

Projekt marketingového plánu firmy Etiflex, s. r. o.

Bc. Bronislav Hotař

Diplomová práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

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

Téma práce: **Projekt marketingového plánu firmy ETIFLEX**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte kritické zhodnocení literárních pramenů a formulujte podstatu marketingového plánování.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou situaci firmy ETIFLEX, s. r. o.
- Analyzujte projekt marketingového plánování ve firmě ETIFLEX, s. r. o.
- Vytvořte projekt marketingového plánu firmy ETIFLEX, s. r. o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HINGSTON, P. Efektivní marketing. 1. vyd. Přel. J. Lagmajer. Praha: Euromedia Group, 2002. ISBN 80-242-0893-8
- [2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-920-8
- [3] KOTLER, P. Management marketing. Přel. V. Dolanský. 2. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. ISBN 80-85605-08-2
- [4] PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-158-9
- [5] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Přel. K. Kvapil. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1994. ISBN 80-856005-11-2

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je vytvoření marketingového plánu firmy ETIFLEX, s. r. o. První část práce je zaměřena na teoretický průzkum oblasti marketingu. Druhá část se zabývá popisem a rozбором konkrétní firmy a hodnotí využitelnost marketingových strategií pro tuto firmu. V závěrečné části je vytvořen marketingový plán a nová marketingová organizace.

Klíčová slova:

Marketing, strategie, firma, cena, trh, produkt, zákazník, příležitost, hrozba, přednost, slabina, plán

ABSTRACT

The aim of this thesis is the creation of the marketing plan of a firm ETIFLEX, s. r. o. The first part is focused at the theoretic survey of the marketing field. The second part is aimed at the description and analysis of the concrete firm and at the assessing the use of the marketing strategy in the firm. In the closing part is created a marketing plan and a new marketing organisation.

Keywords:

Marketing, strategy, firm, price, market, product, customer, opportunity, threat, strength, weakness, plan

Děkuji paní Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, cenné rady, informace a připomínky, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING A MARKETINGOVÝ PLÁN	11
1.1 STRUČNĚ O MARKETINGU	11
1.2 MARKETINGOVÉ FILOZOFIE	12
1.3 ZÁKLADNÍ KROKY PŘI VYTVÁŘENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	12
1.3.1 Orientace firmy na trh	13
1.3.2 Poslání podniku a stanovení jeho cílů	14
1.3.3 Identifikace strategických obchodních jednotek [11]	16
1.3.4 Situační analýza a SWOT analýza	18
1.3.5 Předpoklady [22]	23
1.3.6 Marketingové cíle a strategie	23
1.3.7 Prováděcí programy	26
1.4 SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	26
1.4.1 Realizační etapa marketingového plánu	28
1.4.2 Kontrolní etapa plánování	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
2 ANALÝZA FIRMY ETIFLEX	33
2.1 VÝVOJ FIRMY	33
2.2 SOUČASNÝ MANAGEMENT FIRMY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
2.3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	37
2.4 ZNALOST KONKURENCE	39
2.5 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	40
3 ANALÝZA PROCESU MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	41
3.1 POSLÁNÍ PODNIKU A STANOVENÍ JEHO CÍLŮ	42
3.2 PRŮZKUMY A ANALÝZY	43
3.2.1 Analyzování trhu a prognózování tržního potenciálu	44
3.2.2 Analýza prodejů	47
3.2.3 Analýza konkurence	48
3.2.4 Prognóza tržního podílu, prodejů a zisku	51
3.3 SWOT ANALÝZA	52
4 MARKETINGOVÝ PLÁN	55
4.1 MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE	55
4.1.1 Strategické obchodní jednotky a analýza portfolia	57
4.1.2 Strategie niky	59
4.2 MARKETINGOVÝ MIX – 4P	60
4.2.1 Produkt	60
4.2.2 Cena	63

4.2.3	Propagace	65
4.2.4	Místo prodeje	66
5	AKČNÍ PLÁNY	67
5.1	ČASOVÁ ANALÝZA A SÍŤOVÝ GRAF.....	77
5.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
5.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	82
5.4	VYTVOŘENÍ MARKETINGOVÉ ORGANIZACE	84
	ZÁVĚR.....	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96
	PŘÍLOHA P I.....	97

ÚVOD

V současné době se stal marketing nedílnou součástí všech firem, které usilují o postavení na trhu a trvalý rozvoj podnikatelských aktivit. Je možno konstatovat, že 90. léta 20. století se stala obdobím, kdy firmy celého světa začaly přemýšlet celosvětově. Postupně se učily vstupovat na trhy a současně zvyšovaly svou konkurenceschopnost z důvodu otevírání trhů díky rostoucí liberalizaci světového obchodu. Firmy v České republice, přecházející ke konci 20. století od ekonomiky řízené státem v ekonomiku tržní, se začaly tržnímu způsobu života učit a přizpůsobovat se mu.

V současnosti, kdy se Česká republika ocitla na jednotném trhu EU, čeká podnikatelské subjekty nepřetržitý proces řešení mnoha základních problémů. Mezi tyto problémy lze zahrnout i řešení marketingu jako nástroje systematického řízení podniku v rámci situací jak vnitřního, tak evropského, ale i celosvětového trhu.

Marketing je výzvou pro všechny podniky, které si uvědomují jeho potřebu a snaží se jeho prostřednictvím dosáhnout požadovaného úspěchu v podnikání. Rozhodl jsem se tedy pro vypracování diplomové práce na téma **Marketingový plán firmy**. Tato práce by měla být prakticky využitelná a zaměřená na implementaci marketingu do firmy. Za cíl si kladu vytvoření určité koncepce, která by měla být pro vybranou firmu vodítkem, jak v jednotlivých fázích tohoto procesu implementace postupovat.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretického popisu a analýzy jednotlivých marketingových strategií s aplikací na zvolenou firmu ETIFLEX, s.r.o. navrhnout marketingový plán a funkční variantu marketingové organizace, která napomůže řešit problematiku výrobků, ceny, komunikace, distribuce a propagace řešené firmy.

Zvolené metody jsou použity tak, aby odpovídaly jednotlivým částem celkového obsahu práce. V rámci obecně popisné teoretické části je při práci s odbornou literaturou použita metoda abstrakce. Z celkového popisu marketingových procesů je snaha oddělit základní problematiku marketingového mixu a popsat marketingové strategie.

V první části této práce nazvané „**Marketing a marketingový plán**“ je ve stručné podobě objasněn pojem marketingu a jeho vývoj. Firmy by si měly v prvé řadě položit základní otázky a stanovit základní marketingové filozofie, tedy určit směr, kterým se bude jejich vývoj ubírat.

Dále je v této kapitole obecně pojednáno o vytváření marketingových plánů, tedy dokumentů sloužících pro řízení a koordinaci marketingového úsilí. Tento dokument by měl v zásadě obsahovat úvodní část, preambuli, ve které jsou charakterizovány hlavní strategické cíle podniku a marketingové cíle a strategie. Měl by také obsahovat základní závěry SWOT analýzy a prováděcí programy neboli operativní plány. Jestliže se chce podnik efektivně vyvíjet a být úspěšný na trhu, musí se naučit plánovat marketingové činnosti. Jedná se vlastně o typ optimálního kompromisu. Plán by měl totiž prezentovat to nejlepší, čeho může podnik dosáhnout v závislosti na schopnostech a zdrojích a na speciálních příležitostech ve složitém prostředí, ve kterém funguje. Podnikový marketingový plán musí být ve svých závěrech racionální.

S použitím metody pozorování a analýzy je v práci proveden nejen popis marketingových strategií, ale provedena i aplikace na vybranou firmu ETIFLEX, s.r.o. v praktické konkrétní podobě. Vybraná firma byla popsána a analyzována jak z hlediska jejího minulého a současného vývoje, tak z hlediska jejího možného budoucího vývoje.

V druhé části této diplomové práce nazvané „**Analýza firmy ETIFLEX**“ a „**Analýza projektu marketingového plánu**“ je krátce popsán vývoj a současný stav marketingu ve vybrané firmě. Firma je zhodnocena z celkového obecného pohledu a je popsán její stav od založení až po současnost. V této části jsou stanoveny základní cíle podniku a provedeny všechny, pro firmu důležité a podstatné, analýzy a průzkumy. Jsou zde určeny jak strategické tržní segmenty, tak i síla konkurence, je provedena SWOT analýza. Na základě těchto analýz je stanoven marketingový mix.

V poslední části jsou stanoveny „**Prováděcí programy**“, určující konkrétní úkoly, postupy, zodpovědnosti, termíny a určeny rozpočty pro jednotlivé činnosti. Dále je v této části navržen způsob implementace a určen „**Marketingový plán**“. V závěru této kapitoly se pokusím navrhnout funkční strukturu marketingové organizace firmy a nastínit možný budoucí vývoj firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A MARKETINGOVÝ PLÁN

V úvodu této kapitoly si nejprve objasníme pojem marketing, jeho původ a vývoj. Nastíníme si základní marketingové filozofie a v obecné rovině se podíváme na sestavení marketingového plánu.

1.1 Stručně o marketingu

Názory na vystižení správného a přesného pojmu se vzhledem k jeho rozsáhlosti různí. Toto slovo je anglického původu a vzniklo od slova „market“, což znamená trh. Proto se vztahuje na činnosti a působení trhu.

O vysvětlení pojmu marketingu se pokoušelo množství odborníků: [19]

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“

Dále:

„Marketing je umění vytváření a uspokojování zákazníků se ziskem.“

„Marketing je předávání správného zboží a služeb správným lidem na správných místech ve správném čase za správnou cenu, se správnou komunikací a stimulací.“

„Smyslem marketingu je opravdová služba zákazníkovi.“

„Marketing je spíše hledisko, koncepce, způsob myšlení. Je to hlavní způsob, jakým je výrobní nebo obchodní podnik řízen.“

„Marketing je zjištěná potřeba lidí a následné její uspokojení.“

Pokud ze všech dostupných tvrzení vybereme prvky, ve kterých se autoři shodují, dojdeme k názoru, že marketing je vysoce kvalifikovaný způsob myšlení, kterým podnikatel vytváří obchodní politiku podniku. Ta je založena na znalosti potřeb a požadavků trhu, zákazníků. Nejde o snahu prodat, to co se zrovna vyrábí, ale jde o dodání výrobků a služeb, které si zákazník chce koupit.

1.2 Marketingové filozofie

Marketingové řízení se dá popsat jako vědomá snaha dosahovat požadovaných výsledků směny na cílových trzích. Z toho tedy vyplývá nutnost určení cílových trhů organizace a s tím spojený výběr vhodné marketingové filozofie, koncepce.

Existuje pět konkurujících si koncepcí, podle nichž by organizace měly vést svou marketingovou aktivitu: [20]

- **Výrobní koncepce** – efektivita výroby, snižování ceny
- **Výrobová koncepce** – výroba kvalitních výrobků za rozumné ceny
- **Prodejná koncepce** – velká prodejní a propagační stimulace
- **Marketingová koncepce** – zastává stanovisko, že hlavní úkol firmy je určit potřeby, požadavky a preference cílové skupiny zákazníků a poskytovat požadovanou spokojenost. Jeho čtyři principy jsou:
 - soustředění se na trh
 - orientace na zákazníka
 - koordinovaný marketing
 - ziskovost
- **Koncepce společenského marketingu** – zastává názor, že hlavním úkolem podniku ve vytváření spokojenosti zákazníka a dlouhodobý blahobyt spotřebitelů a společnosti, což je klíčem k plnění cílů a povinností organizace.

1.3 Základní kroky při vytváření marketingového plánu

Marketingové plánování je komplex činností, které musí probíhat v určitém sledu, aby bylo dosaženo sestavení marketingového plánu. Pro pochopení smyslu marketingového plánovacího procesu je nezbytný detailnější pohled na tyto plánovací aktivity.

Schéma, uvedené dále, znázorňuje marketingový plánovací proces v podrobnějším členění jako zcela konkrétní soubory činností, probíhající v řadě kroků v určité posloupnosti po sobě, kdy výsledným efektem je marketingový plán.

Marketingové kroky, prezentované ve schématu, jsou universálně aplikovatelné. Ovšem stupeň a míra, ve kterých každý ze separátních kroků bude realizován, do značné míry závisí na velikosti, povaze, struktuře a oborové nebo odvětvové příslušnosti podniku.



Obr. 1 Marketingový plánovací proces, [10]

1.3.1 Orientace firmy na trh

Prvním krokem společnosti, ještě před stanovením cílů podniku, by měl být vhodný výběr marketingové filozofie, neboli koncepce.

Podnik by měl zvážit, zda se bude orientovat na výrobu, tzn. výrobní koncepce. Nebo zda se bude orientovat na výrobek, výrobní koncepce. Nebo na prodejní koncepci (agresivní prodejní strategie), či marketingovou koncepci.

Dlouhodobě úspěšné mohou být jen podniky, které na stále více nasycených trzích uplatňují totální marketingovou orientaci. [5]

1.3.2 Poslání podniku a stanovení jeho cílů

Dalším krokem při vytváření marketingových strategií je definování poslání a stanovení cílů podniku. Poslání je formulováno na obecné úrovni, vyjadřuje základní orientaci firmy a její postoje. Slouží vedení organizace jako výchozí bod pro její činnost a fungování na trhu, pro zaměstnance je důležitým motivačním prvkem a posiluje image firmy. [1]

Při tvorbě poslání se doporučuje hledat odpovědi na otázky: [28]

- co podnikáme
- kdo je náš zákazník
- jaký máme význam pro zákazníka
- co budeme podnikat
- co bychom měli podnikat

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, kterého chceme dosáhnout za určité časové období. Z těchto cílů se pak stávají konkrétní úkoly, které určují chování podniku ve vnitřních a ve vnějších souvislostech. Nejvyšším obecným cílem podniku je zvýšení jeho tržní hodnoty. Firmy tohoto cíle obvykle dosahují maximalizací výnosů a minimalizací nákladů pomocí uspokojování potřeb zákazníka.

Cíle podniku mají být: [8]

- reálné
- ovlivnitelné vlastní snahou a rozhodováním
- měřitelné
- kontrolovatelné
- srozumitelně formulované

Hierarchie podnikových cílů

Marketingový mix slouží k realizaci a uplatňování strategie podniku. Ta se odvíjí z marketingové filosofie, jejímž hlavním článkem jsou vyšší podnikové cíle. Firma vytváří navenek svou jedinečnou osobnost tak, aby se co nejvíce odlišila od ostatních subjektů na trhu. To jí ulehčuje splnit své nejvyšší poslání – uspokojovat měnící se potřeby zákazníků a tím zvyšovat svou tržní hodnotu.



Obr. 2 Hierarchie podnikových cílů, [4]

Z marketingového hlediska stanovit cíle znamená zvažovat mezi tím, co chceme, a tím, co můžeme.

Jaké potřeby chceme uspokojovat?

Jaké výkony jsme schopni nabízet?

Jakého růstu chceme dosáhnout?

Jak velký tržní podíl chceme získat?

Nejčastější marketingové cíle jsou: [32]

- zvyšování podílu na trhu
- růst tržeb
- růst zisku
- pověst firmy

1.3.3 Identifikace strategických obchodních jednotek [11]

Podnik, při dosahování svých marketingových cílů, musí vyhodnotit všechny své aktivity a posoudit, které přispívají k rozvoji anebo k zaostávání podniku. Nejlépe to podnik zjistí stanovením tzv. strategických podnikatelských jednotek – STRATEGIC BUSINESS UNIT.

Každá jednotka má zpravidla jinou pozici na trhu a jinou pravděpodobnost budoucího vývoje. Také jejich ziskovost je rozdílná. Firma tedy musí jednotlivé jednotky rozřadit podle jejich strategické vhodnosti v rámci podnikových cílů, a to pomocí **analýzy portfolia**.

Nejčastěji používaná metoda analýzy portfolia je založena na použití více faktorové matice a je známa jako **Model BCG**. Druhým velmi známým modelem je **model GE**. Tento model spočívá ve využití souřadnicové sítě, která zachycuje vztah výrobek – trh.

Matice BCG předpokládá, že každá strategická podnikatelská jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů. Pro tyto kvadranty našla konsultační skupina specifická jména a jednotlivé kvadranty zároveň podrobně charakterizovala.

Charakteristika těchto kvadrantů je založena na množství prostředků, které jednotlivé kvadranty pro podnik vytváří anebo od podniku vyžadují:

- **Dojné krávy** - tyto strategické podnikatelské jednotky se vyznačují dominantním podílem na trhu, ale jejich tempo růstu je nízké. Jsou typické tím, že vytváří značné množství peněžních prostředků.
- **Hvězdy** - jsou to jednotky s velkým podílem na trhu a s vysokým tempem růstu. V tomto časovém momentě však nevytváří takový objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro podporu jejich vlastních potřeb. Firma očekává, že tyto jednotky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku.
- **Hladoví psi** - tyto jednotky jsou charakteristické nízkým tržním podílem a nízkým tempem růstu trhu. Nejsou perspektivní a pro podnik do budoucna neznamení přísun finančních prostředků.
- **Otazníky** – jsou to strategické podnikatelské jednotky s nízkým podílem na trhu, ale s vysokým tempem růstu trhu. Často tyto výrobky vyžadují finanční injekce a podporu podniku pro udržení nebo zvýšení tržního podílu. Tyto jednotky mohou být do

budoucná pro firmu velice ziskové (stanou se z nich hvězdy), ale také mohou být ztrátové.

Výsledky této analýzy pomohou určit podniku, jakou roli budou hrát jednotlivé strategické podnikatelské či obchodní jednotky v budoucím vývoji firmy.

Firma by měla z tohoto modelu vycházet a určit jednotlivým strategickým podnikatelským jednotkám neoptimálnější strategie. Tato matice prezentuje čtyři strategie, které podniky využívají pro udržení nebo posílení anebo pro změnu postavení SBU v jejich jednotlivých vývojových stádiích.

