

Projekt založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

Bc. Dalibor Kníž

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

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

Téma práce: **Projekt založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši týkající se marketingové činnosti výrobní společnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav činnosti obchodního oddělení.
- Zpracujte projekt pro založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o.
- Verifikujte projektové řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
[2] BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 464 s. ISBN 80-7179-577-1.
[3] KOTLER, P., CASLIONE, A. J. Chaotika - Řízení a marketing v éře turbulencí. Praha: Computer press, 2009. 216 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
[4] KOTLER, P., WOUNG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. Praha: Grada publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
[5] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Střety marketingu - uplatnění principu marketingu ve firemní praxi. Praha: C. H. Beck, 2008. 236 s. ISBN 80-7179-887-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 29.4.2010



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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá projektem založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o. . Hlavním zdrojem informací pro tuto práci byla dostupná literatura zabývající se touto problematikou.

Praktická část popisuje a analyzuje současný stav marketingu ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o. a charakterizuje stávající stav marketingu jako instituce ve zmíněné společnosti. V projektové části je předložen konkrétní návrh založení marketingového oddělení a je navrženo umístění tohoto nového oddělení do organizační struktury. Dále jsou zpracovány analýzy nutné pro rozhodování o akceptaci projektu. Celý projekt je podroben rizikové analýze a jsou stanoveny předpoklady pro další fungování marketingového oddělení v následujícím roce.

Klíčová slova:

marketing, management marketing, výrobní koncepce, výrobová koncepce, prodejní koncepce, sociálně marketingová koncepce, outsourcing marketingu, trh, organizační struktura, riziková analýza.

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the marketing department establishment project in the production company MESIT ronex, Ltd. The main source of information for this thesis was available literature dealing with this issue.

The practical part describes and analyzes the current state of marketing at MESIT ronex, Ltd. and characterizes the recent state of marketing as an institution in this company.

The project part contains concrete proposal for establishment of the marketing department and positioning of this new department in the organizational structure is proposed. Furthermore, analyses essential for decision making on the project acceptance are processed. The entire project is subjected to a risk analysis and assumptions are set for further operation of the marketing department in the following year.

Keywords:

marketing, management marketing, production conception, product conception, selling conception, social-marketing conception, outsourcing of marketing, trade, organization structure, risk analysys.

Rád bych poděkoval Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D. za konstruktivní a přínosné konzultace a profesionální přístup při vedení mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval celému univerzitnímu sboru FaME UTB, kteří mně po celou dobu studia předávali své vědomosti a zkušenosti, na základě kterých jsem byl schopen vypracovat tuto diplomovou práci.

Zvláštní poděkování patří mé rodině, manželce Martině a dětem, Daliborkovi a Kateřince a také mým rodičům, za velkou toleranci a podporu při plnění studijních povinností.

motto: Chtěl bych – neznamená nic, chci – dělá divy.

Alexander Vinet

Prohlášení

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

Ve Stříbrnicích dne 28.dubna 2010

podpis autora

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI	14
1.1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU	14
1.2 FILOZOFIE MARKETING MANAGEMENTU	15
1.2.1 Výrobní koncepce.....	16
1.2.2 Výrobní koncept	16
1.2.3 Prodejní koncepce	17
1.2.4 Marketingová koncepce	17
1.2.5 Koncepce společenského marketingu – sociálně marketingová koncepce.....	22
2 PRŮMYSLOVÝ TRH	23
2.1 CHARAKTERISTIKA	23
2.2 STRUKTURA TRHU A POPTÁVKA.....	23
3 ZAČLENĚNÍ MARKETINGU VE FIRMĚ	24
3.1 MARKETING JAKO HLAVNÍ SOUČÁST FIRMY	24
3.1.1 Faktory pro rozhodování o začlenění	24
3.2 OUTSOURCING MARKETINGU	26
3.3 SHRNUÍ A NÁSLEDNÉ KROKY	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	30
4.1 CÍLE PRÁCE	30
4.2 METODY PRÁCE.....	30
4.3 VÝSLEDKY PRÁCE	32
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	34
5.2 VZNIK A HISTORIE	35
5.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	36
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
6.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	37
6.2 SWOT ANALÝZA.....	39
6.2.1 Definice oblastí	39
6.2.2 Hodnocení jednotlivých oblastí.....	40
6.2.3 Analýza silných stránek společnosti.....	47
6.2.4 Analýza slabých stránek společnosti	50
6.2.5 Analýza příležitostí	52
6.2.6 Analýza hrozeb.....	54

6.2.7	Souhrnný výsledek SWOT analýzy.....	57
6.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	58
6.3.1	Výsledky dotazníkového šetření provedeného u THP pracovníků společnosti.....	58
6.3.2	Komentář k výsledkům dotazníkovému šetření provedenému u THP pracovníků společnosti.....	61
6.4	ŘÍZENÝ ROZHOVOR	63
6.4.1	Výsledky řízeného rozhovoru provedeného u managementu společnosti.....	63
6.5	UMÍSTĚNÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	65
6.6	NÁPLŇ PRÁCE PRACOVNÍKA MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ.....	67
7	PROJEKT ZALOŽENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI MESIT RONEX SPOL. S R.O.....	69
7.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU.....	69
7.2	POPIS ŽÁDOUCÍHO STAVU	69
7.3	OMEZENÍ PROJEKTU.....	70
7.4	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU.....	70
7.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	70
7.6	LIDSKÉ ZDROJE PROJEKTU	73
7.6.1	Analýza zainteresovaných stran	73
7.6.2	Projektový tým	75
7.6.3	Matice zodpovědnosti	76
7.7	OSTATNÍ ZDROJE PROJEKTU.....	77
7.8	ROZPOČET, FINANČNÍ PLÁN, ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ, NÁVRATNOST.....	78
7.8.1	Rozpočet.....	78
7.8.2	Finanční plán	78
7.8.3	Způsob financování	81
7.8.4	Doba návratnosti	84
7.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	84
7.9.1	Rizika	84
7.9.2	Protiriziková opatření.....	85
7.10	HODNOCENÍ PROJEKTU	87
7.11	TRVALÁ UDRŽITELNOST	87
8	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	88
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	98

SEZNAM PŘÍLOH.....	100
---------------------------	------------

ÚVOD

Strojírenství spolu se stavebnictvím a automobilovým průmyslem vždy patřilo k nejdynamičtěji se rozvíjejícím průmyslovým odvětvím. Po roce 1989 po letech útlumu strojírenského průmyslu způsobeného restrukturalizací a transformacemi strojírenských firem jsme byli svědky opětovného růstu a rozkvětu tohoto odvětví. Změna ovšem nastala v posledních měsících roku 2008, kdy celkově světové hospodářství a s tím i oblast strojírenství začaly prožívat do té doby nebývalou recesi.

Došlo k celkovému zpomalení ekonomiky a firmy začaly postupně přicházet o své stálé zákazníky. Na stále menší množství objednávek na trhu bylo najednou mnoho firem a začal tvrdý „boj“ o tyto objednávky. Zákazníci maximálně využívali svého silného postavení a začali tlačit dodavatele k maximálnímu zkracování termínů dodání a k ještě většímu snižování cen zároveň se snižováním objednaného množství.

Řešení této složité situace bylo velmi obtížné. V době, jako je výše popsána, je třeba aplikovat různá opatření od snižování nákladů až po např. reorganizaci společnosti. V této chvíli nabývá také na významu marketing.

Firmy, které provádějí marketingové činnosti, mají přehled o trhu, mají informace důležité pro rozhodování, mají vytipované potenciální zákazníky, vědí, koho oslovit, a také se s předstihem mohly dostat k informacím o začínající recesi. Firmy, které naopak nepracovaly na marketingových činnostech, nezabývaly se trhem a pracovaly bez marketingových prvků, měly v uvedené situaci zásadní problémy. Kde hledat zákazníky, jak zviditelnit svoji firmu u potenciálních zákazníků, na které trhy se zaměřit, to byly otázky, které bylo nutno řešit. Pokud ke všemu uvedenému ještě přičteme fakt, že účinnost marketingových činností se projevuje většinou po delší době, nebylo co společnostem, které neměly marketing, co závidět. Tím ovšem nechci říci, že firmy, které prováděly marketingové činnosti, neměly v období krize žádné problémy. Tato situace se zásadně dotkla každého, rozdíl byl ovšem v tom, že tzv. startovací pozice firem s marketingovými informacemi byla zásadně lepší.

I v době, kdy nejsou firmy vystavovány krizovým situacím, má marketing ve výrobních společnostech svůj nezastupitelný význam. Vliv marketingu při procesu obnovy či změny zákaznického portfolia nebo při meziročním navyšování obrátu je nesporný.

Tato diplomová práce si klade za cíl učinit pro uvedenou společnost první a dle mého názoru rozhodující krok pro nastartování fungování marketingu ve výrobní společnosti a položit tak základ pro silné a kvalitní oddělení, které bude podporovat obchod společnosti. Vyrobit dnes umí téměř každý, ale prodat umějí jen profesionálové.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Marketing lze definovat jako: „proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují“. Obsahem procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby současně byly dosaženy také cíle organizace. [3]

Již Henry Ford si uvědomoval sílu marketingu jako mocného nástroje v rukou firem. Svědčí o tom mimo jiné i jeho výrok „Kdybych měl posledních pět dolarů, tak tři z nich věnuji na reklamu“.

1.1 Charakteristika marketingu

Pod pojmem marketing si mnoho lidí představuje jenom prodej a reklamu. A není divu, když jsme všichni každodenně bombardováni televizní reklamou, novinovými inzeráty a reklamními letáky, internetovými prezentacemi či kampaněmi na podporu prodeje. Ačkoli jsou prodej a reklama důležité, představují jenom dvě marketingové funkce a právě tyto často ani nepatří mezi ty nejdůležitější.

Marketing definujeme jako: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. Obr. 1 znázorňuje, jak jsou jednotlivé marketingové koncepce vzájemně propojeny a jak na sebe navazují. [15]



Obr. 1 Klíčové marketingové koncepce [15]

Dnešní marketing je nutno chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat respektive „přesvědčit a prodat“, ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K samotnému prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno před tím, než má firma k dispozici produkt k prodeji.[15]

Marketing představuje domácí úkol, který vypracovávají manažeři, aby mohli zjistit, jaké jsou potřeby, určit jejich rozsah a intenzitu a rozhodnout se, zda se naskýtá příležitost pro realizaci zisku. Marketing probíhá po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepšuje vzhled a výkonové parametry produktu, učí se na základě výsledků prodeje a snaží se úspěch opakovat.[15]

Dnešní úspěšné společnosti se absolutně zaměřují na vycítění, vykonání a vyplnění přání zákazníka na dobře definovaných cílových trzích. Každý člen organizace je motivován, aby zákazníkům přinášel kvalitu a vysoké hodnoty, a to vede k vysoké úrovni spokojenosti zákazníků. Tyto firmy ví, že když se o své zákazníky budou starat, tržní podíly a podíly na zisku již přijdou samy.[15]

Marketing se týká zákazníků a zákazníci jsou nezbytnou složkou marketingového systému. „Každý z nás je zákazníkem a tvorba hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojení je srdcem moderního marketingu, jeho myšlení i praxe“. Lidé se domnívají, že marketing používají jenom velké firmy, které fungují v rozvinutých ekonomikách. Správný marketing je nezbytný pro úspěch každé firmy nebo organizace, ať je velká, malá, domácí či nadnárodní.[15]

1.2 Filozofie marketing managementu

Marketing management definujeme jako: „vědu a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy“. To znamená zákazník si získat, udržet a rozvíjet tím, že vytváříme, dodáváme a komunikujeme vyšší hodnoty pro své zákazníky. Marketing management zahrnuje řízení poptávky, které také zahrnuje řízení vztahů se zákazníky.

