

Analýza strategického marketingu podniku

Ilona Vyletová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona VYLETOVÁ**
Osobní číslo: **L10001**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza strategického marketingu podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická podstata strategického marketingu.
2. Analýzu současného postavení marketingu a marketingové strategie ve vybrané organizaci.
3. Zhodnocení využití zvolené strategie a návrh doporučení a opatření pro její případné zlepšení.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER,P.Marketing podle Kotlera:Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.Vyd.1.Praha:Management Press,2006.258 s.ISBN 80-7261-010-4

[2] DEDOUCHOVÁ,M.Strategie podniku-učební texty pro inženýrské studium.1.vyd.Praha:Vysoká škola ekonomická v Praze,1997.157.s.ISBN 80-7079-713-4

[3] TOMEK.J.Marketingová strategie podniku.1.vyd.Praha:Management Press,1992.179 s.ISBN 80-85603-03-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012

v2. 
prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012


.....
přímý podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářské práce se zabývá marketingovou strategií rozvoje zvolené společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. Na tuto společnost jsou aplikovány vybrané externí analýzy, SWOT analýza a analýza současného postavení marketingu a marketingové strategie. Všechny výše uvedené analýzy jsou průběžně detailněji komentovány a vyhodnocovány. Dále je ve stručnosti diskutován budoucí vývoj společnosti a zmíněno osobní doporučení.

Klíčová slova:

marketing, marketingová strategie, silné a slabé stránky společnosti, strategie společnosti, SWOT analýza

ABSTRACT

The thesis deals with the development of a marketing strategy of chosen company SPOLEČNOST XY spol. s r.o. Selected external analyses, SWOT analysis and analysis of the current status of marketing and marketing strategy are applied to this company. All of these analyses are continually evaluated and commented. The future development of the company is also briefly discussed and some personal recommendations are mentioned.

Keywords:

Marketing, Marketing Strategy, Strategy of the Company, Strengths and Weaknesses of the Company, SWOT Analyse

Děkuji panu Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při tvorbě bakalářské práce. Zvláštní poděkování patří kolektivu pracovníků společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r. o., kteří mně poskytli zázemí potřebné pro vznik této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝZNAM MARKETINGU V ŘÍZENÍ PODNIKU	12
1.1 PODNIKOVÝ MARKETING	12
1.2 VÝVOJ MARKETINGU – MARKETINGOVÉ KONCEPCE.....	13
1.2.1 Výrobní podnikatelská koncepce (1900-1920)	13
1.2.2 Výrobová podnikatelská koncepce (1920-1930).....	13
1.2.3 Prodejní podnikatelská koncepce (1930-1950).....	14
1.2.4 Marketingová podnikatelská koncepce (1950-1960)	14
1.2.5 Sociální marketingová koncepce.....	14
2 STRATEGIE – NEZBYTNÁ PODMÍNKA ÚSPĚŠNÉHO ROZVOJE PODNIKU	15
2.1.1 Principy strategického myšlení.....	15
2.1.2 Tvorba marketingové strategie.....	16
2.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	17
2.3 MARKETINGOVÝ MIX.....	18
2.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A VÝZKUM TRHU	19
2.4.1 Vymezení trhu	20
2.4.2 Segmentace trhu	20
2.4.3 Targeting	21
2.4.4 Positioning.....	21
2.5 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	21
2.6 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	22
2.6.1 Komunikační mix.....	23
3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODLE KOTLERA.....	24
3.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA MARKETINGU.....	24
3.1.1 Analýzy externího okolí podniku	25
3.1.2 Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders	26
3.1.3 Analýzy interního prostředí společnosti.....	26
3.1.4 Pořadí analýz	26
3.1.5 SWOT analýza	28
3.1.6 Další externí analýzy a sumarizace výsledků	29
3.2 OSTATNÍ.....	30
3.2.1 Kontrola plnění plánu.....	30
3.2.2 Marketing z pohledu vrcholových vedoucích pracovníků	31
3.2.3 Marketing versus prodej.....	31

PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	33
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	33
4.2 PORTFOLIO AKTIVIT	34
5 CELKOVÁ VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	37
5.1 VIZE PRO LETECKOU A SPECIÁLNÍ TECHNIKU	37
5.2 VIZE PRO POZEMNÍ DOPRAVNÍ TECHNIKU	37
5.3 VIZE PRO PRŮMYSLOVÉ A JINÉ POUŽITÍ.....	38
6 AKTUÁLNÍ DÍLČÍ CÍLE A OPATŘENÍ V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH	39
6.1 OBLAST PERSONÁLNÍ.....	39
6.2 OBLAST VÝROBY A NÁKUPU	39
6.3 OBLAST ŘÍZENÍ KVALITY	40
6.4 OBLAST PRODEJE.....	40
6.5 OBLAST PROPAGACE A PUBLICITY	40
6.6 OBLAST INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	40
6.7 TECHNICKÁ OBLAST	41
6.8 OBLAST MARKETINGU	41
6.9 OBLAST PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	41
7 VYBRANÉ ANALÝZY EXTERNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	42
7.1 SLEPT ANALÝZA	42
7.1.1 Sociální faktory	42
7.1.2 Legislativa	43
7.1.3 Ekonomika	43
7.1.4 Politické faktory	43
7.1.5 Technologické faktory.....	43
7.2 PORTEROVA ANALÝZA	44
7.2.1 Konkurenti v odvětví.....	44
7.2.2 Noví potenciální konkurenti.....	44
7.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	45
7.2.4 Hrozba substitutů	45
7.2.5 Vyjednávací síla odběratelů	45
7.3 ANALÝZA VÝVOJE TRHU.....	46

8	SWOT ANALÝZA	48
8.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	48
8.2	ANALÝZA TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	50
8.3	ANALÝZA HROZEB.....	51
8.4	ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	52
8.4.1	Silné stránky	53
8.4.2	Slabé stránky	54
8.4.3	Tržní příležitosti	55
8.4.4	Ohrožení	56
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ MARKETINGU A MARKETINGOVÉ STRATEGIE	57
9.1	SOUČASNÉ POSTAVENÍ MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI SPOLEČNOST XY SPOL. S R.O.	57
9.1.1	Zásady řízení marketingu	57
9.1.2	Strategický plán rozvoje společnosti.....	59
9.1.3	Marketingový záměr.....	60
9.1.4	Marketingový projekt	61
9.1.5	Operativní marketingový plán.....	61
9.1.6	Kontrolní mechanismy hodnocení etap.....	61
9.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI SPOLEČNOST XY SPOL. S R.O.	62
9.2.1	Vize společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.....	62
9.2.2	Strategické cíle společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.....	63
10	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71

ÚVOD

Strategický marketing je systematický postoj k velké a dosud rozhodující zodpovědnosti managementu situovat vlastní organizaci na trhu a postavit ji do takových relací k jejímu okolí, které zabezpečí její stálý úspěch a ochrání ji od nežádoucích vlivů. V tomto kontextu je podstatným posláním managementu předpovídání, formulování a produkování zákaznickových potřeb a přání.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit marketingovou strategii rozvoje zvolené společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. a na základě výsledků provedených analýz zpracovat zhodnocení a doporučení ke zlepšení současného stavu organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou logických částí. V teoretické části je na základě studia odborné literatury zpracována literární rešerše týkající se problematiky rozvoje společnosti. Jsou vysvětleny a popsány pojmy související se zadáním práce, jež jsou nezbytné pro pochopení následující praktické části.

Druhá část práce se tedy již zabývá ryze praktickou implementací získaných teoretických znalostí. Nejprve je uveden stručný popis analyzované společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. a jejího postupu plánování a řízení vzniku nového výrobku ve fázi strategického plánování rozvoje společnosti. Dále jsou na tuto společnost aplikovány vybrané externí analýzy, SWOT analýza a analýza současného postavení marketingu a marketingové strategie. Všechny výše uvedené analýzy jsou průběžně detailněji komentovány a vyhodnocovány. Vedle těchto dílčích závěrů jsou uvedeny i závěry komplexnější. Dále je ve stručnosti diskutován budoucí vývoj společnosti a zmíněno osobní doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM MARKETINGU V ŘÍZENÍ PODNIKU

Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, tvorbou nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce, idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, vedoucí k uspokojení cílů jednotlivců a organizací. Marketing není otázkou pouhé organizační struktury. Musí být především integrální součástí kultury firmy a jejího systému společně sdílených hodnot. Moderní historie marketingu dokazují, že ty firmy, které v konkurenčním prostředí uplatňují při podnikání tržní orientaci, si vedou daleko lépe než firmy, které tržní orientaci neuplatňují. V dnešní době být marketingově zaměřenou firmou vyžaduje dobře propracovanou hluboce zakořeněnou filozofii firmy, kterou se řídí všechny součásti organizace při všech svých činnostech a aktivitách. Tento postoj a způsob chování je dán pro všechny úseky. Vyžaduje také přísné dodržování všemi zaměstnanci firmy bez ohledu na funkce, které ve firmě zastávají. Marketingově zaměřené firmy přemýšlejí, co si chce zákazník koupit, a ne o tom, co firma prakticky vyrábí.

Při analýze zainteresovaných subjektů rozhodování existuje jistý rozdíl mezi spotřebním zbožím a výrobními prostředky. V případě spotřebního zboží jde o snahu shromáždit informace, které umožní pracovníkovi marketingu zobecnit přístup k věci. Musí se snažit pochopit, jak se bude chovat většina příslušníků cílové populace. Na tomto základě zpracujeme základní přístup tak, aby uspokojil co největší počet lidí. [1]

1.1 Podnikový marketing

Seskupuje oblast jak strategického, tak i taktického a operativního řízení. Jde především o tyto aktivity:

- Systematický výzkum trhu, a to v širokém spektru a modifikacích, tzn. průzkum poptávky a výzkum potřeb, výzkum spotřebitele a konkurence, výzkum všech komponentů na trhu.
- Prognózování, rozborů a plánování odbytu a s tím souvisejících ekonomických parametrů, zejména cen, nákladů, tržeb, zisku.
- Marketingová strategie podniku, která zahrnuje rozhodování o rozvoji odbytového a výrobního programu, o programu rozvoje jednotlivých výrobků a služeb, o cílech

a způsobech zvyšování prodeje výrobků a rozšiřování trhů a rozvoji všech složek marketingového mixu.

- Zabezpečování klasických odbytových aktivit při realizaci výrobků a služeb, včetně logistických procesů a operací, jakož i všestranné komunikace s výrobními a obchodními partnery a podnikatelskou, finanční a marketingovou infrastrukturou.

[12]

1.2 Vývoj marketingu – marketingové koncepce

Marketing se objevuje v rozvinutých tržních ekonomikách v 50. - 60. letech. Vztahuje se ke změně sociálních a ekonomických podmínek po 2. světové válce. Vzhledem ke stále silnějším konkurentům jsou firmy nuceny hledat nové cesty k uspokojování potřeb svých zákazníků.

Historický vývoj marketingové koncepce je následující:

1.2.1 Výrobní podnikatelská koncepce (1900-1920)

- Historicky nejstarší marketingová koncepce.
- Spotřebitelé budou mít v oblibě ty produkty, které jsou lehce dostupné a za nízkou cenu.
- Vysoká efektivnost výroby a velký rozsah distribuce.
- Předpokládá, že zákazníci budou upřednostňovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti.

1.2.2 Výrobová podnikatelská koncepce (1920-1930)

- Vychází z předpokladu, že zákazník bude při nákupu preferovat výrobky nejvyšší kvality.
- Podnikatel zaměřuje svou aktivitu především na výrobu výrobků vysoce kvalitních a snaží se o jejich neustálé zdokonalování.
- Při zavádění nových výrobků na trh prezentují výrobci především vysokou kvalitu a technické výhody, což občas vede k marketingové krátkozrakosti – výrobce nevnímá, co se na trhu děje a jaká jsou přání a chování zákazníka.

1.2.3 Prodejní podnikatelská koncepce (1930-1950)

- Vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami sobě, s největší pravděpodobností by si dost produktů nekoupili. Firmy se proto snaží vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí.

1.2.4 Marketingová podnikatelská koncepce (1950-1960)

- Představuje názor, že klíč k dosažení úspěšných cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich lepším uspokojování než konkurence.

1.2.5 Sociální marketingová koncepce

- Zastává názor, že úkolem organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení potřeb účinněji a efektivněji než konkurenční firmy způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti.

[1]

2 STRATEGIE – NEZBYTNÁ PODMÍNKA ÚSPĚŠNÉHO ROZVOJE PODNIKU

Základní definice vnímá strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku do budoucnosti. Ve strategii jsou dány dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Efektivně řízená strategie je výsledkem schopných manažerů řešit rozdíl mezi tím, co je nutné udržet a neměnit, a tím, co je naopak nutné změnit. [15]

2.1.1 Principy strategického myšlení

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se vyznačuje především tím, že:

- Vývoj mnoha faktorů ovlivňující strategii není známý nebo je nejistý.
- Výjimkou je spíše opakovatelnost jevů, převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky.
- Doba mezi strategickým rozhodnutím a následky těchto rozhodnutí na podnik trvá často i několik let.
- Z krátkodobého a dlouhodobého hlediska se ekonomický efekt strategických rozhodnutí zpravidla projevuje rozdílně.
- Zpětné vazby existují v ekonomických systémech.

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení můžeme považovat princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem. [15]

2.1.2 Tvorba marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie je hlavním souborem všech aktivit při koncipování strategie rozvoje podniku jako celku. Je to kontinuální proces, který je významný stejně jak pro podniky, které připravují zásadní změny, tak pro podniky, které jsou celkem konsolidovány, ale tuto „konsolidaci“ a relativní úspěšnost musí prakticky „každodenně“ obhajovat. Při koncipování postupu tvorby marketingové strategie je nutné si ujasnit základní prvky marketingového rozhodování, jakož i celkový proces marketingového managementu, v němž zaujímá dominantní místo strategický marketing.

Systematicky lze postup tvorby marketingové strategie zařadit do následujících typových kroků [13]:

1. krok: výchozí analýza, identifikace a hodnocení vnitřní oblasti podniku, šancí a rizik z hlediska „poslání a identity“ podniku, podnikových zásad a vrcholových strategických cílů podniku.
2. krok: identifikace tržní situace a základních parametrů trhu – poptávky, potřeb, nasycenosti trhu, konkurenční situace v hlavních tržních segmentech, odbytových a distribučních cest apod. Vyhodnocení průběžně prováděného výzkumu trhu, tak i následujících prognostických operací.
3. krok: analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů podniku, jeho slabých a silných míst – předností, a to především pokud se jedná o schopnost výroby vytvářet, vyrábět, prodávat a tomu odpovídající schopnost podnikatelské záměry financovat.
4. krok: analýza s cílem identifikovat podnikatelský prostor a na základě určitých faktorů popsat šance a rizika výrobního programu.
5. krok: analýza „zkušenostní“ křivky, tj. analýza situace a změn tržní dynamiky a tržního podílu pro výrobové skupiny, jejímž cílem je ohodnotit a prognózovat vývoj ekonomických parametrů (nákladů, cen).
6. krok: analýza životního cyklu dominantních výrobků, identifikování jejich stádia životního cyklu a tržních podmínek prodeje.

