

**České vysoké učení technické v Praze  
Masarykův ústav vyšších studií**

**Řízení rozvojových projektů**

**Bc. Lucie Petránková**

**Tvorba marketingového plánu pro výrobce posuvných měřidel**

**Creating of marketing plan for producer of sliding gauges**

Diplomová práce

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Žáček, CSc. MBA.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

---

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

---

## Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Petránková

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Projektové řízení inovací v podniku

Forma studia: prezenční

**Téma práce:** Tvorba marketingového plánu pro výrobce posuvných měřidel

**Téma práce v anglickém jazyce:** Creating of marketing plan for producer of sliding gauges

## Zásady pro vypracování práce

**Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):** Cílem práce je navrhnout vhodný marketingový plán pro společnost SOMET CZ, s. r. o. jako výrobce posuvných měřidel.

**Teoretická východiska:** Tato práce se zaměřuje na základní pojmy a zároveň na nové poznatky, které jsou nutné ke tvorbě marketingového plánu. Zpracování marketingového plánu pro SOMET CZ, s. r. o. bude vycházet z analýzy této společnosti. Při tvorbě teoretické části bude čerpáno ze znalostí získaných v rámci studia (např. z předmětů Strategický marketing, Strategické řízení) a z odborné literatury. Praktická část bude věnována představení a charakteristice společnosti SOMET CZ, s. r. o. pro kterou bude tvořen marketingový plán.

**Metody práce:** Tvorba marketingového plánu pro vybranou společnost bude obsahovat analýzu mikroprostředí a makroprostředí a dotazníkové šetření. Výzkumné dotazníky budou tvořit respondenti z vybrané společnosti a jejího okolí.

## **Rámcová osnova:**

### **1. Úvod**

### **2. Teoretická část**

- 1) Marketing – definice a historie
- 2) Marketingový plán
- 3) Marketingová situační analýza (vnější, vnitřní postavení podniku)
- 4) Hlavní marketingové cíle
- 5) Marketingové strategie
- 6) Aplikace marketingového plánu

### **3. Praktická část**

- 1) Představení a charakteristika společnosti
- 2) Marketingová situační analýza (vnější, vnitřní postavení podniku)
- 3) Hlavní marketingové cíle společnosti
- 4) Marketingové strategie
- 5) Aplikace marketingového plánu

### **4. Závěr**

### **5. Seznam použitých zdrojů**

### **6. Přílohy**

#### **Základní odborná literatura:**

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.


MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

**Vedoucí práce:** Ing. Vladimír Žáček, CSc. MBA.

**Podpis vedoucího práce:**



**Datum odevzdání zadání:** 5.12.2014

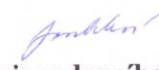
**Datum odevzdání práce:**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



*Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.*

**Schválení zadání DP**

8.12.2014   
**Datum a podpis vedoucího programu**

  
**podpis ředitele MÚVS**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Tvorba marketingového plánu pro výrobce posuvných měřidel**“ zpracovala samostatně s využitím literatury, jež uvádím v příloženém seznamu a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, dne

.....  
podpis diplomanta

**Poděkování:**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Vladimíru Žáčkovi CSc. MBA za ochotu, cenné připomínky a poskytnutí odborných rad, kterým přispěl k vypracování této diplomové práce. Velké poděkování také patří společnosti SOMET CZ a všem jejím zaměstnancům, kteří mi umožnili vypracovat marketingový plán v jejich společnosti a dotazovaným respondentům, kteří s velkou ochotou vyplnili můj dotazník.

**Identifikační záznam**

PETRÁNKOVÁ, L. *Tvorba marketingového plánu pro výrobce posuvných měřidel*. Praha, 2015, počet stran 82, počet stran příloh 12. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimír Žáček CSc. MBA.



## **Abstrakt**

Diplomová práce nese název „Tvorba marketingového plánu pro výrobce posuvných měřidel“. Cílem této práce je zpracovat marketingový plán pro společnost SOMET CZ na základě analýzy sekundárních dat společnosti a dotazníkového šetření a to konkrétně pro produkt posuvná měřidla. Dalším cílem je zhodnocení produktů a celkového vnímání společnosti zákazníky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu, která je doplněna vlastními názory a výstupy autorky, oproti tomu praktická část analyzuje současný marketingový plán produktu společnosti. Analýza je zhotovena za pomoci sekundárních dat společnosti a dotazníkového šetření, kdy jsou na základě zjištěných informací navržena možná zlepšení.

## **Abstrakt v anglickém jazyce**

Dissertation's Thesis is titled " Creating of marketing plan for producer of sliding gauges." The aim of this Thesis is to evaluate and create a marketing plan for SOMET CZ company especially for sliding gauges. Then evaluation of customer's perception of company. Thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is based on scientific literature, which is supplemented by my own ideas and outcomes and contrary to the practical part analyses the current marketing plan for the product company. The analysis is made with the secondary data and questionnaires survey, and the information obtained provides a basis for suggesting possible improvements.

## **Klíčová slova**

Marketing, SWOT analýza, PEST analýza, marketingový mix, marketingový plán, produkt, cena, marketingové cíle.

## **Klíčová slova v anglickém jazyce**

Marketing, SWOT analysis, PEST analysis, marketing mix, marketing plan, product, price, marketing goals.

# Obsah

PŘEDMLUVA .....	1
1 ÚVOD .....	2
TEORETICKÁ ČÁST .....	4
2 MARKETING – VÝVOJ A HISTORIE .....	4
3 DEFINICE MARKETINGU .....	8
3.1 Cíle marketingu .....	8
4 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÝCH PLÁNŮ .....	9
5 PROCES MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
6 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	16
6.1 Sumarizace marketingových plánů .....	17
6.2 Situační analýza/marketingový audit .....	18
6.3 SWOT analýza .....	22
6.4 Problémy a cíle společnosti.....	24
6.5 Marketingová strategie .....	25
6.6 Marketingový mix .....	28
6.7 Programy činností .....	43
6.8 Rozpočet.....	44
6.9 Kontrola.....	45
PRAKTICKÁ ČÁST .....	47
7 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI – CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	47
8 ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	48
8.1 Základní údaje o společnosti .....	48
8.2 Představení společnosti .....	48

8.3 Historie společnosti .....	49
8.4 Organizační struktura společnosti .....	50
8.5 Produktové portfolio .....	51
9 TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRODUKTU SPOLEČNOSTI SOMET CZ.....	54
9.1 Situační analýza.....	54
9.2 SWOT analýza .....	61
9.3 Hodnoty společnosti.....	62
9.4 Marketingové cíle.....	63
9.5 Marketingové strategie.....	63
9.6 Marketingový mix .....	64
9.7 Rozpočet.....	70
9.8 Kontrola.....	70
10 VÝZKUMNÁ SONDA.....	72
11 ZÁVĚR .....	81
Seznam použitých zdrojů .....	83
Seznam objektů .....	86
Přílohy .....	88
Evidence výpůjček.....	96

# Předmluva

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma z oblasti marketingu, jelikož je dle mého názoru v současnosti marketing jedním z nejdůležitějších článků společnosti.

Pomocí marketingu zjišťujeme jak se uplatnit na trhu, sledujeme své okolí, své zákazníky, mění se trh a tržní podmínky. Důvodem je neustále přibývajících konkurence na trhu, citlivé reakce zákazníků na veškeré podněty a neustále se měnící distribuce a komunikace. V podstatě v současné době není možné bez fungování marketingu ve společnosti a to v jakékoliv podobě přežít na trhu.

Dalším důvodem je neustále přibývajících konkurence na trhu strojírenství. Jelikož společnost, které se věnuji, zaměstnává některé mé přátele a je poměrně úspěšná, chtěla jsem se jí touto formou pokusit pomoci se ještě více prosadit na trhu. Domnívám se proto, že tato analýza může pomoci společnosti SOMET CZ nalézt případné mezery na trhu produktů a jít vhodným směrem.

# 1 ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je tvorba a následné vyhodnocení marketingového plánu pro společnost SOMET CZ a to konkrétně pro produkt posuvná měřidla, včetně vlastních návrhů na zlepšení.

Na základě stanoveného cíle je zpracován výzkumný plán, jehož obsahem jsou tři výzkumné otázky:

- Jaké povědomí mají zákazníci o společnosti SOMET CZ a produktu?
- Jsou zákazníci spokojeni s cenou a kvalitou produktu?
- Má společnost jasně stanoveny své vize a cíle?

Tyto otázky považuji vzhledem k cílům mé diplomové práce za stěžejní.

Důvodem výběru tohoto tématu diplomové práce bylo, jak je již zmíněno výše, neustále přibývajících konkurence na trhu strojírenství, ale také vliv marketingu ze všech stran na každého z nás.

Ke zpracování diplomové práce jsem využila teoretické poznatky publikované ve velmi rozdílných časových obdobích, což mi velmi pomohlo při porovnávání a vytváření si vlastních názorů na tuto problematiku. Těchto poznatků jsem využila při základních tezích mé diplomové práce. I přes utváření vlastních názorů jsem se neodchýlila od tématu. V určitých částech, spojených zejména s vypracováním praktické části jsem využila vstřícnosti a konzultací personálu společnosti a poskytnutých interních dat. Problémem pro mne však bylo získání některých interních dat, ke kterým se společnost nechtěla blíže vyjadřovat, jelikož některé informace jsou citlivé a společnost mi je tudíž nesdělila. Lze v tom shledat určitý handicap, který mi neumožnil navýšit úroveň mých závěrů.

Má diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá marketingem jako takovým od historie, jeho základní definice až po samotný marketingový plán se všemi náležitostmi. V praktické části je vytvořen konkrétní marketingový plán pro společnost SOMET CZ a pro její posuvná měřidla. Jsou zde základní informace o společnosti jako celku. Zásadním tématem je však produkt. Proto

jsem postupovala pomocí marketingového plánu postupně krok za krokem a ke splnění cílů vytyčených výzkumnými otázkami jsem zpracovala takzvanou výzkumnou sondu, skládající se z dotazníku, který obsahuje 18 otázek.

Závěrem práce je na základě interních sekundárních dat společnosti SOMET CZ a výsledků výzkumné sondy - formulace mých poznatků, návrhů na zlepšení a celkové posílení uplatnění společnosti na trhu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 MARKETING – VÝVOJ A HISTORIE

Volně přeformulováno dle článku Mgr. Václava Pavlečka ([www.m-journal.cz](http://www.m-journal.cz)). Kořeny marketingu sahají až do starověkých civilizací. Obecně známo však je, že tento pojem známe až z počátku 19. a 20. století. V tomto období rostla potřeba změnit přístup k uspokojování zákazníků.

Zároveň s technologickými změnami se jednalo o změny sociální, které se vyvinuly a formovaly náš svět až do jeho současné podoby. Marketing můžeme zařadit do jednoho z výsledků tohoto formování.

Z předchozích informací je tedy zřejmé, že marketing podléhá neustálému vývoji.

### První náznaky marketingu

Již v Egyptě a Mezopotámii se daly sledovat podle objevů současných archeologů první náznaky takzvaných „ochranných známek“. Jednotliví výrobci se snažili pomocí symbolů odlišovat svá zboží na trhu a vytvářet tím tak jeho hodnotu. Jednalo se o ukazatel kvality a záruky pro spotřebitele.

Ani středověká Evropa nebyla výjimkou, znala cechovní značky, podle kterých se orientovali daní zákazníci. Jelikož však většina populace nedovedla číst ani psát, můžeme tehdejší „marketing“ omezit pouze na mluvenou řeč. Výrobci na trzích vyvolávali svá propagační hesla, takže se dá v podstatě hovořit o éře výrobkově orientovaného marketingu, kdy centrem pozornosti nebyl masový prodej, či hromadná produkce ani zaměření se na potřeby zákazníků.

Obrat se konal až jako důsledek vzniku knihtisku. Na to navazovala nedaleká cesta ke vzniku inzerátů, neboli ke komerčnímu placenému sdělení. Již v 18. století vždy dva, nebo tři sloupce na konci novin obsahovaly pravidelné anglické listy inzerci.

## Postupný vývoj marketingu

O skutečném marketingu jako takovém však můžeme mluvit až jako o důsledku průmyslové revoluce v 18. a 19. století. V tuto dobu začala etapa výrobně orientovaného marketingu, tudíž poptávka převyšovala nabídku a tak nevznikal přílišný tlak na propagaci. Byla spíše jednoduššího charakteru – informativního sdělení.

Postupem času se vyvíjela a vznikala různá odvětví marketingu, což vedlo k růstu konkurence a postupnému přechodu k modelu orientovanému na prodej. Z tohoto období pocházejí takzvaní první vizionáři, konkrétně můžeme jmenovat Tomáše Baťu či Henryho Forda.

Po druhé světové válce v 90. letech se společnosti začaly více zajímat o zákazníky. Snažily se je všemi způsoby uspokojit, což vyvolalo samozřejmě vyšší prodeje. Informovanost zákazníků a propagace produktů rostla se zavedením nových médií (rozhlas, televizní vysílání).

Vývoj a průběh však nebyl hladký, jak se může podle předchozího členění zdát. Příkladem pro nás může být takzvaný „Marlboro Friday“ (2. dubna 1993) kdy tato značka snížila cenu svých cigaret o 20% a tím tak bojovali s „neznačkovou“ konkurencí na trhu. Do té doby zákazníci věřili ve značku jako samostatný produkt. Důsledkem byl pokles akcií firem se silně vybudovanou značkou, jako je Coca-Cola nebo Heinz.

Odborníci se domnívali, že jsme se ocitli na prahu období, kdy silné značky nahradí produkty neznačkové a zákazníci se budou více soustředit na cenu, než na atributy, které značka přináší. Tyto predikce se však časem ukázaly jako unáhlené. Neznačkové a levnější produkty si samozřejmě našly své zákazníky a místo na trhu, ale nepodařilo se jim vytlačit produkty značkové. V roce 1995 se akcie značkových produktů vrátily zpět na svou původní hodnotu, jako tomu bylo před Marlboro Friday v roce 1993.



Po shrnutí výše uvedených poznatků bych ráda upozornila na to, že zde můžeme vidět, jak se postupně společnost začínala soustředit více na zákazníky a ne pouze na sebe a své priority, některé společnosti se však i v současné době řídí především masivní produkcí a ne přílišným zkoumáním zákaznických potřeb.

## Přínos historie

Vývoj marketingu pro nás však nemůže znamenat, že jednotlivé etapy vždy skončily a nastoupily etapy další. Jednotlivé koncepce na trzích stále přetrvávají. Příkladem může být produkce neznačkových produktů, myšleny jsou tím hypermarkety a supermarkety, které vyrábí své vlastní produkty, ti využívají koncepci zaměřenou na prodej, či výrobce automobilů Ferrari, využívající výrobní koncepci.

Pro lepší přehlednost uveřejňuji základní podnikatelské koncepce:

Obrázek č. 1 – Základní podnikatelské koncepce



Zdroj: Karliček, 2013, s. 22

## Současnost a budoucnost

V současném 21. století se v marketingu zaměřujeme na společensky odpovědné chování. Zákazníci se již nesoustředí pouze na značku, kvalitu produktu či jeho cenu, ale nastupuje také hodnocení působení produktu na životní prostředí. Rozhodující tudíž

může být pro společnost její neodpovědnost/odpovědnost recyklace velké části své produkce.

V současné době se sponzorují aktivity spojené s firemní filosofií. Například společnost Shell se věnuje podpoře vývoje alternativních pohonů pro automobilový průmysl. Soutěž „Shell Eco Marathon“ se věnuje hledání vozů, které jsou schopny ujet co nejděší vzdálenost s minimem paliva už od 40. let. Společnost používá heslo „responsible energy“ jež je součástí její filosofie.

Ráda bych upozornila, že především v posledním roce pozoruji ve svém okolí, jak se lidé orientují zejména na bio produkty či produkty, které co nejméně škodí okolnímu prostředí a jsou ochotni za ně zaplatit i vyšší ceny.

## **Trendy**

Stále využívanějším se pro nás stává takzvaný pojem green marketing. Na trh dodává produkty, které jsou v maximální míře ekologické. První zmínka o ekologickém marketingu je známa z USA z roku 1975, avšak tato koncepce se začala rozvíjet až v 90. letech. V současnosti se k rozvoji green marketingu nejčastěji přiklání světové automobilové společnosti, ale ne všichni se dokázali přizpůsobit potřebným trendům.

Američtí producenti některých velkých SUV vozů zaznamenávají pokles jejich prodejů, jelikož ignorovali spotřebitelské trendy. Oproti tomu japonští výrobci, jež se soustředili na vývoj takzvaných hybridních pohonných agregátů (benzinový motor + elektromotor) a evropští výrobci, kteří rozvíjeli koncepci úsporných dieselů, se může zdát, že Američané jakoby zaspali dobu. Rozhodně jim nejsou nápomocné rostoucí ceny pohonných hmot, či přísnější ekologické normy.

Jak již bylo ode mě zmíněno výše, lidé se postupně přeorientovávají na ekologické produkty a to jak v průmyslu, tak i v gastronomii. Dle mého názoru je toto velmi prospěšné a sama se s takovými zákazníky ztotožňují.

## 3 DEFINICE MARKETINGU

Můžeme uvést hned několik definic:

„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.“

„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“

„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“

(Kotler [1], 2013, s. 35)

Mohli bychom dále uvádět mnoho definic, vždy zde vystupuje jeden společný subjekt a tím je zákazník. Dle mého názoru se snažíme vždy právě uspokojit zákazníka a s ním související jeho přání a potřeby. Společnosti, které se marketingu věnují, podotýkám, že v současné době je to nutné, mají oproti svým konkurentům velkou výhodu.

### 3.1 Cíle marketingu

Obecně známým faktem jsou také cíle marketingu. Měly by být samozřejmě tvořeny metodou SMART, která je vysvětlena v kapitole 5.4 Problémy a cíle společnosti. Cílem marketingu je úspěšné podnikání, což znamená dosahovat zisku. Tento cíl však neznamená rychlé zbohatnutí.

Podmínkou dlouhodobé a úspěšné existence společnosti je dlouhodobá ziskovost (rentabilita) která je samozřejmě spojena s dobrou finanční situací společnosti.

Marketingové cíle, vycházející z provedené komplexní analýzy vyjadřují konkrétní odpovědi na tyto otázky:

- *Čeho se cíl týká?* (Kterého hmotného/nehmotného užitku se týká.)
- *O kolik se uvažuje změna?* (Výše prodeje, objem produkce, tržní podíl apod.)
- *Na jakém trhu?* (Na co se podnik zaměří a čí potřeby chce uspokojovat – konkrétní tržní segmenty.)
- *Kdy má být cíle dosaženo?* (Dlouhodobý/krátkodobý horizont – roky, měsíce.)

(Blažková, 2007, s. 101)

## 4 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÝCH PLÁNŮ

„Kdosi kdysi prohlásil: „Neumíte-li úspěšně plánovat, plánujete svůj neúspěch.“ (Kotler [4], 2000, str. 185)

### **Jaké typy marketingových plánů by měl podnik zpracovávat**

Úspěšný podnik by měl zpracovávat marketingové plány pro každou důležitou oblast své marketingové činnosti.

Marketingové plány můžeme rozdělit na 6 různých typů:

- *„Marketingové plány značek.* Podniky musí zpracovávat marketingové plány pro jednotlivé značky. Manažer každé značky čisticích prostředků firmy Procter & Gamble připravuje každoročně strategický a roční marketingový plán.
- *Marketingové plány pro jednotlivé kategorie produktů.* Ještě předtím, než manažeři značek čisticích prostředků připraví marketingové plány svých jednotlivých značek, manažeři kategorie čisticích prostředků formulují určité předpoklady, prognózy a cíle, z nichž budou tyto plány vycházet. Když se poté vypracují a schválí plány značek jsou agregovány v celkový plán výrobní kategorie.

- *Plány pro nové produkty.* Každý nový produkt či nová značka vyžadují podrobný plán vývoje a uvedení na trh. Bude třeba definovat koncepci produktu a pomocí pozdějších prototypů ji upřesnit a odzkoušet. Fáze uvedení na trh bude vyžadovat velice podrobně specifikovaný komplex aktivit.
- *Plány pro tržní segmenty.* Jestliže se daný produkt či daná značka, prodává v různých tržních segmentech, bude se muset vypracovat zvlášť plán pro každý segment. IBM prodává několika tržním segmentům – bankám, pojišťovnám, hotelům, leteckým společnostem – a každý manažer segmentu u IBM plánuje produkty a služby, které bude svému segmentu nabízet.
- *Plány pro geografické trhy.* Marketingové plány je třeba zpracovávat pro každou zemi, každý region, každé město a dokonce i každou městskou čtvrť.
- *Zákaznické plány.* Manažeři styků s klíčovými zákazníky zpracovávají individuální plány pro každého zvlášť cenného zákazníka.“

(Kotler [4], 2000, s. 186-187)

„Pro zlepšení orientace v systému firemního plánování je vhodné členit podnikové plány podle určitých hledisek. Příklad možné klasifikace plánů můžeme členit z hlediska:

- časového,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu plánu.“

(Fotr a spol., 2012, s. 84)

### **Členění dle časového hlediska**

Firma se zaměřuje na své dlouhodobé plány, z nichž vychází střednědobé a nakonec krátkodobé plány. Významově je můžeme také členit na strategické, taktické a operativní plány.

Předpokladem pro fungující plány je, že na sebe tyto plány musí vzájemně navazovat. Strategický plán, který je hierarchicky nadřazený se tudíž stává takzvaným východiskem pro zpracování plánů jemu podřízených, taktických a operativních. Zároveň je velmi důležité, aby tyto podřízené plány nebyly v rozporu s plánem nadřazeným. Prakticky to pro divizní a funkční manažery ve firmě znamená, že jsou takzvaně autorizováni pouze k sestavování těch plánů, které respektují omezení stanovená na vyšší úrovni managementu.