Organizace má vlastní představu o takové poptávce po svých produktech, která je pro ni ideální. V kterémkoli okamžiku však může nastat stav nulové poptávky, odpovídající poptávky, nepravidelné poptávky nebo nadměrné poptávky a marketing management musí hledat a najít způsob, jak se s těmito stavu vyrovnat. Cílem marketing managementu je

nejenom hledání a zvyšování poptávky, ale také schopnost poptávku měnit nebo dokonce snižovat.

Marketing management definujeme jako aktivity, které vedou k dosažení zamýšlené změny na cílovém trhu. Existuje pět koncepcí, které firmy používají pro své marketingové aktivity: výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a koncepce společenského marketingu.[14]

1.2.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vychází z toho, že: *„spotřebitelé upřednostňují výrobky, které jsou levné a široce dostupné“*. Management organizací, které jsou výrobně orientované, je nasměrován k nejvyšší produktivitě výroby a distribuce velkého rozsahu.[12] Tato koncepce patří mezi nejstarší filosofie prodávajících. Používá se ve dvou typech situací:

- pokud poptávka po výrobku překračuje nabídku – management by měl hledat způsob jak zvýšit výrobu,
- když jsou výrobní náklady příliš vysoké a je nutné zlepšit produktivitu práce, aby došlo k jejich snížení.

Společnosti, které fungují podle výrobní strategie, však riskují, když se hodně zaměří jenom na svůj provoz.[14]

1.2.2 Výrobková koncepce

Výrobková koncepce vychází z toho, že: *„zákazníci si budou vybírat výrobky, které nabízejí nejvyšší kvalitu, výkon a moderní vlastnosti“*. Manažeři organizací, které aplikují tuto koncepci, cílí na neustálé zlepšování kvality výrobků. Předpokládají, že zákazníci preferují dobře vyrobené produkty a oceňují jejich kvalitu a výkonnost.[12]

Velká orientace na výrobek může vést až k posedlosti technologiemi a „marketingové krátkozrakosti“, protože manažeři věří, že vysoká technická dokonalost je klíč k obchodním úspěchům.[14]

Výrobkově orientované firmy se při projektování svých produktů málo ohlížejí na požadavky zákazníků. Jsou přesvědčeni, že sami ví jak směřovat vývoj a jak zlepšovat kvalitu svých výrobků. Většinou se ani nezabývají zkoumáním konkurenčních výrobků na trhu.[12]

1.2.3 Prodejní koncepce

Tato koncepce vychází z předpokladu, že: „*zákazníci (spotřebitelé) nebudou kupovat dostatečné množství nabídky firmy, pokud firma nepodnikne rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně*“. Tato koncepce je obvykle používána u nevyhledávaného zboží, to znamená zboží, které by si kupující běžně nekoupili.[14]

Tato koncepce je většinou praktikována firmami, které mají nadbytečné kapacity. Jejich cílem je prodat to, co vyrábějí, a ne vyrábět to, co žádá trh. V moderních průmyslových ekonomikách byla výrobní kapacita vybudována v takové míře, že se většina trhů stala trhy kupujících (kupující jsou hybnou silou), a prodávající se musí tvrdě rvát o zákazníky.[12]

Prodejní koncepce s sebou nese vysoká rizika a je zaměřena na realizaci krátkodobých prodejních transakcí, místo na budování dlouhodobých výnosných vztahů se zákazníky.[14]

1.2.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je: „*podnikatelskou filosofií, která vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi*“. [12] Jejím předpokladem je, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence.

Prodejní koncepce viz. Obr. 2 představuje perspektivu zevnitř – ven. Začíná v továrně, zaměřuje se na existující výrobky a vyzývá k silnému procesu prodávání a k propagaci, aby se uskutečnil výnosný prodej. Marketingová koncepce viz. Obr. 3 představuje perspektivu zvenku – dovnitř. Začíná dobře definovaným trhem, soustřeďuje se na potřeby zákazníka, koordinuje všechny činnosti, které mohou ovlivňovat zákazníky, a realizuje zisk prostřednictvím spokojenosti zákazníka. [12]



Obr. 2 Prodejní koncepce [12]



Obr. 3 Marketingová koncepce[12]

Marketingová koncepce spočívá na čtyřech pilířích:

- cílovém trhu,
- zákaznických potřebách,
- integrovaném marketingu,
- rentabilitě.[28]

Cílový trh

Volba cílového segmentu je ovlivňována zejména třemi faktory: velikostí segmentu, růstovým potenciálem a atraktivností segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby působení podniku vybranými marketingovými nástroji na něm mohlo být rentabilní. Hodně firem vstupuje na nové trhy i v případech, kdy cílový segment není zatím příliš velký, ale má, dle jejich názoru, dostatečně velký růstový potenciál. Vstup na nový trh je firmami brán jako investice do budoucna. [28]

Zákaznické potřeby

Firma může pečlivě definovat svůj trh a přitom může selhat při nesprávném pochopení zákaznických potřeb. Rozpoznání potřeb a přání zákazníků však není jednoduché. „Někteří z nich si své potřeby někdy ani plně neuvědomují, nebo nejsou schopni je správně formulovat“ [28]. Druzí mohou vyjadřovat svá přání způsobem, který lze interpretovat různě.

V každém případě je třeba mít na mysli skutečnost, že přilákat nového zákazníka je přibližně pětkrát nákladnější než udržet spokojenost stávajícího zákazníka. Udržení si zákazníků je mnohem důležitější než získávání zákazníků.[28]

Integrovaný marketing

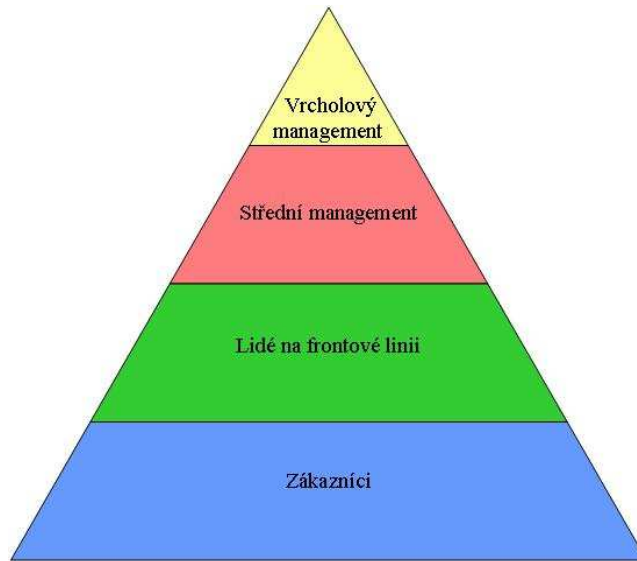
O integrovaném marketingu hovoříme tehdy, jestliže: „*oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků*“ [12]. Bohužel ne vždy bývají všichni zaměstnanci školeni a motivováni tak, aby pracovali pro zákazníka.[12]

Integrovaný marketing se projevuje ve dvou úrovních:

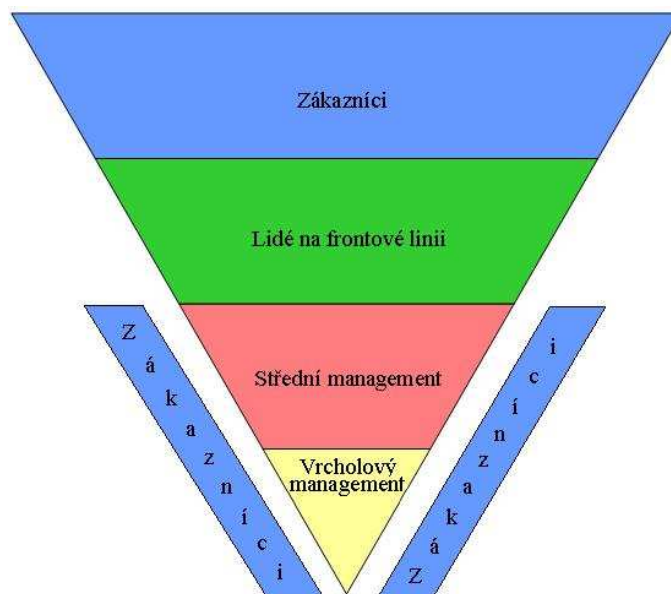
- různé marketingové funkce - prodejní síly, reklama, výrobní management, marketingový výzkum atd. – všichni musí spolupracovat,
- marketing musí být dobře koordinován s ostatními odděleními firmy – všechna oddělení musí „myslet zákaznický“.

Péče o týmovou spolupráci mezi všemi odděleními vyžaduje, aby byl ve firmě rozvíjen interní i externí marketing. Externí marketing je zaměřen na lidi mimo firmu. Interní marketing představuje proces úspěšného získávání zaměstnanců. Stejně důležité je také jejich školení a správné motivování tak, aby byly schopni a hlavně ochotni dobře sloužit zákazníkům. Běžnou skutečností je, že za marketingem interním následuje marketing externí. Nejdříve musí být schopen personál firmy poskytovat kvalitní služby a teprve potom tyto služby může firma nabízet. [12]

Mnoho manažerů má zastaralý názor a trvají na tom, že organizační struktura ve svém klasickém tvaru je hlavním prostředkem k ziskovosti viz. Obr. 4. Základnou pyramidu je ostatní personál a zákazníci. Na špičce pyramidy je prezident společnosti a mezi nimi se nachází management. Moderní marketingové organizace mají jiný názor. Chápou předchozí organizační strukturu obráceně viz. Obr.5 . Na vrcholu pyramidy stojí zákazníci. Z hlediska důležitosti následují „frontovní“ zaměstnanci, kteří se starají o zákazníky a vycházejí vstříc jejich požadavkům. Uprostřed pyramidy jsou opět dislokováni manažeři, kteří se zabývají podporou lidí na „frontové“ linii tak, aby zákazníkovi mohli sloužit co nejlépe. Na spodní části organizační pyramidy stojí top management, který má za úkol podporovat manažery střední úrovně. Schéma zobrazuje rovněž zákazníky nacházející se podél obou stěn organizační pyramidy. Všichni manažeři firmy jsou osobně zapojeni do procesu obsluhy zákazníků a uspokojování jejich potřeb.[12]



Obr. 4 Tradiční organizační struktura [12]



Obr. 5 Moderní, zákaznický orientovaná organizační struktura [12]

Rentabilita

Stěžejním cílem marketingové koncepce je podpora organizace při procesu dosahování vytyčených cílů. Cíly rozumíme, v případě soukromých firem, zisk. „Firma usiluje o získání peněz lepším uspokojováním zákaznických potřeb než konkurence.“ [12]

Většina firem není ochotna akceptovat marketingovou koncepci, pokud k tomu není donucena okolnostmi. Mezi tyto okolnosti mohou patřit:

- pokles prodeje,
- pomalý růst,
- změny chování zákazníků,
- rostoucí konkurence,
- rostoucí marketingové výdaje.

Firma se v průběhu změny ve firmu marketingově orientovanou setkává s těmito hlavními překážkami:

- organizovaným odporem,
- pomalým učením,
- rychlým zapomínáním.