Tempo růstu	vysoké	<p>HVĚZDA</p> <p>fáze růstu</p>	<p>OTAZNÍK</p> <p>fáze zavádění</p>
	nizké	<p>DOJNÁ KRÁVA</p> <p>zralost</p>	<p>HLADOVÝ PES</p> <p>pokles, zánik</p>
		vysoký	nizký
		relativní tržní podíl	

Obr. 3 Matice BCG, [11]

Strategie používané pro strategické podnikatelské jednotky (SBU): [13]

- **Zvýšení tržního podílu** - tato strategie je určena pro otazníky, pokud mají předpoklady stát se hvězdou. Pokud tyto jednotky mají předpoklady kladného budoucího vývoje, musí je firma dostatečně finančně podporovat.
- **Zachování stávajícího tržního podílu** – se týká dojných krav, které produkují značné částky hotových peněz a podniky se snaží toto jejich postavení udržet i pro budoucnost. Firmy proto často inovují tyto výrobky, aby tak více prodloužili jejich životní cyklus. Péče o zákazníka je zde prvořadým cílem.

- **Snížení tržního podílu** - tato strategie se zavádí s cílem získat okamžitě anebo ve velmi krátkém časovém období zvýšené příjmy hotových peněz, a to i za cenu ztráty tržního podílu. Tato strategie je používána především pro nerozhodné peněžní krávy. Může být však také aplikována i u otazníků a psů jestliže je jejich budoucnost nejasná. Takto získané peníze pak podnik může investovat do hvězd, případně do nadějných otazníků.
- **Odchod z trhu, opuštění trhu** - znamená likvidaci určité strategické jednotky firmy. Bývají převážně ukončeny z důvodu úpadku jejich životních cyklů. Jedná se zejména o psy a v některých případech i o otazníky.

1.3.4 Situační analýza a SWOT analýza

Každý podnik je součástí proměnlivého prostředí. [25] Marketingové řízení má zajistit soulad mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a příležitostmi a ohroženími podniku na straně druhé. Obchodním cílem a uměním je přeměnit ohrožení v příležitost a dosáhnout změnu slabých stránek na silné.

Podniky si při procesu marketingového řízení definují výchozí stav a stanoví cílový stav.

Výchozí stav popíše **situační analýza** a souhrnný závěr poskytne **SWOT analýza**. Cílový stav je splnění stanovených cílů.

Situační analýza [10]

Situační analýza je zaměřena na marketingové operace podniku uskutečňované v prostředí jeho působení. Pomáhá určit podniku marketingové postavení v současnosti na základě důkladného posouzení dosavadního vývoje a existujícího stavu a snaží se na základě těchto skutečností i o odhad budoucího vývoje podniku.

SWOT analýza

SWOT analýza představuje souhrnný závěr provedené situační analýzy, sumarizovaný do čtyř klíčových bodů. Je to zcela konkrétní vytipování vnitřních silných a slabých stránek podniku ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením, kterým může být podnik vystaven v právě plánovaném období.

Analýza SWOT prováděná v rámci plánovacího procesu se týká jednotlivých položek výrobního mixu a jednotlivých trhů, případně tržních segmentů.

V neustále se měnícím prostředí, které podnik obklopuje, je nutno stále více provádět změny. Zákazníků je pořád méně a jsou náročnější. Konkurence je stále vynalézavější v umění prodat. Velmi rychle se mění i podmínky, které není podnik schopen sám ovlivnit (legislativa, politika, technický pokrok, atd).

Přicházejí **příležitosti** a **ohrožení**. Podnik si zároveň analyzuje své **silné** a **slabé stránky**. SWOT analýza zkoumá vnější a vnitřní vlivy působící na firmu. Ty mohou být pozitivní a negativní.

Tab. 1 SWOT analýza, [10]

PROSTŘEDÍ	VLIVY	
	pozitivní	negativní
vnější	příležitosti	ohrožení
vnitřní	silné stránky	slabé stránky

SWOT analýza se skládá ze dvou částí, a to z analýzy příležitostí a ohrožení a z analýzy silných a slabých stránek.

Dalšími kroky při vytváření marketingových strategií jsou tyto analýzy: [6]

- analýza zákazníka
- analýza konkurence
- analýza podniku

Analýza zákazníka [7]

Při tvorbě analýzy zákazníka si musíme klást hlavně tyto otázky:

Kdo jsou naši zákazníci?

Jsou naši zákazníci koneční spotřebitelé nebo průmysloví zpracovatelé?

Jak zákazník nakupuje?

Co ho motivuje?

U spotřebitelů pocit nedostatku vyvolává potřebu. Potřeby mohou mít různou naléhavost. Americký psycholog Abraham Maslow seřadil potřeby podle stupně jejich naléhavosti do pyramidy. Na její základně stojí základní, nejnaléhavější potřeby, ty nejméně naléhavé se nalézají na vrcholu pyramidy. [4]



Obr. 4 Maslowova pyramida, [4]

Maslow zdůrazňuje, že člověk začíná uspokojovat potřeby vyšších stupňů až po uspokojení potřeb nižších stupňů. Toto poznání je pro marketing nesmírně důležité.

Rozhodovací proces má několik článků, jsou to: [33]

- **Potřeba**
- **Požadavek**
- **Poptávka (solventnost)**
- **Koupě**

Požadavek je formulací potřeby zákazníkem, který dává najevo svůj zájem o výrobek nebo službu, pokud jeho potřebu uspokojují.

Ne každý, kdo má zájem o zboží, je schopen si ho taky koupit. **Poptávka** vzniká jen u koupěschopných zájemců.

Koupě se uskutečňuje většinou na základě nabídky více nabízejících. Ti zvyšují své šance cíleným ovlivňováním potřeb a jejich uspokojováním.

Při analýze zákazníků zajímají organizaci následující otázky: [27]

Jaký užitek a jakým zákazníkům nabízíme?

Jaké potřeby chceme uspokojovat?

Jaké problémy chceme řešit?

V čem spočívá ten pravý a jedinečný užitek našeho řešení problému?

Analýza konkurence [15]

Smyslem analýzy konkurence je mít přehled o počtu, aktivitách a nabídce konkurentů. Pak lze efektivněji provádět a řídit vlastní marketingovou činnost. Firmy by měly věnovat pozornost jednání konkurence a klást si tyto otázky:

Jak se lišíme od konkurence?

Proč by měl zákazník dát přednost nám před konkurencí?

Je konkurence spokojena se současným stavem?

Co chystá konkurence do budoucnosti?

Která naše opatření přimějí konkurenci k protiakci?

Nalezením odpovědí na tyto otázky zvyšuje podnik naději na odhalení svých výhod a nevýhod a může se lépe vůči konkurenci prosadit.

Druhy konkurence: [24]

- **přímá** – výrobky poskytující stejný užitek, mající podobné vlastnosti a prodávající se za podobnou cenu
- **nepřímá (substituční)** – různé výrobky nebo služby poskytující stejný nebo podobný užitek. Výrobek nahrazuje jiný výrobek.
- **skrytá** – nejnebezpečnější druh konkurence. O zákazníka se bojuje v jiné rovině.

Analýza podniku [12]

Podnik chce zjistit, jaké má zvláštní schopnosti, které nemá žádný jiný podnik nebo které jsou společné jen malému okruhu dalších podniků. To jsou **základní schopnosti**.

Podnik může mít také **základní přednosti**. Jsou to mimořádné výhody, jež podnik má k dispozici a využívá je jako konkurenční výhodu.

Základní schopnosti a přednosti vytvářejí **úspěšné pozice**. Pro vybudování těchto pozic se hodí prakticky každá oblast podniku. Musejí však splňovat tyto požadavky:

- jsou důležité pro zákazníka
- jsou zaměřeny do budoucnosti
- odliší podnik jasně od konkurence
- nejsou lehké napodobitelné konkurencí

1.3.5 Předpoklady [22]

Abychom mohli stanovit možnosti budoucího vývoje, musíme vyjít z určitého konkrétního stavu – existujícího počátečního stavu – který bude výchozím bodem pro budoucí plánovaný rozvoj a rozhodování v plánovaném období.

Tento krok znamená stanovení primárních předpokladů, a to na základě provedené situační analýzy a SWOT analýzy. Jsou to data, charakterizující současnou situaci podniku – současné přednosti a slabiny podniku, které slouží jako prvotní pozice pro dosažení cílů, vytyčených v plánu. Někdy marketingoví odborníci hovoří o tzv. „nulové poloze“ nebo o „nulovém bodě“.

Takto stanovené předpoklady dovolují věnovat se následně úvahám o tom, co je dosažitelné a proveditelné v budoucnosti vzhledem k formulovaným cílům.

Pro odhad budoucích podmínek na trhu existuje celá řada možností. Výběr konkrétního způsobu predikování závisí na faktických podmínkách podniků, pro které je predikce vývoje trhu prováděna, na délce prognózovaného období a na požadované přesnosti výsledků.

Způsoby, které jsou nejběžněji používány: [26]

- odhady, prováděné vlastními pracovníky podniku,
- odhady, prováděné prodejními zástupci podniku,
- odhady, prováděné vlastními pracovníky a následně ověřované dotazováním u kupujících,
- odhady, prováděné na základě šetření záměrů zákazníka,
- odhady, prováděné na základě delfské metody,
- odhady, prováděné na základě panelové diskuse.

1.3.6 Marketingové cíle a strategie

Dalším krokem v marketingovém plánovacím procesu je vyjádření marketingových cílů a formulování marketingových strategií. [9]

Marketingové cíle jsou velmi úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Aby podnik dosáhl určitého zisku, který je nejčastěji skutečným výrazem podnikových cílů, je nezbytné „něco někomu“ prodat. [23]

Z toho plyne, že konkrétní cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích.

Definování cílů představuje pro podnik dodržování určitých podmínek a respektování řady pravidel. Marketingové cíle by tedy měly být: [29]

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků – „naš zákazník, náš pán“
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení
- přesně, jasně a konkrétně vymezené – kterých výrobků a segmentů trhu se týkají
- případné, vhodné – musí se ztotožňovat se základními cíli podniku
- srozumitelné – pochopitelné pro všechny podnikové úrovně
- měřitelné v určitých časových etapách – neměřitelný cíl nemá smysl
- reálné, dosažitelné – nereálné cíle vedou k demoralizaci
- akceptovatelné – soulad s prioritami podniku
- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné
- hierarchicky uspořádané – pořadí umožní pochopení jejich strategického významu

Pro účelné sestavení marketingového plánu je nezbytné znát a zaměřit se na osobité skupiny zákazníků (cílové trhy) a pro ně vytvořit nabídku výrobků i marketingové programy.

Nejdříve je potřeba rozhodnout, který základní přístup bude vybrán, zda **nediferencovaný marketing** nebo **marketing cílený**. Trh je příliš rozlehlý a jeho požadavky nesmírně různorodé, proto firmy volí cílený marketing, prostřednictvím kterého se snaží oslovit pouze jednu nebo několik zákaznických skupin. [31]

Předpokladem pro realizování cíleného marketingu je:

- provedení segmentace trhu
- vytipování a charakterizování konkrétních segmentů
- výběr jednoho nebo více cílových segmentů
- umístění výrobku v mysli zákazníka

Jak chápat strategii? [11] Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála.

V angličtině, vedle termínu „strategy“, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice „stratagem“, mající stejný slovní základ. Původně byl překládán jako úkon nebo akt, prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. V současnosti znamená spíše lest, trik anebo úskok.

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma pro postup, schéma které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Strategické plánování definujeme takto:

Strategické plánování je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst. [20]

Marketingové strategie představují postupy a metody, pomocí kterých chce podnik ve stanoveném období dosáhnout daných cílů. Prezentují nejlepší volbu podniku, jak s největším efektem využít schopností a dovedností podniku a jak nejúčinněji umístit zdroje, které jsou k dispozici pro plánované období.

Strategie jsou vymezeny ve vztahu k veličinám marketingového mixu a každá z proměnných mixu hraje vlastní roli v rámci zvolené strategie.

U vybraných strategií, přispívajících k dosažení marketingových cílů, dochází následně k rozhodování o použití příslušných taktik se zaměřením na detailní provádění konkrétních činností v určitém čase.

Podnik si na základě stanovení cílů a přijetí marketingové filosofie zvolí určitou marketingovou strategii a zpracuje marketingový plán. [16]

1.3.7 Prováděcí programy

Prováděcí programy jsou nezbytným podkladem pro každodenní operativní rozhodování a každodenní běžnou činnost v konkrétních krocích. Dávají odpověď na otázku, co se bude vyrábět, kdy bude úkol realizován i kdo a s jakou odpovědností bude konkrétním realizátorem příslušného úkolu a kolik prostředků bude na realizaci věnováno.

Součástí prováděcích programů je časový harmonogram prací, určení odpovědnosti za jednotlivé úkoly a rozpočet stanovený pro jednotlivé operace. [21]

1.4 Sestavení marketingového plánu

Závěrečným krokem při sestavování marketingových strategií podniku je vytvoření **marketingového plánu**.

Marketingový plán není dogma a měl by být přizpůsobován měnící se situaci. Je krátký a je dostupný všem spolupracovníkům. Marketingový plán je písemný dokument, udávající základní směr veškerému snažení v podniku a vede k dosažení souborů marketingových cílů stanovených podnikem. [1]

Je to určitý nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí podniku. Musí být funkční (skutečně sloužit k usměrňování činností způsobem, který povede ke stanovení a efektivnímu dosažení cílů podniku v náročných a stále se měnících tržních podmínkách).

Jestliže výběr cílových trhů má co do činění s aspektem „**kdo a co**“, potom sestavení marketingového plánu souvisí ještě s aspektem „**jak**“.

V podstatě půjde o to, **jak** rozdělit a umístit zdroje podniku a **jak** využít čtyři nástroje marketingového mixu pro dosažení plánovaných cílů. Výrazným činitelem je časové období, pro které je plán sestavován. [17]

Marketingový plán obsahuje:

- I. Titulní list (např. Marketingový plán, Název podniku, Sídlo podniku, ...).
- II. Přehledný obsah umožňující snadnou orientaci v textu.
- III. Úvodní část (preambuli), která charakterizuje:
 - situaci, za které je plán sestavován
 - účel a způsob použití plánu
 - prostředí, ve kterém podnik, pro který je plán sestavován, operuje
 - stručnou charakteristiku podniku, který plán předkládá
 - klíčové výrobky a trhy
- IV. Základní závěry SWOT analýzy, které představují nejdůležitější silné a slabé stránky podniku ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám.
- V. Marketingové cíle, kterých chce podnik dosáhnout v časovém období.
- VI. Marketingové strategie, které je třeba realizovat v časovém období.
- VII. Taktické postupy, které jsou podřízeny strategickým rozhodnutím a strategickým cílům. Taktiky jsou specifičtější. Zahrnují prostředky a síly k dosažení cílů v kratších časových horizontech. Se strategiemi působí ve vzájemné jednotě. Jsou většinou vytvořeny pro každé výkonnostní zadání plánu.
- VIII. Klíčové předpoklady označující výchozí základnu pro budoucí vývoj, členěné podle vnitřních a vnějších podmínek.
- IX. Prováděcí programy (operativní plány), které určují každodenní úkoly a v jejich rámci vymezují jednotlivé činnosti, odpovědnosti za provedení a jejich časový rozsah
- X. Potřebné zdroje – základní otázky: Jsou potřebné zdroje k dispozici? Jaké jsou možnosti zabezpečení zdrojů? Jestliže adekvátní zdroje nejsou k dispozici, potom dosažení cílů nebude možné a strategie musí být revidovány nebo opuštěny.

- XI. Rozpočet v takovém členění, které umožní sledovat plnění úkolů a čerpání příslušných prostředků.

Sestavený plán je třeba prezentovat, seznámit s ním realizátory. Podmínky a situace v prostředí, kde je plán realizován, se budou pravděpodobně – více či méně – měnit, a proto musí být plán pravidelně revidován a aktualizován. [11]

Marketingové plány slouží pro řízení a koordinaci marketingového úsilí. Jestliže se chce podnik efektivně vyvíjet a být úspěšný na trhu, musí se naučit plánovat marketingové činnosti. Jedná se vlastně o typ optimálního kompromisu. Plán by měl prezentovat to nejlepší, čeho může podnik dosáhnout v závislosti na schopnostech a zdrojích a na speciálních příležitostech ve složitém prostředí, ve kterém funguje. Podnikový marketingový plán by měl být ve svých závěrech racionální. [35]

1.4.1 Realizační etapa marketingového plánu

Vytvoření dobrého marketingového plánu je první polovinou dosažení tržního úspěchu. Marketingový plán musí být úspěšně realizován, a to je druhá polovina svědčící pro tržní úspěch. Realizační etapa strategického marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu, sestaveného v plánovací etapě efektivním způsobem, do každodenní praxe. Představuje soubor aktivit, v rámci kterých se marketingové plány stávají skutečností.

Prostřednictvím konkrétních prováděcích programů dochází k plnění úkolů zaměřených na dosažení marketingových cílů. Jestliže je realizace úspěšná, znamená dosažení cílů stanovených v marketingovém plánu.

