

# **Marketingové řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. jako podmínka konkurenceschopnosti firmy**

Bc. Pavel Julina

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

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel JULINA**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Marketingové řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s.  
jako podmínka konkurenceschopnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické podklady marketingového řízení firmy a konkurenceschopnosti.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s.
- Zpracujte ideový projekt marketingového řízení ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s. se zaměřením na zvýšení konkurenceschopnosti.
- Ideový projekt podrobte rizikové a nákladové analýze.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

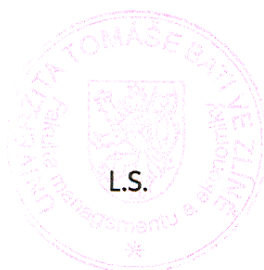
- [1] BUREŠ, I. Marketingově řízená firma: filozofie, organizace, strategie. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.  
[2] ČICHLOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 263 s. ISBN 80-96031-35-7.  
[3] FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.  
[4] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha: Management press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.  
[5] PORTER, M, E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vladimír Kop  
EXT.**  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně dne 30. 4. 2010

.....

---

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá řízením společnosti Pneufarm Hulín, a.s. s cílem zvýšit její konkurenceschopnost a která je zde představena. Na základě informací získaných z odborné literatury jsou odpovídajícím způsobem zpracovány analýzy současného stavu společnosti, jejího řízení a konkurentů, na jejichž základě je zpracován ideový projekt jejího marketingového řízení. Tento projekt je v závěru podroben rizikové a nákladové analýze, které potvrdily jeho potřebnost a reálnost ve stávajících podmínkách.

Klíčová slova: marketing, marketingové řízení, marketingová strategie, SWOT analýza, Porterův model 5-ti konkurenčních sil, marketingový mix, marketingová komunikace, organizační schéma, konkurenční prostředí, riziková a nákladová analýza.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the management company Pneufarm Hulin plc to increase its competitiveness that is presented here. Based on information obtained from literature there are adequately prepared analyses of the current state of the company, its management and competitors on the basis of which is elaborated ideological project of marketing management. This project is considered risky and subject to cost analysis, which confirmed the necessity and feasibility of existing conditions.

Keywords: marketing, marketing management, marketing strategy, SWOT analysis, Porter model of 5-competitive forces, marketing mix, marketing communication, organizational chart, the competitive environment, risk and cost analysis.

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce Ing. Vladimíru Kopovi za dobré odborné vedení, věcné připomínky a zejména poskytnutí informací nutných pro její zpracování i celkovému přehledu o tomto důležitém oboru.

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

Motto:

***„Marketing je proces definování, vytváření a doručení nepřekonatelné hodnoty zákazníkovi“.***

Philip Kotler

## OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>12</b>
1.1 Východiska a postavení marketingového řízení .....	13
1.2 Proces marketingového řízení .....	14
1.3 Marketingové prostředí .....	22
1.4 Marketingový mix .....	24
<b>2 KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKU.....</b>	<b>28</b>
2.1 Identifikace konkurentů .....	28
2.2 Analýza trhu .....	28
2.3 Analýza konkurenční pozice.....	29
2.4 Analýza konkurentů.....	29
2.5 Strategická skupinová analýza.....	29
2.6 Strukturální analýza konkurenčního prostředí .....	30
<b>3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....</b>	<b>31</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PNEUFORM HULÍN, A.S. ....</b>	<b>33</b>
4.1 Základní údaje o společnosti .....	33
4.2 Výrobní program.....	34
4.3 Organizační struktura a řízení společnosti.....	34
4.4 Tržby – generátor hodnoty společnosti .....	35
4.5 Analýzy stávajícího stavu společnosti.....	37
4.6 Analýza marketingový mixu společnosti Pneuform Hulín, a. s.....	42
4.7 Strukturální analýza odvětví.....	45
4.8 Vyhodnocení analytické části .....	51
<b>5 IDEOVÝ PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI PNEUFORM HULÍN, A.S.....</b>	<b>53</b>
5.1 Tvorba marketingové politiky společnosti Pneuform Hulín, a.s.....	55
5.2 Marketingové výzkumy ve společnosti Pneuform Hulín, a.s.....	58
5.3 Marketingové a obchodní plánování ve společnosti Pneuform Hulín, a.s .....	62
5.4 Kvalita a inovace v marketingovém řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s.....	66
5.5 Informační systémy v marketingovém řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s.....	69



<b>5.6</b>	<b>Marketingový mix v marketingovém řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s....</b>	<b>70</b>
<b>5.7</b>	<b>Riziková analýza marketingového řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s. ....</b>	<b>74</b>
<b>5.8</b>	<b>Nákladová analýza marketingového řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s.....</b>	<b>75</b>
<b>5.9</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>75</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Evropská unie považuje sektor malého a středního podnikání za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. I v České republice má tento sektor vzhledem k jeho významu v ekonomice podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých regionů. Z toho důvodu má uplatnění průmyslového marketingu v našich podnicích v dnešním globalizovaném světě po našem vstupu do Evropské unie stále větší důležitost. Přes narůstající konkurenci však dosud v České republice jen málo firem uplatňuje při řízení zásady a principy průmyslového marketingu, který je cestou ke zvyšování efektivity podnikatelské činnosti a omezení rizika z neznámé budoucnosti.

Podniky jsou živými ekonomickými organismy, které neexistují osamoceně. Existují uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje jejich vnitřní i vnější aktivity. Pro jejich bezporuchové fungování je nutno respektovat obecná pravidla, zásady a cíle ve stanovené podnikové struktuře, funkční dělbě práce a systému komunikace, kterým je třeba porozumět a sdílet je na všech podnikových organizačních stupních. Z toho jasně vyplývá, že podniky i společnosti a jejich jednotlivé činnosti musí být řádně řízeny. Právě kvalitní marketingové řízení podniků a společností může v současných složitých podmínkách doznívající ekonomické krize přispět ke zlepšení stávající situace, neboť lépe uspokojí požadavky odběratelů, což je zárukou že jejich výrobky nezůstanou neprodejné v jejich podnikových skladech. Můžeme proto konstatovat: „Marketingové řízení je strategicky promyšlený pohyb ve směru poptávky“ [3, s. 33]

Ve své diplomové práci zpracovávám problematiku komplexního marketingového řízení společnosti středního typu Pneuform Hulín, a.s. jako podmínku konkurenceschopnosti s cílem zlepšit její stávající úroveň řízení zaměřenou dosud jen na nosné výrobky. Společnost má pro tuto formu řízení dobré podmínky, neboť vyrábí specifické strojírenské a gumárenské produkty, které je nutno vyvíjet ve spolupráci s odběrateli a plně respektovat jejich specifické požadavky. Marketingové řízení je v tomto jako i v dalších podnicích nutno chápat jako komplexní aktivitu vedoucí k dosažení marketingových cílů a odpovědnost za to, že vynaložené marketingové úsilí má za následek dosažení strategických cílů společnosti. Spokojenost odběratelů zde znamená vzájemně sladit zájmy zákazníků se zájmy této společnosti, čímž chci přispět i já zpracováním této diplomové práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

*„Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů“ [1, s. 10].*

Marketingové řízení je tedy nutno chápat jako komplexní aktivitu podniku, nebo společnosti vedoucí k dosažení svých marketingových cílů. Cíle jsou zde podstatné, protože určují podnikové marketingové hodnoty, jejichž dosažení znamená naplnění těchto hodnot. Komplexní aktivitou se rozumí řízení jednotlivých marketingových činností, jejich vzájemná koordinace a součinnost dílčích opatření zařazená do jednotného systému marketingového řízení.

**Podstata marketingového řízení spočívá [2, s. 11]:**

- v uspořádaném souboru poznatků a informací,
- v jejich zpracování formou návodu pro marketingové jednání a ve vlastním rozhodování,
- v činnostech vedoucích k dosažení podnikových a marketingových cílů,
- v efektivním využití podnikových zdrojů disponibilních pro marketingové aktivity.

Vlastní marketingové řízení spočívá v odpovědnosti a důslednosti přenést vlastní marketingovou koncepci do aktivní podnikové praxe se zapojením všech podnikových útvarů do identifikace a uspokojení zákaznických požadavků účinným způsobem s co největším ziskovým výsledkem. Marketingové řízení jako komplexní aktivita musí proniknout do všech úseků činnosti podniku a ne být pouze záležitostí jediného útvaru. Veškerá zásadní rozhodnutí musí být i v souladu s platnou marketingovou koncepcí a její provázaností s ostatními činnostmi v podniku. Podniková dělba práce způsobuje, že některé činnosti a funkce mají k marketingovému pojetí blíže a jsou do této činnosti přímo zapojeny a jiné na ni naopak navazují, nebo se jich dotýkají jen okrajově.

Při správném uplatnění marketingového řízení musí být zachyceny všechny podstatné změny na trhu, ať se to týká odběratelů bezprostředně, nebo zprostředkovaně. Současně musí být vytvářena dobrá pověst podniku, jeho výrobků a doprovodných služeb, aktivně ovlivňované kupní rozhodování zákazníků a umět si je nejen získat ale i udržet. Musí postihovat krátkodobý i dlouhodobý časový úsek činnosti podniku, jeho stabilitu a zahrnovat oblasti operativního, taktického a strategického řízení včetně dosažení konkurenční výhody.

## 1.1 Východiska a postavení marketingového řízení v podniku

Marketingové podnikové řízení vychází vždy ze zásad a cílů stanovených top managementem pro podnik jako celek v rámci procesu strategického řízení a v projektu strategického řídicího procesu. Musí vždy respektovat [2, s. 13]:

- definované postavení podniku, ve kterém je organizace představena,
- stanovené podnikové cíle, které chce organizace svými aktivitami dosáhnout,
- základní podnikovou strategii přihlížející k prioritním vývojovým trendům mikro i makroprostředí a prezentující přístup organizace k dosažení primárních cílů,
- principiální podnikové příležitosti, které jsou nezbytným faktorem pro splnění poslání a dosažení prosperity podniku.

Je nutné, aby v centru zájmu podnikového řízení nebyly aktivity jednotlivých útvarů, ale podnik jako celek. Úspěch podniku pochopitelně závisí na jeho postavení a uplatnění se na klíčových cílových trzích s cílem dosáhnout spokojeného zákazníka.

Předpokladem úspěšného zavedení a účelného postavení marketingu podniku spočívá v tom, že marketing je [5, s. 78]:

- pojat jako úkol vrcholového řízení,
- že marketingová filozofie řízení pronikla do myšlení řídicích i výkonných pracovníků,
- vybudována kvalitní procesní a institucionální organizace marketingu,
- mohou být v účelné struktuře využita všechna marketingová instrumentaria.

V zásadě musí být hlavní úsilí tržně orientovaných firem řízeno marketingovou koncepcí a soustavným inovačním úsilím. Marketingová koncepce vychází vždy z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílových zákazníků pochopitelně s co nejvyšším ziskem. Marketingová orientace musí znamenat snahu realizovat marketingovou koncepci.

*„Marketingová koncepce představuje názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich lepším uspokojování než konkurence [10, s. 36].*

Marketingová koncepce spočívá na čtyřech pilířích: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě. Marketingová koncepce představuje perspektivu zvenčí - dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, soustřeďuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré činnosti, které mohou zákazníky ovlivnit a produkuje zisk prostřednictvím spokojeného zákazníka. Na obr. 1 je provedeno schematické srovnání marketingové a prodejní koncepce (zvenitř - ven), která začíná v továrně, koncentruje se na existující výrobky a vyzývá k silné propagaci za účelem výnosného prodeje.



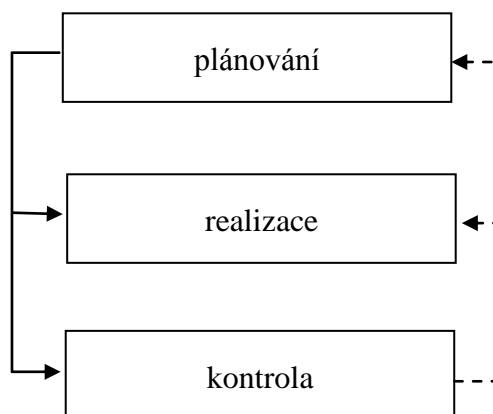
Obr. 1 Porovnání prodejní a marketingové koncepce [10, s. 36]

## 1.2 Proces marketingového řízení

Proces marketingového řízení probíhá kontinuálně ve třech po sobě následujících etapách [2, s. 14]:

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

V etapě plánování jsou stanoveny vždy základní úkoly, které se v rámci další realizační etapy převedou do konkrétních výrobků a služeb. Kontrolní etapou se prověří správnost zvoleného směru postupu, platnost strategických hypotéz, porovnají se plánované úkoly s dosaženými výsledky a navrhnou se potřebná nápravná opatření. V rámci marketingového procesu se jednotlivé samostatné etapy uskutečňují ve vzájemných návaznostech a jejich sled nelze měnit. Celý proces se uskutečňuje jako nepřetržitý. Schematicky je proces marketingového řízení včetně zpětné vazby (vyznačena čárkovaně) znázorněn na obr. 2.



Obr. 2 Schéma procesu marketingového řízení

### 1.2.1 Plánovací etapa

V této etapě se vytváří, udržují a rozvíjejí žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání i z něho odvozených podnikových cílů a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění těchto cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí. Postup a obsah plánovacího procesu je uveden v tab.1.

Plánovací etapa	
Marketingová situační analýza	kde jsme se nacházeli, kde se nacházíme a kam můžeme na základě současných plánů dospět (odhad budoucího vývoje)
Stanovení marketingových cílů	stanovuje cíle, které chceme skutečně dosáhnout
Formulování marketingových strategií	jakým způsobem dosáhneme marketingových cílů a jak budeme konkurovat s výrobky na trzích
Sestavování marketingového plánu	jak budeme postupovat při sestavování marketingového plánu pro dané časové období (alokace zdrojů, cílové úkoly, strategické nasměrování, realizační projekty, časové harmonogramy a rozpočet)

Tab. 1 Projekt procesu marketingového řízení – plánovací etapa

### 1.2.1.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické i nestranné zkoumání a posouzení:

- vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a konkurence.

Tato analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá jak minulý vývoj a tak i současný stav a možný budoucí vývoj. Nutno ji provádět pravidelně a systematicky v požadované struktuře nejméně jedenkrát za rok na počátku plánovacího cyklu. Je součástí celkové podnikové analýzy. Pro podrobnou identifikaci vnitřních silných a slabých stránek, vnějších příležitostí a ohrožení se v rámci situační analýzy využívá analýza SWOT (označení podle počátečních písmen anglických názvů – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Její obsah je uveden v tab. č. 2.

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky

Tab. 2 SWOT analýza konkurence, příležitostí a hrozeb [15]



### 1.2.1.2 Stanovení marketingových cílů

Navazuje vždy na provedení situační analýzy. Cíle by měly být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze a v souladu s podnikovými cíli, které jsou prvotní a na které musí navazovat. Vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené pro dané časové období, dané výrobky a příslušné trhy.

Klíčová pravidla pro definování marketingových cílů [2, s. 18]:

- jejich stanovení na základě poznanych potřeb zákazníků,
- jasné a konkrétní vymezení,
- srozumitelnost, dosažitelnost a akceptovatelnost,
- kvantifikovatelnost a měřitelnost,
- vzájemný soulad a hierarchické uspořádání.

### 1.2.1.3 Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie představují základní směr postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílů. Strategie je třeba budovat především na síle podniku, možnostech a vhodných příležitostech. Znat a pochopit své silné stránky a porovnat je s příležitostmi plynoucími z prostředí, ve kterém podnik působí, je hlavním předpokladem tvorby spolehlivé marketingové strategie. Nezbytné je předem též posoudit podnikové slabé stránky a rizika spojená s realizací. Výběr strategie respektuje zvolené cílové trhy a volí i vhodný marketingový mix pro uspokojení cílových segmentů tj. především výrobek, cenu, distribuci a promotion. Z hlediska procesu marketingového řízení lze zvolit parciální, nebo integrální marketingovou koncepci. Pro podnikovou sféru v rámci orientace na trh je lepší volit parciální přístup, který zahrnuje i podstatu integrovaných přístupů.

Mezi nejznámější parciální přístupy patří [2, s. 20]:

- a) Růstové strategické směry založené na vztahu výrobek – trh:
  - strategie penetrace trhu,
  - strategie vývoje trhu nebo výrobku,
  - strategie diverzifikace.

- b) Strategické směry orientované na konkurenci:
  - strategie výrobce s nejnižšími náklady,
  - strategie diferenciacce.
  
- c) postavení firmy na trhu, strategické směry založené na:
  - strategii tržního vůdce,
  - strategii tržního vyzyvatele,
  - strategii tržního následovatele,
  - obsazování tržních mezer, strategii tržního troškaře.
  
- d) Více rozměrné strategické směry:
  - strategie zaměřující se na vůdcovství v několika faktorech (náklady, jakost).

Mezi nejdůležitější strategie zahrnují někteří autoři kromě marketingové i strategie technologické a zdrojové [10, s. 94].

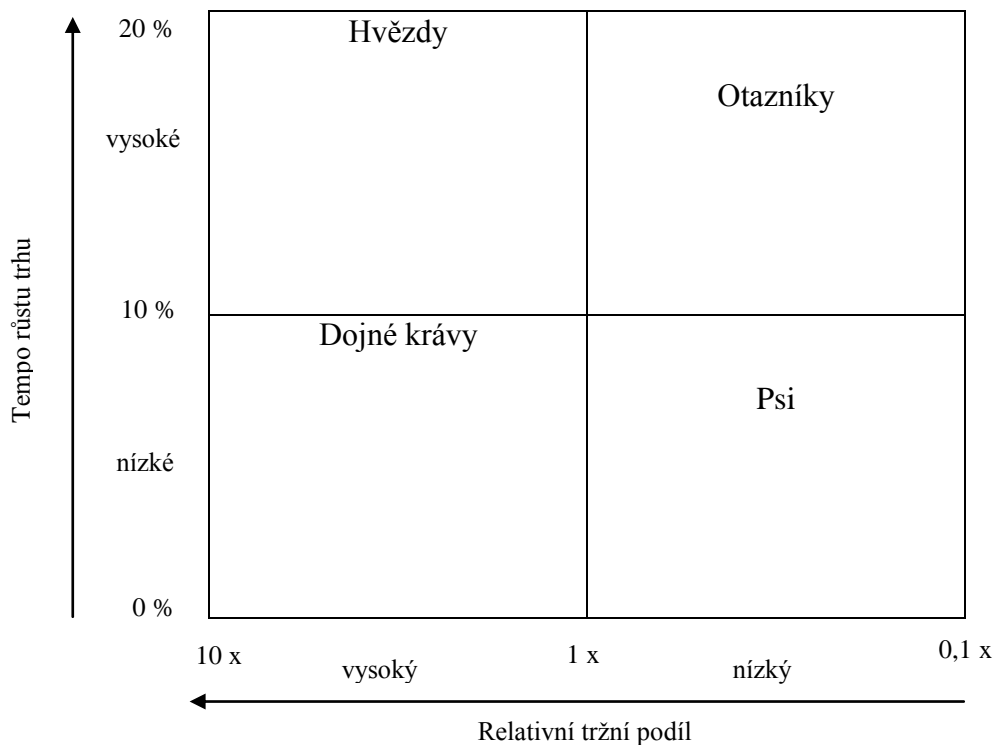
#### **1.2.1.4 Sestavování marketingového plánu**

Před sestavením vlastního marketingového plánu je nutno stanovit objekty, které budou v jeho rámci plnit skutečné marketingové úkoly. Označujeme je jako strategické podnikatelské jednotky – SPJ (Strategic Business Units – SBU) [2, s. 20]. Jsou základní jednotky pro účely marketingového plánování, mají i ziskové cíle a samostatné vedení. Formulují vlastní marketingové strategie a výsledky své činnosti uspokojují cílové zákaznické segmenty. Může se jednat o celý podnik, výrobkové řady, nebo i o jeden výrobek. Pro budoucí podnikový rozvoj je důležité stanovit, které SPJ budou mít prioritu, které se budou jen udržovat a které budou vyřazeny z výrobního programu.

