

Projekt komunikační strategie firmy Miroslav Frňka, Kovorys

Bc. František Kocourek

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

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

Téma práce: **Projekt komunikační strategie firmy Mirek Frňka, Kovorys**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujete základní teoretické a metodické poznatky o marketingové komunikaci s důrazem na Public relations.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingové komunikace firmy Mirek Frňka, Kovorys.
- Navrhněte projekt komunikační strategie pro výše uvedenou firmu.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] FORET, M. Marketingová komunikace. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [2] KOTLER, P. Marketing. 12. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] KOZÁK, V. Marketingová komunikace. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 91 s. ISBN 80-7318-230-0.
- [4] ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Staňková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2009**

Ve Zlíně dne 9. března 2009


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem projektu komunikační strategie firmy Miroslav Frňka, Kovorys. Cílem projektu je utváření dobrého jména firmy, snížení rizika konkurenčního prostředí, rozšíření škály odběratelů a udržení dlouhodobé stabilizace firmy na průmyslovém trhu. V teoretické části je popsána komunikační strategie a prostředí B2B trhů. Analytická část obsahuje charakteristiku firmy Miroslav Frňka, Kovorys, analýzy firmy a analýzu její dosavadní marketingové komunikace. Z výše uvedených analýz jsou vygenerovány nedostatky. V projektové části jsou navržena jednotlivá řešení zjištěných nedostatků. V závěru práce je vypracovaný projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

Komunikační strategie, konkurence, odběratelé, dlouhodobá stabilizace, B2B trhy, marketingová komunikace, dobré jméno firmy

ABSTRACT

This thesis deals with the proposal of communication strategy project for the firm Miroslav Frňka, Kovorys. The aim of the project is to establish a high reputation of the firm, reduce the risks in a competitive environment and expand the range of customers as well as maintain a longterm stabilization of the firm on the industrial market.

The theoretical part describes the communication strategy and B2B market environment. The analytical part contains the characteristics of the firm Miroslav Frňka, its analyses and analyses of the present marketing communication. The above mentioned analyses have revealed deficiencies. The project part suggests specific solutions to the discovered deficiencies. In the final part of the thesis the elaborated project is subjected to time, costs and risks analyses.

Keywords:

Communication strategy, competitive environment, customers, longterm stabilization, B2B markets, marketing communication, reputation of the firm

Dovoluji si tímto poděkovat Mgr. Evě Staňkové za cenné rady a odbornou pomoc při vedení diplomové práce. Zároveň děkuji firmě Miroslav Frňka, Kovorys za vstřícný přístup, poskytnuté informace a podklady ke zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	10
1.1 VYHODNOCENÍ DOSAVADNÍ KOMUNIKACE	11
1.2 CÍLE KOMUNIKACE	12
1.3 CÍLOVÉ SKUPINY	13
1.4 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	13
1.4.1 Public relations.....	14
1.4.1.1 Jednotná komunikace firmy.....	16
1.4.1.2 Vnitřní komunikace firmy.....	17
1.4.1.3 Krizová komunikace firmy	17
1.4.1.4 Rozpočet PR	17
1.4.2 Osobní prodej.....	18
1.4.3 Přímý marketing.....	19
1.4.4 Podpora prodeje.....	20
1.4.5 Reklama.....	20
1.5 MEDIÁLNÍ PLÁN.....	22
1.6 ROZPOČET	23
1.7 VYHODNOCENÍ.....	23
2 B2B PROSTŘEDÍ	24
2.1 SPECIFIKA TRHŮ B2B	24
2.2 CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ NA TRŽÍCH B2B.....	25
2.2.1 Klasifikace trhů	25
2.2.2 Vlivy působící na chování zákazníků.....	26
2.2.3 Typy kupních situací	27
2.2.4 Proces kupního rozhodování	27
2.3 ZBOŽÍ NA TRŽÍCH B2B.....	27
2.4 KOMUNIKACE V PROSTŘEDÍ B2B	28
3 ANALÝZY	30
3.1.1 Analýza makroprostředí – PESTE	30
3.1.2 Analýza mezoprostředí – Porterova analýza konkurenčních sil.....	30
3.1.3 Analýza mikroprostředí - SWOT	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS	34
4.1 PROFIL FIRMY	34
4.2 VÝVOJ A ČINNOST FIRMY.....	34
4.2.1 Historie.....	34
4.2.2 Současnost.....	35

4.2.3	Výrobní sortiment firmy.....	35
4.2.4	Hospodaření firmy.....	36
5	ANALÝZY FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS	37
5.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE	37
5.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL	44
5.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – SWOT ANALÝZA.....	47
5.4	ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY.....	50
6	PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS.....	53
6.1	ZAHÁJENÍ PROJEKTU.....	53
6.1.1	Vyhodnocení dosavadní komunikace firmy	53
6.1.2	Cíle projektu.....	54
6.1.2.1	Cíle firmy	54
6.1.2.2	Navržené komunikační cíle.....	55
6.1.2.3	Cílové zájmové skupiny firmy.....	55
6.2	NÁPLŇ PROJEKTU	56
6.2.1	Navržený mediální plán a komunikační mix firmy.....	56
6.2.1.1	Public relations (PR).....	56
6.2.1.2	Přímý marketing a osobní prodej	64
6.3	ŘÍZENÍ ZDROJŮ PROJEKTU.....	65
6.4	ŘÍZENÍ JAKOSTI PROJEKTU	66
6.4.1	Nákladová analýza zavádění komunikační strategie do firmy	66
6.4.2	Časová analýza zavádění prvků komunikační strategie ve firmě.....	68
6.4.3	Riziková analýza implementace projektu zavádění komunikační strategie ve firmě	69
6.5	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI ZAVEDENÍ PROJEKTU	72
6.5.1	Analýza komunikačních nástrojů	72
6.5.2	Analýza odběratelů.....	74
6.5.3	Analýza ekonomických ukazatelů.....	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Firma Miroslav Frňka, Kovorys se nachází v prostředí B2B trhů v segmentu průmyslový trh. Veškerá produkce firmy je odběrateli dále zpracovávána a využívána k další produkci statků. Firma se realizuje ve strojírenském odvětví v oboru kovoobráběčství a zámečnictví.

V Rožnovském regionu, ve kterém firma Miroslav Frňka, Kovorys působí, je strojírenské odvětví velmi konkurenční. Tato skutečnost klade důraz na pružnost firmy, technologie a kvalifikační a dovednostní předpoklady zaměstnanců. Při jakékoliv změně výroby hlavního odběratele by měla být firma schopna vyrobit produkt s vyšší přidanou hodnotou než její konkurence (cenově výhodněji, kvalitněji a rychleji).

Neméně konkurenční je i oborové prostředí. Přesto, že je firma Miroslav Frňka, Kovorys v regionu největší kovoobráběčskou firmou, je stále ohrožována ze strany drobných producentů, kteří mohou některé druhy méně náročných produktů vyrábět s nižšími náklady. Proto se firma snaží specializovat na výrobky, které jsou technologicky náročnější a disponovat širokým portfoliem produkce.

V současné době se následkem tlaku globální finanční krize konkurence vyostřuje. Firmy stojí před otázkou, jak v této situaci obstát a realizovat se. V této situaci se nachází i firma Miroslav Frňka, Kovorys. Jednou z možností, jak podpořit svou konkurenceschopnost na trhu, je kvalitní marketingová komunikace. Za pomoci vhodných komunikačních nástrojů může firma budovat dobré jméno, zlepšit vztahy s odběrateli, zaměstnanci nebo širokou veřejností, zvýšit počet odběratelů, upevnit své postavení, propagovat své konkurenční výhody. Aby komunikace nebyla pouze nahodilá, je nutné mít zpracovanou jasnou komunikační strategii se všemi jejími atributy. Taková strategie by měla být součástí strategie firmy, ze které vychází.

Cílem diplomové práce bude vypracovat Projekt komunikační strategie firmy Miroslav Frňka, Kovorys, který by měl firmě přinést nejen povědomí a budovat goodwill firmy, ale hlavně pomoci snížit riziko vyplývající ze silně konkurenčního prostředí a rozšířit škálu svých odběratelů. Úkolem bude navrhnout takové komunikační nástroje, které pomohou firmě k udržení dlouhodobé stabilizace na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

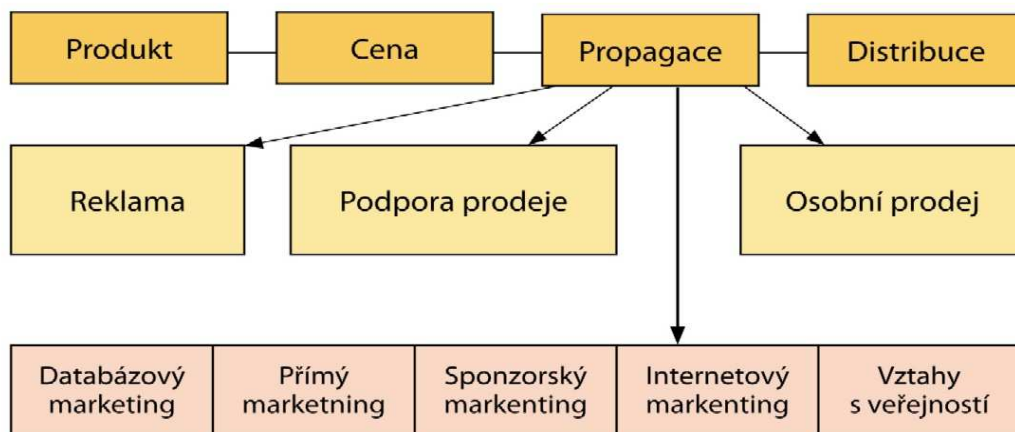
1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikace

Obecně má pojem komunikace velmi široké použití. Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka ke druhému. Komunikační prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla.[1]

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace neboli propagace je čtvrtým a nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové.[2] Marketingová komunikace byla donedávna chápána jen jako reklama. V současnosti se užívá širšího pojmu a to integrovaná marketingová komunikace, který zahrnuje integraci různých nástrojů komunikačního mixu.



Obr. 1 Součásti propagace. [3]

Specifiku komunikace v prostředí B2B bude věnována kapitola 3 B2B Prostředí. Důležitým prvkem k volbě optimální strategie je volba správného komunikačního mixu a tomu odpovídajících nástrojů. Jiné komunikační kanály a nástroje budeme volit na spotřebitelských trzích a jiné v prostředí B2B.

Komunikační strategie

Základem úspěchu společnosti na trhu je nejen vysoká kvalita nabízených produktů a služeb, ale také vhodně zvolená komunikační strategie s přesným zacílením na současné i potenciální zákazníky společnosti. Komunikační strategie je dokument, který definuje prostředky a postupy při realizaci komunikační kampaně. Realizované komunikační kampaně mohou mít podobu cílené podpory značky, konkrétních produktů a služeb nebo komunikaci společnosti jako celku. Cílem strategie je najít pro cílovou skupinu zákazníků/stakeholderů správné sdělení prostřednictvím správného média. Dokument má zpravidla tyto náležitosti:

- 1) Vyhodnocení dosavadní komunikace
- 2) Záměry a cíle komunikace
- 3) Cílové skupiny
- 4) Marketingový mix
- 5) Mediální plán
- 6) Rozpočet
- 7) Vyhodnocení

1.1 Vyhodnocení dosavadní komunikace

Abychom mohli vyhodnotit dosavadní komunikaci firmy, měli bychom znát vizi, cíle a strategii firmy, dále segment trhu na kterém firma figuruje, její cílovou skupinu a samozřejmě předmět činnosti, tedy produkty nebo služby firmy. Všechny údaje by měly být uvedeny ve strategických dokumentech firmy.

Zanalyzujeme, jak je marketing ve firmě prováděn, zda má jednotnou koncepci, jestli firma disponuje marketingovým oddělením a nebo je marketingem pověřena určitá osoba. Jakou formou firma stanovuje rozpočet na marketingovou komunikaci a jestli je rozpočet dostatečný.

Z pozice zvolených nástrojů marketingové komunikace zhodnotíme, zda jsou adekvátní k segmentu trhu a cílovým zákazníkům. Zjišťujeme, jak firma provádí zhodnocení marke-

tingové komunikace a jak měří účinnost jednotlivých nástrojů, abychom zjistili efektivnost vynaložených prostředků.

Při vyhodnocení dosavadní komunikace vycházíme také z již zpracovaných analýz (např. SWOT). Vyhodnocení bude součástí kapitoly 3 Analýza.

1.2 Cíle komunikace

Mezi základní cíle komunikace patří: [14]

1. **Poskytnout informace** – tato funkce byla původní a její důležitost přetrvává i do dnešní doby. Jádrem je informovat trh o dostupnosti určitého výrobku či služby. Dále může informovat o různých změnách. Informace mohou být směřovány k potenciálním zákazníkům, ale i k investorům a různým institucím.
2. **Vytvořit a stimulovat poptávku** – úspěšná komunikace může zvýšit poptávku a tím i prodejní obrat bez nutnosti cenových redukcí. Často je tento typ komunikace směřován do oblasti osvěty (ekonomické či zdravotní).
3. **Diferenciace produktu firmy** – odlišení od konkurence. Tato snaha je zapříčiněna homogeností nabídky, která způsobuje, že spotřebitel považuje produkty v daném odvětví za identické a nebere v potaz výrobce. V takovém prostředí není možné výrazněji řídit a ovlivňovat např. cenu výrobku. Firma je nucena se soustředit na dlouhodobou a konzistentní komunikační aktivitu, která si klade za cíl přesvědčit spotřebitele o unikátních vlastnostech firemního produktu či o kvalitě firmy samotné.
4. **Důraz na hodnotu a užitek výrobku** – zde je cílem ukázat spotřebiteli výhodu, jež mu přináší vlastnictví produktu nebo příjem služby. V této oblasti je možné zapůsobit takovým způsobem, který nám umožní i stanovení vyšší ceny a můžeme firmu profilovat na uspokojování potřeb určité vrstvy zákazníků (těmto zákazníkům se nabízí výrobky a služby podle jejich specifických potřeb a přání). Záleží na odvětví, ve kterém se pohybujeme.
5. **Stabilizace obratu** – v tomto případě má marketingová komunikace za cíl vyrovnat co nejvíce sezónní výkyvy v poptávce a stabilizovat tak v čase výrobní a skladovací náklady.

6. *Stabilizace současného postavení na trhu a pozvolné zvyšování tržního podílu* – marketingová komunikace se musí v této oblasti zaměřit na udržení stávajících spotřebitelů a postupně přesvědčovat i spotřebitele konkurenčních firem, že nabídka naší společnosti je výjimečná a že nejlépe dokáže uspokojit jejich potřeby. Tento cíl je nutné si stanovit v době, kdy je trh již nasycen a dochází ke stabilizaci tržních podílů jednotlivých konkurentů (za odvětví splňující tyto předpoklady již můžeme považovat např. trh stavebního spoření).

Cílů komunikace může být mnoho a mohou se prolínat.

1.3 Cílové skupiny

Cílové skupiny budou jiné v prostředí spotřebitelských trhů a jiné v prostředí trhů B2B. Na trzích B2B se cílové skupiny dělí podle toho, zda se jedná o **trh průmyslový** (cílovou skupinu zde tvoří další producenti), **obchodní** (cílovou skupinu zde tvoří prodejci, dealeři) a nebo **institucí** (cílovou skupinu zde tvoří vládní, nevládní instituce a jiné). Například z pohledu průmyslového trhu, kde firma Miroslav Frňka, Kovoryt figuruje, jsou hlavní cílovou komunikační skupinou jeho odběratelé.

Cílové nebo také zájmové skupiny jsou mnohem diferencovanější. Přesnější výčet bude uveden u jednotlivých komunikačních nástrojů v komunikačním mixu.

1.4 Komunikační mix

Členění nástrojů marketingové komunikace se může od každého autora lišit. Např. Kozák člení nástroje do dvou hlavních skupin, osobní a neosobní. Jiní autoři, např. Foret, uvádějí mezi nástroje komunikace např. osobní rozhovor, telefonování, fax apod.

Vzhledem k tomu, že se pohybujeme na trzích B2B, bude členění rozvrženo dle důležitosti nástrojů, které na těchto trzích hrají hlavní roli. Na tomto typu trhů jsou využitelné všechny komunikační nástroje, každý však s určitým omezením, které je dáno podstatou B2B prostředí (např. velkoplošná reklama na součástky motoru by nebyla efektivní vzhledem k úzké skupině výrobců motorů).

Členění je uvedeno dle Kincla:

1. **Public relations** – množství programů vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy či výrobků
2. **Osobní prodej** – ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem realizace prodeje
3. **Přímý marketing** – cílené oslovení konkrétního segmentu trhu s cílem ovlivnit chování zákazníka na trhu. Předpokladem je určit cílovou skupinu
4. **Podpora prodeje** – krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku či služby
5. **Reklama** – jakákoli placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem.

1.4.1 Public relations

Public relations (dále PR) představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými, důležitými skupinami.[4] Prostřednictvím PR nic neprodává a nenabízí, ale pouze informuje, popřípadě se pořádají různé aktivity pro zájmové skupiny tzv. stakeholders prostřednictvím oslovení. Charakteristické vlastnosti PR jsou vysoká důvěryhodnost, dlouhodobé působení, dramatizace.

Zájmových skupin je celá řada. Patří mezi ně:

- a) zaměstnanci, odbory
- b) majitelé, akcionáři
- c) členové marketingového řetězce
- d) zákazníci, média
- e) místní komunita
- f) finanční komunita
- g) vláda
- h) skupiny prosazující specifické zájmy.

Náš vzájemný vztah s nimi vychází buď z organizační a ekonomické roviny (mají přímý vliv na chod firmy jako například majitelé, akcionáři, investoři, zaměstnanci) nebo roviny politické (plynoucí z legislativy a státní regulace, místní demokracie – zákonodárci, vláda, představitelé státní správy, místní zastupitelé a občanské iniciativy). [4]

Firma musí určit, co je cílem jejích PR. Zásadní předpoklady pro kvalitní PR jsou odpovědi na otázky: Proč to dělám? Pro koho? Čeho dosáhnu? Celkovým cílem firmy je vybudování a dlouhodobé udržení dobrého jména firmy (goodwill), kvalitní image prostřednictvím PR. Image firmy zahrnující firemní identitu (jak vypadá), firemní kulturu (co a jak dělá) a firemní komunikaci (co ose o ní říká) je tvořena představou, jakou si o firmě udělá zákazník (jak ji vidí a čte) na základě svých zkušeností. Zvláště v dnešní době, kdy jsou firmy díky většímu ekologickému povědomí ohledně kvality života tlačeny ke společenské odpovědnosti nejen za svou druhotnou produkci (oxid uhličitý v ovzduší, fosfáty ve vodě a půdě atd.), ale také za produkci prvotní (PET lahve, automobily, tabákové výrobky), jsou nuceny k vynakládání nemalých finančních prostředků na udržení dobrého jména.