Úkoly realizační etapy:

- realizace plánu prostřednictvím prováděcích programů
- vytvoření marketingové organizace, pomocí níž je plán převáděn do praxe

Tab. 2 Realizace marketingového plánu, [11]

REALIZACE PLÁNU POMOCÍ PROVÁDĚCÍCH PROGRAMŮ	
vlastní realizace	realizování zvolených strategií, uvedení plánovaných akcí do každodenního života
kooperace	spolupráce při realizaci strategií, součinnost
koordinace	určení kdo bude co provádět, jak dlouho, dokdy, určení priorit a pořadí plnění činností
motivace	poznání vzájemných vztahů, účelný mzdový systém
stanovení odpovědnosti	delegování konkrétní odpovědnosti, musí být funkční organizační struktura
komunikace	přenos informací o povinnostech a úkolech při realizaci

Vytvoření vhodné marketingové organizace je nutné pro vlastní provádění marketingových plánů. Vždy pro konkrétní organizaci a v určitém časovém horizontu jsou využívány nejrůznější formy podnikového organizačního uspořádání. [31]

Související dokumenty pro tyto etapy realizace jsou:

- časové harmonogramy
- ustanovení odpovědností
- organizační schémata
- popisy jednotlivých činností

1.4.2 Kontrolní etapa plánování

Tato etapa kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem, tedy do jaké míry podnik dosahuje vytyčených cílů.

Kontrolní etapa plánování také slouží jako podklad pro příští marketingové plánování.

Nejedná se pouze o následnou kontrolu, ale i o sledování činností a jejich usměrňování během procesu.

Úspěšnost strategie je ověřena kontrolním procesem ve dvou stěžejních oblastech:

- **sledování výchozích předpokladů**
 - ověřovat, zda je zvolený strategický směr správný
 - zjišťovat, zda činnosti směřují ke stanoveným základním cílům
 - ověřovat, zda uskutečňované činnosti jsou ty správné

- **kontrola skutečné realizace plánu**
 - zjišťovat a porovnávat skutečně dosažené výkony s plánovanými
 - ověřovat vhodnost navržených postupů a jejich případná úprava
 - navrhnout potřebné změny v realizačních činnostech

Pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí lze využít různých přístupů. Předmětem hodnocení je zpravidla úroveň prodejů, nákladů a zisku. [34]

Tab. 3 Analýzy kontrolní etapy, [11]

Analýza prodejů:	
analýza objemů prodejů	porovnání plánovaných a skutečných prodejů
analýza tržního podílu	porovnání prodeje produktu firmy s celkovým objemem prodeje v daném segmentu
analýza relativního tržního podílu	porovnání objemu prodeje firmy s prodejem největšího konkurenta
Analýza nákladů	porovnání předpokládaných a skutečných nákladů vynaložených na jednotlivá strategie
Analýza ziskovosti	měření zisku a posouzení ziskové výkonnosti jednotlivých výrobků

Součástí kontrolní fáze je také **marketingový audit**, který analyzuje celkovou marketingovou situaci podniku a hodnotí, jak účinně podnik vykonává marketingové činnosti a jak se vyrovnává s marketingovými funkcemi.

Je to obsažné, systematický, periodické a nezávislé hodnocení podnikové situace v určitém prostředí. Běžně zkoumanými veličinami jsou marketingové prostředí, cíle, strategie, funkce a výkonnost.

Audit by měl být prováděn a užíván pravidelně a systematicky, jako systém periodické kontroly.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA FIRMY ETIFLEX

Firma působí na trhu od roku 2001 a má již vybudované určité postavení jak vůči dodavatelům tak vůči odběratelům. Při sestavování marketingového plánu se musíme zabývat také dosavadním vývojem firmy, a proto ji budeme nyní analyzovat.

2.1 Vývoj firmy

Firma ETIFLEX, s. r. o. byla založena v roce 2001 panem Blažejem Pálkou (52%) a Jaroslavem Holáskem (48%).

Tab. 4 Základní údaje, pramen autor

Obchodní jméno:	ETIFLEX, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Národních hrdinů 17, 690 02 Břeclav
Datum vzniku:	28.12.2001
Zastoupená:	Blažejem Pálkou – jednatel,
Vlastnictví:	52% Blažej Pálka 48% Jaroslav Holásek
Vlastnictví od 25. 7. 2004:	100 % Blažej Pálka,
IČO:	26270366
DIČ:	CZ262703566
Předmět podnikání:	Polygrafická výroba, vydavatelská a nakladatelská činnost, zprostředkování obchodu

Název společnosti vychází ze dvou klíčových slov. První část názvu se skládá z části slova „etikety“ (ETI...), tím název naznačuje hlavní zaměření firmy a její výrobní program. Druhá část názvu v sobě skrývá slovo „flexotisk“ (...FLEX), které blíže specifikuje druh tiskové techniky. Pro osoby neznalé polygrafických terminologií by se ze zkráceniny slova mělo asociovat slovo flexibilita.

Marketingové šetření bylo při zakládání firmy pouze takové, že zakladatelé firmy viděli nové, rychle se rozvíjející trendy v polygrafickém průmyslu a také často od svých zákazníků slyšeli poptávku po samolepicích etiketách. S velkou poptávkou se zakladatelé firmy setkali například u větších vinařských firem a také u menších soukromých vinařů v regionu. Další uplatnění této technologie viděli ve výrobě etiket pro drogistické zboží, likérky, potravinářské závody, ale i pro další průmyslová odvětví.

Z těchto důvodů se rozhodli pro založení nové firmy zabývající se výrobou v tomto směru.

Neprovedli ale žádné marketingové průzkumy jako například průzkum velikosti trhu, zjištění úrovně konkurence a její ceny, atd., což také mělo za následek již zmiňované finanční problémy firmy.

Stanovení cílů při zakládání podniku

Hlavním a v podstatě jediným úkolem, bylo pořízení flexotiskového stroje a dalšího potřebného strojního vybavení. Z tohoto hlavního cíle podniku poté vzešly tyto konkrétní cíle:

- sestavení podnikatelského záměru pro potřeby bank
- finanční zajištění projektu
- rekonstrukce nevyužitých nájemních prostor
- výběr nejvhodnějšího strojního vybavení
- nákup a instalace strojního vybavení
- personální zajištění výroby
- odbyt

Tyto cíle byly postupně naplňovány. Výběr stroje byl uskutečňován na základě cenových nabídek a při konečném rozhodování bohužel nehrál roli poměr výkon/cena, ale pouze cena. Firma tedy na základě tohoto rozhodnutí zakoupila méně vybavený stroj

značky KDO od anglického výrobce. Koupě stroje byla finančně zajištěna prostřednictvím leasingu, protože nově založené firmě žádná banka nedůvěřovala a úvěr neposkytla.

Plnění cílů v tomto pořadí mělo za následek, že na poslední bod, tedy odbyt, jim již nezbylo mnoho sil a energie. Způsob shánění zakázek neměl žádnou ucelenou formu a firma od počátku svého vzniku neměla zavedenou konkrétní marketingovou strategii.

Vývoj finanční situace firmy

Vlivem nedostatečné počáteční přípravy pro vznik firmy a vlivem podcenění veškerých marketingových činností došlo k velmi pomalému rozjezdu a tím ke vzniku výrazného zadlužení firmy. Tento dluh, i při celkovém zvýšení obratu, neustále narůstal, což vedlo k nutnému přehodnocení celkové situace a k odchodu pana Holáska z firmy v druhé polovině roku 2004.

Po odchodu společníka začal zbylý management firmy přepočítávat a přehodnocovat veškeré zakázky. Cenová politika firmy byla chybně stanovena, došlo tedy nutně k cenovým navýšením. Tyto změny v cenové politice sice vedli i ke ztrátě několika zákazníků, ale tento problém byl řešen zvýšenou obchodní činností.

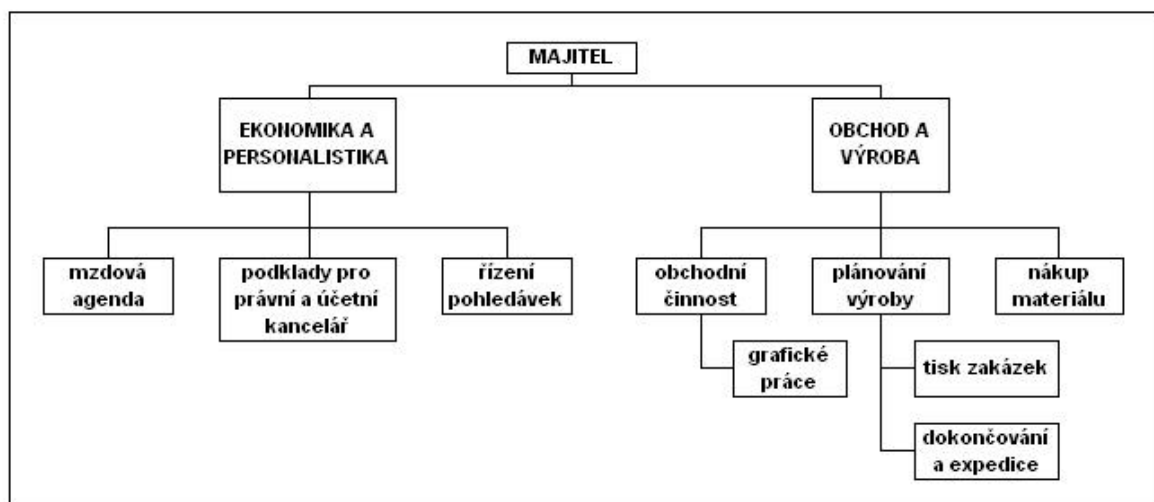
Management také vstoupil do jednání se všemi dodavateli a na veškeré dluhy společnosti byly sjednány racionální splátkové kalendáře.

Po zavedení těchto záchranných opatření došlo k obratu ve finanční situaci firmy. Firma začala uskutečňovat ziskové zakázky a tento zisk byl plně využíván pro krytí ztrát z minulých období.

2.2 Současný management firmy a organizační struktura

Tab. 5 Přehled zaměstnanců firmy, pramen autor

Blažej Pálka	majitel
Bc. Lucie Pálková	ekonomické a účetní záležitosti společnosti
Bc. Bronislav Hotař	obchodní činnost, kalkulace cen, organizace výroby, nákup materiálu
Miloslav Čech	obchodní zástupce
Jiří Střelský	zpracování grafiky
Václav Pinc	hlavní tiskař
Radovan Šramek	tiskař
Jan Hodonský	tiskař, ražba
Libor Buchta	dokončující práce, převíjení, dotisky na termotransferové tiskárně



Obr. 5 Současná organizační struktura firmy, pramen autor

2.3 Analýza marketingového mixu

Propagace

Propagace firmy je uskutečňována náhodně bez jakéhokoli určeného plánu a cíle. Firma se snaží zviditelnit prostřednictvím odborného vinařského časopisu, do kterého občas nechá vložit letáček nebo tištěnou reklamu. Propagace firmy je na úrovni jedné až dvou reklam za rok.

Tab. 6 Přehled firemní propagace, pramen autor

REALIZOVANÁ PROPAGACE FIRMY	
2004	rozdávání informačního letáku prostřednictvím obchodního zástupce reklamní šot ve vysílání rádia Jih
2005	reklama v časopise Vinařský obzor – formát A4 reportáž v odborném polygrafickém časopise Press fórum
2006	reklama v časopise Vinařský obzor – vkládaný leták, formát A5 reportáž o činnosti firmy v místním tisku – Břeclavsko

Dále se firma prezentuje na internetu prostřednictvím svých webových stránek. Tyto stránky mají umístěny své odkazy v základních internetových vyhledávačích. Stránky byly koncem roku 2005 předělávány, ale jsou jen v českém jazyce a obsahují pouze základní informace o firmě.

Distribuce

Většina zákazníků si pro své výrobky jezdí samostatně. V rámci okresu firma rozváží zakázky na vlastní náklady, což pro firmu není velkým problémem. Většinou se rozvoz zakázek plánuje současně s plánem cesty obchodního zástupce, který tyto zakázky také distribuuje. Obchodní zástupce se tak dostane více do styku se zákazníky a má příležitost k vytvoření lepších osobních vztahů. Zakázky realizované pro zákazníky ze vzdálenějších regionů firma distribuuje prostřednictvím dopravních a logistických firem. Náklady na dopravu jsou zakalkulovány v cenách výrobků.

Tvorba ceny

Cenové nabídky jsou vytvářeny vždy aktuálně pro konkrétního zákazníka. Je to z důvodu, že každý zákazník má jiné požadavky na množství, barevnost, a druh materiálu. Dále také na způsob použití etikety (potravinářský průmysl, chemický průmysl, ...), existují také různé povrchy pro lepení etiket, atd.

Jen pro názornost uvedu jak obsáhlá je nabídka našeho hlavního dodavatele samolepicích materiálů americké nadnárodní společnosti AVERY DENNISON. V nabídce tohoto dodavatele je zhruba 300 zcela odlišných druhů samolepicích i nesamolepicích materiálů a asi 20 druhů lepidel, která se dají kombinovat se všemi druhy nabízených materiálů.

Tyto cenové kalkulace vypracovává obchodní zástupce, případně výrobní ředitel. Ceny jsou vypočítávány v jednoduchém kalkulačním programu, do kterého se zadávají jednotlivé vstupní parametry zakázky a výsledkem je poté cena na jednu etiketu.

Klíčovým prvkem cenové politiky je znalost nákladů. Zná-li firma své náklady, může je použít jako prvek cenové kalkulace. [34]

Ukázku kalkulačního programu a výpočtu hodinové sazby stroje, stejně jako nabídkový list a objednávku dávám pro názornost jako přílohu č. 1 této diplomové práce.

Firma a její produkt

Analyzovaná firma je malou českou firmou působící v Jihomoravském kraji. Poskytuje podnikům i drobným živnostníkům výrobu samolepicích i papírových etiket v rolích i v arších pro aplikaci na jejich výrobky, dále tisk etiket na běžný (nesamolepicí) papír v rolích i v arších .

Firma se také zabývá potiskem plastových rolí určených na výrobu záklopek pro korky vinných lahví. Touto výrobou se firma zabývá jako jediná v České republice. Nejbližší konkurenční firmy s touto výrobou jsou například v Itálii a ve Francii.

Firma, z hlediska servisu pro své zákazníky, dále poskytuje malosériové dotisky etiket na speciální termotransferové tiskárně značky DATAMAX Class I. Tato tiskárna je určena pro dotisky již předtištěných bílých etiket a také umožňuje tisk čárových kódů. Výhodou tohoto tisku jsou nízké vstupní náklady.

Samozřejmostí firmy je také spolupráce s několika místními grafiky a nabízení jejich

grafických návrhů svým i novým potenciálním zákazníkům.

Firma ETIFLEX, s.r.o. si uvědomuje jak velmi důležitou roli hraje poutavý a graficky dobře udělaný obal. Obal, jak je známo, výrobek prodává. Musí být tedy zajímavý a zákazníka musí dokázat přilákat a přesvědčit ke koupi daného výrobku. Pokud firma ve spolupráci s grafiky dokáže vymyslet a vyrobit takto graficky zdařilou etiketu, pak má při získávání nových zákazníků značně ulehčenou práci.

2.4 Znalost konkurence

Flexotisk je poměrně mladá tisková technika, a není tedy až tolik zastoupena jednotlivými firmami na trhu. Firmy, které s touto technikou začínaly vznikly na počátku devadesátých let. Tyto firmy započaly novou éru v české polygrafii a zažily neočekávaný boom. Rychle se rozvíjely, zvětšovaly a zabraly velkou část trhu.

Firmy, které se touto tiskovou technikou začaly zabývat později (stejně jako firma ETIFLEX) se tedy již ocitly na oligopolním trhu a musely se dokázat vypořádat s omezeným místem na trhu. V celé České republice působí na trhu asi 20 firem, z nichž mezi ty větší firmy můžeme zařadit asi tři. U zbylých firem se jedná převážně o malé firmy s jedním až dvěma flexotiskovými stroji.

Mezi nejvýznamnější firmy v České republice působící v této oblasti patří firma S&K LABEL, s. r. o., Brno, vyrábějící samolepicí etikety vysoké kvality a dnes je součástí skupiny společností S&K. V evropském měřítku je firma S&K LABEL, spol. s r.o. středně velkou organizací s 85 zaměstnanci, která v loňském roce na osmi flexo a knihtiskových strojích od firmy Nilpeter a Comco zpracovala necelých 8 mil. m² samolepicího papíru a fólie, což představuje zhruba 26 – 27 % trhu se samolepicími materiály v České republice.

Mezi další větší firmy v tomto oboru se také řadí například firma Colonia Press, a.s., Kolín nebo firma Label design - Praha. Další nejbližší konkurenční firmy se nacházejí ve Zlíně (Osma, Zlinpack) a v Brně. Jedná se však o menší firmy.

Úspěch jednotlivých firem v tomto odvětví je dán převážně investiční odvahou, dobrým úsudkem a skvělou prací obchodních zástupců a grafiků.

2.5 Rozvoj zaměstnanců

Firma má zájem umožnit zaměstnancům ve vedení kvalifikační rozvoj. Tito zaměstnanci studují na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně se zaměřením na management a marketing, což je pro budoucí rozvoj firmy velkým přínosem.

V rámci dalšího rozvoje těchto zaměstnanců je firma registrována jako člen Hospodářské komory. Díky této registraci mají zaměstnanci možnost vzdělávání se na různých seminářích a školeních. Firma také apeluje na nutnost znalosti cizích jazyků, která je po vstupu České republiky do EU velmi potřebná. [14] Tato potřeba je ve firmě aktuální hlavně z důvodu možnosti proniknutí na blízký trh přilehlého Rakouska.

I když u zaměstnanců ve výrobě není zapotřebí příliš vysoké kvalifikace, ale spíš odborné praxe, přesto je těmto zaměstnancům poskytován přehled o dění v polygrafickém oboru a zejména ve flexotisku. Tento přehled firma zajišťuje prostřednictvím odebrání několika odborných časopisů a návštěvami nejruznějších polygrafických veletrhů, jak v České republice, tak i v zahraničí.

3 ANALÝZA PROCESU MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Firma ETIFLEX se v současné době snaží úsporně hospodařit a snižovat své náklady. Z hlediska využitelnosti marketingových strategií by tedy pro firmu byly vhodné pouze ty zásahy, které výrazně nezatíží její chod.