Pro postavení SPJ v marketingovém prostředí podniku, porovnání jejich pozic navzájem a určení jejich budoucích šancí se používají techniky založené na vícefaktorových maticích portfolia. Jedná se zejména o model BCG (Boston ConsultingGroup's Growth – Share Matrix) a model GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix).

### Portfolio analýza BCG

Zkoumá postavení SPJ v matici skládající se ze čtyř polí v závislosti na míře růstu trhu v horizontální poloze a relativním tržním podílu v poloze vertikální jako základ jejich budoucí kategorizace. Je uvedena na obr. 3. V levém horním rohu jsou SPJ s vysokým tempem růstu a současně i vysokým podílem na trhu a lze očekávat, že v budoucnu budou hlavním zdrojem zisku v podniku. Jsou proto označovány jako „**hvězdy**“. Tvorba i spotřeba finančních prostředků je přibližně v rovnováze. Pod nimi v levém dolním rohu jsou SPJ sice s vysokým podílem na trhu, ale s nízkým stupněm růstu obvykle pod 10 %. Jsou v současnosti finančním zdrojem pro financování podnikových aktivit a označujeme je jako „**dojné krávy**“. Pravý horní kvadrant je reprezentován takovými SPJ, které mají nízký podíl na trhu v situaci, kdy trh vykazuje vysoké roční tempo růstu. Jsou označovány jako „**otazníky**“ a vyžadují finanční podporu. V pravém dolním kvadrantu jsou takové SPJ kterými firma ovládá jen malou část trhu. Tyto vykazují jen malé tempo růstu, nevytvářejí ani nespotebouvají velké množství finančních prostředků, ale mají taktéž nejnižší zisk. Jsou označené jako „**psi**“. Model BCG na obr. 3 je možno doplnit i kruhy v jednotlivých kvadrantech, jejichž obsah je úměrný výši tržeb SPJ z nich plynoucích [7, s. 57].



Obr. 3 Portfolio analýza BCG [1, s. 22]

### 1.2.2 Realizační etapa

Realizační etapa marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu efektivním způsobem do podnikové praxe. Zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se číselné údaje i verbálně vyjádřené úkoly mění v reálné výrobky a služby. Náplň realizační etapy v jednotlivých krocích udává tab. 3.

Realizační etapa	
Vlastní realizace plánu	Přeměnit úkoly plánu ve skutečné výrobky a služby
Vytvoření marketingového pracoviště	Volit typ organizační struktury pro organizační proces

*Tab. 3 Projekt procesu marketingového řízení – realizační etapa [2, s. 16]*

Realizace marketingových strategií závisí na organizačním zabezpečení marketingových činností. Vytvoření marketingového pracoviště musí vycházet z marketingové koncepce řízení a respektovat princip účelnosti a funkčnosti.

#### **Organizační struktury marketingového pracoviště dělíme podle:**

- hlavních funkcí,
- výrobků (značek),
- trhů (segmentů trhů),
- teritorií (zeměpisných oblastí).

### 1.2.3 Kontrolní etapa

Marketingová kontrola je integrální součástí marketingového řízení podniku. Je jeho třetí, závěrečnou etapou. Komplexně se v ní posuzuje a hodnotí marketingové úsilí podniku v daném časovém období. Hlavním úkolem je zhodnotit, zda používaná marketingová strategie představuje nejlepší možnost pro dosažení stanovených cílů.

Náplň kontrolní etapy udává tab. 4 [2, s. 16].

<b>Kontrolní etapa</b>	
Zjištění dosažených výsledků a jejich porovnání se standardy plánu	prověřit strategické premisy a jejich platnost
Hodnocení korigování a využití odchylek	vytvořit nové dokonalejší plány a jejich realizační postupy

*Tab. 4. Projekt marketingového řízení – kontrolní etapa*

Pro hodnocení strategické výkonnosti (marketingového úsilí) v podniku se používá řada analytických postupů, mezi základní patří:

- analýza prodejů,
- analýza nákladů,
- analýza ziskovosti.

**Analýza prodejů** vypovídá o účinnosti používaných marketingových strategií vzhledem k dosaženým objemům prodejů, které jsou při jejich implementaci dosaženy. Spočívá v měření, hodnocení a porovnání skutečně dosažených prodejů s plánovanými. Teprve porovnání poskytne vhodné informace pro hodnocení výkonnosti marketingových strategií.

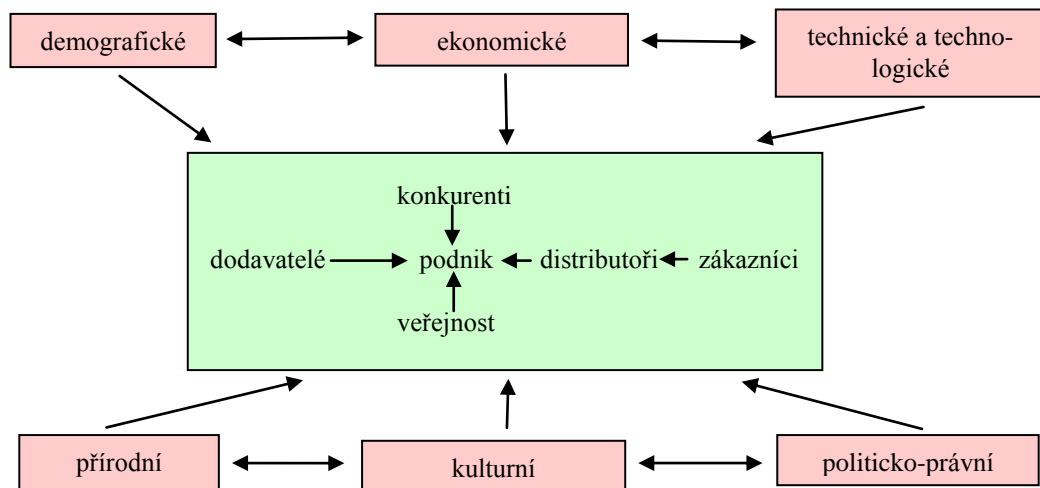
**Analýza nákladů** informuje o nákladové náročnosti strategií, které se používají k dosažení plánovaných cílů (nákladová náročnost jednotlivých marketingových programů). Využívá se informační základny poskytující informace o alokaci nákladů vzhledem k jednotlivým marketingovým funkcím. Proto je tento analytický proces značně náročný.

**Analýza ziskovosti** poskytuje informace o ziskové výkonnosti strategií vztahující se k jednotlivým výrobkům, výrobním řadám, tržním segmentům, skupinám zákazníků, distribučním cestám apod. Zaměřuje se na sledování a měření skutečného zisku dosahovaného jednotlivými zkoumanými objekty.

Pro širší a dlouhodobější marketingový pohled je vhodné použít v kontrolní **etapě i marketingový audit**. Tento se zabývá všemi hlavními marketingovými hodnotami podniku a vypovídá o dlouhodobé výkonnosti použitých strategií při dosahování strategických cílů.

### 1.3 Marketingové prostředí

Do marketingového prostředí můžeme zařadit veškeré prvky a vlivy, které v současné době, nebo v nejbližší budoucnosti budou ovlivňovat dosažení cílů podniku. Podle ovlivnitelných, nebo neovlivnitelných faktorů můžeme marketingové prostředí rozdělit na mikroprostředí (zelené) a makroprostředí (oranžové). Schematicky jsou znázorněny na obr. 4.



Obr. 4 Makroprostředí a mikroprostředí podniku [7].

#### 1.3.1 Mikroprostředí

Do mikroprostředí podniku patří faktory, které může jistým způsobem využít a jež mu umožňují realizovat svou hlavní funkci spočívající v uspokojování potřeb svých zákazníků.

Hlavní faktory mikroprostředí [2, s. 82]:

- daný subjekt (podnik, firma, organizace) jako hlavní subjekt,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,
- konkurence.

**Podnik** jako hlavní článek musí zabezpečit vysokou součinnost všech útvarů a jejich správnou funkci. Kromě vnějšího rozeznáváme i vnitřní mikroprostředí podniku, do něhož

patří všechny relevantní útvary podniku. Tyto všechny se musí zapojit do péče o cílové trhy, neboť to nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících. Přitom musí být respektovány možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období působí a určují mantinely, v nichž se firma může pohybovat.

**Zákazníci** jsou považováni za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Protože spotřebitelský trh není homogenní a každý zákazník vyžaduje i jiný přístup, musí podnik zabezpečit nejen vhodný přístup k jednotlivým zákazníkům, ale reagovat i na specifika jednotlivých trhů. Kotler rozeznává trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy, mezinárodní trhy a jiné [10].

**Dodavatelé** jako význačný faktor marketingového mikroprostředí ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství požadované zdroje, které jsou nutné pro splnění jeho základních funkcí a tím i činnosti vůbec.

**Distribuční články a prostředníci** jsou důležití proto, že ne všechny aktivity v oblasti marketingu a prodeje může podnik zajistit vlastními silami. Tyto firmy mohou být specializované na nákup a prodej zboží, distribuci, marketingovou činnost, finanční operace, pojišťovnictví apod. Je nutno je pečlivě vybírat, aby nedošlo k jejich nevhodnému využití, znehodnocení, nebo i ztrátě zboží.

**Konkurence** patří na rozhraní mezi faktory ovlivnitelné (mikroprostředí) a neovlivnitelné (makroprostředí). Lze ji vhodnými marketingovými nástroji ovlivňovat, ale jen do určité míry v závislosti na síle konkurenta. Podnik musí na konkurenci vždy reagovat vhodnými marketingovými nástroji a vypracováním vhodné strategie pro dané konkurenční prostředí.

### 1.3.2 Makroprostředí

Jedná se o společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech účastníků na daném trhu. Je nutno jim věnovat náležitou pozornost, neboť mohou přinášet zajímavé příležitosti pro podnik, nebo i rizikové situace.

Faktory makroprostředí lze shrnout do akronymu STEP [2, s. 84].

- sociální (demografické a kulturní),
- technické,

- ekonomické,
- politicko - legislativní.

**Sociální faktory** členíme na demografické a kulturní.

**Demografické faktory** charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sledují počet obyvatel, hustotu osídlení, věk, zaměstnání a jiné. Tyto údaje jsou pro podnik důležité zejména z hlediska prognóz. Podobně u **kulturních faktorů** je důležité sledovat chování spotřebitelů na trhu a časové změny.

**Technické faktory** se staly s ohledem na zvyšující se tempo technických a technologických změn jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Podnik musí dostatečně investovat do výzkumu a vývoje vlastních výrobků, ale též sledovat a pružně reagovat na změny v příbuzných oborech, které jej mohou ovlivnit.

**Ekonomické faktory** ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik je důležitá především celková kupní síla a taktéž cenový vývoj výrobků, které mohou jejich produkty na trhu nahradit.

**Politicko-legislativní faktory** dané legislativou mohou výrazně ovlivnit pozice výrobků na trhu, ať se již jedná o kvalitu, ochranu zdraví, nebo nekalou soutěž. Podnik je proto musí plně respektovat, jinak se vystavuje vysokým postihům.

**Přírodní a ekologické faktory** je možno uvést pro svou specifikou samostatně. Jsou limitovány nedostatkem přírodních zdrojů i vysokým znečištěním životního prostředí a podnik jim musí věnovat pozornost nejen z hlediska platné legislativy, ale i budoucího vývoje.

## 1.4 Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby firma dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“ [10, s. 32].*

Výrobek můžeme charakterizovat jako součást marketingového mixu. McCarthy rozřídil marketingové nástroje do čtyř skupin nazývaných 4P: produkt (product), cena (price), místo (place), a propagace (promotion) [12, s. ]. Obsah je uveden v tab. 5.



PRODUKT	CENA	MÍSTO PRODEJE	PROPAGACE
Rozmanitost produktu	Ceník	Distribuční cesty	Reklama
Jakost	Slevy	Pokrytí trhu	Podpora prodeje
Design	Srážky	Sortiment	Public relations
Vlastnosti	Doba splatnosti	Dislokace	Přímý marketing
Značka	Platební podmínky	Zásoby	Publicita
Balení		Doprava	
Velikost			
Služby			
Záruky			
Výnosy			
Životní cyklus			

*Tab. 5 Čtyři P marketingového mixu*

Čtyři P reprezentují hledisko prodeje na disponibilní nástroje, které působí na zákazníka. Zákazníci chápou marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užitku.

#### **1.4.1 Produkt**

Produkt zákazník vnímá jako určité řešení své potřeby. Hlavním úkolem podniku je vývoj vhodných výrobků, pro dané cílové trhy. Nepředstavuje pouze soubor určitých parametrů, ale k jeho významným znakům patří i rozšiřující efekty jako značka, kvalita, cena, dodací podmínky, balení, záruky, doprovodné služby a servis. Pod pojmem produkt rozumíme nejen výrobek (hmotná nabídka), ale i službu (nehmotná část). Výrobek zaujímá v rámci marketingových nástrojů nesporně dominantní pozici [8].

#### **1.4.2 Cena**

Cena patří nejen k významným prvkům marketingového mixu, ale je jednou z nejdůležitějších ekonomických kategorií. Vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka a zároveň výrazně ovlivňuje poptávku a její výši. Při stanovení ceny je nutno přihlížet nejen ke kvalitě výrobku, ale i konkurenci a možné reakci zákazníků. Tento nástroj zahrnuje i poskytování slev.

### 1.4.3 Místo prodeje

Výrobek je nutno nabízet zákazníkovi na správném místě a ve správný čas. Distribucí výrobků označujeme proces, při kterém je výrobek distribuční cestou dopraven k určenému zákazníkovi. Distribuční cestou, nebo též distribučním kanálem mohou být řetězce firem, nebo jedinců, kteří zabezpečují dodávky výrobků od výrobce k zákazníkovi. Distribuční kanály mohou být přímé od výrobce ke konečnému uživateli, nebo nepřímé s jedním nebo více mezičlánky [12].

### 1.4.4 Propagace

Je základním prostředkem komunikace mezi firmou a současnými, nebo potenciálními zákazníky. Mezi marketingovou komunikací patří [2, s. 223 ]:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- Public Relations,
- přímý marketing.

Každá z těchto složek marketingové komunikace plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. Jejich různé kombinace se označují jako komunikační mix. V dnešní době, kdy stále více na významu ztrácí klasické styly komunikace jako je reklama pro její malou účinnost, hledají marketingoví pracovníci efektivnější způsoby komunikace se zákazníkem. Jednou z možností je právě řízení vztahů se zákazníky – Customer relationship management (CRM) jako silný partner direkt marketingu, které je pro svou jednoduchost vhodný i pro malé a střední podniky. Existuje velká provázanost mezi oběma aktivitami, protože CRM ve velké míře využívá nástrojů direkt marketingu (mailing, telemarketing a jiné) [9, s. 317].

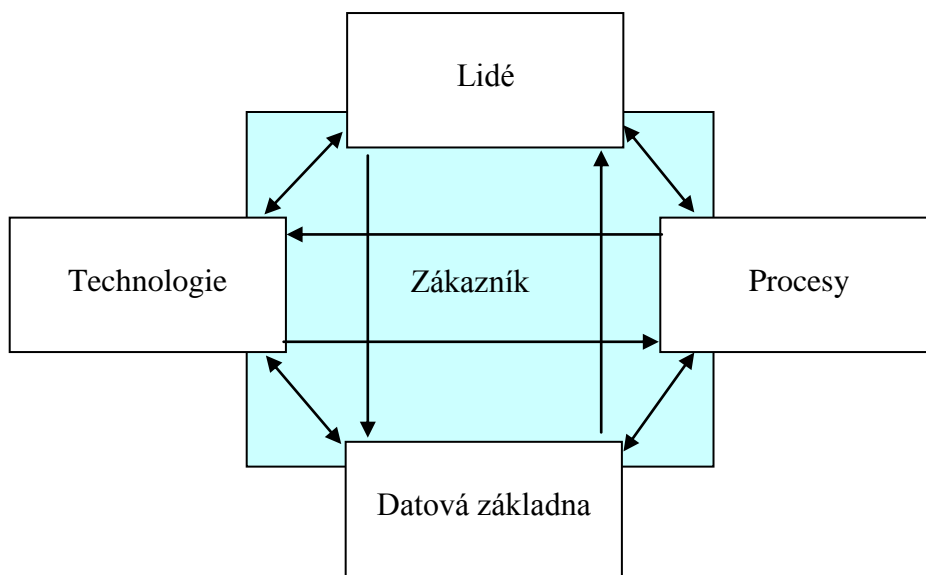
Základní prvky CRM tvoří procesy, lidé, technologie a datová základna (schéma obr. 5).

**Proces** chápeme jako řízení aktivit pro navázání kontaktu, vyřizování objednávek apod.

**Lidé** respektive zaměstnanci společnosti CRM systém nejen využívají, ale modifikují ho i pro své potřeby. Jedná se nejen o pracovníky marketingu a obchodního oddělení, ale i ostatní odbory a vedení společnosti.

**Technologie** – jejich rozvoj umožňuje zlepšovat systém řízení vztahů se zákazníky, vyvíjet nové aplikace pro marketing apod. Technologiemi jsou zde myšleny nejen aplikace v oblasti IS/ITC (Informační systémy/Informační a komunikační technologie), ale též nové pracovní a komunikační postupy.

**Datová základna** je velmi důležitá a je ji možno chápat jako soubor logických skladů dat, které se nejen využívají, ale i neustále aktualizují všemi účastníky procesu.



Obr. 5 Obecné schéma CRM

## 2 KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKU

V tržním hospodářství bude vždy existovat konkurence, jejíž intenzita se s postupující globalizací stále zvyšuje. Aby podnik v tvrdém konkurenčním boji obstál, musí být plně konkurence schopný na tuzemských i zahraničních trzích. Za tím účelem musí provést identifikaci i analýzu konkurentů, znát jejich sílu, možnosti, strategie a odhadnout i další chování konkurence a vývoje na daném trhu. Jen tak může vypracovat vhodnou konkurenční strategii vedoucí k dosažení konkurenčních výhod a uspět na daném trhu.