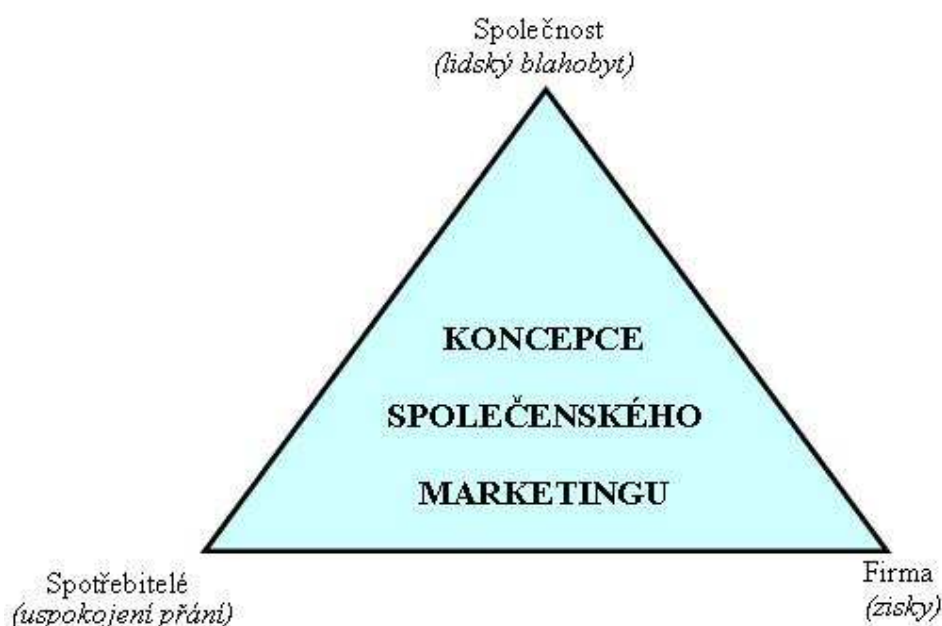
Každá z koncepcí marketing managementu není vhodná pro jakoukoli společnost. Vhodnost pro zavedení marketingové koncepce ve firmě je možné identifikovat podle níže uvedených dílčích charakteristik:

- bez existence zákazníků mají aktiva společnosti nepatrnou hodnotu,
- klíčovým úkolem firmy je přilákat a udržet zákazníky,
- zákazníci jsou přitahováni atraktivní nabídkou a udržováni silným uspokojením svých potřeb,
- úkolem marketingu je vyvinout špičkovou nabídku a dodat zákazníkům uspokojení,
- uspokojení potřeb zákazníka je ovlivňováno činností všech oddělení firmy,
- marketing působí na všechna oddělení firmy tak, aby efektivně spolupracovala na uspokojování zákazníků.[12]

Pokud se firma ztotožňuje s uvedenými charakteristikami, je vhodné u ní aplikovat právě marketingovou koncepci.

1.2.5 Konceptce společenského marketingu – sociálně marketingová konceptce

Konceptce společenského marketingu zastává názor, že: „úkol organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení potřeb účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti“.[12] V současné době mnoho firem začíná při svých marketingových rozhodnutích myslet na zájmy společnosti. Jejich cílem je dát do rovnováhy všechny tři pilíře této konceptce viz. Obr. 7. „Jedná se o zisk organizace, uspokojení požadavků zákazníků a zájem veřejnosti.“ [14] Tato konceptce je ze všech koncepcí nejmladší. [14]



Obr. 6 Tři pilíře konceptce společenského marketingu [15]

Příčinně vztahový marketing je formou sociálního marketingu a je chápán jako příležitost pro posílení dobrého jména společnosti, zvýšení povědomí zákazníků o značce, dosažení vyššího stupně věrnosti zákazníků, růstu prodeje a většího pokrytí trhu. Společnosti jsou přesvědčeny, že zákazníci více sympatizují s firmami, které se vyznačují výrazným občanským charakterem. Prozíravé firmy reagují na společenské postoje zvýšenou snahou občanské reputace než jednoduše prostřednictvím poskytování racionálních a emocionálních užitků. Někteří kritici však tvrdí, že příčinně vztahový marketing zneužívá citových postojů zákazníků, kteří si ve snaze udělat dobrý skutek kupují výrobky firmy místo toho, aby své peníze věnovali přímo na charitativní účely.[12]

2 PRŮMYSLOVÝ TRH

2.1 Charakteristika

Průmyslový trh neboli trh organizací (B2B) tvoří: „*všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním*“. Trh organizací je obrovský, většina firem se zabývá jen prodejem jiným firmám a objem těchto tržeb značně převyšuje tržby z prodeje spotřebitelům. Je to proto, že jednotlivé součásti spotřebních produktů jsou před prodejem konečnému spotřebiteli několikrát kupovány, zpracovávány a znovu prodávány. [15]

B2B trhy se v mnohém podobají trhům spotřebním. V obou případech jde o osoby, které na sebe berou nákupní role a provádějí nákupní rozhodnutí směřující k uspokojování potřeb. Hlavní rozdíly mezi těmito trhy jsou ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samostatném rozhodovacím procesu. [15]

2.2 Struktura trhu a poptávka

Marketér zaměřený na organizace obvykle pracuje s mnohem menším počtem mnohem větších kupujících než marketér orientovaný na spotřebitele. I na velkých B2B trzích stojí obvykle za většinou nákupů několik málo kupujících. S rostoucí koncentrací kupní síly roste i rozsah a strategický význam smluv.

Poptávka organizací je navíc poptávkou odvozenou a v konečném důsledku se odvíjí od poptávky po spotřebním zboží.

Mnoho B2B trhů má neelastickou poptávku, to znamená, že se celková poptávka po mnoha produktech určených firmám v závislosti na ceně příliš nemění, zejména pak v krátkém období.

Větší fluktuace je další vlastností poptávky na B2B trzích. Zvýšení spotřebitelské poptávky o několik procent může způsobit velký vzrůst poptávky organizací. [15]

3 ZAČLENĚNÍ MARKETINGU VE FIRMĚ

Úspěšná realizace marketingu v podniku vyžaduje dobrou organizaci a dobrou koordinaci všech činností pro úspěšné a efektivní dosažení podnikových a marketingových cílů. Musí zabezpečit integraci všech marketingových funkcí i jejich koordinaci s ostatními podnikovými činnostmi (např. příprava a řízení výroby, personální a finanční oblast). [14]

Marketing může být ve firmě začleněn třemi hlavními způsoby:

- firma má marketingové oddělení – pracovníka,
- firma využívá specializovanou externí marketingovou firmu zabývající se výhradně marketingem – outsourcing,
- kombinace obou výše uvedených způsobů.

3.1 Marketing jako hlavní součást firmy

Marketing je soustředěn do jednoho oddělení, které je samostatným oddělením nebo součástí oddělení jiného.

3.1.1 Faktory pro rozhodování o začlenění

Organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury je řešeno v každém podniku podle různých faktorů, např.:

- podle počtu zaměstnanců,
- podle počtu, velikosti, charakteru a rozmístění zákazníků,
- podle závislosti na povaze výroby, charakteru výrobků, rozsahu prodeje a služeb,
- podle dalších faktorů.

Malé a střední firmy mají několik možností:

- marketingové aktivity plánuje a řídí majitel či ředitel firmy,
- marketingové aktivity plánuje a řídí marketingový ředitel,
- marketingové aktivity plánuje a řídí prodejní ředitel,
- za plánování a koordinaci marketingových aktivit je zodpovědný někdo jiný v rámci firmy.

Vždy musí platit, že ve firmě je někdo zodpovědný za marketingové plánování a že na realizaci marketingových aktivit se podílejí všichni zaměstnanci.

Pokud se firma rozhodne vytvořit marketingové oddělení, může být organizováno podle různých faktorů:

- **podle jednotlivých marketingových funkcí** – kompetence a odpovědnost za jednotlivé funkce, jako je výzkum trhu, reklama, podpora prodeje a další, jsou přenášeny na jednotlivé zaměstnance marketingového oddělení,

Tuto formu organizace volíme v případě, kdy je hlavním cílem marketingu efektivní plnění marketingových funkcí, a tehdy, když se jedná o podnik s úzkým výrobním programem nebo o podnik, jehož trh, výrobky a zákazníci jsou poměrně homogenní. Tento typ je vhodný pro malé a střední firmy

- **podle vyráběných výrobků** – oddělení je členěno podle hlavních výrobků či výrobových skupin, v rámci kterých jsou vykonávány základní marketingové funkce,

Toto členění je vhodné pro podnik, který má rozsáhlý výrobní program co do počtu výrobků, většinou to bude (větší) střední firma

- **podle zákazníků** – při této struktuře se marketingové oddělení člení podle hlavních zákazníků, čímž je zajištěna individuální péče o zákaznické skupiny a zohledňování individuálních přání zákazníků. Tento typ je vhodný většinou pro střední firmy, ale mohou se pro něj rozhodnout i některé malé firmy, aby nabídly svým zákazníkům lepší péči,

- **podle regionů, oblastí** – při této organizaci se společný trh rozdělí na geograficky ohraničené regiony, o které se starají oblastní nebo regionální manažeři. Jim přísluší koordinace všech marketingových činností pro všechny výrobky a péče o zákazníky v daném teritoriu. Toto uspořádání bude využito spíše ve větších středních firmách operujících na více trzích,

- **smíšená organizace** – kombinuje předchozí členění,

Pokud firma nevytvoří marketingové oddělení, musí se rozhodnout v následujících otázkách:

- **určení odpovídajících marketingových úkolů** – co se bude dělat,
- **začlenění marketingových činností** – pod co budou spadat jednotlivé marketingové činnosti,
- **přirazení odpovědnosti u jednotlivých činností** – kdo bude zodpovědný za realizaci jednotlivých marketingových činností,
- **koordinace s ostatními odděleními podniku** (např. výroba, zásobování, finance, lidské zdroje) – jak budou jednotlivé marketingové činnosti v souladu s ostatními aktivitami firmy. [14]

3.2 Outsourcing marketingu

Outsourcing marketingu je služba, kdy všechny marketingové aktivity firmy jsou realizovány pomocí externího dodavatele. Firma dodavateli pouze stanovuje cíle, popř. úkoly a zajišťuje nezbytné informace a podklady.[29] Dodavatel navrhuje strategii, rozpočet, řeší jednotlivé úkoly a nese zodpovědnost za výsledek. Jen málo firem vlastní veškeré marketingové znalosti, které potřebují. [30]

Outsourcing se stává v současné době jedním z moderních a velmi používaných efektivních systémů při zabezpečování chodu určitých činností firem a podniků či projektů.

Outsourcing marketingu zahrnuje například tyto činnosti:

- analýzy počátečního stavu z pohledu firmy a trhu,
- návrh koncepce a strategie firemního marketingu,
- návrh marketingového rozpočtu a zodpovědnost za jeho čerpání,
- přípravu podkladů a doporučení pro strategické řízení firmy z pohledu marketingu,
- realizace jednotlivých marketingových kroků (web, reklama, veletrhy...), vyhodnocení účinnosti a zodpovědnost za jejich výsledek.

Výhody outsourcingu marketingu:

- nezávislý pohled na problematiku zvenčí,
- zkušenost, a odbornost,
- objektivnost,
- úspora finančních prostředků.

Nevýhody outsourcingu marketingu:

- nepružnost fungování,
- nemusí být zcela pochopena filosofie firmy nebo zadání,
- ohrožení firemních a marketingových informací z hlediska bezpečnosti.