Jaké další cíle firma bude volit, záleží na tom, na koho chce působit (zájmová skupina) a na dané situaci (krizová situace). Pro malé a začínající organizace může být PR velmi efektivní a méně nákladný prostředek propagace firmy i produktu.

PR k dosažení svých cílů využívá celou řadu nástrojů. V praxi bývají tyto nástroje kombinovány:

1. **Publicita** – vztahy se sdělovacími prostředky prostřednictvím tiskových zpráv, interview, tiskových konferencí, výročních zpráv. Široké pole působnosti nabízí využití internetu. Rozlišujeme mezi pasivní publicistikou, kdy novináři sami přijdou (při krizové situaci) a nebo aktivní publicistikou, kdy firma sama nabízí tiskové zprávy (nový výrobek na trh, změny ve vedení apod.)
2. **Organizování událostí (Event marketing)**– předvedení nového produktu, oslavy výročí založení podniku, udělení významného ocenění. Má za cíl upevňovat vztah mezi zaměstnanci, ale také s nejbližším okolním obyvatelstvem
3. **Lobbying** – zastupování organizací při jednáních se zákonodárci a politiky, předávání informací, institucionalizované prosazování skupinových názorů a zájmů. Výrobci a distributoři mohou ovlivňovat prostřednictvím svých zástupců rozhodnutí politiků, získávat prvotní informace. Je založen na osobní komunikaci

4. **Sponzoring** – kulturních, sportovních, sociálních aktivit. Výnam sponzoringu roste, můžeme jej rozdělit do pěti typů: a) *Sponzoring posilující známost* (sportovní pořady), b) *Podpora produktu* (zviditelnění nového výrobku), c) *Sponzoring zaměřený na corporate image* (prodej fare trade), d) *Sponzoring umožňující neformální kontakty* (plesy, koncerty), e) *Sponzoring neziskových aktivit* (charitativní akce)
5. **Reklama organizace** – spojení reklamy a PR, které je zaměřeno na firmu jako celek. Používá se při reorganizaci firmy, pro povzbuzení zaměstnanců, apod. Příklad reklamy: vizitky, vánoční či novoroční přání.

1.4.1.1 Jednotná komunikace firmy

Předpokladem kvalitního PR je jednotná komunikace firmy. Firma jako celek komunikuje (navenek i uvnitř) prostřednictvím jednotné firemní identity. Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám; určitá symbolika, způsob komunikace a chování. Jedná se o hmatatelnou prezentaci, prohlášení, zřetelně sdílené hodnoty neboli firemní kulturu. Identita je to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Je spojena s produkty, značkami, způsobem distribuce, komunikace a chování ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům.[2] Cílem je vyjádřit odlišnost a kompaktnost.

Rozlišujeme tři typy identit:

Monolitní identita – Celá firma se představuje jednotně, a to jak vizuálně, tak i komunikačně

Řízená identita – pobočky firmy mají svou identitu a styl, ale mateřská organizace je vždy vidět v pozadí

Značková identita – každá divize či výrobek mají svou identitu či styl. Tento typ je výsledkem fúzí.

Symbolika firmy, respektive celkový design (logo, firemní barvy), ucelený styl vizitek, hlavičkového papíru, dopravních prostředků, dárků, oděvů, zařízení, balení, jsou integrálními částmi identity. Jednotný vizuální styl ulehčuje, urychluje a zefektivňuje veškerou komunikaci a propagaci firmy.[4]

1.4.1.2 Vnitřní komunikace firmy

Chování zaměstnanců musí být v souladu s naší identitou. Pokud dává firma navenek jasný signál, že se stará o své klienty s úsměvem, musí tomu odpovídat i chování zaměstnanců. Komunikace firmy se zaměstnanci musí být permanentní stav (např. prostřednictvím intranetu, porad, firemních tiskovin). Jsou to právě zaměstnanci, kteří jako první zastupují firmu navenek. Proto je mnohem důležitější, co říkají zaměstnanci o firmě, než to, co říká firma sama o sobě. Důležitou roli zde hraje ztotožnění zaměstnanců s firmou, které vytváří pocit, že jsou členy jedné rodiny. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s posláním a cíly firmy a ti, kteří přicházejí do bezprostředního styku ze zákazníky, by měli znát komunikační strategii firmy. Efektivní komunikace mezi firmou a jejími zaměstnanci se dosáhne spoluprací marketingového oddělení (popřípadě PR oddělení) s oddělením HR (human resource).

1.4.1.3 Krizová komunikace firmy

V nepředvídatelných situacích, které se bezprostředně dotýkají firmy (únik škodlivých látek, korupce nejvyššího managementu) přebírá iniciativu krizový tým, který se řídí krizovým plánem. Krizové řízení má za úkol situaci vyvrátit, uznat a omluvit se, nebo přiznat a nést plnou odpovědnost. Základními principy krizové komunikace jsou rychlost, otevřenost, jednotnost ve vystupování a nutnost neustálé komunikace.[4] Právě rychlost (např. pomocí nástroje aktivní publicistiky) je zárukou dobrého řešení nenadálé situace. Důležité je předejít různým fámám, které mohou daleko více poškodit image firmy, než událost sama. Formy komunikace v krizovém řízení: svolání tiskové konference, zaslání tiskové zprávy sdělovacím prostředkům, SMS zprávy.

1.4.1.4 Rozpočet PR

Pro tvorbu rozpočtu existují různé postupy a metody. Ovšem všechny mají jistý nedostatek plynoucí ze sledování dlouhodobého cíle. Rozpočet můžeme zpracovat na základě:

Historického srovnávání – co bylo vynaloženo v minulém období. Nevede k optimálnímu rozpočtu, nereaguje na změny jak vnější, tak vnitřní

Zdrojového rozpočtování – manažeři posoudí, jaké zdroje jsou potřebné (např. nový koordinátor PR) a spočítají, kolik to bude stát. Negativum je, že málo reflektují změny v podniku

Rozpočtování podle aktivit – naplánování programů a aktivit a následné spočítání, kolik to bude stát. Pozitivní je, že se vychází z úkolů, které musí být realizovány, negativní, že postrádají dlouhodobý výhled

Konkurenčního porovnání – definují se programy a aktivity PR a následně jsou agentury vyzvány ke zpracování rozpočtů

Podílu na příjmu – je stanovena na předem stanoveném výnosu. Negativem je nedostatečný strategický pohled

Porovnání v odvětví – přináší spíše údaje pro benchmarking . Negativa tkví v chybějícím strategickém hledisku a definování úkolů

Paušálního ratingu – definujeme publikum a cíle, kterých má být dosaženo, např. 30% povědomí a 70% příznivý postoj u zájmových skupin za daný rok. Při tvorbě tohoto rozpočtu se mohou uplatnit zkušenosti z jiných komunikačních nástrojů (reklamy).

1.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej je jakýkoliv prodej na základě osobního kontaktu. Často bývá uváděn jako část přímého marketingu. Je založen na komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím, kteří si navzájem vyměňují informace a vytváří vztah. Kupující, který měl dobrý kontakt, se určitě opět vrátí. Prodávající má možnost zjistit podrobné informace o protistraně, produkt předvést a zpětně zajistit servis. S osobním prodejem se setkáme v maloobchodní síti, mimo maloobchodní síť (např. stánkový prodej). Je součástí multilevelu marketingu, což je víceúrovňový a síťový marketing prováděný prostřednictvím distribuční sítě a nezávislých distributorů, kteří zaučují a školí další spolupracovníky (např. stavební spoření).

V prostředí B2B trhů je osobní prodej vnímán jako velmi důležitý prvek celé nákupní transakce. Vzhledem k tomu, že každý produkt je jedinečným komplexem, se právě při osobní komunikaci dojednávají obchodní podmínky, specifika a způsob provedení celé zakázky. Jsou zde kladeny vysoké požadavky na aktéry transakce, kteří musí být profesionální nejen po stránce odborné, ale hlavně disponovat komunikačními a sociálními doved-

nostmi. Odchod obchodního zástupce může znamenat přetrhání dobrých obchodních vztahů.

1.4.3 Přímý marketing

Přímý marketing nebo také direct marketing je interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy a nebo transakce v jakémkoliv místě. Výhody přímého marketingu spočívají v jasně vymezeném segmentu s přesně definovanou cílovou skupinou, měřitelnosti reakcí na nabídku, zákazník nemusí nikam chodit, v dlouhodobém využívání. Direct marketing členíme na adresný (také databázový, využívají se konkrétní informace o zákaznících) a neadresný (rozesílání materiálu bez konkrétní databáze). V direct marketingu se využívají dvě metody. OPT OUT znamená, že reklamu mohou šířit, dokud spotřebitel neodmítne. Reklama nesmí obtěžovat a vést ke zbytečným nákladům adresáta. Druhá metoda OPT IN je šíření reklamy za podmínky, že nám k tomu spotřebitel dal předem souhlas.

Formy přímého marketingu:

- 1) **Directmail** – jakákoliv propagační činnost zasláná prostřednictvím pošty či jiné distribuční sítě konkrétní osobě, které chce prodejce produkt nabídnout formou pohlednice, dopisu, objednávkového katalogu, apod.
 - 2) **Zásilkový obchod** – na základě katalogu zasílá prodejce zboží spotřebiteli na dobírku (Quelle). Mezi tuto formu můžeme zařadit i současné internetové obchody.
 - 3) **Telemarketing** – asi nejčastější forma přímého marketingu. Jde o využití telefonu k získání obchodního kontaktu, informování, tvoření databáze. Dělí se na aktivní OUTBOUND – firma obvolává zákazníky (tvoří zhruba 40% telemarketingu) a pasivní INBOUND – impuls vychází ze strany zákazníků (zbývající 60%). Další komunikační prostředky mohou být fax a mobilní telefon.
 - 4) **Přímý marketing prostřednictvím TV, rádia** – nejčastěji prostřednictvím televize (teleshopping) jsou zveřejňovány krátké šoty s udáním přímého kontaktu prodejce.
2. **Elektronický marketing** – provádí se pomocí elektronických prostředků – internetu. (webové stránky, email apod.) Využívá se zde přístup OPT IN.

1.4.4 Podpora prodeje

Jedná se o výdaje a pobídky k prosazení produktů výrobců. V současné době představuje největší procento výdajů marketingového mixu (až 50%).[3] Podpora prodeje se zaměřuje na maloobchody, velkoobchody, distribuční řetězce, zprostředkovatele a obchodní zástupce. Rozdíl mezi koncovým spotřebitelem, u kterého se předpokládá zvýšený nákup, a velkoobchody, distributory, zprostředkovateli spočívá ve větším využití podpory prodeje k budování vztahů. Charakteristické vlastnosti podpory prodeje jsou komunikace, motivace, výzva.

Spotřebitel				
Cenové podpory		Necenové podpory		
Zaváděcí cena	uvádění nového výrobku	Ochutnávky	možnost ochutnání výrobku	
Slevy na výprodej	podpora okamžitého nákupu	Sampling	bezplatné rozdávání vzorků	
Srážky za zboží na protiúčet	podpora koupí nového výrobku	Merchandising	rozmístění výrobků v prodejně	
Kupony	sleva při koupi produktu	Soutěže	možnost výhry vybraných výrobků	
Klubové ceny	jako člen klubu zvýhodněné ceny	Prémie	hmotná odměna za koupi výrobku	
Množstevní slevy	při koupi více položek kus zdarma			
Distribuční síť				
Obchodní propagace	Program loajality	Slevy	Dárky	Veletrhy a výstavy
zabývá se problematikou v místě prodeje	zvýšit prestiž, budování věrnosti	Hotovostní slevy	Rozdávací předměty	Velké firmy - prestižní a společenská událost
		Obchodní slevy	Výroční dárky	
Podlahová reklama	Dlouhodobé loterie	Sezonní slevy	Manažerské dárky	Střední firmy - zvýšení spol. prestiže, sjednání kontaktů
Stojany, držáky cenovek	Kuponning		Sponzorské předměty	
Vitríny, reklamní poutače	Slevy, rabaty		Omluvné dárky	Malé firmy - předvedení sortimentu, komunikace s cílovou skupinou
Způsoby umístění zboží	Společenské akce			
Materiály v místě prodeje	Obchodní konference			

Obr. 2 Typy podpory prodeje. [vlastní zpracování]

1.4.5 Reklama

Existuje mnoho forem a způsobů použití reklamy; od propagace určitého produktu až po image firmy. Charakteristickými vlastnostmi reklamy jsou hromadná komunikace, neosobní charakter, veřejná komunikace. Jedná se o jednosměrnou formu komunikace. K prezentování reklamních sdělení je využíváno širokého spektra hromadných sdělovacích prostředků (televize, rozhlas, tištěná média) a ceny jednotlivých reklam mohou být velmi vysoké.

Na průmyslových trzích je využití reklamy z části omezeno. Stěží si dokážeme představit velké venkovní billboardy na součástky do turbíny. Na tomto trhu bývá reklama součástí Public relations, kde jako jeho nástroj napomáhá propagaci firmy jako celku.

Základní komunikační cíle reklamy jsou:

1. **Informativní** – informace o novém produktu, snaha vyvolat zájem a poptávku, fáze zavádění
2. **Přesvědčovací** – konkurenční reklama, snaha zapůsobit na zákazníka, aby koupil právě náš produkt, fáze růstu
3. **Připomínací** – snaha udržet povědomí o produktu, ale i značce mezi zákazníky, fáze zralosti.

Vedle těchto tradičně uváděných cílů reklamy je však možné si představit i další, například prestižní (mít reklamu v určitém médiu), alibistické (vykázat zahraničnímu partnerovi, jak a kolik se věnuje na „marketing“) a další, v naší praxi zdaleka nikoliv výjimečné, i když poněkud neuvěřitelné důvody marnotratného vynakládání prostředků.[4]

O tom, jaká použijeme média, jakou zvolíme frekvenci, rozhoduje mediální strategie. Nejdříve musíme důkladně znát naši cílovou skupinu, abychom vybrali vhodné sdělovací prostředky nebo jejich kombinace a následně frekvenci (intenzitu), s jakou budeme působit. Intenzita nasazování reklamy může být **soustavná**, kdy je reklama rovnoměrně rozložena přes celý rok se stejnou frekvencí. Zpravidla se jedná o velké koncerny a budování dobrého jména – Coca-Cola. Další typ intenzity nasazení reklamy v médiích může být **pulzující**, kdy se v průběhu roku střídají intervaly s vyšším či nižším nasazením a **nárazové**, kdy se umisťuje reklama pouze nárazově, zato s velkou intenzitou – vánoční svátky apod.

Druh médií	Výhody	Nevýhody
Televize	Nabízí obraz, zvuk a pohyb, široký dosah, vysoká pozornost	Vysoké náklady, krátký čas, menší výběr obecnstva
Rádio	Nižší náklady, široký dosah, rozčleněné posluchačstvo	Pouze zvuková prezentace, nižší pozornost, krátká doba působení
Pošta	může být osobní, pružnost, volitelnost příjemců	poměrně vysoké náklady, reklamní materiál těžko získává pozornost
Noviny	pružnost, včasnost, dobré pokrytí místního trhu, důvěryhodnost	krátká životnost, nízký počet čtenářů, velké náklady, kvalitu tisku
Časopis 42%	důvěryhodný zdroj, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost	dlouhý termín realizace, nepružnost
Venkovní 4% (out door, out of home)	pružnost, nižší náklady, vysoký počet opakování dojmů	žádná volitelnost příjemců, omezení tvořivosti
Internet	Nízké náklady, možnost delšího působení, nabízí obraz, zvuk, pohyb	Nutnost vyhledání pro více informací, nízká pozornost, omezený segment působení

Obr. 3 Typy médií. [16]

Celkový postup tvorby reklamy můžeme rozložit do sedmi kroků:

1. Cíle pro celou reklamní kampaň, ale také cíle, k jejichž splnění se předpokládá dvojstupňová komunikace prostřednictvím názorových vůdců (opinion leaders).
2. Cílové publikum – je nutné definovat konkrétní část veřejnosti, na niž bude reklama zaměřena, vymežit její potřeby a preference.
3. Rozpočet, v němž se například zváží možnost kooperace dvou či více reklamních firem.
4. Vypracování poselství, což mohou být velice základní rozvahy o tématu, formě a rozměrech připravované reklamy. Výběr sdělovacích prostředků s ohledem na rozpočet a vymezení cílové veřejnosti, resp. jejího segmentu. Zde se počítá s objektem reklamy, s náklady a typem sdělení.
5. Způsob načasování, kdy jde o to, zda se jedná o jednorázovou akci (kampaň) nebo dlouhodobější proces, zda půjde o tzv. nálety nebo spíše vlny.
6. Zhodnocení efektu, které se opírá jednak o porovnání výsledků výzkumu před reklamní akcí a po ní, jednak, a hlavně, o rozbor prodeje.[4]

Měření efektu reklamy je důležité z pohledu návratnosti investice a splnění stanovených cílů reklamy. I když existuje pro měření efektu reklamy celá řada nástrojů (např. Dagmar, Screening, CPM, atd.), bývá to v praxi složitý proces (reklama se vyvíjí v čase, lidské vnímání reklamy selektivní pozorností, kombinace nástrojů marketingového mixu neurčí, který z nástrojů měl vliv na konečný efekt).

Neméně důležitá je právní úprava reklamy. V České republice je upravena v zákoně č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy. Etickou stránkou reklam se zabývá Rada pro reklamu.

1.5 Mediální plán

Mediální plán bývá uváděn v souvislosti s plánem rozložení investic na jednotlivé nosiče reklamy. V širším pojetí budeme mediální plán chápat spíše jako prováděcí plán komuni-

kační strategie. Výchozími body mediálního plánu bude komunikační strategie, její cíle a zpracované analýzy. Zvláště části týkající se mezoprostředí firmy (konkurence, odběratelé a dodavatelé).

Mediální plán bude obsahovat konkrétní zvolené nástroje komunikačního mixu se zdůvodněním výběru a popisem realizace pro danou firmu. Dále pak časový harmonogram, výdaje na jednotlivé komunikační nástroje, odpovědnost za implementaci a náklady.

V praktické části bude mediální plán součástí kapitoly 6.2.1 Navržený mediální plán a komunikační mix firmy.

1.6 Rozpočet

Rozpočet bývá uváděn jako součást mediálního plánu. Pro tvorbu rozpočtu komunikační strategie může být použito mnoho metod. Vodítkem může být kapitola 1.4.1.4 Rozpočet PR, kde jsou nastíněny některé metody, jak rozpočet vytvořit. V našem případě bude rozpočet součástí kapitoly 6.4.1 Nákladová analýza zavádění komunikační strategie do firmy.