### 2.1 Identifikace konkurentů

Podle nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence [10, s. 31]:

- 1) **Konkurence značek** – výrobce za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- 2) **Odvětvová konkurence** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- 3) **Konkurence formy** – dochází k ní tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejné výrobky a služby.
- 4) **Konkurence rodu** – je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Pro důkladné poznání konkurence je nutno vytvářet příslušný informační systém v rámci, kterého provádí podnik nejdříve sběr informací a pak jejich analýzy a vyhodnocení.

### 2.2 Analýza trhu

Její zpracování je nutné provést vždy před vstupem na nové trhy, ať jde již o trhy domácí nebo zahraniční. Jejím cílem je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, výrobce, nebo dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, intenzitu konkurence apod.

Studie se zpracovávají jak za domácí, tak zahraniční trhy a podávají pak první obrázek vytypované tržní příležitosti. Získané údaje jsou pak velmi důležité pro vlastní rozhodnutí na umístění svých výrobků na trhu [15].

### **2.3 Analýza konkurenční pozice**

Tato analýza směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy i jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

### **2.4 Analýza konkurentů**

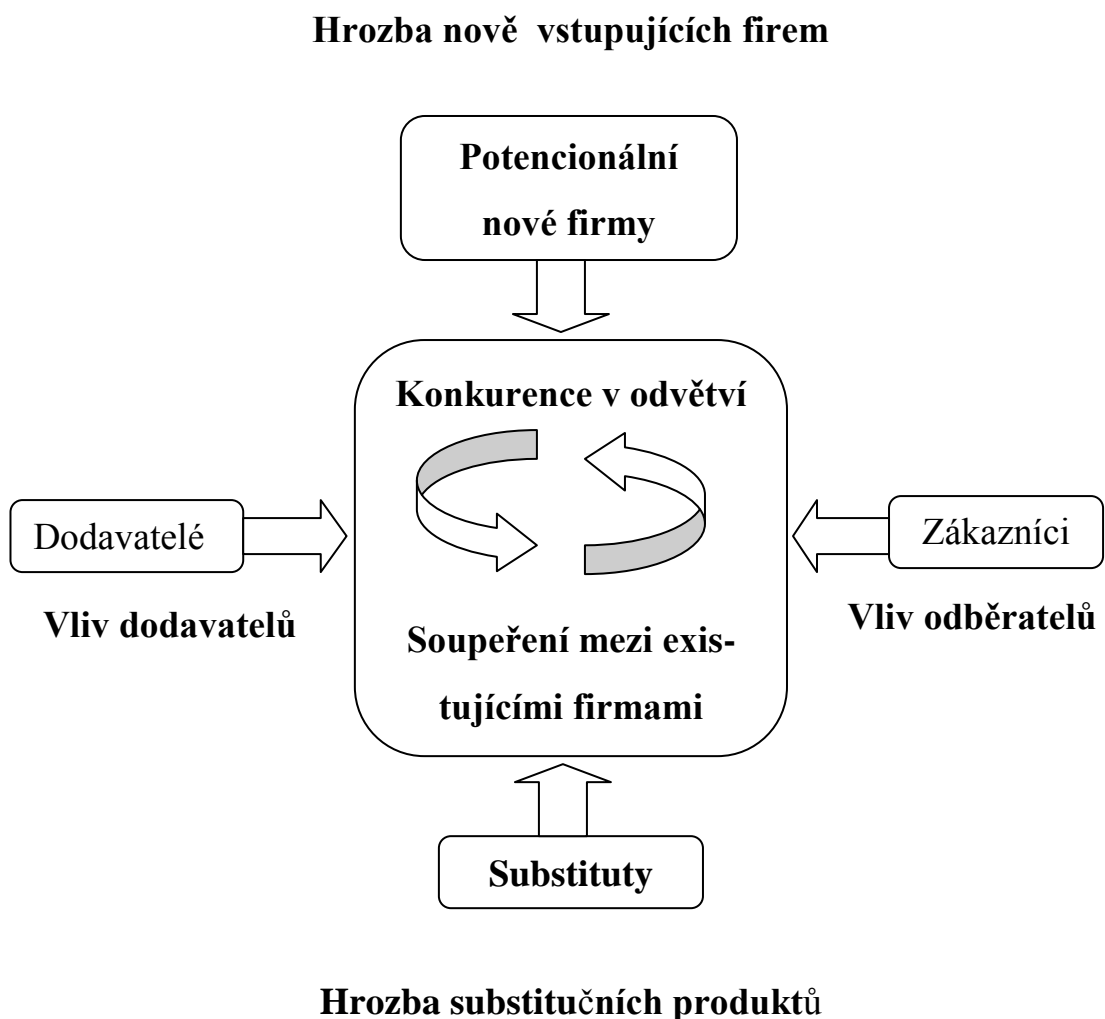
Důkladná analýza konkurentů je pro další strategická rozhodnutí velmi důležitá a nesmí se podcenit. Především je nutno získat přehled o konkurenčním podniku zahrnující základní informace (sídlo, právní forma, počet zaměstnanců, obrat, sortiment, způsob expedice), jaká je jeho současná strategie a strategické cíle, rozsah konkurenčního boje, konkurenční výhody, silné i slabé stránky a očekávané kroky do budoucnosti. Mezi základní faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů jsou faktory tržní, finanční, lidské, technologické a organizační [9].

### **2.5 Strategická skupinová analýza**

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a jejím cílem je určit pozici vlastní společnosti vůči ostatním konkurenčním společnostem. Zároveň umožňuje vyhodnotit hlavní a nejbližší konkurenty, proč a v čem jí nejvíce konkurují i odlišují se. Cílem analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie a identifikovat strategické příležitosti. Mezi hlavní klíčové charakteristiky patří velikost podniku, šíře sortimentu, geografická působnost, počet pokrytých segmentů trhu, distribuční kanály, marketingová intenzita, cenová politika, kvalita produktů, výzkum a vývoj nových produktů a postavení v technologii [9].

## 2.6 Strukturální analýza konkurenčního prostředí

Strukturální analýza konkurenčního prostředí, kterou vypracoval M. Porter, slouží jako základní východisko pro formování konkurenční strategie podniku. Cílem je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Znalost zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, nutí jej měnit odvětvovou pozici a ukazuje na oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt. Hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů a úroveň konkurence a jejich vzájemné působení jsou schematicky zachyceny na obr. 6. Patří mezi ně dodavatelé, konkurence v odvětví, potenciální nové firmy, možné substituty a zákazníci.



Obr. 6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil podle [14, s. 4]

### 3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Provedený rozbor a zhodnocení teoretických poznatků prokázal, že marketingové řízení malých a středních podniků zaměřené na zákazníky, které se dosud u nás málo využívá, má své opodstatnění a může jim přinést značnou konkurenční výhodu, úsporu nákladů i zvýšení tržeb. Představuje kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem do vitálních cílových tržních oblastí a životaschopných výrobních programů v souladu s podnikovými cíli. Probíhá ve třech po sobě následujících etapách a to plánovací, realizační a kontrolní.

Hlavní podmínkou úspěšnosti marketingového řízení je jeho komplexnost, zapojení a provázanost se všemi útvary a pracovníky v podniku. To se musí promítnout nejen do organizačního uspořádání podniku, ale i do marketingové komunikace a jejího provázáním s informačním systémem podniku.

Pro zpracování ideového projektu marketingového řízení podniku je nutno znát jeho současný stav, stav konkurenčního prostředí, konkurenční výhody i další vlivy ovlivňující jeho činnost i konkurenci.

Z toho důvodu je nutno zpracovat:

- analýzu současného stavu řízení společnosti a jejího postavení na trhu,
- celkovou analýzu konkurentů a konkurenčního prostředí.

Výsledky analýz, spolu s reálnou prognózou budou využity jako východisko pro odstranění stávajících nedostatků v řízení a zpracování vlastního projektu.

Ideový projekt marketingového řízení společnost Pneufarm Hulín, a.s. obsahující základní cíle je nutno zpracovat se zaměřením na zvýšení její konkurenceschopnosti, postavení na trhu a zlepšení stávajícího systému řízení. Aby se zamezilo možné nehospodárnosti, zvýšila se efektivnost řízení a eliminovala se možná rizika je nutno provést nákladovou i rizikovou analýzu včetně jejich vyhodnocení.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PNEUFORM HULÍN, A.S.



Společnost PNEUFORM Hulín, a.s. vznikla v roce 2004 jako nástupnická společnost zanikající společnosti KOP Zlín, s.r.o., a Pneuform Hulín, s.r.o., nejprve jako společnost PNEUFORM Hulín, s.r.o. a následně změnila svou právní subjektivitu na PNEUFORM Hulín, a.s., kterou má dosud. Je celosvětovým dodavatelem komplexního sortimentu forem pro výrobu všech druhů a rozměrů pláštů s vlastní moderní slévárnou.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy: PNEUFORM Hulín, a.s.

Sídlo firmy: Kroměřížská 134, 768 24 Hulín

Telefon: +420 573 350 444

E-mail: kop@nwt-km.cz

IČO: 25527762

DIČ: CZ25527762

<http://www.formy-pneumatiky-kontejnery.cz/>

Základní kapitál: 18 000 000 Kč

V současné době pracuje ve společnosti Pneuform Hulín, a.s. 122 zaměstnanců a je ji možno zařadit mezi střední podniky [6, s. 17].

Strategie firmy je orientovaná na zakázkovou výrobu a individuální přístup k zákazníkům. Poskytuje svým zákazníkům služby urychlené výroby. Jedná se o poskytnutí maximální priority výroby formy/forem na přání zákazníka [20].

## 4.2 Výrobní program

Společnost se zabývá následujícími činnostmi:

- kovoobrábění s výrobou forem pro protektorování, opravy a novou výrobu plášťů,
- konstruktéřskou činností,
- zprostředkovatelskou činností,
- koupí zboží za účelem jeho prodeje a prodejem,
- zpracováním gumárenských směsí.

Jejím nosným programem je komplexní výroba lisovacích forem (půlené, segmentové, membránové) pro lisování UHP, osobních nákladních, užitkových, EM a motocyklových plášťů a kontejnery pro osobní a nákladní formy. Společnost dodává komplexní systémy pro lisování plášťů a doprovodné služby. Tyto výrobky již dodává do 13 zemí.

Technologická úroveň je vysoká dosahovaná spojením výroby lamel, odvzdušňovacích systémů a lisovacích forem, což současně umožňuje i pružně reagovat na požadavky zákazníků. Používá se technologie podtlakového lití a 5-ti osého frézování oceli i hliníku doplňované širokou škálou CAD/CAD programů zvyšujících produktivitu práce a kvalitu produkce.

Společnost disponuje kvalitním týmem pracovníků i konstruktérů, jejichž kvalita se zvyšuje doškolovacími programy.

U gumárenské výroby se jedná o opravné materiály na pneu a duše plášťů, tlakové a elektrické podušky, silentbloky, podušky na měřiče tlaku pro pacienty aj.

Všechny výrobky se vyrábí v krátkých dodacích termínech na přímé objednávky zákazníků a tyto jsou jim ihned po dokončení expedovány. Společnost je možno považovat za orientovanou na zákazníka. Plní i další přání zákazníků včetně vývoje a konstrukce ve svém oboru.

Součást formy, segment vyrobený pokročilou technologií podtlakového lití je uveden v příloze č. I, boční kruh v příloze č. II. a kontejner pro osobní formu je v příloze č. III.

## 4.3 Organizační struktura a řízení společnosti

Organizační struktura společnosti je klasická plochá a má tři stupně řízení. Tento model, kdy ředitel společnosti přímo řídí jednotlivé útvary se dlouhodobě osvědčil, neboť vedení může přímo pružně reagovat na změny a přizpůsobit se požadavkům trhu. Vyhovuje to i uplatňované výrobní koncepci soustředující se především na výrobu forem a její kvalitativní parametry.

try. Hlavními organizačními složkami jsou výroba, obchodní oddělení, konstrukce a ekonomický úsek. Propagaci a veškerý styk se zákazníky zajišťuje obchodní oddělení. Toto eviduje a zabezpečuje i realizaci jejich požadavků. Funkce marketingového pracovníka, který by shromažďoval a uspokojoval komplexně potřeby zákazníků zde zřízena není, stejně jako výzkumná a vývojová skupina.

Jako podnikový informační systém se používá moderní informační systém ERP, propojující oblast finančního účetnictví, zásobování a skladové hospodářství, konstrukci, výrobu a odbyt s vedením společnosti.

Jako motivační systém slouží prémie a odměny za splnění předem stanovených úkolů. Společnost Pneufarm Hulín, a.s. zajišťuje i potřebné doškolování svých zaměstnanců na nových obráběcích strojích, seznámení s moderním 3D programováním apod. s cílem trvale zlepšovat kvalitu své produkce.

#### **4.4 Tržby – generátor hodnoty společnosti**

Zvýšení tržeb je možno dosáhnout zvýšením prodeje většího množství výrobků, služeb nebo zvýšením cen. Ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s. došlo ke zvýšení tržeb od roku 2004 do roku 2009 na 126 %, což je v průměru 4,4 %/rok. Počet zaměstnanců se zvýšil ve stejné době z 98 na 122 a počet vyrobených forem dosáhl v roce 2009 552 kusů. Vývoj tržeb společnosti od roku 2004 do roku 2009 je v tis. Kč (bez DPH) uveden v tabulce č. 6 a na obr. č. 7, což ukazuje na dynamicky se rozvíjející se společnost. Výrazné zvýšení tržeb bylo dosaženo získáním nových trhů, inovacemi i zdokonalením výrobků, zavedením výroby kontejnerů, reklamou, návštěvou veletrhů a další podporou prodeje. Podíl exportu na dosažených tržbách za rok 2009 činil 71 %.

Zvýšení prodeje umožnilo i snížení cen výrobků. V této strategii chce vedení společnosti i nadále pokračovat. Zde je třeba si však uvědomit, že záleží na cenové elasticitě poptávky (poměru procentuální změny objemu prodeje a procentuální změny ceny) zda dojde ke zvýšení tržeb, nebo ne. Při cenové elasticitě větší než 1 vede snížení ceny ke zvýšení tržeb, při elasticitě menší než 1 vede snížení ceny ke snížení tržeb [13, s. 112]. Společnost používá k tvorbě ceny převážně kalkulaci nákladů, které má cena pokrýt a současně dosáhnout plánovaného zisku. Zákazníka však náklady výrobce nezajímají, pro něj je důležitý vztah ceny a hodnoty i

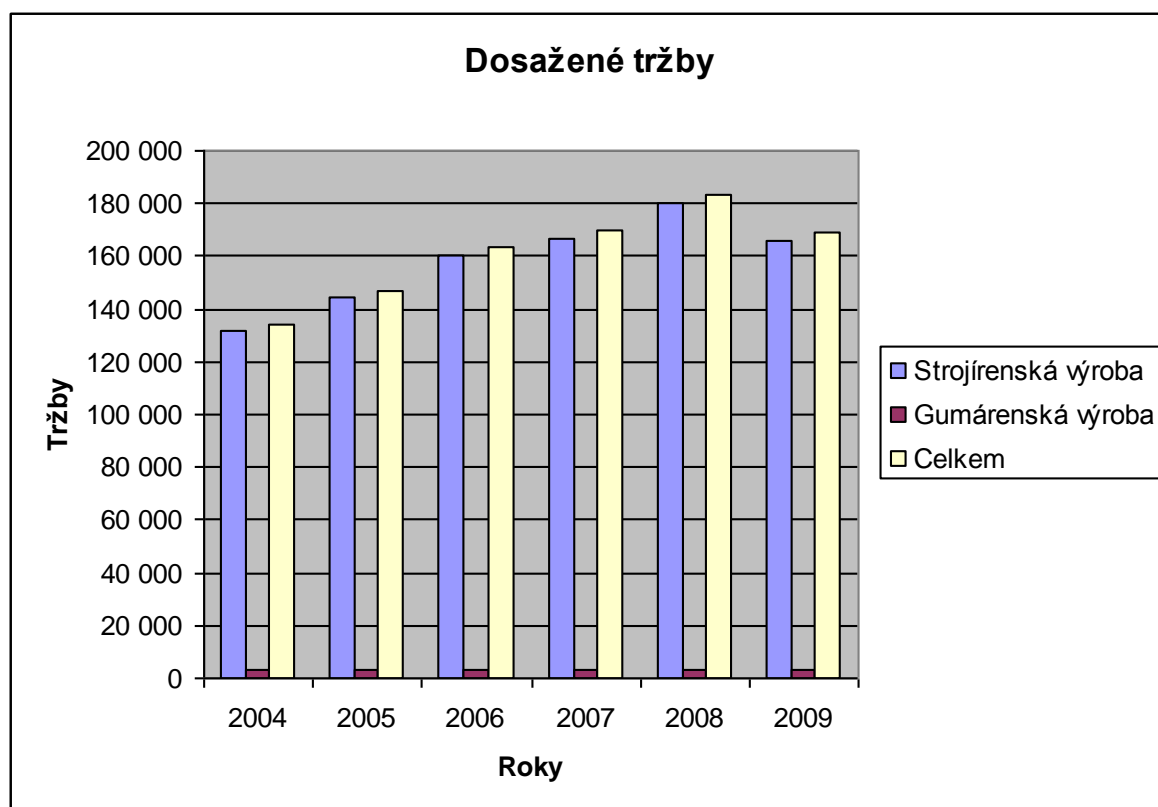
užitku, který zakoupením výrobku získá. Pochopitelně se snaží tyto výrobky v konkurenčním prostředí získat co nejlevněji a tomu se společnost pružně přizpůsobuje.

I v budoucnu hodlá společnost především usilovat o zlepšení svého postavení a dosažení:

- maximální reálné výše tržeb (rozhoduje i o jeho podílu na trhu),
- stálosti výše tržeb s nízkou volatilitou u zákazníků (znamená menší riziko).

Dosažené tržby	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Strojírenská výroba	131 450	144 121	160 340	166 923	180 011	165 928
Gumárenská výroba	2 813	2 886	2 934	3 068	3 310	3 160
Celkem	134 263	147 007	163 274	169 991	183 321	169 088

Tab. 6 Dosažené tržby ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s. za léta 2004 – 2009 v tis. Kč



Obr. 7 Dosažené tržby ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s. za léta 2004 – 2009 v tis. Kč

S ohledem na skutečnost, že gumárenská výroba nepřesahuje 2 % z dosažených tržeb a nebude mít na budoucí konkurenceschopnost společnosti významnější vliv, nebude tato výroba dále samostatně analyzována a zahrnuta do řešení konkurenční strategie společnosti.

## **4.5 Analýzy stávajícího stavu společnosti**

Analýzu stávajícího stavu společnosti Pneufarm Hulín, a.s. je nutno provést za účelem zjištění skutečného stavu ve kterém se společnost nachází, jeho možného vývoje, stavu konkurenčního prostředí, možných konkurenčních výhod a dalších vlivů ovlivňující její činnost a konkurenci.