Dle časového hlediska dělíme plány na:

- *Dlouhodobé strategické plány*: časové vymezení těchto plánů silně závisí na životním cyklu produktů, oboru podnikání a v neposlední řadě také na dynamice vývoje podnikatelského prostředí apod. Zpracování těchto dlouhodobých plánů spočívá v kompromisu mezi nárokem na věcnou přesnost plánu a požadavkem na časový rámeček, který má plán pokrývat. V oborech, pro které je charakteristický výrazný a nadstandardní dynamický vývoj, jsou plány obvykle zpracovávány na období 5-10 let. Naproti tomu v oborech, které jsou jasněji a snadněji předvídatelné jsou zpracovávány plány na 10-15 let. Mnohdy se objevují i plány přesahující periodu 25 let. Aktualizace těchto plánů se však provádějí přibližně jednou za 3-5 let.
- *Střednědobé strategické plány*: jedná se o nejvýznamnější plány z časového hlediska. Strategická orientace společnosti se nejvíce zaměřuje na střednědobé strategické plány. Tyto plány obsahují nejen variantní přístup k rozvoji firmy, ale také popis a vyhodnocení reakce firmy na proměnlivý vývoj podnikatelského prostředí. Jedná se o poměrně přesné plány a to i z hlediska delšího časového horizontu vývoje firmy. Střednědobé plány jsou obvykle zpracovávány rolovacím procesem na 3-5 let. Významně ho ovlivňují stanoviska klíčových stakeholders (podílníci, investoři, akcionáři), kteří mohou být iniciátory strategických variant, které budou do plánu zakomponovány a zároveň mohou vymezovat délku období, na které je plán vypracován.

- *Taktické roční plány:* jedná se o základní řídicí dokument, jímž posuzujeme schopnost podniku naplňovat rozvojový program a zároveň ho můžeme použít jako měřítko pro efektivnost práce manažerů. Jak může název tohoto odstavce napovědět, jedná se samozřejmě o plány, které jsou tvořeny na období jednoho roku. Je podřazen střednědobému plánu a je jeho takzvaným rozpracováním a upřesněním. Jedná se o jeden z nástrojů naplňování firemní strategie.
- *Operativní plány:* jedná se o nejnižší úroveň plánů, co se týče časového hlediska. Mohou být tvořeny na týdenní, měsíční, či kvartální horizont. Jestliže máme kvalitní operativní plán, který je průběžně doplňován jeho vyhodnocením je vysoký předpoklad pro správnou funkčnost firemního strategického plánu.

(Fotr a spol., 2012, s. 84 - 85)

## Členění dle věcné náplně

Podnikové plány můžeme také dále členit dle jejich věcné náplně. Ve většině případů jsou identické s plány útvarů, či středisek.

Jedná se především o následující funkční plány:

- *Marketingové a obchodní plány:* obsahují plány prodeje a to jak ve finančním, tak v množstevním vyjádření. Samozřejmostí je i plán nákladů spojených s podporou prodeje.
- *Plány výroby:* určuje předpokládané množství produkce včetně určité úrovně rozpracovanosti a vymezuje strategie k dosažení těchto cílů. Pomocí tohoto plánu rozpracováváme například nezbytnou provozní dobu, využití výrobních kapacit, výrobní linky apod.
- *Plán řízení jakosti:* kontroluje kvalitu vstupních surovin, rozpracované produkce a jejího výstupu. Plánuje certifikační a recertifikační procesy a také ověřování a audity regulatorními orgány a zákazníky.
- *Plán údržby:* spravuje zajištění, rozsah a náklady na operativní a preventivní údržbu, včetně externích kooperací.

- *Plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje:* řeší možnosti plánovaných aktivit ve výzkumu, technickém rozvoji a vývoji. Upřesňuje náklady externích kooperací.
- *Plán zásobování a logistiky:* opět řeší jednotlivé možnosti logistických operací včetně nákladovosti v rámci vstupní, vnitrozávodové a výstupní logistiky. Důležitým bodem je výběr dodavatelů mezi hlavními a záložními, frekvence cyklů zásobování, optimální množství zásob na skladě a samozřejmě také způsob apod.
- *Plán lidských zdrojů:* stanovuje počet pracovníků, nároky na kvalifikaci, způsob získávání kvalitních pracovníků a náklady s nimi související. Dále plánuje hodnocení pracovníků, různé firemní benefity, náklady na firemní vzdělávání aj.
- *Investiční plán:* řeší optimální a efektivní investice. Zajišťuje výnosnost, výběr, úroveň rizika apod. Součástí je samozřejmě posouzení životaschopnosti.
- *Finanční plán:* je dá se říci souhrnným plánem všech výše uvedených. Předchozí plány jsou provázány a sumarizovány do celopodnikového přehledu výnosů a nákladů, Cash-flow a bilance majetku. Smyslem tohoto plánu je posouzení výnosů a nákladů jednotlivých strategických variant. Součástí je zhodnocení bilance majetku a kapitálu společnosti včetně určení dlouhodobého optimálního kapitálu společnosti. Cílem tohoto plánu je nalézt optimální financující mix pro určenou strategickou variantu.

(Fotr a spol., 2012, s. 85 - 86)

## **Členění dle úrovně rozhodovacího procesu**

Plány můžeme rozdělovat i dle úrovně rozhodovacího procesu respektujeme hierarchickou strukturu firmy a orientujeme se podle jednotlivých úrovní pravomoci a odpovědnosti na formulaci plánů.

Nižší odpovědnostní úroveň zde vypracovává vymezený plán na základě jasně vymezeného zadání, které se samozřejmě odvíjí od plánu na vyšší odpovědnostní



úrovni. To však neznamená, že plány jsou vypracovávány odshora dolů. Plány jsou zpracovávány takzvaně simultánně, což znamená, že návrhy plánu na nižší úroveň jsou základem pro zpracování plánů vyšších. Plány na nižší úrovni tedy respektují rozpracování firemních cílů formulovaných vlastníky.

Plány dle úrovně rozhodovacího procesu obvykle členíme:

- *Plány na úrovni firmy:* zpracováváme je bez ohledu na to, jestli je společnost členěna funkčně, divizionálně či procesně. Firemní (korporátní) plány nám zobrazují strategickou orientaci firmy, naplňování představ klíčových stakeholders a potenciální finanční výkonnost firmy.
- *Plány na úrovni divizí:* tyto plány zpracováváme v situacích, kdy firma respektuje divizionální organizační strukturu. Tato struktura je obvykle typická pro firmy, které mají odlišné výrobní programy. Kvalitní zpracování těchto plánů vyžaduje hlubší porozumění funkčnosti vnitrodivizních procesů.
- *Plány na úrovni týmů a procesů:* zpracováváme na úroveň nejnižších organizačních jednotek. V praxi se jedná především o plány výroby, marketingové plány, plány vývoje, výzkumu apod. Tyto plány jsou obvykle zpracovávány ve firmách, kde je těžištěm aktivit týmová práce. Jedná se typicky o pracovní a projektové týmy. V některých typech podnikání se můžeme setkat s považováním práce v projektových týmech za základní manažerský přístup k tvorbě hodnoty. Ke specifickým účelům mohou být v rámci firmy vytvořeny autonomní pracovní týmy, jejichž činnost je také řízena plánem. Příkladem pro nás může být tvorba strategických plánů ve firmě, jež je procesně orientována a objektem plánování je zde některý z firemních procesů.

(Fotr a spol., 2012, s. 86-87)

## **Členění dle účelu**

Tyto plány vychází z příslušné zájmové skupiny a jejich informačních potřeb. Tyto plány orientujeme na informační potřeby jednotlivých stakeholders a jejich rozsah musí být přísně kontrolován, aby nedošlo k úniku příslušných informací. Plány rozlišujeme

členěním a mírou detailu s ohledem na to, která určitá zájmová skupina si příslušný plán vyžádala.

Konkrétně se jednotlivé plány zpracovávají pro tyto účely:

- Pro *financující banku* se posuzuje finanční zdraví firmy. Slouží jako podklad pro poskytnutí úvěru.
- Pro *potenciální investory* jako poskytnutí informací o budoucím vývoji firmy.
- Pro *alianční partnery* jako poskytnutí informací například pro účely spolupráce na výzkumných projektech.
- Pro auditory jako poskytnutí informací v rámci auditu procesu ISO.
- Pro *akcionáře, statutární orgány firmy* o budoucím vývoji firmy.
- Pro *zaměstnance či odborovou organizaci* jako zákonné poskytnutí informací o hospodaření firmy.

(Fotr a spol., 2012, s. 87-88)

## 5 PROCES MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Ačkoli může marketingové plánování navodit dojem, že se jedná o jednoduchý proces, ve skutečnosti jde o velmi složitou, mnohostrannou a komplexní aktivitu, jež se dotýká všech aspektů fungování firmy a zahrnuje členy ze všech jejích oddělení.

### Co je to marketingové plánování?

Obecně známým faktem je nalezení systematického postupu, jak identifikovat rozsah svých možností, z nichž si poté vybereme a následně aplikujeme a odhadneme určité náklady na potřebné úkony k dosažení těchto cílů.

Proces marketingového plánování znamená v podstatě určitou logickou sérii činností vedoucích ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení. Jelikož se v praktické části budu věnovat malému podniku, tak u něj se jedná o proces spíše neformální. Avšak u velkých podniků je tomu naopak. Jedná se zpravidla o systematizovaný plán. Z hlediska koncepce je tento proces jednoduchý.

Obsahuje:

- Zhodnocení situace,
- formulace určitých základních předpokladů,
- stanovení cílů,
- a v neposlední řadě také dle toho, co komu prodáváme, nebo komu službu poskytujeme, stanovení určitých cílů a nákladů na úkony potřebné k implementaci.

(McDonald a Wilson, 2012, s. 41)

### **Obtížnost marketingového plánování**

I přes to, že pochopení marketingového plánování je teoreticky velmi jednoduché, jedná se o nejobtížnější přenos do praxe, co se týče marketingových procesů. Důvodem je mnohdy obtížnost posloupně a správně zkombinovat všechny marketingové činnosti do jednoho souvislého plánu. Dále se může jednat o nízkou úroveň institucionalizovaných procedur, či překážky související s kulturními, organizačními, nebo politickými problémy směřujícími k procesu aj.

Jako příklad mohu uvést marketingový plán, na němž jsme pracovali jeden celý semestr v rámci výuky. Skupina, jež na marketingovém plánu pracuje, musí neustále zpětně studovat jednotlivé kroky a postupně upravovat a korigovat plán, aby bylo možné dosáhnout vytyčených a požadovaných cílů.

## **6 MARKETINGOVÝ PLÁN**

Jedná se o výstižný, jasný a snadný dokument ke čtení.

(Westwood, 1999, s. 74)

Marketingový plán však nikdy nepředstavuje jednoduchý postup, jak ho však většina normativních textů popisuje. Jakmile se společnost rozhodne vydat cestou tvorby marketingového plánu, čeká ji nejspíše nesčetné množství komplexních problémů v oblastech organizace, provozu, a postoje jednotlivých pracovníků. Pokud

však budeme jednotlivé překážky znát, nebo o nich alespoň předpokládat můžeme vytvořit výborný marketingový plán.

(McDonald a Wilson, 2012, s. 534)

Z výše uvedené teorie vyplývá, že marketingový plán je popisem cesty jak dosáhnout námi vytyčených cílů za pomoci interesovaných pracovníků a jak znát či alespoň předvídat možné překážky či problémy.

Plán značky, či v našem případě produktu by měl obsahovat:

- *Sumarizaci*: stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
- *Současnou marketingovou situaci*: jedná se o první krok marketingového řízení, připravující podklady, které se týkají produktu, trhu, distribuce a konkurence.
- *SWOT analýzu*: určující hlavní slabé a silné stránky společnosti související samozřejmě s příležitostmi a hrozbami, jimž produkt čelí/bude čelit.
- *Problémy a cíle*: zobrazují cíle společnosti v oblasti zisku, tržního podílu a tržeb a dále také identifikují problémy, které budou mít vliv na dosažení těchto cílů.
- *Programy činností*: určují nám, co bude provedeno, kdo to provede, kdy to bude provedeno a kolik to bude naši společnost stát.
- *Rozpočty*: očekávanou výsledovku neboli výkaz zisků a ztrát, který vychází z předpokládaných finančních výsledků plánu.
- *Kontrolní mechanismy*: které sledují správné plnění a postup plánu.

(Kotler [3], 2007, s. 109)

## 6.1 Sumarizace marketingových plánů

Každý marketingový plán bychom měli začít stručným přehledem doporučení a hlavních cílů. Tato sumarizace umožňuje pro vedení organizace rychlou orientaci v ústředních bodech plánu. Teprve po sumarizaci nastupuje na řadu obsah. (Kotler [3], 2007, s. 109)

Můžeme tedy říci, že se jedná v podstatě o přehled toho, co bychom měli pomocí marketingového plánu splnit.

## 6.2 Situační analýza/marketingový audit

Marketingový audit obsahuje nezávislé, systematické, ucelené a periodické přezkoumávání cílů, strategií a aktivit společnosti. Cílem je identifikovat problémové oblasti a příležitosti a doporučit další postupy pro zefektivnění marketingu společnosti.

(Kotler [3], 2007, s. 111)

Situační analýzou zjišťujeme aktuální marketingovou situaci společnosti.

(Zamazalová a kol., 2010, s. 26)

Smyslem situační analýzy je pro nás nalezení správného poměru mezi schopnostmi a zdroji firmy a mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro společnost.

(Jakubíková, 2013, s. 94)

Z předchozích definicí tedy vyplývá, že pomocí situační analýzy zjišťujeme, jak ovlivňuje vnější a vnitřní prostředí samotnou společnost. Může ji ovlivňovat jak kladně, tak samozřejmě i záporně, tudíž je důležité vyhodnocení toho, jak velký vliv bude mít vnitřní a vnější prostředí na produkty, ceny, komunikace a distribuční cesty.

Obsah situační analýzy také bývá označen názvem 5C:

- „*Company* – podnik,
- *collaborators* – spolupracující firmy a osoby,
- *customers* – zákazníci,
- *competitors* – konkurenti,
- *climate/context* – makroekonomické faktory (analýza PEST).“

(Jakubíková, 2013, s. 94)

Analýzu prostředí můžeme provádět metodou 4C:

- „*Customer* – zákazník,
- *country* – národní specifika,
- *cost* – náklady,
- *competitors* – konkurence.“

(Jakubíková, 2013, s. 94)

V období internacionalizace a globalizace podnikání i trhů by měla být prováděna situační analýza pomocí 7C:

- „*Country* – národní specifika,
- *climate/context* – makroekonomické faktory,
- *company* – podnik, spolupracující firmy a osoby,
- *customers* – zákazníci,
- *competitors* – konkurenti,
- *cost* – náklady,
- *change* – změna.“

(Jakubíková, 2013, s. 95)

Analýza 7C je dle mého názoru ze všech tří uvedených analýz nejkomplexnější. Podniky však musí vzít v potaz situaci na trhu v době uskutečňování a z předchozích analýz si vybrat tu, která je pro daný moment a podnikání vhodná.

Marketingovou situační analýzu můžeme rozdělit do tří částí:

1) *Informativní část* – zde dochází k hodnocení nasbíraných informací. Do informační části můžeme zařadit:

a) *Hodnocení vnitřních faktorů* – to znamená vnitřního prostředí firmy.

b) *Hodnocení vnějších faktorů* – myšleno je tím vnější prostředí firmy. Můžeme je rozdělit na dvě oblasti:

- *Mikroprostředí* – síly, jež jsou blízko společnosti a ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. Patří sem společnost, konkurence a veřejnost, zákaznické trhy.

Společně vytvářejí systém poskytování hodnoty společnosti.

- *Makroprostředí* – jedná se o společenské síly, jež ovlivňují celé mikroprostředí. Zařazujeme sem faktory ekonomické, demografické, přírodní, technologické, kulturní a politické.

c) Matice konkurenčního profilu (matice CPM). Jedná se o matici, která porovnává srovnatelnou konkurenci s konkurenčními vlastnostmi podniku na základě určitých interních faktorů.

2) *Porovnávací část* – zobrazuje možné strategie společnosti při využití některé z těchto metod:

a) *SWOT matice* – analýza vnitřních a vnějších stránek a příležitostí a hrozeb společnosti. SW analýza spočívá v hodnocení a rozboru aktuálního stavu firmy (vnitřního prostředí) a OT analýza určuje aktuální stav okolí firmy (vnější prostředí). Dle mého názoru je vhodné snažit se hledat vzájemnou spolupráci, neboli synergii mezi slabými a silnými stránkami, hrozbami a příležitostmi apod. Informace lze poté použít při stanovení rozvoje a strategie firmy.

b) *SPACE matice* – hodnotíme dvě interní a dvě externí dimenze z hlediska působení na společnost a její cíle. Jako příklad nám mohou sloužit tyto používané faktory při vymezení vektoru matice SPACE: finanční síla (použití rentability vlastního kapitálu, rentability aktiv, ekonomické přidané hodnoty aj.), konkurenční vlastnosti (úroveň dodavatelů a distributorů, využívání technologických kapacit, získávání a využívání informací aj.), stabilita prostředí (bariéry vstupu na trh, globalizační tlaky, technologický vývoj aj.) a síla oboru (dynamika růstu odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků, kapitálová náročnost podnikání aj.). Matice SPACE je dle mého názoru pro firmy velmi užitečnou analýzou, jelikož získané informace, které dále zpracováváme, slouží k detailnímu

poznání podniku. Na základě této analýzy jsme poté schopni pomocí srovnání s konkurencí vytvořit hodnotící matici.

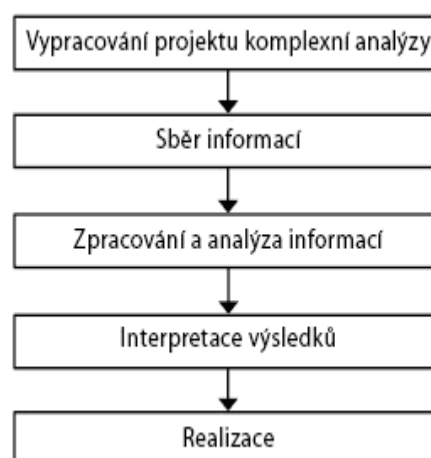
c) *BCG matice* – hodnotí takzvané „strategic business units“ a to jak z hlediska růstu trhu/odvětví, tak z hlediska jejich relativního tržního podílu. Slouží zejména manažerům firem jako pomocná matice při rozhodování a řízení zdrojů. BCG matice je rozdělena do čtyř kvadrantů (otazníky – stadium zavádění produktu na trh, hvězdy – produkty s nejlepšími výsledky, dojné krávy – produkty s vysokými zisky, bídni psi – produkty končící svou „kariéru“) a to podle toho, jaký podíl na trhu zastávají.

d) *Interní-externí matice* – vycházíme z hodnot získaných pomocí analýzy interních a externích faktorů. Tato matice je využívána k určení vhodných strategií, které respektují závěry analýzy pro firmu jako celek. Dle mého názoru je tato metoda velmi efektivní, jelikož se opírá o matici EFE a IFE a tudíž zpracováváme interní a externí faktory postupně krok za krokem.

3) *Rozhodovací část* – jedná se o část, kdy objektivně hodnotíme například maticí kvantitativního strategického plánování zvažované strategie a doporučujeme případné změny.

(Jakubíková, 2013, s. 79-80)

Obrázek č. 2 – Realizace situační analýzy



Zdroj: internet ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz))



### 6.3 SWOT analýza

Jedná se o nástroj sloužící k systematické analýze, je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. SWOT analýza identifikuje hlavní slabé a silné stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy okolí působícími na podnik, s hrozbami a příležitostmi. Pomocí těchto vlivů směřuje k východisku pro formulaci strategie.

(Sedláčková, 2006, s. 91)

Jelikož mnoho marketingových nástrojů, metod a analýz pochází svým názvem z anglického jazyka, ani SWOT analýza není výjimkou:

- *S (strong)* – silné stránky;
- *W (weak)* – slabé stránky;
- *O (opportunities)* – příležitosti a výzvy;
- *T (threads)* – hrozby.

I přes to, že tato analýza zahrnuje 4 články, nejčastěji se pracuje pouze se slabými a silnými stránkami.

(Kaňáková, 2008, s. 141)

SWOT analýza je také vhodná pro souhrnné analýzy, kde může sumarizovat a pomoci nám s dílčími závěry všech analýz pro marketing. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou zaznamenávány a ohodnocovány ve čtyřech kvadrantech tabulky. (Hanzelková, 2009, s. 139)

Obrázek č. 3 – SWOT analýza

Výčet silných stránek -..... -..... -..... -.....	<b>S</b>	<b>W</b>	Výčet slabých stránek -..... -..... -..... -.....
Výčet příležitostí -..... -..... -..... -.....	<b>O</b>	<b>T</b>	Výčet hrozeb -..... -..... -..... -.....

Zdroj: internet (www.euroekonom.sk)

Musím však poznamenat, že SWOT analýzu nemusíme využívat pouze pro analýzy strategických úrovní řízení. Lze ji použít mnohem šířeji a to konkrétně například při analýzách, které se zaměřují na problémy operativního i taktického řízení, dále může být zpracovávána i takzvaná osobní SWOT analýza, jež je zaměřena na identifikaci slabých stránek, silných stránek, hrozeb a příležitostí určitého jedince.

(Hanzelková, 2009, s. 139)

Ráda bych dále zmínila určitou alternativu a dá se říci zároveň v určitém slova smyslu konkurenci metody SWOT a tou je metoda SAP.

