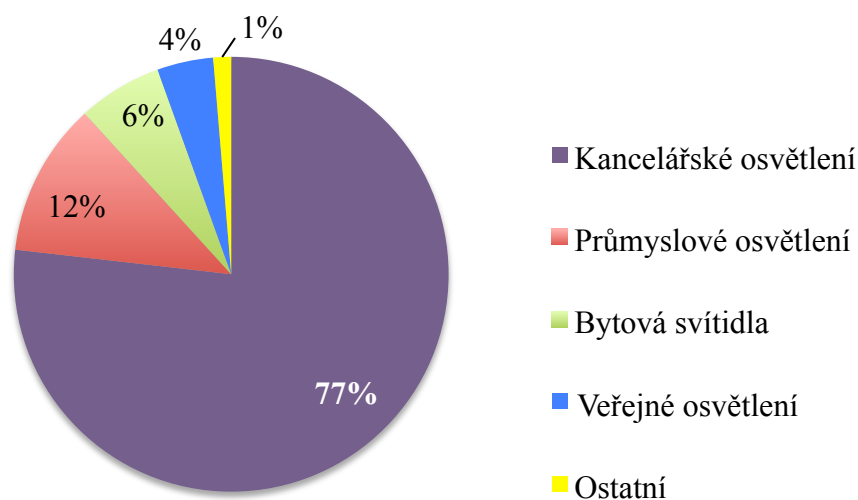
Díky snaze o větší nezávislost výroby a obrovskému rozvoji LED technologií v posledních letech, byl roku 2012 pořízen stroj na osazování LED pásků.

Poslední investicí bylo zřízení výzkumné, vývojové a testovací laboratoře v roce 2014. Laboratoř byla pořízena s pomocí dotace z Evropských fondů, přispívá k větší nezávislosti podniku a celý předvýrobní proces je tak možno realizovat ve vlastních prostorách.

4.3 Sortiment

Společnost Modus se od svých počátků, jak již bylo zmíněno, zabývá výrobou elektrického osvětlení. Z široké škály produktů v tomto oboru je pozornost zaměřena zejména na kancelářské osvětlení, které tvoří největší část z produktového sortimentu. Další odvětví představuje například veřejné osvětlení, průmyslové osvětlení a bytová svítidla. To, jak se jednotlivé výrobní skupiny podílejí na tržbách, zobrazuje graf 1.

Graf 1: Podíl výrobních skupin na tržbách v roce 2013



Zdroj: interní materiály společnosti

V posledním sledovaném období celková produkce společnosti přesáhla 1 354 000 ks za rok, což představuje pokles cca o 3,29%, oproti období předchozímu. V průměru se jedná o zhruba 26 tisíc svítidel za týden. Tržby za vlastní výrobky v roce 2013 činily 804 756 000 Kč, nicméně zde je oproti předchozímu roku znatelný nárůst tržeb, a to o 1,34%. (Modus, © 2015)

Hlavním důvodem, proč podnik dosáhl vyšších tržeb při nižším počtu vyrobených výrobků, je dlouhodobý pokles prodeje zářivkových svítidel, která jsou v poslední době nahrazována LED světly. V cenovém srovnání jsou LED svítidla průměrně o 67% dražší než světla zářivková.

Výrobky společnosti Modus jsou exportovány do 50 států po celém světě, avšak ne všechny nesou její název. Směrem na východ se jedná o plnohodnotná svítidla s firemním logem. Opačným směrem jsou to svítidla firmy Modus, ale jejich logo je nahrazeno logem odběratele. Způsobeno je to tím, že Česká republika je směrem na západ, stále považována spíše za východoevropský stát a zdejší výrobky nesou často status podřadných.

Na západě však existují, nyní už bývalí výrobci, kteří jsou si vědomi kvality zdejších produktů, v tomto případě produktů firmy Modus. Ti se rozhodli nahradit svoji výrobu produktů, která se například díky zvyšujícím výrobním nákladům stávala neúnosnou, ověřenými produkty Modusu s tím, že při výrobě jsou na světla umístována jejich loga.

5 Situační analýza

Aby bylo možné navrhnout praktická doporučení, která napomohou k optimalizaci či racionalizaci, je třeba provést analýzu stávajícího stavu firemní marketingové strategie. Zde bude využita situační analýza, která byla podložena teoretickými základy v kapitole 3.1.1. V případě úspěšně provedené situační analýzy bude možno sestavit SWOT analýzu, která je uvedena na konci kapitoly.

Pro vypracování této kapitoly, byly využity zejména interní zdroje a osobní konzultace s panem Z. Šimonem, jakožto obchodním manažerem pro tuzemský trh.

5.1 Makroprostředí

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.1.1, makroprostředí bude zkoumáno s pomocí PEST analýzy. Nutno podotknout, že veškeré tyto faktory působí na podnik zvenčí a možnost ovlivnění ze strany podniku je zde minimální.

Politické a právní prostředí

Poté, co Česká republika dne 1. května 2004 vstoupila do Evropské unie, politické a právní prostředí je mnohdy ovlivňováno nařízeními z Bruselu. Požadavky, pravidla či nařízení, která vyplývají z evropského práva, se snaží vytvářet na území evropské unie jednotný prostor pro podnikání. Často však tyto kroky, vedoucí k zavedení jednotného řádu na poli obchodu, zvedají vlnu kritiky.

Velmi diskutovaným tématem jsou v posledních letech dotace z evropských fondů. Ty slouží k podpoře realizace projektů v jednotlivých státech pomocí tzv. operačních programů. Pro Českou republiku je vyčleněno v období roků 2014 – 2020 téměř 24 miliard eur. Každý projekt je nutno z pohledu investora nejprve předfinancovat a jakmile jsou vykázány a zkontrolovány všechny náklady, dojde k proplacení dotace. (Evropské strukturální a investiční fondy, 2015)

S dotacemi má podnik zkušenost z nedávných let, kdy čerpal dotaci z evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci operačního programu Podnikání a inovace, který byl zařazen

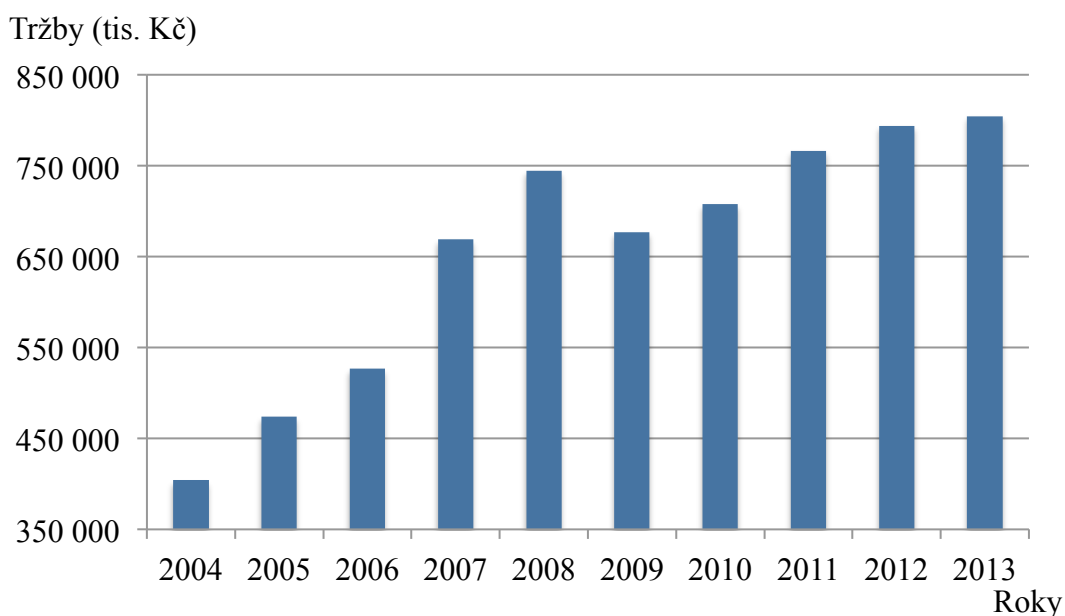
do programového období pro roky 2007 - 2013. Informace o projektu, který byl touto dotací spolufinancován budou uvedeny v analýze hmotných zdrojů podniku v kapitole 5.2.

Ekonomické prostředí

I přes to, že podnik se primárně zaměřuje na průmyslový trh, je třeba se v tomto prostředí soustředit nejen na kupní sílu podnikatelských subjektů, ale i kupní sílu konečných zákazníků. V tomto ohledu funguje trh jako spojené nádoby, pokud existuje poptávka na trzích B2C, automaticky je vyvolána poptávka na trzích B2B. Naneštěstí pro produkující společnosti, tento systém funguje i naopak.