Specifickým problémem provádění těchto analýz u malých a středních podniků je, že potřebné údaje nejsou běžně dostupné v oficiálních statistikách, firmy si je ani neshromažďují a konkurence si tyto údaje pečlivě chrání. Z toho důvodu jsem vycházel z kvalifikovaných odhadů z vlastních zkušeností a především z údajů poskytnutých vedoucím práce Ing. Vladimírem Kopem, který je vedoucím pracovníkem v této společnosti a dlouholetým uznávaným odborníkem na tuto problematiku.

### **4.5.1 Analýza makroprostředí**

S ohledem na specifickou výrobu nelze očekávat, že na další vývoj společnosti Pneufarm Hulín, a.s. budou mít význačnější vliv demografické, přírodní, kulturní a politicko-právní faktory a není proto prováděna PEST analýza. V současně doznívající ekonomické krizi je však nutno počítat s omezením zakázek a tím i omezení růstu tržeb. Ekologické faktory je však nutno plně respektovat v rámci platné legislativy a počítat zejména s jejich zpřísněním včetně třídění a následné zhodnocení odpadů (šrotu).

Význačný dopad však mají technické a technologické faktory, které mohou výrobu výrazně ovlivnit. Je třeba věnovat pozornost a plně vyžívat nejnovější technologie podtlakového lití, technologie odvzdušňovacích systémů a lamel, 3D programování, CNC frézování a další k zlepšování, zproduktivňování a zkvalitňování výroby.

#### 4.5.2 SWOT analýza společnosti Pneufarm Hulín, a.s.

SWOT analýza umožňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami společnosti a umožňuje systematickosti strategické volby.

##### **Silné stránky**

- výrobce komplexního zařízení pro vulkanizaci a výrobu pláštů a protektorů s celosvětovou působností,
- kvalitní komplexní vybavení provozoven včetně přístupu k know - how a technologii výroby odvodušňovacích systémů a lamel,
- dodávky v krátkých termínech s vysokou kvalitou produkce se schváleným certifikátem jakosti,
- technologická podpora zákazníků,
- dobré povědomí mezi zákazníky,
- vlastní konstrukce,
- specifická gumárenská výroba,
- finanční stabilita.

##### **Slabé stránky**

- nedostatek marketingových zkušeností,
- omezené informace o zákaznících má jen obchodní oddělení,
- vysoké náklady na individuální výrobu,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- omezené finanční zdroje.

##### **Příležitosti**

- uplatnění nových technologií,
- naplnění potřeb zákazníků s ohledem na jejich dlouhodobé záměry,
- získání nových zahraničních zákazníků, především na rozvíjejících se trzích bývalého Sovětského svazu,
- zvýšení objednávek na nákladní formy s ohledem na uplatnění zimních pneumatik,
- rozšíření výroby forem pro technickou pryž.

**Hrozby**

- vstup nových konkurentů na trh, zejména z asijských zemí (Čína),
- změny v zákaznickových preferencích a vyšších požadavcích na přesnost výroby,
- zavedení obchodních bariér mimo oblast EU,
- kapitálově silné a specializované firmy se západních zemí nabízející kvalitní a dokonalejší technologie.

Při zjišťování silných a slabých stránek jsem vycházel z interní analýzy společnosti a u příležitostí a hrozeb zase z analýzy externí. Všechny tyto faktory je třeba posuzovat vždy v souvislostech, nemůžeme je sledovat odděleně. Důležité je sledování silných i slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám, což je znázorněné v tab. 7. Je třeba také sledovat jak je který faktor důležitý z hlediska vlivu a důležitosti pro společnost [1, s. 158].

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	S-O	W-O
Hrozby (T)	S-T	W-T

*Tab. 7. Posouzení S a W s O a T*

S ohledem na dobré postavení společnosti je vhodné využít svých silných stránek dodavatele komplexního lisovacího zařízení pro výrobu pláštů a protektorování s novými příležitostmi (S-O) poskytující rozvíjející se země bývalého Sovětského svazu zejména Rusko, Ukrajina a Bělorusko k proniknutí na tamější trhy s využitím agresivní růstově orientované strategie. Je třeba počítat i se skutečností, že již v nejbližší době se mohou naplnit hrozby vstupu nových výrobců lisovacích forem zejména z Číny na evropský trh. Budou konkurovat nižší cenou a mohou vážně ohrozit zejména kapitálově slabší výrobce (W-T).

#### **4.5.3 Analýza produktového portfolia**

Pro snadnější provedení analýzy produktového portfolia je vhodné zařadit jednotlivé skupiny výrobků (výrobní řady) podle jejich příslušnosti do strategických podnikatelských jednotek,

dále SPJ. Tržby však společnost nemá takto rozděleny a proto je nutno provést kvalifikovaný odhad jejich vzájemného poměru.

### **Skupina A**

Do této skupiny je možno zařadit formy pro nákladní pláště, pláště pro zemědělské stroje apod., jejichž podíl v současné době dosahuje sice jen cca 30 % tržeb společnosti, tato výroba je však ziskovější i když náročnější. Právě tento druh SPJ by se mohl s ohledem na předpokládané začlenění zimních nákladních plášťů do povinné výbavy nákladních automobilů v zimních měsících v ČR, stát v nejbližším období hlavním nosným programem pro navýšení požadavků ve výši až 11 %.

### **Skupina B**

Zde je možno zařadit formy na osobní pláště včetně membránových, které v současné době jsou nosným programem a tvoří téměř polovinu veškerých tržeb společnosti a i na celkovém trhu lisovacích forem tvoří podstatnou část. Jejich podíl na tržbách se již výrazněji zvyšovat nebude (růst do 2 %), neboť je trh nasycený a jejich výroba bude pokrývat pouze požadavky na nové druhy rozměrů a druhů nových plášťů a protektorů, případně jako náhrada za poškozené, nebo vyřazené formy.

### **Skupina C**

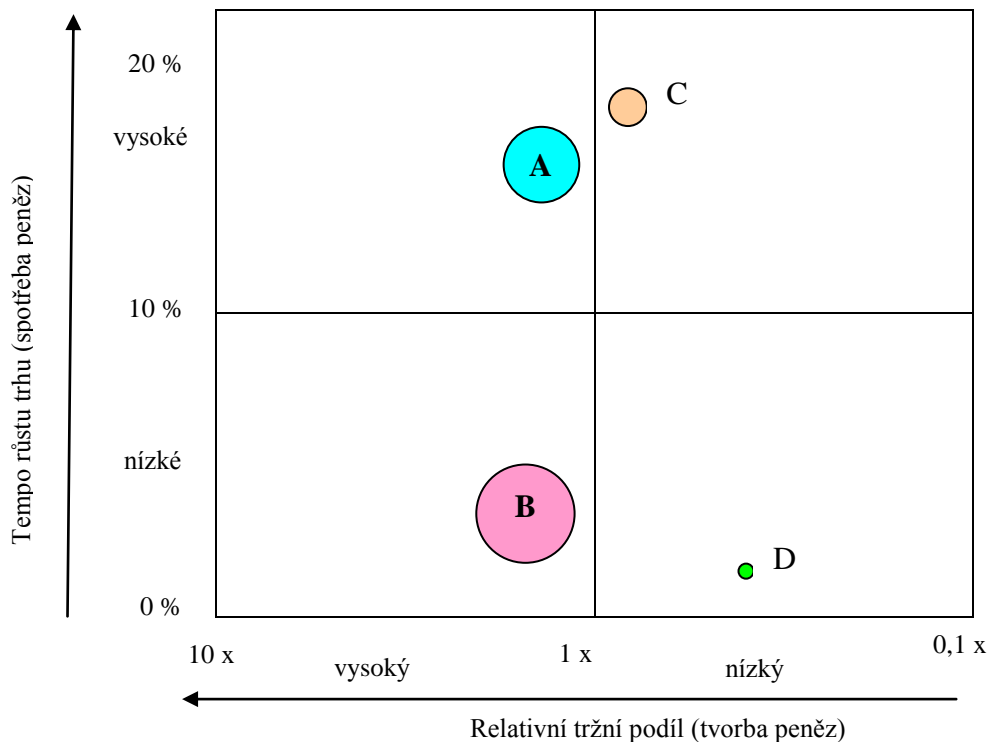
Jde o menší, avšak důležitou skupinu výrobků, do které je možno zařadit kontejnery. Jejich podíl na tržbách společnosti i podílu na trhu je poměrně malý a nepřesahuje 15 %. Jde však o důležitou žádanou rozvíjející se skupinu výrobků s předpokládaným růstem více jak 12 %, neboť někteří zákazníci se bez nich neobejdou. S ohledem na speciální a náročnou výrobu potřebovaly a budou i nadále potřebovat finanční podporu pro nově vyvíjené druhy kontejnerů, kterou bude třeba poskytnout pro komplexní uspokojení zákazníků.

### **Skupina D**

Patří sem servis a údržba lisovacích forem, jejich rekonstrukce, řešení jejich havárií a výroba lisovacích forem pro jiné použití včetně motoplášťů. Jsou málo ziskové, avšak pro zákazníky velmi důležité, poměrně stálé s růstem do 2 % a jejich podíl na tržbách společnosti i na celkovém trhu nepřesahuje 5 %.



S ohledem na atraktivnost musí společnost v budoucnu investovat, vylepšovat a chránit svou konkurenční pozici především u SPJ skupin A a B. U SPJ ostatních skupin s ohledem na důležitost poskytovat komplexní dodávky lisovacích forem a doprovodných služeb je důležité svou pozici minimálně udržet a investovat podle vývoje požadavků zákazníků. BCG model je pro všechny samostatně vzájemně nezaměnitelné skupiny zpracován na obr. 8.



Obr. 8 Portfolio analýza BCG pro SPJ A, B, C, D společnosti Pneuform Hulín, a.s.

Tato analýza je v podstatě analýzou tržní pozice SPJ společnosti Pneuform Hulín a.s. na trhu lisovacích forem v České republice. Tempo růstu trhu vychází z průměru dosavadního vývoje tržeb za léta 2004 - 2009, který činí 4,4 %. Relativní tržní podíl u jednotlivých SPJ je určován jako podíl obrátu SPJ analyzované společnosti a nejbližšího největšího konkurenta, kterým je na tuzemském trhu IGTT, a.s., strojírna Zlín. Průměr kruhů je úměrný podílu dané SPJ na prodejním obrátu. Vyhodnocení je provedeno za předpokladu, že s ohledem na současnou dynamiku růstu dosahuje současný tržní podíl společnosti Pneuform Hulín, a.s. na trhu výroby forem v ČR 32 %, Barum VBF Otrokovice 40 % a IGTT, a.s. strojírna Zlín 28 %. Odhad tohoto tržního podílu je proveden podle [11, s. 96]:

$$TP = PMZ \times VZ \times VNZ \times CV$$

kde:

TP je tržní podíl,

PMZ *proniknutí mezi zákazníky* - dané procentním vyjádřením počtu všech zákazníků, kteří nakupují u společnosti Pneufarm Hulín, a.s.,

VZ *věrnost zákazníků* – vyjádřená v procentech ze všech jejich nákupů od všech výrobců a dodavatelů lisovacích forem,

VNZ znázorněná jako *velikost průměrného nákupu u zákazníka společnosti* – vyjádřená v procentech z průměrného nákupu zákazníka od průměrné firmy,

CV *vliv ceny* – představuje průměrnou cenu SPJ společnosti Pneufarm Hulín, a.s. vyjádřenou procenty z průměrné ceny stejných SPJ u VBF a IGTT výroba forem.

U produktového portfolia IGTT a.s. strojírna Zlín je odhadováno, že SPJ zde tvoří: skupina A 28 %, skupina B 45 %, skupina C 20% a skupina D 10 % podíl z celkové výroby forem.

Z této analýzy vyplývá, že skupinu A je možno považovat za **hvězdy**, skupinu B za **dojné krávy**, skupinu C za **otazníky** a skupinu D za **psy**. Jednotlivé skupiny musí být řízeny odlišnými způsoby. Vhodné je přebudovat SPJ skupiny C **otazníky** na **hvězdy** s využitím finančních zdrojů ze skupiny B **dojné krávy**. Jakmile se růst trhu u skupin A zpomalí, stane se **dojnou krávou**. Skupinu D **psi** je nutno řídit tak, aby pokryla jen nutné požadavky a byla dostatečně zisková [14. s. 369]. Pro ideový projekt je možno portfolio analýzu tržní pozice BCG považovat za dostačující, pro vlastní realizaci však doporučuji provést analýzu portfolia GE, kde determinanty jsou aktivita trhu a konkurenční pozice.

#### 4.6 Analýza marketingový mixu společnosti Pneufarm Hulín, a. s.

Marketingový mix je soubor nástrojů, které společnost používá k dosažení svých marketingových cílů na cílových trzích uživatelů lisovacích forem při výrobě plášťů, protektorů a membrán.

#### 4.6.1 Produkt - výrobek

Je nejdůležitější částí marketingového mixu, který vnímá zákazník jako řešení své potřeby. Zahrnuje veškeré lisovací formy pro výrobu pláštů a protektorů na osobní, nákladní, zemědělské, EM a motopláště v provedení půlené a segmentové. Dále membránové formy pro osobní a nákladní pláště a kontejnery (kontejnerové formy), membránové mechanismy a doprovodné služby. Je proto komplexním systémem pro lisování pláštů.

**Jakost** a její dodržování je dnes klíčovým požadavkem. Společnosti se daří plnit zvyšující se požadavky zákazníků zejména na přesnost výroby za použití 3D programování a CNC frézování, technologie podtlakového lití a 5-ti osého frézování s využitím celé škály CAD/CAM programů. Své výrobky a služby vyrábí a dodává společnost Pneufarm Hulín, a.s. se schváleným certifikátem jakosti podle ISO 9001: 2000 pro návrhy, vývoj, výrobu a opravy forem pro gumárenský průmysl [20].

**Design** lisovacích forem je na vysoké světové úrovni. Jsou dodávány s kvalitními a dobře opracovanými dezény. Na opracování boční kruhů, které rozhodujícím způsobem ovlivňují vzhled pláštů, používá společnost speciální strojní vybavení určené ke zhotovení složitých popisů, log. drážkování, rádiusových šrafů včetně využití proměnlivých úhlů, popisu v různých profilech apod.

**Značka** je pro zákazníka zárukou kvalitního provedení a dobrých služeb. Společnost používá značku Pneufarm s vlastním logem, která je již u zákazníků vysoce ceněna.

**Velikostní sortiment** zahrnuje všechny druhy a rozměry forem pro lisování pláštů a protektorů.

**Doprovodné služby** zajišťuje společnost v plném rozsahu včetně složitých montáží, oprav, rekonstrukcí a dalších požadavků zákazníků.

**Záruku** poskytuje společnost na všechny své výrobky v zákonné lhůtě 2 let.

**Životní cyklus** je ovlivněn životním cyklem vlastních druhů pláštů.

#### 4.6.2 Cena

Jako jediná produkuje příjmy pro společnost. Společnost ji bude i nadále tvořit z individuální

kalkulace pro každý druh lisovací formy a přiměřeného průměrného zisku. Vzhledem na vysoké pořizovací náklady si zákazníci na jednotlivé lisovací formy dělají výběrová řízení a při zpracovávání nabídky je nutno přihlídnout i možným nabídkám konkurenčních firem.

**Slevy** jsou poskytovány na větší sériovost forem bez nutnosti zpracovávání nové konstrukční dokumentace, při jejich jednoduchém nenáročném provedení a na zakázky dlouhodobých pravidelných zákazníků. Nelze však připustit, aby celkové tržby u jednotlivých výrobních řad byly nižší než fixní a variabilní náklady na jejich výrobu (bod zvratu).

**Srážky** se poskytují jen ve výjimečných případech při opoždění dodávek, drobných závadách apod.

**Doba splatnosti faktur** je 14 dnů.

#### 4.6.3 Místo prodeje

Vzhledem k tomu, že veškerá výroba lisovacích forem je expedována podle objednávek zákazníků přímo z výrobního závodu odběratelům, není třeba řešit distribuční cesty ani zásoby hotových forem.

**Pokrytí tuzemského trhu** formami pro lisování plášťů je společností Pneufarm Hulín, a.s. a dalšími konkurenčními firmami plně zabezpečeno. Analyzovaná společnost je schopna zabezpečit výrobu lisovacích forem ve velmi krátkém termínu. Sériové zimní a letní v době 2-3 týdnů, nové letní formy do 3 týdnů a nové zimní formy do 4 týdnů od potvrzení objednávky

**Sortiment lisovacích forem**, který zahrnuje půlené, segmentové, membránové a kontejnerové formy pro moto, osobní, nákladní a zemědělské pláště je společnost schopna komplexně zabezpečit.

**Doprava lisovacích forem** je podle přání zákazníka zabezpečována vlastní dopravou, nebo přepravními společnostmi, pokud si je sám neodveze z výrobního závodu.

#### 4.6.4 Propagace

Propagaci, která je základním prostředkem komunikace mezi společností Pneuforn Hulín, a.s. a současnými i potenciálními zákazníky, zabezpečuje v plném rozsahu obchodní oddělení. Stále více je také lépe využívána elektronické komunikace prostřednictvím e-mailu: (info@pneuforn.cz).

**Reklama** je zaměřená na cílové skupiny zákazníků, které informuje prostřednictvím letáků o svých nabídkách, zejména nových dezénech plášťů, sortimentu i zlepšeních a zdokonaleních stávajícího provedení včetně možnosti rekonstrukcí forem, které zákazníci používají.

**Podpora prodeje** je společností zabezpečována prostřednictvím veletrhů a obchodních výstav zaměřených na gumárenskou techniku zejména tam, kde lze očekávat zájem zákazníků (Tires & Ruber 2010 v Moskvě od 9.3 – 12. 3. 2010). Používají se i drobné upomínkové předměty se znakem společnosti.

**Přímý marketing** realizuje společnost prostřednictvím katalogů a www stránek [20].

### 4.7 Strukturální analýza odvětví

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, mezi které patří konkurence ve výrobě lisovacích forem, vyjednávací vliv dodavatelů materiálu a odběratelů lisovacích forem, noví potenciální výrobci lisovacích forem a substituční výrobky. Poslední substituční výrobky nemají reálnou podobu, neboť i pro nové technologie výroby plášťů jsou vždy potřebné lisovací formy.

#### 4.7.1 Konkurence ve výrobě lisovacích forem

Lisovací formy pro výrobu plášťů a protektorů vyrábí a dodává na trh v České republice kromě společnosti Pneuforn Hulín, a.s. ještě divize Výroba forem Barum (VBF), která je součástí společnosti Barum Continental, spol. s r.o. se sídlem v Otrokovicích a IGTT, a.s., středisko strojírna se sídlem ve Zlíně. Jde o vyrovnané konkurenty produkující vysoce kvalitní lisovací formy pro gumárenský průmysl v České republice s vysokým podílem exportu. Proto je pro společnost Pneuforn Hulín, a.s. při formulování konkurenční strategie nutno vycházet z důkladné analýzy konkurentů i dalších rozhodujících skutečností ovlivňující odvětví.



Barum Continental, spol. s r.o.