7. krok: podrobnější analýza složení programu výroby jako celku podle obratu, stáří, dílčích trhů a segmentů, skupin zákazníků apod. Klasifikace výrobků podle rentability a konkurenční schopnosti.
8. krok: výchozí formulace cílů marketingové strategie, jejich hierarchické uspořádání a vyhodnocení vztahů k cílům vrcholové strategie podniku a jejich prioritám.
9. krok: uspořádání variantní sestavy základních způsobů dlouhodobého růstu prodeje a jeho efektivnosti v důsledku změn marketingových komponentů.
10. krok: formulace integrované marketingové strategické varianty spolu se všemi operacemi marketingového mixu.
11. krok: volba a hodnocení marketingové strategické varianty.
12. krok: identifikace a projekce zpětných vazeb a vlivů vyplývajících s interakcí vrcholových podnikových a marketingových cílů a uvnitř komponentů marketingového mixu.
13. krok: formulace závěrečné varianty marketingové strategie ve formě „marketingové“ studie.

2.2 Kritické faktory úspěchu

Pravděpodobně vrcholné vedení každé společnosti vnímá, že firma má jisté předpoklady (CSF), které jí umožňují působit na trhu. Tyto předpoklady, kritické faktory úspěchu, představují takové oblasti činností, kde považované výsledky zajistí úspěšnost firmy a její fungování v konkurenčním prostředí. Jinými slovy, jsou to klíčové oblasti, kde všechno funguje tak, aby firma byla schopna plnit dlouhodobě svoje cíle. Kritické faktory pro úspěchy firmy vyplývají z výsledků skupinového rozboru dominantních vlivů. Každý z kritických faktorů úspěchu musí být definován tak, aby byl:

- ovlivnitelný,
- měřitelný,
- vyzývající k aktivitě,
- reálný,
- v souladu s cíli. [14]

2.3 Marketingový mix

Hlavním úkolem a cílem marketingu je uspokojování požadavků zákazníka. Jejich plnění se dosahuje prostřednictvím rozvoje účinného marketingového mixu. Marketingový mix je podstatou koncepce moderního marketingu a zároveň je prostředkem, kterým se uspokojují mnohostranné požadavky zákazníka v plném ekonomickém rozsahu. Teorie opírající se o čtyři „P“ (produkt, cena, propagace, místo) říká, že máme-li zájem vyrobit správný výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě, bude marketingový program účinný a úspěšný. Při zavádění nového výrobku na trh je potřeba stanovit co nejúčinnější marketingový mix. To platí i v případě, kdy vstupuje firma na nový trh nebo segment trhu s již zavedeným výrobkem. Musí přitom zvážit, který druh marketingového mixu může přinést očekávané a nejlepší výsledky. I v případě již existujícího výrobku existuje marketingový mix. V takovém případě je úkolem plánování prověřit, je-li marketingový mix stále výhodný a výnosný. Hlavním úkolem procesu marketingu je jeho dynamická podstata – plánování musí odpovídat dynamice trhu. To vyžaduje analýzu a kontrolu marketingového mixu, který byl použit již při prvním uvádění výrobku na trh. Mnoho neúspěchů pro firmy spočívá především v tom, že si neuvědomují potřebu změn marketingového mixu v závislosti na měnících se podmínkách na trhu.

Mezi hlavní prvky marketingového mixu (rozšířeno na „7P“) obvykle patří:

- Produkt (Product) – patří sem jeho vlastnosti a přidružené služby, které se podílejí na uspokojení zákazníka.
- Cena (Price) – zahrnuje prvky, které s cenou produktu těsně souvisejí a ovlivňují kupní rozhodování zákazníků výrazným způsobem.
- Propagace (Promotion) – představuje způsob komunikace s určitou cílovou skupinou zákazníků.
- Místo (Place) – je vyhrazeno složkám, které ovlivňují dostupnost a umístění produktu na trhu.
- Lidé (People) – zahrnují vlastnosti všech účastníků marketingového procesu, které působí na zákazníky.

- Proces (Process) – zahrnuje důležité složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. Vytváření opakovaných prodejů značně ovlivňuje jejich úroveň.
- Prezentace (Presentation) – jedná se o celkové úrovni prodejních a reprezentačních prostor firmy.

2.4 Marketingový výzkum a výzkum trhu

Marketingový výzkum se zabývá shromažďováním, zaznamenáváním a analyzováním těch údajů, které se týkají marketingu určitého zboží nebo služeb. Výzkum trhu se zakládá na shromažďování údajů o samotném trhu.

Jinými slovy se dá říct, že výzkum trhu zkoumá trh, jeho strukturu a lidi, kteří se na něm pohybují. V opačném případě marketingový výzkum studuje nejefektivnější cesty, kterými lze na tento trh vstoupit a jak tento trh maximálním způsobem uspokojit. [1]

Velké firmy a organizace, které působí na větších trzích, by měly systematicky využívat základní techniky marketingového výzkumu. Mezi tyto techniky patří:

- Teoretický výzkum – je s velkou pravděpodobností nejdůležitější marketingovou výzkumnou technikou. V tomto směru udávají odborné knihy mnoho důležitých informací o trhu.
- Kvantitativní výzkum – je dobrou technikou pro zkoumání trhu. S jeho pomocí můžeme zjistit, kolik je na trhu potencialních zákazníků, jaké jsou jejich potřeby, přání, kupní zvyky a jak často nakupují. Tyto a jim podobné informace je možné získávat například pomocí marketingových dotazníků, které jsou předkládány výběrovému souboru potencialních zákazníků. Vyplněné dotazníky se běžně vyhodnocují pomocí standardních statistických technik.
- Kvalitativní výzkum – je vhodnou technikou pro generování tvůrčích námětů a nápadů pomocí skupinových rozhovorů. [2]

V marketingovém výzkumu patří velmi důležitá role výzkumu trhu, protože získává a hodnotí informace o trhu. Jedná se nejen o výzkum nabídky a poptávky, spotřebního a investičního zboží, ale i o výzkum spotřebitele a konkurence. Zjišťuje se a analyzuje vývoj dosavadní trhu, současný stav a formulují prognózy pro jeho budoucí vývoj.

2.4.1 Vymezení trhu

Trh můžeme vymežit dle následujících hledisek:

- Z hlediska produktu/výrobku, služby.
- Z hlediska nositelů poptávky – konečný spotřebitel, instituce, prostředník nebo distributor.
- Z hlediska času a prostoru – potenciální trh, aktuální trh, cílový trh.

Současný stav a dosavadní vývoj trhu je charakterizován následujícími pojmy a charakteristikami:

- Tržní potenciál – je schopnost trhu absorbovat poptávku, je mírou kapacity trhu. Představuje maximální úroveň poptávky po určitém produktu, který je nabízen všemi jeho dodavateli na určitém trhu, v daném období a za daných podmínek.
- Prodejní potenciál – je podílem podniku na tržním potenciálu. Představuje maximální dosaženou mez ve vztahu ke konkurenci.

2.4.2 Segmentace trhu

Philip Kotler v [16], [20] definuje tržní segment jako skupinu jednotlivců, skupin nebo organizací, které mají jednu nebo více shodných vlastností, díky nimž mají podobné potřeby, co se týče výrobků nebo služeb.

Pojem segmentace trhu chápeme jako rozdělení trhu na homogenní skupiny kupujících. Důležitým poznatkem je, že žádný druh výrobku nemůže být efektivně prodáván na celém trhu. Trh není homogenní, existují na něm různé skupiny spotřebitelů odlišných potřeb a požadavků. Pro obchodní úspěch podniku je důležitá identifikace jednotlivých skupin spotřebitelů.

Kritéria segmentace – při rozhodnutí o rozdělení spotřebitelského trhu do jednotlivých skupin zákazníků je nutné stanovit hlediska pro toto rozdělení. Neexistuje jedno hledisko ani jeden způsob segmentace. Často se vzájemně kombinuje více hledisek. Mezi nejdůležitější hlediska u jednotlivých zákazníků a domácností patří geografické, demografické, psychologické a nákupní chování a zvyky. [3]

2.4.3 Targeting

Targeting, neboli výběr cílového trhu, je procesem rozhodování, na který tržní segment by se měla společnost zaměřit. Pro firmy je rozhodující přijetí strategie nediferencovaného, diferencovaného nebo koncentrovaného targetingu. Nediferencovaná strategie se soustředí na všechny zákazníky stejným marketingovým mixem. Diferencovaná strategie zároveň cílí na více tržních segmentů, tzn. na každý z nich jiným marketingovým mixem. Koncentrovaná strategie se soustředí na obsluhu jednoho vybraného segmentu.

2.4.4 Positioning

Zahrnuje přípravu jedinečné prodejní propozice (Unique Selling Proposition – USP) pro cílový segment. USP společnost by měla být prodejní, jedinečná, čili působící na cílové zákazníky. Ona je tím důvodem, proč společnost existuje a proč by zákazníkům chyběla, v případě pokud by přestala existovat. [4]

2.5 Strategické plánování společnosti

Každá společnost a organizace stanovuje své hlavní cíle, určuje marketingové strategie a taktické marketingové plány k jejich dosažení. Při realizaci marketingových plánů je třeba neustále kontrolovat, zda skutečnost souhlasí s plánovaným průběhem, a v případě potřeby přijímat potřebná korekční opatření, v krajním případě pak modifikovat původní cíle. Specifikace cílů může být pro jednotlivé výrobky, služby, nebo dokonce i pro jednotlivé segmenty zákazníků.

Hlavní filozofii společnosti představuje její poslání, respektive smysl jejího podnikání. Jinými slovy, poslání společnosti znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků. Strategické cíle společnosti představují úkoly, které chce společnost splnit ve vymezeném čase. Stanovují se pro delší časové období – podle délky období považujeme některé strategické cíle za střednědobé (5 let) nebo dlouhodobé (10-15 let). U podnikatelských firem se určují strategické cíle v pojmech, jako je rentabilita, tržní podíl nebo umístění na trhu.

Marketingové cíle napomáhají k dosažení strategických cílů společnosti. Tady je důležité, aby strategické cíle společnosti byly konzistentní, tj. aby si navzájem neodporovaly. Není například možné současně usilovat o dosažení většího podílu na trhu a o vysokou rentabilitu prodeje. Marketingové strategie určují, jak má společnost postupovat k dosažení

marketingových cílů. Marketingové strategie se obvykle sestavují pro časové období tří až pěti let. Měnící se tržní podmínky vyžadují, aby byly čas od času revidovány a v případě potřeby korigovány.

K sestavení marketingového plánu lze přikročit, je-li marketingová strategie odsouhlasena vedením společnosti. Specifikace marketingových plánů zahrnuje jednotlivé činnosti včetně termínů jejich zahájení a ukončení a potřebné zdroje k jejich realizaci. Marketingové plány a strategie mohou být zaměřeny do různých oblastí prodeje, propagace či péče o zákazníky. [5]

2.6 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace tvoří zprostředkování informací a jejich obsahový význam, jehož cílem je usměrnit mínění, postoje, očekávání a způsoby chování v souladu se specifickými cíli společnosti.

Základní cíle marketingové komunikace jsou následující:

- Poskytnout informace – podstatou je informovat trh o dosažitelnosti určitého výrobku či služby. Informace mohou být směřovány k potenciálním zákazníkům, ale i k investorům a odlišným organizacím.
- Vytvořit a stimulovat poptávku – úspěšná komunikace může zintenzivnit poptávku a tím i prodejní obrat bez nutnosti cenového snížení. Často se tento typ komunikace zaměřuje na oblasti osvěty (ekonomické či zdravotní).
- Diferenciace produktu společnosti – odlišení se od konkurence. Toto úsilí je způsobeno homogeností nabídky, která zapříčiňuje, že spotřebitel považuje produkty v daném odvětví za totožné a nebere v potaz výrobce. V podobné sféře není možné výrazněji řídit a ovlivňovat např. cenu výrobku. Podnik se koncentruje na dlouhodobou a konzistenční aktivitu, která si klade za cíl přesvědčit spotřebitele o unikátních vlastnostech firemního produktu, či o kvalitě samotné společnosti.
- Důraz na užitek a hodnotu výrobku – tady je základem ukázat spotřebiteli přínos, jenž mu přináší vlastnictví produktu nebo příjem služby. V této sféře je možné učinit dojem takovým způsobem, který nám umožní i stanovení vyšší ceny a můžeme společnost profilovat na uspokojování potřeb určité vrstvy zákazníků

- Stabilizace obratu – cílem je vykompenzovat co nejvíce sezónní výkyvy v poptávce a ustálit tak v čase výrobní a skladovací náklady.
- Stabilizace současného postavení na trhu a pozvolné zvyšování tržního podílu – zaměření se na udržení stávajících spotřebitelů a postupné ujišťování spotřebitelů konkurenčních firem, že nabídka dané organizace je exkluzivní a že nejlépe dokáže uspokojit jejich potřeby. Tento cíl je nutné si vytyčit v čase, kdy trh je již nasycen a dochází k ustálení tržních podílů jednotlivých konkurentů.

2.6.1 Komunikační mix

Zde patří především:

- Osobní prodej – jde o představení produktu nebo služby při osobní komunikaci s potenciálním zákazníkem.
- Neosobní prodej – zde se jedná o propagaci, podporu prodeje a tzv. Public Relations (PR). V dnešní době se v České republice stále klade velký význam reklamě a podpoře prodeje a je opomíjena role PR. Neosobní prodej zahrnuje [7]:
 - Reklama – jde o placenou neosobní formu komunikace prostřednictvím různých médií. Je zadávána a realizována podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi, nebo osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a snaží se přesvědčit cílovou skupinu.
 - Podpora prodeje – zahrnuje účast na výstavách a veletrzích, předvádění výrobků a další formy. Obecně je podpora prodeje jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti.
 - Public Relations – jedná se o komunikaci a vytváření vztahů dovnitř i navenek společnosti. Je zaměřena na zákazníky, dodavatele, akcionáře, zaměstnance a jejich rodiny, vládní a správní orgány a širokou veřejnost. Důležitou součástí Public Relations je publicita, jenž může výrazně stimulovat poptávku. Ve vyspělém světě je nezávislá publicita považována za důvěryhodnou a spolehlivou formu poskytování informací, protože média jsou většinou považována za nestranná a objektivní.