(Hanzelková, 2009, s. 139)

Tato metoda sumarizuje faktory stěžejní identifikované tentokrát pouze v interní analýze. Pro lepší pochopení a jako ukázka slouží tabulka na následující straně.

Obrázek č. 4 – Tabulka SAP techniky pro diagnostování interního prostředí podniku

<b>Interní faktor</b>	<b>Konkurenční síla nebo slabost</b>
Strategie značky	- nejasné image - nízké povědomí
Komunikační strategie	+ dobré odlišení komunikační strategie od konkurence • průměrná relevance komunikační strategie pro zákazníka
Strategie komunikačního mixu	+ fungující PR - nevhodně nastavený komunikační mix - přílišný podíl reklamy a nedostatečně rozvinutý osobní prodej
Korporátní design	- často se měnící a nejasná pravidla pro vizuální prezentaci firmy
Lidské zdroje v marketingu	- nevhodná skladba jednotlivých pozic na marketingu
Finanční a materiálové zajištění marketingu	• marketingový rozpočet srovnatelný s konkurencí - neexistující spolupráce s externími dodavateli [agenturami]
Informační strategie pro marketing	+ položen základ MIS - data nejsou pravidelně analyzována ani využívána pro rozhodování

Pozn.: + síla, - slabost, · neutrální vliv

Zdroj: Hanzelková, 2009, s. 139

Jelikož je však pro mou diplomovou práci vhodnější z hlediska komplexnosti metoda SWOT, v praktické části se budu věnovat jí.

## 6.4 Problémy a cíle společnosti

Po stanovení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, pro které jsem si určila SWOT analýzu je nadále třeba stanovit cíle společnosti a důkladně zvážit problémy, který by na ně mohly, případně budou mít vliv. Tyto vyhodnocené cíle představují jednotlivé úkoly, jež by společnost ve stanoveném období, pro něž je plán určen, ráda splnila.

Zlaté pravidlo, týkající se cílů marketingového plánu je, že by měly být SMART. SMART tvoří pět počátečních písmen cílů podniku:

- *S – Specific* (specifikovatelné) – každý cíl musí být konkrétní a jasně vytyčen;
- *M – Measurable* (měřitelný) – dosažení či nedosažení cíle musí být měřitelné;
- *A – Acceptable* (akceptovatelný) – cíle musí být odsouhlaseny a akceptovány

všemi důležitými zájmovými skupinami;

- *R – Realistic* (reálný) – cíle musí být dosažitelné a reálné;
- *T – Timed* (definovaný v čase) – dosažení cílů musí být provedeno do určitého časového úseku.

(Hanzelková, 2009, s. 10)

Příkladem pro nás může být manažer, který chce dosáhnout 17 procent podílu na trhu, nezdaněný zisk by měl tvořit 22 procent tržeb a 27 procent investic.

Jestliže je současný podíl na trhu pouze například 12 procent, jak lze dosáhnout zvýšení tržeb? Rozšířením sortimentu, Zvýšením rychlosti spotřeby, od konkurence či něčím jiným?

(Kotler [3], 2007, s. 112)

## 6.5 Marketingová strategie

V této části samotného marketingového plánu by měl manažer nastínit marketingovou strategii obecnou, která bude směřovat k dosažení požadovaných cílů.

Jedná se vlastně o marketingovou logiku, pomocí níž chceme, neboli podnik chce dosáhnout svých marketingových cílů. Ukazuje nám, jak positioning (snaha o zaujetí značky odlišného postoje v mysli zákazníka vzhledem ke značkám konkurenčním) a strategie pro cílové trhy staví na rozdílových výhodách společnosti.

Společnost by se měla zaměřovat právě na ty tržní segmenty, ve kterých může z konkurenčního hlediska nejlépe uspět. Pro každý z těchto segmentů by měla však být vypracována samostatná marketingová strategie.

(Kotler [3], 2007, s. 112)

Marketingových strategií je opravdu velmi velké množství, pro příklad si některé uvedeme dle mého volnějšího přetlumočení a s vlastními komentáři v následujícím členění:

- *Dle marketingového mixu – strategie výrobová* (strategie odvíjející se od

životního cyklu výrobku), strategie distribuční (strategie nalezení nejvhodnější cesty doručení výrobku ke spotřebitelům), strategie cenová (patří k nejpodceňovanějším, tvorba se odehrává při střetu nabídky s poptávkou), strategie komunikační (správná informovanost zákazníka a zároveň úspěšný prodej zboží);

- *Růstové strategie* – strategie integrace (nalezení odpovědi na otázku jak by měla společnost růst), strategie pro výběr segmentu (správný výběr určité části trhu), strategie podle Ansoffa (volba vhodné produktově-tržní strategie společnosti a hodnocení souvisejících rizik);
- *Zaměřené na konkurenci* – strategie podle Portera (směřujeme k dosažení konkurenční výhody výkonové či nákladové či zajištěné úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty), Bowmanovy strategické hodiny (rozšiřují Porterovu strategii, zaměřují se na kombinaci služby, či produktu a přidanou hodnotu, jež produkt či služba zákazníkům přináší);
- *Dle míry inovace a velikosti tržního podílu* – strategie inovační (aktualizace neboli inovace již zavedeného produktu), strategie podle Kotlera (čtyři základní strategie – tržní vůdce – nejvyšší tržní podíl, tržní vyzyvatel – zvýšení tržního podílu, tržní následovatel – udržení rovnováhy na trhu – důraz na rentabilitu, strategie vyhledávající mezery – velmi malý segment – podnikání na trhu vyžadujícím zvláštní schopnosti a neatraktivním pro velké společnosti);
- *Dle cyklu životnosti trhu* – strategie jsou uplatňovány v jednotlivých fázích životního cyklu určitého produktu.
  - Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy;
  - Růst – strategie pro rostoucí trhy;
  - Zralost – strategie pro nasycené a zralé trhy;
  - Pokles – strategie pro trhy, nacházející se v klesající pozici;
- *Dle chování trhu* – například strategie ofenzivní (proaktivní – zaútočení na slabé stránky konkurence), strategie defenzivní (reaktivní – obrana způsobem cena a kvalita);
- *Mezi další typy strategií můžeme zařadit například* – strategie, které jsou

zaměřeny na zájmové skupiny, či internetové strategie, strategie pro celosvětové trhy a jiné.

V praxi nefunguje to, že by si společnost vybrala jednu strategii, jelikož některé strategie se zaměřují na velmi podobné aspekty, nebo představují to stejné.

Například strategie Kotlera a Portera, jedná se o zaměření na tržní výklenky. Jde především o definování určitých aspektů, na které se chce společnost soustředit a podle toho vybírat vhodné strategie.

(Blažková, 2007, s. 107-108)

V současnosti jsou dle mého názoru nejvíce rozšířené tři strategie a to konkrétně – strategie minimálních nákladů, strategie diferenciacie produktu a strategie tržní orientace.

### **STP strategie**

Je obecně známo, že STP strategie je nedílnou a velmi důležitou součástí každého marketingového plánu. Nejprve si vysvětlíme, co STP analýza znamená a dále bude vysvětlena podrobněji.

„Účelem STP analýzy je identifikovat a popsat odlišné segmenty trhu, segmentace pro jednotlivé cílové skupiny, následně vytyčit jednotlivé odlišující výhody, kterých je třeba následně využít v marketingu.“

(Kotler [1], 2013, s. 779)

STP analýza obsahuje tři kroky a to:

- Segmentace;
- Cílení;
- Pozicování.

*Segmentace trhu* – trh je společností rozdělen do skupin (segmentů), jež jsou pro ni atraktivní. (Šafaříková, 2003, s. 128) To znamená do segmentů se shodnými přáními

a potřebami, srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity a jiné. Tento první krok je základním stavebním kamenem a nelze bez něj správně určit další kroky.

*Tržní zacílení* – na základě předchozí segmentace trhu je společnost schopna určit, které segmenty a kolik těchto segmentů oslovit. (Šafaříková, 2003, s. 138) V této druhé fázi navazujeme na předchozí segmentaci trhu, proto je velmi důležité, aby se společnost soustředila na segment, který je schopna uspokojit, v opačném případě to může mít fatální následky na celou společnost.

*Pozicování* – při pozicování je již vybraný segment, či několik segmentů trhu a společnost se snaží v povědomí zákazníků odlišit od konkurentů. (Šafaříková, 2003, s. 140) V této fázi je nejdůležitější upoutat pozornost zákazníků. Společnost si vytváří takzvané „jméno“ na trhu. Může se představit levnými produkty či kvalitními produkty, způsobů je mnoho, hlavní je vnímání a pocity zákazníka týkající se značky či produktu.

## **6.6 Marketingový mix**

Marketingový mix je návazným krokem na zvolenou celkovou marketingovou strategii, proto je důležité dodržovat při marketingovém plánu posloupnost.

(Kotler [3], 2007, s. 70)

Jedná se o soubor taktických nástrojů, kterými se společnost snaží zajišťovat poptávku po svém produktu. V podstatě můžeme říci, že obsahuje vše dostupné, čímž se snažíme upoutat pozornost zákazníků právě na náš produkt. Dle mého názoru se tím pádem jedná o jakýsi základní stavební kámen, jež nám slouží pro sestavení správného marketingového plánu. Velmi důležité je vhodné použití a kombinace taktických nástrojů.

V případě mé diplomové práce rozdělíme marketingový mix do známých 4P (4C), jelikož se v praktické části budu zabývat hmotným produktem:

- *Produkt (product)* – Výrobní mix (značka, kvalita, desing, obal);
- *Cena (price)* – Cenový mix (platební podmínky, případně úvěrové podmínky) určitá částka peněz, kterou požadujeme za produkt či službu a která je zároveň akceptována našimi zákazníky;
- *Distribuce (place)* – Distribuční mix (distribuční cesty a články, fyzická distribuce, distribuční systémy);
- *Komunikace (promotion)* – Komunikační mix (osobní prodej, reklama, public relations, podpora prodeje). Činnosti společnosti, které sdělují vlastnosti nabízeného produktu zákazníkům.

V níže uvedené tabulce můžeme vidět novější pojetí marketingového mixu, kdy v podstatě uvádíme rovnici, že „4P = 4C“.

Tabulka č. 1 – Složky marketingového mixu

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Náklady vznikající zákazníkovi (customer costs)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Vlastní tvorba autora

Abychom si mohli vysvětlit toto novější pojetí, je nutné si představit *produkt*, který je vyráběn právě proto, aby uspokojoval potřeby zákazníka, je na zákazníka tudíž výhradně zaměřen, ale zároveň vede k úspěchu společnosti. Tudíž je vhodné, či v současné době dá se říci nutné vyrábět produkty vedoucí ke spokojenosti zákazníka, jelikož konkurence je ve většině odvětví velmi vysoká.

*Cena* musí být nastavena tak, aby byla přijatelná pro zákazníka, ale také zároveň



akceptovatelná společností.

*Distribuce* se nám zde mění v dostupnost, což znamená pohodlí a co možná nejlepší dostupnost pro zákazníka. Zároveň se však společnost snaží se zákazníkem *komunikovat* o produktu, aby v něm vyvolala co možná nejpozitivnější reakce a mohla reakce či případné připomínky uplatnit v dalším rozvoji.

### **Rozšířený marketingový mix**

V mnoha organizacích se využívá rozšířený marketingový mix, rozšířený o další 3P, jedná se o marketing poskytující služby, pro něž nejsou 4P zcela dostačující a tak je stávající marketingový mix rozšířen na 7P. Konkrétně je rozšířen o tato 3P:

- *Lidé (people)* – všechny lidské faktory vystupující ve vztahu k produktu.
- *Materiální prostředí (physical evidence)* – kanceláře, budovy, stroje, ale také například uniformy a oblečení, v němž se lidské faktory na pracovišti nacházejí.
- *Procesy (proces)* – veškeré procesy, které probíhají ve vztahu k produktu.

### **Produkt (product)**

Produktem je myšleno cokoli, co můžeme na trhu nabídnout ke koupi, spotřebě, uspokojení potřeby či přání. Může se jednat o různé zážitky, myšlenky, informace a jiné.

Marketingová strategie musí být vhodně zvolena vůči charakteristikám produktu, v opačném případě tato strategie nemůže a nebude fungovat.

Jako vhodný příklad může být použita pasta značky Aquafresh. Chrání naše zuby před zubním kazem, osvěžuje dech a zároveň máme po několika použitích bělejší zuby. Právě kvůli těmto třem benefitům je pasta tvořena třemi barvami, jež je symbolizují.

Rozhodující je však ve většině případů vnímání produktu zákazníky, tudíž je také velmi důležité zapracovat na samotném designu produktu, jelikož jeho vzhled může být mnohdy rozhodující. Například u malých výrobců, kteří nemají dostatek

finančních prostředků, může zajímavý design produktu upoutat v místě prodeje pozornost většiny kupujících, aniž by společnost musela investovat do případné masivní marketingové komunikace.

(Karlíček, 2013, s. 155)

S designem logicky souvisí samotný obal produktu. Má za úkol tvořit nejen atraktivní vzhled, ale také ochranu, snadné otevření, případně zavření, popis produktu apod. Vzhled a kvalita obalu by měly odpovídat kvalitě produktu. U dražších a luxusnějších výrobků jsou očekávány obaly lepší kvality a naopak.

(Srpová, 2010, s. 201)

Karlíček ve své knize dále dle mého volnějšího přetlumočení uvádí, že produkt může být vnímán v pěti úrovních, příkladem pro přiblížení může být hotel a jeho služby:

- *První úroveň* – základní užitek - důvod, proč si host rezervuje hotelový pokoj – může to být například odpočinek či spánek;
- *Druhá úroveň* – zhmotnění základního statku, kdy obsahuje například lůžko, toaletu, koupelnu;
- *Třetí úroveň* – očekávaný produkt – znamená to, co samotní zákazníci od produktu očekávají. Například čisté lůžkoviny, vybavenost koupelny, funkční radiátory;
- *Čtvrtá úroveň* – vylepšený produkt – jedná se o úroveň, kdy jsou předčena očekávání zákazníků. Například šampaňské na pokoji zdarma, vířivá vana;
- *Pátá úroveň* – potenciální produkt – zahrnuje všechna takzvaná možná vylepšení daného produktu. Je zde v podstatě prostor pro vymyšlení a inspiraci pro marketingové inovátory jak zaujmout potenciální zákazníky.

(Karlíček, 2013, s. 157)

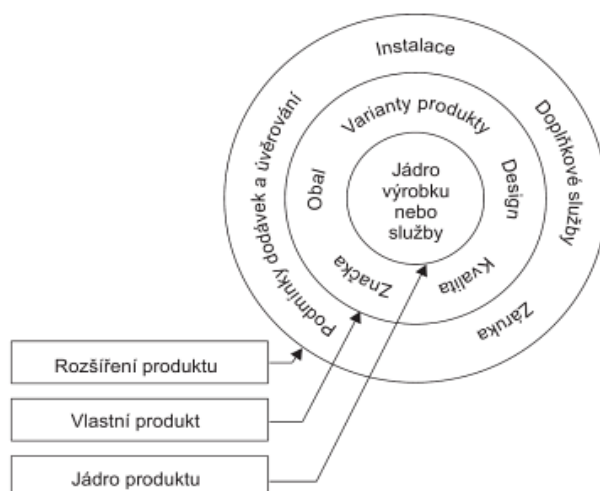
Obrázek č. 5 – Pět úrovní produktu



Zdroj – Karlíček, 2013, s. 157

Oproti Karlíčkovu a jeho pěti úrovním, můžeme produkt rozdělit pouze do tří úrovní:

Obrázek č. 6 – Úrovně produktu



Zdroj – Srpová, 2010, s. 200

- *Jádru produktu* – nejdůležitější částí produktu je samotné jeho jádro, jelikož představuje základní užitek, který je zákazníkem požadován a společností nabízen. S tím souvisí zjišťování společností, co je pro zákazníka atraktivní a prospěšné a co nikoliv.
- *Vlastní produkt* – je vrstva tvořená kolem jádra, jež vytváří takzvaný vlastní produkt. Tvoří ji design, obal, značka, kvalita, varianty produktu.
  - Design – ztvárňuje samotný produkt, slouží k upoutání pozornosti zákazníků a zároveň ke „konkurenčnímu boji“;

- Obal – v první řadě slouží k ochranně a bezpečné manipulaci s produktem, ale zároveň také plní svoji funkci jakou je propagace, informování a rozlišování výrobku. Není však součástí každého produktu;
- Značka – představuje povědomí spotřebitele o daném produktu. Její součástí může být jméno, grafický symbol, barvy a jiné. Slouží především k odlišení se od konkurence;
- Kvalita – spolehlivost, přesnost, životnost funkčnost a mnoho dalšího zahrnuje tato veličina;
- Varianty produktu – o nich hovoříme tehdy, máme-li další provedení produktu kromě jeho základní verze, mající odlišné vlastnosti, výkon, dodatečné vybavení.
- *Rozšířený produkt* – může ovlivňovat v konečném důsledku zákazníka o koupi produktu a tím i konkurenceschopnost a objem prodeje společnosti. Je souborem rozšiřujících faktorů nehmatatelné povahy. Mezi ne se zařazují úvěry, platební podmínky, záruky, technická podpora, pomoc při instalaci, poradenství a jiné.

(Srpová, 2010, 200-201)

Dle mého názoru je více známé druhé rozlišení vrstev produktu, které uvedla ve své knize Srpová. Setkala jsem se s ním několikrát při předchozím studiu a shledávám ho srozumitelnějším.

### **Životní cyklus produktu**

Životní cyklus produktu definuje dobu, po kterou je produkt schopný udržet se na trhu.

Životní cyklus můžeme rozdělit do následujících fází:

- I. Zavedení;
- II. Růst;
- III. Zralost;
- IV. Úpadek.

*Fáze zavedení* – je spojena s vývojem (získáváním) nového produktu, tudíž se jedná o fázi doprovázenou velmi vysokými náklady a pomalým růstem objemu prodeje. Na produkt reagují první zákazníci. Je třeba vhodně volit a budovat distribuční cesty a zvyšovat informovanost o produktu.

*Fáze růstu* – nastává prudký růst prodeje, dosažení prahu zisku. Zákazníci produkt vyzkoušeli a vracejí se k jeho opětovnému nákupu, navíc šíří informace o produktu, tudíž tvoří reklamu a roste poptávka. Tento jev však přiláká konkurenty a prudký růst je u konce. Jestliže chtějí společnosti zůstat na trhu, jsou konkurencí tlačeny ke zdokonalování svých produktů a investování do marketingové komunikace.

(Srpová, 2010, s. 203)

V tuto chvíli přichází *fáze zralosti* – kdy trh dosáhl svého vrcholu, je nasycen. Jedná se o nejdelší stádium z celého cyklu. Tržby rostou pomaleji a zároveň klesá zisk. Společnosti neustále inovují své produkty a zároveň jsou nuceny ke snižování cen, aby tak přilákaly nové zákazníky ale také zákazníky konkurence. Dochází ke konkurenčním bojům o tržní podíly. Mnohé ze společností konkurenční boj neustojí a odcházejí jako poražené.

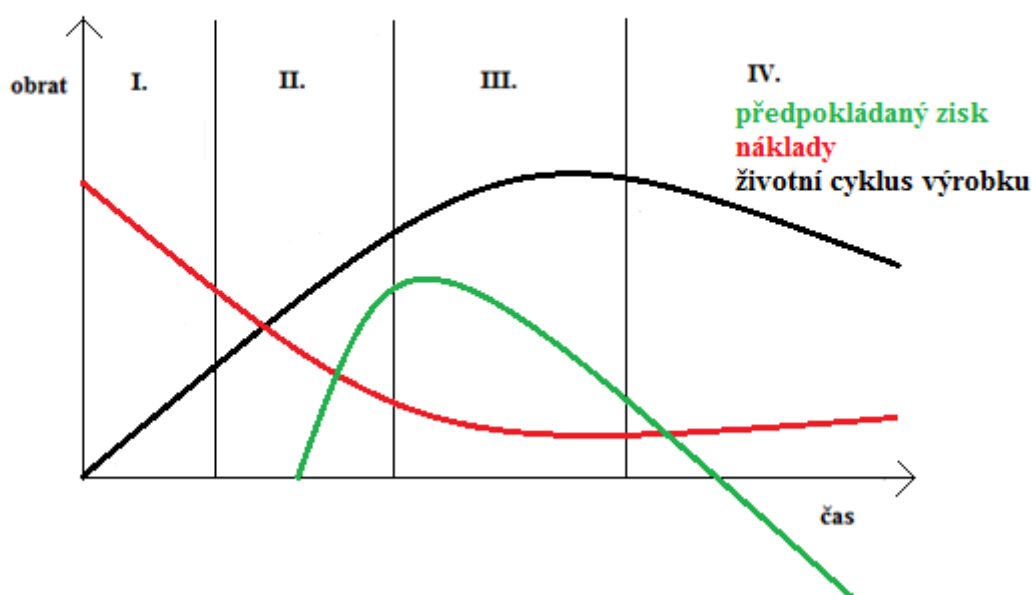
(Karlíček, 2013, s. 158)

*Fázi úpadku*, často nazývané také *fází útlumu* jsou společnosti nucené čelit v případě nových požadavků trhu a nových produktů. Trh začíná postupně klesat a ustálí se na malém objemu produkce, o který se dělí pouze malý počet firem.

(Srpová, 2010, s. 203)

Pro lepší představu si tyto čtyři fáze vysvětlíme na grafu uvedeném na následující straně.

Graf č. 1 – Životní cyklus produktu



Zdroj – vlastní tvorba autora (inspirováno [www.halek.info](http://www.halek.info))

Ve výše uvedeném grafu jsou znázorněny červenou barvou náklady na propagaci, podle nichž můžeme vidět, předpoklad vynaložených nákladů. Oproti tomu zelená barva znázorňuje předpokládanou výši zisku.