Výroba forem Barum

Objízdna 1628

765 31 Otrokovice

IČO: 45788235

DIČ: CZ45788235

Divize Výroba forem Barum (VFB) je největší konkurent, který patří mezi světovou špičku ve výrobě osobních segmentových forem s dlouholetou tradicí naplňující firemní motto: „VÝROBA FOREM BARUM: HARMONIE TRADICE, ZKUŠENOSTI A KVALITY“.

### **Strategické cíle konkurenta**

VFB ve svých firemních materiálech jasně deklaruje: „Plníme to, co se od nás očekává jako od špičkového dodavatele forem pro světový trh osobních pneumatik“. Jejím cílem je: „Být nejlepší a trvale prosperovat“. Z toho jasně vyplývá, že si chce svou konkurenční pozici na trhu lisovacích forem pro výrobu osobních pneumatik nadále udržet

### **Tržní faktory**

Její tržní podíl na trhu výroby lisovacích forem v ČR je odhadován na 40 % a prakticky zahrnuje celou šíři sortimentu vyráběných forem segmentových, membránových a kontejnerových. Je však zaměřena především na lisovací formy pro osobní a traktorové pláště. Z toho je přibližně 80 % výrobků exportováno na globální trhy. Z toho 55 % směřuje do pneumatikářských závodů západní Evropy, Afriky, Jižní Ameriky a 45 % do USA. Kvalita lisovacích forem je na světové špičce.

### **Finanční faktory**

Finanční situaci příznivě ovlivňuje skutečnost, že divize VFB je součástí společnosti Barum Continental, spol. s r.o. a tím i nadnárodního koncernu Continental AG Hannover z NSR. Vy-

soká produktivita práce umožňuje dosáhnout příznivých nákladů a následně i takovou cenu, která umožňuje existenci smluvních vztahů na principu win win.

### **Lidské faktory**

Lidské zdroje jsou zde považovány za rozhodující faktor úspěchu a proto je úkolem personálního managementu dosažení špičkové osobní kvality pracovníků. Mezi tři pilíře dnešních špičkových pracovníků patří znalost know-how oboru, personální využívání IT technologií a komunikace v anglickém jazyce.

### **Technologické faktory**

Úroveň technologického procesu je vysoká, zajištěná kvalitní počítačovou podporou. Při výrobě modelů a odlitků se používají unikátní slévárenské technologie dosahující vynikající kvality a přesnosti. Jakost výrobního provedení lisovacích forem je zabezpečována týmem kvalifikovaných specialistů v průběhu celého výrobního procesu za podpory špičkové kontrolní a měřicí technologie.

### **Organizační faktory**

Strategický management VBF se opírá o systém hodnot BASICS zavedený v celém koncernu a o důsledné uplatnění Balanced Scorecard pro řízení za účelem dosažení špičkového postavení na globálním trhu. Dosažení prvenství na trhu a jeho posilování je mimo jiné významně ovlivněno uplatněním TQM a TQL systémů jako nástrojů managementu pro pohyb vpřed. Jako podpora konkurenceschopnosti se používá model excelence EFQM jako nástroje pro další zdokonalení založený na zpětné vazbě a změně stávajícího stavu. Informační systém umožňuje s využitím zpětné vazby a týmového přístupu celého kolektivu provádění samohodnocení a identifikaci silných i slabých stránek pro následné zlepšování stavu [24]. Uplatňuje se zásada; že konkrétní výsledek přinese až účinně provedené opatření, nikoliv samotné bytí i sebelepší informace.



Institut gumárenské technologie a testování, a.s.

středisko strojírna

tř. Tomáše Bati 299

764 22 Zlín

IČO: 46900080

DIČ: CZ46900080

<http://www.igtt.cz/>

Středisko strojírna IGTT, a.s. jako součást České gumárenské společnosti je neblížším a nedůležitějším konkurentem na trhu výroby lisovacích forem v České republice. Jedná se o moderní, dynamicky se rozvíjející firmu, která vyrábí i dodává lisovací formy pro lisování pneu a membrán předním světovým výrobcům pláštů.

### **Strategické cíle konkurenta**

U moderní dynamicky se rozvíjející firmy s kvalitním provozním vybavením je možno očekávat, že si svou konkurenční pozici bude snažit nejen udržet, ale i nadále zlepšovat.

### **Tržní faktory**

Tržní podíl na dosažených tržbách lze u této firmy odhadnout na 28 %. Výrobní sortiment forem pro lisování pláštů zahrnuje formy pro motocyklové pneu až po velké formy pro zemědělské pláště včetně forem pro osobní pneu se složitými moderními dezény tvořenými celokruhovým odlítkem. Pro formy segmentové konstrukce vyrábí také kontejnery se segmentovými nosiči.



Kvalita vyráběných lisovacích forem je na vysoké úrovni. Výroba je certifikována dle normy ISO 9001:2000 společností SGS a zavedený systém jakosti je průběžně kontrolován vnitřními i vnějšími audity.

Strojírna IGTT, a.s. provádí kompletní servis a údržbu forem zahrnující drobné opravy způsobené poškozením, řešení havárií a komplexní rekonstrukci lisovacích forem.

### **Finanční faktory**

Finanční situaci i zde příznivě ovlivňuje skutečnost, že IGTT, a.s. je součástí silné České gumárenské společnosti. Výrobní náklady na obdobné lisovací formy jsou srovnatelné s ostatními konkurenty.

### **Lidské faktory**

Strojírna má kvalitní obsazení odborníky u jednotlivých profesí navazující na tradici kvalitní výroby v původním VÚGPT Zlín. Pracovníci jsou pravidelně školeni tak, aby zvládli i náročné výrobní technologie.

### **Technologické faktory**

Úroveň technologie i používané strojní zařízení je na vysoké úrovni. Strojírna je dovybavena novými špičkovými stroji, mezi něž patří i 5-ti osá frézka FS100 TOS Kuřim a 5-ti osá frézka DMU80P Deckel. Povrchy membránových forem dodávají podle požadavků zákazníků kromě běžného hladkého a leštěného povrchu i v provedení leptaný, mapkovaný, chromovaný a pís-kovaný.

### **Organizační faktory**

Pro řízení strojírný se používá klasická trojrozměrná struktura s vlastním odbytový a zásobovacím oddělením [19].

## **4.7.2 Dodavatelé**

Mezi dodavateli jsou rozhodující dodavatelé základního materiálu tj. kvalitní oceli a hliníku, kteří ovlivňují kvalitu výroby lisovacích forem, její náklady i dodací termíny. Hlavním dodavatelem je Feron, a.s. Praha se svými pobočkami s ohledem na kvalitní dodávky i doprovodné služby [18].



Feronia, a.s.

Havlíčková 1034/11

111 82 Praha 1

<http://www.ferona.cz/>

Moderní obchodní organizace zabývající se nákupem, skladováním a prodejem hutních výrobků, druhovýrobků a neželezných kovů na bázi velkoobchodu zaměřená na zákazníka. Předností je doprava na místo určení, dělení a úprava materiálu a jeho komplexnost. Dodavatel má certifikovaný systém managementu jakosti dle normy EN ISO 9001:2008. Veškeré dodávky se uskutečňují prostřednictvím divize III provozů Brno, Olomouc a Ostrava [18].

Existují i jiní menší dodavatelé materiálů, nemají však dostatečný sortiment ani nezajišťují jeho dělení podle požadavků zákazníků a proto se využívají pouze výjimečně.

### **4.7.3 Odběratelé**

Základní skupinu odběratelů tvoří výrobci pneumatik především Barum Continental, spol. s.r.o. Otrokovice a výrobci protektorů v České republice. Další odběratelé jsou z ostatních zemí EU a zemí bývalého Sovětského svazu i další celkem 13 zemí. Vyjednávací síla odběratelů s ohledem na silnou konkurenci na trhu lisovacích forem je vysoká a veškeré zakázky si sjednávají formou nabídkových řízení s cílem dosáhnout výhodných cenových a dodacích podmínek.

### **4.7.4 Nové potenciální firmy**

Přímá hrozba vstupu nových výrobců forem na trh v České republice zatím neexistuje. Brání tomu velké kapitálové vstupy, nutnost mít vysoce kvalifikovanou pracovní sílu kvalitní technologie a znalost podmínek zdejšího trhu. Mohou se vyskytnout omezené dodávky lisovacích forem od německých firem Herbert Maschinenbau GmbH & Co. KG, 36088 Hunfeld [22] a A-Z Formen-und Maschinenbau GmbH 80992 Munich [21] zejména z koncernových dodávek

pro Barum Continental, spol. s r.o. Otrokovice. Z cenových důvodů však budou omezené. Vážnými konkurenty, které nelze podceňovat jsou strojírenské firmy z Číny a dalších asijských zemí, které již dnes dokáží vyrobit stejně kvalitní lisovací formy podstatně levněji a stále více se budou snažit působit i na evropském trhu. V každém případě bude nutno počítat s tím, že globální konkurence se bude zvyšovat.

#### 4.7.5 Hrozba substitutů

Po ukončení výroby odlévaných pláštů prakticky neexistuje možnost nahrazovat dosavadní lisované pláště jinými substituty. Navíc na veškeré pláště a membrány i jejich substituty jsou vždy třeba kvalitní lisovací formy.

### 4.8 Vyhodnocení analytické části

Provedená celková analýza prokázala, že mezi třemi výrobci lisovacích forem v ČR nejsou podstatné rozdíly a všichni již jsou orientovaní na zákazníka a dosahují při jejich výrobě světových parametrů. Za této situace lze považovat za kritické parametry úspěšnosti: **náklady** (cena, doprava), **kvalitu** (technické parametry, inovace, životnost, záruka) a **související služby** (servis, rychlost a pružnost dodávky, komplexnost nabídky i poradenské a odborné služby).

Ze strukturální analýzy odvětví vyplynulo, že nejvyšší tržní podíl na trhu lisovacích forem v ČR a současně i nejvýhodnější postavení má Barum Continental, spol. s r.o., divize Výroby forem Barum, Otrokovice a lze očekávat, že se bude chovat jako tržní vůdce. Bude se snažit nejen bránit, ale i rozšiřovat svůj tržní podíl, modernizací i zvyšováním hodnoty vyráběných forem pro své zákazníky. I když v konkurenční pozici mezi společnostmi Pneufarm Hulín, a.s. a IGTT, a.s., středisko strojírna nejsou podstatné rozdíly, může tento výrobce využít jako přednost své silné stránky (zejména přístup k technologii výroby odzdušňovacích systémů a lamel) a uplatňovat strategii tržního vyzyvatele za účelem získání vyššího tržního podílu. I u IGTT, a.s., středisko strojírna, která se může pak chovat, jako tržní následovatel nelze očekávat pasivitu a i ona se bude snažit zvyšovat své tržby.

Z analýzy vnitřních zdrojů a schopností společnosti Pneufarm Hulín, a.s. vyplynulo, že sice současná strategie společnosti (hlavně její silné stránky) je schopna se vypořádat se součas-

nými hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí, globální konkurence se však bude zvětšovat a společnost se na to musí připravit. Marketingové řízení společnosti s vhodným procesem řízení vztahů se zákazníky, do kterého budou zapojeny všechny útvary, může její konkurenceschopnost výrazně zlepšit. Současně je však nutno zmobilizovat hmotné, nehmotné, finanční, lidské zdroje a schopnosti společnosti i klíčové faktory úspěšnosti k vypracování strategie pro jeho dosažení.

## 5 IDEOVÝ PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI PNEUFORM HULÍN, A.S.

Ideový projekt marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. vychází ze zásad a cílů stanovených vedením společnosti zaměřených na její další dynamický rozvoj. Jeho plné uplatnění je podmíněno nahrazením stávající prodejní koncepce koncepcí marketingovou. Zpracování ideového projektu marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. je pojato jako komplexní řešení s cílem dosáhnout maximálně možného zvýšení konkurenceschopnosti za současných podmínek. Řešení spočívá v rozpracování marketingového řízení jako komplexní aktivity celé společnosti vedoucí k tomuto cíli s využitím CRM jako procesu řízení vztahů se zákazníky, jehož cílem je vytváření oboustranně výhodných vztahů mezi společností a jejími zákazníky. Zároveň by měl CRM jako část podnikového informačního systému řízení vztahů se zákazníky tyto usnadňovat a podporovat.

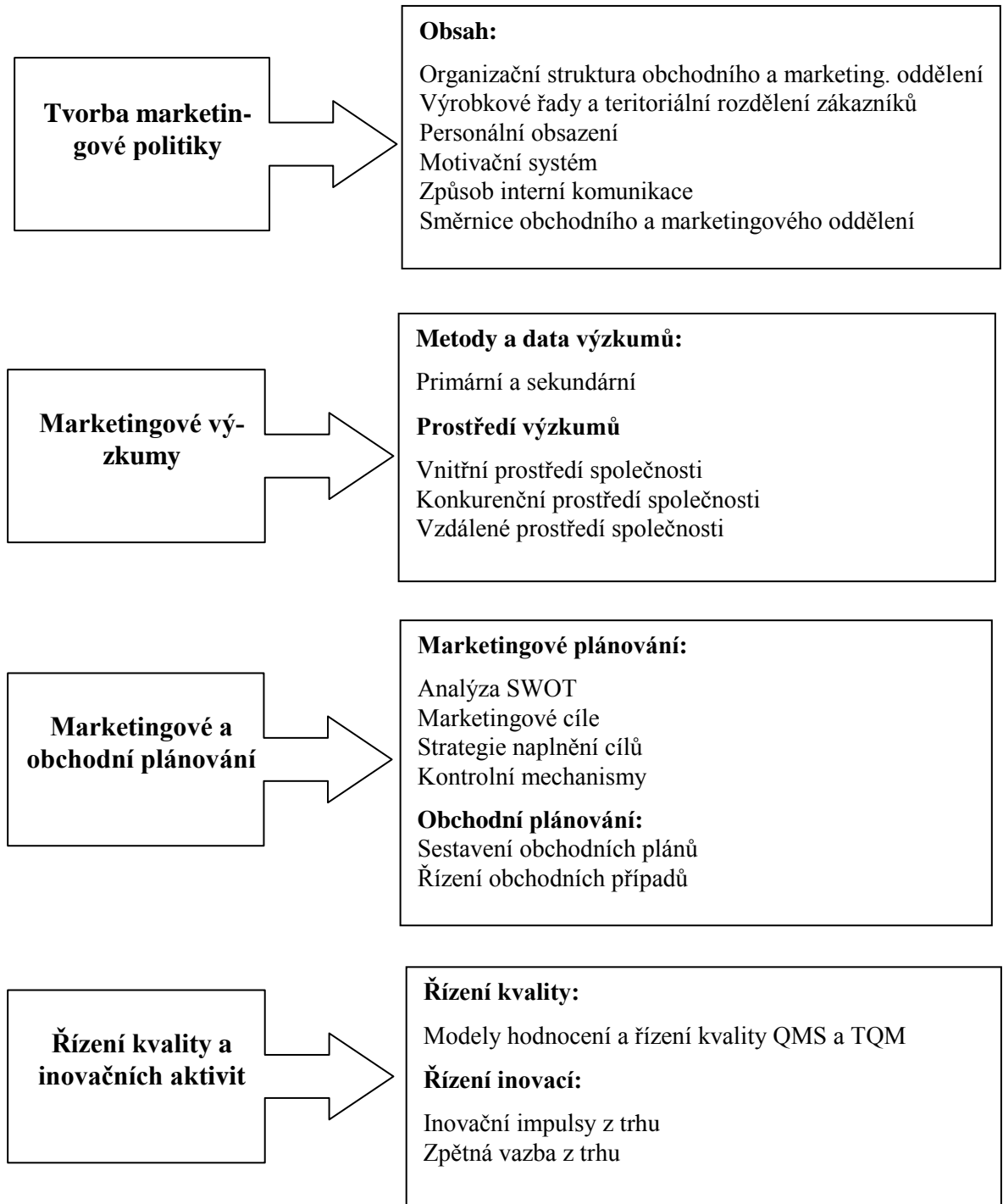
Pro vyrovnanou konkurenci na domácím i zahraničních trzích je zahrnuto i řešení inovace jako komplexního procesu. Jeho složitost a náročnost je úměrná růstu konkurence a obsazování trhů vzhledem k relativnímu úbytku nových řešení k realizovaným provedením lisovacích forem na stávajících trzích.

Vzhledem k tomu, že společnost Pneuform Hulín, a.s. patří mezi střední podniky, jejichž zdroje jsou omezené, je předpokládáno, že realizace vlastního marketingového řízení bude probíhat ve dvou etapách. V první je předpokládán vznik marketingového pracoviště jako součást obchodního oddělení a teprve ve druhé etapě samostatné marketingové oddělení. Ideový projekt je zpracován pouze pro první etapu a při zpracování druhé etapy bude nutno využít zkušenost získaných z realizace první etapy.

Zpracování ideového projektu marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. je podle [14, s. 26] rozděleno do následujících částí:

- tvorba marketingové politiky,
- marketingový výzkum,
- marketingové a obchodní plánování
- řízení kvality a inovačních aktivit.

Schéma návrhu marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. při uplatnění filozofie řízení vztahů se zákazníky je uvedeno na obr. čís. 9.



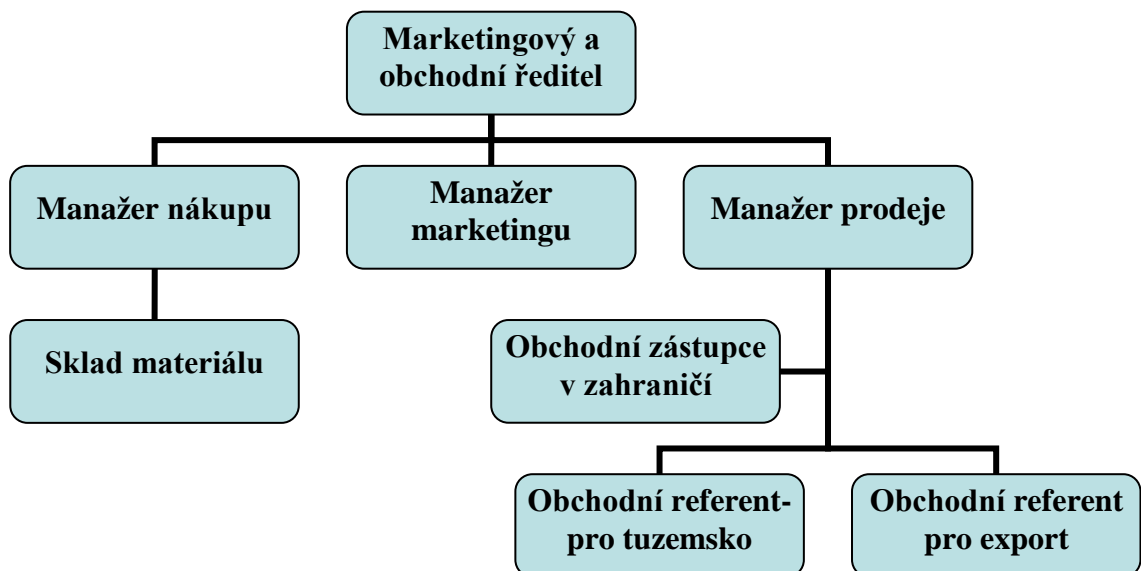
Obr. 9 Schéma marketingového řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s.