3.3 Shrnutí a následné kroky

Různé způsoby začlenění marketingu v rámci firemní organizační struktury a jednotlivá členění marketingového útvaru představují různý přístup k řízení podniku a marketingovým aktivitám. Jedno by mělo být společné všem členěním a to je fakt, že zákazník je středem zájmu a primárním důvodem existence každé firmy viz. Obr. 7. Každý majitel firmy si musí ujasnit fakt, že zákazník není většinou závislý na firmě, ale že firma je závislá na zákazníkovi. [14]



Obr. 7 Zákazník jako střed zájmu a kontrolní funkce a marketing jako integrační funkce [14]

Po naplánování a vytvoření vhodné organizační struktury je potřeba vše uvést do každodenní praxe. Realizační etapa je spojená s faktickou realizací marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů.

Faktická realizace předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru, pokud je to účelné,
- vytvoření, udržování a aktualizaci marketingového informačního systému,
- účelové použití marketingových nástrojů,
- motivování marketingových pracovníků,
- vypracování rozpočtů podporujících realizaci.

tvorbu podnikové kultury a podnikového prostředí podporující realizaci strategie

Vlastní realizace vyžaduje vzájemnou spolupráci a koordinaci činností, správný směr motivování jednotlivců i týmů a dobrou vzájemnou komunikaci. S tím souvisí také skutečnost, že všichni, kdo realizují plán, jsou seznámeni s jeho cíli a prostředky k jejich dosažení. Je stanoveno přesné vymezení úkolů, individuálních odpovědností a konečných termínů plnění. [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

4.1 Cíle práce

Primárním cílem diplomové práce je zpracování projektu založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o. na základě provedených analýz, dotazníků a rozhovorů s vedením této firmy. Sekundárním cílem je provedení průzkumu literárních pramenů týkajících se tématu marketingu výrobní společnosti a revize stávající organizační struktury uvedené společnosti.

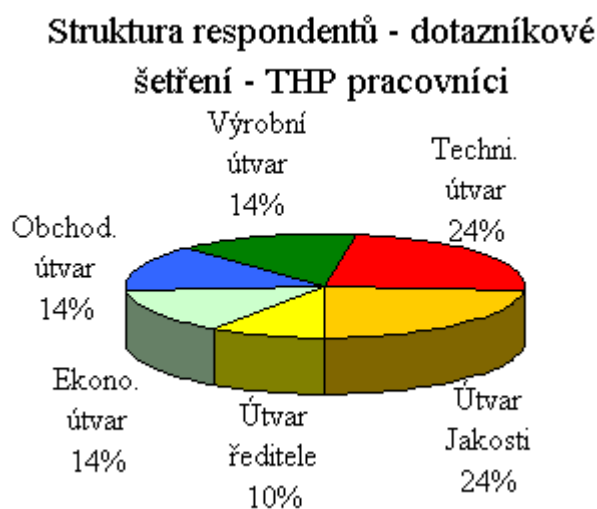
4.2 Metody práce

Prvním analytickým prvkem bude provedení analýzy organizační struktury společnosti. Bude analyzována interní dokumentace společnosti, firemní směrnice ISO a webové stránky společnosti. Na základě těchto dokumentů bude zjištěn organizační diagram neboli organizační struktura společnosti. Pokud bude zjištěn rozpor mezi prezentovanou a skutečnou organizační strukturou, bude zaznamenán skutečný stav organizační struktury společnosti.

Vypracování SWOT analýzy, bude druhým analytickým krokem, který odhalí silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy. Při analýze silných a slabých stránek budou definovány oblasti, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat silné a slabé stránky. U každé oblasti bylo definováno 13 faktorů, kterým byla přiřazena hodnota výkonnosti 1 až 5 s tím, že 1 představuje nejmenší výkonnost (nejnižší dosahovaná úroveň) a 5 představuje nejvyšší výkonnost (nejvyšší dosahovaná úroveň) a hodnota závažnosti s tím, že nízká - představuje nejnižší závažnost (faktor má nejmenší vliv na posuzovanou oblast), průměrná - představuje vysokou závažnost (faktor má velký vliv na posuzovanou oblast), vysoká - představuje nejvyšší závažnost (faktor má nejvyšší vliv na posuzovanou oblast). Výsledky budou přeneseny do matice výkonnosti a závažnosti, na základě které určíme slabé a silné stránky společnosti. Dále budou na základě současného manažerského poznání definovány příležitosti - trhy a ke každé příležitosti bude určena přitažlivost (atraktivita, vidina dobrého businessu) ve stupnici 1 až 5 s tím, že 1 = nejméně ekonomicky atraktivní, nízká očekávaná přidaná hodnota, 5 = velmi atraktivní, lze očekávat velkou přidanou hodnotu a pravděpodobnost úspěchu ve stupních 1 až 5 s tím, že 1 = pravděpodobnost je velmi malá (ob-

chodní případ se s velkou pravděpodobností nezrealizuje), 5 = pravděpodobnost realizace je velmi vysoká (takřka 100%). Pro zpracování analýzy aktuálních hrozeb pro společnost budou definovány faktory ohrožení, kterým bude přiřazena závažnost (vliv faktoru ohrožení na společnost) s ohodnocením 1 až 5 s tím, že 1 představuje malou závažnost (malý dopad na společnost), 5 představuje velkou závažnost (dopad na společnost je zásadní) a pravděpodobnost výskytu faktoru ohrožení s ohodnocením 1 až 5 s tím, že 1 představuje malou pravděpodobnost (skutečnosti asi nenastanou), 5 pravděpodobnost je velká (skutečnost nastane takřka s jistotou). Z výše uvedených dílčích analýz bude sestaven souhrnný výsledek SWOT analýzy, ze které bude možné zjistit, zda může mít založení marketingového oddělení ve společnosti pozitivní vliv na eliminaci slabých stránek.

Další analýzou aplikovanou v této diplomové práci bude provedení dotazníkového šetření u THP pracovníků společnosti. Bude sloužit pro získání informací o vnímání potřebnosti vzniku marketingového oddělení a ke zjištění všeobecného přehledu THP pracovníků o situaci v útvech společnosti z pohledu organizační struktury. Dotazník pro THP pracovníky viz. Příloha P I., bude vypracován s pomocí nástroje pro provádění dotazníkového šetření, který je zdarma poskytován společností Easyresearch.biz. Předpokládaná doba pro vyplnění dotazníku nebude delší než 5 minut. Mezi respondenty budou zahrnuti THP pracovníci útvarů uvedených na Obr. 8, tedy celkem 21 pracovníků (respondentů).



Obr. 8 Struktura respondentů dotazníkového šetření mezi THP pracovníky.

Dotazník byl respondentům doručen elektronickou formou. Každému z respondentů byl zaslán na základě předchozí dohody e-mail s odkazem na webovou stránku, na které se nacházel uvedený dotazník a přístupové heslo k tomuto dotazníku. Dotazníkové šetření

bylo omezeno časově a to do 5-ti pracovních dnů od zaslání e-mailu respondentům. Dotazník mohl být respondenty vyplněn pouze jednou (omezení na IP adresu).

Ke zpracování bylo vráceno 100% dotazníků. Po kontrole úplnosti vyplnění bylo vyřazeno 5% dotazníků. Ve všech ostatních dotaznících byly vyplněny všechny požadované údaje.

Řízený rozhovor s managementem firmy bude dalším analytickým prvkem práce. Poskytne náhled na problematiku marketingu ze strany vedení společnosti. Řízený rozhovor viz. Příloha P II, bude proveden s celým vedením firmy – celkem 6 respondentů. Pohovor bude veden s ředitelem společnosti, vedoucím ekonomického útvaru, vedoucím obchodního útvaru, vedoucím výrobního útvaru, vedoucím technického útvaru a s vedoucím útvaru jakosti. Předpokládaná doba trvání ústního rozhovoru nebude delší než 15 min.

Řízený rozhovor proběhl s managementem společnosti tzn. se šesti respondenty. Bylo zpracováno 100% záznamů o řízených rozhovorech. Všichni respondenti odpověděli na všechny položené otázky.

Na základě dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a analýzy organizační struktury bude rozhodnuto o založení a umístění marketingového oddělení do organizační struktury společnosti.

Následně se přokročí k vytvoření projektu založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o.. V rámci projektu bude popsán současný a žádaný stav. Důležitým prvkem bude vytvoření časového harmonogramu a definice zdrojů projektu. Protože projekt vyžaduje vstup finančních zdrojů, bude stanoven rozpočet, finanční plán a pak bude spočítána NPV a návratnost projektu. Vše uvedené bude podrobena rizikové analýze se stanovením proti rizikovým opatření.

Proto, aby byl projekt dále životaschopný, budou stanoveny předpoklady, za kterých bude projekt trvale udržitelný a bude pro společnost dále prospěšný.

4.3 Výsledky práce

Výsledky této diplomové práce budou především zaměřeny k realizovatelnosti cíle práce. Prvním krokem bude doplnění organizační struktury společnosti. Bude zpracován podrobný projekt, kde bude navržen časový harmonogram realizace, identifikovány lidské zdroje potřebné pro realizaci projektu, bude rozpracován rozpočet a financování projektu, dále budou identifikována rizika a v neposlední řadě budou stanoveny podmínky, které zajistí

udržitelnost projektu v budoucím období. Tyto všechny cíle projektu směřují k jedinému a to k tomu, že vznik marketingového oddělení bude mít v konečném důsledku velmi pozitivní vliv na fungování firmy. Toto nově vzniklé oddělení bude spravovat marketingové informace, které budou nápomocny hlavně obchodnímu útvaru společnosti ve vyhledávání nových trhů a nových zákazníků na těchto trzích.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Základní informace

Název společnosti:	MESIT ronex, spol. s r.o.
IČO :	25509004
DIČ:	CZ25509004
Sídlo firmy :	Sokolovská 573, 686 01 Uherské Hradiště
Předmět činnosti :	- kovoobráběčství - velkoobchod - zprostředkování - činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců - výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů - zámečnictví - vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní
OKEČ:	28520 Mechanické úpravy kovů
Právní forma :	Společnost s ručením omezeným
Společníci :	MESIT přístroje, spol. s r.o.– vklad 140 677 000,-Kč 99,98% MESIT holding a.s. – vklad 20 000,-Kč 0,02%
Základní kapitál :	140 697 000,- Kč
Datum zápisu :	6.listopadu 1997
Statutární orgán:	p. Jaroslav Bříšťěla jednatel Ing. Miroslav Toman jednatel

5.2 Vznik a historie

V roce 1950 určovala orientaci výroby ve společnosti PAL Praha-Modřany vazba na sovětský letecký průmysl. Jako první licenční výroba v PALu byla zavedena výroba palubních přístrojů pro sovětský letoun B-33. Následně měla být převzata také výroba pro letouny řady MIG, ale to vyžadovalo zvýšení výrobních kapacit. Požadovaný sortiment bylo však možné vyrábět jen v moderním podniku s vysokou úrovní technického vybavení a s patřičně kvalifikovanými zaměstnanci

Bylo rozhodnuto o výstavbě nového závodu v Uherském Hradišti. Právě sem měla být z Prahy přemístěna kompletní výroba leteckých přístrojů a elektrotechniky včetně všech nových projektů.

Prováděcí projekty byly připraveny do konce 2. čtvrtletí téhož roku a 15. 9. 1950 započaly stavební práce. První etapa výstavby Aeropalů n. p. Modřany, závod Uherské Hradiště, byla dokončena v květnu 1952.