V grafu tudíž můžeme vidět, že počáteční náklady při zavádění produktu jsou vysoké, oproti tomu odbyt je poměrně nízký. Záleží, jakým způsobem budou náklady vyloženy na vhodnou propagaci a jak se produkt uchytí na trhu. V případě, že je produkt pro zákazníky atraktivní, budou jej kupovat, nastane fáze růstu. Náklady na propagaci se snižují a naopak rostou zisky společnosti. Po určité době, kdy je trh nasycen, produkt stagnuje, ale jeho prodej může také začít klesat, proto je důležité nejpozději v této fázi začít produkt inovovat či ho případně nahradit produktem jiným. Jestliže společnost nepodnikne žádný z těchto kroků, nastane fáze poklesu, kdy se samozřejmě snižují prodeje a klesá také zisk. Fáze poklesu však může nastat i v případě inovace, proto je důležité produkt neustále monitorovat a pružně reagovat na trh.

## Cena (price)

Cenu lze charakterizovat jako částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Je to peněžní obnos, který spotřebitel směřuje za užitek, který mu přináší zakoupený výrobek či služba. Jedná se o jednu z nejdůležitějších marketingových proměnných společnosti.

Spotřebitel tvoří na trhu dominantní složku, tudíž vytváří neustálý tlak na snižování cen. Při dnešní spotřebitelově vysoké informovanosti o nabídce na trhu i cenách produktů může být mnohdy obtížné stanovit cenu optimálním způsobem. Při tvorbě ceny musí však společnost brát v úvahu jak postoj zákazníka a jak na něho cena působí, tak reakce konkurentů. Zároveň musí uvažovat nad cenami, za které nakupuje od výrobců.

Cena je také samozřejmě faktorem, který ovlivňuje efektivnost obchodní a výrobní činnosti. Prostřednictvím ceny je společnosti usnadněno komunikování se zákazníkem. Nastavením určité ceny je zákazníkovi zřejmý užitek, který je spojen s nabízenou službou či výrobkem. Společnost tímto faktorem zároveň dává najevo kvalitu produktu, ale také technické a fyzické parametry.

Cena je velmi často také spojena s komunikačními nástroji, v podstatě s podporou prodeje. Příkladem nám mohou být akční slevy, kdy informujeme zákazníky o snížení ceny například prostřednictvím letáků či reklam na internetových serverech.

(Zamazalová, 2009, s. 150)

Oproti ostatním složkám marketingového mixu cena vytváří příjmy, kdežto ostatní složky vytvářejí náklady.

(Kotler [2], 2000, s. 117)

Faktory ovlivňující způsob stanovení ceny:

- *Interní*
  - mzdové náklady;
  - náklady na nákup zboží;
  - náklady na zásoby;

- náklady na podporu prodeje, reklamu a jiné.

- *Externí*

- poptávka a cenová elasticita trhu;

- stav ekonomiky dané země;

- konkurence;

- legislativa a jiné.

(Zamazalová, 2009, s. 152)

*Vnitřní*, neboli interní faktory obsahují strategie marketingového mixu, marketingové cíle společnosti, organizaci a náklady.

*Vnější*, neboli externí faktory ovlivňují tvorbu ceny a zahrnují náklady, nabídku konkurence, cenu a povahu trhu a poptávky.

(Kotler [3], s. 750, 754)

### **Metody tvorby cen:**

- *Nákladově orientovaná cena* – hlavní výhodou této metody je její jednoduchost. Jedná se o přírážkovou metodu, kdy je pro společnost mnohem jednodušší pomocí cílové rentability stanovit cenu, než odhadovat, jak bude na cenu reagovat spotřebitel. V maloobchodě je nejčastěji využívána metoda kdy jsou přičteny standardní ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby. Pro představu si můžeme uvést jednoduchý vzorec.

Maloobchodní cena = náklady + zisková přírážka

Podstatou této metody je určit minimální cenu, která pokryje náklady a zisk. Vztah této ceny a poptávky tudíž není vůbec zohledněn.

- *Konkurenčně orientovaná cena* – při této metodě společnost monitoruje ceny konkurenčních společností a s menšími úpravami je kopíruje. Poptávce a nákladům je věnována pouze malá pozornost. Firma řídící se



touto metodou se nediferencuje prostřednictvím ceny.

- *Poptávkově orientovaná metoda* – společnost vychází ze stanovení poměrně nízkých cen při kvalitní nabídce. Cena je stanovena podle vnímané hodnoty z pohledu zákazníka, z analýzy jeho potřeb. Určení je ve většině případů složité a provádí se na základě výzkumů a jejich následných výsledků prostřednictvím metody experimentu.

Vnímání zákazníků je rozdílná veličina, skládá se tudíž z několika prvků a to z celkové představy produktu, jeho funkčních vlastností, o poskytovaných službách, distribuci, o pověsti firmy a podobně. Každý jednotlivý zákazník přikládá různou váhu těmto veličinám, právě proto je tato metoda shledávána obtížnou. Důsledkem jsou okruhy zákazníků, kteří kupují produkt kvůli hodnotě, kvůli ceně, na základě loajality a jiné. Pro každý segment zákazníků by proto měla společnost najít vhodný způsob oslovení. (Zamazalová, 2009, s. 155)

### **Distribuce (place)**

Místo neboli distribuce je vše, co rozhoduje o dostupnosti výrobku nebo služby. Ukazuje, jak a kde se bude produkt nabízet a prodávat včetně dostupnosti distribuční sítě, distribučních cest a celkové logistiky týkající se produktu. Nutné je si distribuční cesty volit takové, aby byly levné, kvalitní a efektivní.

V současné době, jak již bylo zmíněno, se společnosti zaměřují, nebo by se měly zaměřovat čím dál více na pohodlí zákazníka, tím pádem se koncept 4P mění na 4C. Záleží na tom, aby zákazník získal produkt na místě, na kterém chce se službami, které požaduje a očekává.

(Vysekalová, 2014, s. 60)

Z výše uvedeného textu tudíž vyplývá, že při volbě distribuce je nezbytné, aby měl podnik stanovenou cílovou skupinu zákazníků a své místo na trhu, jelikož distribuční taktiku si společnost určuje právě dle potřeb a znalostí zákazníků. Nezbytnou součástí je však také charakter výrobku, jež určuje články distribučních cest a jejich délku.

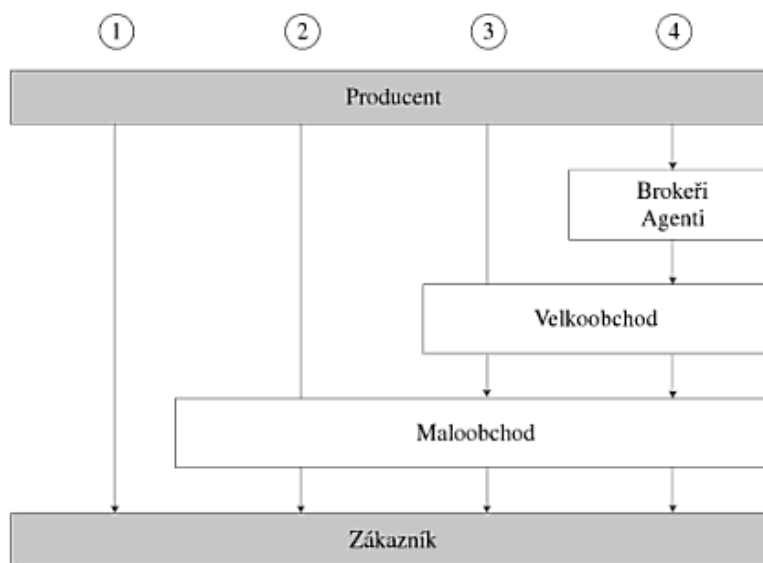
## Distribuční cesty

Distribuční cesty jsou v podstatě složeny z obchodních organizací, které se zapojují do přesunu zboží od výrobce k zákazníkovi. Jsou považovány za takzvané „produktovody“, kterými zboží či služba putuje ke konečným spotřebitelům.

(Staňková, 2007, s. 65)

Možné distribuční cesty znázorňuje následující obrázek:

Obrázek č.7 – Distribuční cesty



Zdroj – Staňková, 2007, s. 65

Jak můžeme vidět, na obrázku viz předchozí strana, distribuční cesty mohou být jak přímé, tak nepřímé.

Dle Batese a Eldredga můžeme v podstatě říci, že se jedná o mix velkoobchodníků a maloobchodníků, kteří jsou vhodnými distributory pro společnost, produkt a pro zákazníka.

(Donald L Bates, David L Eldredge, 1980, s. 111)

*Přímé distribuční cesty* – se vyznačují tím, že společnost je přímo v kontaktu se spotřebitelem. Z toho vyplývá výhoda osobního kontaktu se zákazníkem. Produkty jsou přímo nabízeny již výše zmíněným osobním kontaktem se zákazníkem, či telefonickým kontaktem, poštou, osobními návštěvami, elektronickými prostředky.

*Nepřímé distribuční cesty* – obsahují jeden či více mezičlánků/prostředníků. Například skrze velkoobchody či distributory, makléře, maloobchodníky.

(Keller, 2007, s. 286)

Články nepřímé distribuční cesty:

*Prostředníci* – vlastní zboží, které předtím nakoupili a nesou rizika s ním spojená.

*Zprostředkovatelé* – zboží nevlastní, pracují na provizi a pouze zprostředkovávají jeho prodej.

(Jakubíková, 2009, s. 220)

Z předchozích informací se nabízí dvě možnosti, mezi kterými si může společnost vybrat.

Základním faktorem ovlivňující výběr distribučních cest jsou dle mého názoru finance, se kterými podnik disponuje, velikost provozu a celkové společnosti na straně dodavatele i odběratele, povahu trhu nebo jeho částí, druh a povahu prodávaného produktu, objem dodávek, distribuční mezičlánky, prostředí, konkurenci a spotřebitele.

## **Komunikace (promotion)**

Marketingová komunikace je poslední součástí marketingového mixu, neboli „čtvrté P“ – promotion. Jedná se o podnikové aktivity (podpora prodeje, public relations, osobní prodej aj.) spolu s komunikačním působením klasickými propagačními prostředky (inzerce, reklama televizní a rozhlasová aj.)

Marketingová reklama se ještě donedávna skládala z klasické reklamy, jež byla šířena prostřednictvím médií a z dalších aktivit, v praxi pro ni zdomácněl výraz nadlinková a podlinková podniková aktivita.

Tabulka č.2 – Marketingová komunikace

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	NADLINKOVÉ AKTIVITY
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tisk</li> <li>• Klasická reklama v médiích</li> <li>• Rozhlas</li> <li>• Billboardy</li> <li>• televize</li> </ul>
	PODLINKOVÉ AKTIVITY
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sales promotion</li> <li>• personal selling</li> <li>• public relations</li> <li>• direct marketing</li> <li>• sponzoring ...</li> </ul>

Zdroj: Vlastní tvorba autora (inspirováno Jurášková 2012, s. 105)

V současné době je velmi důležité využívat klasickou reklamu v médiích ve spojení s podlinkovými aktivitami, proto právě vzniká teorie integrované marketingové komunikace neboli kombinace nadlinkových a podlinkových aktivit.

(Jurášková, 2012, s. 105)

Marketingový komunikační mix se skládá z těchto prvků:

- *Reklama* – placená forma, neosobní komunikace zboží nebo služeb či komunikace myšlenek. (Kotler [3], 2007, s. 809). Propagujeme určitou filozofii organizace, neboli zákazníka stimulujeme ke koupi. Reklamními propagátory jsou poté prostředky jako výroční zprávy, prodejní literatura, noviny, inzeráty, spoty v televizích, billboardy či časopisy. (Přikrylová, 2010, s. 43);
- *Osobní prodej* – je takzvanou „hlavní rukou“ zasahující do komunikačního mixu. Je tím myšleno, že společnost přímo svojí přítomností (pomocí svých zaměstnanců) vstupuje do interakce

a komunikuje se zákazníky. (Kotler [6], 2009, s. 482). Osobní prodej má tři základní cíle a to prodat produkt a zároveň posilovat image společnosti a vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy. (Přikrylová, 2010, s. 42);

- *Podpora prodeje* – společnost využívá krátkodobých stimulů, jež mají povzbudit prodej či nákup produktu. (Kotler [3], 2007, s. 809). Zařadit k nim můžeme kupony opravňující ke slevě, cenová zvýhodnění, vzorky zdarma, ochutnávky a jiné. Jelikož se jedná o krátkodobý podnět, ze zpravidla kombinován s určitou formou reklamy, která se podporu prodeje snaží doplnit, či jinak „podpořit“. (Přikrylová, 2010, s. 43). Příkladem nám mohou být obchodníci, jež reklamují výstavu, která se bude konat, či billboardy, které mohou ukazovat, kdy a kde se bude konat vystoupení nějaké hudební hvězdy a podobně;
- *Přímý marketing* – byl původně pochopen jako zaslání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. (Přikrylová, 2010, s. 43). Dnes takto nazýváme takzvané přímé spojení se zákazníky, jež by mělo vyvolat okamžitou reakci. Zařadit sem můžeme použití pošty, telefonu, e-mailu, faxu, pomocí internetu a jiné. (Kotler [3], 2007, s. 809). Zásadní výhodou tohoto spojení je efektivnější zacílení na požadovaný segment zákazníků. (Přikrylová, 2010, s. 43);
- *Public relations* – budování dobrého image společnosti a vztahy s různými segmenty pomocí šíření příznivé publicity a vyvracením případných nepříznivých fám, událostí a informací co se týče společnosti. (Kotler [3], 2007, s. 809). Public relations lze také definovat jako neosobní stimulaci poptávky po službě, výrobku, osobě či organizaci tím, že se ve sdělovacích prostředcích vyskytne významná zpráva, či se dostane do příznivého světla v televizi, tisku a podobně. (Přikrylová, 2010, s. 43).

Jelikož se jedná o prvek, který se nedá příliš ovlivnit společností, je považován za důvěryhodný a spolehlivější než ostatní společností placené informace.

## **Lidé (people)**

Lidé jsou jedním z nejdůležitějších článků společnosti a samotného marketingového mixu, zajišťují totiž veškeré procesy ve společnosti. Mají vliv na kvalitu služeb a vytváří vztah zákazníkovi ke společnosti.

Společnost by tudíž měla investovat úsilí a finance do jejich rozvoje. Na zaměstnance by měly být kladeny zároveň vysoké nároky a požadavky co se týče znalosti produktů, důvěryhodnost, zdvořilost, dobré vystupování a spolehlivost, jelikož vstupuje velmi často do přímého kontaktu se zákazníkem a tudíž je důležité, aby společnost co nejlépe reprezentoval.

(Jakubíková, 2013 s. 194)

## **Materiální prostředí (physical evidence)**

Materiální prostředí může nabývat mnoha forem. Můžeme sem zařadit jak kanceláře, tak budovy, kde jsou služby poskytovány, ale například také samotné stroje, na nichž se dané produkty vyrábí. Kvalitu služeb můžeme taktéž vyjádřit pracovním oděvem, či uniformou zaměstnanců, jež jsou typické pro některá zaměstnání (hotely, letecké společnosti).

## **Procesy (process)**

V procesech je důležité klást důraz na analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

(Vašítková, 2014, s. 23)

## **6.7 Programy činností**

Takzvané akční programy činností nám říkají, co bychom měli udělat, abychom dosáhli námi vytyčených cílů.

Akční programy poukazují na rozpracování marketingového mixu a marketingové strategie do konkrétních aktivit a úkolů:

- aktivita,
- cíl aktivity,
- odpovědná osoba,
- časový rozsah od – do,
- plánovaný rozpočet.

(Zamazalová, 2010, s. 30)

Z programů činností se nám tudíž nabízejí základní čtyři otázky a to: Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo je za to zodpovědný? Kolik to bude stát?

(Kotler [3], 2007, s. 112).

## 6.8 Rozpočet

Pomocí programů činností je manažer schopen vytvořit podpůrný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát.

(Kotler [3], 2007, s. 113)

Očekávané náklady se určují podle marketingových aktivit (jednotlivé marketingové prvky, výzkum, fyzická distribuce, marketing a podobně) a k očekávaným příjmům se použijí předpokládané tržby a průměrná čistá cena.

(Zamazalová, 2010, s. 30)

Takto stanovený rozpočet je dále předložen vyšším úrovním řízení a ti jej buď schválí, nebo zamítnou. Při schválení rozpočtu se stává podkladem pro plánování výroby, plánování lidských zdrojů, nákupu materiálu a k marketingovým operacím. Rozpočtování je však velmi obtížné a samotné rozpočtovací metody sahají od jednoduchých operací až po velmi složité metody.

(Kotler [3], 2007, s. 113)

Rozpočty bývají tudíž velmi často tvořeny na kratší období pro lepší stanovování

odchylek od plánu a přehlednější sledování, aby mohla společnost právě včas zareagovat na případné změny.

(Zamazalová, 2010, s. 30)

## 6.9 Kontrola

Zajišťují způsoby realizace kontroly a časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých vytyčených cílů marketingového plánu.

(Zamazalová, 2010, s. 30)

Rozpočty a cíle se obvykle stanovují pro každý měsíc či čtvrtletí, aby manažeři mohli zareagovat na případné změny, jak již bylo řečeno výše.

Právě krátké intervaly mezi stanovovanými rozpočty a cíli umožňují vyšším úrovním řízení kontrolovat výsledky určených období a identifikovat útvary či produkty, jež neplní stanovené cíle. V případě neplnění pak musí vysvětlit jejich manažeři své problémy a nápravné akce, jež hodlají podniknout.

(Kotler [3], 2007, s. 113)

Výkonnost lze měřit v mnoha oblastech marketingu, pro každou z nich existuje několik výkonnostních měřítek. Následující obrázek nám zobrazuje faktory, na které se zaměřuje marketingová kontrola.

(Blažková, 2007, s. 216)

Obrázek č.8 – Faktory sledované v rámci marketingové kontroly



Zdroj – Blažková, 2007, s. 216



Existují čtyři typy marketingových kontrol:

- *kontrola ročního plánu* – touto kontrolou zjišťujeme, zda bylo dosaženo námi vytyčených cílů pomocí analýzy prodejů, analýzy tržního podílu a analýzy poměru výdajů a tržeb a pomocí analýzy finanční,
- *kontrola rentability* – tuto analýzu provádíme za pomoci zisků a ztrát společnosti. Měří rentabilitu (výnosnost) produktů, obchodních cest, skupin zákazníků, velikost objednávek a tyto informace právě slouží ke zjišťování, zda se mají některé marketingové aktivity rozšířit, zúžit, nebo úplně odstranit.
- *kontrola strategie* – společnost musí pravidelně přehodnocovat svůj přístup k trhu, zkoumá marketingové cíle a marketingovou efektivitu. Existují dva způsoby strategické kontroly a to marketingový audit a hodnocení marketingové efektivnosti. Zároveň však může společnost překontrolovat i jakost a morální a společenskou odpovědnost.
- *kontrola efektivity* – při této kontrole se předpokládá dosahování nízkého zisku. Společnost si musí pokládat otázku, zda v marketingových jednotkách se slabšími výsledky může nalézt efektivnější způsoby řízení prodejních sil, reklamy a inzerce, propagace prodeje a distribuce.

(Jakubíková, 2013, s. 341)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI – cíl, výzkumné otázky

První kapitola, neboli teoretická část, je věnována definování pojmů a opírání se o odbornou literaturu, která je doplněna mými vlastními komentáři či výstupy. Dále je v této části zmíněna historie marketingu a jeho podstata. Blíže je definováno a okomentováno samotné marketingové plánování a tvorba marketingového plánu, jež obsahuje například situační analýzu, marketingové cíle, marketingové strategie či marketingový mix. Kapitulu uzavírá rozpočet a kontrolní mechanismy.

V úvodu do praktické části si představíme společnost SOMET CZ s. r. o., jejíž produkt bude analyzován a to konkrétně posuvná měřidla. Společnost SOMET znám již několik let a jsem v neustálém kontaktu s některými ze zaměstnanců. Většina informací mi tudíž byla poskytnuta z interních zdrojů společnosti, některé však můžete nalézt i na internetových stránkách této společnosti. Produkt bude analyzován jak na základě interních sekundárních, tak na základě externích dat. Druhá část diplomové práce bude věnována výzkumné sondě tedy primárním datům, která budou analyzována pomocí dotazníkového šetření, v nichž bude zjišťována spokojenost zákazníků s produkty a co by si přáli zákazníci změnit.

Cílem praktické části je analýza produktu společnosti SOMET CZ s. r. o. a následné zlepšení, či navržení zlepšení, se kterými by měli být zákazníci spokojeni. Zároveň by však zlepšení měla být akceptovatelná samotnou společností.

## 8 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

### 8.1 Základní údaje o společnosti

Tyto základní informace o společnosti jsou získány z obchodního rejstříku.

Obchodní firma: SOMET CZ s. r. o.

Datum zápisu: 16. Března 2000

Sídlo: Bílina – Teplického Předměstí, Bílinská 915, PSČ 41801

Identifikační číslo: 25935909

Právní norma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Předmět podnikání:

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- Zámečnictví, nástrojářství
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost

### 8.2 Představení společnosti

Společnost SOMET CZ s. r. o. se od roku 2003 zabývá drobnou výrobou měřidel, ale hlavním zájmem je prodej přesné měřicí techniky jako zástupci holandské společnosti Schut Geometrical Metrology Gröningen na českém trhu, společnosti Ultra Präzisions na českém a slovenském trhu a distributorem divize Microtecnica italské společnosti LTF. Společnost se snaží každým rokem představovat novinky na trhu a nabízet zákazníkům nové možnosti nejen v metrologii.