3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODLE KOTLERA

Obvyklým názorem na to, co vyčleňuje marketingovou strategii, je postoj Philipa Kotlera. Kotler vnímá marketingovou strategii jako několik proměnných:

- Cílový trh – trh, pro který je výrobek stanoven. Podle [16] se nelze v nynějším období zaměřovat na všechny trhy, podnik by měl v rámci marketingové strategie zvážit, na jaký úsek trhu se zaměří. Z praktického hlediska by měl být určený trh popsán demografickými, psycho-grafickými charakteristikami, popř. i vzorci nákupního chování zákazníků.
- Stěžejní prezentace – stěžejní nápad nebo výhoda, kdy by podnik rád dosáhl stavu, aby si jej zákazník s jeho značkou sdružoval.
- Cenová prezentace – měla by se shodovat s logikou stěžejní prezentace. Dle názoru Kotlera může podnik kupříkladu zvolit účelnou prezentaci jako „více za více, totéž za méně, nebo méně za mnohem méně a více za méně“ [20].
- Celková hodnotová proklamace – jestliže položíme otázku: „Proč bych měl klient nakupovat u nás?“, odpověď by měla vylíčit stěžejní výhody a všechny zbylé používané vlastnosti a přednosti tak, aby klienta ujistila o tom, že nabídka podniku je tou nejvyšší celkovou hodnotou, jakou může získat.
- Distribuční strategie – měla by vytyčit, jak bude cílový trh řízen.
- Komunikační strategie – měla by stanovit kolik oběživa vydat na individuální kanály komunikačního mixu a co je strategickým cílem těchto kanálů.

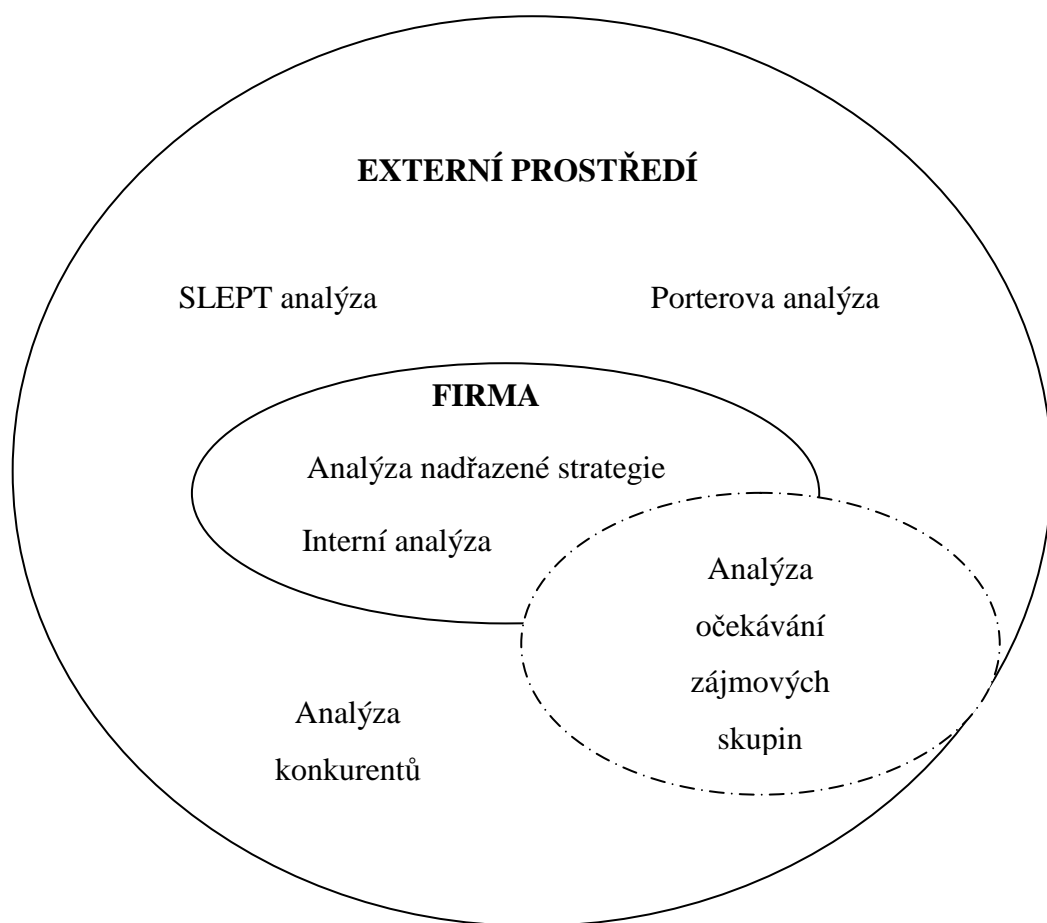
3.1 Strategická analýza marketingu

Strategická analýza je základním postupem, který bychom měli provést dříve, než začneme marketingovou strategii definovat. Strategická analýza by měla systematicky zmapovat a zhodnotit všechny základní činitele, které mají na marketing dopad a ke kterým budeme muset přikládat význam při formulaci marketingové strategie (viz Obr. 1). Strategickou analýzu pro marketing uskutečňujeme pomocí systému jednotlivých analýz. Tento postoj nám zaručí, že ze souhrnné marketingové strategické analýzy nesmíme vynechat žádnou významnou oblast činitelů a že marketingová analýza bude úplná a z hlediska charakteru

informací, které do ní pronikají, důvěryhodná. Před definicí marketingové strategie se doporučuje realizovat následné dílčí analýzy.

3.1.1 Analýzy externího okolí podniku

- Analýza společenského okolí podniku, tj. SLEPT analýza.
- Analýza sektoru – tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.
- Další externí analýzy, kupříkladu analýza vývoje trhu.
- Analýza konkurence.



Obr. 1: Schematické znázornění strategické analýzy společnosti [19]

3.1.2 Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders¹

Tato analýza je na hranici externích a interních analýz, protože ostatní zájmové kategorie mohou být pro podnik externí a některé interní. Tato analýza je zaměřena na zmapování pozornosti důležitých skupin, které jsou přímo nebo nepřímo zainteresované na činnosti podniku.

3.1.3 Analýzy interního prostředí společnosti

- Analýza nadřazené strategie (analýza nadřazeného patra).
- Interní analýza - analýza zacílená na zmapování interních činitelů podniku, které působí na její marketingovou strategii.

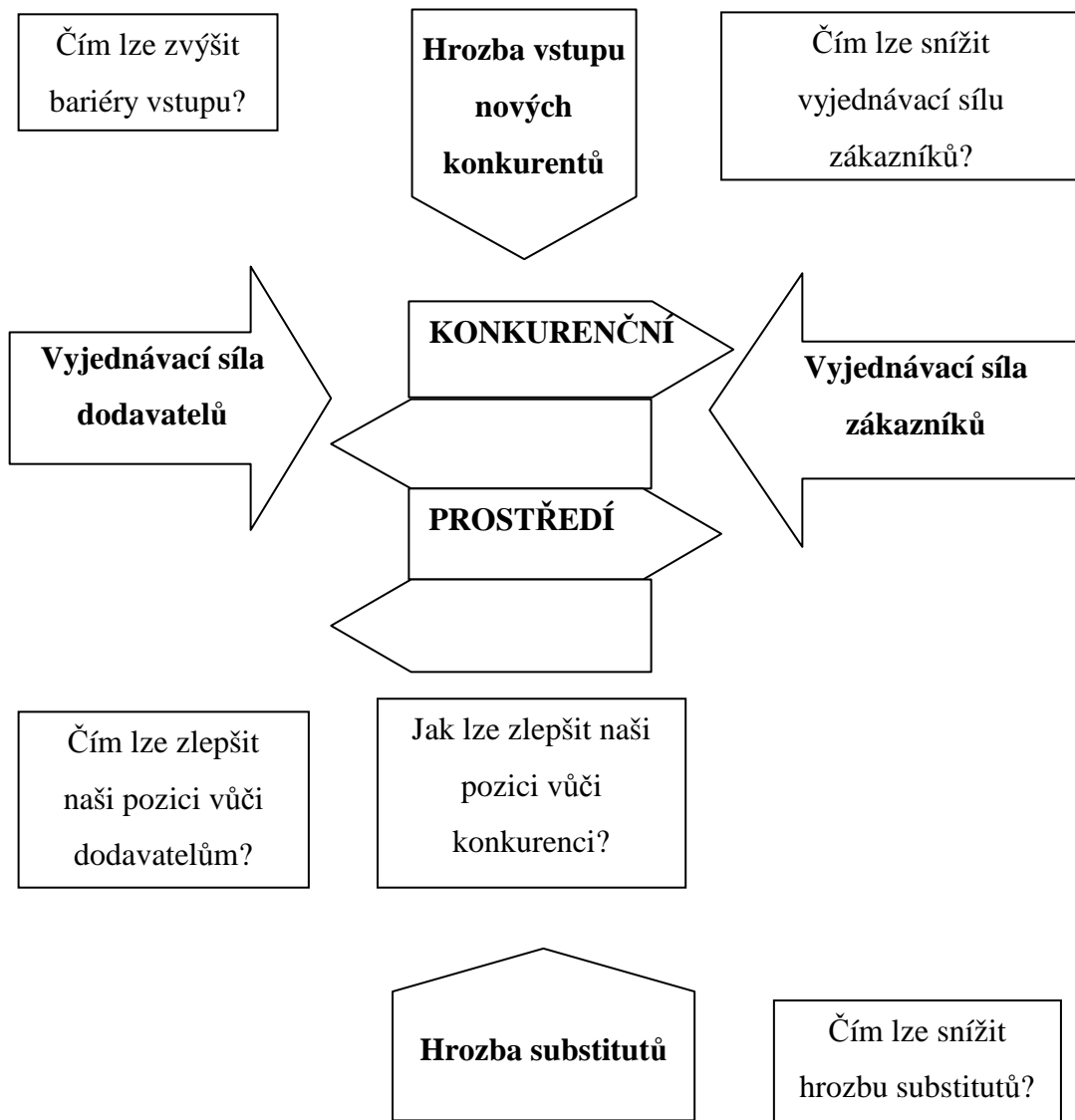
3.1.4 Pořadí analýz

Je doporučeno realizovat uvedené analýzy přesně v následujícím pořadí.

- Analýza nadřazeného patra – záměrem je odhalit, jaké možnosti a směry vytyčuje business strategie pro strategii marketingovou a srovnat, jak nastávající marketingová strategie tuto cestu uznává.
- SLEPT analýza – analýza externího marketingového prostředí, zacílená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické činitele. Vnější analýza by měla být hlavně cílena na objevování dalšího rozvoje vnějšího prostředí podniku, v něm existujících rozvojových tendencí, které pro podnik mohou znamenat buď hrozby, nebo příležitosti, vše z názoru, resp. s dopady na marketing. Akronym SLEPT je vytvořen z prvních písmen anglických slov vytyčující pět oblastí okolí podniku, kterým by podnik měl věnovat pozornost:
 - Social – společenské a demografické faktory.

¹ Termín stakeholder v angličtině tradičně označoval dočasný držitele peněz či jiného majetku. V současné době má pojem stakeholder, používaný v managementu a marketingu, úzký vztah s etikou. Od klasického pojmu shareholder, který znamená akcionář, se liší tím, že zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s podnikem jakékoli dočinění.

- Legal – právní faktory.
- Economic – (makro) ekonomické faktory.
- Political – politické faktory.
- Technological – technologické faktory.



Obr. 2: Porterův model konkurenčního prostředí/odvětví [19]

- Porterova analýza pěti konkurenčních sil – předloha (Obr. 2) slouží ke zmapování činitelů, které působí na vyjednávací post podniku v odvětví. Mezi analyzované faktory spadají:
 - Vyjednávací síla zákazníků.
 - Vyjednávací síla dodavatelů.

- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Rivalita firem působících na daném trhu.

3.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi externí analýzy podniku. Představuje vytvoření celkové/sumární analýzy, v níž budou po sobě seskupeny nejdůležitější závěry všech provedených analýz. Zkratka SWOT je odvozena z následujících anglických výrazů.

- Strengths – silné stránky podniku.
- Weaknesses – slabé stránky podniku.
- Opportunitities – příležitosti.
- Threats – hrozby.

Jedná se o analýzu specializovanou na rozpoznání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lze ji použít i k shrnutí závěrů strategické analýzy. Individuální závěry strategické analýzy dělí na interní slabé a silné stránky a externí hrozby a příležitosti (viz Tab. 1).

Bývá zpravidla výhodné, jsou-li při vyhotovení SWOT uznávány následující zásady:

1. SWOT používaná ve strategické analýze by měla být zacílena pouze na strategická fakta, resp. na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho skutečností uváděných ve SWOT analýze jejich výstižné využití při syntéze (návrhu strategie) jenom zkomplikuje.
2. SWOT analýza by měla, stejně jako i dílčí analýzy, zahrnovat jenom ta fakta, která platí pro analyzované strategické části. V případě strategické analýzy pro marketing by měla pojímat jen ty závěry, které se přímo týkají definice marketingové strategie a řízení marketingu.
3. Závěry SWOT analýzy by měly být důležité, tj. analýza by měla být vytvořena s ohledem na význam, pro nějž je zpracována. Taková analýza, vypracovaná za jedním záměrem, by neměla být automaticky použita při řešení jiné problematiky.

4. SWOT analýza by také měla být věrohodná, tj. měla by do ní pronikat pouze spolehlivá, ověřená fakta. Studie je prostředkem, jak takovýchto faktů dosáhnout.
5. SWOT analýza by měla být věcná, tj. analýza by neměla sdělovat pouze osobní pohledy zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet znaky předmětu analýzy, případně okolí, v němž se objekt analýzy vyskytuje. Toho lze například docílit takovým způsobem, že první náskres SWOT tabulky je podán k posouzení dalším odborníkům (popř. vybraným stakeholders) a jejich stanoviska jsou při vypracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT vytvořena pomocí souhrnné diskuze (např. formou brainstormingu), je potřeba objektivnosti analýzy splněna automaticky.

Tab. 1: Doporučená forma uspořádání výsledků SWOT analýzy

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

3.1.6 Další externí analýzy a sumarizace výsledků

Mezi další externí analýzy řadíme:

- Prognózování vývoje trhu.
- Tržní potenciál.
- Tržní rovnováha a nerovnováha.

Speciálně pro shrnutí některých externích analýz je ale možné použít i jiné náhradní metody, například metody MAP a ETOP (MAP se používá pro SLEPT analýzu i další analýzy, výhodou je, že do analýzy vnáší logičnost.) Zkratka metody MAP je složena ze tří počátečních písmen anglických výrazů Monitor, Analyze a Predict. Tyto rovněž určují, že při analýze a následujícím souhrnu zjištěných činitelů by se mělo postupovat ve třech krocích:

- Monitor – monitorovat, jací činitelé mohou mít dopad na marketingovou strategii.
- Analyze – zhodnotit (zanalyzovat), jaký by tento dopad mohl být.
- Predict – předvídat, jak se tento činitel bude v průběhu současného vrcholu strategie vyvíjet, zda se bude zesilovat, zůstane přibližně stejný anebo naopak zeslábne.