Pro rozšíření provozních ploch a zvýšení výrobní kapacity přikročil podnik k výstavbě nové sedmipodlažní budovy M3. V roce 1984 byla dokončena výstavba vědeckovýzkumné základny.

V roce 1953 začal v Aeropalu vývoj přístrojů vlastní konstrukce. Prvním řešeným úkolem byl signalizátor vysunutí a stavu podvozku. V roce 1956 bylo započato s konstrukcí radiostanic VKP 10 určených pro letouny AERO 45, AERO 145 a L 200. Roku 1957 skončila v podniku licenční výroba a začala produkce leteckých přístrojů vznikajících na základě vlastního vývoje. V následujících letech byly vývojově a konstrukčně dořešeny a zavedeny do sériové výroby přístroje pro letouny L 410, L 39 a další letecké programy. Do provozního použití bylo zavedeno více jak 500 typů leteckých přístrojů a zařízení.

Politické a hospodářské změny po roce 1989 hluboce ovlivnily organizační strukturu a výrobní program podniku. Od roku 1990 se však díky bývalé orientaci na východní trhy prakticky zastavil obchod s vojenskými i civilními letouny československé výroby, což mimo jiné znamenalo pro MESIT významné omezení výroby, nedokončení nových projektů a ztrátu výrobní orientace. Během dvou let se podíl této výroby snížil z 80 % objemu roční produkce až pod 30 %. K 1. 1. 1992 byla založena akciová společnost MESIT. V této situaci bylo počátkem roku 1993 z řady variant vybráno vedením MESITu, řešení, které mělo zajistit profesní a technologickou integritu v areálu podniku, zabránit výraznému

odlivu odborníků a přitom udržet únosné ekonomické počáteční podmínky. Tento rok byl klíčový pro vznik prvních samostatných obchodních společností majetkově pevně svázaných s MESITem. Postupně vznikly společnosti FIMES a. s. (nástrojárna, slévárna), DICOM, spol. s r. o. (vývoj a výroba digitální a komunikační techniky), MESIT přístroje spol. s r. o. (vývoj a výroba speciální elektroniky pro letectví, armádu a policii), MESIT PCB, spol. s r. o. (návrh a výroba plošných spojů) a další společnosti, zajišťující pronájem, nákup energií, ekologii, stravování apod. Tato formace byla zahrnuta do struktury MESIT holding a. s..

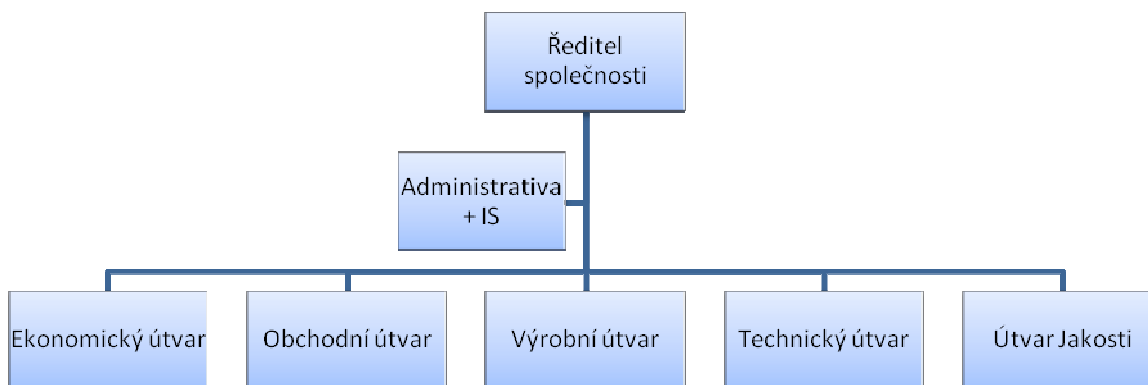
Pokračovatelem původního podniku a jeho výrobního programu se v roce 1994 stal MESIT přístroje spol. s r.o., ze kterého byla v roce 1997 vyčleněna firma MESIT RONEX, spol. s r.o. .V polovině roku 2002 bylo ze společnosti MESIT ronex, spol. s r.o. vyčleněno středisko povrchových úprav do nově vzniklé společnosti MESIT povrchové ochrany, spol. s r.o. Zároveň společnost MESIT ronex, spol. s r.o. prošla v období let 1998 - 2004 rozsáhlou restrukturalizací, jejímž výsledkem bylo snížení počtu pracovníků z původních 235 roku 1998 až na 87 pracovníků k 1. 1. 2004. Koncem roku 2009 ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o. pracovalo 90 pracovníků. [29]

5.3 Předmět podnikání

Firma MESIT ronex, spol. s r.o. je výrobcem širokého spektra třískově obráběných dílců na základě specifikací a potřeb zákazníků daných výkresovou dokumentací. Obrábí mnoho druhů materiálů. Mezi nejčastěji používané patří slitiny hliníku, nerez, mosaz, měď, konstrukční oceli a jiné.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

6.1 Analýza organizační struktury



Obr. 9 Organizační struktura firmy MESIT ronex spol. s r.o. [29]

Uvedená organizační struktura viz. Obr. 9 patří mezi kombinované liniové organizační struktury. Konkrétně jde o liniově štábní organizační strukturu. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Kromě liniových prvků tato struktura zahrnuje také „štáb“ v podobě administrativy, který slouží jako servisní prvek pro jednotlivé liniové prvky.

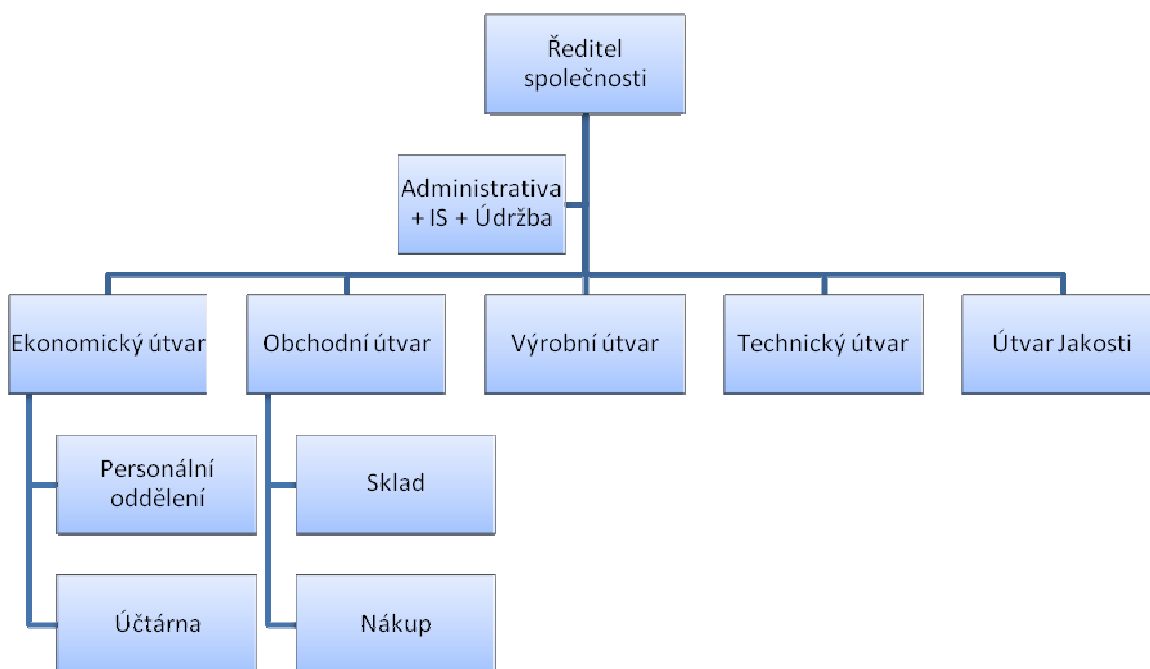
Z hlediska klasifikace organizačních struktur a podle činnosti a výsledků jde o funkční organizační strukturu, která seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.

Organizační struktura je ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o. funkční, tzn. nedochází zde ke střetům kompetencí a každý útvar má vymezeny své pravomoci a povinnosti.

Funkčnost organizační struktury také souvisí s konceptem směrnic jakosti ISO, dle kterých je firma certifikována. V těchto směrnících jsou popsány všechny procesy probíhající ve firmě. Jsou zde také popsána jednotlivá funkční místa, což zaručuje efektivní fungování firmy. Certifikace dle norem ISO zajišťuje firmě vysoký funkční standard pro všechny probíhající procesy a je také zárukou zákazníkům, že dodávané výrobky jsou na vysoké kvalitativní úrovni.

Firma ve své firemní dokumentaci, webových stránkách a v normách ISO prezentuje svoji jednoduchou funkční formu organizační struktury se zobrazením pouze první linie viz. Obr. 9 .

Zjištění skutečné a kompletní organizační struktury je důležité pro správné umístění marketingového oddělení do nové organizační struktury. Tento zjištěný skutečný stav ukazuje Obr. 10 . S tímto uspořádáním je spojeno několik výhod a nevýhod viz. Tab. 1 .



Obr. 10 Skutečná kompletní org. struktura firmy MESIT ronex spol. s r.o. ke dni 10.4.2010

Tab. 1 Výhody a nevýhody stávajícího org. uspoř. spol. MESIT ronex spol. s r.o.

výhody		nevýhody	
•	jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými	•	ve firemní dokumentaci je prezentována pouze 1. linie org. struktury
•	nedochází ke střetům kompetencí	•	absence marketingového oddělení
•	administrativa, IS i údržba jsou přímo dostupné všem útvarům		

6.2 SWOT analýza

Pro zjištění celkového stavu fungování společnosti budou definovány jednotlivé dílčí oblasti společnosti, které prezentují stěžejní firemní procesy.

Při posuzování stavu marketingu jako jedné z důležitých částí firmy vycházím z předpokladu, že firma se stane konkurenceschopnou maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Vhodným analytickým nástrojem pro aplikaci této teorie při analýze marketingu je SWOT analýza, na základě které zjistím, zda je nebo není marketing prvkem, který je vhodný dále rozvíjet a využít ho pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

6.2.1 Definice oblastí

K posouzení silných a slabých stránek byly vymezeny jednotlivé oblasti, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat silné nebo slabé stránky.

- goodwill,
- marketing,
- ekonomické řízení,
- výroba,
- prodej,
- jakost,
- řízení lidských zdrojů,
- technické zázemí,
- informační technologie,
- management.