## 5.1 Tvorba marketingové politiky společnosti Pneuform Hulín, a.s.

Marketingová politika jako základ marketingového řízení musí navazovat na celkovou strategii zaměřenou na dosažení plánovaných cílů společnosti Pneuform Hulín, a.s., bude zpracována ve formě závazného dokumentu s platností pro marketingové a obchodní oddělení na celý kalendářní rok a za její zpracování, realizaci a kontrolu zodpovídá marketingový a obchodní ředitel společnosti. Obdrží ji všichni pracovníci oddělení a ředitel společnosti. Její přílohou jsou směrnice o řízení pohledávek, obchodních případů apod.

### 5.1.1 Organizační struktura marketingového a obchodního oddělení

Náplní činnosti marketingového a obchodního oddělení bude plynule zajišťovat zásobování společnosti materiálem, zabezpečovat prodej lisovacích forem v tuzemsku a zahraničí a provádět veškerou marketingovou činnost. Schéma potřebné organizační struktury je navrženo na obr. č. 10.



Obr. 10 Organizační struktura obchodního a marketingového oddělení společnosti

Obchodní zástupci v zahraničí budou obsazeni pouze na perspektivních trzích pro jednotlivé země, nebo i pro více zemí pokud to bude nutné.

### 5.1.2 Výrobní řady a teritoriální rozdělení zákazníků

Jednotlivé výrobní řady lisovacích forem jsou z hlediska důležitosti i svých specifických vlastností zařazeny do strategických podnikatelských jednotek (SPJ), které tvoří skupiny A-D. Jejich popis a obsah je uveden v kapitole 4.5.3 Analýza produktového portfolia. Všechny skupiny musí být samostatně řízeny včetně jednotlivých zákazníků, kteří je odebírají. Skupinám A a B, které jsou pro společnost velmi důležité, je třeba věnovat při řízení zvláštní pozornost.

Teritoriální rozdělení zákazníků je provedeno podle územní příslušnosti:

- a) zákazníci z České republiky,
- b) zákazníci ze zemí EU,
- c) zákazníci z ostatních zemí.

Pro zařazení odběratelů je rozhodující sídlo vedení firmy.

### 5.1.3 Funkční obsazení marketingového a obchodního oddělení

#### Marketingový a obchodní ředitel

Je podřízen přímo řediteli společnosti. Řídí a kontroluje činnost marketingového a obchodního oddělení. Přímě řídí manažery nákupu, marketingu a prodeje. Zpracovává marketingovou politiku, marketingové a obchodní strategie i směrnice marketingového a obchodního oddělení tak, aby co nejlépe odpovídala prostředí B2B trhů, ve kterém společnost působí. Vede pravidelné porady oddělení.

#### Manažer nákupu

Provádí nákupní výzkum trhu a jeho vyhodnocení. Zpracovává nákupní plán s kontrolními mechanismy a marketingovou nákupní strategií a taktikou. Zajišťuje řízení nákupu veškerého základního a režijního materiálu v optimálním množství pro výrobu. Dbá při tom na maximální hospodárnost a efektivnost. Spolupracuje s dodavateli na zvyšování kvality dodávaného materiálu a pružné realizaci dodávek. Spolupracuje na tvorbě marketingového a obchodního plánu. Přímě řídí pracovníka skladu a kontroluje stav zásob.



### **Manažer marketingu**

Zajišťuje a provádí marketingový výzkum na tuzemském a zahraničním trhu lisovacích forem plášťů a jeho vyhodnocení. Shromažďuje informace o zákaznících, jejich požadavcích, záměrech a možnostech. Podílí se na vypracování marketingového a obchodního plánu (marketingová část) s cílem plného uplatnění průmyslového marketingu.

### **Manažer prodeje**

Zabezpečuje vlastní organizaci prodeje. Stanovuje hlavní zaměření na zákaznické skupiny, distribuční cesty, navrhuje cenové strategie a vyhodnocuje analýzy prodejů. Přímo řídí obchodní referenty pro tuzemsko a export, případně obchodní zástupce v zahraničí pokud jsou ustanoveni.

### **Obchodní referenti pro tuzemsko a export**

Zajišťují přímé řízení jednotlivých obchodních případů od zaslání nabídky, přijetí a potvrzení objednávky a její zařazení do výroby, expedici a vypracování podkladů pro fakturaci, kterou zabezpečuje ekonomický úsek. Provádí analýzu jednotlivých zákazníků včetně registrace jejich nesplněných požadavků a přání i budoucí záměry. Podobnou náplň práce bude mít i obchodní zástupce v zahraničí v případě, že bude ustanoven.

#### **5.1.4 Motivační systém**

Bude založen na týmové motivaci, systému hodnocení v rámci oddělení, pracovních skupin projektů budou stanoveny jednotlivé motivační nástroje vedoucí k dosažení plánovaných cílů. Součástí tohoto systému budou v konkrétních případech i podmínky za jakých bude odměna uznána a realizována.

#### **5.1.5 Způsob interní komunikace**

Pravidelné porady marketingového a obchodního oddělení se konají pravidelně jednou týdně s kontrolou uložených úkolů. Inovační výbory se konají minimálně jednou za měsíc. Pro plnění důležitých úkolů se udělují samostatné příkazy.

### **Směrnice marketingového a obchodního oddělení**

Vypracovávají se za účelem stanovení postupu řízení obchodních případů, pohledávek, politiky jakosti apod.

#### **5.1.6 Řízení obchodních vztahů**

Veškeré obchodní vztahy musí být řízeny podle interních směrnic společnosti tak, aby byly vzájemně sladěny a dosaženo co nejvyšší hospodárnosti a efektivnosti.

**Řízení nákupů materiálů a polotovarů** musí zahrnovat průzkum a vytipování vhodných dodavatelů (ceny, termíny dodání, kvalita a množství), objednání a zajištění dodávek v požadovaném termínu a vhodným způsobem i řádný příjem podle množství a požadované kvality.

**Řízení vztahů se zákazníky** zahrnuje především snahu, s použitím nástrojů marketingové komunikace přesvědčit a získat zákazníky pro nákup lisovacích forem pláštů i jejich součástí. Vyhodnotit schopnost zákazníka dostát svým závazkům, zpracovat kvalitní nabídku včetně ceny, termínu a podmínek dodání. Průběžně sledovat výrobu a komplekaci zakázky a zabezpečit její předání, nebo expedici včetně fakturace a průvodní dokumentace.

## **5.2 Marketingové výzkumy ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s.**

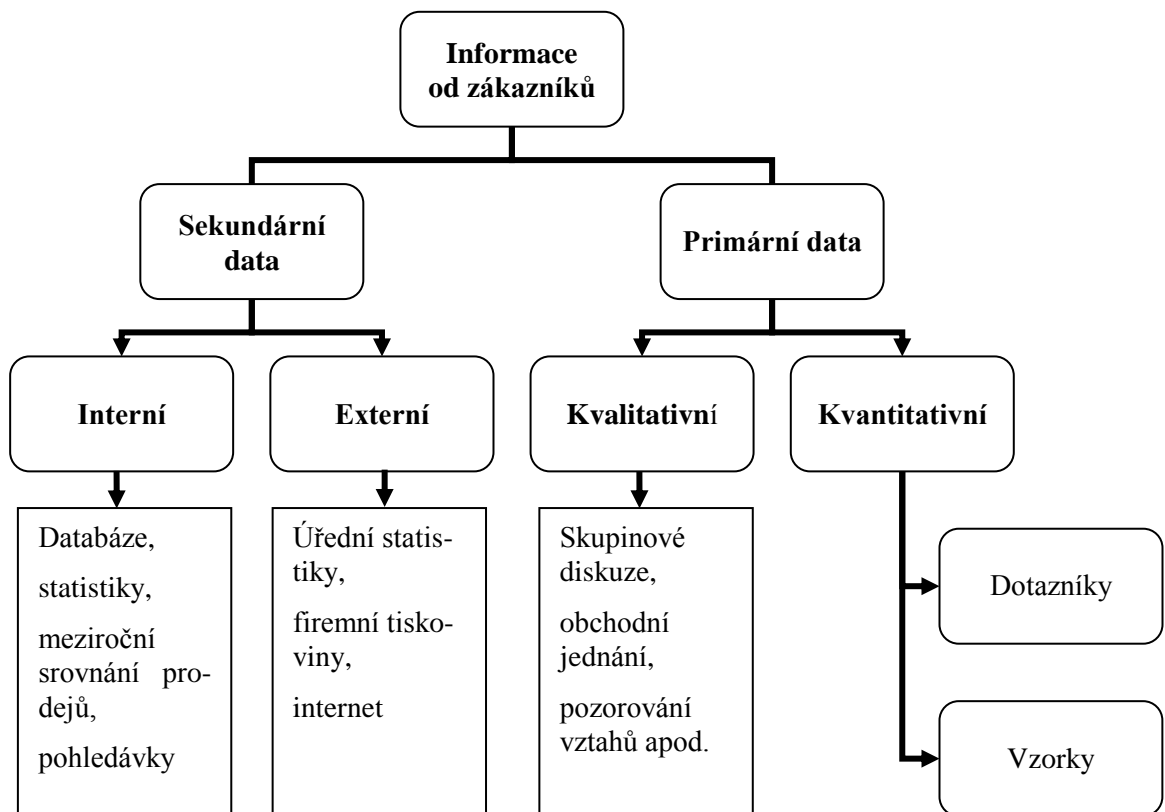
Marketingový výzkum odběratelských trhů bude součástí marketingového řízení společnosti a současně základem marketingového plánování i podnikatelských záměrů. Využívá úzkého propojení marketingové a obchodní činnosti k efektivnímu získávání dat a jejich využití. Je klíčovým analytickým nástrojem pro určení postavení společnosti, vyráběných lisovacích forem a dalších produktů, jejich cen, účinnosti komunikace i chování konkurence na trhu. Musí poskytovat informace umožňující marketingovému manažeru rozpoznávat a identifikovat marketingové příležitosti a hrozby pro společnost. Zahrnuje především plánování, sběr a analýzu dat nutné pro marketingové rozhodování a návrhy opatření, které budou předávána jednou za čtvrtletí vedení společnosti.

Marketingový výzkum společnosti bude zaměřen na zjišťování očekávání i požadavků stávajících zákazníků, možnosti uplatnění se na nových trzích a bude probíhat formou:

- sběru informací,
- třídění, sumarizace a vyhodnocení informací,
- využití informací k přijetí opatření.

### 5.2.1 Primární a sekundární data

Marketingový výzkum ve společnosti zahrnuje sběr primárních a sekundárních dat ve společnosti. Přehled rozdělení dat a uplatněných metod výzkumu trhu lisovacích forem plášťů je uveden na obr. 11.



Obr. 11 Přehled rozdělení dat a uplatňovaných metod výzkumu trhu lisovacích forem

**Primární data** si bude zabezpečovat přímo marketingové a obchodní oddělení společnosti. Jedná se o sledování nákupního chování u jednotlivých zákazníků. Při **kvalitativním výzkumu** se budou analyzovat vztahy s jednotlivými odběrateli, příčiny jejich spokojenosti i nespokojenost, přání, návrhy i jejich záměry do budoucnosti. Jejich sběr bude zabezpečovat a vy-

hodnocovat manažer marketingu při osobních jednáních, panelových diskuzích apod. Při **kvantitativním výzkumu** budou získávány především kvantitativně použitelné údaje z hlediska dalších požadavků zákazníků. Jedná se především o požadavky na nové druhy a rozměry forem, dezény, povrchové úpravy, membránové mechanismy apod. Budou získávány prostřednictvím dotazníků zasílaných spolu s nabídkami a nabídkovými prospekty rozesílanými manažerem marketingu, navíc budou zasílány i vzorky dezénů, povrchových úprav apod. Doplněny budou údaji, které budou získány obchodními referenty a případně i obchodními zástupci v zahraničí při řízení vztahů se zákazníky. Jedná se především o množství jednotlivých nákupů podle SPJ, platební morálce, jejich požadavky na úpravy apod. Důležité bude sledovat i vývoj požadavků na lisovací formy z hlediska použití na jednotlivé druhy lisů.

Při sběru a získávání **sekundárních dat** budou využívány již existující databáze, nebo publikace. Z **interních dat** se jedná především o databáze z oblasti prodeje lisovacích forem, zákazníků, pohledávek i registrovaných nesplněných požadavků. Z **externích dat** budou používány statistické ročenky (vyrobené a prodané množství jednotlivých automobilů, pláštěů i jejich nové druhy, tisk, internetové stránky konkurentů apod). Sběr dat a jejich vyhodnocení bude zabezpečovat manažer marketingu. Ve vyhodnocení je nutno uvádět i odlišnosti jednotlivých odběratelů a trhů v jednotlivých zemích.

### 5.2.2 Vnitřní prostředí společnosti

Marketingový výzkum se soustřeďuje na vnitřní prostředí společnosti, které tvoří její zdroje materiálové, finanční a lidské, management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika i materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje jen na faktory, které mohou být společností přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Je třeba provést analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti. Ta směřuje k identifikaci zdrojů a schopností společnosti, respektive strategické způsobilosti, kterou musí mít, aby byla schopna reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jejím okolí. Analýza zdrojů je orientována na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností pak bude směřovat k určení specifických předností společnosti jako základu konkurenční výhody.

### 5.2.3 Konkurenční prostředí společnosti

Konkurenční prostředí společnosti zahrnuje faktory, které nemohou být společností přímo řízeny, ale mohou jí být vhodným způsobem ovlivňovány. Konkurenční prostředí ovlivňuje nejen množství a druh konkurentů, kterým společnost musí čelit, ale i stálé změny. Schopnost dobře konkurovat na trhu je jádrem úspěchu či neúspěchu společnosti.

Marketingový výzkum společnosti bude proto zaměřen na zjišťování:

- kdo jsou její hlavní konkurenti,
- jaké jsou cíle a strategie hlavních konkurentů,
- jaké mají postavení na trhu a jak s trhem komunikují,
- jaké mají silné a slabé stránky,
- zda a jakým způsobem sledují naši společnost,
- jak asi budou reagovat na naše marketingové aktivity a jak se to projeví u odběratelů lisovacích forem.

V rámci marketingového výzkumu bude nutno sledovat především hlavní tuzemské konkurenty, kterými jsou Barum Continental, spol. s r.o., divize VFB Otrokovice a IGTT, a.s., středisko strojírna Zlín. Dále i marketingové a obchodní aktivity ostatních hlavních výrobců lisovacích forem v EU a nově i výrobců z asijských zemí, zejména z Číny. Výhodnější podmínky mohou nabízet i někteří noví dodavatelé materiálů, naopak odběratelé budou s narůstající konkurencí stále náročnější.

### 5.2.4 Vzdálené prostředí společnosti

Vzdálené (externí) prostředí společnosti může následně způsobit dopady na odbyt lisovacích forem (ekonomické faktory), požadavky na vyšší ochranu životního prostředí (ekologické faktory) a nové technologie ve výrobě forem a komunikaci (technologické faktory) mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku, ale konkurenční schopnost společnosti při jejich zanedbání. Z toho důvodu je třeba při marketingovém výzkumu tohoto prostředí používat STEEP, nebo PEEST analýzu. Sociálně - kulturním faktorům i politickým a legislativním faktorům je třeba věnovat pozornost zejména při vstupu na nové zahraniční trhy, protože mohou být odlišné od České republiky.

## **5.3 Marketingové a obchodní plánování ve společnosti Pneufarm**

### **Hulín, a.s**

Vzhledem k přehlednosti, menší administrativě a omezení lidských zdrojů i lepší vzájemné koordinaci je spojena marketingová a obchodní strategie, cíle i marketingový a obchodní plán společnosti v jediný dokument, který bude zpracován v předstihu vždy v září a říjnu předcházejícího roku. Mají však své samostatné části a vždy předcházejí plánu finančnímu, výrobnímu a personálnímu.

#### **5.3.1 Marketingový plán společnosti**

Vychází z marketingové strategie, která stanovuje celkový způsob jednání nebo vystupování společnosti vůči zákazníkům. Shrnuje současnou situaci na trhu, stanovuje marketingové a obchodní cíle na 1 rok. Primárně se orientuje na určité segmenty zákazníků, marketingový mix (lisovací formy, jejich cena, propagace a distribuce) a také na výběr správných marketingových nástrojů. Marketingový výzkum je podkladovým dokumentem pro marketingový a obchodní plán společnosti. Tyto pak budou sloužit jako základ pro další strategické plánování společnosti, tj. personální, finanční, výrobní, jakosti a vývoje.

Na vypracování marketingového plánu se bude podílet celý tým marketingového a obchodního oddělení, finálně jej bude kontrolovat marketingový a obchodní ředitel společnosti, který jej předkládá řediteli společnosti a je za něj plně odpovědný.

Marketingový plán společnosti Pneufarm Hulín, a.s. bude obsahovat:

- SWOT analýzu společnosti,
- cíle marketingového a obchodního oddělení,
- strategie plnění cílů marketingového a obchodního oddělení,
- kontrolní mechanismy plnění stanovených cílů.

#### **SWOT analýza společnosti**

Jde o průběžný dokument určený každoročně pro řízení společnosti. Zahrnuje zjištění stávajícího stavu, příležitosti a rizika marketingového a obchodního oddělení. Podle potřeby je možno SWOT analýzu zpracovat i k samostatné aktivitě (otevírání nových trhů, nových produktů) a případně doplnit o marketingovou situační analýzu (5C).

### **Cíle marketingového a obchodního oddělení**

Mohou být zpracovány formou závazného dokumentu na následující rok, nebo jako samostatný dokument realizace samostatné akce. V každém případě musí obsahovat některé zásadní parametry:

- požadované objemy prodeje,
- finanční ukazatele prodeje především výše dosahovaného zisku a návratnost vložených investic,
- řešení vztahů k zákazníkům s cílem zvýšení jejich loajality,
- reálné možnosti na daném trhu lisovacích forem,
- termíny plnění,
- kontrola věcného plnění a stanovených termínů.

Cíle marketingového a obchodního oddělení musí splňovat tyto kritéria a být:

- konkrétní,
- měřitelné (obrat, obchodní rozpětí, počty zákazníků),
- akceptovatelné a být v souladu s cíli společnosti,
- realistické (možnosti společnosti a tržního umístění),
- termínované (reálné termíny plnění a jejich kontrola).

### **Strategie plnění cílů marketingového a obchodního oddělení**

Je nejdůležitější marketingovou činností společnosti a záměrem jak dosáhnout stanovených cílů. Je nutno zvolit takový postup, který odpovídá charakteristice podnikání a pokrývá její celou marketingovou působnost s využitím marketingového mixu 4C. Zvolené strategie musí být v souladu s možnostmi společnosti po stránce výrobní, finanční, marketingové, personální a být v souladu s politikou jakosti. Bude proto zpracovávána společně s příslušnými manažery výroby, finančního oddělení a personálního referenta. Případné spory řeší a konečnou strategii schvaluje vedení společnosti.