1.7 Vyhodnocení

Vyhodnocení komunikační strategie je důležitý prvek, který by neměl být podceněn. Měly bychom zjistit, zda jsou zvolené komunikační cíle strategie naplněny, zda máme zvolené správné komunikační nástroje, cílové skupiny nebo sdělení. Nejdůležitější zjištění pro firmu bude, zda byly náklady na komunikační strategii vynaloženy účinně a efektivně.

Rozlišujeme několik přístupů vyhodnocení nebo měření účinnosti. Můžeme sledovat změnu stanoveného komunikačního cíle (zvýšení prodeje v důsledku nových odběratelů), měřit dle stanovených kritérií jednotlivé komunikační nástroje (např. 1.4.5 Reklama), porovnávat náklady vložené do komunikační strategie s tržbami, a jiné. Metodami pak mohou být do-
tazníkové šetření, pozorování, rozhovory atd.

2 B2B PROSTŘEDÍ

Prostředí B2B zahrnuje prostředí průmyslových trhů. Obecně můžeme říci, že průmyslový trh zahrnuje všechny, kteří kupují za cílem využití nákupu k tvorbě dále zpeněžitelné hodnoty.[5] Rozdíl mezi spotřebním trhem a průmyslovým trhem je takový, že spotřební trh se skládá ze všech jednotlivců a domácností, které nakupují nebo vyžadují zboží nebo služby pro osobní spotřebu.[13]

Podle zhodnocení vstupů se průmyslový trh dále dělí na tři typy a to průmyslový trh, trh obchodníků-prodejců a trh státních nebo neziskových organizací. Kincl doporučuje souhrnný název pro všechny skupiny, a to „trhy organizací“.

2.1 Specifika trhů B2B

Hlavními specifiky těchto trhů, kterými se odlišují od spotřebních, jsou:[5]

- 1) Menší počet zákazníků
- 2) Větší zákazníci
- 3) Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy
- 4) Závislost, nepružnost a kolísavost poptávky
- 5) Geografická koncentrace zákazníků
- 6) Odborný nákup
- 7) Více kupních vlivů.

Tržní situace je převážně oligopolistická až oligopsonická, proto je jednatel – nákupčí – mnohem mocnější, než jeho kolega na spotřebním trhu. Na druhou stranu je změna dodavatele velmi nákladná. Na tomto trhu vládou mnohem loajálnější vztahy než na spotřebitelském trhu.[2]

Tržní poptávka po výrobcích trhů organizací je takzvanou poptávkou odvozenou po poptávce finální produkce.

Dojde-li ke změně objednávky, není možno reagovat pružně, což je způsobeno charakterem zakázkovosti výroby. Jedná se tedy o nepružnost dodávky.

Nákupní rozhodování se uskutečňuje prostřednictvím týmového rozhodnutí za předem specifikovaných podmínek. Je zde zainteresována větší skupina aktérů. Velkou úlohu hraje odbornost nákupu. Nákupní motivy jsou mnohem racionálnější, ekonomicky podložené, objektivní a zacílené na efektivnost a zisk.[2] Nákupní proces je časově náročnější vzhledem ke složitému posuzování nabídek.

2.2 Chování zákazníků na trzích B2B

Zákazníci trhů jsou průmysloví producenti, distributoři, vládní i nevládní organizace. Zákazníky musíme být schopni klasifikovat, zhodnotit vlivy, které na ně působí, dokázat vysvětlit typy kupních situací, do kterých se mohou zákazníci dostat a pochopit proces kupního rozhodování.[5]

2.2.1 Klasifikace trhů

Jak již bylo uvedeno výše, rozlišujeme v prostředí B2B tři následující typy trhů:

Průmyslový trh

Průmyslový trh lze charakterizovat jako trh výrobců a producentů služeb. Zákazníci této kategorie nakupují stroje, zařízení a kompletní instalace (vodní turbína). Jsou také největším zákazníkem na trhu služeb.

Trh obchodníků

Tento trh zahrnuje všechny maloobchody a velkoobchody. Jedná se o nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Téměř veškeré spotřební zboží se dostává ke konečnému spotřebiteli formou maloobchodů. Maloobchody a velkoobchody jsou zákazníky na trhu služeb a finálního zboží, které nakupují k zajištění svého chodu.

Trh státních organizací

Trh státních organizací se skládá z úřadů státní správy, veřejné správy, ale i neziskového sektoru. Tyto instituce jsou velkým zákazníkem spotřebního a průmyslového zboží a služeb. Jejich nákupy jsou upraveny legislativními normami a dalšími nařízeními, jejich rozpočty pevně stanoveny.

2.2.2 Vlivy působící na chování zákazníků

Organizace jsou ovlivňovány při svém nákupním rozhodování celou řadou vlivů.

Vlivy prostředí

Jedná se o vlivy související s ekonomickým prostředím (úroveň poptávky, hospodářský růst/pokles, hodnota peněz), ale také o technologické, politické a konkurenční změny v okolí.

Vlivy organizace

Každá kupující organizace je specifická. Obchodník by měl být s jedinečností organizace obeznámen.

Interpersonální faktory

Kupní centrum tvoří zpravidla několik lidí, kteří mají různé zájmy, pravomoce a schopnosti. Na obchodníkovi je, aby se snažil vystopovat chování kupujících v průběhu rozhodování. Informace, které se mu podaří zjistit o interpersonálních vztazích, může nakupující organizace využít k uskutečnění nákupu.

Individuální faktory

Každý z účastníků rozhodovacího a nákupního procesu má své motivy, přesvědčení a preference, který jsou ovlivněny věkem, postavením, osobností. Největší vliv na průmyslovém trhu mívá technický manažer, zatímco nákupčí zpravidla ovlivňuje volbu dodavatele. Proto musí obchodník předat prvně informace technickému oddělení.

Zákaznické role

Rozlišujeme 7 rolí v nákupním rozhodovacím procesu: [17]

1. **Iniciátoři** – vyslovují požadavek na zakoupení něčeho potřebného
2. **Uživatelé** – budou daný produkt nebo služby využívat
3. **Ovlivňovatelé** – mají vliv na kupní rozhodování
4. **Rozhodovatelé** – rozhodnou o požadavku a dodavateli
5. **Schvalovatelé**
6. **Nákupčí** – osoby s formální pravomocí, které mohou vybrat dodavatele a dohodnout okolnosti nákupu

7. Strážci – mají za úkol chránit členy nákupního centra před obchodními zástupci a nežádoucími informacemi.

2.2.3 Typy kupních situací

Jak už bylo uvedeno výše, nákupní chování zákazníků na trzích organizací je závislé na mnoha faktorech. Vlastní nákup je pak vymezen třemi nákupními situacemi.[2,13]

Nový nákup

Kupující pořizuje služby nebo zboží poprvé. Jedná se složitý a dlouhotrvající proces zahrnující sběr informací, porovnávání a rozhodování. Čím je koupě nákladnější, tím je riziko větší a je potřeba více času na rozhodnutí.

Modifikovaný opakovaný nákup

Zákazník chce upravit některé parametry zboží např. cenu, druh apod.

Opakovaný přímý nákup

Zákazník nakupuje u známého, spolehlivého dodavatele. Jedná se o již rutinní záležitost.

2.2.4 Proces kupního rozhodování

Proces kupního rozhodování je závislý na fázi kupní situace, ve které se nacházíme. Jde-li o nový nákup, prochází nákupní proces těmito fázemi: identifikace problému, základní údaje o potřebě, specifikace výrobku, hledání dodavatele, posouzení nabídek, výběr dodavatele, objednávka, odběr a zhodnocení. Pokud jde o modifikovaný nákup, neprochází již rozhodovací proces celým cyklem, ale pouze prvními třemi body, a poté následuje výběr vhodných posloupností. U opakovaného přímého nákupu v současnosti organizace používají počítačové systémy objednávání, které jsou součástí informačního systému podniku. Důraz je kladen na nízké náklady vázání zásob a rychlost obrátkovosti.

2.3 Zboží na trzích B2B

Produkcí na trzích organizace můžeme rozdělit na:[2]

Výrobní vstupy – to jsou produkty, jež se stávají součástí finálního produktu (měděná ruda, polotovary, součástky)

Základní prostředky– produkty, jež tvoří základní výrobní zařízení. Dělíme je dále na nemovité (budovy, haly, strojové vybavení) a movité (automobilový park)

Pomocný materiál, vstupy – to jsou výrobky a služby, které pomáhají vyrábět nebo provádět určité činnosti (oprava, údržba, služby reklamních agentur)

Zboží k dalšímu prodeji – jedná se zpravidla o spotřební výrobky nakoupené a určené k dalšímu prodeji konečnému zákazníkovi. (supermarkety).

Životní cyklus výrobků je podobný jako na spotřebních trzích: má všechny fáze (výzkum a vývoj, uvedení na trh, růst, zralost, nasycení a pokles) , ale zpravidla je v důsledku technologických změn kratší, než cyklus výrobků na spotřebních trzích.

Distribuční kanály jsou ve většině případů krátké a přímé a velkou roli hraje spolehlivost dodávek.

2.4 Komunikace v prostředí B2B

Význam osobních obchodních informací od prodejců je tradičně považován za velmi důležitý. Průzkumy však ukazují, že na důležitosti získávají rovněž neobchodní zdroje, což mohou být obchodní tiskoviny (tzv. prodejní literatura – brožury, katalogy apod.) a další i zasílané materiály. Na prvních místech jsou také public relations a zejména působení v médiích. Výstavy, veletrhy a inzerce mají pro nákupní rozhodování všeobecně méně významu.

Pět zdrojů informací:[2]

1. Informace od reklamních agentur (obchodní osobní a neosobní informace)
2. Neosobní zdroje (články apod.)
3. Osobní nezávislé nebo neobchodní zdroje (konzultanti)
4. Interní informační zdroje
5. Externí konzultanti.

Z výše uvedeného můžeme rozlišit tři skupiny komunikačních prostředků:[13]

1. **Prostředky přímé komunikace** (účast na výstavách, školící a informační semináře, prezentace a předvádění výrobků, pojízdné předváděcí a prezentační vozy)

2. **Vlastní nepřímé publicitní prostředky** (ekonomický a obecně informativní tisk, všeobecný technický tisk, specializovaný technický tisk, rozesílané reklamní tiskoviny, seznam odborných firem, vzorky)
3. **Doplňkové prostředky přímé a nepřímé** (prodejní dokumentace, podnikový tisk, návštěvy továren, den otevřených dveří, technické články, kongresy konference, promítání filmů).

3 ANALÝZY

3.1.1 Analýza makroprostředí – PESTE

Makroprostředí vytváří obecně platné podmínky podnikání pro jednotlivé firmy. Jedná se o podmínky **ekonomické** (hospodářský růst, inflace, úroveň zdanění), **demografické a sociální** (počet obyvatel, rozmístění, struktura), **politické a legislativní** (legislativa, politický směr), **technologické** (úroveň, vývoj) a **ekologické** (nové požadavky). Znalost makroprostředí je důležitým předpokladem pro zpracování úspěšné strategie firmy. Hrozby a příležitosti plynoucí z makroprostředí, které jsou nerozpoznány, mohou mít negativní vliv na výkonnost firmy.

Analýza PESTE

K ohodnocení vlivů vnějších faktorů makroprostředí lze použít **PESTE analýzu**. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:[18]

- a) Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
- c) Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Uvedená písmena prezentují následující segmenty:

P – politický segment

E – ekonomický segment

S – sociální segment

T – technologický segment

E – ekologický segment.

3.1.2 Analýza mezoprostředí – Porterova analýza konkurenčních sil

Mezoprostředí (odvětvové okolí) firmy se skládá z konkurenčních firem, jejich produktů, zákazníků, dodavatelů. Každá firma operující v odvětví by měla rozpoznat přitažlivost odvětví a určit intenzitu jednotlivých konkurenčních sil. Může tak zabránit dalším vstupům konkurence do odvětví, popřípadě rozložit síly, které firmu ohrožují.

Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a to bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkují. Slabé síly naopak dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost.

Porterovy konkurenční analýzy

Cílem analýzy je rozpoznat a pochopit síly, které v makroprostředí působí a které mohou mít pro firmu význam z hlediska jejího budoucího vývoje. Poznáním těchto sil můžeme ovlivnit jejich působení formou vyrovnání se s nimi nebo je zvrátit ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Ohrožení ze strany nových konkurentů (závisí na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů.)
2. Vyjednávací síla odběratelů (velmi silní odběratelé si mohou diktovat podmínky, např. kvalitu, cenu apod.)
3. Vyjednávací síla dodavatelů (vysoké ceny vstupních surovin mají vliv na zisk firmy)
4. Ohrožení ze strany nových substitutů (nižší cena substitutu, vyšší kvalita, schopnost nahrazení)
5. Rivalita mezi konkurenty (používání konkurenčních nástrojů: cena, kvalita, služby, atd.).

3.1.3 Analýza mikroprostředí - SWOT

Mikroprostředí označuje vnitřní prostředí. To se skládá z vrcholového managementu, oddělení firmy (finanční, marketingové atd.) a jiných. Podstatou je, že si stanovíme silné stránky a slabé stránky firmy. K vyhodnocení mikroprostředí použijeme analýzu SWOT, která propojí vnitřní okolí firmy (slabé a silné stránky) s vnějším okolím (hrozbami a příležitostmi).

Analýza SWOT

SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz. S (STRENGTHS) – silné a W (WEAKNESSES) slabé vnitřní stránky podniku a O (OPPORTUNITIES) příležitosti a T (THREATS) ohrožení. Počáteční písmena anglických slov pak tvoří zkratku analýzy. Tato metoda umožňuje současně hodnotit jak mikroprostředí firmy, tak její vnější okolí.

Analýza SWOT je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v jejím okolí. Data jsou získávána buď ze zpracovaných analýz, např. (PESTE), metodou interview atd. Cílem je rozvíjet silné stránky firmy, slabé snižovat a připravit firmu na případné příležitosti a hrozby.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS

4.1 Profil firmy

Obchodní jméno:	Miroslav Frňka
Sídlo firmy:	Na Drahách 1415, Rožnov pod Radhoštěm, 756 61
Identifikační číslo:	44767277
Právní forma:	Fyzická
Typ živnosti:	Řemeslná
Datum zahájení živnosti:	1992
Název provozovny:	Kovorys
Adresa provozovny:	Tylovice 2807, Rožnov pod Radhoštěm, 756 61
Datum zahájení provozu:	29.8.1997
Počet zaměstnanců:	11

4.2 Vývoj a činnost firmy

4.2.1 Historie

V roce 1992 si pan Miroslav Frňka založil malou dílnu. Předmětem činnosti byla výroba nerezových bojlerů. Ze zisku v roce 1994 zakoupil pozemek na pomezí Tylovic a Hážovic. V tomto období přestal s výrobou bojlerů a začal se výhradně specializovat na kovoobráběčskou činnost, kde mohl pan Frňka lépe uplatnit své dlouholeté zkušenosti z firmy Loana. Kvalita práce, včasnost a pružnost začaly budovat dobré jméno firmy a tím poptávku po jeho produkci.

Firma se rozrůstala. V roce 1997 byla postavena provozovna Kovorys s cca 200 m² výrobní plochy. Postupně byla vybavena staršími stroji, aniž by se pan Frňka musel zadlužit, přijímali se noví zaměstnanci. V roce 2007 začíná být dílna nedostačující. Je dále rozšířena o novou svařovnu, najímají se zaměstnanci s konečným počtem 11.

4.2.2 Současnost

Firma Miroslav Frňka, Kovorys (dále jen MFK) je úspěšnou malou kovoobráběčskou firmou operující převážně v prostředí B2B trhů v segmentu průmyslový trh. Veškerá její produkce je odběratelskými firmami zpracovávána v další výrobě. Pouze vozíky pro německou firmu D+L Banholzer, GmbH jsou určeny pro její konečnou spotřebu.

Filozofií firmy je vyrábět zakázkové produkty v co nejvariетnějším provedení z nabízených materiálů: teflonu, PVC, silonu, mědi, duralu a oceli dle přání a požadavků zákazníka. Důraz klade na neustálý proces učení se nových postupů a tím zdokonalování zručnosti svých pracovníků a technologii výroby.

V roce 2008 zpracoval pro FMK syn majitele ing. Miroslav Frňka ml. návrh strategického směru rozvoje firmy MFK. Navrhl koncepci, jejímž výchozím bodem je kombinovaná strategie mírné expanze se subvariantou interní stability (zdokonalení technologie, snižování nákladů, optimalizace výrobního procesu atd.). Navržená koncepce by měla firmě pomoci hlavně v posílení její příznivé pozice na trhu. Strategie se začíná ve firmě MFK uplatňovat. Koncem minulého roku přikoupil p. Frňka další pozemky na rozšíření své provozovny.

V současné době firma MFK zažívá těžké období vzhledem k probíhající finanční krizi. V lednu firma realizovala desetinový obrat oproti prosinci minulého roku a byla citelně ve ztrátě, která byla dotována z úspor.

4.2.3 Výrobní sortiment firmy

Výrobní produkci firmy můžeme začlenit do průmyslových výrobků, jedná se o vstupy do výroby. Výrobní sortiment firmy zahrnuje produkci:[33]

- **kovových výrobků:** příčky a profily, redukce, upínky, krycí pouzdra, atypické matice a šrouby, matice termostatu, čepy, vyústky, nátrubky, imbus šrouby, prodloužení, úhelníky, misky, ozubená kola, držáky, stojany, manipulační vozíky, konstrukční rámy, ochranné clony, přepážky, přepravky atd.
- **duralových výrobků:** vyústkové kroužky, peanuty, vyústky, sloupky, vložky, pásoviny atd.
- **silonových výrobků:** upínky, vyústky, kostky, kroužky, podložky, štítky atd.
- **měděných výrobků:** hroty, náboje, trysky atd.

4.2.4 Hospodaření firmy

Firma MFK eviduje své příjmy a výdaje v tzv. daňové evidenci. Ta se liší od účetnictví především tím, že se v ní evidují skutečně zaplacené příjmy a výdaje v daném účetním období.[18]

Tab. 1 Přehled hospodářského výsledku firmy

za období 2005 – 2008. [33]

Rok	Výsledek hospodaření	Příjmy	Výdaje
2005	2 081 132	7758152	5 667 020
2006	3 640 216	10 316 809	6 676 593
2007	6 691 906	16 182 212	9 490 306
2008	7 127 275	15 838 897	8 711 622

Z přehledu je patrný růst kladného hospodářského výsledku (zvláště velký nárůst v období 2006 až 2007). Vzhledem k tomu, že kapacitní možnosti byly překročeny, stála firma před otázkou rozšíření. Volné finanční prostředky byly investovány do nového CNC soustruhu, koupě přílehlých pozemků a větší část umístěna na termínované vklady, než mělo dojít k rozhodnutí o investičním záměru. V současnosti tyto slouží firmě k překlenutí období hospodářského útlumu vyvolaného finanční krizí.