6.2.2 Hodnocení jednotlivých oblastí

Tab. 2 Hodnocení oblastí - goodwill

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
1. goodwill	1	tradice				X			X	
	2	pověst				X			X	
	3	loajalita zákazníků			X			X		
	4	loajalita dodavatelů				X			X	
	5	loajalita zaměstnanců				X		X		
	6	spokojenost společníků			X			X		
	7	spokojenost ekonomických věřitelů			X				X	
	8	prostory			X			X		
	9	logistické uspořádání			X			X		
	10	estetická úroveň firmy			X				X	
	11	umístění - lokalita			X				X	
	12	infrastruktura				X		X		
	13	administrativní zázemí			X				X	

Tab. 3 Hodnocení oblastí - marketing

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
2. marketing	1	instituce marketingu		X					X	
	2	schopnost využívání standardních nástrojů		X				X		
	3	formalizace marketingových postupů		X					X	
	4	propagace uvnitř firmy				X			X	
	5	využití intranetu		X					X	
	6	sdílení informací			X			X		
	7	vnější propagace		X				X		
	8	účast na výstavách			X			X		
	9	aktivní účast na odborných konferencích	X							X
	10	odborné publikace	X							X
	11	účast v prestižních společenstvích	X							X
	12	prospektové materiály			X			X		
	13	schopnost prezentace firmy			X			X		

Tab. 4 Hodnocení oblastí – ekonomické řízení

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
3. ekonomické řízení	1	rozpočetnictví					X		X	
	2	ekonomické plánování					X	X		
	3	kalkulace				X		X		
	4	materiálové účetnictví				X			X	
	5	mzdové účetnictví					X		X	
	6	daňové účetnictví					X		X	
	7	schopnost analýzy odchylek				X		X		
	8	operativní ekonomické řízení					X	X		
	9	roční ekonomické řízení					X		X	
	10	strategické ekonomické řízení				X		X		
	11	finanční řízení					X	X		
	12	dostupnost finančních zdrojů				X			X	
	13	normování			X				X	

Tab. 5 Hodnocení oblastí - výroba

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
4. výroba	1	celková úroveň logistiky				X		X		
	2	nákup materiálu				X		X		
	3	příjem a uskladnění materiálu			X					X
	4	výdej materiál			X					X
	5	používaná technologie výroby				X		X		
	6	strojní vybavení				X		X		
	7	spotřeba náradí			X			X		
	8	produktivita práce				X		X		
	9	sklad hotových výrobků		X					X	
	10	balení		X						X
	11	expedice		X					X	
	12	doba realizace zakázky				X		X		
	13	využití disponibilních kapacit			X				X	

Tab. 6 Hodnocení oblastí - prodej

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
5. prodej	1	celková úroveň nabídkového řízení		X				X		
	2	doba zpracování nabídky			X			X		
	3	přesnost zpracovaných nabídek		X					X	
	4	úspěšnost zpracovaných nabídek		X				X		
	5	úspěšnost cenového vyjednávání			X			X		
	6	splatnost faktur				X			X	
	7	zajištění dopravy k zákazníkovi				X			X	
	8	záruční servis			X					X
	9	pozáruční servis			X					X
	10	školení zákazníků	X							X
	11	úroveň reklamačního řízení				X			X	
	12	schopnost získávání nových podnik. aktivit		X				X		
	13	schopnost působení na světovém trhu			X			X		

Tab. 7 Hodnocení oblastí - jakost

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
6. jakost	1	získání potřebných oprávnění - certifikátů				X		X		
	2	vstupní kontrola			X				X	
	3	dílenská kontrola			X				X	
	4	výstupní kontrola				X		X		
	5	kontrolní postupy a technologie			X			X		
	6	technické vybavení pro provádění kontroly				X		X		
	7	úroveň interní zmetkovitosti				X			X	
	8	úroveň vnější zmetkovitosti					X	X		
	9	náklady na nízkou jakost			X				X	
	10	srovnatelnost jakosti produkce				X			X	
	11	rychlost vyřízení reklamací			X			X		
	12	schopnost analýzy příčiny nízké jakosti				X			X	
	13	účinnost opatření ke zvýšení jakosti produkce				X		X		

Tab. 8 Hodnocení oblastí – řízení lidských zdrojů

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
7. řízení lidských zdrojů	1	normalizace postupů řízení lidských zdrojů		X					X	
	2	personální obsazenost			X			X		
	3	vzdělávání zaměstnanců			X				X	
	4	zajištění odborného růstu zaměstnanců			X				X	
	5	systém vzájemné zastupitelnosti			X			X		
	6	motivační faktory pro zaměstnance				X			X	
	7	podmínky pro týmovou práci			X				X	
	8	vzdělávání vedoucích pracovníků			X			X		
	9	jazyková vybavenost zaměstnanců		X				X		
	10	úspěšnost získávání nových spolupracovníků		X					X	
	11	mzdová úroveň			X				X	
	12	spokojenost zaměstnanců			X				X	
	13	sociální jistoty zaměstnanců				X		X		

Tab. 9 Hodnocení oblastí – technické zázemí

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
8. technické zázemí	1	vlastní vývoj	X							X
	2	vlastní konstrukce		X						X
	3	vlastní technologie				X			X	
	4	používané technologie pro tvorbu dokumentace				X		X		
	5	programování NC a CNC strojů				X		X		
	6	schopnost standardizace - Edge cam				X			X	
	7	schopnost standardizace - Solid works			X			X		
	8	technická normalizace			X				X	
	9	technologická unifikace		X						X
	10	tvorba technologických postupů			X			X		
	11	technická konkurenceschopnost				X		X		
	12	zajištění oprav strojů				X		X		
	13	preventivní údržba strojů				X		X		

Tab. 10 Hodnocení oblastí – informační technologie

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
9. informační technologie	1	úroveň používaného informačního systému			X			X		
	2	databázová platforma informačního systému			X				X	
	3	servery			X				X	
	4	strukturované vedení			X				X	
	5	intranet			X				X	
	6	přístup na internet				X			X	
	7	správa dat				X			X	
	8	archivace dat				X		X		
	9	zajištění bezpečnosti dat				X		X		
	10	gramotnost zaměstnanců k používání IT		X				X		
	11	stupeň využití informačních technologií		X				X		
	12	data management		X					X	
	13	manažerský informační systém		X				X		

Tab. 11 Hodnocení oblastí - management

Skupina	Poř.č.	Hodnocený faktor	Výkonnost					Závažnost		
			1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
10. management	1	personální stabilita				X			X	
	2	schopnost definovat podnikatelskou vizi		X				X		
	3	formalizace přístupů řízení			X				X	
	4	interní legislativa			X				X	
	5	schopnost invence v řízení			X			X		
	6	dosažené vzdělání vrcholového managementu			X				X	
	7	jazyková vybavenost vrcholového managementu		X				X		
	8	závislost na jednotlivci vrcholového vedení			X				X	
	9	strategie operativního řízení			X				X	
	10	strategické řízení			X			X		
	11	úspěšnost dosahování vytčených cílů			X			X		
	12	schopnost kolektivního vyjednávání				X				X
	13	odborné zdatnosti vedení				X		X		

Tab. 12 Komplexní hodnocení faktorů výkonnosti a závažnosti – 1 / 2

		Závažnost			
		vysoká	průměrná	nízká	
Výkonnost	1			aktivní účast na odborných konferencích	
				odborné publikace	
				účast v prestižních společenstvích	
				školení zákazníků	
				vlastní vývoj	
	2	schopnost využívání standardních nástrojů	vnější propagace	instituce marketingu	balení
		celková úroveň nabídkového řízení	úspěšnost zpracovaných nabídek	formalizace marketingových postupů	vlastní konstrukce
		schopnost získ. nových podnikatelských aktivit	jazyková vybavenost zaměstnanců	využití intranetu	technologická unifikace
		manažerský informační systém	stupeň využití informačních technologií	sklad hotových výrobků	
		gramotnost zaměstnanců k používání IT	schopnost definovat podnikatelskou vizi	expedice	
		schopnost definovat podnikatelskou vizi	jazyková vybavenost vrcholového managementu	přesnost zpracovaných nabídek	
		loajalita zákazníků	spokojenost společníků	normalizace postupů řízení lidských zdrojů	
		spokojenost ekonomických věřitelů	logistické uspořádání	úspěšnost získávání nových spolupracovníků	
		sdílení informací	účast na výstavách	data management	
		účast na výstavách	prospektové materiály		
	3	schopnost prezentace firmy	spotřeba nářadí	prostory	příjem a uskladnění materiálu
		spotřeba nářadí	doba zpracování nabídky	estetická úroveň firmy	výdej materiálu
		doba zpracování nabídky	úspěšnost cenového vyjednávání	umístění - lokalita	záruční servis
		úspěšnost cenového vyjednávání	schopnost působení na světovém trhu	administrativní zázemí	pozáruční servis
		schopnost působení na světovém trhu	výstupní kontrola	normování	
		výstupní kontrola	kontrolní postupy a technologie	využití disponibilních kapacit	
		kontrolní postupy a technologie	personální obsazenost	vstupní kontrola	
		personální obsazenost	systém vzájemné zastupitelnosti	dílenská kontrola	
		systém vzájemné zastupitelnosti	vzdělávání vedoucích pracovníků	náklady na nízkou jakost	
		vzdělávání vedoucích pracovníků	schopnost standardizace - Solid works	rychlost vyřízení reklamaci	
		schopnost standardizace - Solid works	tvorba technologických postupů	vzdělávání zaměstnanců	
		tvorba technologických postupů	úroveň používaného informačního systému	zajištění odborného růstu zaměstnanců	
		úroveň používaného informačního systému	strategické řízení	podmínky pro týmovou práci	
		strategické řízení	schopnost investice v řízení	mzdová úroveň	
		schopnost investice v řízení		spokojenost zaměstnanců	

Tab. 13 Komplexní hodnocení faktorů výkonnosti a závažnosti – 2 / 2

		Závažnost			
		vysoká	průměrná	nízká	
Výkonnost	3	úspěšnost dosahování vytčených cílů	interní legislativa		
			dosažené vzdělání vrcholového managementu		
			závislost na jednotlivci vrcholového vedení		
			strategie operativního řízení		
	4	loajalita zaměstnanců	tradice		schopnost kolektivního vyjednávání
		infrastruktura	pověst		
		kalkulace	loajalita dodavatelů		
		schopnost analýzy odchylek	propagace uvnitř firmy		
		celková úroveň logistiky	materiálové účetnictví		
		nákup materiálu	dostupnost finančních zdrojů		
		používaná technologie výroby	splatnost faktur		
		strojí vybavení	zajištění dopravy k zákazníkovi		
		produktivita práce	úroveň reklamačního řízení		
		doba realizace zakázky	úroveň interní zmetkovitosti		
		získávání potřebných oprávnění - certifikátů	srovnatelnost jakosti produkce		
		technické vybavení pro provádění kontroly	schopnost analýzy příčiny nízké jakosti		
		účinnost opatření ke zvýšení jakosti produkce	motivační faktory pro zaměstnance		
		sociální jistoty zaměstnanců	vlastní technologie		
		používaná technologie pro tvorbu dokumentace	schopnost standardizace - Edge cam		
		programování NC a CNC strojů	přístup na internet		
		technická konkurenceschopnost	správa dat		
	zajištění oprav strojů	personální stabilita			
	preventivní údržba strojů				
	archivace dat				
	zajištění bezpečnosti dat				
	odborné zdatnosti vedení				
	5	ekonomické plánování	rozpočetnictví		
		operativní ekonomické řízení	mzdové účetnictví		
finanční řízení		daňové účetnictví			
úroveň vnější zmetkovitosti		roční ekonomické řízení			
		strategické ekonomické řízení			

6.2.3 Analýza silných stránek společnosti

Na základě matice viz. Tab. 12 a Tab. 13 lze určit silné stránky společnosti MESIT ronex spol. s r.o. viz. Tab. 14 .

Tab. 14 Silné stránky – MESIT ronex spol. s r.o.

S - SILNÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • loajalita zaměstnanců • personální stabilita • sociální jistoty zaměstnanců • odborná zdatnost vedení • produktivita práce • celková úroveň jakosti produkce • účinná opatř. ke zvýš. jakosti • nákup materiálu • ekonomické řízení • strategické ekonomické řízení • schopnost analýzy • technicko-technologické vybavení • údržba technologie • správa dat

- Loajalita zaměstnanců, sociální jistoty zaměstnanců

Je dána dlouhodobě budovanou kulturou v celém seskupení MESIT, tradicí a dobrou pověstí firmy. Zaměstnanci chápou základní principy fungování společnosti a jsou si vědomi toho, že na konečném výsledku firmy se podílí každý zaměstnanec.