Graf 2 zobrazuje vývoj tržeb za vlastní výroby v letech 2004 – 2013. Z tohoto grafu lze jednoduše odvodit, že s následky ekonomické recese se podnik již dokázal vypořádat a nejvyšší tržby za prodané výrobky v době před ekonomickou recesí, byly překonány již v roce 2011 a od té doby stále rostou.

Graf 2: Vývoj tržeb za vlastní výroby v období let 2004 - 2013



Zdroj: Modus, © 2014, vlastní tvorba

I přes to, že tato bakalářská práce se orientuje na tuzemský trh, je nutno uvést, že ekonomická situace podniku se odvíjí z velké části od situace ekonomiky na německém trhu, který je pro podnik hlavním ukazatelem do budoucna.

Společensko - kulturní prostředí

Vzhledem k oborovému zaměření podniku a trhům, na kterých se podnik pohybuje, jsou hlavním sociálním trendem, jenž ovlivňuje dnešní dobu, ekologické trendy. Dle mnohých výzkumu, lidská společnost svojí přítomností na planetě Zemi spíše škodí a tak fenomén čehokoli s nálepkou EKO, je dnes na vzestupu.

V průmyslu je kladen důraz nejen na ekologickou výrobu, využívání ekologický surovin při výrobě či ekologickou likvidaci odpadů, které při výrobě vznikají, ale také na ekologickou likvidaci výrobků, které jsou již na konci své životnosti.

Technologické prostředí

Nehledě na to, zda se jedná o technologii výroby nebo technologie, které v sobě daný produkt ukrývá, toto prostředí je pro podnik jedno z nejzásadnějších.

Dlouhodobé trendy v oblasti výroby svítidel vedou firmy k vývoji a výrobě sortimentu, který bude spotřebovávat minimální množství elektrické energie při zvyšujícím se výkonu. Po dlouhou dobu, tyto požadavky nejlépe splňovaly úsporné zářivky, které nyní začínají nahrazovat LED svítidla.

Název je zkratkou prvních písmen anglického názvu Light Emitting Diode, což v překladu znamená dioda vyzařující světlo. (Mottier, 2010, str.11)

V dnešní době tato technologie zažívá největší rozvoj. Ještě před 2 roky byla účinnost LED svítidel zhruba 80 lm/W. Tato hodnota byla v té době horší, než kterou poskytovala běžná zářivková svítidla. V dnešní době však nejvýkonnější LED čipy, které jsou běžně používané, dosahují účinnosti více jak dvojnásobné. Tento fakt posouvá LED technologii do popředí napříč celým spektrem výroby svítidel. Jakýsi strop této technologie je však stále v nedohlednu a nikdo nedokáže s přesností říci, na jaké hodnotě se vývoj zastaví.

Za dob, kdy se technologie zářivkových svítidel ustálila, výrobcům stačilo tyto svítidla přeměřovat a testovat pouze jednou za několik let. Dnes díky vývoji LED technologie, jsou finální výrobky přeměřovány a testovány téměř každý měsíc, protože zákazníci vyžadují nejaktuálnější informace o tom, co nakupují a výrobce rád vyzdvihne vyšší výkonnost svých produktů.

Toho, že LED technologie proniká na trh stále více a více, si všímá i společnost Modus a nyní již 30% prodaných výrobků, představují LED svítidla, přičemž poptávka po zářivkových svítidlech je na ústupu.

5.2 Mikroprostředí

Jedná se o podnikem kontrolovatelné faktory, které je taktéž nutno pravidelně sledovat a podle toho náležitě jednat. Postupně bude analyzován podnik a jeho zdroje, dodavatelé, charakter cílového trhu, konkurence, poskytovatelé služeb a vztahy s veřejností.

Podnik

Jak bylo uvedeno v teoretické části, podnikové prostředí bude zkoumáno vzhledem ke zdrojům, kterými disponuje. Jedná se o zdroje lidské, hmotné, nehmotné a finanční.

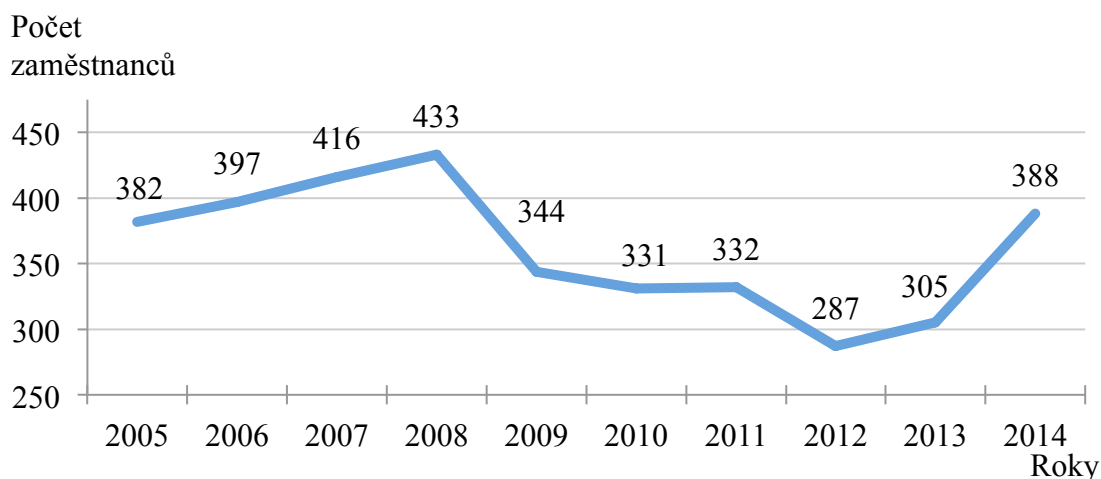
Lidské

V předchozích několika letech se z důvodu finanční krize počet zaměstnanců v podniku snižoval. Nyní firma některé pozice znovu obnovuje a současně zde pracuje 388 zaměstnanců. Každá z poboček je řízena jedním či více manažery, kteří se podíleli na zrodu firmy.

Největší část pracovníků, je zaměstnána ve výrobním závodě v České Lípě, a to 350 lidí. Zde se nachází taktéž vývojové centrum, které jestliže má plnit svůj význam, potřebuje vzdělané a kvalifikované techniky a konstruktéry. Těch je v tomto kraji nedostatek. Důvodem je přítomnost automobilky Škoda Auto v Mladé Boleslavi, která je vzdálena pouhých 45 km a Modus se tak při poptávce po zaměstnancích, dostává do nevýhodné pozice.

Ostatní zaměstnanci pracují v obchodním oddělení v Jinočanech u Prahy (22 osob) a ekonomickém oddělení v Třebíči (16 osob).

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v období let 2005 - 2014



Zdroj: Modus, © 2015; interní materiály; vlastní tvorba

Hmotné

Firma na konci roku 2013 evidovala dlouhodobý hmotný majetek ve výši 137 241 000 Kč, což představuje, vzhledem k roku předchozímu, pokles o 3,34%. Hmotný majetek firmy je tvořen především výrobním závodem, sklady pro materiál a hotové výrobky a dále zbylými budovami jednotlivých poboček. Firma dále vlastní zhruba 15 automobilů a pozemky v celkové hodnotě 20 574 000 Kč.

Významnou investicí roku 2014 bylo vybudování výzkumné, vývojové a testovací laboratoře. Tento projekt byl spolufinancován s pomocí evropského fondu. Celkové náklady projektu dosáhly částky zhruba 6 000 000 Kč, přičemž Evropská unie podpořila tento projekt částkou odpovídající 40% pořizovací ceny, tj. 2 400 000 Kč. Díky tomuto zařízení je Modus schopen testovat nové produkty za značně kratší dobu. Dříve se využívalo měřicí centrum v německém Lipsku, doba trvání byla 1 měsíc a cena přibližně 15 000 Kč. V současné době je produkt otestován a výsledky známy za 3 hodiny. Prozatím je však toto zařízení využíváno pouze pro potřeby firmy.

Nehmotné

Nehmotné zdroje společnosti jsou tvořeny zejména softwarem a ocenitelnými právy, které obsahují certifikáty a licence.

Pro úspěšný chod průmyslového podniku je třeba dbát, kromě jiných faktorů, především na kvalitu výroby. Společnost Modus je držitelem certifikátu pro systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2008. (Modus, © 2015)

Vzhledem k tomu, že Modus věří v kvalitu svých produktů, vlastní certifikát IECEE – CB.CCA, kterým se zavazuje k testování produktů dle nařízených norem. Výsledky zkoušek jsou poté nezpochybnitelné, objektivní a uznatelné po celém světě. (Modus, © 2015)

Další osvědčení firmu zavazují k plnění povinnosti zpětného odběru a zpracování použitého elektrozařízení a odpadu z obalů. Jedná se o osvědčení Ekolamp a EKO-KOM.

Finanční

Vzhledem k ochraně interních údajů firmy zde bohužel nebude uvedena jejich přesná výše.