Management by tedy měl přehodnotit:

- **základní marketingové filosofie**
- **základní prvky marketingového mixu**
 - **jakým způsobem a jaké výrobky vyrábět**
 - **za jakou cenu a jakým způsobem bude firma výrobky prodávat**
 - **komu bude výrobky prodávat**
 - **jakou zvolí propagaci**

Dále je zapotřebí stanovit nové aktuální cíle podniku, vytvořit Situační analýzu a SWOT analýzu, stanovit marketingové cíle a vytvořit základní marketingové strategie.

S využitím marketingových strategií se firma dokáže mnohem lépe a mnohem přesněji zaměřit na vhodné a ziskové cílové trhy a mnohem efektivněji těchto trhů může dosáhnout. Pomocí těchto strategií firma dokáže zabezpečit dosažení a splnění vytyčených marketingových cílů v daném časovém období.

Existuje pět konkurujících si koncepcí, podle nichž by organizace měly vést svou marketingovou aktivitu. Jsou to tyto marketingové filosofie či koncepce:

- **Výrobní koncepce**
- **Výrobní koncepce**
- **Prodejní koncepce**
- **Marketingová koncepce**
- **Koncepce společenského marketingu**

Dlouhodobě úspěšné mohou být jen ty podniky, které uplatňují totální **marketingovou orientaci**. Marketingové pojetí zastává stanovisko, že hlavní úkol firmy je určit potřeby, požadavky a preference cílové skupiny zákazníků a poskytovat požadovanou spokojenost.

3.1 Poslání podniku a stanovení jeho cílů

Poslání firmy by mělo v několika málo větách vyjadřovat základní postoj firmy jak navenek vůči odběratelům a dodavatelům, tak i uvnitř organizace vůči zaměstnancům. Písemná forma je nazývána „mission“ nebo také „business mission“.

Při tvorbě poslání je potřeba si odpovědět na otázky: [28]

co podnikáme

kdo je náš zákazník

jaký máme význam pro zákazníka

co budeme podnikat

- tiskneme – vyrábíme samolepicí etikety, viněty
- výrobci, distributoři, vinaři, ...
- rychle a kvalitně, etiketa prodává výrobek, nebo jen označuje zboží
- zvyšovat kvalitu, rozšiřovat nabídku

Návrhy firemních poslání pro ETIFLEX, s. r. o.:

„Kvalitně a rychle pro Vás vyrábíme samolepicí etikety a viněty. Naše etikety Vám pomohou prodat Vaše výrobky. Cílem všech zaměstnanců firmy ETIFLEX je zvyšování kvality a uspokojování potřeb Vás, zákazníků.“

„Již řadu let pro Vás rychle a kvalitně tiskneme samolepicí etikety a viněty. Chceme, aby Vám naše etikety pomáhaly prodávat Vaše výrobky a cílem nás všech je i nadále zvyšování kvality našich etiket.“

Firemní poslání může být umístěno například na webových stránkách firmy nebo použito na propagačních materiálech, firemních tiskopisech, na smlouvách, atd.

Stanovení cílů

Velmi důležité je, aby si podnikatel stanovil cíle, kterých chce dosáhnout. Marketing je totiž řízení podniku cíleným způsobem. Z praxe vím, že v mnoha podnicích panuje hodně spěchu, ale i při plném nasazení a odhodlání to nestačí k úspěšnému vývoji a existenci firmy. Nezná-li firma své cíle a směr, kterým má jít, nebude jí nic platné, že vydává na svůj výkon maximum svých sil.

Nejprve bylo potřeba zhodnotit dosavadní vývoj, provést analýzu současného stavu a uspořádat diskuse nad možnými variantami budoucího vývoje firmy. Výsledkem těchto fází bylo stanovení hlavních cílů, jejichž splnění je úspěchem v nadcházejícím období podnikatelské činnosti.

Cíle firmy:

- zaměření na vinné etikety - specializace
- zvýšení kvality výrobků
- modernizace strojního vybavení
- získání větších zákazníků
- proniknutí na nové trhy v rámci EU (Rakousko, Slovensko)
- zlepšení image a propagace firmy

3.2 Průzkumy a analýzy

Vlastní proces situační analýzy je založen na znalostech vnějšího a vnitřního prostředí každé firmy. Na základě zhodnocení minulého vývoje, současného stavu a odborného odhadu lze určit budoucí tržní pozici firmy.

Pro vytvoření situační analýzy podnik provádí následující průzkumy a analýzy:

- analýza trhu
- analýza prodeje
- analýza konkurence
- analýza faktorů vnějšího prostředí

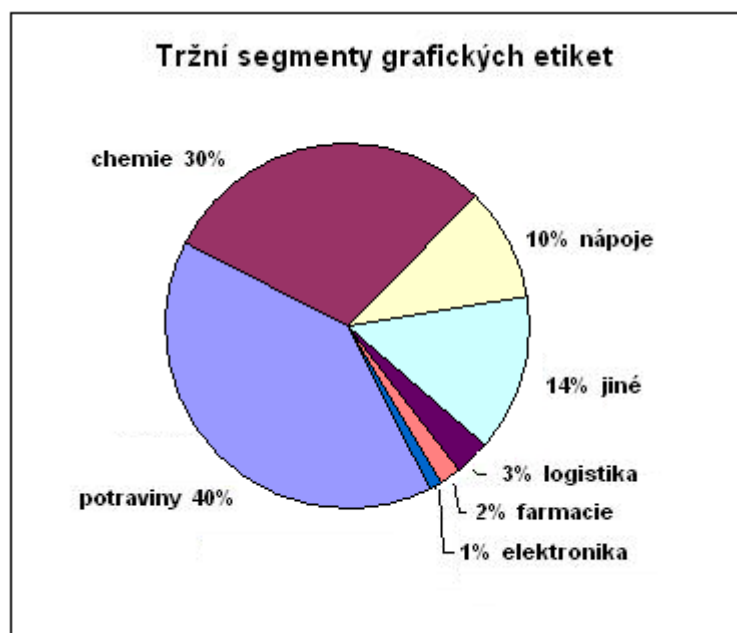
Tyto analýzy jsou potřebné a vhodné pro zhodnocení dosavadního vývoje firmy a současného stavu firmy.

Pro odhad budoucího vývoje by firma měla provést:

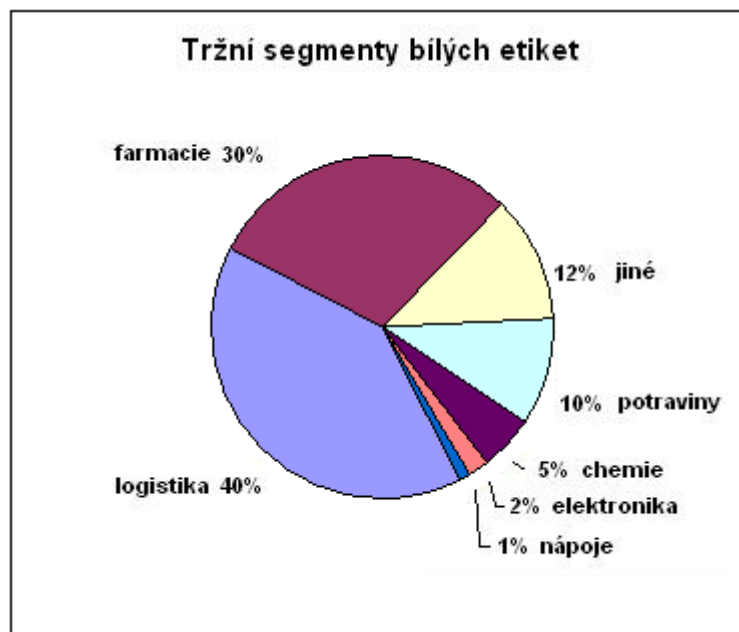
- prognózy tržního potenciálu
- prognózy tržního podílu
- prognózy prodejů

3.2.1 Analyzování trhu a prognózování tržního potenciálu

Samolepící etikety se mohou vyrábět ve dvou základních formách, a to buď jako barevné (grafické) etikety, nebo jako bílé etikety určené pro další dotisky. Bílé etikety slouží jen pro běžné označování výrobků (např. ve skladech), barevné jsou náročnější na zpracování a tedy dražší. Pro firmu jsou důležitější v jejím výrobním programu.

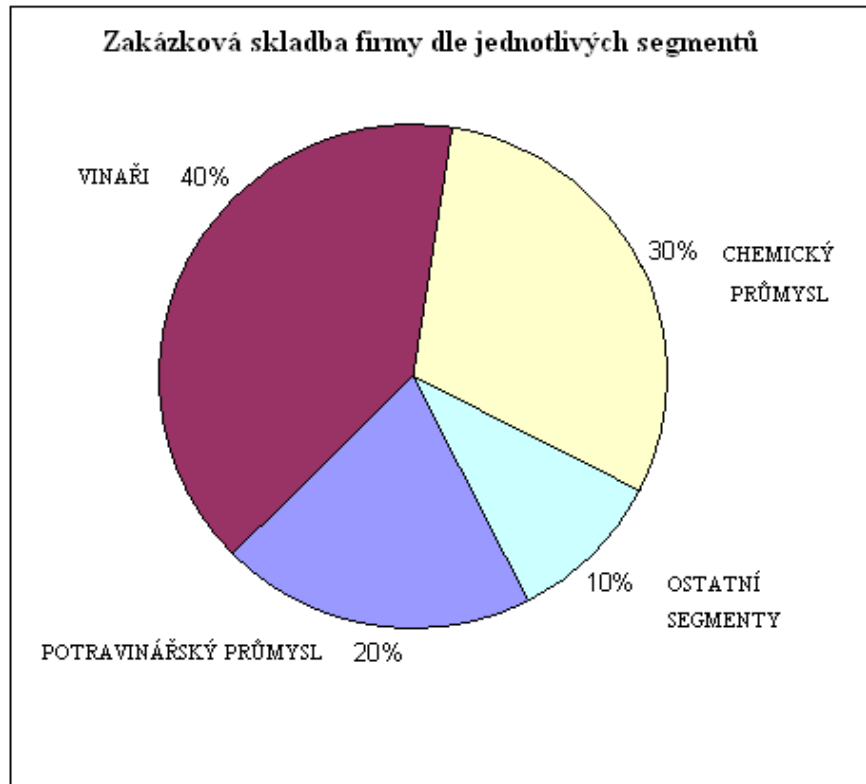


Obr. 6 Spotřeba barevných etiket, [41]



Obr. 7 Spotřeba bílých etiket, [41]

Největším spotřebitelem barevných samolepících etiket je v první řadě potravinářský trh, dále pak chemický a petrochemický trh, trh s alkoholickými i nealkoholickými nápoji a poté ostatní tržní odvětví jako například logistika, farmacie, elektronika, a jiné. Spotřeba bílých etiket je výrazně segmentově rozdílná.



Obr. 8 Zakázková skladba firmy, [41]

Prognóza tržního potenciálu

Firma ETIFLEX, s. r. o. je převážně oslovována především z řad středních a menších vinařů, kteří na tuto tiskovou technologii postupně přechází a pro firmu, která se nachází v centru vinařského kraje, je tato skupina zákazníků velmi důležitá.

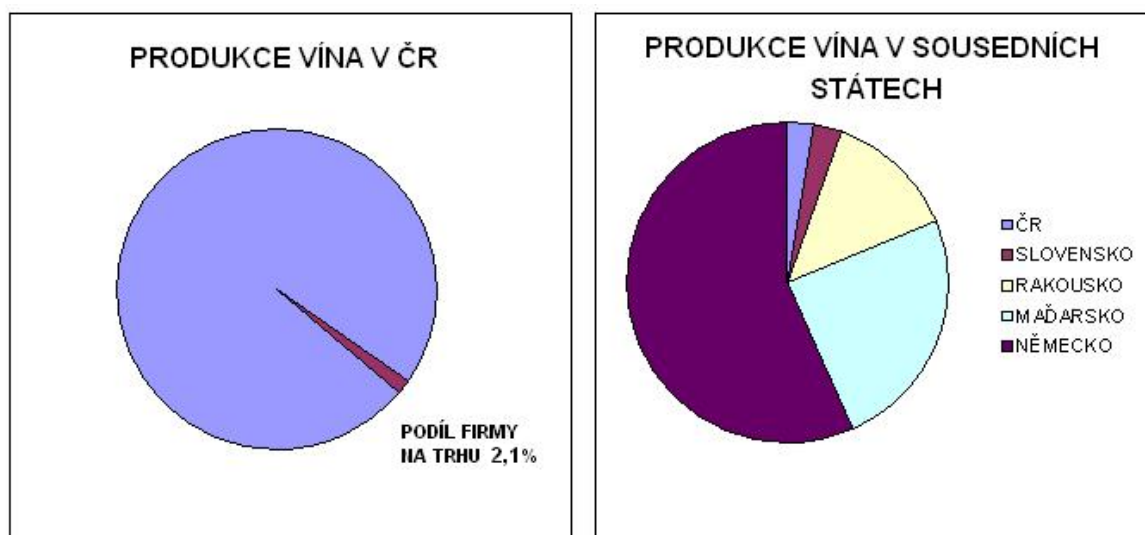
Budoucí vývoj tohoto tržního segmentu je směřován cestou vyšší kvality vyráběných vín, což znamená výrobu dražších vín opatřených luxusnějšími a dražšími etiketami.

Proto, aby se firma mohla lépe rozhodnout zda se zaměří na výrobu těchto samolepících etiket pro vinaře je potřeba důkladně posoudit dostatečnost zvoleného trhu.

Tab. 7 Dostatečnost trhu, [37]

ROZDĚLENÍ TRHU S ETIKETAMI NA VÍNO	POČET VYTIŠTĚNÝCH ETIKET ZA ROK 2005	PŘEPOČET Z MNOŽSTVÍ ETIKET NA HL	CELKOVÁ PRODUKCE VÍNA V HL ZA ROK
Česká republika	956 000	7 170	495 000
Slovenská republika	0	-	480 000
Rakousko	0	-	2 335 000
Maďarsko	0	-	4 299 000
Německo	0	-	9 950 000

Přepočítání z etiket na HL: $956\,000 \text{ ks etiket} \times 0,75 \text{ L} = 717\,000 \text{ L} / 100 = 7\,170 \text{ HL}$



Obr. 9 Současný podíl firmy na zkoumaných trzích, [37]

3.2.2 Analýza prodejů

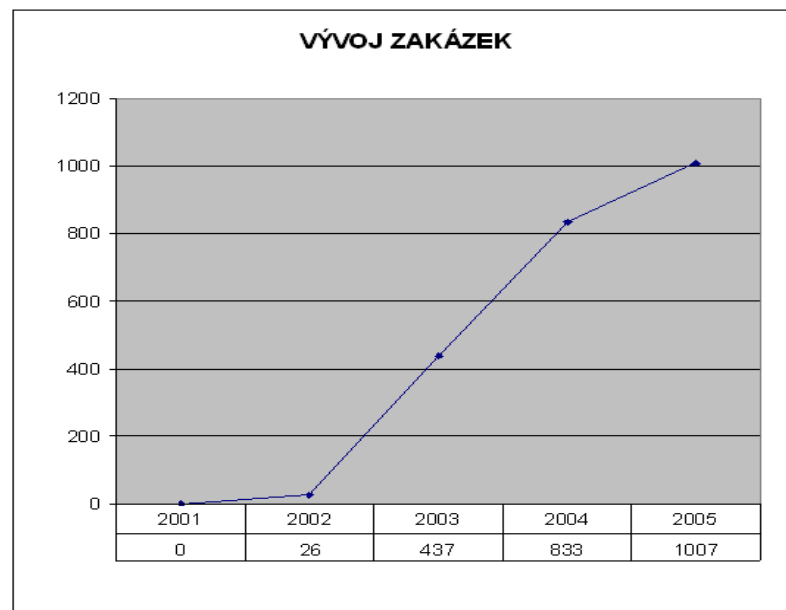
Prodej a výše obrátu firmy se od jejího založení pravidelně zvyšují a zakázky mají převážně opakující se charakter. K výkyvu v tomto trendu došlo jen v roce 2005, kdy vlivem stanovení nových cenových podmínek došlo k většímu odlivu starých zákazníků. Tato ztráta zákazníků byla kompenzována větší obchodní činností a přírůstkem většího množství nových zákazníků.

Tab. 8 Vývoj ekonomické situace firmy, [41]

Sledované období	Celkový roční obrat firmy
2001	202 000,-
2002	-925 000,-
2003	-3 052 000,-
2004	- 2 126 000,-
2005	1 184 000,-

Přehled počtu realizovaných zakázek:

počet zakázek v roce 2002	26
počet zakázek v roce 2003	437
počet zakázek v roce 2004	833
počet zakázek v roce 2005	1007



Obr. 10 Vývoj růstu zakázek, pramen autor

3.2.3 Analýza konkurence

Při zakládání společnosti nebyla konkurence příliš veliká, jednalo se poměrně o mladou tiskovou technologii. V té době působilo na trhu jen asi deset firem, z čehož asi pouze tři firmy byly velké společnosti s několika stroji.

V současné době již do tohoto odvětví mnoho nových firem nevstupuje a většina firem se snaží co nejvíce specializovat a odlišit od ostatních.