Možnost rozvíjení: Soustavné zdokonalování motivačních faktorů pro zaměstnance, zajištění meziročního růstu mezd minimálně na úrovni inflace a udržení všech dosavadních sociálních jistot.

- Personální stabilita

Migrace zaměstnanců se pohybuje v jednotkách procent za rok. Zaměstnanci jsou se svou prací a pracovním zařazením spokojeni. Všichni vědí, jak můžou karierně růst. Z pracovníků se postupem času stávají specialisté a nositelé know-how.

Možnost rozvíjení: Další zvyšování kvalifikace zaměstnanců pomocí školení a vzdělávacích programů.

- Odborná zdatnost vedení

Je dána vzděláním a praxí nabytými zkušenostmi všech vedoucích pracovníků.

Možnost rozvíjení: Neustále sledování trendů v oboru, informovanost o nových postupech a produktivních technologiích.

- Produktivita práce

Každoroční investice do nových modernějších technologií spolu s humanizací práce a novými technologickými postupy mají za následek nadprůměrnou úroveň tohoto ukazatele vzhledem ke stejně zaměřeným společnostem.

Možnost rozvíjení: Zavádění nových postupů a prvků do výrobního procesu s cílem minimalizace výrobních časů.

- Celková úroveň jakosti produkce, účinná opatření ke zvýšení jakosti

Permanентní rozvoj řídicích a kontrolních procesů v průběhu řízení výrobního procesu, skladování a expedice hotových výrobků.

Možnosti rozvíjení: Připravit společnost na certifikaci ISO 14001 a certifikátu TS 16949.

- Nákup materiálu

Úroveň nákupu společnosti neustále stoupá. Na základě kritérií je oslovováno několik dodavatelů a z nich je vybírán ten nejvhodnější. Probíhá každodenní oboustranná komunikace.

Možnosti rozvíjení: Vyhledávání dalších kvalitních a spolehlivých dodavatelů s cílem snižovat cenu prováděných nákupů při zachování potřebné kvality nakupovaného zboží.

- Ekonomické řízení, strategické ekonomické řízení, schopnost analýzy

Vyplývá z dosahovaných ekonomických výsledků a schopnosti neustálé analýzy odchylek a přijímání účinných nápravných opatření.

Možnost rozvoje: využití manažerského informačního systému

Význam: Přesvědčení zákazníků o poznaném cílevědomém ekonomickém řízení a neustálé snaze o minimalizaci nákladů – tedy nejlepší možné ceny pro ně. Získání důvěry.

- Technicko-technologické vybavení

Používání koncepčně moderní technologie a moderních přístupů k výrobě, která je podporována technickými prostředky umožňujícími ještě lepší využití této technologie.

Možnosti rozvoje: Sledování trendů a neustálé investice do obnovy a rozvoje technologického parku. Používání např. optimalizačních nástrojů a koncepcí.

- Údržba technologie

Společnost má oddělení údržby, které má za úkol udržovat a servisovat strojní a technologické vybavení. Pracují zde zruční a školení odborníci pro oblast mechanických a elektronických částí strojů.

Možnosti rozvoje: Průběžná komunikace s výrobcí strojů a s jejich servisními organizacemi. Zvyšování jazykové gramotnosti.

- Správa dat

Společnost má oddělení „Informační systém“, které má za úkol mimo jiné také správu veškerých dat společnosti.

Možnosti rozvoje: Seznamování se s novými možnostmi práce s daty. Sledování softwarových a hardwarových novinek a jejich aplikace ve společnosti.

6.2.4 Analýza slabých stránek společnosti

Na základě matice viz. Tab. 12 a Tab. 13 lze určit slabé stránky společnosti MESIT ronex spol. s r.o. viz. Tab. 15 .

- Schopnost definovat podnikatelskou vizi

Není jednoznačně definovaná podnikatelská vize. Společnost funguje na každodenní bázi bez jednoznačného směřování do budoucnosti.

Možnosti eliminace: Definovat vizi a projednat s majiteli směřování společnosti.

- HRM – postupy + nábor pracovníků

Možnosti eliminace: Změnit evidenci zaměstnanců na opravdové fungování HRM.

Tab. 15 Slabé stránky – MESIT ronex spol. s r.o.

W - SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • schopnost definovat podnik. vizi • HRM - postupy + nábor pracovníků • jazyková vybavenost zaměstnanců • jazyková vybavenost vrch. manag. • stupeň využití IT • gramotnost zaměst. k používání IT • instituce marketingu • schopnost využívání mkt. nástrojů • schopnost získávání nových obch. aktivit • vnější propagace • úroveň a úspěšnost nabídkového říz. • úroveň skladu hotových vyr. a expedice • manažerský inf. systém

- Jazyková vybavenost zaměstnanců a vrcholového managementu

Ve společnosti probíhá vzdělávání v oblasti jazykové vybavenosti a to je velmi dobře. Bohužel 1,5 hod. 1x v týdnu je spíše pro udržování znalosti jazyka.

Možnosti eliminace: Zajistit intenzivnější vzdělávání a motivovat zaměstnance na pozicích, kde je jazyková gramotnost potřebná.

- Využití IT a IT gramotnost jdou ruku v ruce.

Možnosti eliminace: Vzdělávání zaměstnanců s cílem zvýšit počítačovou gramotnost. Komunikace s dodavatelem IS s cílem maximální automatizace jednotlivých operací a tím například zvyšovat využití IT.

- Instituce marketingu, schopnost využívání marketingových nástrojů

Jako taková ve společnosti neexistuje. Některé činnosti okrajově provádí obchodní útvar.

Možnosti eliminace: Založit nebo outsourcovat činnosti oddělení marketingu.

- Schopnost získávání nových obchodních aktivit

V získávání nových obchodních aktivit hraje doposud velkou roli náhoda. Není prováděno mapování trhu a další činnosti směřující k aktivnímu hledání nových či potenciálních zákazníků.

Možnosti eliminace: Definovat oblasti, obory pro mapování trhu. Aktivně vyhledávat nové zákazníky.

- Vnější propagace

Stávající vnější propagaci je možné shrnout pouze do účasti na několika kontraktačních veletrzích.

Možnosti eliminace: Například informovat stávající nebo potenciální zákazníky o nových možnostech společnosti. Aktualizace a zatraktivnění webových stránek.

- Úroveň a úspěšnost nabídkového řízení

Možnosti eliminace: Zpřesnění technologických kalkulací hlavně v oblasti stanovení výrobních časů. Vyškolení pracovníků provádějících nabídkové řízení – požadavky, forma, komunikace.

- Úroveň skladu hotových výrobků a expedice

Možnosti eliminace: Zvětšit prostory pro sklad hotových výrobků a expedici. Přepracovat logistiku skladu.

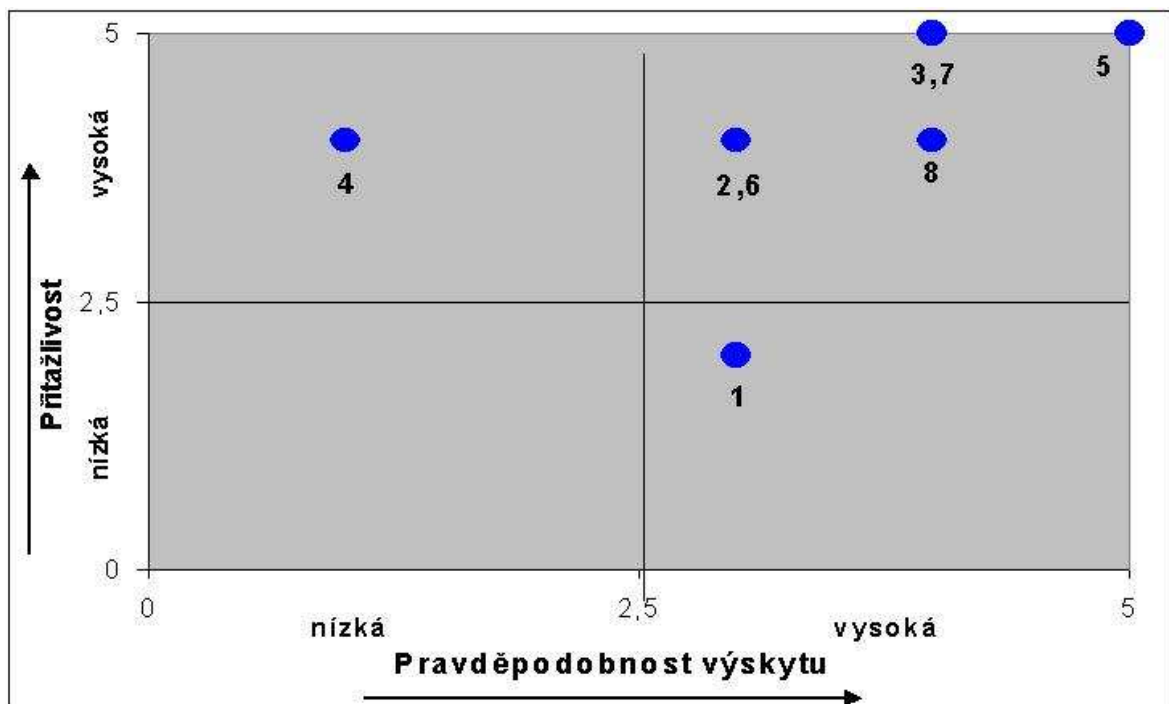
- Manažerský informační systém

Možnosti eliminace: Zjistit možnosti stávajícího IS (prověřit aplikované funkce MIS a pravdivost výstupů), popřípadě implementovat samostatný MIS spolupracující se stávajícím IS.

6.2.5 Analýza příležitostí

Tab. 16 Hodnocení faktorů příležitostí – MESIT ronex spol. s r.o.

Poř.č.	Hodnocený faktor příležitosti	Přitažlivost					Pravděpodobnost výskytu				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	vstup do leteckého průmyslu		X						X		
2	zbrojní výroba				X				X		
3	rozšíření výroby pro stávající zákazníky					X				X	
4	vývoj vlastního finálního výrobku				X		X				
5	výroba pro nové zahraniční zákazníky					X					X
6	vstup na trhy severovýchodních států				X				X		
7	výroba pro společnosti zabývající se telekomunikačním průmyslem					X				X	
8	převod výroby a technologie ze západní Evropy				X					X	



Obr. 11 Matice přitažlivosti příležitostí a jejich pravděpodobnosti

Z uvedených údajů viz. Tab. 16 a Obr.11 je zřejmé, že příležitosti, kterými je nutné se dále zabývat a marketingově rozpracovávat, jsou viz. Tab. 17 .

Tab. 17 Příležitosti – MESIT ronex spol. s r.o.

O - příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • výroba pro nové zahraniční zákazníky • rozšíření výroby pro stávající zákazníky • výroba pro společnosti zabývající se telekomunikačním průmyslem • převod výroby a technologie ze západní Evropy

Z matice přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu je zřejmé, že je důležité zabývat se přitažlivostmi uvedenými v pravém horním kvadrantu viz. Graf 1. Nejvíce přitažlivostí (podnikatelských příležitostí) je uvedeno v kvadrantu vlevo nahoře. Pravděpodobnost úspěchu je však velmi malá. Do budoucna je vhodné všechny uvedené příležitosti nadále marketingově sledovat a vyhodnocovat.