Metoda ETOP vznikla z počátečních písmen spojení Environmental Threat and Opportunity Profile. Přístup metody ETOP může být významně rozptýlen, může upotřebit oceněná data, může vytyčit dopady na zisky a náklady v důsledku působení těchto činitelů, může stanovit pravděpodobnost současných událostí. Podstatou metody je však rozpoznat očekávané významné tendence a posoudit jejich pravděpodobný vliv.

3.2 Ostatní

V této kapitole jsou uvedeny a vysvětleny některé další pojmy související se zadáním bakalářské práce.

3.2.1 Kontrola plnění plánu

Kontrolní plnění plánu se uskutečňuje následovně:

- Analýzou prodeje.
- Analýzou tržního podílu.
- Analýzou marketingových nákladů.
- Analýzou ziskovosti.

Prostředkem strategické kontroly je marketingový audit, tj. systematické, nezávislé a rovnoměrné přezkoumání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit podniku, jejichž úkolem je identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu skutečných opatření ke zlepšení podnikové marketingové výkonnosti.

3.2.2 Marketing z pohledu vrcholových vedoucích pracovníků

Mnozí vrcholoví vedoucí pracovníci jsou znepokojeni vysokou mírou selhání nových produktů, zvyšujícími reklamními a prodejními náklady, stagnujícími nebo klesajícími tržními podíly, snižujícími se hrubými ziskovými maržemi a jinými signály špatné tržní výkonnosti. Marketingový či prodejní útvar bývá často považován za viníka.

Někteří vrcholoví manažeři jsou svým marketingovým personálem rozčarováni jistě právem. Ostatní však chybně chápou, co je tématem činnosti marketingu a čeho je schopen, nebo si snad ve vztahu k němu vypěstovali nerealistické předpoklady.

3.2.3 Marketing versus prodej

Názor, že marketing a prodej jsou jedno a totéž, je obvyklým omylem, jehož se dopouštějí nejen četní zástupci široké veřejnosti, ale i mnozí lidé ze všech sfér podniku. Prodej je samozřejmě složkou marketingu, marketing však obsahuje mnohem více než jen prodej. Úkolem marketingu je vynalézat neuspokojené potřeby a připravovat přijatelná řešení. Je-li marketing prosperující, lidé si nový produkt oblíbí, jeho popularita se rychle projeví a dodatečné prodejní aktivity nejsou tedy nutné.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI²

SPOLEČNOST XY spol. s r. o. je součástí skupiny SPOLEČNOSTI XY, sídlí v Uherském Hradišti a je pokračovatelem více než padesátileté tradice společnosti, patří k významným českým podnikům v oblasti elektrotechniky a zaujímá přední místo v českém (dříve v československém) leteckém, vojenském a speciálním průmyslu. [11]

4.1 Základní údaje o společnosti

Podnik: SPOLEČNOST XY spol. s r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Hradišťská 111, 686 01, Uherské Hradiště

Základní kapitál: 500 000 tis. Kč

Datum založení: 1. 1. 1993

Identifikační číslo: 60 70 80 90

Společníci: SPOLEČNOST XY a.s. (obchodní podíl: 99,9 %)

SPOLEČNOST reality, spol. s r.o. (obchodní podíl: 0,1 %)

Společnost zajišťuje celý životní cyklus (marketing, vývoj, konstrukce, technická příprava výroby, výroba, prodej, servis, likvidace) asi 600 různých typů výrobků, to znamená, že všechny výrobky nebo služby, které společnost svým zákazníkům poskytuje, vznikají výsledkem vlastního technického rozvoje. [21]

SPOLEČNOST XY s. r. o. disponuje technickým a technologickým vybavením, finančními a lidskými zdroji potřebnými pro vývoj stále nových elektronických zařízení a jejich následnou výrobu. Čtvrtina zaměstnanců pracuje v úseku technického rozvoje (vývoj, konstrukce a technická příprava výroby).

² Popis a analýza fiktivní společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. vychází ze skutečných dat vybrané reálné společnosti, avšak některá fakta jsou záměrně upravena. Nejsou rovněž uvedeny finanční informace (nebo jsou tyto informace podobně jako ostatní citlivé údaje úmyslně zkresleny).

Společnost se podstatně oprostila od výroby dílců, součástí a podsestav a stala se především společností návrhářskou, s malosériovou finální montáží a servisem přístrojů, které vyžadují zvýšené kvalifikační nároky. Společnost se snaží o co největší využití současných technických a tvůrčích kapacit. Snaží se o výrobu a prodej zboží v takových objemech, které zajišťují růst produktivity práce, a které vytvářejí zisky potřebné pro další rozvoj.

Pro zachování spokojenosti zákazníků je rozhodující jakost a spolehlivost výrobků a služeb. Společnost se snaží udržet a rozvíjet výrobní oblasti, aby uspěla ve stále rostoucí konkurenci. Toho dosahuje pomocí technických, technologických a personálních zkušeností a poznatků o potřebě trhu.

4.2 Portfolio aktivit

SPOLEČNOST XY spol. s r.o. je zaměřuje na oblasti uvedené níže (toto rozdělení rovněž respektuje rozdělení společnosti do vývojových divizí). [21]

- Letecké přístroje:
 - přístroje pro kontrolu chodu draku (vysílače teploty, tlaku, polohy, bloky elektroniky, ukazatele – magnetoelektrické, autokompenzační, s krokovým motorkem atd.).
 - přístroje na kontrolu letu (navigační systémy, radiostanice pro I. a II. letecké pásmo atd.
 - motorové přístroje (bloky elektroniky pro řízení proudového motoru, řídicí a ovládací skříňky pomocných energetických jednotek, snímače teploty výfukových plynů – termočlánky, kompenzační vedení, bloky elektroniky, vysílače tlaku, vysílače otáček, vysílače krouticího momentu, elektronické omezovače motoru, startovací a řídicí jednotky proudového motoru, záznamová a diagnostická zařízení atd.).
 - elektronické soupravy pro měření množství a spotřeby paliva, měniče elektrické energie (DC 28 V / AC 1x nebo 3x 115 V nebo 36 V, 400 Hz do výkonu 7,2 kVA), diagnostické systémy kontroly energetické sítě letounu, elektronické systémy pro řízení klimatizace, systémy odledňování atd.

Přístroje jsou použity v civilním i vojenském letectví - prakticky na všech českých (dříve československých) letadlech (L39, L59, L159, L410, EV 55, AE 270, Zlín atd.).

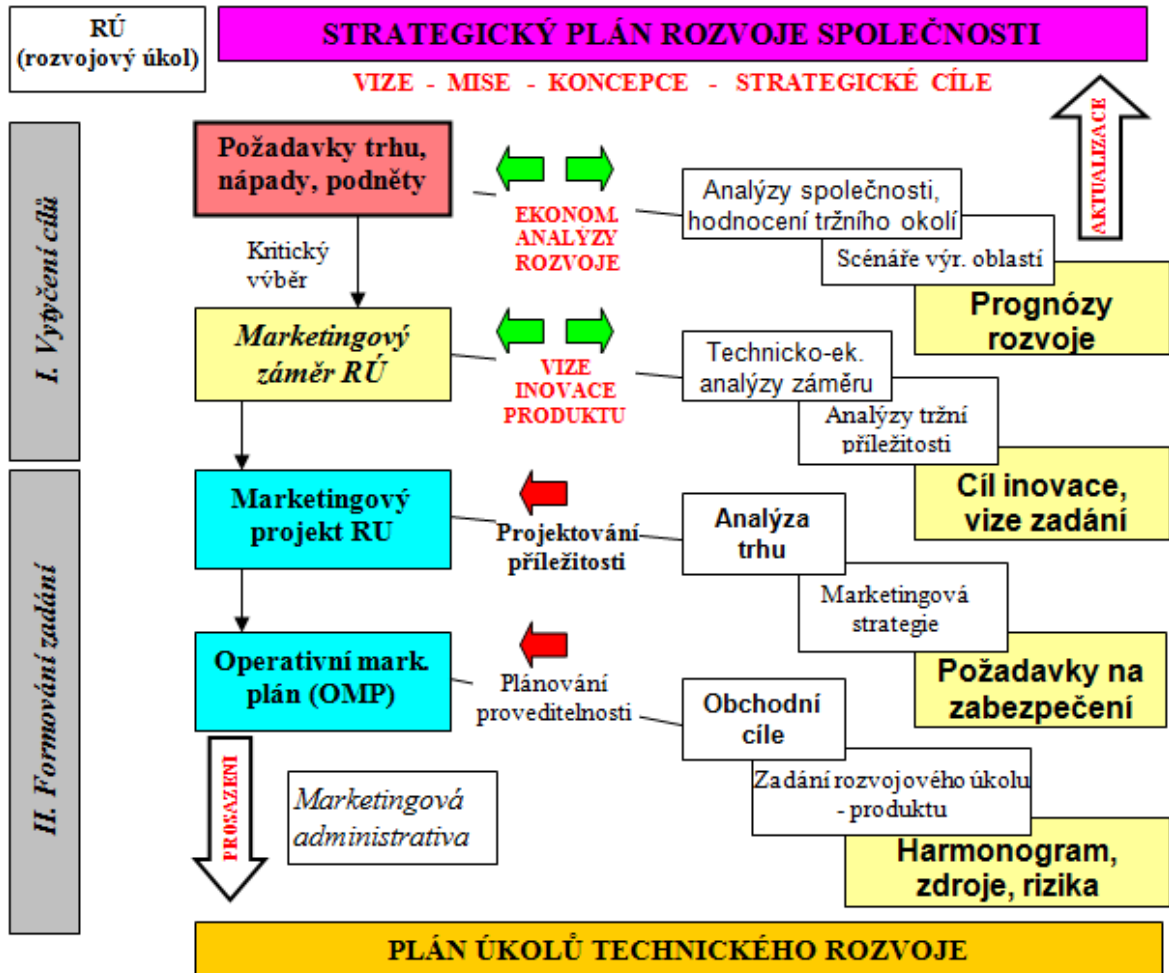
- Speciální vojenské přístroje:
 - soupravy pro měření fyzikálních veličin v bojových vozidlech, radiostanice pro řízení letového provozu, digitální interkomy atd.

- Přístroje pro dopravní prostředky:
 - elektronické tachografy pro autobusy, tramvaje, trolejbusy, vlaky
 - elektronické systémy zabezpečení speciálních vozidel včetně bezdrátových přenosů dat
 - elektronické hlídače izolačního stavu trolejbusů
 - systémy pro přenos dat
 - regulátory teploty topení, ventilátory
 - vysílače hladiny atd.

- Průmyslové a jiné přístroje
 - napájecí zdroje, tempestované počítače, zařízení pro přenos utajovaných informací, ovládací panely pro kompresory atd.

K zajištění vývoje a výroby všech výše uvedených aktivit má společnost potřebné certifikáty, osvědčení a oprávnění (certifikát systému jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009, ČOS 051622, AQAP 2110, technickou způsobilost k výrobě a montáži přístrojů pro železnice, certifikát systému environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001, oprávnění k provádění obchodu s vojenským materiálem podle zákona 38/1994 Sb., oprávnění k projektování elektronických leteckých přístrojů, oprávnění k výrobě leteckých přístrojů, oprávnění k údržbě leteckých přístrojů, osvědčení k výrobě a opravám měřidel, oprávnění k výrobě přístrojů určených pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu, oprávnění k tvorbě a seznamování se s utajovanými informacemi do stupně TAJNÉ atd.). [21] Společnost se úspěšně zapojuje do řešení nejen technických konsorciálních projektů v rámci České republiky, ale i do projektů evropských, a sama taky každoročně projekty vypisuje a řídí.

Společnost je důsledně marketingově řízena se zaintegrovanými postupy plánování a řízení vzniku nového výrobku nebo služby již ve fázi strategického plánování rozvoje společnosti.



Obr. 3: Implementace rozvojového úkolu do strategického plánu rozvoje společnosti [11]

Vlastní proces řešení úkolu technického rozvoje zahrnuje všechny předvýrobní etapy od vývoje, konstrukčních prací až po validaci a povolení sériové výroby.

5 CELKOVÁ VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI³

5.1 Vize pro leteckou a speciální techniku

Přístroje pro leteckou a speciální techniku jsou pro společnost z hlediska příspěvku na úhradu správy a zisku zásadní. Je to malosériová, prakticky kusová výroba a u většiny výrobků je vysoká realizovatelná přidaná hodnota. Je zde ale stále velká závislost na finálních výrobcích letadel, bojových vozidel a jiných. Tradiční výrobky mají úzký a obtížně rozšířitelný okruh zákazníků. Výrazný podíl speciální vojenské techniky bude činit výrobek VICX100 a VICX200.

Hlavní zákazníci: První brněnská strojírna a.s., Armáda ČR, Armáda SR, Aircraft Industry a.s., AERO Vodochody, Evektor Aerotechnik s.r.o., Aero Trade a.s., VOP Group, STEYR, MO ČR, LOM s.p.

Konkurence: Ametek, Sextant Avionic, Thommen AG, Raytheon Systems Company, Thales, Honeywell, COBHAM, WB Electronic, TADIRAN.

5.2 Vize pro pozemní dopravní techniku

Přístroje pro pozemní dopravní techniku zahrnují výrobky z řad 6070, 6075 a 6080 (regulátory a bloky elektroniky, tachografy, řídicí systémy, přístroje pro průmyslovou techniku a české dráhy). Vývoj bude záviset na výsledcích předprodejních a propagačních aktivit jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Prodej stávajících přístrojů dopravní techniky se z marketingového hlediska během příštích let jeví jako konstantní.

Hlavní zákazníci: Dopravní podniky ČR, Dopravní podnik Varšava, Solaris, Karosa, Air Power, Inekon, České dráhy, Škoda Dopravní technika, Škoda Electric, Siemens Kolejová vozidla Praha.

Konkurence: CTM Praha, UniControls, Haslerrail, Messma, RG, BUSE, TOLEDO, Alstom Industry, AŽD.

³ Kapitola vznikla na základě řízené konzultace s vedením společnosti SPOLEČNOST spol. s r.o. a údajů uveřejněných v [11].

5.3 Vize pro průmyslové a jiné použití

Přístroje pro průmyslové a jiné použití zahrnují výrobky z řad 6050, 6061, 6090 a 4010 (kryptografická zařízení, ostatní zakázky a opravy, komponenty průmyslové techniky). Z hlediska tržeb z minulých let mohu říct, že tyto přístroje svůj podíl na celé společnosti mírně snižují. Na propadu se nejvíce za poslední období podílela řada 6050. Produkce stávajících přístrojů průmyslové techniky by se měla v plánovaném období mírně snížit.