Dodavatelé

Vzhledem k množství produktů, které Modus každý den, týden a měsíc vyrobí, je si firma vědoma jistého rizika, které představuje nedostatek materiálu na skladě. Tomu se management podniku snaží předcházet širokou sítí dodavatelů, což ve skutečnosti znamená, že není závislý pouze na jednom dodavateli určitého komponentu, ale při výpadku dodávek od hlavního dodavatele, je podnik schopný zajistit materiál od záložního zdroje.

Největší množství materiálu spotřebovávané pro výrobu, představují pro podnik plechy, elektronická výbava svítidel, žárovky a LED pásy.

Tabulka 3 uvádí dodavatele pro jednotlivé komponenty.

Tabulka 3: Přehled dodavatelů klíčových komponent

Komponent		Dodavatel
Plechý		Ferona, a.s. (hlavní dodavatel)
Elektronická výbava svítidel	pro LED svítidla	OSRAM Česká republika, s.r.o. (hlavní dodavatel)
		Helvar GmbH
		Tridonic GmbH & Co KG
	pro zářivková svítidla	OSRAM Česká republika, s.r.o. (hlavní dodavatel)
		DNA Central Europe, s.r.o.
		Philips Česká republika, s.r.o.
LED pásy		OSRAM Česká republika, s.r.o. (50% dodávek)
		Samsung Česká republika, s.r.o. (50% dodávek)
Žárovky		OSRAM Česká republika, s.r.o. (hlavní dodavatel)
		Philips Česká republika, s.r.o.

Zdroj: interní materiály

Charakter cílového trhu

Cílový trh společnosti, neboli okruh jejich zákazníků, představují na tuzemském trhu velkoobchody. Jedná se tedy o průmyslový trh (B2B).

V tomto směru se zdá být marketingová strategie podniku velmi dobře propracovaná, o čemž svědčí fakt, že všechny velké velkoobchody s elektro-technickým materiálem na našem území, jsou již partnery Modusu a možnost rozšíření okruhu zákazníku je tedy

vyčerpána. Malé velkoobchody, pohybující se v daném tržním segmentu, jsou společností odkazovány na stávající partnery.

Za největší odběratele ze současné partnerské sítě lze považovat ARGOS ELEKTRO, a.s., Elfetex, s.r.o. a K&V Elektro, a.s.

Tabulka 4: Přehled o počtu odběratelů v jednotlivých krajích ČR

Kraj	Počet odběratelů
Hlavní město Praha	21
Ústecký	19
Jihomoravský	18
Jihočeský	17
Středočeský	17
Zlínský	13
Vysočina	12
Pardubický	12
Královéhradecký	11
Moravskoslezský	11
Liberecký	10
Plzeňský	10
Olomoucký	6
Karlovarský	5

Zdroj: Modus, © 2015, vlastní úprava

Potencionální rozšíření partnerské sítě o již zmíněné malé velkoobchody se zdá být nevýhodné a důvodů je hned několik:

- malé velkoobchody se svým odebíraným množstvím nejsou schopny vytvořit tak velké objednávky, což by se promítlo v ceně, která by byla logicky vyšší a nevýhodnější;
- tím, že Modus odkáže zákazníky z řad malých velkoobchodů na své stávající partnery, dodá jim nové zákazníky, čímž lze argumentovat, při vyjednávání o další cenové politice;
- s novým obchodním partnerem přichází další administrativní povinnosti.

Konkurence

Konkurenční prostředí v tomto tržním segmentu je za současné situace pro firmu velmi lukrativní. Nahrává tomu fakt, že při současném pokrytí tuzemského trhu výrobcí, nemá Modus přímého konkurenta. Existuje zde několik dalších velkých českých výrobců, avšak každý se specializuje na určitý druh svítidel a zbylé druhy jsou jimi vyráběny spíše

okrajově. Důvodem, proč tento tržní segment právě takový, je jeho šíře a specifika jednotlivých výrobních postupů.

Potencionální hrozbu pro podnik mohou představovat zahraniční dovozci, zejména z Asie. Ti mnohdy nabízejí světla za nižší cenu, avšak kvalita u těchto výrobků pokulhává.

Jak vyplývá z grafu 1, hlavní zaměření společnosti je na výrobu světel pro kancelářské prostory. Zbylé druhy osvětlení představují pouhou čtvrtinu sortimentu.

Důvodem, proč firma vyrábí svítidla, která jsou mimo její hlavní zaměření, může být například situace, kdy při výstavbě kancelářského komplexu budou do kanceláří instalována svítidla firmy Modus a při volbě osvětlení venkovních prostor a prostor garáží, si investor vybere raději svítidla od stejné firmy, než svítidlo konkurenční. Nabídka u těchto, pro firmu vedlejších druhů osvětlení, sice není tak široká, jako může nabídnout výrobce specializovaný na daný druh, ale díky odběru svítidel do celého komplexu, bude možno snížit cenu na hodnotu, které se bude těžko konkurovat. Dalším důvodem může být snaha předejít problémům s reklamacemi, které když nastanou, tak mohou být řešeny vždy s jedním obchodníkem.

Kromě Modusu se na českém trhu pohybují další dva významní výrobci osvětlovací techniky. První společností je Trevos, a.s., jež se specializuje na výrobu průmyslových svítidel. Druhým výrobcem je Vyrtých, a.s., jejichž zaměření směřuje na nevýbušná svítidla.

Poskytovatelé služeb

Z důvodu, že firma vlastní pouze nákladní dodávky, které při současném množství produkce nejsou schopny zajistit rozvod všech produktů, je odkázána na služby poskytovatelů nákladní dopravy. Pro rozvoz produktů je dlouhodobě využíváno zprostředkovatele logistických služeb. (Vzhledem k tomu, že v pokročilejší části bakalářské práce budou uvedeny interní informace společnosti zajišťující logistické služby, její jméno zde nebude uvedeno.) Denně se z výrobního závodu vyexpedují minimálně 2 plné kamiony výrobků. Nutno podotknout, že se jedná pouze o přesun výrobků mezi výrobou a firemními sklady. Dodávky zboží přímo k zákazníkům (velkoobchody) si zákazníci zajišťují sami.

Dále firma využívá služeb společnosti Digital Action s.r.o., která zajišťuje chod webových stránek.

Mezi další nakupované služby patří úklid budov či provoz podnikového intranetu.

Vztahy s veřejností

Vzhledem k tomu, že společnost Modus se pohybuje výhradně na průmyslovém trhu, s běžným zákazníkem se, až na výjimky, nedostane do styku. Téměř nikdo nepozná, zda mu v kanceláři, před domem či na ulici, svítí produkt společnosti Modus nebo jde o výrobek konkurenční firmy.

Z toho důvodu se firma snaží podporovat obce a města, ve kterých jednotlivé oddělení sídlí. Cílem tedy není zviditelnění, ale snaha pomoci přilehlému okolí. Jako příklad lze uvést sponzoring aktivit pro děti či fotbalových zápasů FK Arsenál Česká Lípa a TJ Sokol Jinočany. Běžně se jedná o 10 aktivit a zápasů ročně, přičemž průměrný příspěvek na akci činí 5 000 Kč.

5.3 SWOT analýza

Na základě provedené situační analýzy v podniku samotném a jeho okolí, jsem vypracoval SWOT analýzu.

Obrázek 10: SWOT analýza podniku

Strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none">• Absence přímého konkurenta• Široká síť odběratelů (B2B)• Původní management• Zavedená a prověřená značka Modus	<ul style="list-style-type: none">• Absence vlastních nákladních vozidel• Absence záložního dodavatele plechů
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none">• Dotace z evropských fondů• Proniknutí na trh se svítidly vyrobenými z již recyklovaných materiálů	<ul style="list-style-type: none">• Zahraniční výrobci (Asie)• Rychlé morální zastarání životnosti LED svítidel na trhu

Zdroj: vlastní tvorba

Jak ukazuje SWOT analýza, mezi silné stránky podniku, lze zařadit vybudovanou pozici na trhu, kde firma Modus působí již 25. rokem a je největším výrobcem kancelářských svítidel v České republice. Dalším faktem, který hovoří ve prospěch podniku, je síť odběratelů. Ta čítá celkem 177 velkoobchodů po celém území České

republiky a potenciální rozšíření o další velkoobchody je již vyčerpáno. Jako poslední silnou stránku jsem uvedl původní management podniku, který dbá na chod firmy již od založení a zkušenosti nabyté za dobu působení na trhu jsou velmi cenné.

Jako slabé stránky podniku jsem uvedl absenci vlastních nákladních vozidel a to z důvodu, že veškerý přesun zboží z výrobního skladu na mezisklady je zajišťován s pomocí poskytovatele autodopravních služeb. Dále jsem uvedl absenci záložního dodavatele plechů. Z tabulky 4 vyplývá, že dodávky 3/4 komponentů využívaných pro výrobu a montáž svítidel, jsou zajištěny s pomocí 2-3 dodavatelů, přičemž vždy je jeden dominantní. Jediným komponentem, který je dodáván pouze jedním dodavatelem jsou plechy, jejichž dodávky v případě výpadku by byly ohroženy.