Postup při stanovení strategie plnění cílů je následující:

- stanovení výrobních řad a SPJ včetně jejich podskupin tak, aby byly v souladu s marketingovým a obchodním plánem společnosti,
- vymezení zájmových teritorií podle jednotlivých zemí, jejich skupin, případně i místních teritorií,
- určení segmentů klíčových zákazníků v daných teritoriích,

- stanovení osobní odpovědnosti pracovníků za dané teritorium a segmenty klíčových zákazníků,
- stanovení cenových rozpětí, cenových strategií, tvorba cenových map a cenových podkladů včetně jejich diferenciací,
- stanovení distribučních cest podle teritorií,
- volba komunikační strategie zaměřené na jednotlivé zákazníky, mixu propagace, podpory prodeje, PR a dalších komunikačních nástrojů a prostředků.

Strategii plnění cílů doporučuji tržně orientovat na perspektivní zákazníky na východních trzích (Rusko, Ukrajina, Bělorusko).

### **Kontrolní mechanismy plnění stanovených cílů**

Zpětná kontrola plnění stanovených cílů je nutnou součástí realizace marketingového a obchodního plánu.

Kontrolní mechanismy plnění stanovených cílů budou zaměřeny na:

- motivační ukazatele a systém odměňování,
- pružná finanční opatření vznikající z odchylek prodeje,
- pružná opatření ve výrobě (zvýšení, nebo přesun kapacit) při zvýšení požadavků některých trhů a odběratelů,
- pružná personální opatření v případě opakovaných neúspěchů,
- koordinace strategie společnosti v případě vážných neúspěchů na trhu a provedení revitalizačních opatření.

Uvnitř marketingového a obchodního oddělení budou probíhat kontroly na pravidelných týdenních poradách a prostřednictvím měsíčních reportů plnění plánu, obchodních pohledávek, očekávaných prodejů, platební morálce zákazníků i jejich požadavcích a přáních. Obsah marketingového plánu je uveden v příloze č. IV. Marketingový plán zahrnuje pouze základní informace, doplňkové budou uváděny v samostatných přílohách.

### **5.3.2 Obchodní plán společnosti**

Roční obchodní plán je součástí marketingového plánu společnosti. Je to strategický dokument pro společnost a klíčový pro sestavení ročního rozpočtu. Sestavuje ho celé marketingové



a obchodní oddělení v září až říjnu předcházejícího roku a je rozdělen na měsíce a čtvrtletí.

### **Sestavení obchodních plánů**

Obchodní plán bude členěn podle:

- výrobních řad,
- jednotlivých teritorií,
- segmentů zákazníků, nebo jednotlivých významných odběratelů (výrobních řad a teritorií).

Hlavními ukazateli obchodního plánu jsou obrát, celkové tržby a vlastní výkony. Udávají se vždy v Kč, zahraniční měny se přepočtou platným kurzem. Jako průběžnou podkategorii je možno zavést obchodní rozpětí a průběžně je vyhodnocovat u jednotlivých dodávek.

Pro sestavení obchodního plánu se využívá mix následujících variant výzkumu:

- údaje čerpané z minulých let (prodeje výrobních řad v jednotlivých teritoriích a segmentech zákazníků),
- údaje získané z výzkumu trhu z hlediska konkurenčního a vzdáleného prostředí (prodej konkurence a trendy, nákupní chování odběratelů, cenová politika dodavatelů, noví dodavatelé, kapacita trhu a sociologické, technologické, ekonomické i případně politické faktory vzdáleného prostředí)
- odhady trhu pro výrobní řady (využívá se dosavadních zkušeností).

Celkový roční obchodní plán sestavuje na základě plánů jednotlivých obchodníků marketingový a obchodní ředitel, který za něj odpovídá a schvaluje jej vedení společnosti. Doporučuji pro jednotlivé obchodníky, kteří ponosou odpovědnost za dílčí plnění, stanovit motivační odměny za překročení obrátu, tržeb a vlastních výkonů.

### **Řízení obchodních případů**

Je typickým účinným marketingovým nástrojem výrazně ovlivňující úspěšnost obchodních aktivit. Jedná se o přímou obchodní komunikaci mezi obchodními manažery, obchodníky a zákazníky. Osobní kontakty, které přerostou v přátelský a partnerský obchodní vztah hrají důležitou roli při sjednání objednávky, její vyřízení a také uhrazení.

V současné době však již tradiční systémy na vyřizování objednávek nestačí. Obchodník musí řídit jednotlivé obchodní případy tak, aby mohl pružně reagovat. Ověřit materiálové zabezpe-

čení, možnosti výroby, reagovat na prodlení apod. Důležité je i řízení pohledávek tak, aby byly včas uhrazeny. Musí zde být proto nejen nástroj pro řízení vztahů se zákazníky, ale také datová základna jako zdroj komplexních informací, které budou využívat i ostatní útvary společnosti. Do projektu řízení společnosti je proto navržen systém CRM pro zásobování, prodej a marketing, který umožní nejen komplexní řízení obchodních vztahů, ale bude i důležitým zdrojem dat. Je uveden v kapitole 5.5.

## **5.4 Kvalita a inovace v marketingovém řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s.**

Svůj význam bude mít marketingový a obchodní útvar i v řízení kvality a inovací, neboť bude mít přehled o řízení kvality konkurence i o jejich inovačních aktivitách. Kvalita produkce a její pravidelná inovace mají velký vliv při jejím uplatnění na trhu. Řízení kvality začíná vždy u zákazníků a zahrnuje i jejich požadavky. Taktéž jakákoliv inovační aktivita je bez účasti obchodníků a marketingových pracovníků nepředstavitelná. Proto je vhodné u tohoto typu společnosti, aby řízení kvality a inovací produkce bylo začleněno do marketingového řízení společnosti.

### **5.4.1 Řízení kvality jako marketingový nástroj společnosti**

Společnost Pneufarm Hulín, a.s. dodává lisovací formy ve vysoké kvalitě a přesnosti provedení se schváleným certifikátem jakosti podle ISO 9001: 2000. Zákazníci však již v současné době vnímají dodávky produkce podle norem ISO jako standard. Taktéž konkurence začíná uplatňovat vyšší stupně řízení kvality produkce. Z toho důvodu jsou jako další stupně řízení kvality produkce navrženy modely QMS s postupným přechodem na modely TQM.

### **System řízení kvality – modely QMS**

QMS (Quality Management System) je systémový přístup k řízení kvality, který využívá především ISO normy.

Musí obsahovat a zabezpečovat:

- písemný plán řízení kvality,
- splňovat očekávání zákazníků z hlediska požadované kvality produkce,
- uspokojovat všechny systémové potřeby společnosti tak, aby mohla být kvalita produkce řádně zabezpečena,
- musí být platný pro všechny činnosti společnosti.

Tento model je pro společnost navrhován v prvním stupni řízení kvality a bude u něj využit i stávající certifikát jakosti podle ISO 9001:2000 a doplněn o další potřebné ISO normy. Nevýhodou řízení kvality tímto systémem je vysoká byrokracie, nákladnost systému, časová náročnost a nezaručuje plně kvalitu produkce ani poskytovaných doprovodných služeb. Z toho důvodu doporučuji přejít na vyšší stupeň systému řízení kvality modely TQM.

### **Systém řízení kvality - modely TQM**

TQM (Total Quality Management) je filozofie založená na prosazování kvality a řídicích praktik, které vedou k celkové kvalitě společnosti. Celkovou kvalitu společnosti a jejich produktů ovlivňují jak ti, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, tzn. obchodníci a marketingoví pracovníci a pak i pracovníci, kteří se podílejí na ostatních činnostech, výrobních procesech a projektech.

Pro zavedení tohoto systému řízení kvality je nutno předem prostřednictvím systematického marketingového výzkumu identifikovat požadavky a potřeby zákazníků. Vedení společnosti pak musí definovat strategii zavádění kvality podle filozofie TQM, která musí obsahovat:

- dlouhodobé cíle zavedení modelu TQM,
- definice, jak model TQM vyhovuje cílům a strategii společnosti,
- činnosti potřebné k realizaci modelu TQM,
- zdroje potřebné pro jeho realizaci.

#### **5.4.2 Inovační aktivity v marketingovém řízení společnosti**

Jakákoliv inovační aktivita společnosti je bez aktivní účasti obchodníků a marketingových pracovníků společnosti nemožná. Jejich nezastupitelná role bude spočívat v přenášení inovačních impulsů, získávání zpětné vazby a účasti v inovačních komisích.

### **Přinášení inovačních impulsů**

Realizovat lze jen takové inovace produktů, o které budou mít zákazníci zájem. V rámci marketingového výzkumu je proto třeba vyhodnotit takové inovace lisovacích forem, kontejnerů a dalších mechanismů, které budou na trhu dobře uplatnitelné. Tyto informace budou předány inovační komisi společnosti. Současně je nutno shromažďovat požadavky i přání zákazníků, sledovat a vyhodnocovat kroky konkurence a získat přehled o situaci na trzích. Pro jejich získávání navrhuji použít vhodný mix technik marketingových výzkumů a správně zvolené komunikační strategie napojené na procesy CRM jako datové základny i zjednodušení a zrychlení komunikace se zákazníky.

Vlastním vývojem a prováděním inovací by se měla zabývat samostatná skupina pro vývoj a inovace lisovacích forem plášťů a jejich souvisejícími součástmi, jako součást samostatného technického oddělení, do kterého by patřila i konstrukce lisovacích forem.

### **Získání zpětné vazby**

Před zavedením výroby inovovaného produktu na trhu je nutno provést jeho testování u významných zákazníků a získat jejich názor a zkušenosti. Marketingový pracovník nebo obchodník musí zjistit a vyhodnotit, zda je inovovaný produkt skutečným přínosem pro zákazníky i jeho užitné hodnoty. Tyto informace budou předány inovačním komisím.

### **Inovační komise**

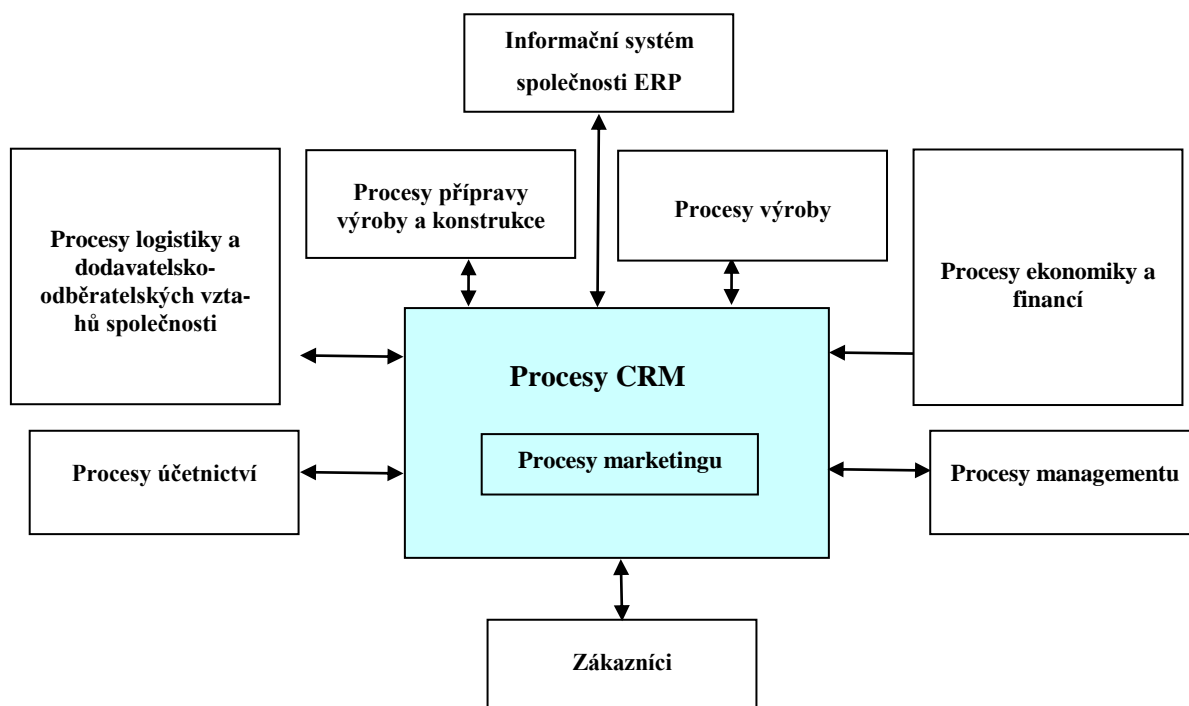
Bude složená ze zástupců marketingového a obchodního oddělení, konstrukce, výroby a ekonomického úseku. Vyhodnotí inovační možnosti jednotlivých produktů i jejich výhodnost pro společnost a v případě, že je schválí, doporučí je vedení společnosti k realizaci.

## 5.5 Informační systémy v marketingovém řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s.

Stávající informační systém ERP propojuje jednotlivé útvary společnosti s jejím vedením. Pro marketingové řízení společnosti však nevyhovuje. Nelze jej využít k propagaci, efektivní komunikaci se zákazníky, shromažďování a vyhodnocování údajů o zákaznících a proto ani k řízení vztahů se zákazníky.

Z toho důvodu pro marketingové řízení společnosti navrhuji zavést nový systém CRM pro obchodní činnost a marketing, jako partner Direct marketingu napojený na stávající informační systém ERP. Základní procesní schéma napojení systému CRM na informační systém společnosti je uveden na obr. 12. Pro zjednodušení nejsou uváděny vztahy mezi jednotlivými procesy navzájem.

Prvním prvkem struktury jsou procesy, které nutno chápat jako řízení aktivit pro navázání kontaktů, vyřizování objednávek, kontaktování stávajících zákazníků s aktuálními nabídkami apod. Dochází zde k datovým, informačním a dalším tokům. CRM má za úkol sjednocovat postupy pro ostatní procesy, získaná data vyhodnocovat i uchovávat a vytvářet jim zdroj informací. Můžeme též říci, že CRM je zdrojem dat. Jejich využíváním se zlepšují podmínky pro marketingový výzkum, řízení všech obchodních případů od nákupu materiálů až po vlastní prodej i úhradu faktur. Potřebné informace získávají i ostatní útvary a vedení společnosti, které je mohou využít k objektivnějšímu hodnocení svých zaměstnanců.



Obr. 12 Základní procesní schéma napojení systému CRM na ostatní procesy v rámci informačního systému společnosti

Řádné fungování systému CRM ve společnosti je podmíněno kvalitním interním marketingem a řízením lidských zdrojů. Zaměstnanci společnosti a zejména ti, kteří mohou zakázky nějak ovlivnit, musí být seznámeni se situací na trhu a s tím jak mohou svou efektní prací přispět ke spokojenosti zákazníků.

## 5.6 Marketingový mix v marketingovém řízení společnosti Pneufarm

### Hulín, a.s.

Marketingovému mixu jako souboru marketingových nástrojů je třeba v marketingovém řízení společnosti věnovat maximální pozornost, neboť bez něj není možno dosáhnout stanovených marketingových cílů. U nákladných produktů, mezi něž patří i lisovací formy a jejich příslušenství, budou zákazníci při rozhodování upřednostňovat vždy racionální aspekty marketingové nabídky. Proto působení vhodnými nástroji na zákazníky musí být co nejvíce efektivní. Marketingový mix 4P (Produkt, Cena, Místo, Propagace) soustředěný na provoz podniku a charakteristický pro výrobové koncepce marketingu není vhodný pro řízení vztahů se zákaz-

níky (CRM) a navrhuji spíše používat marketingový mix 4C (Customer, Cost, Convenience, Communications) [6, s. 40].

### **Zákazník a jeho potřeby**

Cílem marketingového řízení společnosti proto musí být navržení a vyrobení lisovacích forem plášťů jako produktu tak, aby tento splňoval požadavky, potřeby a přání zákazníků a svými charakteristickými vlastnostmi odpovídal účelu použití. Prakticky to znamená jejich vyrobení s požadovanou přesností podle dokumentace s použitím aktuálních dezénů, kvalitním odvzdušněním a povrchovou úpravou. Samozřejmostí je dodržení jejich plánované životnosti, servis a doprovodné služby. Pravidelně je nutno provádět inovace a zabezpečovat i řídit jeho kvalitu.

### **Cena produktu a cenové strategie**

Cena musí odpovídat užitné hodnotě pro zákazníka. Bude stanovena převážně dohodou při výběrovém řízení podle zaslané nabídky a musí být v souladu s cenovou strategií společnosti. Z toho důvodu je vhodné pro okrajové a méně využívané druhy lisovacích forem plášťů nabídnout i jednodušší a levnější provedení.

Stanovení ceny lisovacích forem a cenových strategií bude jedním z rozhodujících prvků tvorby úspěšného marketingového plánu. Doporučuji cenu lisovacích forem stanovovat tak, že jejím základem budou výrobní náklady s průměrnou mírou dosahovaného zisku, korigované konkurenčními nabídkami s přihlédnutím k očekávání zákazníků. Pro snadnější orientaci doporučuji, aby marketingový manažer společnosti vhodně stanovil cenové hladiny pro jednotlivé výrobní řady sloužící pro porovnání.

Cenovou strategii doporučuji určovat podle kvality a jakosti produktu diferencovaně podle místa a segmentů zákazníků.

### **Dostupnost produktů a doprovodných služeb.**

Dostupnost produktů znamená mít správný produkt ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a za použití přiměřené komunikace. Z toho důvodu bude nutné vybudovat síť zahraničních obchodních zástupců, kteří budou mít na starosti hlavní odběratele

v jednotlivých zemích. Servisem, opravami a doprovodnými službami je z hlediska nákladů a mobility vhodné pověřit v zahraničí externí vyškolené pracovníky.

Dodávky lisovacích forem se uskuteční podle kupní smlouvy přímo odvozem z výrobního provozu zákazníkem, nebo vlastní dopravou. Pro dopravu zahraničním zákazníkům se využívají dopravní společnosti, nebo železniční doprava. Samostatné distribuční kanály se budovat nebudou.

### **Marketingová komunikace se zákazníky.**

S komunikačním mixem je nutno počítat jako s jedním z nejdůležitějších a současně nejnákladnějších součástí marketingového mixu. Doporučuji použít marketingové komunikace se zákazníky, která se dynamicky mění, lépe plní očekávání zákazníků a lépe využívá nových technologií než běžné klasické komunikační techniky.

K zajištění účinné marketingové komunikace doporučuji:

- stanovit cíle komunikace,
- provést výběr vhodných zákazníků včetně jejich segmentů,
- zajistit kvalitní obsah a formy sdělení, která příjemce zaujme,
- integrování výběru komunikačního kanálu a vhodného komunikačního mixu,
- stanovení ročního finančního rozpočtu pro marketingové komunikace,
- měření výsledků marketingové komunikace a určení její efektivity,
- kontrolu a vyhodnocení účinnosti zvolených prostředků v návaznosti na stanovený cíl komunikace.