Hlavní zákazníci: České dráhy, Pars DMN CZ Šumperk, Inteco plus, OSTROJ Opava, AZ Lokomat, MO ČR, MV ČR.

Konkurence: řada tuzemských a zahraničních firem.

6 AKTUÁLNÍ DÍLČÍ CÍLE A OPATŘENÍ V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH⁴

6.1 Oblast personální

V této oblasti jde o udržení stabilizovaného a vysoce výkonného kolektivu kvalifikovaných zaměstnanců, obzvláště techniků. Základními pravidly zaměstnance musí být zájem o zákazníka, loajalita ke společnosti a týmová spolupráce s uplatněním individuálních schopností. Je nutné rozpracovat systém trvalého vzdělávání vybraných pracovníků, využívat akce organizované školami a kurzy organizované odbornými institucemi. Dále pokračovat ve zlepšování jazykových znalostí řídicích pracovníků a specialistů, průběžně se snažit posilovat technický a výrobní útvar o odborně vzdělané pracovníky, schopným pracovníkům přidělovat samostatné a náročnější úkoly, řešit požadavky pro zlepšení pracovního prostředí, umožnit praxi nadaným středoškolským a vysokoškolským studentům, vypisovat pro ně soutěže jako témata bakalářských a diplomových prací a na základě tohoto získávat technicky zdatné mladé zaměstnance.

6.2 Oblast výroby a nákupu

Cílem je se zaměřit na důsledné uplatňování a zkvalitňování stávajících metod řízení výroby. V oblasti zásobování zlepšovat příslušné procesy a jejich vazby za účelem realizace efektivní nákupní činnosti. Snažit se hledat materiály a dodavatele s nejlepšími nákupními podmínkami a kvalitou. Zaměřit se na spolehlivost dodávky, způsob platby, záruku a servis. Všechny podnikové procesy nákupu optimalizovat za účelem redukce zásob, minimalizace nákladů celého logistického řetězce a snížení času objednávek. Řešit materiálové a výrobní požadavky technického rozvoje a pravidelně aktualizovat nutnou technologickou obnovu strojů.

⁴ Tato kapitola vznikla na základě řízené konzultace s vedením společnosti SPOLEČNOST spol. s r.o., údajů uveřejněných v [11] a ve spolupráci s autorkou bakalářské práce [23].

6.3 Oblast řízení kvality

Smyslem je důsledně vyhodnocovat reklamace a provozní spolehlivost výrobků, zjištěné výsledky zpětně aplikovat do procesu vývoje, technické přípravy a výroby samotné. Pokračovat ve stávajícím trendu zvyšování odborných certifikací společnosti.

6.4 Oblast prodeje

V této oblasti společnost vyhodnocuje prodejnost výrobků a důsledně sleduje konkurenci. V případě snížení konkurenceschopnosti výrobků se zpracuje jejich analýza a podniknou se příslušná opatření. Zaměřit se na získání nových zákazníků, na exportní trhy, podporovat výstavy a akce k předvedení výrobků, zvyšovat úroveň servisních a poradenských služeb.

6.5 Oblast propagace a publicity

Cílem je propagovat společnost na úrovni regionální, republikové a i v zahraničí. Vynakládat finanční prostředky na propagaci, na specializované akce, výstavy a veletrhy s cílem prezentovat stávající výrobky, podporovat je a představovat i výrobky nové. Finanční prostředky vkládat i do prospektové činnosti a aktualizací internetové stránky společnosti.

6.6 Oblast informačního systému

V této oblasti je snahou neustálé zdokonalování firemních informačních procesů. Provést upgrade systému MFG/PRO⁵, pomocí kterého se řídí podnik, jeho účetnictví, zásoby, prodej, objednávky i výdej. Zajistit spolehlivou a bezpečnou infrastrukturu, neustále prohlubovat odbornost pracovníků zodpovědných za provoz celého informačního systému tak, aby byli schopni v oblasti bezpečnosti plnit závěry bezpečnostního auditu bez pomoci externích služeb a tím posílit úroveň vnitropodnikových informací. Dalším cílem je obnovovat ročně 20 % PC, jednou za 5 let obnovit serverové centrum a provést aktualizace v aplikacích Office.

⁵ Systém pro komplexní řízení ekonomiky, logistiky a automatizace firmy.

6.7 Technická oblast

Zde půjde především o zajištění úzké provázanosti konstrukčního vývoje a technické přípravy výroby (TPV) s výrobou. Společnost nově zabudovala technologie bezolovnatého pájení v procesu vývoje a následné výroby, bude plně podporovat používání CAD⁶ pro 3D konstruování. Bude možné navrhnout a realizovat modernizaci vybavení vývojových pracovišť laboratorní a zkušební technikou.

6.8 Oblast marketingu

Cílem je prohloubit vzájemnou informovanost prodejců a vedení společnosti o připravovaných marketingových záměrech formou měsíčních reportů, využívat technické studie a SWOT analýzu jednotlivých výrobků. Jako marketingový informační systém používat 4 Contact CRM, který zajišťuje kompletní správu kontaktů, plánování aktivit (schůzky, úkoly, telefonické hovory, poznámky), historii aktivit, záznamy o prodeji, sdílený kalendář, obchodní případy a přílohy.

6.9 Oblast péče o životní prostředí

Zde stále platí, že se společnost cíleně snaží snižovat negativní vlivy na životní prostředí tím, že zavádí šetrnější technologie, posiluje odpovědnost zaměstnanců za ochranu životního prostředí a důsledně zavádí normy ČSN EN ISO 14001:2005.

⁶ Computer Aided Design – 2D a 3D počítačové projektování.

7 VYBRANÉ ANALÝZY EXTERNÍHO OKOLÍ PODNIKU⁷

V této kapitole budou provedeny vybrané analýzy externího okolí společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.

7.1 SLEPT analýza

Analýza vnějšího prostředí, zahrnuje:

- Sociální faktory (počet obyvatel, zaměstnanost, hustota zalidnění).
- Legislativa (zda mohu v oboru podnikat, lidské zdroje, životní prostředí).
- Ekonomika (příjmy obyvatelstva, tendence ekonomiky).
- Politické faktory.
- Technologické faktory.

7.1.1 Sociální faktory

Mezi hlavní sociální zájmy okolí patří především snižování nezaměstnanosti. SPOLEČNOST XY spol. s r.o. je dynamicky se rozvíjející společností s výraznou perspektivou. Pro další plánovaný rozvoj bude nadále potřebovat další vysoce i méně kvalifikovanou pracovní sílu.

Na zaměstnanost v regionu má tedy pozitivní vliv. Na trhu pracovních sil je však neuspokojivá situace s dostupností kvalifikovaných pracovníků. Zlepšení této situace slibuje vlastní podnikové učiliště a střední škola, technická průmyslová škola v městě sídla společnosti a v neposlední řadě množství technických vysokých škol v České republice. Největší překážkou pro nábor nových nadaných pracovníků, či přímo absolventů vysokých škol, je poměrně nízká atraktivita regionu a s tím i související nabízené platové ohodnocení (uvažováno v kontrastu s místem studia vysoké školy - nejčastěji Praha a Brno). Kladem pro společnost může být, že patří k „nejzvučnějším“ zaměstnavatelům v regionu v oblasti vývoje a výroby sofistikovaných elektronických zařízení.

⁷ Kapitola vznikla na základě řízené konzultace s vedením společnosti SPOLEČNOST spol. s r.o.

7.1.2 Legislativa

Dodržování ekologického chování je v průmyslu velice důležité. Společnost produkuje různé druhy odpadů. V průmyslovém areálu, kde je společnost umístěna, je kladen velký důraz na environmentální politiku. Odpady jsou krátkodobě skladovány předepsaným způsobem ve výrobních prostorách a následně je přebírá společnost zabývající se ekologickou likvidací, která rovněž patří do holdingové skupiny SPOLEČNOSTI XY. SPOLEČNOST XY spol. s r.o. neprodukuje žádné exhalace znečišťující životní prostředí.

7.1.3 Ekonomika

Zlínsko bývalo v minulosti plným právem považováno za ekonomicky silnou oblast s výraznou koncentrací velkých průmyslových podniků. Přibližně od poloviny 90. let se hospodářsky stabilní postavení východní Moravy začala otřásat v důsledku privatizace a restrukturalizace průmyslu. Negativní roli sehrála také špatná dopravní obslužnost území, odtržení od Slovenska, s nímž do té doby existovaly důležité obchodní vztahy. Důsledkem je nynější podprůměrná tvorba hrubého domácího produktu, přestože je region neustále vnímán jako bohatá a dynamická oblast v rámci České republiky.

7.1.4 Politické faktory

Při odbourávání příčin obchodu v rámci produkce jednotného vnitřního trhu Evropských společenství je mimořádná pozornost věnována veřejným zakázkám. Vychází se přitom ze základního předpisu zakotveného ve Smlouvě o založení Evropského společenství o volném pohybu zboží a služeb ve společném trhu bez kvantitativních omezení, které platí plně i pro dodávky zboží a služeb veřejným institucím. Bílá kniha o uskutečnění vnitřního trhu EU příkládá veřejným zakázkám z hlediska odstraňování technických překážek velký význam zejména proto, že tvoří značnou část HDP Unie a že jsou ovlivňovány sklonem příslušných úředních míst držet veřejné zakázky v tuzemsku. Stejná opatření vedou k diskriminaci zahraničních firem, omezování soutěže a ve svém výsledku ke zdražování, popřípadě i ke snižování kvality zadávaných prací a služeb.

7.1.5 Technologické faktory

Sledování trendů a inovací v oboru je podmínkou udržení ekonomického růstu. Společnost klade důraz na rozšiřování spektra znalostí pomocí účastí na odborných seminářích,

veletrzích, studiem odborných časopisů a také konzultacemi s dodavateli a vysokoškolskými pracovníky. Společnost rovněž podporuje další odborné vzdělávání svých pracovníků (nejčastěji doktorské studium). Používání nejmodernějších technologií umožňuje dosahování lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenční schopnosti. Používání moderních technologií ve společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. má stoupající tendenci. Kvalitní technologie jsou na trhu bez větších problémů dostupné, avšak jejich pořizovací náklady jsou vysoké.

7.2 Porterova analýza

Pomocí této analýzy je zjišťována konkurence, která závisí na působení pěti sil. V této části jsem se zabývala silou konkurentů, nových potenciálních konkurentů, dodavatelů, odběratelů a možnými substituty.

7.2.1 Konkurenti v odvětví

Soupeření konkurenčních firem v oblastech působnosti společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. je vysoké a eliminace této hrozby je možná především udržováním vysoké kvality výrobků, služeb, záruk a hlavně díky flexibilitě či vstřícnosti a ochotě pružně vyhovět specifickým požadavkům zákazníků. Další způsob je neustálé rozvíjení systému řízení jakosti.

Mezi nejvýznamnější konkurenty v oblastech působnosti společnosti patří Thales, Honeywell, COBHAM, WB Electronic, TADIRAN, Ametek, Sextant Avionic, Thommen AG, Raytheon Systems Company, CTM Praha, UniControls, Haslerrail, Messma, RG, BUSE, TOLEDO, Alstom Industry, AŽD a řada dalších tuzemských a zahraničních firem.

7.2.2 Noví potenciální konkurenti

Vstup nových konkurentů se odvíjí hlavně od bariér, které musí nová společnost překonat. V oblasti speciální, vojenské, letecké a dopravní techniky jsou hlavní bariéry ve zkušenostech vývojových pracovníků, získání příslušných oprávnění a certifikací, dále pak kapitálová náročnost, přístup ke kapitálu, financování nových pracovníků, časová náročnost a v neposlední řadě i historie, dobré jméno a renomé společnosti.

Rizika přinášející vstup nových konkurentů mohou spočívat v získávání podílu na trhu a vstupem formou diverzifikace z jiných trhů. V současné době není snadné vstoupit na trh

v daném odvětví jako nově vznikající společnost, zvláště pro společnost s orientací na vojenskou a leteckou techniku. Snadněji to jde velkým zahraničním společnostem, které mohou konkurenci vytvářet velkou silou svého lobbingu, politického tlaku pramenícího z jejich významného postavení v dané zemi. Tyto korporace nemohou na žádaný trh dobře vstupovat formou diverzifikace z jiných trhů, protože už mají potřebné prostory, kde výrobky vyvíjet a produkovat. Díky této situaci je i poměrně velký tlak na ceny, který ale není do takové míry významný jako v jiných odvětvích.

7.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma má stálé dodavatele, se kterými již spolupracuje dlouhou dobu. Letitá spolupráce a pevné vztahy umožňují realizaci složitějších projektů a příznivější cenovou politiku. Vedle udržení si stávajících dodavatelů se však firma snaží v zájmu zachování konkurenceschopnosti o navazování vztahů s novými potencionálními dodavateli. Obecně se dá tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů je slabší, z důvodu relativní velikosti firmy a jejího zaměření, ale stabilní.

7.2.4 Hrozba substitutů

I vzhledem k omezenému počtu konkurenčních firem na trhu, které se snaží o vývoj a výrobu podobných technických zařízení, je hrozba substitučních výrobků poměrně velká. Z tohoto důvodu se musí firma neustále zabývat vývojem nových technologií a výrobků a také musí být schopna tyto nové technologie a výrobky rychle využít v obchodních případech.

7.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli firmy jsou zákazníci z různých průmyslových odvětví. Vyjednávací síla zákazníků vůči analyzované firmě je do značné míry závislá na oblasti výroby (zda se jedná o vojenské, letecké, dopravní nebo další speciální přístroje). Další síla spočívá ve velikosti zákazníka. Platí, že čím větší a významnější zákazník z hlediska firmy, tím má větší vyjednávací sílu. Společnost se všeobecně zabývá výrobou a vývojem vysoce specializovaných výrobků, což je technicky náročné a vyžaduje jak speciální vybavení, tak i kvalifikovanou pracovní sílu. Samozřejmostí pro tuto oblast je i nutnost různých certifikací a oprávnění. Přejít k jinému dodavateli bývá právě z těchto důvodů složitější

a může být dostatečně nákladný. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla odběratelů je pro společnost SPOLEČNOST XY spol. s r.o. výhodná.