5 ANALÝZY FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS

Pro vytvoření celkového obrazu o firmě Miroslav Frňka, Kovorys (dále jen MFK) a zařazení do kontextu, budeme firmu analyzovat z jejího makroprostředí (analýza PESTE), mezoprostředí (Porterova analýza konkurenčních sil) a mikroprostředí (SWOT analýza). Analýzy byly zpracovány v rámci diplomové práce ing. Miroslava Frňky ml., ve které řešil návrh strategického směru rozvoje firmy. Avšak v současnosti pozbývají některá vyhodnocení v souvislosti s hospodářským propadem platnost. V roce 2008 vypadalo tržní prostředí naprosto jinak, ekonomický růst táhl poptávku po produkci MFK. Firma najímala brigádníky a odmítala další zakázky – dostala se na okraj svých výrobních možností. Proto bylo nutné analýzy přepracovat. Z analýz zjistíme významné zájmové skupiny, slabé a silné stránky firmy, příležitosti a samozřejmě hrozby. Výsledky analýz se odrazí v navrhované komunikační strategii.

5.1 Analýza makroprostředí – PESTE

K analýze vlivů makroprostředí byla zvolena analýza PESTE, tj. analýza rozšířená o ekologický faktor vzhledem k výrobě firmy MFK, jež má dopad na životní prostředí. Politická, ekologická, technologická část a část ekonomických faktorů byla analyzována z národního hlediska. Sociální, demografická, geografická část a část ekonomických faktorů pak z hlediska lokálního.

Analýza PESTE

Analýza PESTE zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizaci. Její součástí jsou Politické a legislativní faktory, Ekonomické faktory, Sociální, demografické a geografické faktory, Technologické faktory a Ekologické faktory.

Politické a legislativní faktory

V současnosti v České republice vládne koaliční vláda ODS, KDU-ČSL a SZ. Ve svém programovém prohlášení deklarovala celou řadu reforem. Mezi nejvýznamnější z hlediska malých a středních podniků patří zejména reforma veřejných rozpočtů, daní a daňové soustavy a reforma podnikatelského prostředí a trhu práce. Mezi hlavní body těchto reforem patří: snižování daňové zátěže FO i PO (zjednodušení a racionalizace správy daní a pojistného), zjednodušení systému odepisování, přehodnocení národních programů podpory MSP v souvislosti s náběhem nového operačního programu, zvýšení hranice povin-

nosti vedení podvojného účetnictví pro podnikatelské subjekty na 25 mil. Kč ročního obratu, atd.

Na tiskové konferenci dne 18.2.2009 vláda v čele s premiérem Mirkem Topolánkem představila jako reakci na probíhající finanční krizi Národní protikrizový plán (NPP), který byl zpracován ve spolupráci s Národní ekonomickou radou vlády (NERV). Vláda se v tomto dokumentu soustřeďuje na stimulaci nabídky, nikoliv domácí poptávky. Opatření se budou týkat: snižování zátěže práce, podpory exportní výkonnosti, podpory podnikání, konkrétně: snížení sazby pojistného a nemocenského pojištění, zrychlení odpisů, snížení záloh na daně z příjmu, možnosti odložení zálohy na tyto daně, poskytování úvěrů pro export malých a středních podniků prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky, atd. NPP poskytne garanci úvěrů malým a středním podnikům, které mohou být krizí nejvíce zasaženy.

Firma MFK musí dodržovat celou řadu zákonů, vyhlášek a nařízení související s její činností (živnostenský zákon, zákon o dani z příjmů, DPH, Zákoník práce, Obchodní zákoník a jiné).

Ekonomické faktory

Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky daného státu. Tento stav ekonomiky pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout požadované výnosnosti.

Ekonomický růst – v úhrnu za celý rok 2008 vzrostl hrubý domácí produkt ve srovnání s rokem 2007 reálně o 3,5 % při nárůstu zaměstnanosti v průměru o 1,7 %. Zvýšení HDP tedy bylo zhruba stejnou měrou zajišťováno růstem produktivity práce i zaměstnanosti. [23] Prognózy na rok 2009 vzhledem k probíhající finanční krizi jsou velmi obtížné odhadnout. Po letech vysoké dynamiky HDP (přes 6 % v období 2005 2007) dochází od počátku roku 2008 k jejímu zpomalování. V souvislosti s poklesem zahraniční a zpomalením domácí poptávky předpokládáme růst HDP v roce 2009 okolo 1,4 %. Rizika predikce jsou vychýlena směrem dolů.[24] Navrhovaná opatření uvedená v dokumentu NPP by měla vést ke stimulaci české ekonomiky v roce 2009 ve výši 2,9 HDP.

Inflace – vyšší inflaci v roce 2008 (6,3 %) by měla v roce 2009 vystřídat výrazná deflace. Míru inflace pro rok 2009 odhaduje Ministerstvo financí okolo 1,3 %, což reflektuje oslabení nákladových tlaků.

Dostupnost kapitálu – jak už bylo uvedeno v politických a legislativních faktorech, vláda připravila v období krize dokument Národní protikrizový plán, ve kterém se zaručuje za úvěry malým a středním podnikům, které budou poskytnuty prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky.

Firma MFK má dobrou pověst i hospodářské výsledky (viz. kapitola 4.2.4 Hospodaření firmy) a úvěr si mohla dovolit i před finanční krizí. Ředitel firmy p. Frňka má však averzi k riziku zadlužení.

Daňová zátěž – v souvislosti s daňovou reformou, která vstoupila v platnost k 1. 1. 2008, došlo k několika významným změnám v oblasti zdanění:

- a) Zavedení jediné sazby daně z příjmu FO, která s účinností od 1. 1. 2008 činí 15 % a další snížení sazby na 12,5 % v roce 2009
- b) Změně systému základu daně – zaveden tzv. superhrubý příjem, kdy pojistné placené zaměstnancem i zaměstnavatelem nebude osvobozeno od daně z příjmů
- c) Zrušení minimálního základu daně
- d) Snížení sazeb daně z příjmu PO, která od 1. 1. 2008 činí 21 %, a v následujících dvou letech by se měla dále snižovat na 20 %, resp. 19 %
- e) Zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 %.

Odvody na dani z příjmu v Česku díky zavedení rovné daně ve výši 15 % sice klesly a patří k nejnižším v Evropě, sazba sociálního pojištění však zůstává dlouhodobě stejná a je druhá nejvyšší v Evropské unii. Na sociálním pojištění tak zaměstnavatel odvede více než na dani z příjmu.[18]

V současnosti dochází ke změnám, které jsou uvedeny v Národním protikrizovém plánu. Mělo by dojít ke snížení daně z příjmu, sociálního pojištění, odkladu placení základu daně.

Směnný kurz – Česká měna v roce 2008 prolomila rekordní hranici 24,94 za Euro a 17,4 k USD. Silný kurz naší měny byl nepříznivý zvláště pro náš export. Firma MFK vyváží do Spolkové republiky Německo. V současnosti se podle kurzovního lístku ČNB pohybuje kurz české koruny k Euru 27,76 a k USD 22,09. Kolísání naší měny v tak krátkém časovém horizontu působí nedůvěru investic plynoucích do ČR. Nízký kurz ohrožuje vložené investice zahraničních investorů (např. rakouské banky investovaly do zemí východní Evropy a nyní jsou díky propadu kurzů východoevropských měn ohroženy).

Nezaměstnanost – Lokální hledisko: Zlínský kraj patří dlouhodobě k regionům České republiky s průměrnou nezaměstnaností. V roce 2007 došlo k poklesu míry registrované nezaměstnanosti na 6,02% oproti roku 2006, kdy tento ukazatel činil 7,75%. Republikové hledisko: podle údajů ČNB v roce 2008 klesla míra registrované nezaměstnanosti podle údajů MPSV ve třetím čtvrtletí meziročně o 1,1 procentního bodu na 5,6 %. Poslední dostupné dílčí údaje o vývoji zaměstnanosti naznačují, že ve čtvrtém čtvrtletí 2008 došlo k výraznějšímu zpomalování růstu zaměstnanosti a zvyšování nezaměstnanosti, než v předchozím období roku 2008.[25] Vzhledem k předpokládané spolupráci zaměstnavatelů a odborů by důsledky pro trh práce neměly být fatální. Zatím firmy zaměstnance najímají za 80% mzdy s tím, že nechodí v pátek do zaměstnání. V březnu je to už za 60%, nechodí i v pondělky. Jestliže se ekonomika neodrazí, budou muset firmy propouštět a uzavírat výrobu.

Mzdy – zaměstnanci ve Zlínském kraji si v roce 2007 vydělali průměrně 18 760 Kč měsíčně, což je o 7,9 % více než o rok dříve. Tehdy na svých výplatních páskách našli průměrnou částku 17 387 Kč. Region se tak stále drží pod celorepublikovým průměrem, který v loňském roce vzrostl o 1 485 Kč na 21 692 Kč. [23]. V době zpracování diplomové práce se údaje u roku 2008 teprve vyhodnocovaly. Český statistický úřad zveřejnil údaje o celorepublikové průměrné hrubé mzdě, která činila 23 542 Kč.

Sociální, demografické a geografické faktory

Populace ve Zlínském kraji je z velké části tvořena venkovským obyvatelstvem. Počet mladých lidí převyšuje počet důchodců, což oblasti poskytuje dostatek pracovních sil pro rozvoj v nejbližších letech. Nejvíce lidí je zaměstnáno v průmyslu, druhé v pořadí je stavebnictví, následuje doprava, skladování a spoje.[26] Poptávka zůstává po velmi kvalifikovaných pracovnících (svářeči, nástrojáři, zámečníci). Např. po odchodu zaměstnance na pozici svářeče od firmy MFK nemohla firma najít odpovídající náhradu a proto si svářečský kurz udělal stávající zaměstnanec.

V Rožnově pod Radhoštěm se nachází Střední odborné učiliště s obory jako obráběč kovů, zámečník apod. V okresním městě Vsetín má zase dlouholetou tradici Střední průmyslová škola strojnická, jejíž absolventi vždy měli a i nyní bez problémů nacházejí možnost uplatnění. Současným trendem je však umisťovat mladé lidi na gymnázia a obchodní akademie s výhledem dalšího studia.

Práce na směnný provoz jsou v místním regionu vnímány neutrálně. Ve velkých podnicích je běžný trojsměnný provoz. Firma MFK nemá noční směny zavedeny, avšak pružnou pracovní dobu někteří zaměstnanci využívají tak, že chodí na zaměstnání ve tři nebo čtyři hodiny ráno.

Dalším sociálním trendem nejen ve Zlínském kraji, ale prakticky v celé společnosti, je intenzivní využívání informačních technologií a přenosných komunikačních nástrojů. V tomto ohledu firma MFK mírně zaostává, protože nemá zaveden internet, ani nemá vlastní webové stránky či vlastní e-mailovou adresu.[18] Další trendy v podobě preferencí zdraví obyvatelstva, vegetariánství, boje proti kouření se firmě vyhýbají vzhledem k předmětu činnosti.

Z geografického hlediska se firma Miroslav Frňka nachází na okraji Rožnova pod Radhoštěm, přímo na rozhraní místních částí Tylovice a Hážovice. Menší nevýhodou z logistického pohledu je vzdálenost od silnice I. třídy č. 35. Tato vzdálenost činí směrem k Rožnovu pod Radhoštěm zhruba 2,5 km, směrem k Prostřední Bečvě 6,5 km. Odlehlost firmy od centra Rožnova pod Radhoštěm není příznivá pro zaměstnance, kteří musí použít k docházení do zaměstnání dopravní prostředek (kolo, auto). Má však svá pozitiva týkající se hlučnosti výroby a dalších negativ spjatých s výrobou, která by narušovala kvalitu bydlení.

V těsné blízkosti firmy protéká místní potok Hážovka. V současné době nepředstavuje pro firmu významné nebezpečí, nicméně po povodních v roce 1997 musel být břeh u firmy z bezpečnostních důvodů zpevnován. Zhruba 20 m na západ od firmy se nalézají dráty vysokého napětí, což v podstatě vylučuje možnost jakéhokoliv rozšíření firmy tímto směrem.

Technologické faktory

V odvětví kovoobrábění jsou neustále vyvíjeny a vyráběny stroje, které pracují na lepší technologii nebo dokáží daný výrobek vyrobit za méně času. Firma MFK sleduje nové technologie a postupně obnovuje strojní park. Dokladem tohoto je, že koncem roku 2008 firma provedla náročnou finanční investici zakoupením tzv. CNC soustruhu, který je plně řízen počítačem. Firma si od investice slibuje zvýšenou produktivitu a přesnost ve výrobě.

Při obrábění kovů v průmyslu se jako technologické kapaliny používají řezné oleje nebo emulze, které bývají při styku s lidskou pokožkou velmi nebezpečné a mají negativní vliv

na životní prostředí. Současným trendem jsou změny složení kapalin, vznik nových typů kapalin, přesuny preferencí uživatelů mezi typy kapalin atd.

Firma MFK považuje v oblasti poznatků o nových technologiích a výrobních prostředků za důležité návštěvy veletrhů a výstav.

Ekologické faktory

Hlavní ekologické vlivy, kterými firma MFK ovlivňuje životní prostředí, mohou být rozděleny do dvou skupin, a to na vlivy pasivní a vlivy dynamické.

Pasivní vlivy vznikají tím, že objekt zaujímá na konkrétním místě určitý prostor, odčerpává místní zdroje a svou přítomností narušuje místní ekosystémy. Žádné takové narušení firma MFK nezpůsobuje.

Dynamické vlivy souvisejí s provozem výrobního závodu. Jakýkoliv výrobní závod, a tedy i provozovna KOVORYS, je místem realizace lidské činnosti. Výsledkem této činnosti jsou výstupy chtěné – zahrnující hlavní a vedlejší produkty, a výstupy nechtěné – představované odpady. Odpady se podle vlastností z hlediska vlivu na životní prostředí rozdělují na nebezpečné a obyčejné. Firma MFK produkuje oba druhy těchto odpadů. Mezi obyčejné druhy odpadů se řadí např. piliny a třísky železných kovů, plastové hobliny a třísky, odpady ze svařování, upotřebené brusné nástroje a brusné materiály (odpady z tváření a z fyzikální a mechanické povrchové úpravy kovů a plastů), ale také např. papír a lepenka, sklo, plasty, směsný komunální odpad (odpady z běžného provozu budovy a živnosti). Mezi nebezpečné druhy odpadů, které firma produkuje, se mohou řadit např. odpadní minerální řezné oleje neobsahující halogeny, syntetické řezné oleje, snadno biologicky rozložitelný řezný olej, dále pak jiné hydraulické oleje; jiné motorové, převodové a mazací oleje; jiná rozpouštědla a směsi rozpouštědel; čisticí tkaniny a ochranné oděvy znečištěné nebezpečnými látkami; zářivky atd. Firma všechny nebezpečné odpady (dle zákona o odpadech a prováděcí vyhlášky) likviduje v místním sběrném dvoře, se kterým má uzavřenou smlouvu na likvidaci tohoto typu odpadů.

Při výkonu řemeslných živností lze za zdroje znečištění ovzduší považovat především kotelnou, popř. technologická zařízení vypouštějící do ovzduší znečišťující látky – lakovny, galvanovny apod. Firma MFK všechny práce podobného typu realizuje prostřednictvím subdodavatelů. Firma vypouští do veřejné kanalizační sítě pouze běžné

splašky, které nejsou předmětem zvláštní ochrany. Nemá žádné ISO normy v oblasti životního prostředí a ani o tom v budoucnu neuvažuje.

Vyhodnocení PESTE analýzy

Předmětem vyhodnocení analýzy PESTE je zjištění, které z faktorů vnějšího prostředí mají větší vliv na firmu, na její činnost s výhledem do blízké budoucnosti. Při pohledu na analýzu je jasné, že všechny uvedené faktory se dotýkají firmy, ovšem mezi nejdůležitější patří v současnosti ekonomické faktory a politicko-legislativní faktory. Probíhající finanční krize zasáhne citelně podle prognóz naši otevřenou ekonomiku v druhém čtvrtletí. Firma MFK pocítila její dopad ihned v lednu 2009. I když největší odběratel, firma Remak, a.s., neprodukuje pro automobilový trh, ale vyrábí převážně zařízení vzduchotechniky, byly jejím odbytištěm trhy pobaltských republik a Ruska. V tomto období (leden) měla firma FMK desetinový obrat oproti prosinci loňského roku.

Hrozby skrývají i příležitosti nových odbytišť, které se mohou následkem nové situace na trhu vytvořit. Vláda představila svůj národní protikrizový plán, ve kterém je několikrát zdůrazněna podpora malých a středních firem jak prostřednictvím zaručení úvěrů prostřednictvím Českomoravské investiční a záruční banky, tak pro exportéry prostřednictvím České exportní banky. Firma MFK spíše ocení rychlejší vratky daně z přidané hodnoty (do 15 dnů), zrychlení odpisů u hmotného majetku pořízeného 1.1.2009 – 30.6.2010, snížení sazby pojistného. V současné době se neví, jak se krize bude vyvíjet. Minulý týden vystoupil premiér Mirek Topolánek v televizi Prima, kde sdělil, že krize bude hlubší, než vláda očekávala a že růst, který byl vládou ohlášen, se dále snižuje.

Firmu MFK může ohrozit do budoucna odliv dětí z učilišť. Již dnes má problémy se zajištěním náhrady za kvalifikované pracovníky. Určitě ještě dlouho potrvá změnit společenské vnímání o podřadnosti učilišť ve společenském žebříčku. Firma MFK musí být na tomto poli aktivní a snažit se nabízet praxi učňům s cílem zajistit si budoucí zaměstnance.

Pro malé firmy je podstatné vyhnout se technickému a technologickému zaostávání. Dobrou příležitostí v tomto mohou být např. strojní veletrhy a výstavy. Firmy, které v současné době ignorují význam technologických faktorů, jsou z dlouhodobého hlediska předurčeny k neúspěchu.

S rostoucím významem ekologie je pro každou firmu důležité, aby dodržovala příslušnou legislativu už nejenom kvůli sankcím, ale hlavně kvůli dobrému jménu firmy. Lidé si dnes

čím dál tím více uvědomují podstatu kvality života, jehož důležitou složkou je i kvalita životního prostředí. Do budoucna se dá očekávat, že vliv ekologických faktorů na firmy se ještě zvýší.