Pro společnost Pneufarm Hulín, a.s. navrhuji použít nástroje marketingové komunikace uvedené v tab. 8. Jednotlivé nástroje marketingové komunikace je třeba za účelem dosažení žádoucích efektů vhodně používat a kombinovat. Zvláštní pozornost je třeba věnovat mezinárodní marketingové komunikaci z hlediska zákazníků, konkurentů, legislativy a podnikatelské filozofie, kterou je třeba předem odhalit marketingovým výzkumem.

Cíle marketingové komunikace musíme sledovat ve směru k zákazníkovi zaměřené na jeho informaci, ovlivňování i přimět jej k nákupu a udržování dobrých obchodních vztahů. Ve směru od zákazníka je nutno zjistit nákupní informace, jeho názory (požadavky, potřeby a kritické připomínky) a informace o zákazníkovi (chování, úspěchy i neúspěch a pozice na trhu, jeho finanční situace, obchodní vztahy apod.).



<b>Reklama</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Public relations</b>	<b>Osobní prodej</b>	<b>Přímý marketing</b>
Informační brožury	Reklamní šoty	Články v odborném tisku	Obchodní nabídky	Katalogy forem a zařízení
Prospekty liso- vacích forem	Upomínkové dárky	Odborné publikace	Osobní jednání	Poštovní zásilky
Propagační videa	Vzorky výlisků a dezénů	Lobování	Aktivní programy	Telemarketing
Symbole a loga společnosti	Veletrhy		Návštěva veletrhů	Zasílání infor- mací faxem
Telefonní kontakty	Slevy		Ukázka vzorků	Telefonické rozhovory a vzkazy
Webové stánky	Věrnostní program		Návrhy řešení problémů	Nabídky a pro- dej prostřednic- tvím Internetu
PPC a PPA reklama				E-mailový marketing

*Tab. 8 Nástroje marketingové komunikace*

Marketingová komunikace je zdrojem důležitých dat. Musí probíhat v obou směrech k zákazníkovi i od něho a být rychlá i efektivní a měřitelná s minimálními náklady. Těmto podmínkám lépe vyhovuje marketingová komunikace prostřednictvím Internetu s jejím napojením na navržený informační systém CRM jako zdroje dat. Tím lze dosáhnout i nejvyšší efektivity řízení vztahů se zákazníky a také řízení vztahů s dodavateli. Z toho důvodu doporučuji postupné omezování klasických forem komunikace prostřednictvím poštovních zásilek. Účinnost marketingové komunikace je třeba analyzovat a vyhodnocovat především z hlediska dopadu na tržby a zisk společnosti.

## **5.7 Riziková analýza marketingového řízení společnosti Pneuform**

### **Hulín, a.s.**

Tak jako každý projekt, má i marketingové řízení společnosti svá rizika, která je třeba předem identifikovat a již v projektu udělat taková opatření, která by je minimalizovala. Je vhodné je rozdělit na rizika spojená s přípravou a realizací projektu, funkčností projektu a rizika ostatní.

#### **Rizika přípravy a realizace projektu**

Komplexní marketingové řízení společnosti založené na řízení obchodních vztahů, provázanost navrženého informačního systému CRM s informačním systémem společnosti a s připojením na Internet. Z toho důvodu je tento problém zadat kvalitní firmě, která již má s takovým typem řízení zkušenosti a z vlastních pracovníků sestavit vhodnou pracovní skupinu, která s ní bude spolupracovat na přípravě a realizaci projektu.

#### **Rizika fungování projektu**

Jde o náročný, vzájemně provázaný systém řízení, do kterého bude nutno zapojit všechny klíčové pracovníky společnosti z jednotlivých oddělení. Jedná se o návazný, uzavřený proces závislý na kvalitě vkládaných dat. Chyby, které zde vzniknou, mohou celý proces řízení výrazně narušit. Z toho důvodu bude nutné v předstihu připravit a kvalitně řídit lidské zdroje. Doporučuji vydat směrnici ředitele společnosti, která vymezí práva a povinnosti těchto osob.

#### **Ostatní rizika**

Navržený systém řízení společnosti musí být schopen pružně reagovat na problémy s dodávkami materiálů, problémy ve výrobě, se splatností pohledávek, reakcemi konkurence, změny na trzích a změny v legislativě. Nebezpečí je hlavně od zahraniční konkurence z asijských států, zejména čínských výrobců lisovacích forem plášťů, kteří jsou schopni již poměrně kvalitní lisovací formy dodávat výrazně levněji. Zavedením navrženého způsobu řízení však může společnost Pneuform Hulín, a.s. s využitím kvalitních znalostí o zákaznících

toto riziko výrazně zmenšit. Návratnost vložených investic se projeví až v delším časovém horizontu.

## 5.8 Nákladová analýza marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s.

Dopracování projektu o realizační část projektu a jeho vlastní realizace si vyžádá následující orientačně stanovené přímé finanční náklady:

Realizační projekt marketingového řízení společnosti.....	50 000 Kč
Dodávka vhodného softwaru informačního systému CRM.....	70 000 Kč
Zpracování pracovníků a ostatní náklady.....	20 000 Kč
<hr/>	
Celkem.....	140 000 Kč

Dále bude nutno počítat s obsazením funkce manažera marketingu v rámci obchodního a marketingového oddělení. Náklady včetně vybavení lze odhadnout na 450 000 Kč/rok. O obdobnou částku by se zvýšily i náklady na pracovníka, který by měl na starosti řízení a zajišťování inovačních aktivit.

Přínosy řešení marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. nelze přímo vyčíslit. Projeví se především v dostupnosti kvalitních důležitých informací o dodavatelích, zákaznících i konkurenci, které budou mít v aktualizovaném stavu k dispozici všichni odpovědní pracovníci společnosti. To umožní zkvalitnit řízení celé společnosti, lépe využívat nákupních nabídek, zkvalitnit nabídky i dodávky pro jednotlivé zákazníky podle jejich požadavků a operativně reagovat na jednání konkurence. Tyto skutečnosti budou mít příznivý dopad na zachování dynamického rozvoje společnosti, výsledcích hospodaření i zvýšení konkurenceschopnosti na domácích i zahraničních trzích.

## 5.9 Shrnutí

Zpracování ideového projektu marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s. prokázalo, že tento způsob řízení je pro ni vhodný i realizovatelný bez velkých nákladů i rizik a pomůže zlepšit současný stav jejího řízení. V případě zpracování realizačního projektu proto doporučuji realizovat marketingové řízení této společnosti v systému CRM jako nepřetržitý

proces zahrnující potřebné analýzy, plánování všech činností, implementace nových technologií i inovačních impulsů a návazné pravidelné kontroly všech činností. Musí v něm být zahrnuty všechny marketingové aktivity, obchodní aktivity i řízení kvality a inovačních aktivit, které musí obsahovat:

**Marketingové aktivity:**

- tvorba marketingové politiky,
- realizace průběžných marketingových výzkumů,
- příprava a zpracování marketingových a obchodních plánů.

**Obchodní aktivity:**

- řízení obchodních případů,
- řízení stávajících a očekávaných prodejů,
- řízení obchodních pohledávek,
- řízení vztahů se zákazníky.

**Řízení kvality a inovačních aktivit:**

- implementace a řízení kvality s použitím modelů QMS a TQM,
- poskytování inovačních impulsů a zpětné vazby od zákazníků i z trhu.

Všechny tyto aktivity pomohou výrazně zlepšit nejen řízení společnosti, ale vytvoří i předpoklady pro kvalitní řízení výroby lisovacích forem pláštěů a tím i praktické uspokojení svých zákazníků ve stále narůstajícím konkurenčním prostředí. Předpokládám, že vyšší konkurenční schopnost umožní, aby si společnost Pneufarm Hulín, a.s. i nadále zachovala stávající dynamiku svého rozvoje a dosáhla v následujících pěti letech až 5 % nárůst výroby, tržeb i odpovídajícího zisku. Tím pomůže realizovat nově navrženou desetiletou strategii Evropské komise do roku 2020, která chce zvýšit zaměstnanost práce schopného obyvatelstva EU ve věku od 20 do 64 let ze současných 69 na 75 % [23].

## ZÁVĚR

Na základě provedených analýz bylo zpracováno marketingové řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s. jako komplexní ideový projekt zahrnující řízení všech obchodních a dodavatelských vztahů. Vlastní postup marketingového řízení je podrobně rozpracován na jednotlivé útvary společnosti. Začleněním systému CRM pro obchodní činnost a marketing do informačního systému podniku bylo dosaženo kvalitního marketingového řízení společnosti jako nepřetržitý proces navazujících analýz, plánování, implementace a kontroly všech činností společnosti. Přístupná, neustále aktualizovaná databáze informací umožní zkvalitnění a zrychlení pracovní činnosti všech oddělení společnosti, uplatnění inovačních impulsů z trhu, kvalitnější řízení a kontrolu lidských zdrojů i kvality vyráběné produkce.

Marketingové řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s. podle zpracovaného ideového projektu umožní zlepšení jejího postavení na trhu jako komplexního dodavatele všech druhů lisovacích forem pláštěů i jejich součástí a zlepší tak výrazně její konkurenceschopnost a možnost zachování jejího dosavadního tempa dynamického rozvoje. To je v souladu s potřebami naší ekonomiky i s novou strategií navržené Evropskou komisí pro EU do roku 2020 na zvýšení zaměstnanosti práce schopného obyvatelstva. Podmínkou však je, aby do marketingového řízení společnosti byli aktivně zapojeni všichni její pracovníci.

Ideový projekt marketingového řízení společnosti Pneufarm Hulín, a.s. je možno použít jako podklad pro realizační projekt společnosti. Rizika spojená s jeho realizací jsou přijatelná a vynaložené náklady se společností vrátí ve vyšších tržbách a dosaženém zisku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, a.s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-5771.
- [3] BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma: filosofie, organizace, strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [4] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [5] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
- [6] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7621-120-8.
- [7] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 386 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [8] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publisching, 2004. 172 s. ISBN 80-86581-02-8.
- [9] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7621-010-4.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publisching, spol. s r.o., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 4. vyd. Zlín: UTB, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7318-698—2.
- [12] McCARTHY, E. J., PEREAULT, W. D. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publisching 1996. 552 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [13] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z hlediska finančního manažera*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o. 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

- [14] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] PŘIBYLOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [17] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [18] Internetové zdroje společnosti Feron, a.s. Praha: <http://www.ferona.cz/>.
- [19] Internetové zdroje společnosti IGTT, a.s. Zlín: <http://www.igtt.cz/strojirna.htm>.
- [20] Internetové zdroje společnosti Pneufarm Hulín, a.s.: <http://www.formy-pneumatiky-kontejnery.cz/>]
- [21] Internetové zdroje fy AZ Formen und Maschinenbau GmbH, 80992. Munich: <http://www.dextermedia.net/a-z-gmbh/>.
- [22] Internetové zdroje fy Herbert Maschinenbau GmbH & Co. 36088. Hunfeld: <http://www.herbert-maschinenbau.de/>.
- [23] Internetové zdroje: <http://www.noviny.cz/ekonomika/193718-brusel-predstavil-desetiletou-strategii-chce-vyssi-zamestnanost.html/>.
- [24] Firemní materiály společnosti Barum Continental, spol. s r.o., divize Výroba forem Barum Otrokovice.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod. a podobně

A.S. akciová společnost

ČR Česká republika

EU Evropská unie

Mj. mimo jiné

Obr. obrázek

Odst. odstavec

Tab. tabulka

Tzn. to značí



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1	Porovnání prodejní a marketingové koncepce.....	14
Obr. 2	Schéma procesu marketingového řízení.....	15
Obr. 3	Portfolio analýza BCG.....	19
Obr. 4	Makroprostředí a mikroprostředí podniku.....	22
Obr. 5	Obecné schéma CRM.....	27
Obr. 6	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	30
Obr. 7	Dosažené tržby ve společnosti Pneuform Hulín, a.s. za léta 2004 – 2009.....	36
Obr. 8	Portfolio analýza BCG pro SPJ A, B, C, D společnosti Pneuform Hulín, a.s.....	41
Obr. 9	Schéma marketingového řízení společnosti Pneuform Hulín, a.s.....	54
Obr. 10	Organizační struktura obchodního a marketingového oddělení společnosti.....	55
Obr. 11	Přehled rozdělení dat a uplatňovaných metod výzkumu trhu lisovacích forem....	59
Obr. 12	Základní procesní schéma napojení systému CRM na ostatní procesy v rámci informačního systému společnosti.....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Projekt procesu marketingového řízení – plánovací etapa.....	15
Tab. 2 SWOT analýza konkurence, příležitostí a hrozeb.....	16
Tab. 3 Projekt procesu marketingového řízení – realizační etapa.....	20
Tab. 4 Projekt procesu marketingového řízení – kontrolní etapa.....	21
Tab. 5 Čtyři P marketingového mixu.....	25
Tab. 6 Dosažené tržby ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s. za léta 2004 – 2009.....	36
Tab. 7 Posouzení S a W s O a T.....	39
Tab. 8 Nástroje marketingové komunikace společnosti.....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

P I. Segment lisovací formy pláštů

P II. Boční kruh lisovací formy pláštů

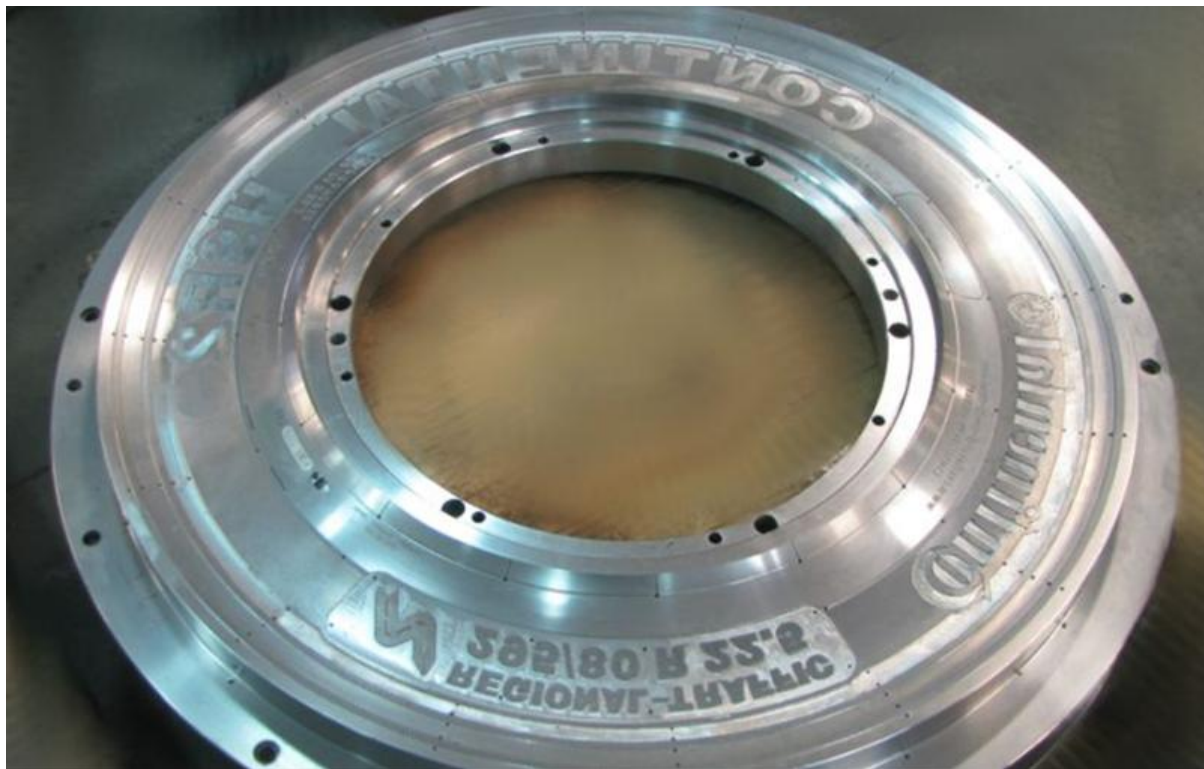
P III. Kontejner pro osobní lisovací formu pláštů

P IV. Obsah marketingového plánu

## PŘÍLOHA P I: SEGMENT LISOVACÍ FORMY PLÁŠŤŮ



## PŘÍLOHA P II: BOČNÍ KRUH LISOVACÍ FORMY PLÁŠŤŮ



**PŘÍLOHA P III: KONTEJNER PRO OSOBNÍ LISOVACÍ FORMU  
PLÁŠŤŮ**



# PŘÍLOHA P IV: OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Pneufarm Hulín, a.s., Kroměřížská 134, 768 24 Hulín

---

## MARKETINGOVÝ PLÁN NA ROK.....

### 1. Hlavní cíle a strategie společnosti

### 2. Situační analýza

#### 1.1 Marketingový výzkum

#### 1.2 Analýza společnosti

Tabulka SWOT analýzy společnosti:

Analyzovaná oblast	
<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>

### 1.3 Analýza klíčových zákazníků

Segmentová tabulka zákazníků:

Název segmentu	Charakteristika segmentu	Počet zákazníků	Roční nákup	Růst segmentu v %	Potenciál segmentu z tržeb	Potenciál segmentu ze zisku
Česká republika						
Ostatní EU						
Ostatní mimo EU						
Celkem						

#### Legenda k tabulce:

Charakteristika segmentu - charakterizovat chování, preference a potřeby

Počet zákazníků – počet zákazníků v daném segmentu za minulý rok

Roční nákup – průměrný roční nákup na 1 zákazníka

Růst segmentu – uvede se o kolik % meziročně segment stoupl

Potenciál segmentu z tržeb – počet zákazníků x jejich průměrný roční nákup

Potenciál segmentu ze zisku – procento rozpětí dosaženého zisku x tržby za min. rok

### 1.4 Analýza konkurence a konkurenčního prostředí společnosti

## 3. Marketingové cíle společnosti (měřitelné a vyhodnotitelné)

## 4. Marketingová strategie společnosti

Marketingové strategie musí odpovídat celkové strategii společnosti.

### 4.1 Produkty a doprovodné služby

### 4.2 Distribuce

### 4.3 Cenová politika

### 4.4 Marketingová komunikace s dodavateli a zákazníky



## 5. Akční programy aktivity společnosti

Tabulka aktivit

Název aktivity	Cíl aktivity	Zodpovědná osoba	Začátek aktivity	Konec aktivity	Plánovaný rozpočet

Legenda:

Cíl aktivity – čeho se má dosáhnout, cíl by měl být dobře měřitelný a hodnotitelný

Zodpovědná osoba – zaměstnanec, který nese přímou zodpovědnost za přípravu a realizaci aktivity

Začátek a konec aktivity – uvede se kdy aktivita začne a bude ukončena

Plánovaný rozpočet – obsahuje náklady na přípravu a realizaci příslušné aktivity

## 6. Rozpočet marketingových nákladů a tržeb

Musí být zahrnut ve finančním plánu společnosti a odsouhlasen jejím vedením.

## 7. Kontrola

Bude obsahovat způsob a intervaly ve kterých budou vyhodnocovány výsledky plnění cílů marketingového plánu. Doporučuji provádět měsíčně.

Zodpovědný pracovník:.....

V Hulíně dne.....

.....

ředitel společnosti