Sklady a hlavní sídlo společnosti SOMET CZ s. r. o. se nachází v Bílině, což je přesně mezi Teplicemi a Mostem. Skladem mají téměř všechny typy základních měřících desek, podpěrek, úhelníků, stojánků, stojanů či pravítek. Speciální rozměry

mohou mít dodací lhůtu až šedesát dní, což je však nejkratší dodací termín tohoto sortimentu na trhu.

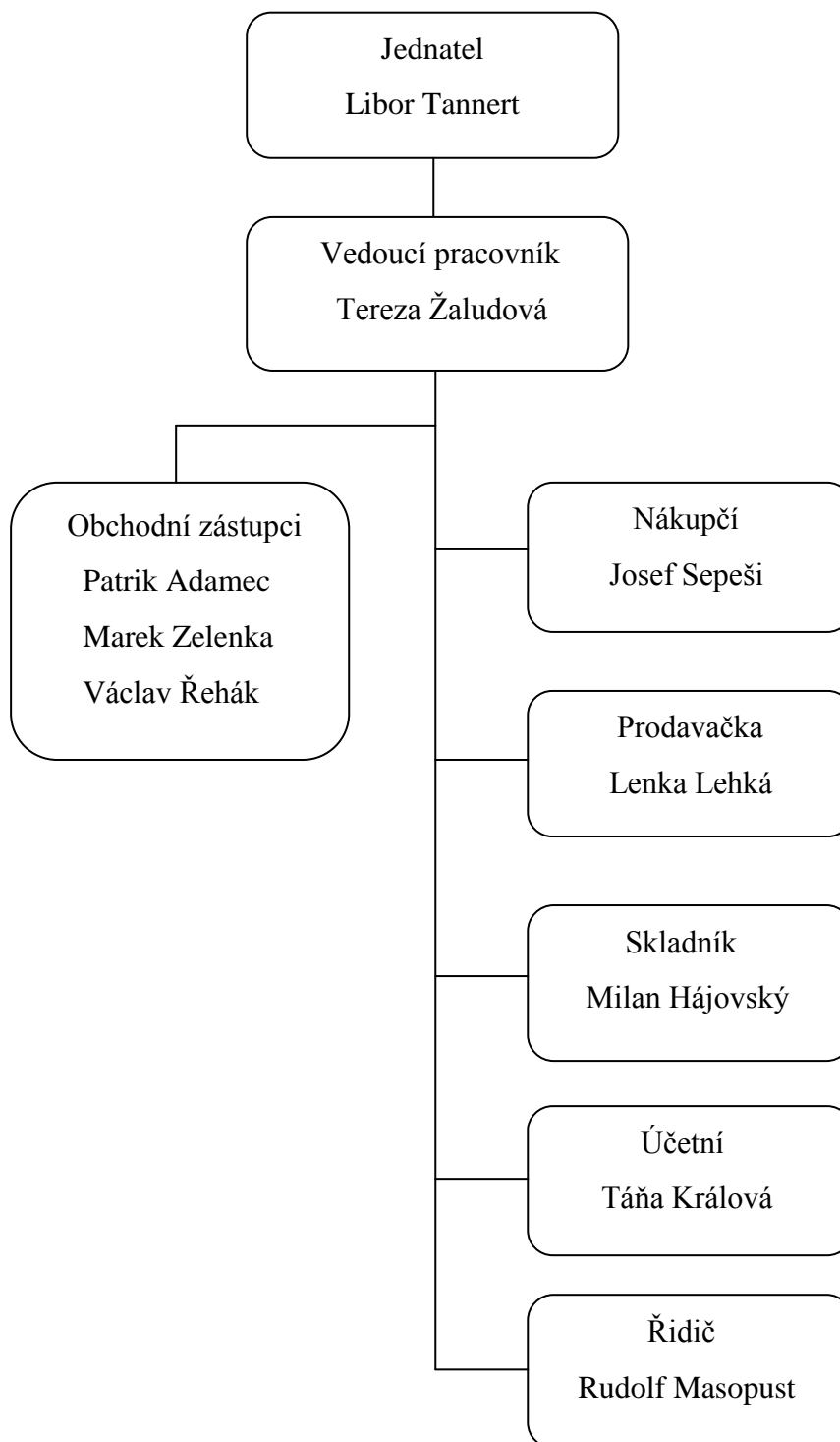
### **8.3 Historie společnosti**

Dříve se nacházela v Teplicích společnost SOMET, jež zaměstnávala přibližně 1400 zaměstnanců. Společnost vlastnila rozlehlý areál v ulici Modlanské. Z důvodu několika špatných rozhodnutí byla však společnost několikrát dovedena k úpadku a následně byla převedena na společnost M+S Vsetín.

Současný majitel společnosti SOMET CZ dříve ve společnosti SOMET pracoval jako obchodní ředitel a díky výborným znalostem trhu a obchodnímu duchu založil vlastní společnost, jež nazval SOMET CZ v roce 2003, kdy začal dovážet měřidla z Číny. Tehdy vynaložil základní kapitál, který byl nezbytný k založení společnosti s. r. o. Společnost se postupně začala rozšiřovat o další zaměstnance, nová vybavení, stroje a podobně. V současné době pracuje pro tuto společnost 10 – 11 zaměstnanců a plánují rozšíření.

## 8.4 Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 9 – Organizační struktura společnosti



Zdroj – [www.sometcz.com](http://www.sometcz.com) (vlastní tvorba autora)

## 8.5 Produktové portfolio

Portfolio produktů společnost SOMET CZ je velmi rozsáhlé.

Mezi nejprodávanější produkty společnosti patří spojovací materiály a právě posuvná měřítka, kterým se budeme věnovat v samotné tvorbě marketingového plánu. Pro představu o produktech, jež společnost nabízí, uvádím následující výčet:

Portfolio produktů:

### *1. Měřidla*

- Posuvná měřítka – měřidlo pro měření délek, má dva páry čelistí, větší pro měření vnějších rozměrů a vnitřní pro měření vnitřních rozměrů.
- Mikrometry – mikrometrická délková měřidla ve strojírenství. Používají se pro měření vnějších nebo vnitřních rozměrů.
- Profilprojektory – přístroj jež umožňuje efektivní měření různých profilů, např. výlisků, ozubených kol, závitů a jiné.
- Tvrdoměry – přístroje měřící tvrdost materiálu, používané metody však prakticky neporušují měřenou součást.
- Mikroskopy – ergonomické zvětšovací nástroje, jež slouží jako brána do jiného, lidským okem neviditelného světa.
- Dutinová měřidla – měření dutin, otvorů, zápichů a slepých děr. Pro měření se používají dvou, nebo tříbodová měřidla.
- Měrky – vztažný a pracovní etalon pro měření délek k nastavování a ke kontrole měřících přístrojů, měřidel, přípravků a při veškerém přesném měření na seřizování délkových měřících zařízení všech typů, zejména ukazovacích měřících přístrojů, používají se jednotlivě nebo jako kombinace měrek sestavených do bloků.
- Granitové produkty – výrobky z granitu jsou vyrobené

z nejkvalitnějšího černého granitu těženého v žulových dolech.

- Litinové produkty – upínací kostky a úhelníky s upínacími zářezy, povrchem odolným vůči opotřebení z hutné litiny.
- Úhlová měřidla – slouží pro rychlé a přesné vypočítání a zobrazení měřených úhlů.

## 2. *Nářadí*

- Strojní nářadí – závitníky, frézy apod.
- Ruční nářadí – kladiva, sekerky, šroubováky.
- Elektrické nářadí Makita a Narex

## 3. *Spojovací materiál*

- Vruty
- Šrouby
- Matice
- Hmoždinky
- Kotevní technika – veškerá technika připevňující materiál.  
Například při pokládání asfaltových pásů na střechy.
- Podložky

## **Posuvná měřidla**

Jak je již vysvětleno výše, produktové portfolio společnosti je opravdu rozsáhlé, tudíž byl pro zpracování marketingového plánu vybrány dva produkty a to analogové posuvné měřítko a digitální posuvné měřítko.

Posuvné měřítko sestává ze dvou částí. Na pevné části je umístěna základní stupnice, která je v milimetrech a palcích. Na posuvné části je index s vernierem (noniem). Měřítko má zpravidla dva páry čelistí (ramen), menší zahrocené pro měření vnitřních rozměrů (například otvorů) a větší pro měření vnějších rozměrů. Na dolním konci se nachází výsuvný hloubkoměr pro měření hloubky. Páčka, v některých případech šroubek, jež se nachází na posuvné části, slouží k jejímu uvolnění a aretaci.

Při měření se měřený předmět sevře mezi čelisti (při měření vnitřních otvorů se

čelisti roztáhnou na dotyk) a na nulové rysce (indexu) se odečte základní rozměr, což znamená nejbližší nižší hodnota v milimetrech. Zlomky milimetru se posléze odečtou pomocí nonia. Rozhodující je, která ryska na posuvné stupnici se přesně kryje, neboli koinciduje s některou ryskou na základním měřítku.

Zdroj: [www.sometcz.com](http://www.sometcz.com)



# 9 TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRODUKTU SPOLEČNOSTI SOMET CZ

Marketingový plán společnosti SOMET CZ se bude skládat z následujících částí:

- situační analýza,
- SWOT analýza,
- marketingové cíle,
- marketingové strategie,
- marketingový mix,
- akční plány,
- rozpočet,
- kontrola.

## 9.1 Situační analýza

### Analýza makroprostředí

Makroprostředí nepřímo ovlivňuje zákazníka. Jelikož se společnost zabývá neustálým vývojem svých technologií a jejich inovacemi, je velmi důležité, aby sledovala své okolí, jež společnost velmi ovlivňuje. Pro společnost SOMET CZ jsem se tudíž rozhodla provést analýzu pomocí metody PEST, která zahrnuje čtyři faktory a to konkrétně: politicko-legislativní, ekonomické, demograficko-sociální a technické a technologické faktory.

#### *Politicko-legislativní faktory*

V České republice prošel vývoj DPH v historii už mnohými změnami konkrétně šesti. Tyto změny mohou vést k některým nedorozuměním, což není vhodné právě pro podnikatelský sektor. Poslední změna byla provedena konkrétně 1.ledna v roce 2013 a to změna základní daňové sazby z 20% na 21% a byla také zvýšena sazba DPH na 15% z předchozích 14%.

Právě zvýšení sazby DPH by mohlo být hrozbou pro společnost SOMET CZ, jelikož cena produktů roste a vzniká tak možná nedosažitelnost některých

zákazníků při koupi produktů.

Mezi politicko-legislativní faktory taktéž můžeme zařadit Evropské normy, jelikož je Česká republika od roku 2004 členem Evropské unie, je nutné, aby tyto normy dodržovala. V případě posuvných měřidel je společnost SOMET CZ nucena dodržovat konkrétně ČSN EN ISO 13385-1:2011 – Geometrické specifikace produktu (GPS) – Rozměrové měřicí vybavení – Část 1: Posuvná měřidla, Konstrukce a metrologické charakteristiky.

Zdroj: [www.import.technickenormy.cz](http://www.import.technickenormy.cz)

Dále je společnost samozřejmě ovlivňována taktéž legislativou, Konkrétně těmito zákony – zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii, vyhláška č. 262/2000 Sb., kterou se zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření, vyhláška č. 264/2000 Sb., o základních měřících jednotkách a ostatních jednotkách a o jejich označování, vyhláška č. 328/2000 Sb., o způsobu zhotovení některých druhů hotově baleného zboží, jehož množství se vyjadřuje v jednotkách hmotnosti nebo objemu, vyhláška č. 331/2000 Sb., kterou stanoví požadavky týkající se lahví používaných jako odměrné obaly pro hotově balené zboží, vyhláška č. 332/2000 Sb., kterou se stanoví některé postupy při schvalování typu a ověřování stanovených měřidel označovaných značkou EHS.

Zdroj: [www.unmz.cz](http://www.unmz.cz)

V současnosti zástupci největších strojírenských společností diskutovali o uplynulém roce a to konkrétně o výrazném limitujícím faktoru pro úspěch našich společností. Konkrétně o krizi technického vzdělávání, o kvantitě na úkor kvality a to bez ohledu na potřeby pracovního trhu.

Zdroj: [www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz)

### *Ekonomické faktory*

Státní a stejně tak soukromé společnosti v České republice byly značně ovlivněny ekonomickou krizí, která nastala v roce 2009, která začala ustupovat až v roce 2014.

Česká republika má však oproti ostatním státům Evropské unie dluh na poměrně

nízké úrovni. Výše dluhu České republiky činila v roce 2014 přibližně 42,6% HDP. Pro srovnání mají některé členské státy dluh až 177% HDP. Dluh je způsoben z větší části deficitními rozpočty vlády a dále také převzetím části dluhu při dělení Československa.

Zdroj: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Strojírenství se však v současné době vrací opět na vrchol, jelikož mnoho produktů českých strojařů má své zvyšující se umístění v celém světě. Pro příklad v roce 2014 putovalo z tuzemských strojírenských podniků nejvíce produktů do Německa, kde nalezne uplatnění přibližně třetina našich produktů, přibližně dvacet procent bylo exportováno do Ruska, šest procent do Francie a v průměru tři až čtyř procent do dalších evropských zemí jako je Polsko, Slovensko, Itálie či Velká Británie.

Zdroj: [www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz)

Z výše uvedeného textu se tudíž nabízí expanze a zvýšení exportu pro mnohem více českých společností na zahraniční trhy.

#### *Demografické a sociální faktory*

Každou společnost zajímá ve vysoké míře obyvatelstvo, ať už geografické rozložení, věkové rozdělení, příjmy, nezaměstnanost či hustota a jiné, jelikož trh tvoří hlavně lidé.

Všechny tyto faktory ovlivňují poptávku po produktech. Podle dat Českého statistického úřadu žilo v České republice k 31. prosinci 2014 10 538 275 obyvatel a jejich počet neustále stoupá. Meziročně se také neustále zvyšují počty živě narozených, sňatků, přistěhovalých a naopak klesá počet vystěhovalých, zemřelých, potratů a rozvodů. Zvyšující se počet obyvatel tudíž může vést k vyšší poptávce po strojírenských produktech, moderních technologiích a inovacích ve strojírenském průmyslu.

Za zmínku taktéž stojí současný neustálý příval migrantů. Pro příklad na celém světě žije dle internetového serveru k 9. listopadu 2015 7,284 miliardy lidí a v roce 2050 by počet mohl stoupnout až na 9 miliard.

Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

### *Technické a technologické faktory*

Obzvláště ve strojírenském průmyslu je sledování nových trendů a technologií velmi důležité, ale také náročné. Nicméně pokud chce být společnost úspěšná a konkurenceschopná, je to nevyhnutelné. Konkrétně v případě posuvných měřidel je velmi důležitá, a dovoluji si říct na prvním místě, přesnost a kvalita.

## **Analýza mikroprostředí**

### **1. Podnik**

Od roku 2003 je základnou společností SOMET CZ Bílina – Teplického Předměstí, Bílinská 915, jak již bylo zmíněno v kapitole 8.1 Základní údaje o společnosti.

Finanční situace podniku je zhodnocena ve třech po sobě jdoucích obdobích a to konkrétně v letech 2011, 2012 a 2013. Zaměřila jsem se na ukazatele rentability, běžnou likviditu a hospodářský výsledek. Informace o finanční situaci společnosti mi byly v prvních dvou letech poskytnuty z veřejného rejstříku a sbírky listin a ve třetím roce mi potřebné informace poskytla sama společnost, jelikož výkazy ještě nebyly zveřejněny.

Tabulka č. 3 – Ukazatele rentability

	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
Rentabilita aktiv	18,52	-9,27	26,17
Rentabilita tržeb	16,53	-7,20	26,41
Běžná likvidita	1,38	2,54	2,24

Zdroj – <https://or.justice.cz>, interní zdroj (vlastní tvorba a výpočty autorky)

Rentabilita aktiv nám zde znázorňuje do jaké míry se společnosti SOMET CZ daří z dostupných aktiv vygenerovat zisk. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv, tím je to lepší pro hodnocení rentability společnosti. Hodnota by měla být minimálně 8%. Jak můžeme vidět, v naší společnosti se společnost pohybuje v prvním roce v kladných vysokých hodnotách, tudíž je to pro společnost pouze pozitivní. V roce 2012 se ovšem hodnota prudce snižuje a klesá až do záporného stavu, oproti tomu

v roce 2013 se opět pohybuje společnost v kladných hodnotách a to dokonce lepších než v prvním mnou sledovaném roce. Důvodem nízkých hodnot v roce 2012 jsou rozsáhlé přestavby haly, jež v tomto roce probíhaly. Rentabilita tržeb je opět v roce 2012 velmi nízká což můžeme opět vysvětlit prováděnými rekonstrukcemi. V roce 2013 se však opět pohybuje ve vysokých a kladných hodnotách, což znamená, že společnost dosahuje velmi vysoké efektivnosti.

Do likvidních aktiv patří veškerá oběžná aktiva a měly by být vyloučeny zcela neprodejné zásoby. Výsledné hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5. V prvním roce se společnost pohybuje mírně pod hranicí, což ukazuje, že společnost nebyla schopna hradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv a bylo nutné využívat dlouhodobých zdrojů financování. V dalších dvou po sobě jdoucích obdobích vidíme vyšší a téměř stejné hodnoty, které se pouze nepatrně liší. Jelikož jsou ukazatele vyšší než jedna, znamená to, že přesahují likvidní aktiva krátkodobé závazky. Jelikož se jedná z hlediska podniku o vysokou likviditu, svědčí o dlouhodobě vysokých hodnotách neproduktivním vázání prostředků v hotovosti a o narušení provozního cyklu podniku. Situace se však v roce 2013 mírně zlepšuje.

Tabulka č. 4 – Tržby z prodeje produktů a hospodářský výsledek (v tis. Kč)

	2011	2012	2013
Tržby	13 517	13 963	14 345
Hospodářský výsledek	176	2 143	163

Zdroj – <https://or.justice.cz>, interní zdroj (vlastní tvorba autorky)

Dle uvedených hodnot v tabulce č. 4 můžeme vidět neustále stoupající tržby, což může značit čím dál vyšší zájem o produkty společnosti. Hospodářský výsledek je opět velice proměnlivý což opět značí rekonstrukce v roce 2012.

## **2. Zákazníci**

Společnost SOMET CZ je jedním z hlavních dodavatelů měřidel na českém trhu, dále dodávají i do Německa či Slovinska. Počet pravidelných zákazníků je odhadován na přibližně 30.

Do cílové skupiny společnosti patří zákazníci od 18 let do důchodového věku, jež se zaměřují na strojírenství. Samozřejmostí je pro tuto společnost vstřícný a ochotný personál, který se výborně orientuje ve svém oboru, tudíž jsou schopni velmi dobře svým zákazníkům poradit.

Z interních materiálů společnosti mi byl poskytnut přehled současných nejdůležitějších zákazníků:

- M&V s. r. o., Vsetín
- BOS HK a. s., Proboštov
- Nástroje CZ s. r. o., Kyjov
- Unimetra s. r. o., Ostrava
- Microtes – Petr Moravec, Opava
- Sorting Solutions s. r. o., Bílina
- TTI s. r. o., Plzeň
- Metrology s. r. o., Brno
- S-tools s. r. o., Strakonice
- MK Buro für Technik und Qualitätssicherung, Německo
- American dental Systems GMBH, Německo
- REBIK d. o. o., Slovinsko

## **3. Dodavatelé**

Rozhodování o výběru dodavatelů je v této společnosti velmi složitý proces, který je založený na základě osobních vztahů majitele a jednatele společnosti, na kvalitě daných produktů a na ochotě dodavatele přistoupit na podmínky společnosti SOMET CZ. Dále je hodnoceno postavení dodavatelské společnosti na trhu v rodné zemi, jakým způsobem se zviditelňují a prezentují na veletrzích a jaké mají hodnoty společnosti.

Z interních materiálů mi byly taktéž poskytnuty informace o dodavatelích. V současné době má společnost sjednány vyhovující podmínky a spolupracuje s několika hlavními dodavateli:

- SCHUT – základní měřidla
- Jinan – granit
- LFT – profilové projektory a tvrdoměry
- Obex – spojovací materiál
- Nástroje CZ – nářadí
- M+V – strojní nářadí

#### ***4. Distribuční články a prostředníci***

V současné době nemá společnost žádné distribuční články ani prostředníky, jedná se tudíž o přímý krátký kanál. Celý proces probíhá mezi skladníkem a řidičem, který doručí produkty na Českou poštu, případně mezi skladníkem a samotným zákazníkem, který se pro produkt dostaví osobně.

#### ***5. Konkurence***

Během osobního průzkumu ve společnosti jsem zjistila, že současnými hlavními konkurenty jsou společnosti Kinex CZ a TM Technik.

TM Technik s. r. o.

Tato společnost se zabývá prodejem a servisem měřicí techniky. Mezi své zákazníky řadí mnoho významných firem v České i Slovenské republice. Servis a kalibraci měřicí techniky provádějí v jejich vlastní akreditované laboratoři, z tohoto důvodu jsou hrozbou a hlavními konkurenty společnosti SOMET CZ.

Kinex CZ s. r. o.

Společnost se taktéž jako SOMET CZ zabývá výrobou a prodejem měřicích nástrojů. Společnost se prezentuje vysokou zárukou kvality na českém i evropském trhu. Po zhlédnutí sortimentu jsem zjistila, že nabídka této společnosti je téměř totožná se společností SOMET CZ, proto jsem ji zahrнула mezi hlavní konkurenty.