Analýza konkurence – „tajný průzkum“

Nejdůležitější z hlediska analýzy konkurence je zjistit všechny postupy a strategie konkurenčních firem. Pro zjištění konkurenčních nabídek je potřeba rozeslat fiktivní poptávku, ve které nás zajímá :

- cena za jednu etiketu (poptávané množství 5 000 ks – pro konkurenci může být toto množství příliš malé, ale ne pro firmu ETIFLEX)
- ceny dalších vstupů (štočky, výsekové formy, grafické zpracování, ...)
- rychlost dodání – termín dodání od závazné objednávky
- platební a dodací podmínky

Tab. 9 Průzkum cenové strategie konkurence, pramen autor

č.	Název firmy	Lokalita	Kontakt (E-mail)	Znalost firmy
1	Cognia Press	Kolín	milan.marek@etiketa.cz	známá
2	ETIX-BRNO	Brno	info@etix-brno.cz	méně známá
3	Flexon	Jesenice	e.dufkova@flexon.cz	úplně neznámá
4	Grafikoprint	Tábor	info@grafikoprint.cz	úplně neznámá
5	Králíček	Praha	stana@kralicek-labelprint.cz	známá
6	KZK	Brno	kzk@kzk.cz	méně známá
7	Label Design	Praha	jcisar@label-design.cz	známá
8	Mechanika Teplice	Teplice	mecheti@mechatep.cz	úplně neznámá
9	NSD	Kunštát	kubena.j@nsd.cz	úplně neznámá
10	Obchodní Tiskárny, a. s.	Kolín	obchod.kolin@otk.cz	známá
11	OSMA	Zlín	sales@osma.cz	známá
12	Pemax Print	Poděbrady	obchod@pemax.cz	úplně neznámá
13	Peroutka	Buštěhrad	info@peroutka.cz	známá
14	Printeco	Brno	printeco@printeco.cz	úplně neznámá
15	SaK Label	Brno	kozal@sklabel.cz	známá
16	Zlinpack	Zlín	info@zlinpack.cz	známá

Tab. 10 Závěry z provedené analýzy konkurence, pramen autor

č.	Rychlost reakce	Správnost reakce	Cenové kritéria					Dodání
			Kč / ks	štočky	výseky	ražba	grafika	
1	obratem	ne	-	-	-	-	-	-
2	nic	-	-	-	-	-	-	-
3	obratem	částečně	0,7	á 1 300,-	2 436,-	+ á 0,73 + razící válec 30 000,-	?	?
4	nic	-	-	-	-	-	-	-
5	obratem	částečně	1,65	á 1 500,-	3 100,-	?	?	3 dny
6	nic	-	-	-	-	-	-	-
7	obratem	ne	-	-	-	-	-	-
8	nic	-	-	-	-	-	-	-
9	obratem	ano	1,26	á 600,-	2 500,-	+ 0,50 + štoček 1 200,-	5 000,-	3 týdny
10	nic	-	-	-	-	-	-	-
11	2 dny	částečně	1,85	á 1 000,-	4 900,-	+ 2,30 + razící válec ???	?	?
12	obratem	ano	1,87	á 2 300,-	4 000,-	minimální množství 50 000 ks	5 000,-	?
13	nic	-	-	-	-	-	-	-
14	nic	-	-	-	-	-	-	-
15	2 dny	částečně	1,14	á 1 200,-	5 800,-	+ ??? + válec na ražbu 32 000,-	?	2 týdny
16	nic	-	-	-	-	-	-	-

Rychlost odpovědi:

6 firem odpovědělo ihned (přítomnost samostatného obchodního oddělení),

2 firmy do druhého dne,

8 firem neodpovědělo vůbec, pravděpodobně jsou tyto firmy zaměřeny na úplně jinou produkci (jak typem, tak i množstvím).

Průběh komunikace a správnost odpovědi:

2 firmy odpověděly naprosto správně a na poprvé zodpověděly veškeré dotazy,

zbylých 5 firem (i po opětovném upřesnění) neodpovědělo na všechny požadované údaje,

1 firma již neodpověděla vůbec

Cenové srovnání:

2 firmy vyžadují obrovské vstupní náklady na pořízení válce na ražbu (cca 30 000,- Kč)

1 firma požaduje minimální množství pro ražbu 50 000 ks etiket

Zbyly tedy jen dvě konkurenční firmy.

Firma **OSMA** s výrazně vyššími cenami a firma **NSD**, která má ceny zhruba stejné jako firma **ETIFLEX**.

Při zkoumání konkurence je také zapotřebí si odpovědět na následující otázky:

Jak se lišíme od konkurence?

Na rozdíl od konkurence má firma ETIFLEX nižší náklady na svůj provoz, protože je vybavena menším a levnějším strojem určeným pro tisk malých a středních zakázek. Můžeme tedy u těchto zakázek nabídnout výhodnější cenu.

Proč by měl zákazník dát přednost nám před konkurencí?

Firma je atraktivnější z hlediska ceny a z hlediska její strategické polohy. Konkurenční firma NSD má sídlo v Kunštátu, zatímco ETIFLEX působí přímo ve středu vinařského kraje a je tedy svým zákazníkům blíže a může navazovat a budovat užší kontakty.

Je konkurence spokojena se současným stavem?

Konkurence prozatím nemá důvod k žádným změnám, protože firma ETIFLEX je zaměřena na odlišné zákazníky, kteří jsou pro konkurenci nezajímaví. Konkurence se zaměřuje především na velké zákazníky a jde tedy především cestou kvantity.

Která naše opatření přimějí konkurenci k protiakci?

Jen v případě, kdy by naše firma začala výrazněji působit na trzích konkurence a snažila by se přebírat konkurenční zakázky.

3.2.4 Prognóza tržního podílu, prodeje a zisku

Firma má v současné době několik větších stálých zákazníků působících přímo v místě sídla firmy. S těmito zákazníky má firma vytvořené dlouhodobé vztahy a tito zákazníci převážně zaplňují celou jednu směnu. Toto však může být pro firmu rizikem, protože krize jednoho velkého zákazníka se pak může rychle přenést do firmy a způsobit také problémy i samotné firmě.

Dále má pak firma větší množství malých zákazníků, kteří objednávají zhruba jednou za rok, a kteří nemohou dostatečně zajistit stabilní provoz druhé, případně třetí směny. Vhodné by tedy pro firmu bylo získání středně velkých zákazníků. Tito by svými pravidelnými objednávkami zajistily stabilní a pevné zakázkové vyplnění výrobní kapacity.

Tab. 11 Prognóza vývoje firmy na trhu s vinnými etiketami, pramen autor

	současný stav	do 2 let	do 5 let
velikost tržního podílu	2,1%	20%	50%
počet etiket za rok	956 000	9 200 000	23 000 000
průměrná cena etikety	1,2	1,2	1,2
celkový roční prodej	1 147 200 Kč	11 040 000 Kč	27 600 000 Kč
čistý zisk (průměrná ziskovost 20%)	229 440 Kč	2 208 000 Kč	5 520 000 Kč
celková velikost tržního segmentu (spotřeba etiket za rok)		46 000 000 ks	

3.3 SWOT analýza

Každá samostatně podnikající jednotka by měla být podrobena co nejpřesnější a nejupřímnější analýze příležitostí a hrozeb a na ně navazujících silných a slabých stránek. SWOT analýza je klasickou metodou zmapování vnější i vnitřní situace firmy tváří v tvář nové situaci.

Vnitřní analýza firmy – silné a slabé stránky podniku

Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o silných stránkách, které je nutno dále udržovat, a slabých stránkách, které oslabují celkovou pozici podniku a je potřeba je postupně odstraňovat.

Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné činnosti podniku a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Silnou stránkou podniku mohou být například kvalitní výrobky, tradice značky, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, pružná organizační struktura, kvalifikovaná pracovní síla, apod. Slabé stránky podniku mohou tvořit například zastaralý strojní park, omezené výrobní kapacity, vysoká zadluženost, špatná pověst

podniku, nekvalitní výrobky, apod.

Metoda sebe-hodnocení firmy se provádí na základě zpracování analytického dotazníku, obsahující otázky týkající se všech zmiňovaných klíčových oblastí podniku. Každá z dotazovaných kategorií je analyticky rozdělena na části vyjadřující požadovanou kvalitu firmy, kterou lze posoudit a ohodnotit známkou – bodový systém. Toto hodnocení provádí management firmy. Za účasti dotazovaných manažerů pak vzniká hodnotící tabulka.

Touto metodou sebe-analýzy jsme dospěli k následující tabulce:

Tab. 12 SW analýza, pramen autor

Silné stránky (angl. Strengths)	Slabé stránky (angl. Weaknesses)
1. Kvalita vlastního výrobku	1. Míra zadluženosti
2. Nízké náklady	2. Schopnost investovat
3. Schopnost uspokojit zákazníka	3. Technologické vybavení
4. Stálí zákazníci	4. Propagace
5. Rozvoj lidského kapitálu ve firmě	5. Schopnost pěstovat zákazníka
6. Kvalifikovanost pracovní síly	6. Znalost cizích jazyků

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro činnost podniku stejnou důležitost. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená podnikovou konkurenční výhodu. Existující silná stránka nemusí být vždy nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení. Vždy je možné zlepšit i to, co podnik dělá dobře. V plánovacím procesu je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek a snažit se neutralizovat vliv závažných slabín na chod podniku.

Vnější analýza prostředí – příležitosti a hrozby podniku

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Může je ovšem vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití příležitostí nebo k odvrácení důsledků hrozeb.

Hodnotící tabulka vnější analýzy prostředí, srovnání příležitostí a hrozeb:

Tab. 13 OT analýza, pramen autor

Příležitosti (angl. Opportunities)	Hrozby (angl. Threats)
1. Nové trhy	1. Růst cen a nákladů výroby
2. Kvalita dodavatelů	2. Konkurence přes necenové faktory
3. Strategická poloha firmy	3. Jazykové nároky na management
4. Jistota dodavatelů do budoucna	4. Legislativní změny
	5. Růst mezd
	6. Odliv kvalifikovaných pracovníků

Mezi necenové faktory může například patřit servis poskytovaný odběrateli spolu se samotným výrobkem. V zahraničí je péče o zákazníka téměř samozřejmostí, což se doposud o většině českých firem říci nedá. Firma musí klást větší důraz na poskytování těchto necenových faktorů.

V oblasti legislativních změn se firma nejvíce obává zpřísnění podmínek při práci s barvami a chemickými látkami, které by mohly mít dopad na zdraví zaměstnanců ale i na životní prostředí.

4 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.

MÁ BÝT: jasný a výstižný, snadný ke čtení, vyžadovaný pro každý tržní prostor

MÁ OBJASŇOVAT: jak použít marketingové zdroje k dosažení marketingových cílů

PŘEDPOKLÁDÁ: segmentaci trhu, prognózování velikosti trhu a tržního podílu, identifikaci tržní pozice

ZAHRNUJE: pouze klíčové informace, podrobnosti a další údaje patří do příloh

Struktura marketingového plánu:

- titulní list obsahující název firmy a období, pro které je sestavován.
- celkové shrnutí, ve kterém je firma představena, charakteristika firmy a její hlavní cíle a strategie. Popis situace, za které je sestavován, jeho účel a způsob použití.
- závěry provedených analýz (situační analýza, marketingový výzkum, swot analýza, určení segmentů, atd.).
- plánování budoucího stavu firmy, tedy určení hlavních marketingových cílů.
- určení marketingových strategií a jejich rozpracování v marketingovém mixu.
- zpracování jednotlivých aktivit a úkolů do přehledné formy – stanovení akčních programů, prováděcích programů (operativní plány).
- stanovení rozpočtu jednotlivých aktivit, návrh financování. Pokud nejsou potřebné zdroje k dispozici, potom není možné plánovaných cílů úspěšně dosáhnout.
- určení systému měření a kontroly, tedy určení v jakých intervalech se budou vyhodnocovat výsledky plnění cílů marketingového plánu.

4.1 Marketingové cíle a strategie

Marketingové cíle bývají také označovány jako druhotné, sekundární cíle, které vycházejí z cílů firmy – z tzv. primárních, prvotních cílů. Tyto cíle jsou dosaženy

marketingovými činnostmi. Cíle mají být reálné, ovlivnitelné vlastní snahou, měřitelné, kontrolovatelné a srozumitelné.

V konkrétním případě pro firmu ETIFLEX, s.r.o. jsme pro nadcházející podnikatelské období (období jednoho roku) stanovili marketingové cíle, které se zaměří na existující výrobky působící na současném trhu, tedy na trhu samolepících etiket pro vinaře.

Tab.14 Stanovení marketingových cílů, pramen autor

PRVOTNÍ STRATEGICKÉ CÍLE	DRUHOTNÉ MARKETINGOVÉ CÍLE	MĚRITELNOST
Specializace na vinné etikety	zvýšení kvality tisku zvýšení kvality nabízeného designu zlepšení obchodní činnosti	zvýšení celkového tržního podílu o 20%
Vyvážení - stabilizace zakázkové struktury	oslovení nových středně velkých zákazníků stanovení speciálních cenových nabídek	získání min. 30% středních firem
Proniknutí na nové trhy EU	zajištění stabilního obchodního zastoupení na Slovensku zajištění stabilního obchodního zastoupení v Rakousku	získání tržního podílu min. 5%
Zlepšení propagace firmy	určení a zavedení jednotného firemního image cílené plánování propagace	splnění úkolu uplatněním kompletního plánu propagace

Marketingová strategie se sestává z metod a postupů, které chceme ve stanoveném časovém období použít k dosažení daných cílů. Vychází se ze základních prvků marketingového mixu, ovšem z hlediska využitelnosti v praxi je doporučeno zaměřit se na ty oblasti, které jsou pro splnění plánu rozhodující a strategické.

Marketingové strategie se zaměřují na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem.

Pro dosažení zvolených podnikových cílů jsou nejčastěji používány dva obecné strategické směry. Tyto strategické směry je možné použít bez jakýchkoli větších problémů a potíží ve většině podniků bez podstatných ohledů na konkrétní výrobky a příslušné odvětví nebo obor.

Strategické směry:

- diferenciací v porovnání s konkurencí, vzhledem k výrobkům či službám a vzhledem k trhům, na které podnik dodává své výrobky či služby
- dosažení postavení nejefektivnějšího výrobce v průmyslovém odvětví nebo oboru

Takto obecně formulované strategické směry využívají podniky k zabezpečení vytyčených marketingových cílů, které jsou většinou v určitém vztahu k zisku. Podniky se snaží buď zvýšit příjmy, snížit výdaje, nebo obojí.

4.1.1 Strategické obchodní jednotky a analýza portfolia

V rámci firmy ETIFLEX, s.r.o. se za strategické podnikatelské jednotky dají považovat následující výrobky a služby:

- etikety pro vinaře
- barevné grafické etikety
- dotisk na termotransferové tiskárně
- bílé etikety různých rozměrů
- potisk PVC rolí

Firma musí tyto jednotlivé jednotky posoudit a určit, které jednotky přispívají k rozvoji firmy a které k zaostávání. Z hlediska ziskovosti a dalšího budoucího vývoje jednotlivých strategických podnikatelských jednotek jsem pro firmu ETIFLEX, s.r.o. sestavil jejich následující pořadí a určení.

Hvězdy: etikety pro vinaře (fáze růstu, strategie zvýšení tržního podílu)

Tento trh se velmi rychle rozvíjí, čehož chce firma díky její strategické poloze a dobrými vztahy s místními vinařskými firmami využít. U těchto etiket se také velmi cení duševní práce grafiků, která tvoří nemalou část hodnoty těchto zakázek.

Firma tedy musí investovat prostředky na vývoj v této oblasti výroby, konkrétně zdokonalit aplikaci zlaté ražby a zdobení etikety reliéfní ražbou – embosing. To představuje výběr vhodného dodavatele strojního zařízení a získání finančních prostředků na nákup nového stroje.

Dojné krávy: barevné grafické etikety (zralost, strategie zachování tržního podílu)

Tyto etikety jsou pro firmu také velmi důležité, protože nižší ceny těchto etiket jsou převážně kompenzovány velkými množstevními odběry. Jedná se převážně o etikety z chemického a potravinářského průmyslu.

Dotisky na termotransferové tiskárně

Tyto dotisky nejsou po technické stránce nijak náročné a ceny, které stanovila konkurence jsou ziskové. Tuto činnost je však potřeba brát jen jako doplňující servis pro své zákazníky.

Otazníky: bílé etikety různých rozměrů

Bílé etikety jsou pro firmu atraktivní z hlediska jednoduchosti jejich výroby a trh je poměrně velký. Problém však je s velice nízkým ziskem, ceny jsou konkurencí stlačeny na úplné minimum. Konkurence je v tomto segmentu příliš silná.

Psi: potisk PVC rolí (pokles, strategie snížení tržního podílu)

Tyto zakázky nejsou pro firmu při současných cenách ziskové. Ceny jsou stanoveny konkurenčními tiskárnami v Itálii a ve Francii, které používají pro tuto výrobu speciální stroje a technologie a mohou tak nabídnout výhodnější ceny.

Navrhuji proto u této výroby zvýšení cen, což bude mít za následek postupné snížení tržního podílu až případné ukončení této činnosti.



Obr. 11 Matice BCG firmy ETIFLEX, pramen autor

4.1.2 Strategie niky

Pro malou firmu, jakou je i firma ETIFLEX, je důležité soustředit se na určitý vybraný segment trhu, případně na tržní niku. [20]

Pokud firma vstupuje na obsazené trhy nebo na trhy se silnými konkurenty (oligopolní trh je pro samolepicí etikety specifický), pak je zapotřebí zvolit strategii „tržního troškaře“ a poté strategii „rozšiřování výklenků“.

Strategie tržního troškaře je specifická velmi malým podílem na trhu, ale přesto velkým ziskem. Tento zisk je možné realizovat pouze díky zaměření se na tržní výklenky. Pro zaměření na tržní výklenek je zapotřebí:

- **perfektní znalost svých zákazníků (v daném výklenku)**
- **specializace na požadavky těchto zákazníků**

RIZIKO této strategie spočívá v tom, že tržní výklenek může vyschnout nebo může být napaden konkurencí. Firmě potom zůstanou vysoce specializované zdroje (zaměstnanci, strojní vybavení, atd.), které nebyvají vhodné pro jiné využití.