Vzhledem k příležitostem, které se podniku naskýtají, jsem zde zařadil možnost využití již recyklovaných materiálů pro výrobu nových svítidel, čímž by podnik dal najevo, že podporuje ekologický trend dnešní doby. Dále zde uvádím dotace z evropských fondů, se kterými má podnik čerstvé zkušenosti a při budoucích inovacích či renovacích je možné tyto fondy využít, pakliže dané projekty budou korespondovat s vypsávanými dotačními programy.

Hrozbou, která v současné době může ovlivnit podnik, je zejména technologie LED, která, jak již bylo uvedeno, zažívá obrovský rozvoj na trhu svítidel a její neustálý vývoj je třeba z hlediska podniku intenzivně sledovat. Mezi hrozby, lze dále zařadit také levné zahraniční výrobce, zejména ty z asijských zemí.

6 Praktické návrhy racionalizačních řešení

V této kapitole se zaměřím na slabé stránky podniku, které vyplývají ze SWOT analýzy a pokusím se zde navrhnout praktická řešení.

Jednou ze dvou zmíněných slabých stránek podniku je uvedena absence záložního dodavatele plechů. V současné době je jediným dodavatelem plechů pro výrobu, velkoobchod s hutním materiálem Feron, a.s., jejichž dodávky jsou po několik let stabilní. Dle interních materiálů se ve výrobních skladech nachází plechový materiál pro výrobu na tři nadcházející týdny. Domnívám se, že v případě, kdy se jedná o dlouhodobě stabilního dodavatele a skladové zásoby jsou drženy s třítydenním předstihem, bezpochyby hovoříme o slabé stránce podniku, avšak řešení této problematiky je na místě až ve chvíli, kdy dodavatel nedodá patřičné množství materiálu. Obstarání materiálu od jiného dodavatele v časovém horizontu tří týdnů, není dle mého názoru problém.

Dále zde uvádím seznam, jež čítá velkoobchody s hutním materiálem, které by podnik mohl oslovit:

- Britterm, a.s. - <http://www.britterm.cz/>,
- Boden–matte, s.r.o. - <http://www.boden.cz/>,
- FeroStal, a.s. - <http://www.ferostal.cz/>,
- Fortex-AGS, s.r.o. - <http://www.fortex.cz/>,
- HP Steel, s.r.o. - <http://www.hpsteel.cz/>.

Druhá zmíněná slabá stránka podniku - absence vlastních nákladních vozidel - je pro mě osobně více zajímavou problematikou pro návrh racionalizačního řešení. V této kapitole se dále pokusím navrhnout pořízení nákladních automobilů a to ve 2 variantách:

Varianta A - Pořízení vozidla pro spediční trasu Česká Lípa – Jinočany u Prahy,

Varianta B - Pořízení vozidla pro spediční trasy Česká Lípa – Třebíč a Třebíč – Jinočany u Prahy.

Výsledky jednotlivých variant budou uvedeny v korunách na 1 km a poté budou porovnávány s nynější cenou poskytovatele logistických služeb.

Dále zde uvádím tabulku 5, která zobrazuje na jakých trasách se pohybují v současné době zprostředkovatelská vozidla, zajišťující rozvoz zboží z výrobního závodu v České Lípě do skladů podniku, které se nacházejí v Jinočanech u Prahy a Třebíči. Navíc zde existuje spediční trasa mezi sklady v Třebíči a Jinočany u Prahy.

Tabulka 5: Přehled spedičních tras

Trasa	Vzdálenost (km)	Doba trvání (hod:min)	Intenzita
Česká Lípa - Jinočany u Prahy	110	2:10	2x denně
Česká Lípa - Třebíč	260	4:00	2x týdně
Třebíč - Jinočany	171	2:30	1x týdně

Zdroj: interní materiály; Google Maps, © 2015; vlastní tvorba

Celková cena za spedici na trase Česká Lípa – Jinočany a zpět, v současné době činí 3 980 Kč s DPH. Po odečtu DPH jsem došel k ceně 3 289,26 Kč, kterou jsem dále vydělil počtem kilometrů, tj. dle tabulky 7, 110 km, přičemž tuto vzdálenost je třeba započítat 2x, kvůli zpětné cestě. Cena za 1km přepravy vyjde na 14,95 Kč bez DPH. Tuto cenu, je dle interních materiálů, možno uvažovat i pro zbylé spediční trasy.

6.1 Varianta A - Pořízení vozidla na spediční trasu Česká Lípa – Jinočany u Prahy

První varianta navrhovaného řešení uvažuje s pořízením nákladního automobilu, který by zajišťoval expedici mezi výrobním závodem v České Lípě a podnikovým skladem v Jinočanech u Prahy (trasa je zobrazena v příloze 1).

1) Pořizovací cena

V případě koupě identického automobilu, který v současné době zajišťuje transport, pořizovací cena ojetého předváděcího vozu, který má najeto zhruba 500km, činí 1 445 000 Kč bez DPH.

2) Celkový počet ujetých kilometrů za rok

V tabulce 5 uvádím, že tato trasa měří 110 km a denně je potřeba tuto vzdálenost překonat celkem 4x (2x Česká Lípa – Jinočany u Prahy a zpět). Roční využití tohoto spojení se dá odhadnout na 50 týdnů v roce, pokud uvažuji, že během vánočních svátků je chod podniku pozastaven.

Celkový počet ujetých kilometrů za rok jde s pomocí již uvedených informací jednoduše spočítat vztahem:

$$\begin{aligned}\text{CELK. POČ. KILOMETRŮ ZA ROK} &= \text{denní vzdálenost} \times 5 \text{ dní v týdnu} \times 50 \text{ týdnů} \\ &= (4 \times 110 \text{ km}) \times 5 \times 50 \\ &= 110\,000 \text{ km}\end{aligned}$$

K tomuto výsledku je ještě nutné přičíst určitý počet kilometrů, který je tvořen dopravou automobilu k STK, výměně pneumatik, servisu či opravám. Předpokládám, že navýšení o 1 000 km za rok, je v tomto případě dostatečné.

Celkový počet kilometrů, který automobil za rok ujede činí 111 000 km.

3) Odpisy

Při výpočtu odpisů je nutné určit předpokládanou dobu životnosti automobilu, která díky tomu, že se jedná o odpisy účetní, může být nastavena podnikem. V tomto případě uvažuji dobu životnosti automobilu 8 let.

$$\begin{aligned}\text{ROČNÍ ODPIS} &= \text{pořizovací cena} / \text{doba předpokládané životnosti} \\ &= 1\,445\,000 \text{ Kč} / 8 \text{ let} \\ &= 180\,625 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Roční odpis, při předpokládané době životnosti 8 let, činí 180 625 Kč.

4) Mzdové náklady

Vzhledem k tomu, že podnik již skladníky zboží ve svých řadách zaměstnanců má, jedná se tedy pouze o přijetí jednoho pracovníka, na pozici řidiče automobilu. Předpokládaná mzda tohoto pracovníka je 25 000 Kč. K této částce je nutno přičíst sociální a zdravotní pojištění, které činí 34%.

$$\begin{aligned}\text{MZDOVÉ NÁKLADY MĚSÍČNÍ} &= 25\,000 \text{ Kč} + (25\,000 \text{ Kč} \times 0,34) \\ &= 33\,500 \text{ Kč}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{MZDOVÉ NÁKLADY ROČNÍ} &= 33\,500 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} \\ &= 402\,000 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Celkové roční náklady na mzdu řidiče činí 402 000 Kč.

5) Pohonné hmoty

Dle interních zdrojů podniku, činí dlouhodobá spotřeba paliva u tohoto typu automobilu 24 litrů nafty na 100 km jízdy. V současné době se cena nafty, podle zdroje (Kurzy.cz, © 2015), pohybuje okolo 31,50 Kč za litr.

$$\begin{aligned}\text{CELK. NÁKL. NA POHONNÉ HM.} &= (\text{počet kilometrů za rok} / 100) \times 24 \text{ litrů} \times 31,50 \text{ Kč} \\ &= (111\,000 \text{ km} / 100) \times 24 \text{ litrů} \times 31,50 \text{ Kč} \\ &= 839\,160 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Celkové náklady na pohonné hmoty v tomto případě činí 839 160 Kč s DPH. Po odečtu daně částka činí 693 521 Kč.