## 9.2 SWOT analýza

Tabulka č. 5 – SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výborná znalost trhu a strojírenství</li> <li>• Kvalitní posuvná měřidla</li> <li>• Nejnovější produkty v metrologii</li> <li>• Vstřícný, ochotný a profesionální přístup personálu</li> <li>• Osobní přístup k zákazníkům</li> <li>• Krátké dodací termíny</li> <li>• Nízké ceny oproti konkurenci</li> <li>• Dodržování evropských norem</li> <li>• Tři zahraniční zákazníci ve dvou zemích</li> <li>• „Rodinná“ společnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poměrně malá společnost</li> <li>• Nepřehlednost webových stránek</li> <li>• Společnost nevyužívá všech možností komunikace a propagace</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandovat do ostatních zemí v zahraničí</li> <li>• Nárůst technicky vzdělaných potenciálních zákazníků</li> <li>• Zvýšení exportu a celkové poptávky po strojírenských produktech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení DPH</li> <li>• Nárůst technicky vzdělaných potenciálních konkurentů</li> <li>• Rozšíření konkurence</li> <li>• Klient zvolí substituty</li> </ul>

Zdroj - Vlastní tvorba autora

Za nejsilnější stránku společnosti považuji orientaci na trhu a odbornou znalost strojírenství vzhledem k dlouholetému pohybu v tomto odvětví právě ze strany majitele a jednatele společnosti. S tím se zároveň pojí i další silná stránka společnosti a tou je zájem o nejnovější produkty v metrologii a tudíž i dbání na vysoce kvalitní posuvná měřidla.



Majitel společnosti zároveň dbá na vhodný výběr personálu, který je schopen svým zákazníkům poradit a pomoci při výběru posuvných měřidel společně s odborným vysvětlením jak s touto technikou zacházet. Za velmi silnou stránku lze také považovat krátkou dodací lhůtu měřící techniky, jež se pohybuje od 3 do 60 dnů, což je nejkratší dodací termín na trhu. Společnost také dodává své produkty do tří společností v Německu a na Slovinsku, vzhledem k prestiži a objemu objednávek je také řadí mezi své hlavní zákazníky. Za silnou stránku se dá také považovat velikost společnosti. Společnost se snadněji řídí a zároveň zde funguje přímá komunikace mezi všemi zaměstnanci a zaměstnanci se zákazníky.

Zároveň však může být velikost společnosti slabou stránkou, společnost je poměrně malá a tudíž nezaujímá takový podíl na trhu, jaký by zaujímat vzhledem ke svým schopnostem mohla. Za hlavní slabou stránku společnosti považují webové stránky. Jsou opravdu nepřehledné a i zkušený zákazník v oblasti strojírenství se v nich dle mého názoru vyzná obtížně.

U příležitostí a hrozeb se nabízí k vysvětlení nárůst potenciálních zákazníků/konkurentů. Je tím myšleno, jak již bylo zmíněno na straně 56 v Analýze makroprostředí – Politicko-legislativní faktory, že v současné době je kritický stav, co se týče technického vzdělávání, vyučuje se kvantitativně namísto kvalitativně a to bez ohledu na potřeby pracovního trhu. Jestliže by se přístup změnil k lepšímu, znamenalo by to větší informovanost a vzdělanost ve strojírenském odvětví, tudíž bychom mohli očekávat vyšší příliv zákazníků i konkurentů. Ostatní příležitosti a hrozby jsou již zmíněny a vysvětleny v analýze makroprostředí.

### **9.3 Hodnoty společnosti**

Společnost SOMET CZ se v podstatě řídí těmito třemi hodnotami:

1. *Týmový duch* – společnost říká, že „táhne za jeden provaz“. Každý ve společnosti má jiné znalosti a zkušenost, jež si navzájem předávají a velmi si jich cení.

2. *Přátelský a profesionální přístup k zákazníkům* – je velmi důležité, aby byli zákazníci spokojeni. Z vlastních zkušeností vím, že jestliže se k zákazníkovi budeme chovat profesionálně, mile a rádi mu poradíme, možná to sdělí svému okolí, ale jestliže s námi bude nespokojen a případně ho nějakým způsobem poškodíme, můžeme si být jisti, že to svému okolí sdělí určitě. Absolvovala jsem seminář o komunikaci se zákazníkem a bylo mi sděleno, že na základě průzkumu školící společnosti bylo vyhodnoceno, že v případě spokojenosti zákazníka sdělí svou dobrou zkušenost třem lidem ve svém okolí, ale v případě nespokojenosti se to dozví přibližně deset lidí v jeho okolí.
3. *Vysoká kvalita nabízených služeb* – společnost si zakládá na prestiži a kvalitě nabízených posuvných měřidel.

## 9.4 Marketingové cíle

Hlavním marketingovým cílem společnosti je stát se hlavním dodavatelem posuvných měřidel na českém trhu. V současné době společnost neustále rozšiřuje své místo na trhu.

Cíle společnosti:

- Zvýšení ročního obrátu na přibližně 30 milionů Kč ročně.
- Expandování do ostatních zahraničních zemí (v současné době působí společnost v Německu a na Slovinsku, viz kapitola 7.1.2 Analýza mikroprostředí).

## 9.5 Marketingové strategie

Základy strategie pro naplnění marketingových cílů jsou následující:

- Nabídka kvalitních posuvných měřidel.
- Nabídka nejnovějších posuvných měřidel a neustálý důraz na inovace.
- Přátelský a zároveň odborný přístup k zákazníkům.
- Rozšiřování sortimentu.
- Nábor nových obchodních zástupců.

- Společnost vidí svou budoucnost hlavně ve svých službách ve vztahu k zákazníkovi, tudíž vymýšlí nové možnosti jak spolupráci zákazníkům zpříjemnit. Příkladem může být nový e-shop, který je v současné době ve vývoji, ceníky připravené v Excelu a podobně.

## 9.6 Marketingový mix

### Produkt (product)

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.5 Produktové portfolio, produktem jsou posuvná měřidla a to konkrétně dva druhy – analogová (0-300 mm) a digitální (0-300mm).

#### **Analogové posuvné měřidlo SOMET 160/0,05 mm šroubek**

Měřicí rozsah analogového měřidla činí 0-160, dělení 0,05/1/128“ aretace šroubek. Nonius a hlavní stupnice jsou matně chromovány pro spolehlivé odečítání, popis laserem. Stupnice může být v provedení dle zákazníka – jen palcová, jen metrická v jiném rozlišení, se smrštěním dle výkresu atd. Lapované měřicí plochy. Tělo měřítka a měřicí plochy jsou z kalené nerez oceli. Hloubkoměr je plochý (šířka 3,5 mm). Na zadní straně tabulka závitů. Měřidlo je dodáváno v koženém pouzdře. Dovolené úchytky DIN 862. Technické parametry Analogového měřidla uvádím v následující tabulce:

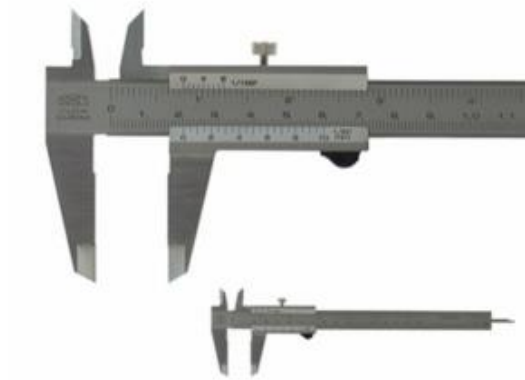
Tabulka č. 6 – Technické parametry analogového měřidla

Měřicí rozsah	0-160 mm
Dělení	0,05 mm
Průřez hloubkoměru	3,5 mm
Třída přesnosti	DIN862

Zdroj – [www.sometcz.com](http://www.sometcz.com) (vlastní tvorba autora)

Pro bližší představu o vzhledu analogového měřidla přikládám jeho obrázek –

Obrázek č. 10 – Analogové posuvné měřidlo



Zdroj – [www.sometcz.com](http://www.sometcz.com)

### **Absolutní digitální posuvné měřidlo SOMET 0-150 mm**

Digitální posuvná měřítka s absolutním nastavením systému jsou výhodná při jednorázovém nastavení absolutní nulové hodnoty, dokud nedojde k výměně baterie. To redukuje šanci na chyby při měření a umožňuje používat měřidlo bez opětovného nastavování nuly, obsahuje funkce on/off, přepínání mm/palce, ABS. Jedná se o plochý hloubkoměr s jemným stavěním. Aretace šroubek. Přesnost je přizpůsobena továrnímu standardu. Technické parametry digitálního posuvného měřidla jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 7 – Technické parametry digitálního měřidla

Měřicí rozsah	0-150 mm
Přesnost	+/- 0,05 mm
Numerický krok	0,01 mm
Délka ramen	40 mm
Přepínání mm/palce	ANO
Maximální rychlost měření	1,5 m/s
Přepínání ABS/relativní měření	ANO
Typ baterie	V357

Zdroj – [www.sometcz.com](http://www.sometcz.com) (vlastní tvorba autora)

Pro bližší představu o vzhledu digitálního měřidla společnosti SOMET CZ přikládám také jeho obrázek:

Obrázek č. 11 – Digitální posuvné měřidlo



Zdroj – [www.sometcz.com](http://www.sometcz.com)

Dle zkušeností společnosti převažuje prodej digitálních měřitek pouze o minimum. Může zde však rozhodovat cena, jelikož je digitální měřítko dražší přibližně o jednu třetinu, to je však vykompenzováno jednodušším používáním. Musím také podotknout, že dnešní mladí zákazníci s analogovými posuvnými měřidly téměř neumí zacházet.

### **Cena (price)**

Cena může hrát v tomto případě pro zákazníka velkou roli, jelikož analogové posuvné měřítko je přibližně o jednu třetinu levnější. Zároveň při koupi hraje také svou roli zručnost zákazníka, jelikož jak již bylo zmíněno na předchozí straně, ne každý s analogovým měřítkem dokáže pracovat.

### **Analogové posuvné měřidlo**

Tabulka č. 8 – Cena analogového posuvného měřidla

Cena (Kč)	
Bez DPH	S DPH
507	613

Zdroj – [www.somet.cz](http://www.somet.cz) (vlastní tvorba autora)

## Digitální posuvné měřidlo

Tabulka č. 9 – Cena digitálního posuvného měřidla

Cena (Kč)	
Bez DPH	S DPH
725	877

Zdroj – www.somet.cz (vlastní tvorba autora)

Cenu zboží a případné náklady spojené s jeho dodáním může kupující uhradit jak v českých korunách, tak v eurech následujícími šesti způsoby:

- v hotovosti v provozovně společnosti v Bílině,
- v hotovosti na dobírku v místě určeném kupujícím v objednávce,
- bezhotovostně převodem na účet prodávajícího,
- bezhotovostně prostřednictvím platebního systému,
- bezhotovostně platební kartou,
- prostřednictvím úvěru poskytnutého třetí osobou.

Do „druhého P“ je také důležité zahrnout náklady s ní související, v tomto případě se jedná o přepravní náklady. V případě balíků do patnácti kilogramů využívá služeb společnosti České pošty. Při převodu peněz předem na účet si účtuje společnost sto korun, v případě dobírky sto dvacet korun. Jestliže se jedná o zásilku neobvyklou, větších rozměrů či nad patnáct kilogramů, společnost vše dojednává se svými zákazníky individuálně.

## Distribuce (place)

Produkt je prodáván dvěma způsoby. Prvním je odebírání produktu přímo na prodejně a druhým odesílání balíků prostřednictvím České pošty. Tyto cesty jsou v současnosti pro společnost levné a efektivní.

Při odebírání produktu přímo na prodejně (Bílina – Teplického Předměstí, Bílinská 915, PSČ 41801) je to výhodné v určitém smyslu jak pro zákazníka (jestliže se jeho sídlo nachází v blízkosti společnosti SOMET CZ), tak pro společnost SOMET CZ. Zákazník si může sám vybrat vhodný produkt, získat o něm informace osobně a také si vytvořit nějaký vztah ke společnosti. Pro společnost je to výhodné též, jelikož si vytvoří

osobní vztah se zákazníkem a milým a odborným přístupem si může získat jeho přízeň a nepřímo ho přesvědčit k případným dalším nákupům v budoucnu.

V případě nepřímé distribuční cesty a to konkrétně při doručování Českou poštou je společnost v neustálém kontaktu se zákazníkem, aby se přesvědčila, že vše proběhlo v pořádku.

V současné době společnost SOMET CZ nevyužívá jiných distribučních cest. Zakládá si na přímém kontaktu se zákazníkem.

### **Komunikace (promotion)**

Jelikož se majitel společnosti SOMET CZ pohybuje ve strojírenském průmyslu delší dobu, jak již bylo zmíněno, počáteční kontakty a komunikace probíhaly na základě předchozí spolupráce. Krátce po založení nebylo tudíž nutné společnost jakkoliv propagovat. Výborně zde zafungovalo public relations v podobě šíření dobrého jména a kvalitních produktů pomocí předchozích kontaktů. Jelikož si společnost pomocí těchto kontaktů vybudovala a chce udržet své místo na trhu, je vhodné využívat některých prvků komunikačního mixu.

Společnost využívá těchto prvků komunikačního mixu:

- *Reklama* – jelikož se jedná o neosobní komunikaci, jež se ale snaží stimulovat zákazníka ke koupi, společnost využívá v tomto případě své webové stránky. V současné době se mi tyto stránky zdají nepřiliš přehledné.
- *Osobní prodej* – je pro společnost velmi důležitý. Svou přítomností pomocí všech zaměstnanců, zejména pak obchodních zástupců komunikuje přímo se zákazníkem a snaží se vytvářet pozitivní dojem o svém produktu a celkové image společnosti. Zaměstnanci jsou vstřícní odborníci, takže jsou připraveni zodpovědět případné dotazy a poradit svým zákazníkům.
- *Přímý marketing* – za reklamu lze ve společnosti považovat dovětek na konci emailů, pomocí kterých komunikují se zákazníky. Vždy na konci

emailu naleznete text, či odkaz na webovou stránku s názvem „!!Aktuální akce!!“.

- *Podpora prodeje* – je novinkou společnosti. Obchodní zástupci společně s majitelem a jednatelem společnosti se od letošního roku 2015 alespoň jednou v roce zúčastní strojírensky zaměřeného veletrhu.
- *Public relations* – funguje již od počátku založení společnosti. Příznivé informace o produktech a dobré jméno společnosti zprostředkovávají sami zákazníci svému okolí.

### **Lidé (people)**

Do marketingového mixu bych ve své praktické části také zařadila nedílnou součást a to lidského činitele, jelikož vstupuje do prodeje a výroby samotných posuvných měřidel. Kompletní seznam pracovníků viz kapitola 6.4 Organizační struktura společnosti.

Co se týče benefitů pro samotné zaměstnance společnosti, mohou nakupovat zboží za nižší ceny, možnost jiných benefitů ve společnosti není.

### **Materiální prostředí (Physical evidence)**

Materiálním prostředím se rozumí samotné zázemí společnosti. Velmi důležité je, aby se v něm jak zaměstnanci, tak zákazníci cítili pohodlně.

Jsou zde však zapotřebí stroje pro drobné úpravy produktů a pro drobnou výrobu měřidel. Jelikož mi ze strany společnosti nemohl být z důvodu konkurence poskytnut přesný typ strojů, bylo mi pouze sděleno, se kterými stroji se v současnosti ve společnosti pracuje. Konkrétně se jedná o tyto stroje – svářečka, soustruh, frézka, manuální vřeteno 120 mm, pásová bruska a automatická pila.

### **Procesy (Process)**

Proces prodeje produktu může být vykonán dvěma způsoby:

#### **Osobní prodej**

Zahrnuje příchod do sídla společnosti samotným zákazníkem s určitou potřebou



a tou je zájem o posuvné měřidlo, přes případné poradenství, následované výběrem produktu a zaplacením v hotovosti či platební kartou.

### **Internetový prodej**

Společnost prodává posuvná měřidla také pomocí svých webových stránek. Zákazník si zde vybere své zboží, vloží jej do košíku, zvolí způsob platby [viz kapitola 7.6.2 Cena (price)] a odběru [viz kapitola 7.6.3 Distribuce (place)]. Proces je ukončen doručením objednávky, či osobním převzetím v sídle společnosti.

## **9.7 Rozpočet**

Rozpočet vytyčený na realizaci marketingových činností tvoří poměrně velkou část z celkového rozpočtu společnosti.

Jelikož se společnost k rozpočtu nechtěla blíže vyjadřovat, byly mi poskytnuty alespoň přibližné výdaje týkající se marketingových činností na rok 2015:

Tabulka č. 10 – Marketingové výdaje

Obchodní zástupci	170 000 Kč
Veletrhy	200 000 Kč
Předpokládané marketingové výdaje do konce roku 2015	50 000 Kč

Zdroj – Interní informace společnosti (vlastní tvorba autora)

Položkou obchodní zástupci, jsou myšleny výdaje na služební cesty a komunikaci se zákazníkem a případné osobní prezentace produktu ve firmách. Dvě stě tisíc korun bylo v letošním roce vynaloženo na Mezinárodní strojírenský veletrh, který se konal v Brně. A předpokládanými marketingovými výdaji do konce roku 2015 jsou myšleny případné služební cesty.

## **9.8 Kontrola**

Jelikož se jedná o poměrně malou společnost, veškeré kontroly plánů má v současnosti

na starosti majitel a jednatel společnosti.

Pravidelně každý měsíc sleduje výnosy, náklady, příjmy a výdaje a dle těchto informací případně upravuje a koriguje současný plán.

Z interních informací, které mi společnost SOMET CZ poskytla, mohu říci, že cíle jsou splnitelné.

# 10 VÝZKUMNÁ SONDA

Následující výzkum slouží pouze pro účely mé diplomové práce. Jeho cílem je zjistit vztah a postoj zákazníků k posuvným měřidlům společnosti SOMET CZ a k celkové spokojenosti s touto společností co se týče cen, kvality a dostupnosti nabízených produktů. Mou cílovou skupinou jsou proto všichni zákazníci, jež nakupují měřidla u této společnosti. Účelem dotazníkového šetření je zjistit právě spokojenost těchto zákazníků.

## Metodologie

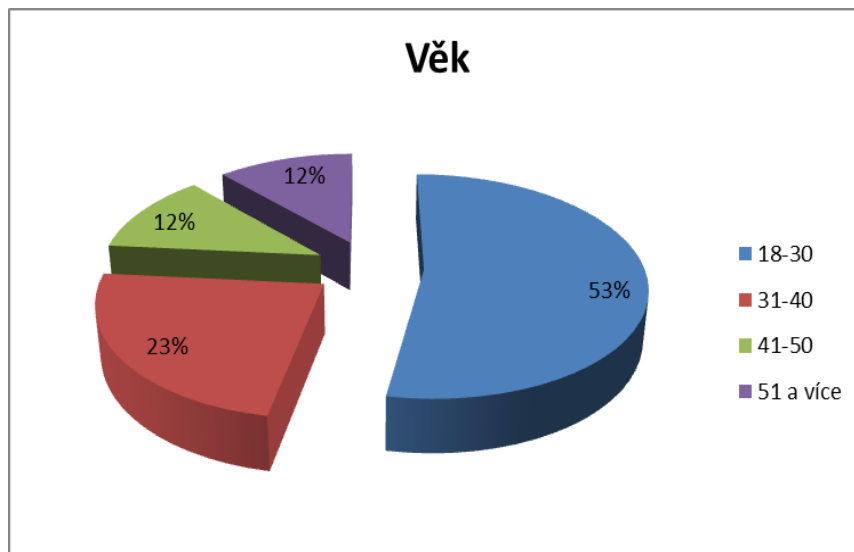
Ke svému výzkumu jsem použila dotazníkové šetření skládající se z 18 otázek. K vytvoření dotazníků jsem využila internetový nástroj pro tvorbu online dotazníků, tzn. survio, ale také tištěné dotazníky. Online dotazníky byly společností odeslány zákazníkům, kteří se nedostavili osobně a tištěné dotazníky si mohli sami zákazníci přímo vyplnit ve společnosti, při svém nákupu. Jelikož se jednalo pouze o dvojitý druh vyplnění totožných dotazníků, vyhodnotila jsem je společně.

Výběrový soubor tvoří celkem 55 respondentů. Dohromady byly předloženy dotazníky celkem 75 respondentům. 20 ze 75 oslovených účast průzkumu odmítlo. Návratnost dotazníků po zaokrouhlení je tudíž 73%.

V následující části diplomové práce vyhodnotím 12 důležitých a zajímavých otázek a navrhu k nim vhodná řešení pro zlepšení. Kompletní dotazník je i s vyhodnocenými odpověďmi k dispozici v přílohové části na straně 92.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 mužů a 23 žen, což mně velmi překvapilo, jelikož ve strojírenském průmyslu bych očekávala mnohem vyšší zastoupení mužů. V grafu na následující straně můžeme vidět věkové rozpětí zákazníků.

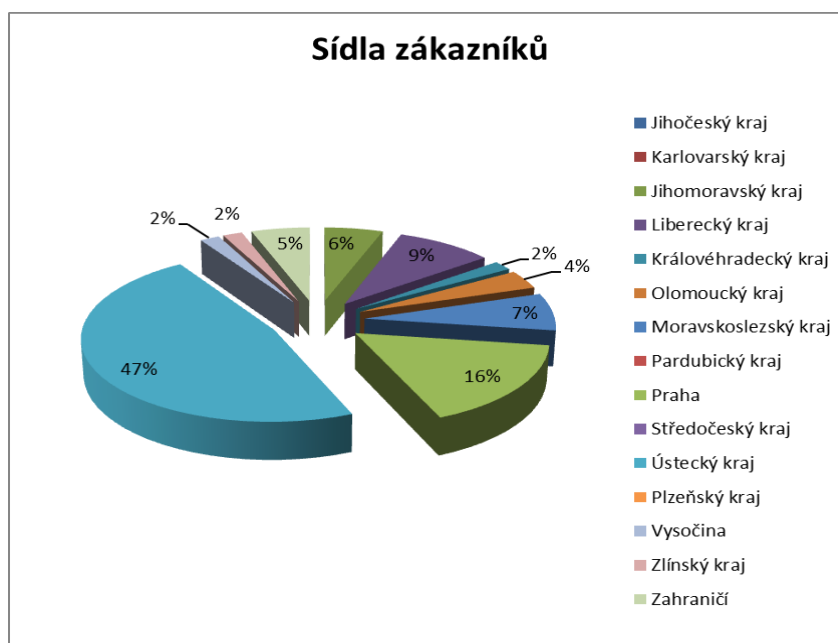
Graf č. 1 – Jaký je Váš věk?