5.2 Analýza mezoprostředí – Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil

Cílem Porterovy analýzy konkurenčních sil je pochopit síly, které v tomto prostředí působí. Identifikovat, které z nich mají pro firmu Miroslav Frňka, Kovorys (dále jen MFK) z hlediska budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu využity ve prospěch firmy. Analýza se skládá z těchto pěti částí: ohrožení ze strany nových konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, ohrožení ze strany nových substitutů a rivalita mezi konkurenty.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vstupní bariéry do odvětví, na kterém firma MFK operuje, jsou poměrně velké (znalost technologie, know-how, distribuční kanály, vysoké vstupní náklady). V současnosti se nejeví, že by někdo z drobných kovo-zámečnicků aspiroval na vážného konkurenta firmy MFK. Dá se říci, že kovovýrobní trh v rožnovském regionu je z hlediska potenciálních konkurentů stabilní. Firmě MFK se podařilo vybudovat kvalitní zázemí s dobrým jménem a důvěrou zákazníků. Situace se ovšem může změnit vzhledem k probíhající recesi.

Vyjednávací síla odběratelů

Největším a nejdůležitějším odběratelem firmy MFK v rožnovském regionu je podnik Remak, a.s., který má tudíž pochopitelně i největší vyjednávací sílu. Mezi stálé zákazníky patří firmy Kovomax, s.r.o., Epigon, s.r.o., Ekobal Rožnov, s.r.o., atd. (viz podrobný výčet odběratelů níže). Firmě MFK se již dlouhou dobu nepodařilo najít v regionu nového významného odběratele. Ze strategického hlediska je pro firmu důležité, aby se jí podařilo nalézt alespoň jednoho nového odběratele v regionu. Do roku 2008 zakázky od dosavadních odběratelů zatěžovaly výrobní kapacitu firmy dostatečně, ale závislost na jednom od-

běrateli v současné krizové situaci prokázala obavy, které se s ní pojí. Pokud firma nenajde další odběratele, bude muset začít posílat zaměstnance domů nebo je dokonce propouštět.

Největším odběratelem firmy MFK na mimoregionální úrovni je firma Erich Jaeger, s.r.o., která v období 2006 – 2008 svou poptávku zdvojnásobila. Nyní také stagnuje.

V roce 2008 se firmě MFK podařilo najít nového zákazníka Visteon-Autopal, s.r.o. z Nového Jičína, která se zabývá výrobou a vývojem světelné, klimatizační a chladicí techniky, dále forem a nástrojů pro automobilový průmysl. Spolupráce s touto firmou je v současnosti na svém počátku.

Mezi pravidelné lokální odběratele firmy MFK patří:

Remak, a.s. – je největším a hlavním odběratelem firmy Miroslav Frňka. Firma Remak, a.s. vznikla v roce 1992 jako první český výrobce vzduchotechniky a klimatizačních jednotek. Firma MFK dodává tomuto podniku strojní součástky používané na montáž klimatizačních jednotek - např. duralové sloupky, měděné bodovací hroty, redukce, šroubení, nátrubky atd., dále zařízení pro rozvoj výroby a jejich opravy - např. manipulační vozíky, manipulační držáky na nářadí, kontejnery na plechy atd.

Epigon, s.r.o. – založena v roce 1991, vyrábí a dodává výrobky pro čisté prostory vhodné pro použití v elektrotechnickém průmyslu (výroba polovodičů apod.), farmacii (výroba injekcí, mastí apod.), zdravotnictví (operační sály apod.), potravinářství (výroba sterilních potravin apod.), optice, jemné mechanice, chemii apod. Firma MFK vyrábí pro tuto firmu frézované profily a jiné strojní součástky - kladky, čepy, hřídele, matice atd. Epigon, s.r.o. je třetím největším odběratelem firmy.

Ekobal Rožnov, s.r.o. – je výrobcem ekologicky šetrných papírových kelímků, ekologicky šetrných papírových přivařovacích víček a drážkových izolací pro mlékárenský průmysl. Firma MFK dodává pro Ekobal Rožnov, s.r.o. především nové náhradní díly na stroje - např. zavařovací hlavy na jogurtové kelímky, a provádí jejich opravu. Ekobal Rožnov, s.r.o. je čtvrtým největším odběratelem firmy.

Kovomax, s.r.o. – založena v roce 1991. Její hlavní podnikatelskou činností je zámečnická výroba, která se zaměřuje na výrobu přesných plechových skříní a konstrukcí z různých profilů a povrchovou úpravu materiálů nanášením práškových barev - komaxit. Od roku

1998 funguje mezi firmami vzájemná kooperace. Firma MFK dodává zejména strojní součástky (matice, hřídele, táhla, obráběné nerezové profily atd.) a nejčastěji si objednává povrchovou úpravu materiálu. Kovomax, s.r.o. je pátým největším odběratelem firmy.

Mimoregionální odběratelé:

Erich Jaeger, s.r.o. – výrobce kabeláží pro automobilový průmysl. Firma MFK dodává manipulační vozíky, stojany, regály na odvíjení kabelů, držáky pro montáž kabeláží atd.

Visteon-Autopal Services, s.r.o. – výrobce automobilové osvětlovací techniky

Zahraněním odběratelem je už po dlouhá léta firma:

D+L Banholzer, GmbH - s touto německou firmou začal p. Miroslav Frňka spolupracovat od začátku své živnosti v roce 1992. Firma D+L Banholzer, GmbH si od tohoto roku pravidelně dvakrát za rok objednává výrobu 200 ks transportních vozíků využívaných pro přepravu pásových pil.

Firma MFK má mnoho dalších odběratelů, kteří nemají žádnou vyjednávací sílu vzhledem k tomu, že zakázky od nich jsou většinou drobné, nepravidelné a doplňkové.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není tak silná. Strategickým materiálem pro firmu MFK jsou železné jekly. V současnosti firma disponuje třemi různými dodavateli tohoto materiálu, mezi kterými si může dle aktuální cenové nabídky vybírat. Nyní ceny materiálu snižují, aby se udrželi.

Ohrožení ze strany nových substitutů

Firma MFK vyrábí většinou přesné „výkresové“ zakázkové produkty, které prakticky nelze ničím jiným substituovat. Ohrožení ze stran nových substitutů je nejslabší.

Rivalita mezi konkurenty

Kovoobráběčské odvětví v regionu vykazuje jistou stabilitu a to díky rozmanitosti a rozsahu odvětví kovovýroby a také již určité „zaběhlosti“ v dosavadním fungování.

I když je tento trh vysoce konkurenční, mezi firmou MFK a ostatními kovovýrobními firmami nedochází k žádnému ostrému konkurenčnímu boji. Rivalitu se firma snaží zmírnit odzkoušenou spoluprací, loajalitou a důvěrou dosavadních odběratelů. Ta se více prohlubuje v současné době, kdy si snaží firmy pomoci. Ovšem nikdo neví, jak se situace na trhu bude vyvíjet a jak se konkurence zachová, jakmile každý bude bojovat o své přežití.

Vyhodnocení Porterovy analýzy

Z Porterovy analýzy konkurenčních sil je vidět, že největší síla je na straně odběratelů. Následuje síla konkurentů v odvětví, síla dodavatelů a nejmenší silou jsou potenciální konkurenti a substituty.

Obvykle největší silou bývá síla konkurentů v odvětví. Toto stále platí i pro firmu MFK, ovšem ne tolik, jak by se mohlo zdát. Jak již bylo uvedeno v analýze, je tato síla oslabována několika podstatnými faktory, proto ji lze zařadit na stejnou úroveň jako sílu odběratelů. Probíhající ekonomický pokles může jemnou symbiózu narušit a mezi firmami začne tvrdý konkurenční boj.

U síly odběratelů je nejzávažnějším faktorem značná závislost na jednom velkém zákazníkovi - Remak, a.s., který tvoří polovinu zakázek firmy. Poptávka firmy poklesla a pro firmu MFK to nyní znamená velký finanční výpadek. Strategickým úkolem pro firmu MFK je stále hledat nová odbytíště s potenciálními odběrateli a tím redukovat riziko své závislosti. Zdá se, že ředitel firmy si toto ohrožení stále neuvědomuje a situaci vážně podceňuje.

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně malá, což je způsobeno hlavně jejich četností. Ohrožení ze strany nových konkurentů momentálně firmě MFK nejspíše nehrozí. Je to dáno hlavně vstupními bariérami a nasyceností současné poptávky. A ohrožení ze strany substitutů je nejméně možné kvůli specifické zakázkové výrobě.

5.3 Analýza mikroprostředí – SWOT analýza

Analýza SWOT

Na základě analýzy makroprostředí PESTE a analýzy mezoprostředí Porterovy analýzy konkurenčních sil bylo zjištěno, že:

Hlavní příležitosti jsou:

- Vládní dokument Národní protikrizový plán 1
- Slabá pozice dodavatelů 2
- Dostatečný počet škol s techn. zaměřením v regionu 3
- Malá míra substitutů 4
- Noví odběratelé mimo region 5
- Kooperace s podniky v odvětví 6

Za hlavní hrozby lze označit:

- Současná světová finanční krize 7
- Vyjednávací síla hlavního odběratele Remak a.s. 8
- Nízký počet kvalifikovaných pracovníků na trhu práce 9
- Technologické a technické zaostávání 10

Silné stránky firmy jsou:

- Vysoká kvalita produkce
- Maximální využití výhod flexibility ve výrobě
- Inovační Know-How
- Dobrá pověst firmy
- Organizační schopnosti ředitele (přizpůsobivost, rychlost, inovace, přímý tok informací)
- Vysoce kvalifikovaný personál.

Mezi slabé stránky patří:

- Stáří některých strojů
- Všechny manažerské činnosti závislé od jedné osoby
- Nedostatek místa pro rozšíření výroby

- Kapacitní omezení při velkoobjemových zakázkách
- Žádná propagace firmy (název provozovny není totožní s názvem firmy)
- Nedostatečný průzkum trhu (vyhledávání nových odběratelů, podcenění analýzy konkurence)
- Slabé využití informačních technologií (internet, IS).

Tab. 2 Vyhodnocení analýzy SWOT.[6]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ^+	Σ^-
Silné stránky												
Vysoká kvalita produkce	+	0	0	+	+	+	0	0	-	-	4	2
Výhody flexibility ve výrobě	+	0	0	+	+	+	+	0	-	-	5	2
Inovační Know-How	+	0	0	+	+	+	+	0	-	-	5	2
Dobrá pověst firmy	0	+	+	0	+	+	+	0	-	-	4	2
Organizační schopnosti řed.	+	+	+	0	+	+	+	-	-	0	6	2
Kvalifikovaný personál	0	0	+	0	+	+	0	0	-	-	3	2
Slabé stránky												
Staré stroje	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0	6
Všechny manag. činn. jedna os.	+	-	-	0	+	-	-	-	-	-	2	7
Nedostatek místa na rozšíření výr.	-	+	-	0	-	+	0	-	0	0	2	4
Kapacit. omez. při velk. zakáz.	0	0	0	-	-	-	0	-	+	+	2	4
Žádná propagace	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	10
Nedostatečný průzkum trhu	-	0	0	0	-	-	-	-	-	0	0	6
Slabé IT	-	-	0	0	-	-	-	-	0	-	0	7
Σ^+	5	3	3	3	7	7	4	0	1	1		
Σ^-	4	3	3	2	6	6	5	7	10	9		

Firma MFK by dokázala využít příležitostí:

- Vládní dokument Národní protikrizový plán
- Malou míru substitutů
- Nové odběratele mimo region
- Kooperaci s podniky v odvětví.

Vážná ohrožení firmy:

- Současná světová finanční krize
- Vyjednávací síla hlavního odběratele
- Nízký počet kvalifikovaných pracovníků na trhu
- Technologické a technické zaostávání.

Firma MFK by dokázala využít příležitosti, které přinese NPP (snížení odvodů pojištění, podpora malých a středních firem, možnost odkladu daňových záloh, apod.). Velkou příležitostí ovšem představuje získání nových odběratelů mimo region (nyní firma navazuje spolupráci s firmou Visteon-Autopal z Nového Jičína) a kooperace s podniky v odvětví, která probíhá zvláště při přetížení kapacity firmy.

Vážné ohrožení pro firmu je současná světová finanční krize, síla hlavního odběratele, nízký počet kvalifikovaných pracovníků, který už firma citelně zaznamenala (rekvalifikace současného pracovníka na místo svářeče) a technologické a technické zaostávání. Poslední bod se snaží firma zmírňovat nákupem nových strojů a podporou inovačních dovedností svých zaměstnanců.

5.4 Analýza současné marketingové komunikace firmy

Ve firmě Miroslav Frňka, Kovorys (dále jen MFK) jsou marketingové aktivity na velmi nízké úrovni. Ředitel p. Frňka stále věří svým schopnostem, které mu přinesly úspěch i bez větší propagace jeho firmy. Firma dynamicky roste a to s sebou nese i nové požadavky na řízení. Pozitivem je správná volba použitých komunikačních nástrojů (PR), kterým odpovídá segment trhu i cílové skupiny.

Komunikační strategie

Firma MFK nemá zpracovanou komunikační strategii, která by vycházela z její stanovené strategie mírné expanze. Z výše uvedeného důvodu nemá vytyčeny žádné komunikační cíle. Firma MFK nedisponuje pracovníkem, který by se marketingovou činností ve firmě zabýval.

Zájmové skupiny

Nejdůležitější cílovou skupinou firmy MFK jsou stávající a noví odběratelé firmy, dodavatelé, zaměstnanci, instituce veřejné a státní správy. Tyto zájmové skupiny nejsou používanými komunikačními nástroji firmy (sponzoring, Event marketing) dostatečně oslovovány. Částečně jsou osloveni kmenoví odběratelé a úředníci veřejné správy. Cílová skupina obyvatelstvo o firmě neví, jelikož sponzorování je prováděno nahodile a poloanonymně.

Public relations

Firma nemá jednotný vizuální styl. Figuruje pod dvěma názvy, buď jako provozovna Kovorys a nebo firma Miroslav Frňka.

Nevlastní internetové stránky, které by mohly být rychlým zdrojem informací o firmě a produktech. Internet by se dal využít k propagaci, k navázání dalších kontaktů prostřednictvím přímého marketingu.

Firma MFK využívá hojně nástroje sponzoringu. Další použité komunikační nástroje ve firmě jsou Event marketing pro kmenové odběratele a lobbying. Sponzoring a lobbying nemají jasnou koncepci a probíhají na základě potřeby ředitele. Sporná je i účinnost těchto nástrojů vzhledem ke stanovené strategii firmy. Pozitivní je pořádání akcí s kmenovými dodavateli, které má již vybudovanou dlouholetou tradici.

Vnitřní komunikace (porady se zaměstnanci, pravidelné informování) jako kontinuální proces ve firmě MFK neprobíhá.

Přímý marketing a osobní prodej

Firma nevytváří databázi svých současných odběratelů, které by mohla informovat o nových možnostech firmy (např. zakoupením nového CNC soustruhu se rozšiřuje portfolio produktů s větší efektivitou výroby), a ani možných budoucích odběratelů. Jediné sdělení o novinkách sděluje nahodile ředitel firmy.

Podpora prodeje a reklama

Podpora prodeje a reklama jsou zastoupeny jen v nutné míře nebo vůbec. Podpora prodeje je zastoupena slevami, které jsou vymáhány silnými odběrateli při slevách materiálu. Osobní prodej je celý závislý na schopnosti ředitele a majitele firmy.

Rozpočet firmy MFK na marketingovou komunikaci

Rozpočet firma prováděla formou náhodné alokace z přebytků hospodářského výsledku v roce 2008. Podcenění strategie marketingové komunikace v minulých letech se projevuje právě v současné době. Padesátiprocentní závislost na jednom odběrateli způsobila prudký pokles příjmů firmy. Nyní firma pasivně očekává, jak se bude situace na trhu vyvíjet.

Tab. 3 Rozpočet marketingové komunikace

v roce 2008. [vlastní zpracování]

Komunikační mix a nástroje	Částka v Kč
Public relations	
Publicita	0,00 Kč
Organizování událostí	12 000,00 Kč
Sponzoring	45 000,00 Kč
Lobbying	15 000,00 Kč
Reklama organizace	0,00 Kč
Osobní prodej	
Přímý prodej	
Dárky	5 000,00 Kč
Reklama	
Náklady celkem	77 000,00 Kč

Měření účinnosti marketingové strategie

Firma MFK nevyhodnocuje své propagační aktivity.

6 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS

6.1 Zahájení projektu

Návrh marketingové komunikační strategie musí být v souladu se strategií firmy a jejími cíly. Ing. Frňkou byla stanovena kombinovaná strategie – tzv. strategie mírné expanze vzhledem k růstu firmy MFK za poslední dva roky. Druhým závazným strategickým dokumentem pro zpracování komunikační strategie je konkurenční strategie firmy MFK. Typ zvolené strategie fokální diferenciace. Návrh komunikační strategie by měl podpořit výše uvedené strategie, stanovit odpovídající komunikační cíle a rozpracovat postup (plán) k dosažení těchto cílů. Úkolem strategie bude posílit konkurenční výhodu firmy a upevnit postavení firmy na trhu. Jelikož firma nemá zpracovanou žádnou komunikační strategii, návrh bude obsahovat nejnütnější komunikační nástroje vzhledem k velikosti firmy a specifikům průmyslového trhu. V budoucnu na základě zpětné vazby může dojít k úpravě nebo rozšíření komunikačního mixu a jeho nástrojů. Další cíle, které je potřeba splnit, jsou cíle projektu. Vzhledem k tomu, že firma Miroslav Frňka, Kovorys má dlouhý název, bude dále v textu uváděna zkratka MFK.

6.1.1 Vyhodnocení dosavadní komunikace firmy

Z vyhodnocení dosavadní komunikace je zřejmé, že firma MFK vykazuje značné nedostatky na poli komunikačních aktivit. Tato skutečnost se odráží i ve zpracovaných analýzách PESTE, PORTER a SWOT.

Hlavní nedostatky současného stavu komunikace firmy jsou následující body:

- Firma nemá zpracovanou komunikační strategii
- Nejasný vizuální styl firmy MFK
- Absence webových stránek firmy
- Nedostatečné oslovení zájmových skupin
- Nevhodně zvolené váhy v nástrojích PR
- Absence adresných a neadresných databází

- Neprovádí se měření účinnosti nástrojů a vynaložených nákladů
- Chybí kvalifikovaný marketingový pracovník
- Nejsou stanovena jasná pravidla stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci.

Vyhodnocení z pohledu zpracovaných analýz

Absenci komunikační strategie odráží všechny tři zpracované analýzy (PESTE, PORTER, SWOT).