K hlavním odběratelům společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. patří První brněnská strojírna a.s., Armáda ČR, Armáda SR, Aircraft Industry a.s., AERO Vodochody, Evektor Aerotechnik s.r.o., Aero Trade a.s., VOP Group, STEYR, MO ČR, LOM s.p., Dopravní podniky ČR, Dopravní podnik Varšava, Solaris, Karosa, Air Power, Inekon, České dráhy, Škoda Dopravní technika, Škoda Electric, Siemens Kolejová vozidla Praha, České dráhy, Pars DMN CZ Šumperk, Inteco plus, OSTROJ Opava, AZ Lokomat, MO ČR, MV ČR

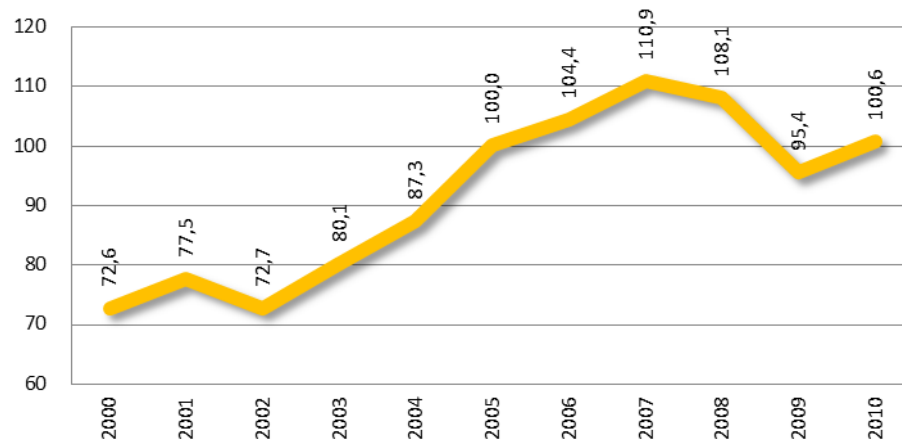
7.3 Analýza vývoje trhu

V této kapitole je ukázán například nárůst tržeb v pozemní (Obr. 4), ale zejména letecké dopravě (Obr. 5)⁸ a s tím i samozřejmě potřeba nových přístrojů – tuto skutečnost si management společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. plně uvědomuje a v posledních letech posiluje převážně svou leteckou divizi. Výhodou analyzované společnosti je mimo jiné i fakt, že není do určité míry závislá pouze na vývoji trhu v jednotlivých oblastech své působnosti – pokles poptávky v jednom odvětví může být vykompenzován zisky z odvětví jiného (tato skutečnost měla například za následek, že SPOLEČNOST spol. s r.o. nebyla během světové hospodářské krize v recesi, jako tomu bylo u firem specializujících se pouze na jedno konkrétní odvětví).

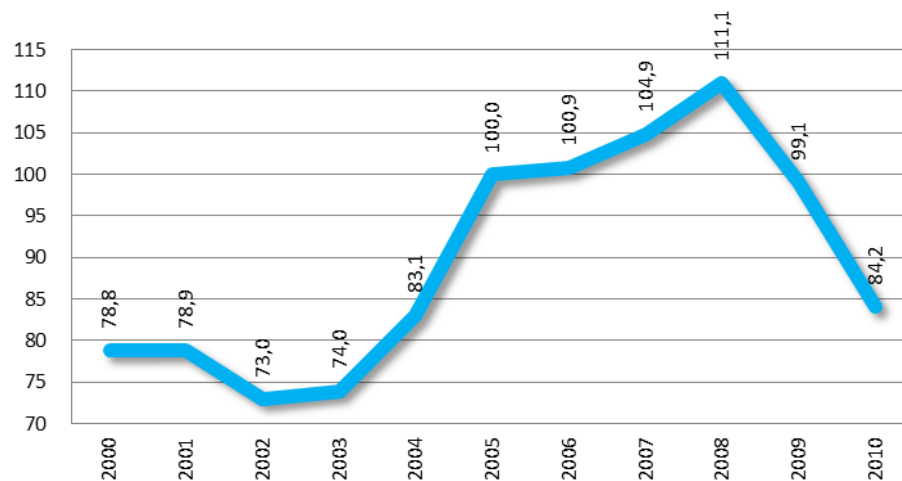
Pro představení vývoje v pozemní a letecké dopravě byly vybrány bazické indexy⁹ se základem v roce 2005, které nejlépe vystihují dynamiku za celé období, a podíl jejich sousedních hodnot zároveň umožňuje kvantifikovat meziroční růst.

⁸ Na tomto obrázku je zachycena situace pouze do roku 2010, kdy se ještě projevovala světová hospodářská krize. V současnosti, tedy v roce 2012, můžeme opět sledovat prudký nárůst tržeb v letecké dopravě a celkově v leteckém průmyslu jako takovém.

⁹ Bazické indexy patří mezi názornější relativní ukazatele. Pomocí těchto indexů (neboli indexů se stálým základem) jsme schopni porovnávat různé časové řady a podrobně analyzovat vývojové trendy.



Obr. 4: Bazické indexy tržeb v silniční dopravě ze stálých cen v % (rok 2005 = 100) pro jednotlivé roky [22]



Obr. 5: Bazické indexy tržeb v letecké dopravě ze stálých cen v % (rok 2005 = 100) pro jednotlivé roky [22]

8 SWOT ANALÝZA¹⁰

Cílem provedené SWOT analýzy je nejen určení silných a slabých stránek společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o., podnikatelských příležitostí a hrozeb, ale hlavně uvědomění si jejich vzájemných souvislostí a možností, jak využít právě silné stránky pro realizaci příležitostí a poukázání na nutnost eliminace slabých stránek a odvrácení očekávaných hrozeb.

SWOT analýza společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. je rozdělena na tři oblasti:

- Určení silných a slabých stránek.
- Určení přitažlivosti trhu a pravděpodobností úspěchu.
- Určení hrozeb a pravděpodobností jejich výskytu.

Výsledky jednotlivých oblastí jsou dány do vzájemných souvislostí s přímou vazbou na dopad na společnost a s doporučením dalšího postupu pro využití silných stránek k realizaci podnikatelských příležitostí a eliminaci stránek slabých včetně hrozeb.

8.1 Analýza silných a slabých stránek

Základním předpokladem pro úspěšné provedení analýzy silných a slabých stránek společnosti je vymezení faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují ekonomickou prosperitu společnosti a jsou determinujícími činiteli pro naplňování vlastní podnikatelské činnosti. Tyto faktory jsou pověst podniku, manažerské řízení, marketing, vznik nového výrobku, výroba (logistika), prodej, ekonomické řízení, řízení lidských zdrojů, jakost.

Z matice v Tab. 2 je zřejmé, že u analyzované společnosti SPOLEČNOST XY jednoznačně převažují silné stránky. Za silné stránky společnosti můžeme, ze zvoleného systému vyhodnocování závažnosti a výkonnosti, považovat pravou polovinu pravého horního kvadrantu a za slabé stránky společnosti levou polovinu levého horního kvadrantu (doplněnou o pravou horní polovinu levého horního kvadrantu) matice. Dominujícími

¹⁰ Tato kapitola vznikla na základě řízené konzultace s vedením společnosti SPOLEČNOST spol. s r.o., rozhovory s jejími zaměstnanci, detailní prohlídky sídla společnosti a všech přilehlých prostor, údajů uveřejněných v [21] a ve spolupráci s autorkou bakalářské práce [23].

silnými faktory jsou schopnost definovat vizi, schopnost stanovit a realizovat cíle, plánování vzniku nového výrobku, spokojenost zaměstnanců. Extrémně slabé stránky (nejnižší výkonnost a největší závažnost) společnost nemá, to znamená, že se snaží zabezpečovat všechny potřebné faktory ovlivňující podnikatelskou úspěšnost.

Tab. 2: Komplexní hodnocení faktorů výkonnosti a závažnosti

		výkonnost			
		-2	-1	+1	+2
závažnost	+2		podnikatelská úspěšnost TR, personální zajištění	strategické řízení, schopnost invence v řízení, odborná schopnost členů vedení, marketingový výzkum, sdílení informací, personální vybavenost, technická podpora, schopnost plnění plánu prodeje, strategické plánování, kalkulace, finanční řízení, motivace zaměstnanců, odborná úroveň zaměstnanců, podmínky pro týmovou práci, metodické řízení, náklady na nízkou jakost	schopnost definovat vizi, schopnost definovat cíle, plánování vzniku nového výrobku, spokojenost zaměstnanců
	+1	logické uspořádání, prostory	politická angažovanost, nákup materiálu, výrobní a skladové prostory, logistická optimalizace, servis, controllingové řízení, účinnost nápravných opatření	personální stabilita, informační technologie, využívané marketingové nástroje, internet, účinnost plánů TR, technická vybavenost, skladové hospodářství materiálu, výrobní technologie, výrobní kapacity, IS, úroveň nabídkového řízení, schopnost získávat nové aktivity, zajištění finančních rizik, normování, odborné vzdělávání zaměstnanců, jazyková příprava, úroveň zabezpečení jakosti, technické	spokojenost věřitelů, sounáležitost ke skupině SPOLEČNOST, infrastruktura, operativní řízení, schopnost vyjednávat, technický management, propagace, schopnost prezentace společnosti, intranet, expedice, školení, materiálové a mzdové účetnictví, sociální jistoty, certifikační činnost
	-1	zkušebnictví	logistické umístění	aktivní publikace, normalizace	tradice, pověst, daňové účetnictví
	-2			BOZP	odborná organizace, environmentální systém

- **Silné stránky společnosti** – manažerské řízení společnost (sem se zahrnuje schopnost definovat vizi, schopnost definovat cíle, operativní řízení, schopnost vyjednávání, expedice, školení, účetnictví), plánování vzniku nového výrobku, loajalita zaměstnanců (spokojenost zaměstnanců, sociální jistoty), spokojenost věřitelů, sounáležitost ke skupině SPOLEČNOSTI XY, infrastruktura, prostory, operativní marketing (technický marketing, propagace, schopnost prezentace společnosti, intranet), certifikační činnost.
- **Slabé stránky společnosti** – logické uspořádání, podnikatelská úspěšnost TR, personální zajištění.

8.2 Analýza tržních příležitostí

Z matice příležitostí trhu (viz Tab. 3) je explicitně zřejmé, že se společnost zabývá podnikatelskými příležitostmi s velkou přitažlivostí (podnikatelskými aktivitami, které mohou významně ovlivnit ekonomickou prosperitu společnosti) – horní kvadranty matice. V matici jsou uvedeny jen dvě podnikatelské příležitosti s nízkou přitažlivostí – průmyslová kooperace, spolupráce s AGS. Tyto aktivity budou sledovány jen marketingově (mimo podnikatelský plán). Nejpřitažlivějšími podnikatelskými příležitostmi jsou obrněné kovové transportéry a AGS, u kterých je rovněž vysoká pravděpodobnost úspěchu – příležitosti jsou součástí strategického plánu společnosti.

- Příležitosti – další použití VICX, tachografy – datové přenosy, HIST, náhlavní soupravy, MTR-01 jsou s vysokou přitažlivostí i pravděpodobností úspěchu, proto budou soustavně obchodně a marketingově sledovány a rozvíjeny.
- Tržní příležitosti – evropský letecký průmysl, tachografy pro osobní automobily, tachografy pro nákladní automobily, modernizace vrtulníků, mají vysokou přitažlivost, ale nízkou pravděpodobnost úspěchu, proto budou sledovány jen marketingově.

Tab. 3: Matice příležitostí trhu

		pravděpodobnost úspěchu			
		+2 vysoká +1		-1 nízká -2	
přitažlivost	+1 vysoká +2	obrněné kolové transportéry, AGS	další použití VICX, tachografy, HIST, náhlavní soupravy	český letecký průmysl	evropský letecký průmysl, tachografy pro osobní a nákladní vozidla
			MTR-01	modernizace vrtulníků	
	-1 nízká -2		průmyslová kooperace, spolupráce s AGS		

8.3 Analýza hrozeb

V Tab. 4 jsou uvedeny jednotlivé hrozby a jejich pravděpodobnost výskytu.

Tab. 4: Analýza hrozeb

		pravděpodobnost výskytu			
		+2 vysoká +1		-1 nízká -2	
+1 vysoká +2		nové výrobky, zvýšené očekávání společníků, nedostatek pracovníků	ztráta zákazníků, obrněné kolové transportéry- ne		
	růst osobních nákladů	růst pronájmu, růst nákladů na řízení, technický vývoj, korupce ve státní správě, vliv USA na zbrojní výrobu, AGS- ne	růst energie		
-1 nízká -2		daňová reforma, český letecký průmysl- ne			
	přechod na EUR				vliv odborové organizace

8.4 Zhodnocení SWOT analýzy

Ve SWOT analýze byly uvedeny silné a slabé stránky podniku, také jeho příležitosti a ohrožení (viz Tab. 5). Na základě pozorování a řízené diskuse s ředitelem společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. jsem zjistila, jaké silné stránky si společnost dokázala udržet a využít díky nim příležitostí, jestli se jí podařilo eliminovat slabé stránky popřípadě, popřípadě z nich udělat silné stránky. Některé příležitosti se společnosti podařilo využít, některé využity nebyly. Co se týká hrozeb, některé přetrvávají dodnes.

Tab. 5: Výsledek SWOT analýzy

		pravděpodobnost výskytu	
		příznivé	nepříznivé
závažnost	vnitřní	<p>silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> manažerské řízení společnosti plánování vzniku nového výrobku loajalita zaměstnanců sounáležitost ke skupině SPOLEČNOSTI XY Infrastruktura prostory operativní marketing certifikační činnost 	<p>slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> logistické uspořádání podnikatelská úspěšnost TR personální zajištění
	vnější	<p>příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> obrněné kolové transportéry další použití VICX tachografy – datové přenosy HIST náhlavní soupravy MRT-01 	<p>ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> ztráta nových výrobků růst osobních nákladů zvýšené očekávání společníků nedostatek pracovníků

8.4.1 Silné stránky

Silné stránky, které byly uvedeny ve SWOT analýze, společnost využívá při eliminaci hrozeb, které se nacházejí v okolí podniku a při využívání příležitostí, které jsou podniku k dispozici.

Manažerské řízení probíhá ve společnosti marketingově. To znamená, že všechno je orientováno na zákazníka, podle kterého se určuje, co a kolik se bude vyrábět. Všechno se odvíjí od schopnosti najít novou tržní příležitost, najít a vyvinout výrobek, který bude mít u zákazníka úspěch. Za silnou stránku je zde považováno i vždy vstřícné chování podniku, který hledá řešení na vzniklé problémy a tím dokáže uspokojit zákazníka.

Loajalita zaměstnanců je v podniku také silnou stránkou. Není zde myšleno jen to, že zaměstnanci společnost nepomlouvají a nemluví o ní špatně, ale hlavně jsou ochotni pomoci a pracovat, kdykoliv se objeví nějaký problém. Jsou to zaměstnanci, kterých si společnost váží, a kteří si pak zpětně váží společnosti a soucítí s ní.

Ve společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. jsou tři věřitelé, vlastníci, zaměstnanci a dodavatelé, jejichž spokojenost je silnou stránkou společnosti. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá, protože jsou to ti, kteří vytvářejí ve společnosti výrobky, a pak tedy její zisk. Zaměstnanci jsou za svou práci oceněni růstem mezd, různými benefity, pracují v kulturním moderním prostředí a je jim zaručeno rovné zacházení. Spokojenost dodavatelů je dána včasným placením faktur. V podniku se nestává, že by faktury byly placeny se zpožděním, a tím je zajištěna spokojená a dlouhodobá spolupráce s dodavateli.