6) Opravy a údržba

Podle zdroje (Transportní informační systémy, 2008) činí průměrné náklady na opravy a údržbu vozidel stejného typu 7% z pořizovací ceny.

$$\begin{aligned}\text{CELK. NÁKLADY NA OPRAVU A ÚDRŽBU} &= \text{pořizovací cena} \times 0,07 \\ &= 1\,445\,000 \text{ Kč} \times 0,07 \\ &= 101\,150 \text{ Kč.}\end{aligned}$$

Celkové náklady na opravu a údržbu tedy činí 101 150 Kč. Po odečtu daně částka činí 83 595 Kč.

7) Silniční daň a mýtné

K výpočtu obou částek je možné využít kalkulatory, které nabízí jednotlivé zdroje (Peníze.cz, © 2015; MYTOCZ, © 2015).

Částka silniční daně činí v tomto případě 4 368 Kč pro rok 2015.

Částka mýtného činí za jednu jízdu po trase Česká Lípa – Jinočany u Prahy celkem 85,51 Kč. K výpočtu celkové částky za rok, lze využít vzorec jako u výpočtu celkových kilometrů.

$$\begin{aligned}\text{CELK. CENA MÝTNÉHO ZA ROK} &= \text{denní suma} \times 5 \text{ dní v týdnu} \times 50 \text{ týdnů} \\ &= (4 \times 85,51 \text{ Kč}) \times 5 \text{ dní v týdnu} \times 50 \text{ týdnů} \\ &= 85\,510 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Celková cena mýtného za rok činí 85 510 Kč a silniční daň 4 368 Kč. Po odečtu daně částka mýtného činí 70 670 Kč.

8) Potisk automobilu

Vzhledem k tomu, že automobily, které v současné době zajišťují transport výrobků podnik nevlastní, jsou tyto automobily vybaveny reklamním potiskem. Ten vyjde na částku zhruba 25 000 Kč bez DPH a jeho životnost se udává na 8 let.

Celkový náklad potisku na jeden rok tedy činí 3 125 Kč bez DPH.

9) Povinné ručení

K výpočtu jsem využil internetový kalkulator (ePojisteni.cz, 2015). Nejnižší nabídka povinného ručení se nabízí od Hasičské vzájemné pojišťovny, a.s. a roční částka pojištění činí 15 759 Kč bez DPH.

10) Oděv pracovníka

Řidič bude vybaven celoročním pracovním úborem v hodnotě 2000 Kč bez DPH.

Pro přehlednost všech uvedených nákladů jsem jednotlivé položky zařadil do tabulky 6. Díky přehlednému uspořádání je možné vypočítat celkovou sumu všech nákladů, která dále slouží k výpočtu nákladů na 1km jízdy. K nákladům na 1km jízdy jsem došel výpočtem podílu celkových provozních nákladů ku celkové sumě najetých kilometrů. Vše je zohledněno v časovém období jednoho roku.

Tabulka 6: Přehled o celkových provozních nákladech varianty A

1)	Pořizovací cena	1 445 000 Kč
2)	Celkový počet kilometrů za rok	111 000 km
3)	Odpis automobilu	180 625 Kč
4)	Mzda řidiče	402 000 Kč
5)	Pohonné hmoty	693 521 Kč
6)	Opravy a údržba	83 595 Kč
7)	Silniční daň	4 368 Kč
	Mýtné	70 670 Kč
8)	Potisk automobilu	3 125 Kč
9)	Povinné ručení	15 759 Kč
10)	Oděv pracovníka	2 000 Kč
Celkové roční náklady činí:		1 455 663 Kč

Cena za 1km jízdy činí 13,114 Kč.

Zdroj: vlastní tvorba

6.2 Varianta B - Pořízení vozidla na spediční trasy Česká Lípa – Třebíč a Třebíč – Jinočany u Prahy

Druhá varianta navrhovaného řešení uvažuje o pořízení nákladního vozidla, které by zajišťovalo dodávky výrobků z výrobního závodu v České Lípě do skladu, který se nachází na pobočce v Třebíči (trasa je zobrazena v příloze 2). Jelikož je interval těchto dodávek pouze 2x týdně, automobil by byl taktéž využit pro spedici mezi skladem v Třebíči a skladem v Jinočanech u Prahy (trasa je zobrazena v příloze 3), která se uskutečňuje pouze jednou týdně.

Ze strategického hlediska by bylo vhodné, aby automobil začínal a končil své jízdy v Třebíči, která představuje počáteční či konečné body jednotlivých spedic.

Je již předem jasné, že při současné situaci nebude tento automobil využit každý den. Ve volných dnech by bylo možné automobil využít k urgentním dodávkám zboží velkoobchodům, které si jinak dopravu zajišťují samy. Kalkulace, kterou uvádím, počítá se situací, kdy bude automobil využíván pouze k přesunům zboží v podniku.

1) Pořizovací cena

Stejně jako v první variantě, pořizovací cena činí 1 445 000 Kč bez DPH.

2) Celkový počet ujetých kilometrů za rok

Dle tabulky 5, trasa Česká Lípa – Třebíč měří celkem 260 km a týdně je potřeba tuto vzdálenost překonat celkem 4x, včetně zpětných jízd. Dle časové náročnosti je nutné absolvovat pouze jednu spediční a zpětnou jízdu denně.

Dále je třeba započítat i transport produktů mezi sklady v Třebíči a Jinočanech u Prahy. V tomto případě bude vzdálenost 171 km absolvována i se zpáteční jízdou během jednoho dne.

V následujícím výpočtu uvažuji opět 50 týdnů v roce.

Celkový počet ujetých kilometrů za rok bude vypočten znovu s pomocí vztahu:

$$\begin{aligned}\text{CELK. POČ. KILOMETRŮ ZA ROK} &= \text{týdenní vzdálenost} \times 50 \text{ týdnů} \\ \text{Česká Lípa - Třebíč} &= (4 \times 260 \text{ km}) \times 50 \text{ týdnů} \\ &= 52\,000 \text{ km}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{CELK. POČ. KILOMETRŮ ZA ROK} &= \text{týdenní vzdálenost} \times 50 \text{ týdnů} \\ \text{Třebíč – Jinočany u Prahy} &= (2 \times 171 \text{ km}) \times 50 \text{ týdnů} \\ &= 17\,100 \text{ km}\end{aligned}$$

K součtu obou vzdáleností je znovu nutno přičíst 1 000 km, z důvodu přepravy automobilu k servisu, opravě či STK.

Celkový počet kilometrů, který automobil za rok ujede činí 70 100 km.

3) Odpisy

Znovu budu uvažovat životnost automobilu 8 let a roční odpis činí, stejně jako v předchozí variantě, 180 625 Kč.

4) Mzdové náklady

Vzhledem k tomu, že řidič tohoto automobilu bude využíván pouze dva a půl dne v týdnu, předpokládaná mzda je 13 000 Kč. Opět je zde nutné přičíst 34% za sociální a zdravotní pojištění.

$$\begin{aligned}\text{MZDOVÉ NÁKLADY MĚSÍČNÍ} &= 13\,000 \text{ Kč} + (13\,000 \text{ Kč} \times 0,34) \\ &= 17\,420 \text{ Kč}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{MZDOVÉ NÁKLADY ROČNÍ} &= 17\,420 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} \\ &= 209\,040 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Celkové roční náklady na mzdu řidiče činí 209 040 Kč.

5) Pohonné hmoty

Při zachování množství spotřebovaného paliva na 100 km jízdy a ceny nafty, jako tomu bylo v předchozí variantě, celkové náklady na pohonné hmoty vychází ze vztahu:

$$\begin{aligned}\text{CELK. NÁKL. NA POHONNÉ HM.} &= (\text{počet kilometrů za rok} / 100) \times 24 \text{ litrů} \times 31,50 \text{ Kč} \\ &= (70\,100 \text{ km} / 100) \times 24 \text{ litrů} \times 31,50 \text{ Kč} \\ &= 529\,956 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Celkové náklady na pohonné hmoty v tomto případě činí 529 956 Kč s DPH. Po odečtu daně částka činí 437 980 Kč.

6) Opravy a údržba

Jelikož druhý automobil nebude využíván se stejnou intenzitou jako první automobil, je možné snížit náklady na opravy a údržbu. Domnívám se, že snížení na částku 5,75% z pořizovací ceny bude dostačující.

$$\begin{aligned}\text{CELK. NÁKLADY NA OPRAVU A ÚDRŽBU} &= \text{pořizovací cena} \times 0,0575 \\ &= 1\,445\,000 \text{ Kč} \times 0,0575 \\ &= 83\,088 \text{ Kč.}\end{aligned}$$

Celkové náklady na opravu a údržbu tedy činí 83 088 Kč. Po odečtu daně činí částka 68 668 Kč.

7) Silniční daň a mýtné

K výpočtu obou částek byly opět využity kalkulátory, které nabízí jednotlivé zdroje (Peníze.cz, 2015; Myto.cz.eu, 2015).

Částka silniční daně v tomto případě zůstává stejná jako v první variantě, a to 4 368 Kč.