Z analýzy PESTE je zřejmé, že chybí přesné komunikační kroky, jak působit v situaci současné krize a s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Jelikož firma MFK nedisponuje vhodně stanovenými komunikačními nástroji, je to pochopitelné.

Analýza PORTER signalizuje silného odběratele. Ze strany firmy MFK chybí zpracované databáze potenciálních klientů, kvalitní webové stránky a jednotný vizuální styl. Pasivita v této oblasti dále prohlubuje závislost firmy na odběrateli.

SWOT analýza odhaluje slabé stránky firmy (všechny aktivity v rukou ředitele, žádná propagace, slabé využití IT, žádný průzkum trhu atd.). Ve firmě MFK není marketingový pracovník a nejsou stanovena pravidla rozpočtu na marketingovou komunikaci. Můžeme říci, že analýza poukazuje na to, že firma nepochopila komunikaci jako důležitý prvek firmy.

6.1.2 Cíle projektu

6.1.2.1 Cíle firmy

Firma MFK operuje na trzích B2B. Záměrem firmy je zajistit svým zákazníkům (odběratelům) komplexní řešení potřeb v oblasti kovoobráběčských prací s vysokou přidanou hodnotou, kvalitou a variabilitou produkce, flexibilitou a profesionalitou za konkurenční ceny.

Mezi základní cíle firmy MFK patří především:

- Celkové zvyšování zisku
- Celkové zvyšování obrátu
- Dlouhodobé přežití na trhu
- Růst a expanze

- Vytváření inovačního prostředí.

Strategické cíle jsou naplňovány:

- Rozmanitostí a kvalitou výroby (nákup nového CNC soustruhu)
- Zdokonalením technologie a inovačním přístupem (využívání a podpora potenciálu inovačně schopných zaměstnanců, jejich znalostí a zkušeností)
- Snižováním nákladů (změna v zásobování, snížení zásob na skladě, zrychlení obratu zásob)
- Organizace práce (zavedení kontroly příchodů a odchodů zaměstnanců, ustanovení předáka na dílně)
- Investováním (zmíněný CNC soustruh, nákup pozemků navazujících na provozovnu Kovorys)
- Vytvořením komunikační strategie firmy (podpora dobrého jména firmy a vyhledávání nových odběratelů).

6.1.2.2 Navržené komunikační cíle

- Vytvoření **Corporate identity firmy** (jednotného firemního stylu). Postupně vybudovat všechny jeho složky: jednotný vizuální styl, jednotnou firemní komunikaci a kulturu
- Budování a posilování dobrého jména firmy
- Soustavné vyhledávání nových odběratelů firmy (tvorba databází odběratelů, veletrhy, oslovování telefonem, emailem)
- Informovat o firmě a jejích produktech širokou zájmovou skupinu (založení webových stránek)
- Posílení konkurenční výhody firmy (propagace kvalitních a jedinečných produktů)
- Upevnění pozice na trhu (noví odběratelé, dobré jméno firmy, kvalita produkce).

6.1.2.3 Cílové zájmové skupiny firmy

Cílové skupiny budou podrobněji uvedeny u každého komunikačního nástroje zvlášť.

6.2 Náplň projektu

6.2.1 Navržený mediální plán a komunikační mix firmy

V první fázi musíme navrhnout vhodný komunikační mix. Při volbě nástrojů musíme brát ohled na určitá omezení, která jsou dána podstatou B2B trhů. Vzhledem k působení firmy MFK na průmyslovém trhu, její velikosti a zvoleným komunikačním cílům se jeví jako nejlepší komunikant Public relations (PR) s celou řadou nástrojů. Z přímého marketingu a osobního prodeje budou navrženy vhodné nástroje, které pomohou firmě ve vyhledávání nových odběratelů.

Podpora prodeje se v tuto chvíli zdá jako nejméně vhodná. Její nástroje jsou pro firmu MFK nejméně účinné (např. slevy si diktuje odběratel na základě jím sledovaných cen materiálu). V budoucnu, pokud se změní rozložení sil odběratelů, by mohl být zpracován systém slev a dáreků. Pokud by došlo k úpravě kanceláře ředitele (malá a nevyhovující místnost), mohl by tam být umístěn stojan s výrobky a používanými materiály.

Reklama je součástí PR, kde tvoří jeden z jeho komunikačních nástrojů.

Prvky mediálního plánu jsou součástí komunikačního mixu. U každého navrženého nástroje budou uvedeny podpůrné činnosti, odpovědnost, časová náročnost, termín realizace a náklady.

Dále bylo nutné určit, zda firma MFK naváže spolupráci s reklamní agenturou, která by navrženou komunikační strategii řešila komplexně nebo budou jednotlivé kroky zadány různým zpracovatelům na základě výběrového řízení. Po diskusi s ředitelem Miroslavem Frňkou bylo rozhodnuto o jednotném zpracování reklamní agenturou.

6.2.1.1 *Public relations (PR)*

Corporate identity bývá v některých publikacích označována jako nástroj PR (Světlík.,J). V jiných publikacích jsou všechny její prvky uváděny jako samostatné kapitoly (Foret). V diplomové práci je Corporate identity uvedena jako součást PR.

Cílová skupina

Mezi významnou cílovou skupinu patří zaměstnanci, odběratelé – zákazníci (současní i možní budoucí), dodavatelé, veřejné instituce (školy, úřady), místní obyvatelé.

Komunikační cíl

Podpora stability firmy na trhu: zvýšit povědomí o firmě, budovat dobré jméno firmy, vytvořit jednotný a kompaktní obraz firmy.

Podpora ziskovosti: jednotná komunikace firmy (vně i uvnitř), poskytnout obsáhlejší informace, komunikace prostřednictvím dalších kanálů (internet).

Komunikační nástroje

Corporate Identity

V první řadě je potřeba zpracovat *jednotný vizuální (grafický) styl* firmy MFK. Firma se rozhodla používat výstižný název KOVORYS bez jména majitele Miroslava Frňky. V názvu je obsažen předmět podnikání. První část sděluje, z jakého základního materiálu firma vyrábí. Druhá část poskytuje informace, na základě čeho, tedy rysů nebo nákresů. Při zpracování loga je možno užít synonym slova rys: náčrt, čára, linie, znak, kontura, což poskytuje širokou škálu možných návrhů loga, popřípadě zvolit přenesení až na zvíře – Rysa – vzhledem k tomu, že majitel je aktivní nimrod.

Návrh loga obsahuje návrh studie, její vytištění na vybrané materiály, připravení na další výstupy (vizitky, hlavička dopisu, webové stránky, potisk auta, cedule na firmu atd.)

Po zpracování jednotného vizuálního stylu může dojít ke zpracování dalších bodů corporate identity, jednotnou firemní komunikaci a kulturu. Tyto části na sebe navazují a jsou také součástí nástrojů PR (webové stránky, reklama), proto budou rozpracovány níže.

Tab. 4 Akční plán vytvoření jednotného vizuálního stylu.

[vlastní zpracování]

Zpracování jednotného vizuálního stylu	
Podpůrné činnosti	- uzavření smlouvy s reklamní agenturou - příprava návrhu reklamní agenturou - schválení návrhu ředitelem M. Frňkou - realizace zpracovaného návrhu
Odpovědnost	Ing. Miroslav Frňka
Časová náročnost	35 dnů
Termín realizace	červen, červenec 09
Náklady	
Zpracování návrhu	17 000,00 Kč
Celková cena	17 000,00 Kč

Webové stránky

Provozovna Kovorys nedisponuje internetovým připojením. Před firmou vedou kabely, které je možné k připojení na vysokorychlostní internet použít. Připojení by provedla rožnovská firma 4M Rožnov, s.r.o. (tel.: 571626345, pí Roudná). Firma v ceně nabízí připojení kabelu do provozovny, připojení a modem.

Webové stránky budou koncipovány jako prezentace na internetu, kde se firma představí potenciálním odběratelům a veřejnosti. Prezentace je komplexnější a reprezentativnější forma webových stránek než jednoduchá osobní stránka. Skladba webových stránek: **profil společnosti** (*historie, filozofie společnosti*), **výroba** (*činnosti, materiály*), **technologie** (*způsoby zpracování, stroje*), **výrobky** (*nafočené varianty výrobků, nákresy*), **kontakty** (*email, telefony do firmy, telefon ředitele*), **reference** (*Remak, Ekoglobal a jiné*). Mohou se přidat ještě aktuality, ceník a podobně.

Webové stránky budou umístěny na serveru vlastněném reklamní agenturou, která je bude spravovat, aktualizovat a vyhodnocovat. Tak bude zabezpečena rychlá možnost úpravy a aktualizace stránek v průběhu životního cyklu vzhledem k potřebám firmy. Roční poplatek za správu a údržbu webu činí 2500,- Kč. V ceně udržovacího poplatku je i měření optimalizace webových stránek, tedy měření návratnosti vynaložené investice.

Tab. 5 Akční plán vystavění webových stránek. [vlastní zpracování]

Připojení internetu, vystavení Webu	
Podpůrné činnosti	- uzavření smlouvy s firmou 4M Rožnov, s.r.o. - zavedení internetu do provozovny Kovorys firmou 4M Rožnov, s. r.o. - zajištění podkladů pro webové stránky - tvorba webových stránek reklamní agenturou - schválení stránek ředitelem M. Frřkou - spuštění webových stránek
Odpovědnost	ředitel M. Frřka, Ing. Miroslav Frřka
Časová náročnost	40 dnů
Termín realizace	červenec, srpen 09
Náklady	
Internet - zapojovací poplatek + modem	4 000,00 Kč
Měsíční paušální poplatek	535,00 Kč
Zpracování návrhu webu	45 000,00 Kč

Provoz webu na serveru reklamí agentury	2 500,00 Kč
Celková cena	52 035,00 Kč

Interní komunikace

Cílem interní komunikace je informovat zaměstnance, motivovat je, posilovat identifikaci s firmou, budovat pocit spoluodpovědnosti za úspěchy firmy a vytvářet prostředí důvěry. Zaměstnanci ve firmě MFK jsou důležitým zdrojem inovací a zásadním prvkem výroby. Při komunikaci jde o to, aby zaměstnanci byli včas informováni o příležitostech, poslání a cílech firmy. Ředitel zaměstnance pouze podporuje v jejich pracovním rozvoji a oznamuje konečný fakt svých rozhodnutí. Komunikace s oboustrannou výměnou se neuskutečňuje. Vedení tak přichází o možnost slyšet jiný názor, zjistit zpětnou vazbu svých rozhodnutí, řešit konflikty, domněnky a předcházet jim.

Navrhované opatření je informativní desetiminutová schůzka, která se bude konat každé pondělí. Na meetingu seznámí ředitel své zaměstnance s plánem na týden dopředu a s dalšími skutečnostmi ohledně chodu firmy, vyslechne si problémy, návrhy a jiné připomínky. K připomínkám a návrhům se vyjádří na místě, ke složitějším se vyjádří na další schůzce. Svá rozhodnutí vždy náležitě obhájí a vysvětlí. Konflikty a výpovědi bude řešit se zaměstnanci, kterých se to týká, ve své kanceláři, o průběhu informuje celý kolektiv, bude chválit před kolektivem. Prvním bodem může být seznámení s plánem marketingové komunikace.

Event Marketing

Firma MFK každoročně pořádá pro své kmenové odběratele firemní večírek. První takovou akcí bylo otevření provozovny Kovorys v roce 1997. O té doby se setkání s odběrateli stalo již tradicí trvajícím 12 let. Jde spíše o společenské setkání s cílem udržení dobrých vztahů, poděkování za spolupráci, bližšího poznání osobnostních charakterů, zálib atd. Ředitel M. Frňka je náruživý myslivec, proto své akce provádí na myslivecké chatě svazu v čase vánočních. Rád vaří a připravuje z ulovené zvěře speciality. Je také vášnivý milovník vín. Má svého vinaře, se kterým navázal prvně obchodní, následně přátelský vztah kolem roku 2003, od kterého nakupuje kvalitní přívlastková vína. Program je v podstatě neměnný: diskuse o další spolupráci, vývoji kovoobráběčského trhu v regionu, změnách v odběratelských firmách, plánech apod., které mohou ovlivnit firmu MFK. Počet pozvaných se pohybuje v rozmezí mezi 15 – 20 zástupci odběratelů. Hosté jsou zpravidla na

mysliveckou chatu dovezení a po skončení akce opět odvezení dodávkami firmy MFK. Každý z odběratelů dostane jako dárek dvě lahve vína v hodnotě 120 Kč za kus.

Firma MFK nepořádá firemní den se zaměstnanci. Zaměstnanci uspořádání odmítli z důvodů každodenního setkání a nechuti organizování jejich volného času. Ředitel M. Frňka na jejich požadavky přistoupil a dále se již o uskutečnění firemní akce se zaměstnanci nepokouší.

Tab. 6 Akční plán firemního večírku. [vlastní zpracování]

Firemní večírek s kmenovým odběrateli	
Podpůrné činnosti	- komunikace s hosty (pozvánky) - zajištění myslivecké chaty - zajištění cateringu a darů - příprava programu - odvoz hostů - vyhodnocení akce
Odpovědnost	ředitel Miroslav Frňka
Časová náročnost	25 dnů
Termín realizace	prosinec 09
Frekvence	1x ročně
Počet hostů	20
Náklady	
Pronájem chaty	0,00 Kč
Pozvánky 20 ks (100 Kč/ks)	2 000,00 Kč
Doprava	1 600,00 Kč
Dárek	4 800,00 Kč
Občerstvení	6 000,00 Kč
Celková cena	14 400,00 Kč

Sponzoring

V minulosti firma MFK věnovala poměrně velký obnos finančních prostředků sponzoringu. Jednalo se převážně o sponzorování oddílu gymnastek, jehož aktivním členem byla dcera ředitele M. Frňky. Další podpora směřovala do charitativní oblasti (UNICEF a jiné) a zvláště pak finanční pomoc postižené ženě na koupi multifunkčního automobilu. Způsob vynaložení prostředků svědčí spíše o přesvědčení ředitele, než o jasné podpůrné kampani firmy.

V současnosti pro firmu není výhodné, aby investovala tak velkou částku do sponzoringu. Sponzorování by mělo být řízeno a nikoli ponecháno jen na „dobrých pocitech“ ředitele. Vzhledem k tomu, že se rodina aktivně angažovala v gymnastickém klubu po dvě genera-

ce, bude její firma MFK nadále sponzorovat, ale pouze soutěžní akce gymnastek do stanovené výše. Při konání akce musí být vyvěšena cedule s logem firmy.

Propojení charitativního citění ředitele s dobrou pozitivní prezentací firmy je možno prostřednictvím Člověka v tísní. V uzavřené smlouvě se firma MFK dohodne na způsobu prezentace firmy na webových stránkách organizace Člověk v tísní a obráceně.[29] Výhoda bude na obou stranách vzhledem ke známosti Člověka v tísní a možné kontroly vynaložených prostředků firmou MFK s možným odpočtem z daní.

Tab. 7 Akční plán sponzoringu Člověka v tísní a oddílu gymnastek. [vlastní zpracování]

Sponzorování Člověka v tísní a gymnastek	
Podpůrné činnosti	-úprava podmínek sponzorování soutěží gymnastek -navázání spolupráce a následné podepsání sponzorské smlouvy s Člověkem v tísní
Odpovědnost	ředitel Miroslav Frňka
Časová náročnost	20 dnů
Termín realizace	říjen 09
Náklady	
Oddíl gymnastek	3 000,00 Kč
Člověk v tísní	9 000,00 Kč
Celková cena	12 000,00 Kč

Výše částky se může měnit vzhledem k hospodářskému výsledku firmy a ochotě firmy MFK částku navyšovat.

Publicita

Firma MFK není významnou firmou, která by měla velký vliv na své okolí. Proto nepřichází v úvahu svolávat tiskové konference či jinak významně mediálně působit. Co se týká krizového řízení, firma svou produkcí neohrožuje životní prostředí a dodržuje normy bezpečnosti práce. Krizová situace by mohla nastat výjimečně, např. požár. V tomto případě by ředitel měl vyzvat místní noviny a poskytnout krátkou zprávu o situaci.

V současné době se jeví jako velmi užitečné poskytnout rozhovor v místních novinách Spektrum Rožnovska v rubrice podnikání, která se snaží obeznámit rožnovskou veřejnost o firmách v regionu. Dále pak doplnit veškeré informační databáze o emailovou adresu

(zlaté stránky, firemní katalogy, edb atd.) Nahlásit změnu obchodního jména na živnostenský úřad.

Reklama

Firma MFK se nachází na průmyslovém trhu, kde reklama nehraje tak významnou roli. Na tomto trhu převážně bývají firemní reklamní aktivity součástí PR. V rámci reklamního komunikačního nástroje bude zpracován návrh venkovní reklamy (např. cedule na objekt provozovny) a návrh informativních letáků pro studenty.

Venkovní reklama

Navrhovaná venkovní reklama, outdoor, se bude skládat z nové reklamní cedule umístěné přímo na provozovně Kovorys. Cedule bude obsahovat logo a název firmy zhruba o velikosti 3 x 1 m (velikost se odvíjí od navrženého loga firmy) na kvalitním podkladu, který by měl vydržet pět až šest let.

Dále pak bude zpracována indoorová reklama na PVC plachtě 1,5 x 0,80 m (opět záleží na zpracovaném logu), která bude viset při sponzorovaných soutěžích gymnastek a jiných příležitostech. Materiál PVC plachta byl zvolen kvůli nenáročné instalaci a přepravě. Jedná se o vyobrazení názvu firmy a jejího loga.

Firma disponuje dvěma dodávkami volkswagen transportér pro přepravu materiálu a odvoz výrobků. Oba vozy jsou v neustálém pohybu, proto se je firma rozhodla potisknout zpracovaným logem firmy. Použité materiály: PVC samolepky s vysokou životností 5 – 8 let.

Tab. 8 Akční plán venkovní reklamy. [vlastní zpracování]

Venkovní reklama	
Podpůrné činnosti	- příprava návrhu reklamní agenturou - realizace zpracovaného návrhu
Odpovědnost	Ing. Miroslav Frňka, ředitel M. Frňka
Časová náročnost	30 dnů
Termín realizace	srpen, říjen 09
Náklady	
Cedule 3x1 1 kus	6 000,00 Kč
PVC plachta 1,5x0,80 1 kus	2 000,00 Kč
PVC samolepky 4kusy	10 000,00 Kč
Celková cena	18 000,00 Kč

Potisk pracovního oblečení pro 11 zaměstnanců by byl součástí reklamního paketu.