Vzhledem k tomu, že výklenky časem samy zanikají, je vhodné obsluhovat více různých výklenků a stále hledat, případně vytvářet nové.

Vhodné způsoby specializace:

- na konečného uživatele – zaměření na jeden typ uživatele (vinař)
- na velikost zákazníků – specializace na malé, nejsou pro konkurenci zajímaví
- na výrobní vlastnosti – výroba určitého typu výrobku, nebo určité vlastnosti
- na jakost a cenu – vysoká kvalita za vysokou cenu

4.2 Marketingový mix – 4P

Klíčovým prvkem marketingového plánu je návrh konkurence schopného základního marketingového mixu. Zvolené marketingové cíle mohou být dosaženy pouze správným určením marketingového mixu. Založen je na „4P“, což je produkt (výrobek, služba, idea), promotion (propagace), place (místo a způsob prodeje) a price (cena, cenová politika).

4.2.1 Produkt

- **rozmanitost** - poskytování různých typů etiket pro různé typy zákazníků. Pro malé zákazníky je vhodné vyrábět univerzální předtiskované bílé etikety v různém barevném provedení. Na tyto etikety by potom firma dotiskovala konkrétní údaje dle požadavků zákazníků. Pro velké zákazníky je potřeba vyrábět individuální etikety.

Tab. 15 Rozmanitost produktu, pramen autor

ROZMANITOST
<p>Úkol:</p> <p>výroba různých druhů bianco etiket (různé tvary, různá barevnost, různé materiály) zajistit výrobu s nízkými náklady, stanovit racionální cenu, zveřejnit ceník zpracovat vhodné grafické návrhy dotisků, graficky vytvořit nabídkový katalog</p>
<p>Výhody:</p> <p>vysoká operativnost (možnost dotisků „na počkání“), dostupná cena možnost objednávek prostřednictvím telefonu či e-mailu možnost vlastního zpracování a dodání grafického návrhu</p>

- **jakost** - dokáže snižovat citlivost na cenu, proto je velmi důležité vždy vyrábět pouze kvalitní etikety.

Tab. 16 Jakost produktu, pramen autor

JAKOST
<p>Úkol:</p> <p>používat vždy jen kvalitní – vinařské papíry, nesnížit se k výrobě nejlevnějších etiket dodržet kvalitní barevné provedení a celkové zpracování (termín, balení, ...) určit postupy pro udržení jakosti a stanovit odpovědnosti</p>
<p>Výhody:</p> <p>zákazník získá větší důvěru a jistotu o kvalitě zpracování své etikety zvýšení povědomí o firmě, jménu a značce</p>

- **design** – důležitou vlastností samolepící etikety, nebo viněty je podpora prodeje samotného výrobku. Design společně s kvalitou tvoří samotnou podstatu výrobku. Dokonalý vzhled etikety vytváří vysokou přidanou hodnotu a podporuje prodejnost

konečného výrobku. Etiketa tvoří obal a svým designem dokáže přimět konečného zákazníka ke koupi.

Tab. 17 Design produktu, pramen autor

DESIGN
Úkol:
získávat nové návrhy a navazovat spolupráce s novými grafiky zakoupit vhodnou encyklopedii vín a etiket
Výhody:
originalita a odlišení jednotlivých vinařských firem konkurenční výhoda, podpora prodeje

- **balení** – v současnosti se výrobky firmy, tedy etikety buďto nebalí vůbec anebo pouze do smršťovací fólie téměř bez jakéhokoli označování. Pro zajištění efektivního balení, manipulaci a přepravu je potřeba určit vhodné rozměry zakázek.

Tab. 18 Balení produktu, pramen autor

BALENÍ
Úkol:
ve vlastní režii vyrobit označovací etikety s logem firmy a s kontaktními údaji objednat firemní igelitové tašky pro balení menších zakázek zajistit kartónové krabice s firemním potiskem pro balení větších zakázek
Výhody:
zvýšení povědomí o firmě, jménu a značce podpora zvyšování kvality, zlepšení celkového dojmu z produktu zajištění bezpečnosti výrobku při manipulaci, dopravě a skladování

- **služby a záruky** - v tomto bodě jde spíš o to vyzvednout zavedené a běžně nabízené služby. Konkurence malým zákazníkům běžně nenabízí služby jako skladování, poradenství, nabízení etiketovacích zařízení, apod.

Tab. 19 Služby a záruky spojené s produktem, pramen autor

SLUŽBY A ZÁRUKY
Úkol:
nabídka bezplatného a bezpečného skladování etiket určených pro dotisky nabídka pronájmu etiketovacího zařízení pro zjednodušení aplikace etiket stanovení jasného postupu při reklamacích a zavedení reklamačního řádu poskytování poradenství
Výhody:
získání konkurenční výhody přes necenové faktory

4.2.2 Cena

- **ceník** – firma používá seznamy cenových nabídek pro jednotlivé zákazníky. Ceníky nepoužívá, ale s výrobou předtisknutých bianco etiket je bude potřeba stanovit.

Tab. 20 Vytvoření ceníků, pramen autor

CENÍK
Úkol:
sestavení ceníku základních bianco etiket sestavení ceníku předsekaných archů stanovení ceny za dotisky (podle srovnání konkurenčních cen) stanovení ceny za grafické přípravy a návrhy (podle průzkumu konkurence)
Výhody:
jasná a přehledná cenová politika firmy

- **slevy a srážky** – firma by měla mít stanovené jasné postupy kdy, jakým zákazníkům a v jaké výši bude poskytovat slevy a různé výhody

Tab. 21 Stanovení slev, pramen autor

SLEVY A SRÁŽKY
Úkol:
stanovení jasných a jednotných postupů pro stanovení slev určení slev při platbách včas (v termínu splatnosti) slevy při platbách v hotovosti (při odběru etiket) věnostní slevy významným zákazníkům
Výhody:
zákazníci získají pocit úspory svých finančních prostředků

- **platební podmínky a splatnost** – je potřeba stanovit na základě analýzy konkurence, také je zapotřebí posuzovat zda se jedná o první nebo opakovanou spolupráci

Tab. 22 Určení platebních podmínek, pramen autor

PLATEBNÍ PODMÍNKY, SPLATNOST
Úkol:
u nových zákazníků vždy požadovat zálohu za tisk etiket ve výši 50% zbytek částky by měl být uhrazen při odběru etiket u opakovaných zakázek splatnost 10 až 30 dnů dle velikosti jednotlivých zákazníků možnost dlouhodobějšího úvěrování bez cenových navýšení (podmínka ručení směnkou)
Výhody:
snížení rizika vzniku pohledávek a zrychlení obratu finančních prostředků

4.2.3 Propagace

- **prodejní propagace** – určení marketingových aktivit, způsobů jak zviditelnit firmu, jaké použít média, jaký zvolit rozpočet, atd. [3]

Tab. 23 Způsoby propagace, pramen autor

PRODEJNÍ PROPAGACE
Úkol:
zaškolit nové obchodní zástupce zajistit technické prostředky (osobní automobil, mobilní telefon) zavedení systému evidence kontaktů a úkolů pro obchodní zástupce zvolit a zakoupit vhodný software pro evidenci kontaktů
Výhody:
zvýšení tržního podílu

- **reklama** – měla by být vytvořena jednotná firemní image a reklama musí být zvolena racionálně, tedy vhodně a účelně zaměřena na konkrétní cílové skupiny zákazníků

Tab. 24 Stanovení způsobu reklamy, pramen autor

REKLAMA
Úkol:
zvolit jednotný styl reklamy a propagace (jednotný firemní design) reklamu zaměřit účelně - na konkrétní skupinu zákazníků, ve správný čas inzerovat v odborných vinařských časopisech (Vinařský obzor, ale i další !!!) rozdávat reklamní předměty (diáře, bločky, propisky, zapalovače, ...)
Výhody:
větší užitek ze správně zaměřené a načasované reklamní kampaně

- **public relations** – je důležité udržovat dobré vztahy s okolím firmy (úřady a instituce, ostatní firmy atd.) a budovat pozitivní veřejné mínění o firmě.

Tab. 25 Postupy public relations, pramen autor

PUBLIC RELATIONS
<p>Úkol:</p> <p>uveřejňovat články o nových trendech a materiálech pro samolepící etikety sponzorovat a podporovat košty a výstavy vín osobně projevovat zájem a zúčastňovat se vinařských akcí (dny otevřených sklepů, atd.) navštěvovat vinařské veletrhy a výstavy (Vino a destiláty, Vinex - Salima, atd.)</p>
<p>Výhody:</p> <p>zvýšení veřejného povědomí o existenci firmy</p>

4.2.4 Místo prodeje

- **distribuční cesty** - vzhledem k zakázkové produkci firma nepotřebuje distribuční síť v podobě firemních prodejen nebo jiných zastoupení. Zakázky si zákazníci vyzvedávají přímo na firmě.

Tab. 26 Zvolení distribučních cest a způsobů prodeje, pramen autor

DISTRIBUČNÍ CESTY
<p>Úkol:</p> <p>využít síť prodejen vinařských potřeb BS pro vlastní skladování a prodej etiket rozvoz menších zakázek prostřednictvím obchodních zástupců rozesílání zakázek balíkovou přepravou (PPL, ČD kurýr, Pošta)</p>
<p>Výhody:</p> <p>lepší kontakt se zákazníkem při osobním předávání zboží, okamžitá možnost inkasa rychlé a pohodlné způsoby doručování zásilek</p>

5 AKČNÍ PLÁNY

Akční plány představují konkrétní dokumenty zahrnující všechny aspekty marketingové strategie, ukládající každému oddělení, každému pracovníkovi i členům managementu odpovědnost i časový úsek pro provedení úkolů.

Při tvorbě prováděcích – akčních plánů je zapotřebí dbát na to, aby každý jednotlivý úkol obsahoval tyto důležité body:

- co se bude podnikat
- kdo úkol provede
- kdy úkol provede
- kdo je zodpovědný
- kolik a jaké prostředky budou na úkol věnovány

Pro firmu ETIFLEX jsem stanovil následující akční plány:

Plán určený pro specializaci na vinaře prostřednictvím zvýšení kvality tisku.

Firma pro zlepšení kvality výroby samolepicích etiket i pro optimální zvládnutí větších zakázek musí investovat do nákupu nového strojního vybavení.

Je tedy zapotřebí vybrat vhodného dodavatele. Pro tento účel jsou nejvhodnější specializované veletrhy jakým je například veletrh Label Expo nebo veletrh Drupa. Je třeba posuzovat více nabídek od různých výrobců a dodavatelů, a to zejména z hlediska kvality a ceny nabízených zařízení.

Po výběru vhodného výrobce je potřeba provést bližší specifikaci požadavků a projednat veškeré možné detaily. Také je třeba domluvit způsob dopravy, způsob platby, sehnat finanční prostředky a ve finále stroj objednat.

V konečné fázi je zapotřebí určit pracovní místo pro nový stroj, provést přípravu pro zapojení stroje do výrobního procesu a také určit a zaškolit obsluhu.

Tab. 27 Akční plány určené pro zlepšení kvality tisku, pramen autor

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: výběr stroje pro aplikaci horké ražby - zlacení	
- návštěva veletrhu v Bruselu a výběr možných dodavatelů stroje	
- jednání s výrobcí o možné koupi stroje	
- předání poptávky a bližší specifikace stroje a jeho příslušenství	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení kvality tisku
KDO ČINNOST PROVEDE	Pálková, Hotař
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.10.2005
KONEC ČINNOSTI	1.11.2005
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	25 000,- Kč
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: objednání stroje pro aplikaci horké ražby - zlacení	
- posouzení cenových nabídek	
- výběr dodavatele stroje	
- konečná specifikace stroje a příslušenství	
- objednávka stroje	
- zajištění finančních prostředků pro koupi stroje (vyřízení úvěru, leasingu)	
- zajištění dopravy stroje	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení kvality tisku
KDO ČINNOST PROVEDE	Pálková
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.5.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	1 100 000,- Kč
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: uvedení vybraného stroje do provozu	
<ul style="list-style-type: none"> - příprava výrobního prostoru - personální zajištění obsluhy stroje - instalace stroje - zaškolení obsluhy, testování a zkušební provoz stroje - zavedení nových parametrů do kalkulačního programu 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení kvality tisku
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotář
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.8.2006
KONEC ČINNOSTI	1.9.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	5 000,- Kč
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: koupě kvalitnější TTR tiskárny pro dotisky etiket	
<ul style="list-style-type: none"> - vyhledávání vhodných dodavatelů - specifikace parametrů tiskárny - poptávka a posouzení poměru ceny a výkonu nabízených tiskáren - zajištění finančních prostředků (dohodnutí splátkového kalendáře) - příprava prostoru pro umístění tiskárny (stůl, PC, policový regál) - instalace a zaškolení 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení kvality tisku
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotář
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.2.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	150 000,- Kč
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: servisní oprava flexotiskového stroje KDO265	
<ul style="list-style-type: none"> - zajištění servisní kontroly - výměna vadných dílů - průzkum cen náhradních dílů - vytvoření seznamu dodavatelů všech levnějších dílů 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení kvality tisku
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotar
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.2.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	100 000,- Kč
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

Pro zlepšení kvality tisku a celkové nabídky služeb pro vinaře je ještě důležité zlepšit kvalitu nabízeného dotisku bianco etiket. Z tohoto důvodu je zapotřebí koupit novou, kvalitnější termotransferovou tiskárnu a další příslušenství (PC, stůl, software, ...). Postup výběru a koupě by měl být v podstatě shodný s koupí zmiňovaného stroje na horkou ražbu. Celkový servis tiskového stroje je velmi důležitý pro zvýšení kvality tisku a měl by být prováděn minimálně jednou za rok. Běžnou údržbu je nutné provádět jednou týdně.

Plán určený pro specializaci na vinaře prostřednictvím zvýšení kvality designu.

Vzhled etiket je pro zákazníky nejdůležitějším faktorem při rozhodování o koupi etiket. Design je u rozhodování na prvním místě, cena etiket je na druhém místě a kvalita až na třetím. Proto je tedy pro firmu velice důležité se s touto službou zabývat a neustále se zlepšovat a zdokonalovat. [40]

Je zapotřebí neustále vyhledávat nové tvůrčí grafiky a společně s nimi vytvářet jednotlivé katalogy nabízející jejich práce.

Cenu za grafické návrhy je potřeba určovat vždy individuálně, na základě náročnosti jednotlivých grafických projektů.

Tab. 28 Akční plán pro zlepšení designu, pramen autor

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: tvorba grafických návrhů etiek	
- vyhledat a oslovit tvůrčí grafiky	
- navázat spolupráci, vytvořit katalogy pro prezentaci grafických prací	
- určit ceny jednotlivých grafiků, sestavit orientační ceník grafických prací	
- vytvářet grafickou databanku	
- pro inspiraci použít encyklopedie vín a etiek	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení kvality designu
KDO ČINNOST PROVEDE	Pálková
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.2.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	2 000,- Kč
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

Plán určený pro specializaci na vinaře prostřednictvím zlepšení obchodní činnosti.

Zlepšení obchodní činnosti a získávání nových zákazníků, jakož i péče o zákazníky stávající je pro zlepšení celkové situace firmy velmi důležité.

Je vhodné vytvořit určitou ucelenou nabídku svých produktů a také vyrobit malé série bianco etiket v různých barevných provedeních. Také je možné vyrobit před sekané archy z různých samolepících materiálů a tyto archy pak nabízet prostřednictvím obchodních zástupců a také prostřednictvím sítě prodejen s vinařskými potřebami. Tyto archy jsou určeny pro dotisk v laserových tiskárnách a práce s nimi je velice jednoduchá.

Pro zlepšení obchodní činnosti je nutné vyhledávat a vybírat nové obchodní zástupce a vytvořit praktický systém pro evidenci a správu kontaktů.

Tab. 29 Akční plány pro zlepšení obchodní činnosti, pramen autor

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: výroba bianco etiket pro menší vinaře	
<ul style="list-style-type: none"> - určení typů, barevnosti a tvarů etiket - propočítání cen etiket při použití speciálního vinařského papíru - ceny musí být přijatelné, prodejnost etiket musí být zaručena - nachystat ceník etiket a dotisků - vytvořit nabídkový katalog, určit způsob propagace a prodeje - pro prodej využít i prodejny potřeb pro vinaře (sít' prodejen BS) 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení obchodní činnosti
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotář
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.2.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	5 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: výroba předsekaných archů pro malé vinaře	
<ul style="list-style-type: none"> - určení barevnosti a tvarů etiket - propočítání cen archů - zpracování ceníku a obalu - vytvořit jednoduché šablony do Wordu (pro dotisky aršíků) - vytvořit nabídkový katalog, určit způsob propagace a prodeje (také využít sít' BS) 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení obchodní činnosti
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotář
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.2.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	5 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: zaměstnání nového obchodního zástupce	
<ul style="list-style-type: none"> - výběr vhodného kandidáta a zaškolení - návrh zavedení systému pro evidenci obchodních kontaktů - systematizace pomocí vhodného software 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení obchodní činnosti
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotar
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.5.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	2 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: zajištění technického vybavení obchodního zástupce	
<ul style="list-style-type: none"> - výběr vhodného automobilu - vlastní kontrola vybraných automobilů, koupě - zavedení knihy jízd - pořízení pracovního stolu a dalšího příslušného vybavení - pořízení PC o jednodušší konfiguraci (pouze pro text a internet) 	
PRIMÁRNÍ CÍL	specializace na vinaře
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zlepšení obchodní činnosti
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotar
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.5.2006
KONEC ČINNOSTI	1.6.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	60 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

Plán stabilizace zakázkové struktury oslovením středně velkých zákazníků

Problémem firmy je absence středně velkých zakázek, které by se pravidelně opakovaly. Firma má v současné době hodně malých zákazníků z řad vinařů, kteří objednávají etikety jen jednou za rok a to většinou začátkem roku.