Zdroj – vlastní tvorba autora

Výsledky tohoto šetření mne nepřekvapily, jelikož v současné době se do strojírenského průmyslu začíná zapojovat čím dál více mladých lidí a v tomto průzkumu se má domněnka pouze potvrdila. Již z tohoto grafu se dá říci, že pokud se bude společnost o své zákazníky starat, udrží si je na dlouhou dobu a je možné že díky pozitivní reklamě by mohli potenciálně zákazníci v budoucnu také přibývat.

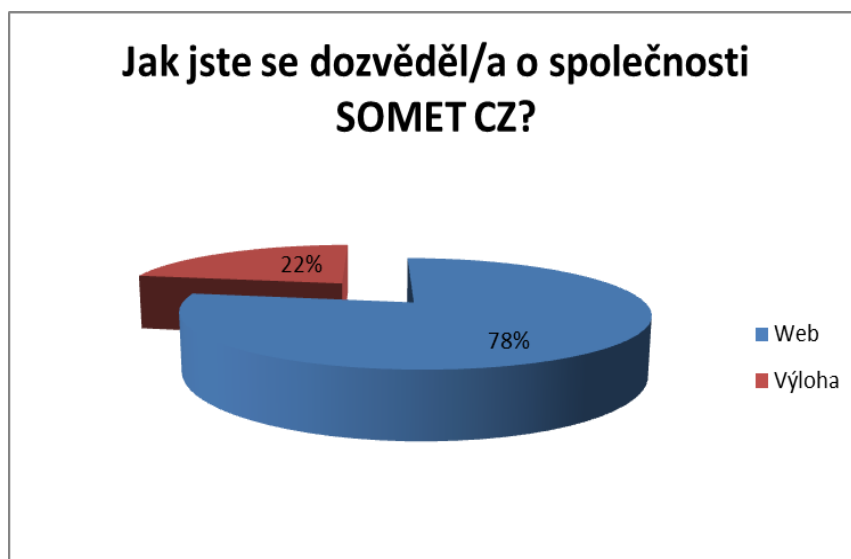
Graf č. 4 – Kde sídlí Vaše společnost?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Jak již bylo zmíněno na předchozí straně, převážné množství zákazníků se nachází v Ústeckém kraji a to konkrétně celých 47%. Na uvedeném grafu však můžeme vidět, že rozmístění je po celé České republice velmi rozmanité a zákazníky nalezneme také v zahraničí. To může svědčit o vysoké aktivitě obchodních zástupců. Zejména mne pak překvapilo zastoupení zákazníků na východě republiky. Navrhovala bych tedy zřízení ještě jedné pobočky právě na východě České republiky.

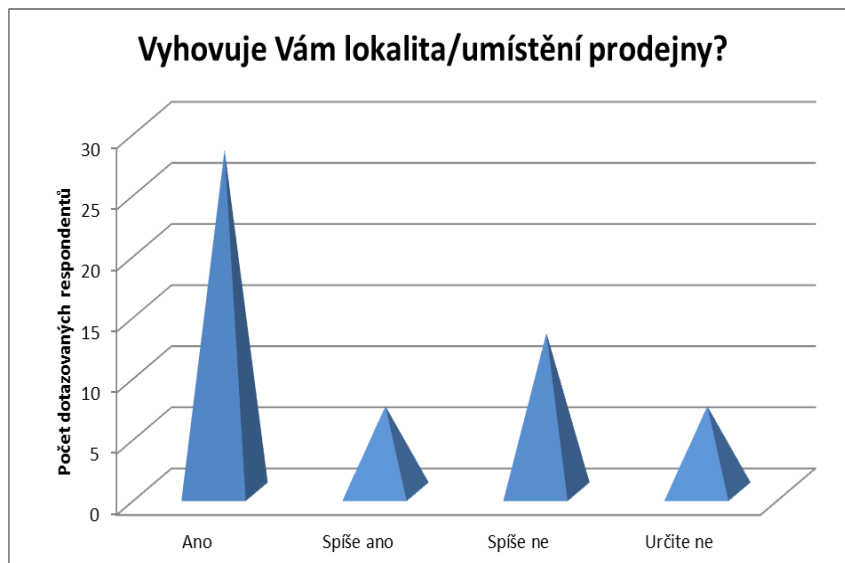
Graf č. 5 – Jak jste se dozvěděli o společnosti SOMET CZ?



Zdroj - vlastní tvorba autora

V páté otázce „Jak jste se dozvěděli/a o společnosti SOMET CZ?“ jsem nechala respondentům volný prostor k odpovědím. Celých 78% jak je vidět na grafu výše mi odpovědělo, že z internetových stránek a 22% si všimlo společnosti jen z toho důvodu, že náhodou byli v blízkosti sídla společnosti. Navrhovala bych tedy zaměřit se více na zviditelnění společnosti. Dostupným prostředkem by mohlo být vytisknutí letáčků a najmutí promotérů k jejich rozdávání, umístění billboardové reklamy v blízkosti některé z rušných ulic, či neefektivnější by dle mého názoru byla internetová reklama na sociálních webových sítích.

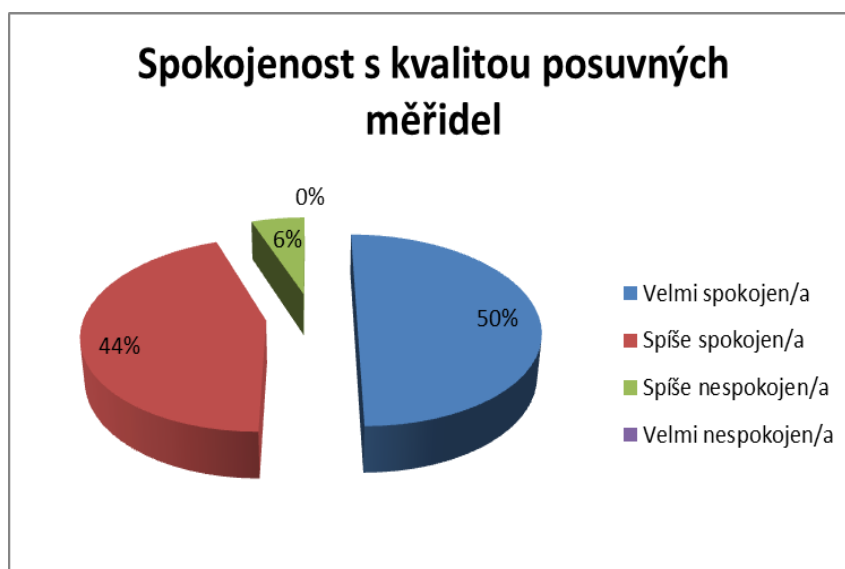
Graf č. 6 – Vyhovuje Vám lokalita/umístění prodejny?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Otázka č. 6 pouze potvrzuje fakt a můj návrh z otázky č. 4 a to že poměrně velké množství dotazovaných respondentů má svá sídla na východě České republiky a tudíž by bylo vhodné zřídit zde pobočku.

Graf č. 7 – Jste spokojen/a s kvalitou Vámi nakupovaných posuvných měřidel?

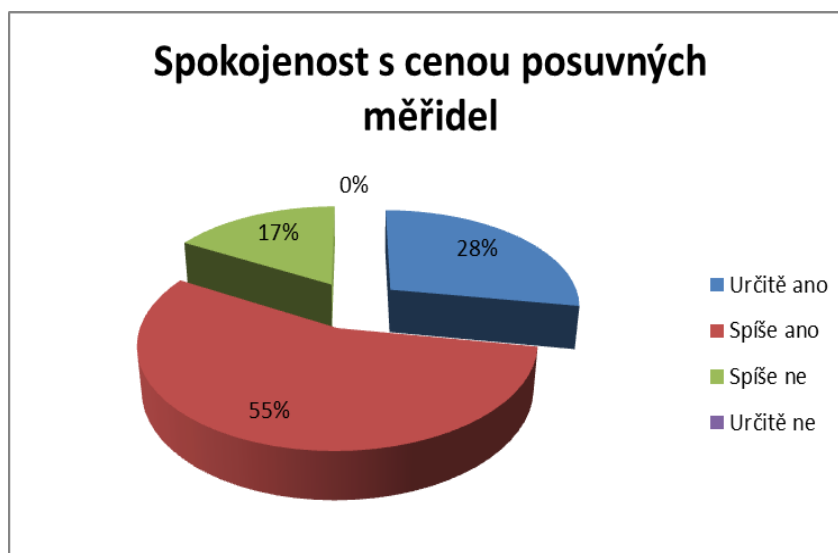


Zdroj - vlastní tvorba autora

S vyhodnocením otázky č. 7 může být společnost poměrně spokojena. Celých 50% respondentů je s kvalitou spokojeno a 44% spíše spokojeno, avšak nalezneme zde také zákazníky, kteří jsou s kvalitou nakupovaných měřidel spíše nespokojeni.

Společnost by se tedy měla zaměřit na materiály, ze kterých posuvná měřítka vyrábí a více si prověřovat dodavatele, zjistit u kterých konkrétních posuvných měřidel jsou zákazníci nespokojeni a sjednat nápravu.

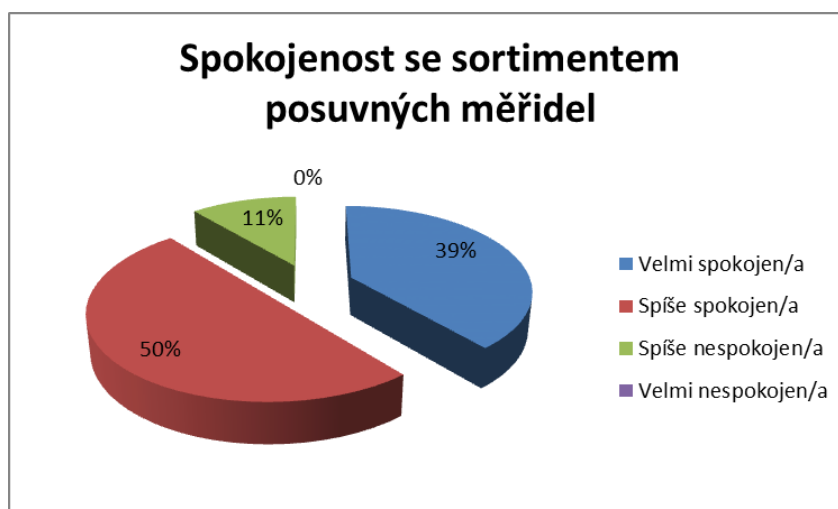
Graf č. 8 – Jste spokojen/a s cenou posuvných měřidel?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Z tohoto grafu je opět patrné, že zákazníci jsou spíše spokojeni. Zároveň však odpovědi v podstatě nekorrespondují v poměru kvalita/cena. Grafu pouze potvrzuje v souladu s předchozí otázkou, že společnost by se měla zaměřit na dodavatele na trhu, změnit je, či si vyjednat alespoň lepší cenové podmínky dodávaných materiálů

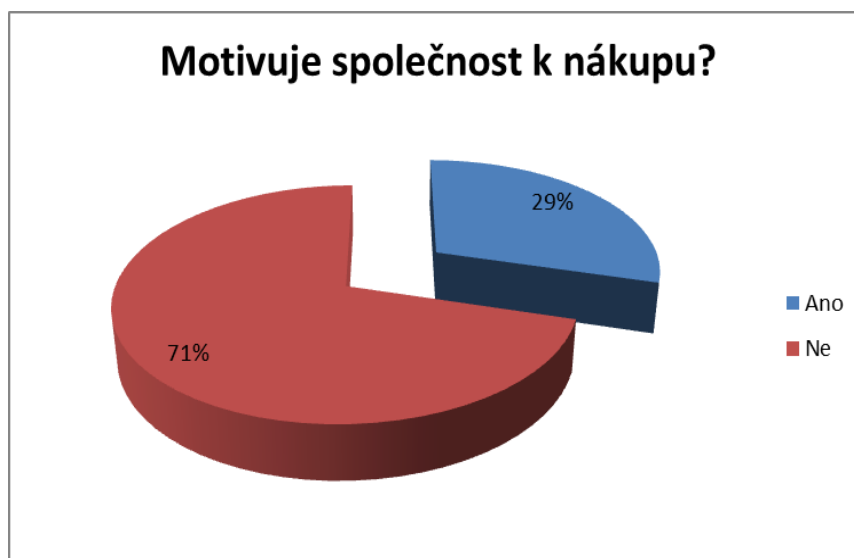
Graf č. 9 – Jste spokojen/a se sortimentem posuvných měřidel?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Celých 11% odpovědělo, že se sortimentem posuvných měřidel spíše spokojeno není, tudíž bych doporučila sortiment rozšířit. Sama společnost by mohla svým zákazníkům rozeslat malý průzkum, při kterém by se dotazovala, která posuvná měřidla zákazníkům v sortimentu chybí, a na případné doplnění by se poté zaměřila.

Graf č. 10 – Motivuje Vás společnost k nákupu?



Zdroj - vlastní tvorba autora

V otázce zda společnost motivuje své zákazníky k nákupu, jsem se dočkala negativních odpovědí v 71%. Společnost by se tudíž měla zaměřit také na samotnou motivaci zákazníků. Navrhovala bych možné množstevní slevy, či věrnostní slevy stálým zákazníkům. Oproti tomu 29% zákazníků je motivováno a to konkrétně osobními návštěvami obchodních zástupců, dostávají reklamní letáčky do schránky, či je motivuje samotný vzhled výlohy společnosti. Doporučila bych tedy návštěvy obchodních zástupců u více zákazníků, či rozesílání reklamních emailů zákazníkům, za kterými se není možné osobně dostavit.



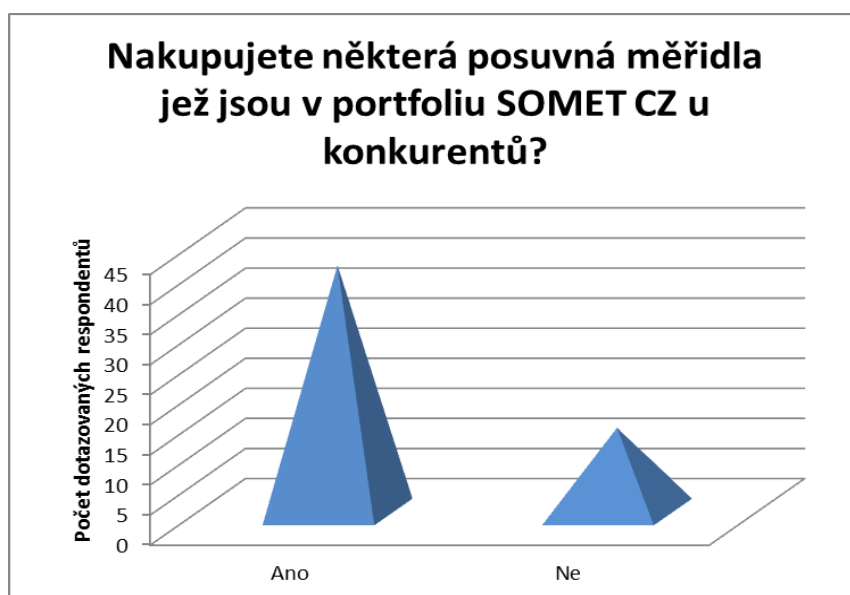
Graf č. 11 – Jestliže Vás společnost nemotivuje k nákupu, uvažujete o odchodu ke konkurenci?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Celých 75% i přes některé negativní odpovědi u předchozích otázek odchod ke konkurenci nezvažuje. Pro společnost je toto pozitivní zpráva, ale neměla by však usínat na vavřínech, jelikož celých 25% odchod ke konkurenci zvažuje, což je jedna čtvrtina zákazníků.

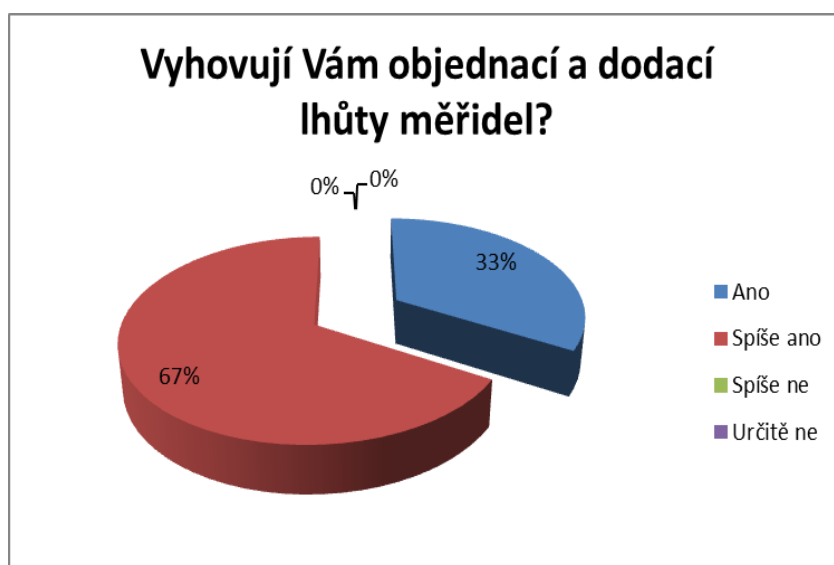
Graf č. 15 – Nakupujete některá posuvná měřidla, jež má společnost ve svém portfoliu u konkurentů?



Zdroj - vlastní tvorba autora

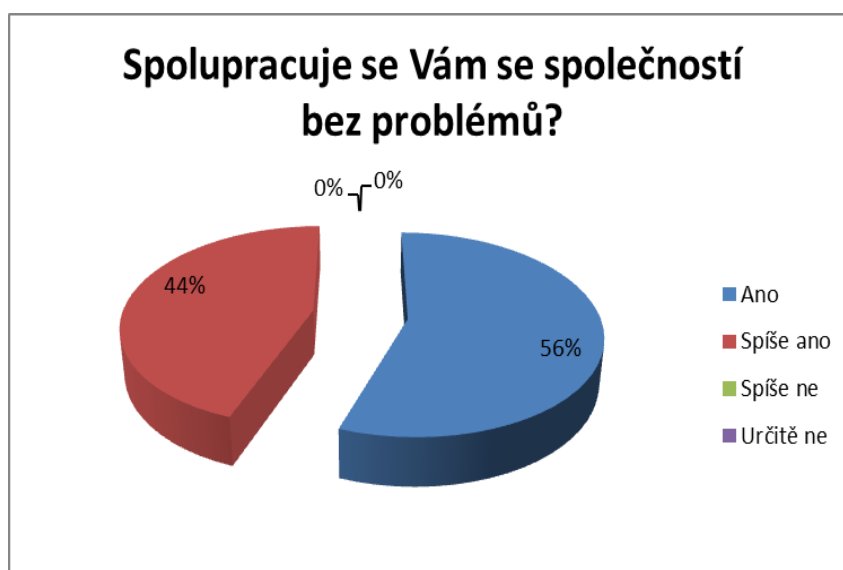
Vzhledem k předchozí poměrně vysoké spokojenosti zákazníků mne velmi překvapila odpověď na tuto otázku. Celých 41 dotazovaných respondentů nakupuje některá posuvná měřidla u konkurentů. Stěžejní je dle mého názoru zaměřit se na hlubší průzkum potřeb již vytvořené klientely a klientely budoucí, a na základě průzkumu poté podniknout další kroky potřebné k nápravě.

Graf č. 16 – Vyhovují Vám objednávací lhůty a dodání posuvných měřidel společnosti SOMET CZ?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Graf č. 18 – Spolupracuje se Vám se společností SOMET CZ bez problémů?



Zdroj - vlastní tvorba autora

Kombinace grafů č. 16 a č. 18 mi pouze potvrdila mou domněnku, že zákazníci jsou spíše spokojení s jednáním společnosti, ale měla by se spíše opravdu zaměřit na produkty a dodavatele.

## **Návrhy na zlepšení na základě dotazníkového šetření**

Na základě dotazníkového šetření jsem se rozhodla shrnout návrhy na zlepšení do několika bodů:

- Dbát na pozitivní přístup personálu k zákazníkům. Sami zákazníci totiž mohou přitahovat další potenciální klienty do společnosti v podobě pozitivní reklamy šířené svému okolí.
- Zařízení pobočky na východě České republiky.
- Zviditelnění společnosti (rozdávání letáčků, billboardové reklamy, internetové reklamy na sociálních webových sítích).
- Zlepšit cenové podmínky dodávaných materiálů, či změna dodavatelů.
- Rozšíření sortimentu posuvných měřidel.
- Zaměření se na motivaci zákazníků (množstevní či věrnostní slevy, osobní návštěvy u obchodních zástupců u více zákazníků, reklamní emaily rozesílané zákazníkům, za kterými není možné se osobně dostavit).

# 11 ZÁVĚR

Základní myšlenkou, neboli cílem se kterým jsem k práci přistupovala, bylo navrhnout prostřednictvím analýzy konkrétního produktu společnosti SOMET CZ kroky vedoucí ke zlepšení jeho vnímání zákazníky.