Informativní letáky

Pro firmu MFK je důležité výhledově získávat a vychovávat nové zaměstnance. V Rožnově pod Radhoštěm sídlí Střední škola informatiky, elektroniky a řemesel, která vyučuje učební obory zámečnick a obráběč. Firma by měla navázat s touto školou spoluprací. Nabídnout učňům možnost praxe, informovat je o existenci firmy, možnostech, které jim může nabídnout. Plán je vytvořit pro tuto příležitost letáky, které by byly volně k dispozici v budově školy.

Letáky by měly obsahovat základní identifikační údaje firmy (logo), činnosti firmy, výčet profesí, motivační pobídku (výhody: dobrý kolektiv, rozvíjející se firma, dobré finanční ohodnocení atd.) a kontakty (odkaz na internetové stránky, telefon). Velikost letáků 97 x 205 mm, oboustranný potisk na lesklém papíře.

Tab. 9 Akční plán výroby letáků. [vlastní zpracování]

Letáky pro studenty	
Podpůrné činnosti	- schůzka s ředitelem školy - dohoda o podmínkách spolupráce - zpracování návrhu letáků reklamní agenturou - schválení ředitelem M. Frňkou - distribuce letáků
Odpovědnost	ředitel M. Frňka, Ing. Miroslav Frňka
Časová náročnost	20 dnů
Termín realizace	září, říjen 09
Leták 97x 205 mm oboustranný	100 ks
Náklady	
Grafický návrh	1 500,00 Kč
Tisk letáků (3 kčx100 ks)	300,00 Kč
Distribuce letáků	250,00 Kč
Celková cena	2 050,00 Kč

Výroba dalších reklamních předmětů jako jsou vizitky, potisk propisek, poznámkové bločky s logem firmy by byly součástí paketu zpracování jednotného vizuálního stylu a internetových stránek. Proto není podpora prodeje dále uváděna. Kdyby se firma MFK rozhodla

pouze o zpracování designu, musela by si tyto předměty objednat s cenou podle aktuálního ceníku reklamní agentury.

6.2.1.2 Přímý marketing a osobní prodej

Firma by měla zpracovat adresnou databázi s konkrétními informacemi o svých odběratelech. Databáze se bude skládat z údajů o odběrateli, kontaktních údajů včetně emailové adresy, měsíčního odběru a ročního odběru (počet, cena) a jejich průměrné hodnoty od doby vzniku spolupráce, skladby výrobků, z jakého materiálu byly vyrobeny, celkové ceny, procenta z obrátu, poznámky. Databázi zpracuje Ing. Miroslav Frňka v prostředí Excel. Doba zpracování 30 dní.

Druhou databázi budou tvořit vytipované firmy mimo rožnovský region v okruhu 100 km vzhledem k nákladům na dopravu. Zjistit, jaké firmy by v tomto rozsahu mohly s firmou MFK navázat spolupráci. Jelikož firma MFK sídlí nedaleko hranic se Slovenskou republikou, slovenské firmy budou také součástí databáze. Zvláště město Žilina (68 km od Rožnova) je významným průmyslovým městem s bohatou strojařskou historií. Nástroje při hledání: internet, zlaté stránky, odborný tisk. Databázi zpracuje ing. Miroslav Frňka během 30 dnů. Po diskusi s ředitelem pak firma MFK může vybrané firmy oslovit. Tato databáze by měla předcházet adresné databázi z důvodu nutnosti zajistit nové odběratele.

Databáze budou pravidelně ing. Miroslavem Frňkou aktualizovány.

Cílová skupina

Současní a noví odběratelé firmy MFK

Komunikační cíl

- Udržení stávajících odběratelů
- Snížení vyjednávací síly konkurence (snižování konkurenční mezery)
- Získání nových odběratelů (snížení vyjednávací síly stávajících odběratelů a závislosti firmy MFK)

Komunikační nástroje

Elektronický marketing

Pomocí emailu se souhlasem dodavatelů rozesílat novinky a informace o firmě MFK, nových výrobních možnostech a postupech. (např. nový soustruh CNC).

Telemarketing

K získání nových odběratelů firma MFK použije aktivní telemarketing, tzv. OUTBOUND. Obvolá vytipované firmy ze zpracované databáze s cílem informovat, získat obchodní kontakt, možnost zaslat reklamní email, osobní návštěvy. Tuto činnost bude provádět ing. Miroslav Frňka.

6.3 Řízení zdrojů projektu

Po schválení rozpočtu musí dojít k personálnímu obsazení projektu. Bylo nezbytné určit, kdo bude mít v realizovaném projektu za jakou činnost odpovědnost. Proto byly vytipovány hlavní činnosti spojené s uskutečněním projektu. Ty byly seskládány do za sebe jdoucí návaznosti. Odpovědnost byla rozdělena mezi ředitele M. Frňka a jeho syna ing. M Frňka. Následně byl zpracován přehled činností s předpokládaným časovým horizontem začátku v červnu 2009 a ukončení zavedení marketingové komunikace v prosinci 2009.

Tab. 10 Přehled činností a personální zabezpečení projektu v roce 2009.

[vlastní zpracování]

Poř. č.	Činnosti	Odpovědnost	Období
1	Příprava porady ze zaměstnanci	Ředitel MFK	červen
2	Realizace porady	Ředitel MFK	červen
3	Tvorba neadresné databáze odběratelů	Ing. Frňka	červen
4	Uzavření smlouvy s reklamní agenturou	Ředitel MFK	červen
5	Uzavření smlouvy s firmou 4M Rožnov, s.r.o.	Ředitel MFK	červen
6	Zavedení internetu do provozovny Kovorys	4M Rožnov. Ing. Frňka	červen
7	Příprava návrhu jednotného viz. stylu	Reklamní agentura	červen/červenec
8	Zajištění podkladů pro webové stránky	Ing. Frňka	červen
9	Schválení návrhu jednotného vizuálního stylu	Ředitel MFK	červenec
10	Realizace zpracovaného návrhu jednotného stylu	Rekl. agent., Ing. Frňka	červenec
11	Zahájení komunikace s potenciálními odběrateli	Ředitel MFK, Ing. Frňka	červenec
12	Tvorba webových stránek	Reklamní agentura	červenec
13	Tvorba adresné databáze odběratelů	Ing. Frňka	červenec
14	Spuštění stránek	Rekl. agent.a Ing. Frňka	srpen

15	Doplnění nových informací do registrů (Živ. úřad, apod.)	Ing. Frňka	srpen
16	Příprava návrhu reklamní cedule na štít provozovny	Reklamní agentura	srpen
17	Schválení a následná výroba a montáž	Rekl. agent., Ředitel MFK, Ing. Frňka	srpen/září
18	Schůzka s ředitelem školy	Ing. Frňka	září
19	Dohoda o podmínkách spolupráce se školou	Ředitel MFK	září
20	Zpracování návrhu letáků	Rekl. agent., Ing. Frňka	září
21	Schválení návrhu letáků	Ředitel MFK	září/říjen
22	Distribuce letáků do školy	Ing. Frňka	říjen
23	Úprava podmínek sponzorování gymnastek	Ředitel MFK	říjen
24	Výroba PVC plachty s logem firmy	Reklamní agentura	říjen
25	Navázání spolupráce s Člověkem v tísní	Ing. Frňka	říjen
26	Podepsání donátorské smlouvy	Ředitel MFK	říjen
27	Zajištění schůzky s redaktorem Rožnovského Spektra	Ing. Frňka	říjen
28	Poskytnutí rozhovoru do Rožnovského Spektra	Ředitel MFK	říjen
29	Příprava návrhu potisku aut	Rekl. agent., Ředitel MFK	listopad
30	Realizace potisku aut	Reklamní agentura	listopad
31	Komunikace s hosty firemního večírku (pozvánky)	Sekretářka MFK	listopad/prosinec
32	Zajištění myslivecké chaty	Ing. Frňka	prosinec
33	Příprava programu a občerstvení	Ředitel MFK	prosinec
34	Vyhodnocení firemního večírku	Ředitel MFK, Ing. Frňka	prosinec

Aktivity jako zpracování jednotného vizuálního stylu, tvorba webových stránek jsou jednorázovými akcemi. Další činnosti budou probíhat kontinuálně. Převahu činností spojených s marketingovou komunikací (tvorba rozpočtu na další rok, návržení dalších komunikačních aktivit) bude provádět a odpovídat za ně ing. Miroslav Frňka. Pokud se zintenzívní komunikace v rámci internetové stránky, zaškolí se asistentka ředitele firmy MFK.

6.4 Řízení jakosti projektu

Z výše uvedené kapitoly vyplývá, že za projekt bude odpovědný ředitel firmy MFK. Obsahem řízení jakosti projektu bude sledování vynaložených nákladů, dodržování časových lhůt a možných rizik, která mohou zmařit dokončení projektu.

6.4.1 Nákladová analýza zavádění komunikační strategie do firmy

V nákladové analýze bude vyčíslen celkový rozpočet na marketingovou komunikaci. Ceny, ze kterých rozpočet vychází, jsou tržní ceny určené jednotlivými společnostmi, které se mohou měnit v závislosti na kombinaci zadaní, situaci na trhu nebo vytyčené spolupráci. V návrhu rozpočtu jsou však uvedeny ceny maximální, tedy mělo by dojít buď k cenám nižším nebo ke kompenzacím v podobě paketů zdarma. V současné probíhající krizi budou firmy nabízet své služby spíše za nižší ceny.

Firma MFK se nachází v situaci, kdy bude muset vynaložit prostředky na projekt marketingové komunikace přesto, že je v současné době ve ztrátě. Je evidentní, že se bude snažit co nejvíce ušetřit, tlačit ceny dolů nebo snižovat množství aktivit. I když si firma uvědomuje, že marketingová komunikace je pomocí v přežití na trhu.

Návrh rozpočtu

Návrh rozpočtu je zpracován na základě metody konkurenčního porovnání. Jsou definovány programy a aktivity, které jsou zásadní a které budou následně agenturou zpracovány. Tato metoda má svou nevýhodu, že postrádá dlouhodobý výhled. Zdá se však nejlépe vhodná v začátku tvorby komunikační strategie. V návrhu rozpočtu budou uvedeny i ceny udržovacích poplatků, které jsou zárukou jistého stabilizačního výhledu.

V průběhu projektu je důležité porovnání plánovaných nákladů se skutečně vynaloženými. Měli bychom náklady kontrolovat, abychom předešli případným odchylkám.

Tab. 11 Návrh rozpočtu. [vlastní zpracování]

Návrh rozpočtu		
Stupeň důležitosti	Komunikační mix a jeho nástroje	Cena
	Public relations	
Nezbytné	Corporate Identity	17 000,00 Kč
Nezbytné	Webové stránky	52 035,00 Kč
Nezbytné	Interní komunikace	0,00 Kč
Vhodné	Event marketing	14 400,00 Kč
Vhodné	Sponzoring	12 000,00 Kč
Vhodné	Publicita	0,00 Kč
Nezbytné	Venkovní reklama	18 000,00 Kč
Vhodné	Informativní reklama	2 050,00 Kč
	Přímý marketing	
Nezbytné	Elektronický marketing	0,00 Kč
Nezbytné	Telemarketing	0,00 Kč
	Ostatní	
Nezbytné	Režijní náklady(mzda, energ.)	45 000,00 Kč
Náklady celkem		160 485,00 Kč

Rozpočet na další rok bude o něco nižší vzhledem k výdajům na zpracování jednotného vizuálního stylu, webových stránek a reklamy. Doporučený každoroční rozpočet by se měl pohybovat mezi 35 tisíci korunami a výše. V tomto doporučení nejsou započteny režijní náklady. Neměl by klesnout pod spodní hranici 30 tisíc korun.

6.4.2 Časová analýza zavádění prvků komunikační strategie ve firmě

Realizace marketingové komunikace byla naplánována do období červen až prosinec 2009. V tomto období je předpoklad, že by se firma mohla zotavit ze šoku způsobeného první půlí krizového roku a neochotou investovat.

Výpočet kritické cesty projektu

Činnosti související s realizací projektu byly předjednány se zpracovateli, kteří poskytli nejdelší možné termíny zpracování. Vzhledem k tomu, že větší část prací bude probíhat v reklamní agentuře, která má dostatečné personální obsazení, je předpokladem, že se některé činnosti budou vytvářet kontinuálně (tvorba designu spojená s přípravou webových stránek – podklady, focení produktů atd.) Proto byla pro výpočet kritické cesty použita metoda CPM. Podrobný výpočet časové analýzy projektu, časových rezerv, včetně grafického znázornění je uveden v příloze.

Tab. 12 Časové plánování projektu. [vlastní zpracování]

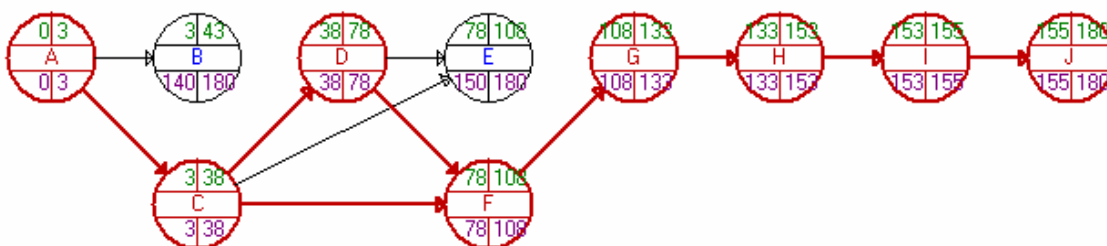
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	předchozí činnost
A	Interní komunikace	3	-
B	Telemarketing	40	A
C	Corporate Identity	35	A
D	Webové stránky	40	C
E	Elektronický marketing	30	C,D
F	Venkovní reklama	30	C,D
G	Informativní reklama	25	F
H	Sponzoring	20	G
I	Publicita	2	H
J	Event marketing	25	I

Při sestavování analýzy projektu byl použit program WINQSB. Výpočtem bylo zjištěno:

- Celý projekt je možno stihnout v limitu 180 dní, což odpovídá stanovenému časovému horizontu. Nejkratší doba realizace projektu je dána délkou kritické cesty.
- Výsledkem jsou dvě kritické cesty. První se skládá s činností A, C, D, F, G, H, I, J. Druhá kritická cesta obsahuje činnosti A, C, F, G, H, I, J. Kritické cesty nemají žádnou (nulovou) časovou rezervu, tedy nesmí dojít ke zpoždění činností, jinak se

nám realizace projektu zpozdí. Proto bylo doporučeno, aby se s projektem začalo dříve.

- U ostatních činností v prvním případě B, E a v druhém B, D, E máme časové rezervy. Můžeme je prodloužit, aniž by došlo ke změně projektu.



Obr. 4 Průběh kritických cest.[zpracováno pomocí WINQSB]

6.4.3 Riziková analýza implementace projektu zavádění komunikační strategie ve firmě

Rizika související s projektem můžeme rozdělit do tří hlavních skupin. Prvně jsou to rizika nákladová (nepřijetí rozpočtu, nedostatek financí v průběhu projektu apod.) Tato rizika jsou poměrně vysoká zvláště z důvodu probíhající finanční krize a možnosti přesunutí prostředků na jiné účely. Druhá významná část rizik souvisí se zpožděním projektu. Ty mají střední až vysokou váhu. A poslední rizika vyplývají z nevhodně zvolených komunikačních cílů a komunikačních nástrojů. Ty mají střední až nízký stupeň rizika.

Stanovená rizika analyzujeme. Výpočet míry rizika byl stanoven jak součin pravděpodobnosti výskytu rizika (procentuální škála 1 – 100) a potenciálu poškození projektu (stanovená škála 1 – 10).

Tab. 13 Analýza rizika.[31]

Druhy rizika	Pravděpodobnost výskytu v %	Potenciál poškození	Důležitost	Pořadí
Neschválení rozpočtu	70	10	700	2
Nedostatek financí	90	8	720	1
Překročení nákladů	5	10	50	7
Časové zpoždění projektu	20	8	160	6
Systémové chyby v procesu	65	10	650	3
Změna zadání projektu	60	6	360	4
Nízká účinnost nástrojů	20	10	200	5

Nevhodné komunikační sdělení	5	7	35	8
------------------------------	---	---	----	---

Na základě určení stupně důležitosti rizik může dojít k jejich rozdělení a následné eliminaci. Proto rizika dále rozdělíme do tří skupin: vysoká, střední a nízká. Každá skupina je vymezena stanoveným intervalem.

Tab. 14 Rozdělení rizika.[vlastní zpracování]

Pořadí	Druhy rizika	Důležitost	Rozdělení rizika
1	Nedostatek financí	720	Vysoké interval 600 - 1000
2	Neschválení rozpočtu	700	
3	Systémové chyby v procesu	650	
4	Změna zadání projektu	360	Střední interval 160 - 500
5	Nízká účinnost nástrojů	200	
6	Časové zpoždění projektu	160	
7	Překročení nákladů	50	Nízké interval 0 - 150
8	Nevhodné komunikační sdělení	35	

Vysoké riziko

Nedostatek financí (v průběhu projektu)

Eliminace:

- Schválit rozpočet
- Zadat najednou nejdůležitější a finančně nejnáročnější část projektu, kdy je vedení ještě silně přesvědčeno o jeho realizaci
- Diskuze o přínosech marketingové strategie pro firmu
- Prezentace výsledků zlepšení, pokud se v průběhu implementace objeví.

Neschválení rozpočtu

Eliminace:

- Příprava prezentace o průběhu a přínosech strategie
- Diskuse s ředitelem MFK a Ing. Frňkou o možnostech postupného financování projektu

- Dohoda se zpracovateli o snížení ceny při zadání většího celku projektu, úhrady ve splátkách
- Vyjednání slevy, doprovodné pakety zdarma.

Systémové chyby v procesu (přerušeni implementace)

Eliminace:

- Kontrola plnění termínů ředitelem MFK
- Pravidelné 14 týdenní porady a vyhodnocování implementace
- Finanční zainteresovanost Ing. Frňky
- Informační schůzka se zpracovateli.

Střední riziko

Změna zadání projektu (některé části projektu budou vypuštěny)

Eliminace:

- Informovat vedení MFK, že může dojít ke ztrátě investice
- Prezentace o přínosech a perspektivě navržené strategie jako celku
- Diskusí udržet zásadní pilíře strategie.

Nízká účinnost nástrojů

Eliminace:

- Vyhodnocení účinnosti navržených komunikačních nástrojů
- Informovat vedení o nezbytnosti času, než některé nástroje projeví svůj přínos
- Připravit náhradní řešení při selhání nástrojů.

Časové zpoždění projektu

Eliminace:

- Seznámení s kritickou cestou projektu a možnostech změny projektu

- Monitorování termínů na poradách.

Nízké riziko

Překročení nákladů

Eliminace:

- Uzavření dodavatelské smlouvy se zpracovateli
- Jasná formulace požadovaného výsledku.