Sounáležitost ke skupině SPOLEČNOSTI XY je další silnou stránkou, která bude silnou stránkou i do budoucna. Finančně technologické seskupení SPOLEČNOSTI XY má více než padesátiletou tradici a významné postavení na trhu přístrojů letecké dopravy a speciálních přístrojů. To zajišťuje společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. ekonomickou stabilitu, konkurenční výhodu a zvýšení zákaznické hodnoty.

Kvalitní infrastruktura je zajištěna telefony, internetem a počítači, které jsou rozmístěny ve všech křídlech budovy. Také je v budovách zajištěna ostraha majetku.

Operativní marketing patří také mezi silné stránky společnosti. Společnost zajišťuje výstavy a projekty, kde představuje stávající i nové výrobky. Tento operativní marketing zajišťuje tvorbu propagačních materiálů a webových stránek, které jsou pravidelně

aktualizované. Také pořádá různé technické semináře a školení pro své zákazníky (společnosti), které jsou zaměřeny speciálně vždy pro určité výrobky.

Co se týká certifikační činnosti, společnost disponuje několika různými certifikáty (způsobilostí). Některé z nich jsou ze zákona povinné, jako například v letectví certifikát na výrobu, certifikát na opravy a certifikát na vývoj. Tyto certifikáty vydává EASA (evropský úřad pro civilní letectví), a bez nich by společnost nemohla provozovat výše zmíněné činnosti. Jelikož společnost vyrábí nejen pro civilní letadla, ale i pro vojenská letadla, potřebuje tytéž certifikáty i pro vojenská letadla. Společnost má také certifikáty od NBÚ (národní bezpečnostní úřad), které jim umožňují získávat utajené informace od NASA a disponovat s nimi. Pro získání takového certifikátu musí splňovat přísné podmínky administrativní bezpečnosti a objektové bezpečnosti, a zaměstnanci, kteří s těmi informacemi pracují, musí být speciálně prověřeni. Certifikáty jakosti ISO 9001 a certifikát environmentálního managementu ISO 14001 jsou pro společnost samozřejmostí. Důležité je poznamenat, že všechny tyto certifikáty získala společnost bez vnější pomoci, například poradenské firmy.

8.4.2 Slabé stránky

První slabá stránka, tj. logistické uspořádání, přetrvává od samého začátku dodnes. Je to dáno tím, že budova, ve které celá společnost sídlí, tzn. management, sklady, výroba, se nachází v prostorách bývalého učiliště. Budova tvaru „U“ není zcela vyhovující. Materiál ze skladu se musí z jednoho křídla budovy přenášet do druhého křídla a s hotovými výrobky se pak cestuje zpět do skladu. Tento problém trvá již dlouhou dobu, společnost však zatím neměla možnost přesunu do lepších prostor. Před pár lety byly ještě navíc další slabou stránkou prostory celé budovy, kdy zaměstnanci pracovali v neupraveném prostředí. Tento problém vyřešil management společnosti tím, že se provedla kompletní rekonstrukce všech firemních prostor včetně nového nábytkové vybavení.

Další slabinou byla poměrně malá podnikatelská úspěšnost TR (technického rozvoje). Společnost vyvinula nějaký nový výrobek, ale ten pak nemohla na trhu prodat pro malý zájem. V dnešní době už tomu tak není. Marketingově je společnost velmi schopná, jak již bylo popsáno výše.

Co se týká personálního zajištění, tak tato slabá stránka přetrvává dodnes. Není to ani vinou podniku, ale všeobecně je nedostatek technicky vzdělaných a schopných lidí. Společnost si tedy velmi váží stávajících zaměstnanců. Snaží se vychovávat vlastní zaměstnance tím, že poskytuje praxe studentům ČVUT a VUT a poskytuje informace pro bakalářské, diplomové, případně i disertační práce.

8.4.3 Tržní příležitosti

Velkou příležitostí byla výroba obrněných kolových transportérů. Tenkrát Česká republika plánovala nákup těchto bojových vozidel, SPOLEČNOST XY spol. s r.o. se této příležitosti ujala a začala vyrábět přístroje a různé komponenty pro tato vozidla. Tato vozidla a tudíž i komponenty se vyrábějí dodnes. Další příležitostí byl projekt AGS. Byl to projekt NASA, do kterého se zapojila i ČR a jako lídr pro ČR byla zvolena právě SPOLEČNOST XY spol. s r.o. Tento projekt se týkal nepřetržitého sledování zemského povrchu, kdy družice měla snímat po celou dobu každý bod na zemi. Byla to velká příležitost, která mohla společnosti přinést velký zisk. Bohužel ale projekt během dalšího roku ztroskotal pro nedostatek financí (avšak v současné době se tento projekt opět realizuje).

Výrobek VICX, který se začal vyrábět před několika lety, má dnes na zisku společnosti největší podíl. Je to digitální interkom, komponent do vozidel (tanků), který zajišťuje komunikaci pasažérů mezi sebou a také pasažérů se základnou. V roce 2007 dostala společnost příležitost účastnit se projektu dopravního podniku Praha. Zprvu se projekt zaměřil jen na depo v Kačerově a konkurz na tento projekt vyhrála právě SPOLEČNOST XY spol. s r.o. Společnost měla za úkol vyvinout tachograf na bezdrátový datový přenos. Další příležitostí byla výroba nového přístroje HIST, tzv. hlídač izolačního stavu trolejbusů, který pokud je ve voze instalován, tak nepřetržitě testuje izolaci. Pokud dojde k porušení izolace, tento přístroj poruchu okamžitě hlásí řidiči a po té zastaví vůz. Přístroj HIST se na trhu udržel a dodnes jej společnost vyrábí.

Další výrobky, které byly příležitostí pro společnost a které se na trhu udržely a vyrábí je společnost i dnes, jsou náhlavní soupravy (sluchátka pro interkomy) a produkt MRT-01, což je automatický regulátor teploty v kabině tramvaje.

8.4.4 Ohrožení

Dřívější hrozba ztráty nových výrobků je díky dobrému marketingu vyvrácena. Ten se totiž stará o nalezení tržní příležitosti pro nový výrobek a je v této oblasti velmi úspěšný.

Růst osobních nákladů se stal ohrožením v době, kdy mzdy ve státní správě rostly. Byly někdy vyšší než ve firmě, takže se mohlo stát, že úřednice na městském úřadě měla vyšší příjem než zaměstnanec firmy, protože mzdy ve firmě závisí na zisku celé firmy. Ohrožení tedy spočívalo v tom, že existovala možnost odchodu zaměstnanců firmy do státní správy. Ještě před rokem 2010 se situace změnila, takže toto ohrožení již není aktuální.

Očekávání společníků zůstane hrozbou i do budoucna. To, jaký zisk bude společnost mít v budoucnu, může či nemusí být dostačující pro vlastníka společnosti.

Ohrožení v podobě nedostatku technicky kvalifikovaných pracovníků již bylo zmíněno výše a stále přetrvává.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ MARKETINGU A MARKETINGOVÉ STRATEGIE

9.1 Současné postavení marketingu ve společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.

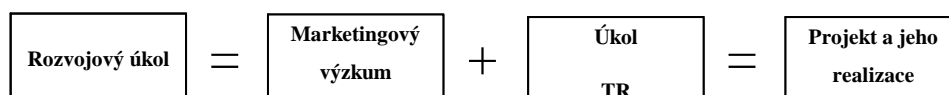
V této kapitole jsou stanoveny zásady řízení marketingových činností při realizaci rozvojových úkolů společnosti. Marketing je chápán jako komplexní chování společnosti při zjišťování a uspokojování potřeb zákazníků. Koordinovaný postup útvarů společnosti při realizaci rozvojového úkolu se děje převážně formou prováděcích projektů, které zpracovává oddělení marketingu. Specifickou úlohu při řešení rozvojového úkolu (RÚ) má propagace, která slouží jak pro marketingové, tak prodejní činnosti.

9.1.1 Zásady řízení marketingu

Koncepce dosahování strategických cílů společnosti je řešena formou rozvojových úkolů. Každý rozvojový úkol má čtyři základní etapy:

- Vytýčení cílů.
- Formování zadání.
- Výzkum a vývoj.
- Zavádění a užití.

První dvě etapy rozvojového úkolu představují marketingový výzkum a následné etapy pak úkol technického rozvoje (TR), schematicky vyjádřeno:



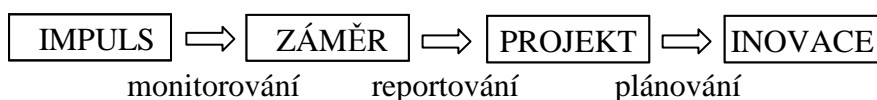
Obr. 6: Schematické znázornění rozvojového úkolu

Zásady řízení marketingových činností jsou založeny na marketingovém inovačním, plánovacím a kontrolním systému. Dosahování strategických cílů společnosti znamená ve svém konečném důsledku především realizaci prodeje nových výrobků na nových trzích. V rámci celé společnosti je tudíž nezbytně nutné dodržovat úzkou spolupráci mezi členy vedení společnosti a všemi útvary navzájem. Jedná se zejména o vzájemné předávání

všech důležitých informací s cílem dosažení efektivního postupu při jednáních s potenciálními zákazníky a s externími partnery, kdy je nutné dodržovat následující zásady:

- S potenciálními zákazníky v oblasti plánování rozvojových úkolů jsou oprávněni jednat členové vedení společnosti a pověřeni pracovníci útvarů marketingu a prodeje (tj. v rozsahu své funkce). Ostatní pracovníci jsou na požádání povinni při těchto jednáních úzce spolupracovat.
- S externími partnery v oblasti plánování rozvojových úkolů jsou oprávněni jednat pracovníci útvaru marketingu za odborné spolupráce pracovníků technického a prodejního útvaru.
- Jednání musí být vedena vstřícně s cílem dosažení vzájemně výhodné budoucí spolupráce. Samotné jednání a záznamy o nich musí být v souladu se zásadami ochrany firemního tajemství a ochrany utajovaných skutečností podle zákona. Po ukončení jednání je povinen organizátor zpracovat vyhodnocení průběhu jednání (zápis) a navrhnout další konkrétní postup. Získané marketingové informace jsou zaznamenávány do marketingového informačního systému (MIS - 4CONTACT).

Marketingový inovační systém je vyhledávání, podněcování, organizování, rozvoj, podpora a hodnocení nových idejí (rozumí se zákaznických požadavků, námětů a vizí na inovace, modernizace, modifikace a diverzifikace, drobná zlepšení) u jednotlivých nástrojů marketingového mixu, zejména výrobního, komunikačního a distribučního. Podněty tohoto charakteru jsou inovačními impulsy, jež jsou velmi cenné pro stanovování prognóz rozvoje společnosti a hledání marketingových záměrů na konkrétní rozvojové úkoly.



Obr. 7: Schematické znázornění marketingového inovačního systému

Nápady se vzhledem ke strategickým cílům společnosti hodnotí (týmově nebo expertně) a člení do 3 skupin – slibné, okrajové a zamítnuté nápady. Slibné nápady se po bližší analýze podrobují hodnocení podle stanovených kritérií a metod. V případě plnění kritérií je nápad formován na záměr marketingového výzkumu.

Na základě předchozích rozsáhlých analýz zpracovává útvar marketingu za úzké spolupráce útvaru prodeje návrh strategického plánu rozvoje společnosti na období 5 let. Po projednání ve vedení společnosti jej schvaluje statutární orgán. Strategický plán rozvoje společnosti je závazným a prioritním dokumentem společnosti. Pro systematický přístup je členěn proces marketingového výzkumu na dílčí etapy následovně:

- Strategický plán rozvoje společnosti .
- Marketingový záměr.
- Marketingový projekt .
- Operativní marketingový plán.

Komplexní řešení rozvojového úkolu v části marketingového výzkumu je charakterizováno marketingovým plánovacím systémem, což znamená provést řadu činností a částečných hodnocení, z nichž některé mohou vést až k negativním výsledkům a k ukončení daného výzkumu. Je věcí odborného referenta marketingu, který provádí marketingový výzkum, stanovit si konkrétní postup činností v jednotlivých etapách. Závěrečné stanovisko vedoucího obchodního útvaru je rozhodující pro hodnocení záměru. Pro marketingový projekt nebo operativní marketingový plán (OMP) je rozhodující stanovisko ředitele společnosti. Po schválení je OMP zařazen do plánu technického rozvoje.

9.1.2 Strategický plán rozvoje společnosti

Základním dokumentem společnosti na období 5 let je strategický plán rozvoje společnosti (SPR), který schvaluje statutární orgán společnosti. Vychází z vizí majitelů, managementu a zaměstnanců společnosti a stanovuje dlouhodobou koncepci rozvoje společnosti. Provádí se pravidelné roční vyhodnocení a aktualizace SPR. Etapa je koncipována jako obchodně-ekonomický marketing.

Činnosti v rámci etapy jsou následující:

- Analýza tržního okolí a jeho příležitostí.
- Analýza současného stavu společnosti.
- Vize společnosti, stanovení strategických cílů.
- Rozvoj a útlum stávajících výrobních programů.

- Varianty vývoje nových výrobních programů.
- Koncepce dílčích oblastí společnosti (organizace, ekonomika apod.).
- Harmonizace cílů a koncepcí.
- Projednání a aktualizace SPR, schválení statutárním orgánem společnosti.
- Kontrolní bod.

9.1.3 Marketingový záměr

Marketingový výzkum při soustavném sledování dynamiky trhu sebou přináší neustále nové poznatky a informace, které je nutno analyzovat a třídit, což vytváří možnosti marketingového plánování a následného ovlivňování trhu. Rozhodujícím vstupem marketingového výzkumu jsou právě marketingové impulsy (podněty). Zpracování marketingového záměru může být zatíženo obecně velkou nepřesností a rizikem. Je vhodné pracovat s pravděpodobnými úrovněmi a kvalifikovaným odhadem. V této etapě je stanoven výrobní obor resp. výrobek vhodný k inovaci. Záměr je ustanoven i schvalován vedoucím obchodního útvaru. Předmětem výzkumu jsou technicko-ekonomické analýzy, cíle inovace a vize zadání. Výstupem etapy je kritériálně ohodnocený marketingový záměr rozvojového úkolů. Etapa je koncipována jako technicko-ekonomický marketing. Marketingový záměr podléhá evidenci útvaru marketing.