Částka mýtného činí za jednu jízdu po trase Česká Lípa – Třebíč celkem 508,67 Kč. Jízda po trase Třebíč – Jinočany u Prahy vyjde na 451,24 Kč. K výpočtu celkové částky za rok, lze opět využít vzorec jako u výpočtu celkových kilometrů.

CELK. CENA MÝTNÉHO ZA ROK = týdenní suma x 50 týdnů
Česká Lípa - Třebíč = (4 x 508,67 Kč) x 50 týdnů
= 101 734 Kč

CELK. CENA MÝTNÉHO ZA ROK = týdenní suma x 50 týdnů
Třebíč - Jinočany u Prahy = (2 x 451,24 Kč) x 50 týdnů
= 45 124 Kč

Celková cena mýtného za rok činí 146 858 Kč a silniční daň 4 368 Kč. Po odečtu daně částka mýtného činí 121 370 Kč.

8) Potisk automobilu

Celkový náklad potisku na jeden rok tedy činí, stejně jako v první variantě, 3 125 Kč bez DPH.

9) Povinné ručení

Částka za povinné ručení od Hasičské vzájemné pojišťovny, a.s. činí také 15 759 Kč bez DPH.

10) Oděv pracovníka

Řidič bude vybaven celoročním pracovním úborem v hodnotě 2000 Kč bez DPH.

Pro přehlednost je zde uvedena tabulka 7 zahrnující všechny provozní náklady, tentokrát při pořízení druhého nákladního vozidla a na konci je uvedena cena jednoho kilometru jízdy.

Tabulka 7: Přehled o celkových provozních nákladech varianty B

1)	Pořizovací cena	1 445 000 Kč
2)	Celkový počet kilometrů za rok	70 100 km
3)	Odpis automobilu	180 625 Kč
4)	Mzda řidiče	209 040 Kč
5)	Pohonné hmoty	473 980 Kč
6)	Opravy a údržba	68 667 Kč
7)	Silniční daň	4 368 Kč
	Mýtné	121 370 Kč
8)	Potisk automobilu	3 125 Kč
9)	Povinné ručení	15 759 Kč
10)	Oděv pracovníka	2 000 Kč
Celkové roční náklady činí:		1 078 934 Kč

Cena za 1km jízdy činí 15,391 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

6.3 Porovnání obou variant se současným stavem

Z výpočtů vyplynulo, že v případě pořízení automobilu, který by zajišťoval transport výrobků z České Lípy do Jinočan u Prahy, činí provozní náklady na 1km jízdy 13,114 Kč. Pracovní doba řidiče tohoto automobilu by bylo využita maximálně a další rozvoz by nebylo možné provádět.

V případě pořízení automobilu, který by zajišťoval transport produktů z České Lípy do Třebíče a z Třebíče do Jinočan u Prahy, provozní náklady na 1km jízdy činí 15,391 Kč. Důvodem, proč je cena vyšší než ve variantě A je fakt, že automobil by byl za situace nejmenšího časového využití v provozu pouze dva a půl dne. Z toho plyne nižší počet najetých kilometrů, díky čemuž se zvýší podíl fixních provozních nákladů v ceně za 1km jízdy.

Tyto výsledky je nyní potřeba porovnat se skutečnou cenou, která je účtována dosavadním provozovatelem autodopravy. Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, skutečná cena činí 14,95 Kč za 1 km jízdy, což znamená, že je o 14 % vyšší než uvažuje varianta A a o 2,87 % nižší než uvažuje varianta B.

Nyní se nabízejí 4 možné scénáře, jak tyto způsoby kombinovat při využití 2 vozidel:

- 1) Nadále využívat současný způsob dopravy
- 2) Varianta A + varianta B
- 3) Varianta A + dosavadní způsob dopravy
- 4) Dosavadní způsob dopravy + varianta B

1) Nadále využívat současný způsob dopravy

Tento scénář uvažuje v pokračování zajišťování interní dopravy s pomocí dosavadního poskytovatele logistických služeb.

Tabulka 8: Celkové roční náklady - Dosavadní způsob dopravy

	Dosavadní způsob dopravy	
Cena za 1 km	14,950 Kč	
Počet kilometrů za rok	111 000 km	70 100 km
Cena za rok	1 659 450 Kč	1 047 995 Kč
Celkové náklady za rok	2 707 445 Kč	

Zdroj: vlastní tvorba

2) Varianta A + varianta B

V tomto případě by došlo k nakoupení obou vozidel, která byla uvažována ve výpočtu. Následující tabulka zobrazuje celoroční náklady na provoz.

Tabulka 9: Celkové roční náklady - Varianta A + varianta B

	Varianta A	Varianta B
Cena za 1 km	13,114 Kč	15,391 Kč
Počet kilometrů za rok	111 000 km	70 100 km
Cena za rok	1 455 633 Kč	1 078 934 Kč
Celkové náklady za rok	2 534 567 Kč	

Zdroj: vlastní tvorba

3) Varianta A + dosavadní způsob dopravy

Tento scénář uvažuje o nákupu vozidla z varianty A a druhé vozidlo by bylo nájímáno od dosavadního poskytovatele.

Tabulka 10: Celkové roční náklady - Varianta A + dosavadní způsob

	Varianta A	Dosavadní způsob
Cena za 1 km	13,114 Kč	14,950 Kč
Počet kilometrů za rok	111 000 km	70 100 km
Cena za rok	1 455 633 Kč	1 047 995 Kč
Celkové náklady za rok	2 503 628 Kč	

Zdroj: vlastní tvorba

4) Dosavadní způsob dopravy + varianta B

Jako poslední možnost se jeví využití dosavadního poskytovatele spolu s nákupem vozidla, které bylo uvažováno ve variantě B.

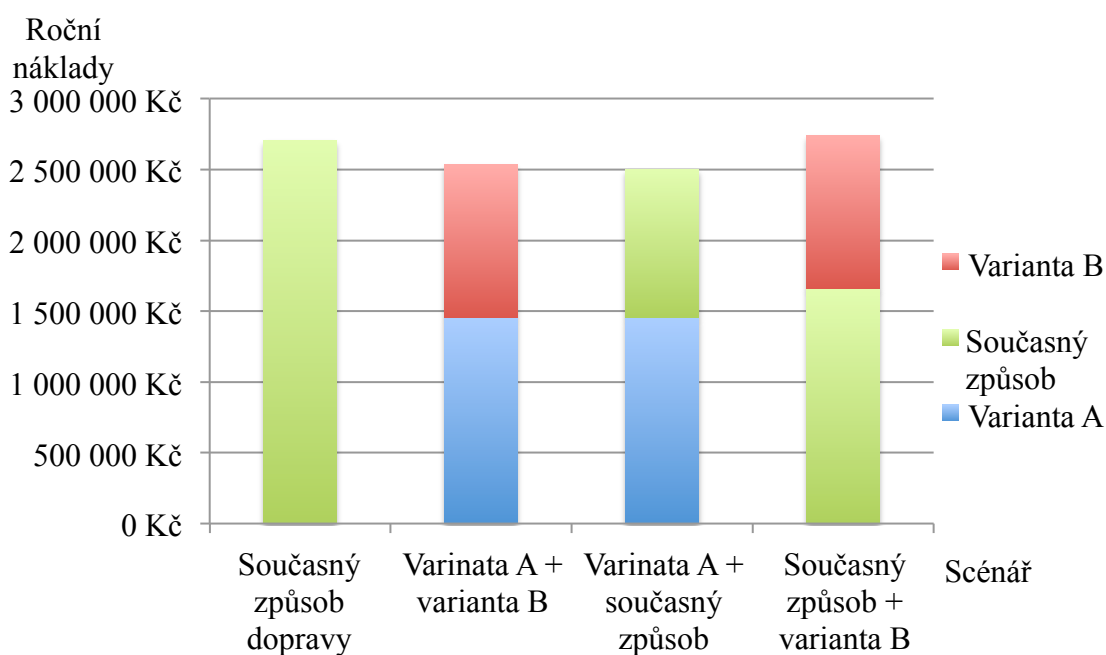
Tabulka 11: Celkové roční náklady - Dosavadní způsob + varianta B

	Dosavadní způsob	Varianta B
Cena za 1 km	14,950 Kč	15,391 Kč
Počet kilometrů za rok	111 000 km	70 100 km
Cena za rok	1 659 450 Kč	1 078 934 Kč
Celkové náklady za rok	2 738 384 Kč	

Zdroj: vlastní tvorba

Nakonec ještě uvádím srovnání všech 3 scénářů v grafu 4.