Při analýze marketingového plánu jsem se opírala o poznatky z odborné literatury, kterou jsem využívala v teoretické části. Snažila jsem se vhodně zkombinovat přístupy různých autorů a doplnila je mými vhodnými komentáři a vlastními výstupy. V úvodu praktické části je představena společnost SOMET CZ a její produktové portfolio. V praktické části jsem se dále věnovala jednotlivým krokům samotného marketingového plánu.

Při analýze makroprostředí jsem využila metodu PEST jako nástroj pro strategický audit vlivu makrookolí. Z této analýzy je patrné, že změny DPH nepůsobí na společnost SOMET CZ příznivě. Jelikož je Česká republika od roku 2004 členem Evropské unie, musí taktéž dodržovat předepsané normy a samozřejmě také zákony. Je však nutné také podotknout, že strojírenský průmysl se vrací opět na vrchol a mnoho produktů českých strojírenských firem má své zvyšující se umístění po celém světě.

Při kombinaci analýzy mikroprostředí a vyhodnocených dotazníků jsem zjistila, že poměrně velké části dotazovaných respondentů nabízí společnost produkty na vhodném místě, ale zároveň bych doporučila zřídit pobočku na východním území České republiky. Ukazatelé rentability a také tržby společnosti, jež se každým rokem zvyšují, taktéž poukazují na příznivou situaci společnosti. Velmi mne také zaujalo, že společnost SOMET CZ nepůsobí pouze v rámci českého trhu, ale snaží se také uplatnit v zahraničí. V současné době se společnosti podařilo pravidelně dodávat do dvou německých a jedné slovinské společnosti. I přes poměrně nízký počet stálých zákazníků, který se skládá z 30 společností, bylo během jednoho měsíce požádáno 75 respondentů, z nichž se 55 průzkumu zúčastnilo. Značí to dle mého názoru vysoký zájem o produkt.

Na základě SWOT analýzy mnou byly odhaleny některé slabé stránky a hrozby, kterým by měla společnost dle mého názoru věnovat vyšší pozornost. Velmi slabou

stránkou je z mého pohledu nepřehlednost webových stránek a jednoznačně společnost nevyužívá všech možností komunikace a propagace což vyplynulo i z dotazníkového šetření, kdy celých 71% není společností motivováno k nákupu a 39% neví o probíhajících dostupných akcích. Co se týče hrozeb, je velmi důležité, aby společnost neustále monitorovala trh. V současné době je totiž strojírenský průmysl ve fázi neustálého růstu, tudíž musí společnost předpokládat vstup nových konkurentů na trh, kteří mohou nabídnout zákazníkům nižší ceny za produkty.

Kombinací marketingového mixu a dotazníkového šetření jsem identifikovala nespokojenost zákazníků s vysokými cenami a nízkou kvalitou produktů. Společnost by se proto měla zaměřit na dodavatele a vyjednat lepší cenové podmínky, nebo dodavatele změnit. Při vstupu konkurentů na trh společně s nižšími cenami by nezájem o danou problematiku mohl mít fatální dopad na společnost.

Jelikož se společnost k rozpočtu nechtěla blíže vyjadřovat, znázornila jsem alespoň vynaložené a předpokládané výdaje společnosti na marketingové činnosti do konce roku 2015. Příjemně mne překvapilo, že i přes ne příliš velkou společnost jsou marketingové výdaje vysoké, dle mého názoru jsou však využívány neefektivně a bylo by vhodné, kdyby se společnost zaměřila právě na mnou zmiňované webové stránky či motivaci zákazníků.

Dalším cílem mé práce bylo zhodnocené vnímání společnosti z pohledu zákazníků. Ze 75 dotazovaných respondentů vyplnilo dotazník 55. Vypracovala jsem dotazník a vybrala z něj 12 z mého pohledu důležitých a zásadních otázek, které jsem dále zhodnotila a navrhla vhodná řešení.

V průběhu mé diplomové práce jsem měla možnost se se společností SOMET CZ seznámit blíže a nahlédnout do samého chodu této společnosti. Mohu říci, že společnost je i přes některé nedostatky a nutné nápravy velmi oblíbenou na trhu. Dokazují to i výsledky dotazníkového šetření. Jsem přesvědčena, že cíl práce byl splněn, přičemž jsem pro společnost zpracovala vhodné návrhy na zlepšení. Věřím proto, že bude marketingový plán pro firmou inspirací a přínosem.

# Seznam použitých zdrojů

## Knižní zdroje:

- BATES, Donald L a David ELDREDGE. *Strategy and policy: analysis, formulation, and implementation*. Dubuque, Iowa: W.C. Brown Co., c1980.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš.. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. Expert. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5. [1]
- KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6. [2]
- KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. [3]
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4. [4]

- KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4. [5]
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2009. 637 s., ISBN 9780137006694. [6]
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 289 s. Expert. ISBN 978-80-247-4843-6.
- WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## **Internetové zdroje:**

[www.m-journal.cz](http://www.m-journal.cz)

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

[www.halekinfo](http://www.halekinfo)

[www.import.technickenormy.cz](http://www.import.technickenormy.cz)

[www.unmz.cz](http://www.unmz.cz)

[www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)

<https://or.justice.cz>

[www.sometcz.com](http://www.sometcz.com)



# Seznam objektů

## Seznam obrázků:

- Obrázek č. 1 – Základní podnikatelské koncepce
- Obrázek č. 2 – Realizace situační analýzy
- Obrázek č. 3 – SWOT analýza
- Obrázek č. 4 – Tabulka SAP pro diagnostování interního prostředí podniku
- Obrázek č. 5 – Pět úrovní produktu
- Obrázek č. 6 – Úrovně produktu
- Obrázek č. 7 – Distribuční cesty
- Obrázek č. 8 – Faktory sledované v rámci marketingové kontroly
- Obrázek č. 9 – Organizační struktura společnosti
- Obrázek č. 10 – Analogové posuvné měřidlo
- Obrázek č. 11 – Digitální posuvné měřidlo

## Graf:

- Graf č. 1 – Životní cyklus produktu

## Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1 – Složky marketingového mixu
- Tabulka č. 2 – Marketingová komunikace
- Tabulka č. 3 – Ukazatele rentability
- Tabulka č. 4 – Tržby z prodeje produktů a hospodářský výsledek (v tis. Kč)
- Tabulka č. 5 – SWOT analýza společnosti
- Tabulka č. 6 – Technické parametry analogového měřidla
- Tabulka č. 7 – technické parametry digitálního měřidla
- Tabulka č. 8 – Cena analogového posuvného měřidla
- Tabulka č. 9 – Cena digitálního posuvného měřidla
- Tabulka č. 10 – Marketingové výdaje

## **Seznam příloh:**

Dotazník pro zákazníky společnosti

Grafické znázornění výsledků dotazníku

# Přílohy

## Dotazník pro zákazníky společnosti

Dobrý den,

jsem studentkou pátého ročníku Českého vysokého učení technického v Praze a v rámci své diplomové práce bych Vás chtěla poprosit, jestli byste mohli vyplnit můj dotazník. Ujišťuji Vás, že informace nebudou žádným způsobem zneužity, informace jsou zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé diplomové práce. Účast průzkumu je dobrovolná, ale i přes to bych Vás chtěla poprosit o jeho vyplnění, velmi mi to pomůže při studiu. V případě zájmu o vyhodnocení dotazníku, mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese [lucka.petrankova@seznam.cz](mailto:lucka.petrankova@seznam.cz)

V dotazníku naleznete 18 otázek. Odpověď na ně by Vám měla trvat zhruba 10-15 minut. Hodící se odpovědi prosím zakroužkujte. V některých máte možnost se samostatně vyjádřit. Po vyplnění prosím odevzdejte dotazník Patrikovi Adamcovi.

Předem velice děkuji za ochotu a spolupráci.

### 1) Jaký je váš věk?

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 50 a více

### 2) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

### **3) Dosažené vzdělání**

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) bakalářské
- e) magisterské
- f) jiné

### **4) Kde sídlí Vaše společnost?**

- a) Jihočeský kraj
- b) Karlovarský kraj
- c) Jihomoravský kraj
- d) Liberecký kraj
- e) Královéhradecký kraj
- f) Olomoucký kraj
- g) Moravskoslezský kraj
- h) Pardubický kraj
- i) Praha
- k) Středočeský kraj
- l) Ústecký kraj
- m) Plzeňský kraj
- n) Vysočina
- o) Zlínský kraj
- p) Zahraničí

**5) Jak jste se dozvěděl/a o společnosti SOMET CZ?**

Napište prosím konkrétní zdroj

.....

**6) Vyhovuje Vám lokalita/umístění prodejny?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**7) Jste spokojen/a s kvalitou Vámi nakupovaných posuvných měřidel?**

- a) Velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) určitě nespokojen/a

**8) Jste spokojen/a s cenou nabízených posuvných měřidel?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**9) Jste spokojen/a se sortimentem posuvných měřidel společnosti?**

- a) určitě spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) určitě nespokojen/a

**10) Motivuje Vás společnost k nákupu?**

a) ano

b) ne

V případě odpovědi a) ano uveďte prosím způsob motivace

.....  
.....

**11) Jestliže Vás společnost nemotivuje k nákupu, zvažujete odchod ke konkurenci?**

a) ano

b) ne

**12) Odebíráte posuvná měřidla od společnosti SOMET CZ pravidelně?**

a) ano

b) ne

**13) Znáte kompletní portfolio posuvných měřidel společnosti?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

**14) Víte mimo jiné, že společnost SOMET CZ má v současné době akci na pneumtické stojany pod granitové desky?**

a) ano

b) ne

V případě b) ne uveďte prosím důvod neinformovanosti o této akci.....

.....

**15) Nakupujete některá posuvná měřidla, jež má společnost SOMET CZ ve svém portfoliu u konkurentů?**

- a) ano
- b) ne

**16) Vyhovují Vám objednávací lhůty a dodání posuvných měřidel společností SOMET CZ?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**17) Jak často zde nakupujete produkty?**

- a) Několikrát do měsíce
- b) 1x měsíčně
- c) 1x za čtvrt roku
- d) 1x za půl roku
- e) 1x za rok
- f) Nepravidelně

**18) Spolupracuje se Vám se společností SOMET CZ bez problémů?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

V případě odpovědi c) spíše ne a d) určitě ne uveďte prosím důvod

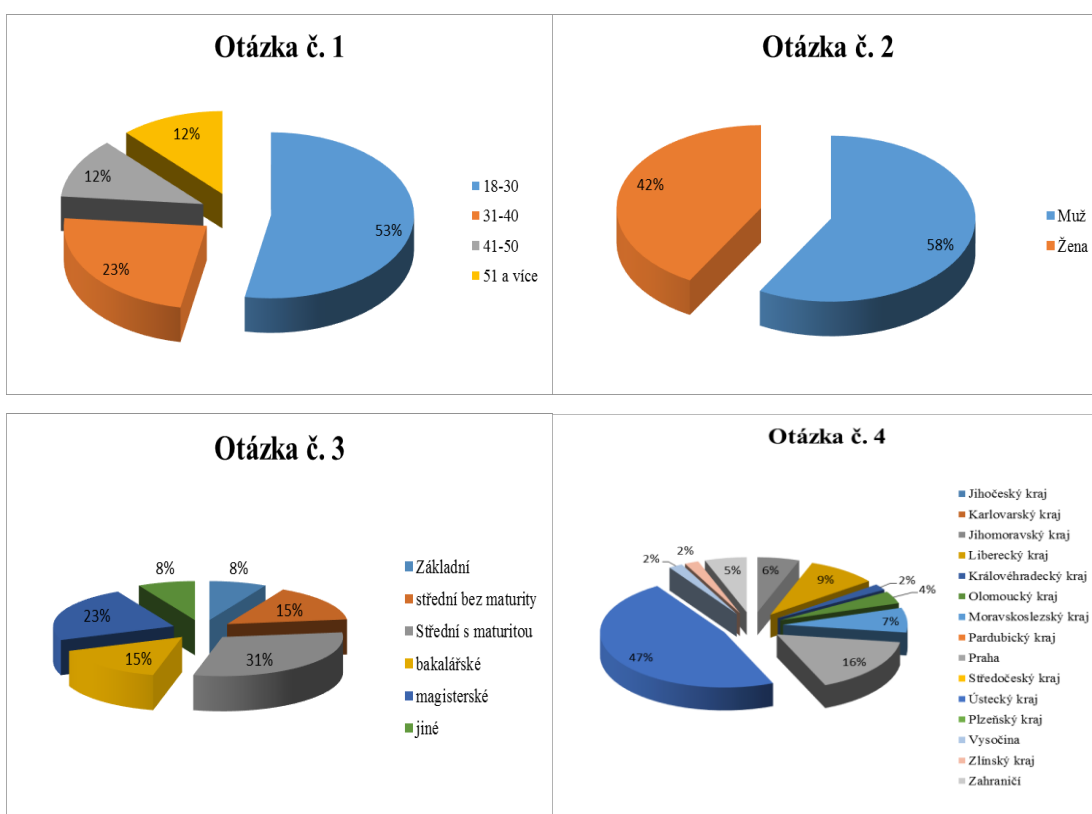
.....

.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

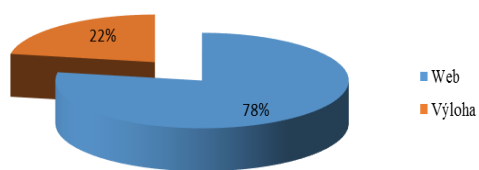
Bc. Lucie Petránková

### Grafické znázornění výsledků dotazníku

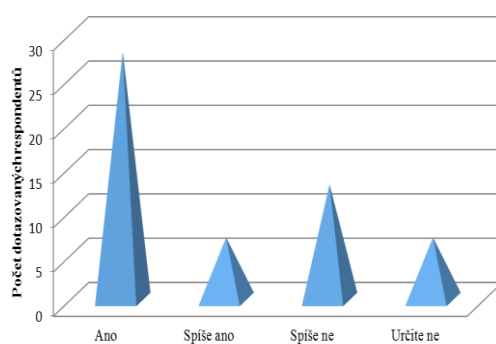




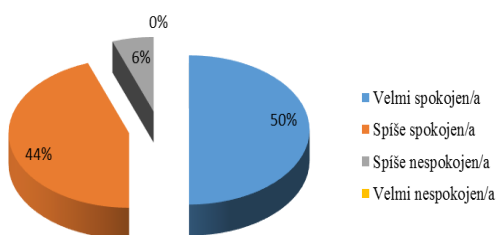
Otázka č. 5



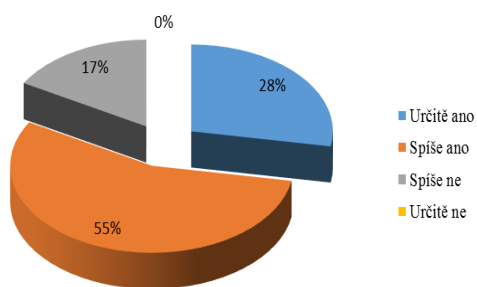
Otázka č. 6



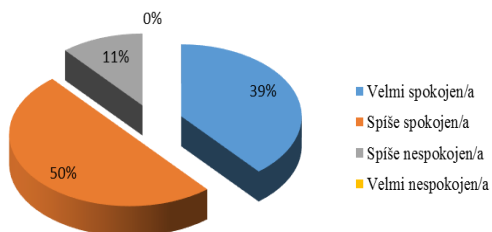
Otázka č. 7



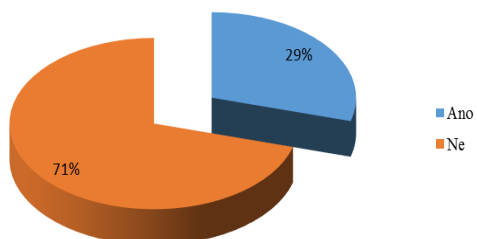
Otázka č. 8



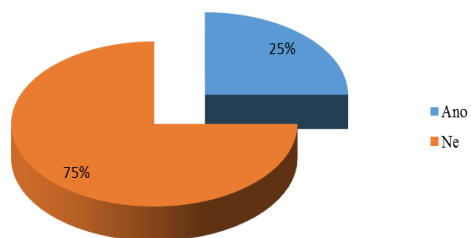
Otázka č. 9



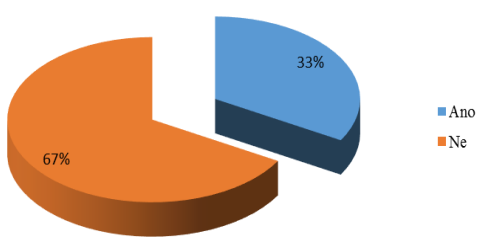
Otázka č. 10

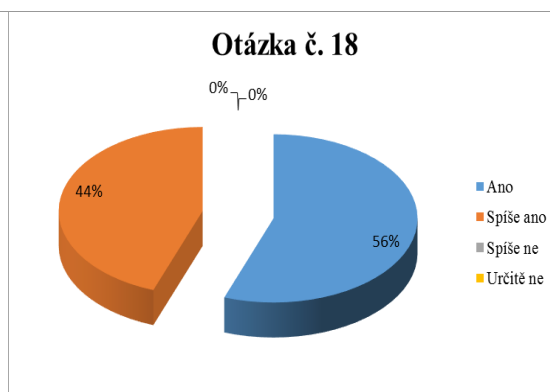
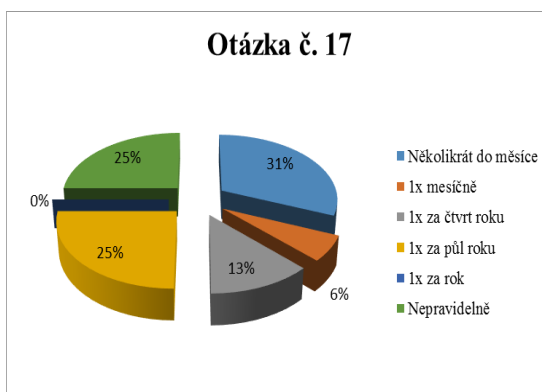
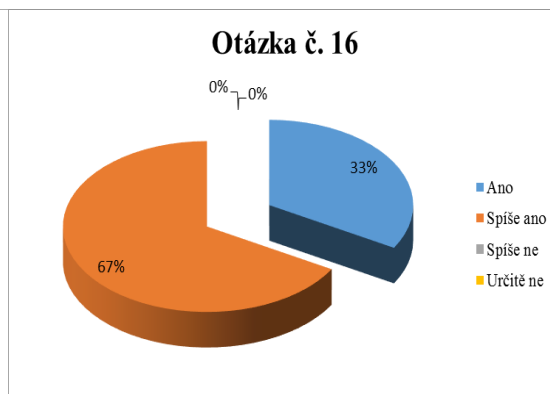
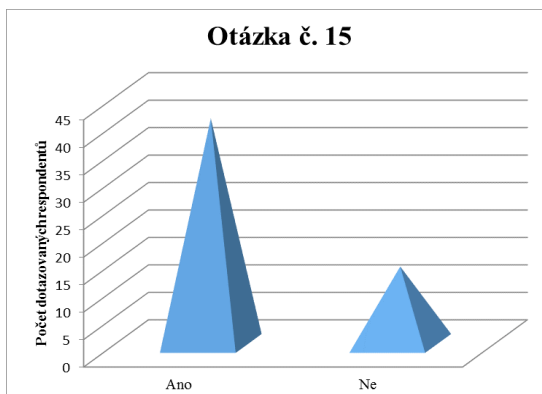
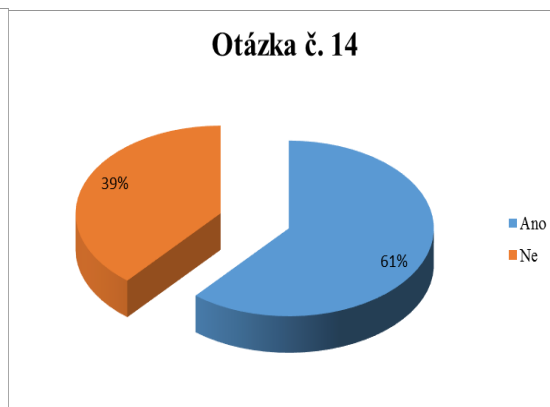
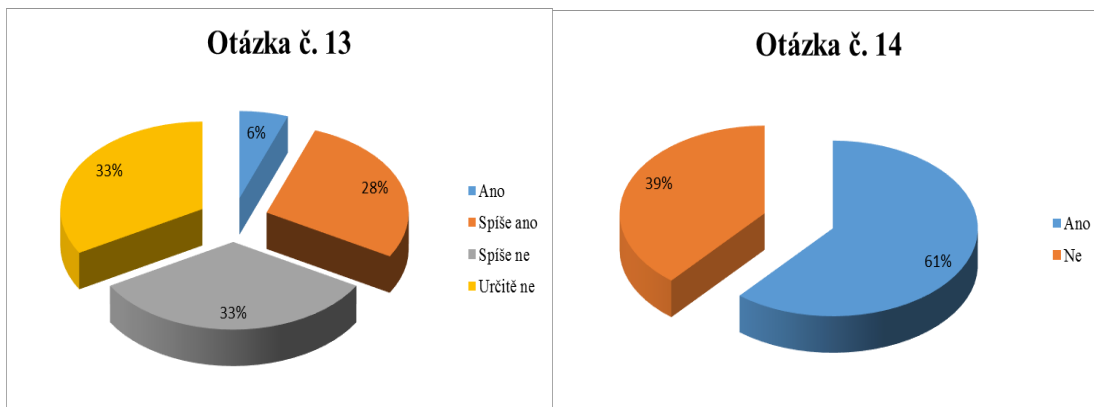


Otázka č. 11



Otázka č. 12





# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

V Praze, datum.

Bc. Lucie Petránková

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>