Činnosti v rámci etapy jsou:

- Prognózy a sumarizace očekávaných potřeb trhu.
- Statistika a hodnocení dosavadních prodejů vlastních výrobků.
- Evidence, analýzy a hodnocení inovačních impulsů.
- Oponentní posouzení inovace (obchodní, ekonomické a technické hledisko).
- Prognózy rozvoje marketingových oblastí, zpracování marketing. scénáře oblastí.
- Varianty zaměření rozvojového úkolu – výrobního programu, optimalizace variant.
- Formulace rámcových cílů rozvojového úkolu nebo výrobního programu.
- Projednání, aktualizace a schválení marketingového záměru, posouzení vlivu na SPR.

- Zařazení marketingového záměru do MIS (4CONTACT).
- Kontrolní bod.

9.1.4 Marketingový projekt

Rozpracováním marketingového záměru do formalizované podoby vzniká marketingový projekt tj. studie tržní příležitosti, který se řídí zásadami obecného marketingu a projektového řízení. Specifickým případem marketingového projektu je nabídka výrobku nebo služby do veřejné soutěže, jež není ve výrobním sortimentu společnosti, ale lze ji zabezpečit. Pro rozvojové úkoly s náklady do 1 mil. Kč se obvykle marketingový projekt nezpracovává.

9.1.5 Operativní marketingový plán

Operativní marketingový plán (OMP) je podrobný plán řízení a realizace projektu tj. studie proveditelnosti. Je zpracován v úzké spolupráci se zainteresovanými útvary společnosti a má prokázat životaschopnost projektu. Vstupem do etapy může být nejen marketingový projekt (MP), marketingový záměr (MZ), ale i výsledek veřejné soutěže, anebo přímo smluvní vztah, např. pro výrobní kooperaci. Strategickým plánem rozvoje společnosti může být definován i včasný útlum neperspektivních výrobků. Tento reciproční proces je nazýván eliminací. Analogicky z toho plyne operativní eliminační plán útlumového úkolu společnosti (OEP).

9.1.6 Kontrolní mechanismy hodnocení etap

Základním kontrolním mechanismem v útvaru marketingu jsou kontrolní body zajišťující návaznost jednotlivých etap marketingového výzkumu. Dalším významným kontrolním mechanismem celkové realizace rozvojových úkolů jsou kontrolní akce a jednání kontrolních dnů v rámci realizace úkolů technického rozvoje, kde účast útvaru marketingu je ve funkci zadavatele úkolu. Uvedené kontrolní dny se uskutečňují z podnětu řešitele úkolu technického rozvoje, obvykle při splnění významné etapy.

9.2 Marketingová strategie společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.

9.2.1 Vize společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.

SPOLEČNOST XY spol. s r.o. je a nadále usiluje být ekonomicky a technicky stabilní přední českou společností s dlouholetými zkušenostmi z vývoje a výroby přístrojů, přesné mechaniky a elektroniky, určené jak pro letecké a vojenské použití, tak i pro průmyslové aplikace. Navazuje na tradici obchodní značky SPOLEČNOSTI XY, kterou chce dále rozvíjet v úzké spolupráci s obchodními partnery.

Společnost chce být malosériovým dodavatelem zahrnujícím komplexní služby v daných oborech, tj. technické poradenství, projekce a vývoj, konstrukce, výroba, montáž a uvedení do provozu a komplexní servis po celou dobu života svých výrobků, a to podle předních světových standardů v oblasti kvality a ekologie.

Společnost jako dodavatel přístrojové techniky usiluje o zapojení do mezinárodní vývojové a výrobní spolupráce ve všech oborech svojí činnosti. Navrhované projekty podrobuje detailní ekonomické analýze a v průběhu realizace důsledně ošetřuje možná rizika. V technické oblasti má za cíl rozvíjet produkty na bázi dlouhodobé koncepčnosti vyvíjených systémů i jejich komponent, které snesou náročné konkurenční prostředí.

Základní předpoklady úspěchu společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. na trhu jsou:

- Dlouhodobá partnerská spolupráce se zákazníky a obchodními partnery, která umožňuje plnit i speciální požadavky trhu.
- Dobře motivovaní, kreativní a iniciativní spolupracovníci na všech stupních řízení, pracující jako sehraný tým.
- Stálé úsilí o efektivní využívání návrhové a výrobní technologie, které umožní zajistit maximální užitek pro zákazníky a dosažení zvyšujícího se standardu kvality výrobků a služeb (program snižování nákladů a vytváření efektů).
- Tržně orientovaná cenová politika.
- Důsledné dodržování kvalitativních, ekologických a bezpečnostních hledisek ve všech procesech.

9.2.2 Strategické cíle společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o.

Strategické cíle jsou rozpracovány tak, aby byla vytvořena odpovídající informační základna. Potenciální hrozby, které by mohly nepříznivě ovlivnit implementaci strategického plánu rozvoje, budou eliminovány v dílčích krocích. Příležitosti a výzvy pro společnost budou průběžně analyzovány a rozpracovávány do podrobných projektů a úkolů. Strategické cíle, které vychází ze současného poznání vnějšího prostředí a interní analýzy společnosti, jsou následující:

- Zachovat si dlouhodobě image ekonomicky a obchodně stabilní společnosti jako dodavatele produktů s nadstandardním přístupem k zabezpečování kvality, ekologie a bezpečnosti produktů.
- Zapojit se do evropských leteckých programů a do programů obranného průmyslu evropského společenství.
- Stát se konkurenčně schopným a úspěšným dodavatelem systémů pro speciální použití.
- Dosáhnout přímého exportu na úrovni 50% z celkových tržeb.

10 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Na základě všech dostupných informací z materiálů uvedených v příloze, rozhovorů s vedením společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. a z pozorování chodu společnosti jsem došla k závěru, že se analyzovaná společnost ve všech dílčích oblastech drží zvolené strategie. V oblasti výroby a nákupu se podle strategie prováděla jednou ročně technická obnova strojů. Společnost i nadále setrvala ve zvyšování odborných způsobilostí a certifikací. Během předchozích let plnění strategie se jí dařilo uspokojovat požadavky stávajících zákazníků tím, že důsledně vyhodnocovala reklamace a všechny zjištěné výsledky zpětně aplikovala do procesu vývoje, technické přípravy a výroby. Finanční prostředky určené na propagaci a publicitu byly efektivně využity tak, jak se zamýšlelo – na propagační materiál, aktualizaci internetových stránek a na organizaci akcí pro podporu výrobků. Podnik se také pravidelně účastnil různých akcí, veletrhů a výstav, kde prezentoval své výrobky.

Společnost má strategické plány, jejichž součástí je i strategický marketing. V oblasti marketingu splnila cíle tím, že prohloubila informovanost prodejců a techniků a zavedla marketingový informační systém, který zajišťuje kompletní správu kontaktů, plánování aktivit (schůzky, úkoly, telefonické hovory, poznámky), historii aktivit, záznamy o prodeji, sdílený kalendář, obchodní případy a přílohy.

Společnost byla velmi úspěšná v udržení svých silných stránek. Nadále zůstávají silné stránky jako manažerské řízení, loajalita zaměstnanců, spokojenost věřitelů, sounáležitost ke skupině SPOLEČNOSTI XY, kvalitní infrastruktura, operativní marketing a certifikační činnost. S pomocí těchto silných stránek společnost využila některých příležitostí.

Slabé stránky v podniku, jako je personální zajištění a logistické uspořádání, přetrvávají dodnes. Jsou to slabé stránky, které podnik nemůže moc ovlivnit. Všeobecně je v naší republice nedostatek technicky vzdělaných lidí, tedy i tento faktor je logickou hrozbou pro analyzovanou společnost. SPOLEČNOST XY spol. s r.o. se mimo jiné snaží získávat nové mladé absolventy tím, že nabízí praxi studentům ČVUT A VUT a poskytuje jim informace, konzultace a všeobecnou podporu pro bakalářské, diplomové i disertační práce. Špatné logistické uspořádání je dáno budovou, ve které společnost sídlí. Díky dobrému marketingu byla špatná stránka „podnikatelská úspěšnost technického rozvoje“ přeměněna na stránku silnou – takže v dnešní době, když se vyvine a vyrobí produkt, nenastává situace, že by se tento produkt na trhu neprodal. Je to tím, že se marketing stará o nalezení

tržní příležitosti pro nový výrobek. Očekávání společníků zůstane hrozbou i do budoucna. To, jaký zisk bude společnost mít v budoucnu, může či nemusí být dostačující pro vlastníka společnosti.

Koordinovaný postup útvarů společnosti při realizaci rozvojového úkolu se děje převážně formou prováděcích projektů, které zpracovává oddělení marketingu. Specifickou úlohu při řešení rozvojového úkolu má propagace, která slouží jak pro marketingové, tak prodejní činnosti.

Z provedených analýz vyplývá, že by se SPOLEČNOST spol. s r.o. měla i nadále držet zvolené strategie, která jí přináší dobré ekonomické výsledky, čímž je velmi úspěšná. Díky tomu, že je společnost založena na vlastním vývoji sofistikovaných elektronických zařízení určených pro speciální použití a stará se i následně o jejich výrobu a servis, zachovává si v odvětví potřebnou konkurenceschopnost.

Společnosti bych dále doporučila zefektivnit spolupráci s dodavateli, užší spolupráci se zákazníky na vývoji jednotlivých produktů a hlavně se v ještě větší míře zaměřit na prodej svých výrobků do zahraničí. Dále by bylo přínosné navázat těsnější spolupráci s výzkumnými univerzitními týmy a v neposlední řadě stále vyhledávat stále nové potenciální příležitosti uplatnění svých výzkumných, vývojových i výrobních kapacit formou účasti v projektech vypisovaných jak Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, Ministerstvem obrany ČR apod., tak i samotnou Evropskou unií. Přínosným by rovněž mohlo být i personální posílení marketingového oddělení společnosti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit marketingovou strategii rozvoje společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o. a na základě výsledků provedených analýz zpracovat zhodnocení včetně vlastního doporučení.

Je třeba poznamenat, že všechny hlavní cíle bakalářské práce byly splněny, zároveň byla formulována doporučení pro zlepšení strategického marketingu v analyzované společnosti. V teoretické části byla na základě studia odborné literatury zpracována literární rešerše týkající se problematiky rozvoje společnosti. V části praktické byly provedeny vybrané externí analýzy společnosti SPOLEČNOST XY spol. s r.o., SWOT analýza a analýza současného postavení marketingu, marketingové vize a strategie. Všechny tyto analýzy byly průběžně detailněji komentovány a vyhodnocovány a na jejich základě se zjistilo, které příležitosti se společnosti podařilo využít, které slabé stránky byly eliminovány nebo se změnilo na stránky silné, a které hrozby společnost dokázala odvrátit. Rovněž byl diskutován budoucí vývoj společnosti.

Na základě získaných informací, řízeného rozhovoru a provedených analýz jsem dospěla k závěru, že podnik se od své stanovené dlouhodobé strategie nijak zvlášť neodchyluje. Aktivita, které podnik provádí, souvisí s jeho cíli a jeho zapsanou strategií.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. 312s. ISBN 80-7169-297-2.
- [2] COOPER, John; LANE, Peter. *Marketingové plánování - praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum-teorie a praxe*. Praha: VŠE, 2004. 181s. ISBN 80-245-0761-7.
- [4] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. 240s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [5] KNIGNT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán*. Praha: Grada, 2007. 148s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- [6] KOZÁK, Vratislav. *Marketingová komunikace*. Zlín: UTB, 2009. 91s. ISBN 978-80-7318-797-2.
- [7] PAVLŮ, Dušan a kolektiv. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Praha: Grada, 2007. 132s. ISBN 80-7318-178-9.
- [8] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2007. 208s. ISBN 80-247-1678-X.
- [9] ŠAJDLEROVÁ, Ivana; KONEČNÝ, Michal. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 197s. ISBN 978-80-248-1520-6.
- [10] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. 152s. ISBN 80-7169-230-1.
- [11] SPOLEČNOST XY spol. s r.o. *Příručka jakosti*. Uherské Hradiště, 2011.
- [12] TOMEK, Jan a kolektiv. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management Press. 192s. ISBN80-58603-03-9.
- [13] TOMEK, Jan *Zásady tvorby marketingové strategie*. Praha: Institut řízení, 1991. 70s. ISBN 80-7014-035-6.
- [14] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204s. ISBN 80-247-1389-6.
- [15] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK, 2001. 258s. ISBN 80-7179-603-4.

- [16] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Grada, 1998. 712s. ISBN 80-7169-600-5
- [17] VINCZE, Julian; ANDERSON, Carol. H., *Cases in strategic marketing management*. Boston: Houston Mifflin Company, 2000. 460s. ISBN 0-395-87053-4.
- [18] TRAPP, Alan. *Principles of direct and database marketing*. Harlow: Pearson Education, 2005. 490s. ISBN 0-273-68355-1.
- [19] HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; ODEHNALOVÁ, Dana; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [20] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 258s. ISBN 80-7261-010-4.
- [21] SPOLEČNOST XY spol. s r.o. *SWOT analýza společnosti SPOLEČNOST XY*. Uherské Hradiště, 2011.
- [22] MARŠÁLEK, Vladimír. *Vývoj tržeb a přepravy v dopravě* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2011 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/statistika/doprava_d.htm
- [23] JURČÍKOVÁ, Klára. *Strategie rozvoje firmy*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

2D	Dvoudimenzionální, dvourozměrný.
3D	Trojdimenzionální, trojrozměrný.
CAD	Computer Aided Design
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
EASA	Evropský úřad pro civilní letectví
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HIST	Hlídač izolačního stavu vozidla
MIS	Marketingový informační systém
MP	Marketingový projekt
MZ	Marketingový záměr
NBÚ	Národní bezpečnostní úřad
OMP	Operativní marketingový plán
OS	Organizační směrnice příručky jakosti
PÚ	Prodejný útvar
RP	Public Relations
RÚ	Rozvojový úkol
SLEPT	Social, Legal, Economic, Political and Technological analysis
SPR	Strategický plán rozvoje společnosti
SWOT	Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities and Threats analysis
TPV	Technická příprava výroby
TR	Technický rozvoj
TÚ	Technický útvar
VUT	Vysoké učení technické v Brně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schematické znázornění strategické analýzy společnosti.....	25
Obr. 2: Porterův model konkurenčního prostředí/odvětví	27
Obr. 3: Implementace rozvojového úkolu do strategického plánu rozvoje společnosti	36
Obr. 4: Bazické indexy tržeb v silniční dopravě ze stálých cen v %	47
Obr. 5: Bazické indexy tržeb v letecké dopravě ze stálých cen v %	47
Obr. 6: Schematické znázornění rozvojového úkolu	57
Obr. 7: Schematické znázornění marketingového inovačního systému	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Doporučená forma uspořádání výsledků SWOT analýzy.....	29
Tab. 2: Komplexní hodnocení faktorů výkonnosti a závažnosti.....	49
Tab. 3: Matice příležitostí trhu	51
Tab. 4: Analýza hrozeb	51
Tab. 5: Výsledek SWOT analýzy.....	52