Graf 4: Porovnání celkových ročních nákladů pro jednotlivé scénáře



Zdroj: vlastní tvorba

7 Praktická doporučení

První navrhované řešení se zabývalo absencí záložního dodavatele plechů. Ačkoli plechové komponenty jsou podniku dodávány pouze jedním dodavatelem, skladové zásoby pro výrobu jsou drženy s třítydenním předstihem a dodávky jsou již po několik let stabilní. Dle mého názoru tedy není v současné době nutno zajišťovat záložního dodavatele. Pro případ výpadku dodávek jsou v kapitole 6 uvedeny velkoobchody zabývající se prodejem těchto komponent, které je možno kontaktovat.

Druhé navrhované řešení bylo zaměřeno na pořízení vlastních nákladních vozidel, zajišťujících mikrodistribuci, tj. distribuce v podniku. Jak z tabulek 8-11 a grafu 4 vyplývá, nejvýhodnějším způsobem, jak přepravovat hotové výrobky z výrobního závodu do podnikových skladů, je pořízení vlastního nákladního automobilu pro expedici na trase Česká Lípa – Jinočany u Prahy, a na expedici po trasách Česká Lípa – Třebíč a Třebíč – Jinočany u Prahy dále využívat služeb externího dopravce. Celkové roční náklady pro tento způsob dopravy činí 2 503 628 Kč bez DPH, což je o 203 817 Kč ročně méně než doposud. Vzhledem k tomu, že předpokládaná životnost automobilu je 8 let, za toto období klesnou podniku náklady na interní dopravu celkem o 1 630 536 Kč. Primárně tedy navrhuji pořízení jednoho nákladního vozidla, jak bylo uvažováno ve variantě A.

Za zmínku však rozhodně stojí i scénář nákupu obou vozidel (varianta A + varianta B). Ta je sice o 30 939 Kč ročně dražší než dosavadní způsob dopravy, avšak zde jsem při výpočtu uvažoval s nejnižším možným využitím druhého automobilu. Ten by mohl, jak už jsem zmínil v podkapitole 6.2, v době, kdy není využíván pro interní transport výrobků, sloužit podniku pro akutní dodávky zboží k odběratelům, kteří si běžně dopravu zajišťují sami. To by mělo za následek vyšší počet ujetých kilometrů ročně, což by plynule navýšovalo variabilní náklady, ale podíl fixních nákladů v ceně 1 km by se snižoval, tudíž by se snižovala hodnota provozních nákladů na 1 km. V závislosti na vzdálenosti případných dodávek produktů, by se dala tato služba zpoplatnit, čímž by byl generován zisk, který by potencionálně snižoval provozní náklady na 1km.

Závěr

Tématem bakalářské práce byla Racionalizace marketingové strategie vybraného podniku., za který byl zvolen tradiční český výrobce svítidel, Modus spol. s r.o.

Bakalářská práce si kladla za cíl, na základě teoretických poznatků z oblasti marketingu a analýzy současného stavu marketingové strategie podniku, navrhnout racionalizační řešení pro vybranou část marketingové strategie, která pozitivně ovlivní budoucí období.

Pro splnění cíle bylo využito nejen odborné literatury či internetových zdrojů, ale také interních zdrojů podniku.

V teoretické části byla uvedena potřebná východiska pro řešení dané problematiky.

V praktické části byl představen podnik, včetně historie a produktů, jejichž výrobou se podnik zabývá. Následně byla provedena situační analýza mikroprostředí a makroprostředí podniku. Aby bylo možno vznést praktické návrhy, byla dále sestavena SWOT analýza. Ta zobrazila několik slabých stránek podniku, které sloužily jako podklad pro návrh racionalizačních řešení do budoucích období. Tato řešení byla dále popsána, přičemž hlavní pozornost byla věnována návrhu, který umožňoval tvorbu kalkulací pro jednotlivé varianty.

První z navrhovaných řešení pro racionalizaci současné marketingové strategie ukázalo, že problematika absence záložního dodavatele jedné z komponent nepředstavuje pro podnik natolik závažnou problematiku, kterou je potřeba akutně řešit.

Vzhledem k tomu, že distribuce je jednou z podstatných částí marketingového mixu, druhé navržené řešení se zabývalo absencí nákladních vozidel, zajišťujících mikrodistribuci. Zde byly navrženy 2 varianty pořízení nákladních vozidel, včetně již zmíněných kalkulací.

Ze srovnání navrhovaných variant se současnou situací vyplynulo, že první z variant, je v přímém srovnání výhodnější než současný stav. Druhá z variant byla za uvažované situace nevýhodná, avšak předpokládala pouze 50% využití a poskytuje tedy prostor pro své vlastní zefektivnění.

Na základě provedeného byly vzneseny konkrétní návrhy pro následující období, které napomohou k racionalizaci marketingové strategie podniku. Cíl práce – navrhnout vhodné racionalizační řešení pro vybranou oblast marketingové strategie vybraného podniku – byl v této práci splněn. Jsem přesvědčen, že tato práce přispěla podniku z hlediska racionalizace či optimalizace dosavadní marketingové strategie, načež výsledkem jsou úspory nákladů na interní dopravu výrobků v řádu stovek tisíc korun ročně.

I přes to, že podnik nemá na tuzemském trhu v současné době žádného přímého konkurenta, je potřeba toto tržní prostředí neustále sledovat a přicházet nejen s pasivními (vyvolané potřebou na trhu), ale také aktivními (vyvolané vlastní iniciativou) řešeními, která povedou k posílení současné pozice na trhu.

Zdroje

Literatura

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [2] DRUCKER, Peter Ferdinand. *The practice of management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007. 355 s. ISBN 978-0-7506-8504-7.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] MOTTIER, Patrick. *LED for Lighting Applications*. Londýn: Wiley-ISTE, 2009. 304 s. ISBN 978-047-0610-299.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

- [15] American Marketing Association: About AMA. [online]. © 2013 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [16] ePojisteni.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.epojisteni.cz/poptavka>
- [17] Google Maps [online]. © 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
- [18] Kurzy.cz: Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>
- [19] Modus: Certifikace a licence [online]. © 2001-2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/certifikace-licence/>

Modus: Historie společnosti [online]. © 2001-2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/historie-spolecnosti/>

Modus: Logo společnosti [online]. © 2001-2015 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/cze/ke-stazeni/logo-spolecnosti/>

Modus: Partnerská prodejní síť [online]. © 2001-2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/partnerska-prodejni-sit/>

Modus: Výroční zprávy [online]. © 2001-2015 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/vyrocní-zpravy/>
- [20] MYTOCZ: Mýtný kalkulátor [online]. © 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://188.65.73.179/tc/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- [21] Peníze.cz: Silniční daň 2015 - kalkulačka [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacka/silnicni-dan-vypocet#silnicnidan>
- [22] Transportní informační systémy: Metodika evidence provozních nákladů a posuzování efektivnosti vozidel [online]. 2008 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.tranis.cz/vystupy/data/Metodika7.html>
- [23] Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=320910&typ=UPLNY>

Interní zdroje

Interní materiály podniku (zejména podklady pro grafy a tabulky).

Odborné komentáře a sdělení obchodního manažera pro tuzemský trh, pana Zdeňka Šimona

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Grafy

Graf 1: Podíl výrobních skupin na tržbách v roce 2013	26
Graf 2: Vývoj tržeb za vlastní výrobky v období let 2004 - 2013	28
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v období let 2005 - 2014	30
Graf 4: Porovnání celkových ročních nákladů pro jednotlivé scénáře	47