Pro vyváženost zakázkové struktury bude zapotřebí oslovit a získat více středně velkých vinařských firem, které budou zajišťovat stabilní a pravidelnou zakázkovou strukturu.

Tab. 30 Akční plán pro získání větších zákazníků, pramen autor

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: ziskávání větších zákazníků	
- vytvoření speciálního seznamu firem	
- zjištění bližších informací o jednotlivých firmách (organizační struktura, obrat, ...)	
- plánování strategie pro oslovení jednotlivých majitelů či jednatelů firem	
- domlouvání schůzek a pečlivá příprava na jednání	
- nabízet necenové faktory jako rychlost, operativnost, kvalita, splatnost, ...	
PRIMÁRNÍ CÍL	stabilizace zakázkové struktury
SEKUNDÁRNÍ CÍL	oslovení nových středně velkých zákazníků
KDO ČINNOST PROVEDE	Hotaf, Pálková
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.3.2006
KONEC ČINNOSTI	1.6.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	5 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

Plán určený pro proniknutí na zahraniční trhy

Vzhledem k tomu, že firma působí v blízkosti rakouských a slovenských hranic a je tedy pro zahraniční zákazníky dostupná, je proto důležité se na tyto trhy také zaměřit.

V první řadě je nezbytné provést průzkum trhu a zjistit ceny zahraniční konkurence, poté může firma vstoupit do jednání se zahraničními firmami, se kterými již spolupracuje – tedy se svými zahraničními zákazníky.

Tab. 31 Plány pro zajištění obchodního zastoupení v zahraničí, pramen autor

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: vytváření obchodního zastoupení na Slovensku	
- zahájení jednání s firmou Vinagro, a. s. prodávající potřeby pro vinaře	
- případně shánět i jiné obchodní zástupce pro Slovenskou republiku	
- průzkum trhu	
- příprava podkladů (vzorníky, ceníky, ...)	
- návrh smlouvy pro obchodní zastoupení	
PRIMÁRNÍ CÍL	proniknutí na nové trhy EU
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zajištění obchodního zastoupení na Slovensku
KDO ČINNOST PROVEDE	Pálková
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.3.2006
KONEC ČINNOSTI	1.6.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	3 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: plánování obchodního zastoupení v Rakousku	
- jednání s p. Sohrabi (majitel ofsetové tiskárny ve Vídni)	
- případně shánět jiného obchodního zástupce pro Rakousko	
- průzkum trhu, cen a služeb zahraniční konkurence	
- návrh plánu pro vytvoření pobočky, prodejního skladu	
PRIMÁRNÍ CÍL	proniknutí na nové trhy EU
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zajištění obchodního zastoupení v Rakousku
KDO ČINNOST PROVEDE	Pálková
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.3.2006
KONEC ČINNOSTI	1.6.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	3 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

Plán určený pro zlepšení propagace firmy prostřednictvím zavedení jednotné firemní image

Pro vytvoření jednotné image firmy je potřeba vybrat vhodného grafického návrháře a zadat mu všechny požadované úkoly. Firma bude potřebovat vytvořit veškeré propagační materiály jako jsou katalogy, letáky, prospekty, vizitky. Dále bude potřeba také graficky sjednotit obalový materiál firmy. Firma bude potřebovat vlastní igelitové tašky pro balení drobných zakázek a dále pak kartónové krabice s potiskem a izolepy s potiskem.

Nesmíme také zapomínat na potřebné reklamní předměty jako tužky, bloky, zapalovače, atd., které je vhodné rozdávat jak potenciálním tak i stálým zákazníkům firmy.

Celou propagaci je zapotřebí vhodně naplánovat, a to z hlediska zaměření na konkrétní zákazníky a určení vhodných prostředků pro propagaci.

Tab. 32 Akční plány pro zlepšení propagace firmy, pramen autor

NÁZEV A POPIS ČINNOSTI: tvorba firemní image a plánování propagace	
- naplánovat přesný rozpočet pro firemní propagaci	
- plánování reklamy podle skupin zákazníků na určité období (vinaři - podzim, zima)	
- určení způsobů propagace - časopisy (Vinařský obzor, ...), sponzorování košťů, atd.	
- výběr grafika, zadání požadavků ke zpracování	
- zadání výroby reklamních předmětů, letáků, vizitek, obalů (igelitové, kartonové), ...	
PRIMÁRNÍ CÍL	zlepšení propagace firmy
SEKUNDÁRNÍ CÍL	zavedení jednotné firemní image
KDO ČINNOST PROVEDE	Pálková
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.11.2005
KONEC ČINNOSTI	1.3.2006
ROZPOČET NA TUTO ČINNOST	130 000,-
KONTROLA PROVEDENÍ ČINNOSTI	

5.1 Časová analýza a síťový graf

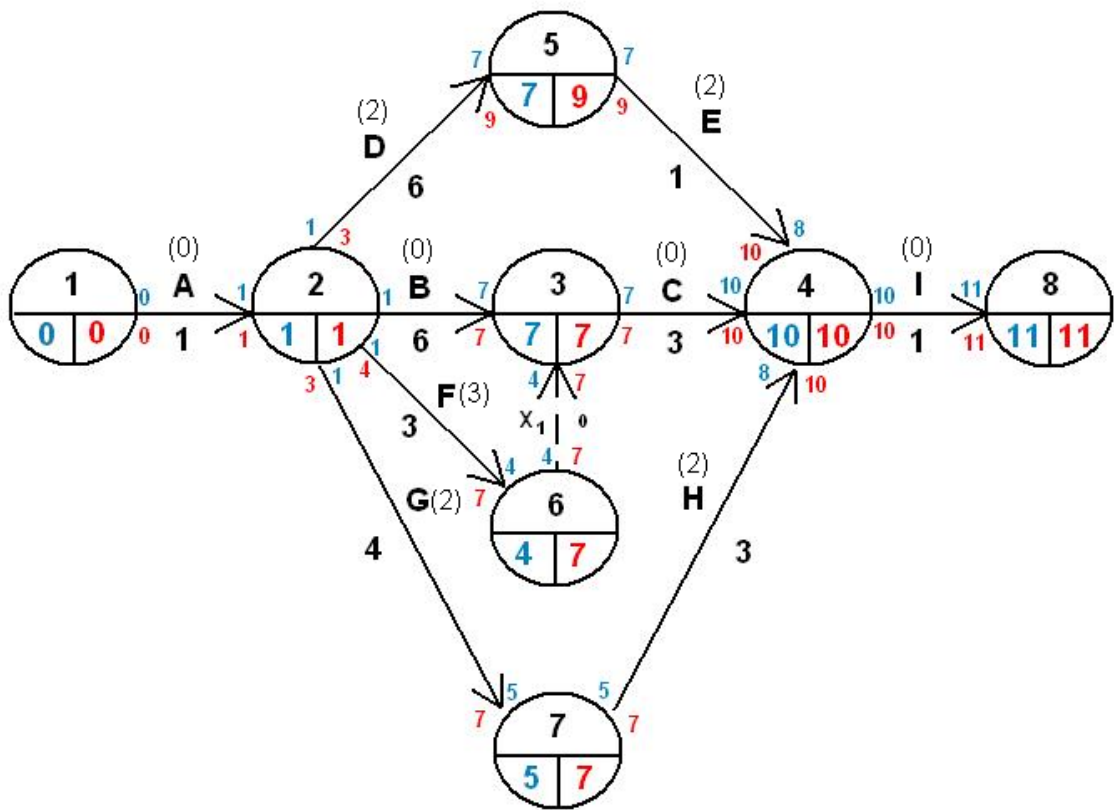
Nyní můžeme na základě prováděcích programů stanovit časovou analýzu a vytvořit síťový graf. V prováděcích programech již máme určeny termíny zahájení jednotlivých činností a také termíny ukončení těchto činností.

Firma ETIFLEX, s. r. o se tedy rozhodla pro koupi nového stroje a zavedení nových marketingových opatření pro podporu prodeje svých produktů. Jednotlivé činnosti a jejich doby trvání je potřeba posoudit a určit časové rezervy.

Tab. 33 Jednotlivé činnosti, délky jejich trvání a návaznosti, pramen autor

Název	Označení	Předcházející proces	realizace (měsíce)
Vytipování vhodných dodavatelů stroje	A	-	1
Výběr dodavatele, upřesnění požadavků, objednávka	B	A	6
Výroba stroje, příprava budoucího pracoviště	C	B, F	3
Vybírání nového obchodního zástupce	D	A	6
Zajištění automobilu pro nového obchodního zástupce	E	D	1
Koupě dalších příslušenství, příprava grafických návrhů, tisk bianco etiket	F	A	3
Tvorba firemní image a plánování propagace	G	A	4
Získání větších zákazníků, budování obchodního zastoupení v zahraničí	H	G	3
Přeprava a instalace stroje, zahájení provozu	I	C, E, H	1

Úkolem je určit nejkratší možnou dobu pro získání optimálního strojního vybavení, tedy zajistit optimální kvalitu produktu a zahájení výroby. Zároveň je třeba vytipovat tzv. kritické činnosti a zjistit celkové časové rezervy v trvání jednotlivých činností. [34]



Obr. 12 Síťový graf, pramen autor

Tab. 34 Celkové časové rezervy, pramen autor

CELKOVÉ ČASOVÉ REZERVY	$RC_{1,2} = 1 - 1 - 0 = 0$
$RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$	$RC_{2,3} = 7 - 6 - 1 = 0$
	$RC_{3,4} = 10 - 3 - 7 = 0$
	$RC_{2,5} = 9 - 6 - 1 = 2$
	$RC_{5,4} = 10 - 1 - 7 = 2$
	$RC_{2,6} = 7 - 3 - 1 = 3$
	$RC_{2,7} = 7 - 4 - 1 = 2$
	$RC_{7,4} = 10 - 3 - 5 = 2$
	$RC_{4,8} = 11 - 1 - 10 = 0$

KRITICKÁ CESTA: A, B, C, I

Tab. 35 Volné a nezávislé časové rezervy, pramen autor

VOLNÉ ČASOVÉ REZERVY	NEZÁVISLÉ ČASOVÉ REZERVY
$RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$	$RN_{ij} = \max (TM_j - t_{ij} - TP_i; 0)$
$RV_{1,2} = 1 - 1 - 0 = 0$	$RN_{1,2} = \max (1 - 1 - 0; 0) = 0$
$RV_{2,3} = 7 - 6 - 1 = 0$	$RN_{2,3} = \max (7 - 6 - 1; 0) = 0$
$RV_{3,4} = 10 - 3 - 7 = 0$	$RN_{3,4} = \max (10 - 3 - 7; 0) = 0$
$RV_{2,5} = 7 - 6 - 1 = 0$	$RN_{2,5} = \max (7 - 6 - 3; 0) = 2$
$RV_{5,4} = 8 - 1 - 7 = 0$	$RN_{5,4} = \max (8 - 1 - 9; 0) = 2$
$RV_{2,6} = 4 - 3 - 1 = 0$	$RN_{2,6} = \max (4 - 3 - 4; 0) = 3$
$RV_{2,7} = 5 - 4 - 1 = 0$	$RN_{2,7} = \max (5 - 4 - 3; 0) = 2$
$RV_{7,4} = 8 - 3 - 5 = 0$	$RN_{7,4} = \max (8 - 3 - 7; 0) = 2$
$RV_{4,8} = 11 - 1 - 10 = 0$	$RN_{4,8} = \max (11 - 1 - 10; 0) = 0$

Řešení pomocí programu WIN QSB: [39]

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

Obr. 13 Zadávané parametry, pramen autor

05-03-2006 17:58:45	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	6	1	7	1	7	0
3	C	Yes	3	7	10	7	10	0
4	D	no	6	1	7	3	9	2
5	E	no	1	7	8	9	10	2
6	F	no	3	1	4	4	7	3
7	G	no	4	1	5	3	7	2
8	H	no	3	5	8	7	10	2
9	I	Yes	1	10	11	10	11	0
	Project Completion Time		=	11	months			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Obr. 14 Výpočet programu WinQSB, pramen autor

Popis tabulky:

on critical path	zda-li leží na kritické cestě,
activity time	čas nutný na vykonání činnosti,
earliest start	nejdříve možný začátek (ZM _{ij}),
earliest finish	nejdříve možný konec (KM _{ij}),
latest start	nejpozději přípustný začátek (ZP _{ij}),
latest finish	nejpozději přípustný konec (KP _{ij}),
slack (LS-ES)	časová rezerva.
project completion time	čas nutný k vykonání všech činností,

Celý projekt je možno realizovat za 11 měsíců. Na kritické cestě se nacházejí činnosti A, B, C, I, u nichž je celková rezerva rovna nule. Výsledkem řešení je nalezení kritické cesty, tedy cesty, kterou si musí firma pohlídat, aby dokázala dotáhnout projekt do zdárného konce ve stanoveném čase. Je to tedy taková činnost, jejímž prodloužením dojde k prodloužení celého projektu.

5.2 Nákladová analýza

Tab. 36 Náklady plánovaných marketingových činností, pramen autor

číslo	popis	rozpočet
1	Vytipování vhodných dodavatelů stroje - návštěva veletrhu v Bruselu	25 000 Kč
2	Výběr dodavatele, upřesnění požadavků, objednávka	1 100 000 Kč
3	Technická příprava pro instalaci stroje	5 000 Kč
4	Koupě dalších příslušenství - termotransferová tiskárna	150 000 Kč
5	Servisní oprava strojního vybavení	100 000 Kč
6	Tvorba grafických návrhů etiket	2 000 Kč
7	Výroba bianco etiket pro vinaře	5 000 Kč
8	Výroba bianco předsekaných archů pro vinaře	5 000 Kč
9	Koupě software pro obchodního zástupce	2 000 Kč
10	Zajištění automobilu, PC, a dalšího vybavení pro obchodního zástupce	60 000 Kč
11	Získání větších zákazníků	5 000 Kč
12	Budování obchodních zastoupení na Slovensku	3 000 Kč
13	Budování obchodních zastoupení v Rakousku	3 000 Kč
14	Tvorba firemní image - reklamní předměty, obaly, katalogy, vizitky, ...	30 000 Kč
15	Plánování propagace a inzerce	100 000 Kč

Tab. 37 Celkové náklady, pramen autor

součet celkové hodnoty finančního plánu:	1 595 000 Kč
pořízení stroje bude financováno leasingem (na 4 roky, měsíčně včetně úroku 5%p.a. 24 062,50 Kč)	1 100 000 Kč
zbytek musí být pokryt z vlastních zdrojů:	495 000 Kč

Náklady na plánované marketingové činnosti budou financovány na základě tohoto finančního rozboru.

5.3 Riziková analýza

Řízení rizik je postup, kterým se subjekt řízení snaží omezit účinek nežádoucích vlivů (hrozeb) a metodicky se člení na tyto procesy:

- **identifikace rizika**
- **hodnocení rizik**
- **příprava a realizace opatření**
- **sledování a operativní řízení rizika**

Hlavní rizika firmy jsou:

1. **riziko konkurence** – změna v zaměření konkurence, zesílení tlaku domácí i zahraniční konkurence
2. **riziko technologických změn** – rychlým vývojem technologií může dojít k zastarání firmy
3. **riziko legislativní** – v případě špatného postupu vlády, špatná dotační politika

Zhodnocení rizik pomocí matice rizik:

Tab. 38 Matice rizik, pramen autor

vznik rizika	důsledky		
	méně závažné	závažné	velmi závažné
velmi nepravděpodobné	riziko nepatrné	akceptovatelné	riziko průměrné
nepravděpodobné	akceptovatelné	průměrné	závažné
pravděpodobné	průměrné	závažné	neakceptovatelné

vznik rizika	důsledky		
	méně závažné	závažné	velmi závažné
velmi nepravděpodobné	2	1	
nepravděpodobné		3	
pravděpodobné			

Tab. 39 Opatření, pramen autor

úroveň rizika	opatření k řízení rizika
nepatrná	není potřeba vytvářet žádná opatření
akceptovatelná	opatření nejsou potřeba, stačí pouze monitorovat stav
průměrná	redukovat riziko, prevence s minimálními náklady
závažná	přijmout opatření pro redukci rizika
neakceptovatelná	nezahájit projekt, dokud není riziko redukováno

5.4 Vytvoření marketingové organizace

Hlavní zásadou při vytváření marketingové organizace je skutečnost, že podnik, který má marketingový útvar nemusí ještě vyznávat marketingovou koncepci a naopak. Podnik nemusí mít ve své organizační struktuře marketingový útvar a může fungovat marketingově na jedničku. Chce-li podnik vyznávat marketingovou filosofii, nevyřeší tento problém vytvořením marketingového útvaru nebo ustavením marketingových funkcí.

Podstata je v tom, jak chápe a jak nahlíží na marketingovou filosofii top management podniku a jak ji dovede uplatňovat. Dále zda ji uznávají a rozumějí všichni zaměstnanci podniku a jsou ochotni uvádět marketingové zásady do každodenního života. Jestliže má podnik fungovat marketingově, musí zde marketingové myšlení pevně zakotvit a proniknout do všech činností a struktur.

V současné době ve firmě ještě stále funguje tzv. před marketingová funkční struktura, která je charakteristická pouze začleněním prodejního, či obchodního manažera (nebo obchodního zástupce) do organizační struktury podniku. Tato dosavadní struktura však již nemůže s rozvojem firmy a s nárůstem nových zákazníků plně dostačovat.

Je nutné zvýraznit a posílit i tzv. neprodejní část marketingových aktivit jakou je např. marketingový výzkum, promotion, distribuce zboží, tvorba cen, atd.

Pro další vývoj firmy je tedy zapotřebí navrhnout novou marketingovou a podnikovou strukturu, která bude odpovídat současné vývojové etapě podniku.