Nevhodné komunikační sdělení

Eliminace:

- Měření účinnosti nástrojů a okamžité odstranění nedostatků.

6.5 Měření účinnosti zavedení projektu

Po implementaci musí dojít k vyhodnocení celého projektu, abychom zjistili, zda byly naplněny všechny komunikační cíle stanovené v počátku projektu. Měřením účinnosti projektu bychom měli získat zpětnou vazbu a odstranit případné nedostatky. Vyhodnocování bude probíhat v podstatě během celé životnosti projektu v intervalech, které si určí firma MFK. Monitoring by měl sledovat projekt v čase, upozornit na provedení změny odůvodnit další náklady vložené do komunikační strategie.

Navrhujeme tyto způsoby zhodnocení: analýzu komunikačních nástrojů, odběratelů a ekonomických ukazatelů.

6.5.1 Analýza komunikačních nástrojů

Jednotný vizuální styl

K měření lze použít mnoho přístupů. Příklady měření: podíl dosaženého cílového publika, změny ve znalostech a povědomí, vývoj image a dobrého jména, rozsah změn v chování. Jako metodu můžeme použít např. dotazníkové šetření.

webové stránky

Kontrola návštěvnosti webových stránek. Ta by se měla zvýšit na základě telemarketingu a elektronického marketingu, publicitou a reklamou. Vyhodnocení bude provádět reklamní agentura jako součást udržovacího poplatku.

Interní komunikace

Ředitel MFK by měl po poradách sledovat a vyhodnocovat následující: utužení kolektivu, častost konfliktů na pracovišti, délku jejich trvání, zda včasná informovanost má vliv na přijetí organizačních změn, jasnost úkolů a předcházení konfliktům. Změna v postoji zaměstnanců by mohla symbolizovat jejich podpora zaměstnanecké firemní akce.

Event marketing

Vyhodnotíme srovnávací metodou počet pozvaných odběratelů s počtem zúčastněných. Provedeme krátké dotazování v průběhu akce a zjištění spokojenosti formou dotazníkového šetření po akci (cca 7 dnů po akci). Vyhodnocení provede asistentka ředitele.

Sponzoring

Vyhodnocení budeme provádět ve spolupráci s neziskovou organizací Člověk v tísni. Zjistíme umístění loga a počet výskytů, zkontrolujeme, zda organizace vynaložila finanční prostředky dle uzavřené smlouvy. U sponzoringu gymnastek budeme sledovat počet veřejných vystoupení a soutěží, během nichž bude vyvěšeno logo firmy.

Reklama

Na tomto poli si můžeme zvolit celou řadu nástrojů měření (např. Screening – metodu přímých rozhovorů, atd.). Budeme měřit počet odběratelů, kteří firmu kontaktovali na základě reklamní cedule nebo potisku aut. U aut můžeme měřit počet ujetých kilometrů mimo Rožnovský region.

U letáků pro studenty budeme sledovat zájem z řad učňů. Budeme monitorovat počet telefonátů, či osobních kontaktů, počet zájemců o studijní praxi ve firmě, počet brigádníků z řad učňů ve firmě.

Telemarketing a elektronický marketing

Počet hovorů a emailů potenciálních odběratelů. Vyhodnocení reakcí potenciálních odběratelů a stávajících odběratelů na zaslání reklamy nebo nové informace o firmě.

6.5.2 Analýza odběratelů

Nejdůležitější hodnota pro firmu je zhodnocení projektu ve formě nárůstu nových zakázek a získání nových odběratelů.

U stávajících odběratelů budeme sledovat:

- Zvýšení nárůstu zakázek díky rozesílání reklamního sdělení o nových možnostech firmy
- Zakázky jiných typů výrobků souvisejících s novými možnostmi firmy.

U nových odběratelů budeme sledovat:

- Počet nových odběratelů a jejich objem zakázek, kteří se staly dlouhodobými zákazníky
- Počet nových odběratelů a objem zakázek, kteří navázali spolupráci jen krátkodobě.

6.5.3 Analýza ekonomických ukazatelů

Z hlediska ekonomického můžeme navrhnout sledovat vývoj tržeb, zisku a nákladů na marketingovou komunikaci. Tak zjistíme, zda byly náklady opravdu vynaloženy efektivně.

ZÁVĚR

Firma Miroslav Frňka, Kovorys (dále jen MFK) je malou a relativně stabilní firmou, která tenduje k růstu. Firma působí na průmyslovém trhu, kde produkuje vstupy do výroby. Její poptávka po produkci je odvozenou poptávkou po finálních výrobcích. V současné době u hlavních odběratelů došlo k poklesu poptávky v důsledku oslabení poptávky po jejich produkci. Pro firmu MFK to znamená pokles výroby a ztrátu. Vzhledem k tomu, že firma disponuje celou řadou možností produkce (inovace, Know-How, kvalitní technologie) v oboru kovoobráběčství a zámečnictví, je relativně rychle schopná se přizpůsobit jinému odběrateli. Má tedy potenciál se na trhu nadále realizovat se ziskem.

K úspěšnému naplňování strategických cílů by firmě MFK mohla napomoci marketingová komunikace. Prostřednictvím vhodných komunikačních nástrojů může firma působit na své cílové skupiny (odběratele, zaměstnance) a dosáhnout tak požadovaných výsledků.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt komunikační strategie firmy Miroslav Frňka, Kovorys, jehož realizací by firma mohla získat nové odběratele a udržet si dlouhodobou stabilitu na trhu.

V teoretické části jsou uvedeny základní poznatky k budování komunikační strategie a nastíněno prostředí B2B trhů. Teoretická východiska jsou pak využita při tvorbě projektu.

V praktické části byl vymezen kontext firmy MFK. Analytickou činností byly zjištěny slabé stránky a možné hrozby, a současný stav komunikačních aktivit firmy. Ze zpracovaných analýz vyplynuly dva stěžejní cíle. Za prvé by se firma měla soustředit na hledání nových odběratelů mimo region, za druhé by měla posílit vazby ve svém bezprostředním okolí. Dále pak z analýzy současné firemní komunikace vyplynulo, že stanovené komunikační nástroje jsou v rozporu s výše uvedenými dvěma cíly.

Na základě výsledků analytické činnosti a zjištěných nedostatků byla v projektu navržena komunikační strategie firmy MFK. V projektu jsou rozpracovány jednotlivé kroky komunikační strategie. Byl navržen komunikační mix s popisem návrhu činností, praktického provedení a přínosů včetně odpovědné osoby a vyčíslení nákladů na realizaci jednotlivých komunikačních nástrojů. Součástí řízení jakosti projektu je nákladová, časová a riziková analýza.

Projekt byl zakončen měřením účinnosti projektu, kde byly navrženy postupy a metody vyhodnocení.

Přepokládám, že zpracovaný projekt bude ve firmě Miroslav Frňka, Kovorys zaveden a přinese očekávané výsledky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [2] PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] CLOW, E.K., BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-851-1769-9.
- [4] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [5] KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172.s. ISBN 8086851-02-08.
- [6] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] ROSENAU, D., M., Jr. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 335 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [8] SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [9] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [10] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [11] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [12] KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Univerzitní skripta

- [13] PILÍK, M. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2008. 103 s. bez ISBN.

- [14] KOZÁK, V. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2004. 92 s. ISBN 80-7318-230-0.
- [15] KOLČAVOVÁ, A. *Kvantitativní metody v rozhodování*. Zlín: UTB, 2004. 169 s. ISBN 80-7318-205-X.
- [16] STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketingová komunikace*. [s.l.], 2008. UTB Zlín, Fakulta managementu a ekonomiky. Soubor přednášek.
- [17] PILÍK, M. *Průmyslový marketing*. [s.l.], 2008. UTB Zlín, Fakulta managementu a ekonomiky. Soubor přednášek.

Diplomové práce

- [18] FRŇKA, M. *Návrh strategického směru rozvoje v malé firmě*. VŠB Ostrava, 2008. 73 s. Diplomová práce.
- [19] BŘOUŠEK, P. *Projekt integrované marketingové komunikace ve firmě HCV Group*. UTB Zlín, 2007. 111 s. Diplomová práce
- [20] DAVÍDKOVÁ, M. *Projekt komunikační strategie cestovní kanceláře LERO-TOUR, s.r.o.* UTB Zlín, 2006. 109 s. Diplomová práce

Internetové zdroje

- [21] *Vláda České republiky* [online]. 2009 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <www.vlada.cz>.
- [22] *Národní protikrizový plán vlády*. *Vláda ČR* [online]. 2009 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/predstavujeme/narodni-protikrizovy-plan.pdf>>.
- [23] *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz>>.
- [24] *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2009 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz>>.
- [25] *Česká národní banka* [online]. 2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.
- [26] *Zlínský kraj: Informační portál* [online]. [2009] [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/>>.

- [27] *Město Rožnov pod Radhoštěm: Oficiální stránky města* [online]. 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.roznov.cz/index.php>>.
- [28] *Miger: valašská fabrika na reklamu* [online]. 2009 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.miger.cz/>>.
- [29] *Člověk v tísní* [online]. 2006 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.clovekvtisni.cz/index2.php?id=176>>.
- [30] *Střední škola informatiky, elektroniky a řemesel: Rožnov pod Radhoštěm* [online]. 2006 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.roznovskastredni.cz/informace.php>>.
- [31] *AIT: Aplikace informačních technologií* [online]. 2000-2009 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.ait.cz/>>.
- [32] *Galery GROUP, a.s.* [online]. 2007 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gallerygroup.cz/>>.

Interní materiály

- [33] Miroslav Frňka – KOVORYS. *Interní informace firmy*. Rožnov pod Radhoštěm, 2009.

Ostatní zdroje

- [34] Konference projektový management – Jistota x Riziko, UTB Zlín, 25. – 26. března 2009.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-Business.
CPM	Cost per Thousand.
CNC	Automaticky řízený soustruh.
ČNB	Česká národní banka.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
FO	Fyzická osoba.
HR	Human Resorce.
IT	Informační technologie.
KDU-ČSL	Křesťansko-demokratická unie - Česká strana lidová
MFK	Miroslav Frňka, Kovorys.
NERV	Národní ekonomická rada vlády.
NPP	Národní protikrizový plán.
ODS	Občanská demokratická strana.
PO	Právnícká osoba.
PR	Public relations.
SZ	Strana zelených.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.	Součásti propagace.....	10
Obrázek 2.	Typy podpory prodeje.....	20
Obrázek 3.	Typy médií.....	21
Obrázek 4.	Průběh kritických cest.....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.	Přehled hospodářského výsledku firmy za období 2005 – 2008.....	36
Tabulka 2.	Vyhodnocení analýzy SWOT.....	49
Tabulka 3.	Rozpočet marketingové komunikace v roce 2008.....	52
Tabulka 4.	Akční plán vytvoření jednotného vizuálního stylu.....	57
Tabulka 5.	Akční plán vystavění webových stránek.....	58
Tabulka 6.	Akční plán firemního večírku.....	60
Tabulka 7.	Akční plán sponzoringu Člověka v tísni a oddílu gymnastek.....	61
Tabulka 8.	Akční plán venkovní reklamy.....	62
Tabulka 9.	Akční plán výroby letáků.....	63
Tabulka 10.	Přehled činností a personální zabezpečení projektu v roce 2009.....	65
Tabulka 11.	Návrh rozpočtu.....	67
Tabulka 12.	Časové plánování projektu.....	68
Tabulka 13.	Analýza rizika.....	69
Tabulka 14.	Rozdělení rizika.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA PI. Časová analýza projektu**
- PŘÍLOHA PII. Obrazová příloha vybraných výrobků**
- PŘÍLOHA PIII. Organizační členění firmy Miroslav Frňka, Kovorys**
- PŘÍLOHA PIV. Provozovna Kovorys**

PŘÍLOHA PI: ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Byla zadána data jednotlivých činností projektu do programu WinQSB.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	A	40
3	C	A	35
4	D	C	40
5	E	C,D	30
6	F	C,D	30
7	G	F	25
8	H	G	20
9	I	H	2
10	J	I	25

Obr.1 Činnosti časové analýzy v programu WinQSB

Program vygeneroval časovou analýzu s kritickou cestou.

04-02-2009 18:56:52	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	no	40	3	43	140	180	137
3	C	Yes	35	3	38	3	38	0
4	D	Yes	40	38	78	38	78	0
5	E	no	30	78	108	150	180	72
6	F	Yes	30	78	108	78	108	0
7	G	Yes	25	108	133	108	133	0
8	H	Yes	20	133	153	133	153	0
9	I	Yes	2	153	155	153	155	0
10	J	Yes	25	155	180	155	180	0
	Project Completion Time		=	180	days			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

Obr. 2 Výsledky časové analýzy v programu WinQSB

Activity	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	C	C
3	D	F
4	F	G
5	G	H
6	H	I
7	I	J
8	J	
Completion Time	180	180

Obr. 3 Kritické cesty

Výpočet časových rezerv.

Charakteristika uzlů:

TM_i = nejdříve možný termín uzlu

TP_i = nejpozději přípustný termín uzlu

i = pořadové číslo uzlu

Pro každou činnost můžeme určit tři časové rezervy:

1. Celková časová rezerva $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$ - vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace jednotlivé činnosti, aniž by se změnila doba trvání celého projektu.
2. Volná časová rezerva $RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$ - vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.
3. Nezávislá časová rezerva $RN_{ij} = TM_j - t_{ij} - TP_i$ - vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zpozdilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.

Tab. 1 Výpočet časových rezerv

Činnost	Počáteční uzel		Koncový uzel		časová rezerva celková	časová rezerva volna	časová rezerva nezávislá	
	t_{ij}	TM_i	TP_i	TM_j	TP_j	RC_{ij}	RV_{ij}	RN_{ij}
A	3	0	3	0	3	0	0	0
B	40	3	43	140	180	137	97	57
C	35	3	38	3	38	0	0	0
D	40	38	78	38	78	0	0	0
E	30	78	108	150	180	72	42	12
F	30	78	108	78	108	0	0	0
G	25	108	133	108	133	0	0	0
H	20	133	153	133	153	0	0	0
I	2	153	155	153	155	0	0	0
J	25	155	180	155	180	0	0	0

U všech kritických činností jsou všechny časové rezervy nulové.

Vztah mezi rezervami:

$$\mathbf{RN}_{ij} \leq \mathbf{RV}_{ij} \leq \mathbf{RC}_{ij}.$$

PŘÍLOHA P II: OBRAZOVÁ PŘÍLOHA VYBRANÝCH VÝROBKŮ



Zleva: peanut-vložka-nákroužek-vložka (vše dural)



Zleva: silonový čep - 2 ocelové svorky



2 ocelové kryty

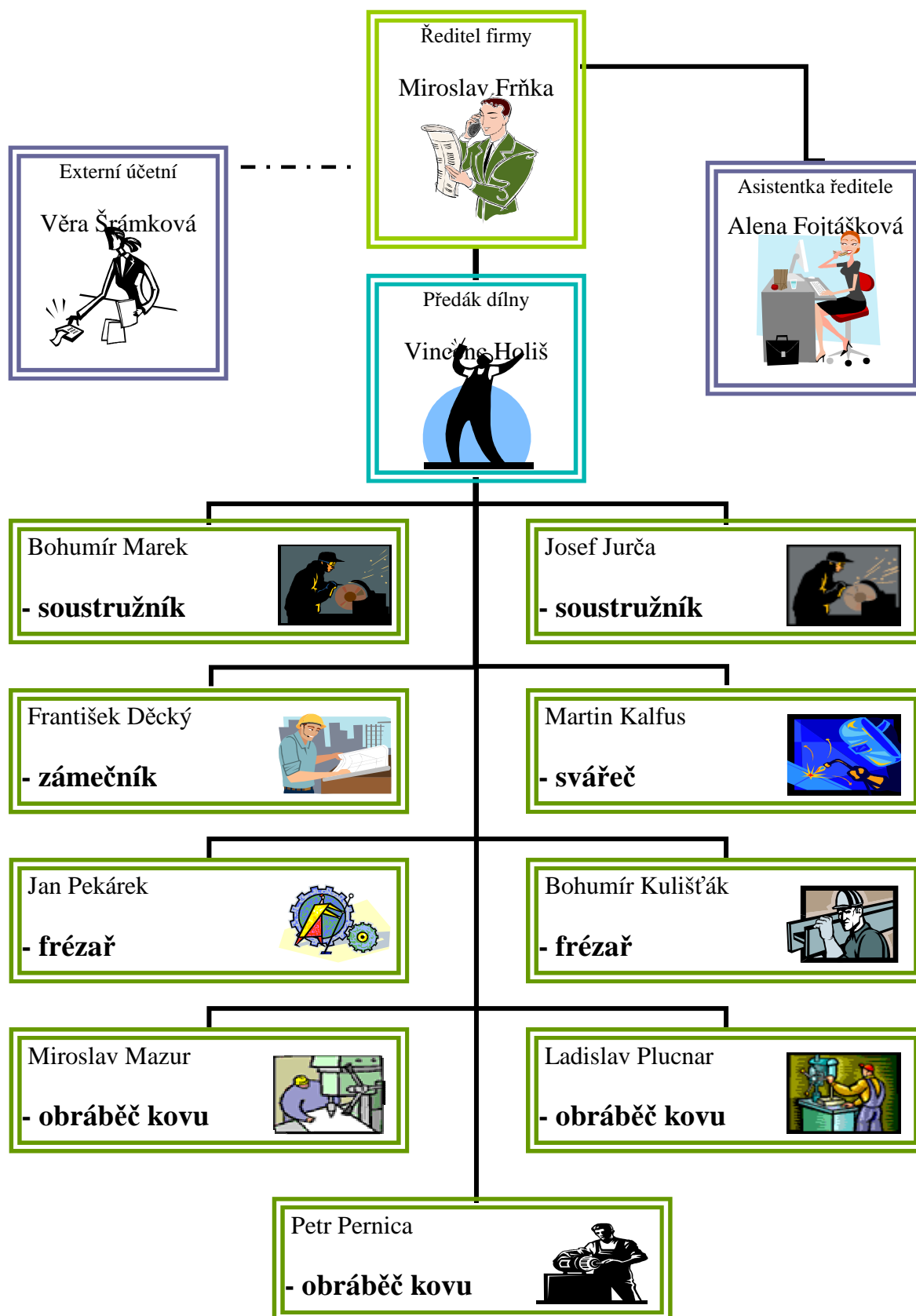


Ocelové XP profily a příčky



Zleva: 2 ocelové šneči, 2 duralové sloupky, 2 ocelové redukce

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ FIRMY MIROSLAV FRŇKA, KOVORYS



PŘÍLOHA P IV: PROVOZOVNA KOVORYS