Obrázky

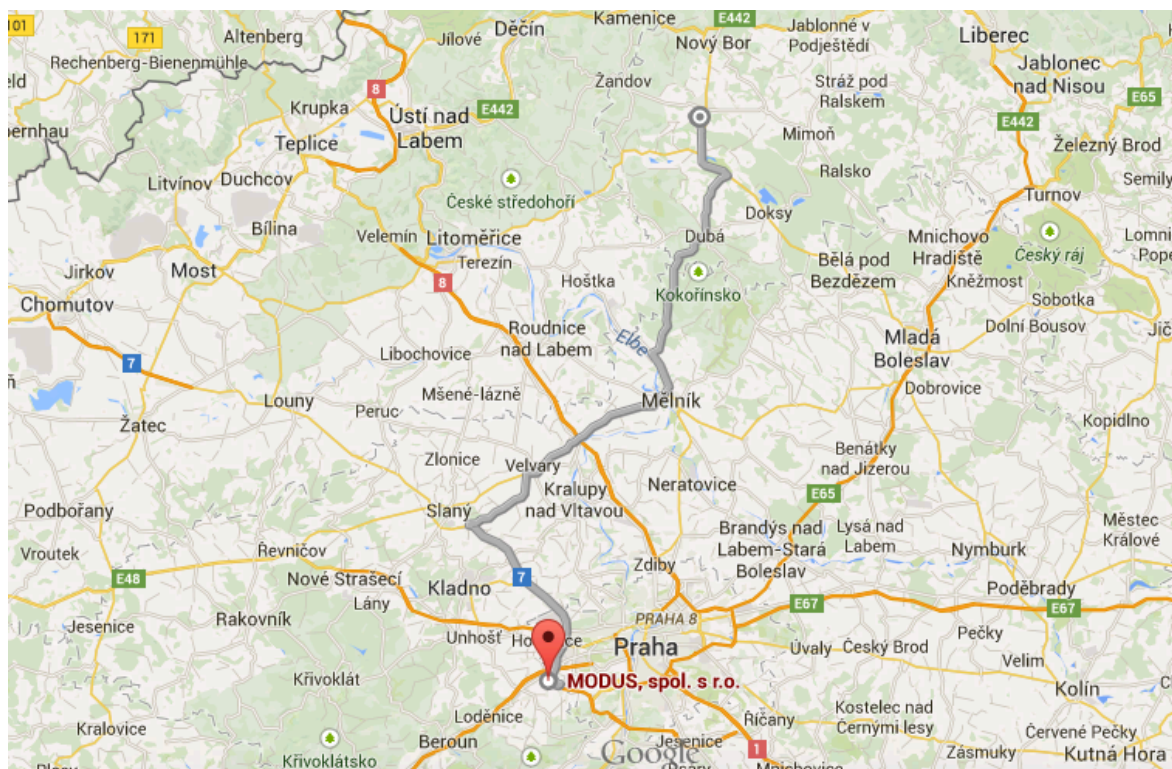
Obrázek 1: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí	6
Obrázek 2: Pilíře sociálně marketingové koncepce	7
Obrázek 3: Marketingové prostředí podniku	10
Obrázek 4: Příklad SWOT analýzy	16
Obrázek 5: Strategie pokrytí trhu	18
Obrázek 6: Fáze marketingové kontroly	19
Obrázek 7: Schéma marketingového mixu	20
Obrázek 8: Srovnání postupů tvorby cen u nákladově a hodnotově orientované ceny	22
Obrázek 9: Logo společnosti	24
Obrázek 10: SWOT analýza podniku	35

Tabulky

Tabulka 1: Stanovení marketingových cílů (SMART)	17
Tabulka 2: Komunikační mix	23
Tabulka 3: Přehled dodavatelů klíčových komponent	32
Tabulka 4: Přehled o počtu odběratelů v jednotlivých krajích ČR	33
Tabulka 5: Přehled spedičních tras	37
Tabulka 6: Přehled o celkových provozních nákladech varianty A	41
Tabulka 7: Přehled o celkových provozních nákladech varianty B	45
Tabulka 8: Celkové roční náklady - Dosavadní způsob dopravy	46
Tabulka 9: Celkové roční náklady - Varianta A + varianta B	46
Tabulka 10: Celkové roční náklady - Varianta A + dosavadní způsob	47
Tabulka 11: Celkové roční náklady - Dosavadní způsob + varianta B	47

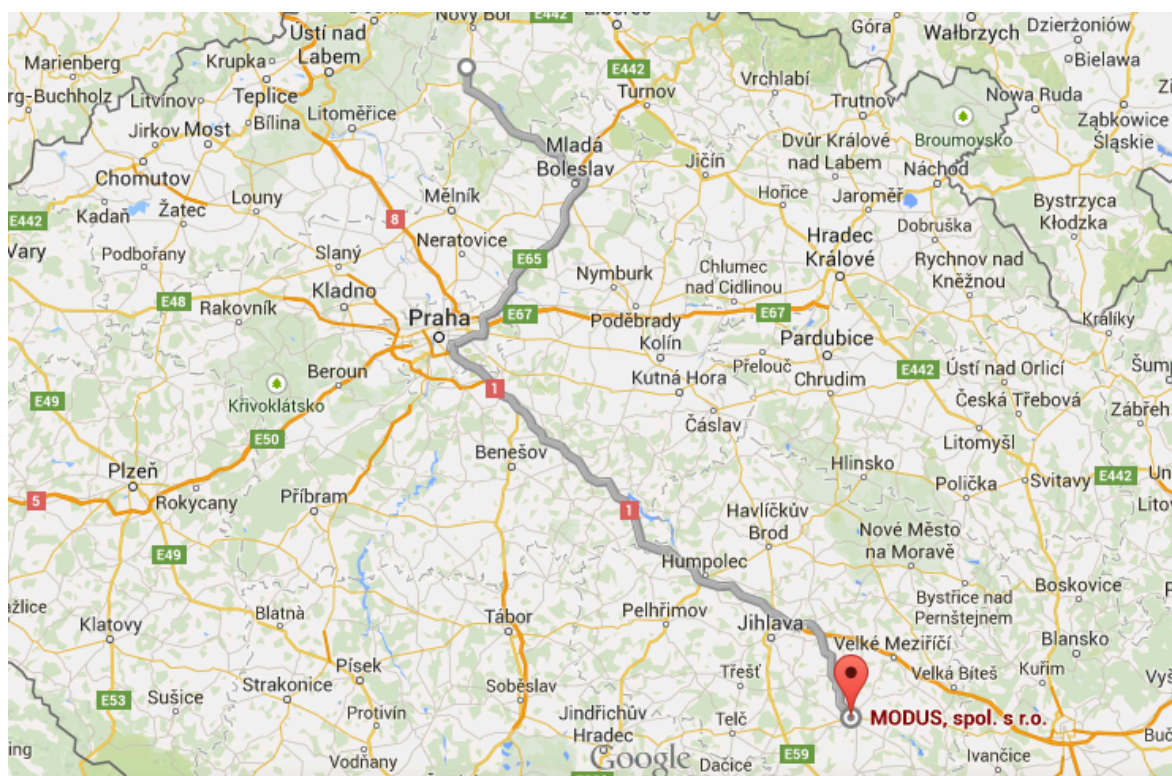
Přílohy

Příloha 1



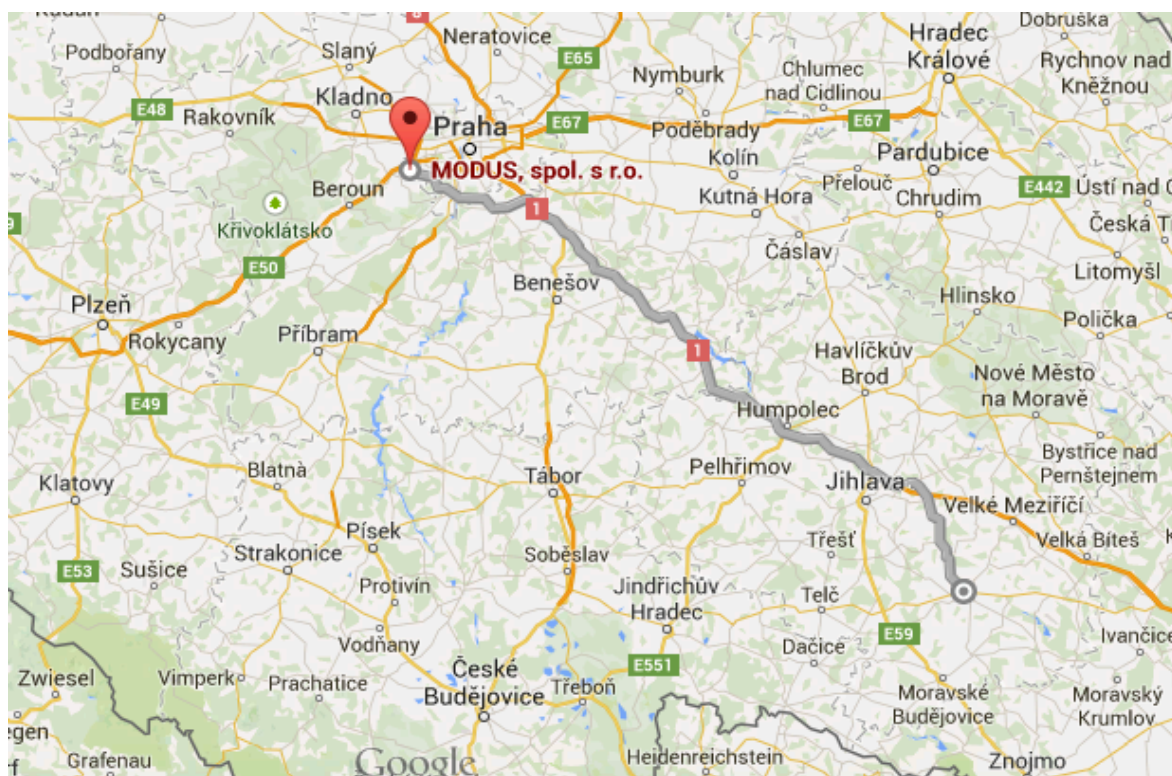
Zdroj: Google Maps, © 2015

Příloha 2



Zdroj: Google Maps, © 2015

Příloha 3



Zdroj: Google Maps, © 2015

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Lukáš Kyndl

V Praze dne

podpis:

[illegible]