Návrh efektivní organizační struktury podniku

Vzhledem k současné podnikové struktuře a k současné situaci podniku je nezbytné zavést změny v dosavadní organizační struktuře a ve způsobu vedení firmy.

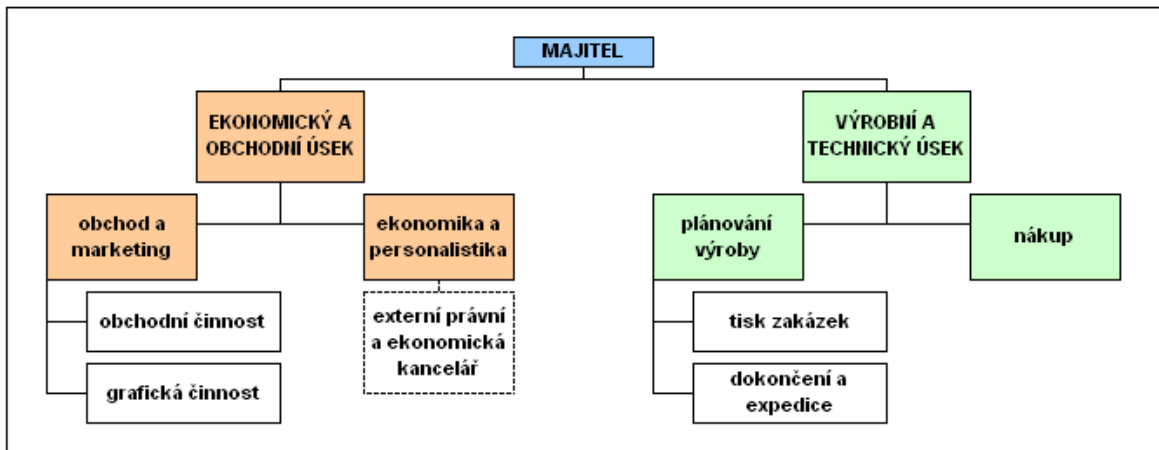
Současná organizační struktura firmy (viz. obrázek č. 5) již nevyhovuje z důvodu velkého přetížení obchodního a výrobního oddělení. Tento úsek nestíhá zpracovávat požadavky zákazníků, a to z důvodu neustálého zvyšování jejich počtu a zvyšování náročnosti jednotlivých zakázek.

Naopak ekonomickému a personálnímu úseku firmy nyní úkoly a povinnosti výrazně ubyly. Je to dáno především tím, že se firma postupně dostala z velké finanční krize, a proto již není zapotřebí operativně a přesně řídit veškeré finanční toky ve firmě.

Po dlouhých úvahách a konzultacích s celým managementem firmy byly stanoveny následující návrhy:

- úsek vykonávající činnost řízení pohledávek a mzdové agendy bude sloučen s úsekem určeným pro zpracování a předávání účetních podkladů externí účetní kanceláři, souhrnně bude označován jako činnost: ekonomika a personalistika
- k ekonomickému úseku bude navíc přidán úsek pro činnosti obchodu a marketingu, tento úsek bude v sobě zahrnovat tvorbu cenových nabídek, řízení obchodní činnosti, přípravu grafických návrhů
- ve výrobním úseku firmy zůstanou činnosti spojené s nákupem základních materiálů potřebných pro výrobu, a všech dalších nákupů, jako třeba náhradních dílů, výběr strojního zařízení, atd.
- ve výrobním úseku dále zůstane plánování výroby, příprava tiskových podkladů, dohled nad kvalitou výroby a kontrolování termínů

Celé marketingové oddělení, včetně vedoucího se podílejí na zpracování koncepcí marketingových strategií, které následně předkládají ostatnímu managementu k případné realizaci. Je nutno si uvědomit, že sebelepší organizace marketingového uspořádání, bez jasného vymezení a realizace nástrojů řízení marketingu a marketingového mixu, není schopna podpořit podnikatelský úspěch firmy.



MAJITEL - Blažej Pálka

EKONOMICKÝ A OBCHODNÍ ÚSEK - ředitel úseku Bc. Lucie Pálková

obchod a marketing
 - organizace obchodních zástupců, zpracování cenových nabídek, komunikace se zákazníky, tvorba reklamy a propagace

obchodní činnost Miloslav Čech
grafická činnost Jiří Střelický
externí grafici: Adam Kepert, Jan Zerrich, Tereza Grandičová

ekonomika a personalistika
 - příprava podkladů pro externí právní, daňovou a účetní kancelář, platební agenda, mzdy a personalistika

VÝROBNÍ A TECHNIČKÝ ÚSEK - ředitel úseku Bc. Bronislav Hotař

plánování výroby
 - evidence zakázek, zpracování běžných objednávek, zpracování objednávek z obchodního úseku

tisk zakázek: Václav Pinc (hlavní tiskař), Radovan Šramek (tiskař), Jan Hodonský (ražba)
dokončení a expedice: Libor Buchta - termotransferové dotisky, převijení, balení

nákup
 - výběr dodavatelů, nákup provozních materiálů (papír, barvy, chemie, ...), opravy a náhradní díly
 - výběr nových technologií, plánování investic

Obr. 15 Návrh nové organizační struktury firmy, pramen autor

ZÁVĚR

Potřeba implementace marketingu do firmy ETIFLEX, s.r.o., která se zabývá polygrafickou výrobou a zejména výrobou samolepicích etiket pro vinaře, zde byla již několik let. Bohužel se firmě nepodařilo nalézt vhodné postupy a možná i odhodlání k tomuto kroku. Tento časový skluz má vliv na současné podnikatelské období, kdy bude muset firma čelit novým a složitým situacím a zásadním změnám.

České firmy budou postupně ztrácet konkurenční cenovou výhodu vzhledem k evropským firmám a budou se muset naučit s nimi soupeřit pomocí necenových faktorů konkurence jako je například produktivita práce, péče o zákazníka, servis, kvalita a mnohé jiné.

Materiál, který jsem vypracoval, by měl pomoci firmě se vypořádat se všemi překážkami, jež ji mohou potkat při zavádění marketingu a při přípravě na nové období, které s sebou přináší nejen negativní vlivy silné konkurence, ale také nové příležitosti uplatnění dosavadních zkušeností v oboru.

Úvodní kapitoly této práce byly věnovány zhodnocení a rozboru dosavadních teoretických poznatků, přiblížení problematiky marketingu a zejména marketingových strategií, které jsou pro firmu využitelné z hlediska jejich snadné implementace. Všechny informace obsažené v úvodních kapitolách pro mě byly východiskem k provedení analýz, které jsou uvedeny v další části této diplomové práce.

Rozhodnutí o zavedení marketingu je prvním krokem, který musí firma učinit. Proto jsem tuto část práce začal zhodnocením základních marketingových filosofí a výběrem nejoptimálnější filosofie, tedy marketingové filosofie. V této části práce jsem také navrhnul nové aktuální cíle a provedl Situační analýzu, jejíž závěry jsem presentoval v přehledných tabulkách SWOT analýzy.

Nelze také podcenit přínos této práce z hlediska rozboru a znalostí marketingového mixu, tedy z hlediska rozboru:

- produktu firmy, zejména jeho specifikování z hlediska strategických obchodních jednotek a určení jejich přínosu pro firmu prostřednictvím Modelu BCG.

- ceny, která je u jednotlivých produktů různě definována, například cena duševní práce u tvorby grafických návrhů a grafických manuálů, která je v protikladu s cenou za jednoduché sériově vyráběné etikety.
- z hlediska rozboru trhů a cest prodeje, uvědomění si konkurence, nových trhů, požadavků a přání zákazníků, a z hlediska rozboru způsobů distribuce.
- v neposlední řadě pak způsoby propagace, která se bude zaměřovat lépe na cílové tržní oblasti a zejména na propagaci prostřednictvím odborných vinohradnických časopisů a internetu, který je stále více využíván.

Vypracováním této diplomové práce jsem sledoval cíl vytvořit určitý prakticky využitelný manuál pro implementaci marketingu do firmy. Jsem přesvědčen, že se mi to podařilo a doufám, že tyto dosažené výsledky budou úspěšně aplikovány v praxi a pro vybranou firmu budou přínosem v jejím dalším rozvoji jak na českém, tak i na evropském trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**MONOGRAFIE:**

- [1] ALSBURY, A., ROS, J.: *Marketing to nejlepší z praxe*. 1. vydání. Praha: Computer Press 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.
- [2] BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press 2004. 327 s. IBAN 80-251-0223-7.
- [3] CAYWOOD, C. L.: *Public relations*. 1. vydání. Brno: Computer Press 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
- [4] DANIHELKOVÁ, H.: *Vzdělávací programy pro manažery – Přímá komunikace*. 1. vydání. Brno: METER, s. r. o. 1996. 122 s.
- [5] DANIHELKOVÁ, H.: *Vzdělávací programy pro manažery – Marketing, základy a postupy*. 1. vydání. Brno: METER, s. r. o. 1994. 134 s.
- [6] FORET, M. a kol.: *Marketing základy a postupy*. 1. vydání. Praha: Computer Press 2001. 162 s. ISBN: 80-7226-558-X.
- [7] FOSTER, T. R. V.: *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vydání. Praha: Computer Press 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
- [8] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [9] HINGSTON, P.: *Efektivní marketing*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8.
- [10] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 1.vydání. Praha: VŠE 1997. 90 s. ISBN 80-7079-920-8.
- [11] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [12] HUSSEY, D. E.: *Jak reorganizovat firmu*. 1. vydání. Praha: Computer Press 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.
- [13] CHALUPSKÝ, V., HAJKR, J., HOFFMANN, P.: *Strategický marketing*. 1. vydání. Brno: VUT - Fakulta podnikatelská 2002. 100 s. ISBN 80-80-214-2201-7.

- [14] KADLČÁK, R., ŠMEJKAL, V., URBAN, L.: *Průvodce podnikatele Evropskou unií*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí 2000. 132 s. ISBN 80-85864-83-5
- [15] KALKA, R., MÄBEN, A.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2002. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.
- [16] KAVAN, M.: *Výrobní a provozní management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [17] KLAPALOVÁ, A.: *Marketing v EU*. 1. vydání. Brno: MU - Fakulta ekonomicko správní 2004. 154 s. ISBN 80-210-3408-4.
- [18] KOLČAVOVÁ, A.: *Kvantitativní metody v rozhodování*. 1. vydání. Zlín: UTB - Fakulta managementu a ekonomiky 2004. 170 s. ISBN 80-7318-205-X.
- [19] KOTLER, P.: *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [20] KOTLER, P.: *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [21] MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [22] MOZGA, J., VÍTEK, M.: *Strategický marketing*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus 2001. 239 s. ISBN 80-7041-484-7.
- [23] PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1996. 149 s. ISBN 80-7169-158-9
- [24] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1.vydání. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s. 1994. 325 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [25] REZEK, J., FILIPOVÁ, A.: *Umění prodávat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2000. 168 s. ISBN 80-7169-905-5.
- [26] ROSENAU, M.: *Řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [27] SCHULTZ, E. D.: *Moderní reklama - umění zaujmout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1995. 704 s. ISBN 80-7169-062-7.

- [28] SOUKALOVÁ, R.: *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín: UTB - Fakulta multimediálních komunikací 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [29] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: *Strategický marketing*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita 2001. 129 s. ISBN 80-7083-476-5.
- [30] STUHLÍK, P., PEGNER, M., DVOŘÁČEK, M.: *Marketing a reklama na internetu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1998. 123 s. ISBN 80-7169-630-7.
- [31] SVĚTLÍK, J.: *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- [32] TOMEK, J.: *Základy strategického marketingu*. 1. vydání. Plzeň: ZČU 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.
- [33] TRACY, B.: *Jak mnohem lépe prodávat*. 1. vydání. Brno: Computer Press 1999. 325 s. ISBN 80-7226-152-5.
- [34] VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o. 2003. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [35] VEJDĚLEK, J.: *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1999. 100 s. ISBN 80-7169-666-8.
- [36] ZIMOLA, B.: *Operační výzkum*. 3. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 160 s. ISBN 80-7318-102-9.

ELEKTRONICKÉ MONOGRAFIE, DATABÁZOVÉ A POČÍTAČOVÉ PROGRAMY:

- [37] HEIMLICH, P.: *Situační a výhledová zpráva – Réva vinná, Víno*. Ministerstvo zemědělství České republiky. [online]. Dostupné na:
<<http://www.mze.cz/attachments/SVZ-2003-vino.zip>>.
- [38] AVERYDENNISON: *Tiskové zprávy*. [online]. Dostupné na:
<<http://www.europe.fasson.com/FRE/planets/GBFREHome.nsf/A/JLIG-6NLF9D?OpenDocument&Referer=Press+Releases&SC=5,1,0&UL=6>>.
- [39] PROGRAM: *WinQSB*.

ČASOPISY:

- [40] NOVÁK, J.: *Samolepicí etikety ve vinařství, výhody automatického etiketování.*
In: Vinařský obzor č. 3, 2005. s. 138. ISSN 1212-7884.
- [41] Interní materiály firmy ETIFLEX, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Marketingový plánovací proces
Obr. 2	Hierarchie podnikových cílů
Obr. 3	Matice BCG
Obr. 4	Maslowova pyramida
Obr. 5	Současná organizační struktura firmy
Obr. 6	Spotřeba barevných etiket
Obr. 7	Spotřeba bílých etiket
Obr. 8	Zakázková skladba firmy
Obr. 9	Současný podíl firmy na zkoumaných trzích
Obr. 10	Vývoj růstu zakázek
Obr. 11	Matice BCG firmy ETIFLEX
Obr. 12	Síťový graf
Obr. 13	Zadávané parametry
Obr. 14	Výpočet programu WinQSB
Obr. 15	Návrh nové organizační struktury firmy

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	SWOT analýza
Tab. 2	Realizace marketingového plánu
Tab. 3	Analýzy kontrolní etapy
Tab. 4	Základní údaje
Tab. 5	Přehled zaměstnanců firmy
Tab. 6	Přehled firemní propagace
Tab. 7	Dostatečnost trhu
Tab. 8	Vývoj ekonomické situace firmy
Tab. 9	Průzkum cenové strategie konkurence
Tab. 10	Závěry z provedené analýzy konkurence
Tab. 11	Prognóza vývoje firmy na trhu s vinnými etiketami
Tab. 12	SW analýza
Tab. 13	OT analýza
Tab. 14	Stanovení marketingových cílů
Tab. 15	Rozmanitost produktu
Tab. 16	Jakost produktu
Tab. 17	Design produktu
Tab. 18	Balení produktu
Tab. 19	Služby a záruky spojené s produktem
Tab. 20	Vytvoření ceníků
Tab. 21	Stanovení slev
Tab. 22	Určení platebních podmínek
Tab. 23	Způsoby propagace

Tab. 24	Stanovení způsobu reklamy
Tab. 25	Postupy public relations
Tab. 26	Zvolení distribučních cest a způsobů prodeje
Tab. 27	Akční plány určené pro zlepšení kvality tisku
Tab. 28	Akční plán pro zlepšení designu
Tab. 29	Akční plány pro zlepšení obchodní činnosti
Tab. 30	Akční plán pro získání větších zákazníků
Tab. 31	Plány pro zajištění obchodního zastoupení v zahraničí
Tab. 32	Akční plány pro zlepšení propagace firmy
Tab. 33	Jednotlivé činnosti, délky jejich trvání a návaznosti
Tab. 34	Celkové časové rezervy
Tab. 35	Volné a nezávislé časové rezervy
Tab. 36	Náklady plánovaných marketingových činností
Tab. 37	Celkové náklady
Tab. 38	Matice rizik
Tab. 39	Opatření

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Výpočet hodinové sazby stroje

PŘÍLOHA P I.

Ekonomika provozu a HODINOVÉ SAZBY pro tiskový stroj ROP 250 - RAPID MACHINERY

	Nájem + opravy	Mzdy vč. odvodů:	Elektrina: kW	Údržba	Ostatní výdaje	Pojistění stroje	CELKEM	Marže %:	CELKEM hod. sazba:	Denně:	Měsíčně:	Ročně:
Investice (na dobu 4 let):	1 500 000 Kč							10				
Měsíčně	31 250 Kč											
Denně (20 prac. dnů)	1 563 Kč	70 000 Kč			10 000 Kč	2 000 Kč						
Provoz jednosměrný	300 Kč	673 Kč	59 Kč	55 Kč	96 Kč	19 Kč	1 346 Kč	134,60 Kč	1 480,60 Kč	7 699,12 Kč	153 982,40 Kč	1 847 788,80 Kč
Provoz dvousměrný	150 Kč	337 Kč	59 Kč	50 Kč	48 Kč	10 Kč	725 Kč	72,50 Kč	797,50 Kč	8 294,00 Kč	165 880,00 Kč	1 990 580,00 Kč
Provoz třisměrný	100 Kč	224 Kč	59 Kč	35 Kč	32 Kč	6 Kč	504 Kč	50,40 Kč	554,40 Kč	8 648,64 Kč	172 972,80 Kč	2 075 673,60 Kč
Poznámky:	50% spolučást na nájmu a opravách (zbylých 50% KDO265) 50% spolučást na nájmu a opravách (zbylých 50% KDO265) 50% spolučást na vodné, stočné, plyn, likvidace odpadů, vozidla											
Počítaný produktivní čas (%)	65											

rychlost stroje (nezadávat maximální hodnoty, ale střední hodnot ks/hod): 10000
 náklady na razící fólii Kč/m² 10
 zaokrouhlená výsledná hodinová sazba určená pro provoz stroje Kč/hod 1500

Příklad výpočtu:	
množství etiket	15 000 ks
rozměr etikety	115 x 80 mm 0,0092 m ²
Cena za ražbu etikety na stroji ROP 250:	0,242 Kč/ks