- Výroba pro nové zahraniční zákazníky a rozšíření výroby pro stávající zákazníky

Výše zdrojů: využití stávající technologie, technologické vybavení podle konkrétní spolupráce a potřeby – řešit pomocí marketingu – předpoklad investic asi 5-10 mil. Kč ročně

Využití silných stránek: loajalita zaměstnanců – zvýšení produktivity a jakosti práce, strojní vybavení, vlastnictví k používané technologii, schopnost ekonomického řízení včetně finančního zajištění

Získané konkrétní výhody: zajištění dlouhodobějších zakázek, získání referencí pro zapojení se do mezinárodního obchodu

- Výroba pro společnosti zabývající se telekomunikačním průmyslem

Výše zdrojů: využití stávající technologie, investice do TPV – asi 2 mil. Kč ročně

Využití silných stránek: loajalita zaměstnanců – zvýšení produktivity a jakosti práce, strojní vybavení, vlastnictví k používané technologii, schopnost ekonomického řízení včetně finančního zajištění

Získané konkrétní výhody: zkušenosti ze stávající výroby – know-how, vysoké požadavky na jakost, malo a středně sériová výroba, zajištění dlouhodobějších zakázek, získání referencí pro zapojení se do mezinárodního obchodu.

- Převod výroby a technologie ze západní Evropy

Výše zdrojů: převod výroby a technologie předpokládá kompletní využití technologie a know-how zákazníka. Počáteční investice do transferu technologie a průběžné investice do údržby a oprav technologie.

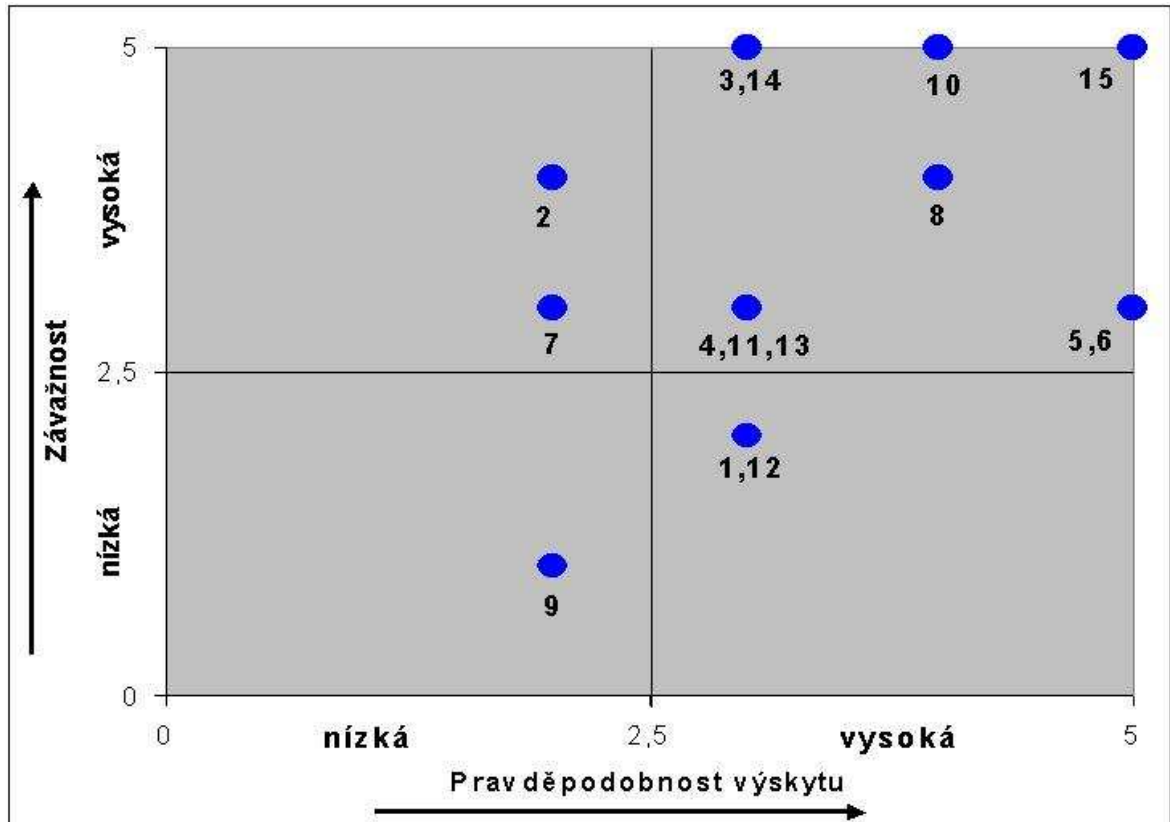
Využití silných stránek: loajalita zaměstnanců – zvýšení produktivity a jakosti práce,

Získané konkrétní výhody: stabilní finanční obrat, dlouhodobá spolupráce, téměř nulové náklady na TPV, zaškolení na technologii u zákazníka, asistence zákazníka při rozběhu výroby, nulové pořizovací investice do technologie (vlastníkem je zákazník), po ukončení spolupráce je technologie vrácena zákazníkovi, získání referencí pro zapojení se do mezinárodního obchodu.

6.2.6 Analýza hrozeb

Tab. 18 Hodnocení faktorů hrozeb – MESIT ronex spol. s r.o.

Poř.č.	Hodnocený faktor ohrožení	Závažnost					Pravděpodobnost výskytu				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	měnové riziko		X						X		
2	úrokové riziko				X			X			
3	ztráta zákazníků					X			X		
4	orientace na automobilový průmysl			X					X		
5	růst osobních nákladů			X							X
6	růst energií			X							X
7	růst pronájmu			X				X			
8	globální ekonomické problémy				X					X	
9	vliv odborové organizace	X						X			
10	nedostupnost nových zaměstnanců					X				X	
11	přechod zahraničních firem na "východ"			X					X		
12	daňová reforma		X						X		
13	přílišná personální závislost			X					X		
14	zastaralá technologie					X					X
15	nutnost rozšiřování mezinárodního obchodu					X					X



Obr. 12 Matice závažnosti hrozeb a jejich pravděpodobnosti

Z uvedených údajů viz. Tab. 18 a Obr. 12 je zřejmé, že největšími aktuálními hrozbami pro společnost jsou tyto hrozby viz. Tab. 19.

Tab. 19 Hrozby – MESIT ronex spol. s r.o.

T - hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nutnost rozšiřování mezin. obchodu • nedostupnost nových zaměst. • globální ekonomické problémy • ztráta zákazníků • zastaralá technologie

- Nutnost rozšiřování mezinárodního obchodu

Při specializaci firmy na specifické sektory lehkého průmyslu bude nutné hledat nové zákazníky v zahraničí, protože trh v ČR nemusí být dostatečně velký.

Možná eliminace hrozby: jazyková výchova managementu a zaměstnanců, zavedení zahraničních standardů do celého procesu výroby, získání referencí od stávajících zákazníků.

- Nedostupnost nových zaměstnanců

Způsobena změnou českého školství – nedostatek učňů v černých řemeslech.

Způsoby eliminace: spolupráce se školou MESIT (praxe učňů, jejich sponzoring a následný nástup do firmy), rozvoj sociálních a motivačních faktorů, nákup moderních technologií s automatickým, nebo poloautomatickým provozem s malými nároky na kvalifikaci obsluhy technologie.

- Globální ekonomické problémy

Skokové snížení poptávky po výrobcích, změna nákupního chování.

Způsob eliminace: diversifikace zákaznického portfolia, tvorba rezervních fondů

- Ztráta zákazníků

Ohrožení představuje zásadní problémy na straně výnosů.

Možná eliminace hrozby: bezvýhradné dodržování termínů a kvality dodávek, snižování nákladů (neustálý požadavek na snižování ceny dodávek), technologická optimalizace, zvyšování produktivity práce, nákup materiálu – výběr dodavatelů (cena, jakost, termíny, dodávky just in time).

- Zastaralá technologie

Konkurenceschopnost je dána převážně používanou technologií.

Způsob eliminace: zpracování analýzy používané technologie a návrh její obnovy s důslednou ekonomickou analýzou návratnosti (přínosů), průběžné hodnocení ekonomické návratnosti používané nově pořízené technologie, vícesměnné využití technologie (zkrácení ekonomické návratnosti a vytvoření zisku pro její obnovu).

6.2.7 Souhrnný výsledek SWOT analýzy

V Tab. 2020 je přehledně uveden výsledek SWOT analýzy – jsou určeny příznivé faktory pro společnost – silné stránky a příležitosti a na straně druhé faktory nepříznivé v podobě slabých stránek a hrozeb.

Tab. 20 Výsledek SWOT analýzy společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

		typy faktorů	
		příznivé	nepříznivé
obsah faktorů	vnitřní	S - SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> • loajalita zaměstnanců • personální stabilita • sociální jistoty zaměstnanců • odborná zdatnost vedení • produktivita práce • celková úroveň jakosti produkce • účinná opatř. ke zvýš. jakosti • nákup materiálu • ekonomické řízení • strategické ekonomické řízení • schopnost analýzy • technicko-technologické vybavení • údržba technologie • správa dat 	W - SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> • schopnost definovat podnik. vizi • HRM - postupy + nábor pracovníků • jazyková vybavenost zaměstnanců • jazyková vybavenost vrch. manag. • stupeň využití IT • gramotnost zaměst. k používání IT • instituce marketingu • schopnost využívání mkt. nástrojů • schopnost získávání nových obch. aktivit • vnější propagace • úroveň a úspěšnost nabídkového řiz. • úroveň skladu hotových vyr. a expedice • manažerský inf. systém
	vnější	O - příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • výroba pro nové zahraniční zákazníky • rozšíření výroby pro stávající zákazníky • výroba pro společnosti zabývající se telekomunikačním průmyslem • převod vyr. a technologie ze záp. Evropy 	T - hrozby <ul style="list-style-type: none"> • nutnost rozšiřování mezin. obchodu • nedostupnost nových zaměst. • globální ekonomické problémy • ztráta zákazníků • zastaralá technologie

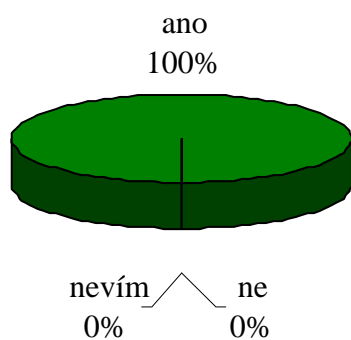
Z výše uvedené SWOT analýzy je zřejmé, že mezi slabé stránky společnosti MESIT ronex spol. s r.o. patří mimo jiné také nízká schopnost získávání nových obchodních aktivit, vnější propagace a instituce marketingu. Z uvedené SWOT analýzy dále vyplývá, že společnost a pravděpodobně její obchodní útvar není schopen dostatečně suplovat funkci marketingového oddělení. Společnost není propagována na potenciálních trzích, vyhledávání nových zákazníků je problematické a nedostatečné informace o stávajících trzích nebo konkurenci mohou zapříčiňovat problémy také v oblasti úrovně a úspěšnosti nabídkového řízení. Toto mohou být důvody toho, že firma má problémy se získáváním nových obchodních aktivit, které jsou důležité pro trvalý rozvoj společnosti.

Tyto slabé stránky je třeba eliminovat tak, aby se staly stránkami silnými a napomáhaly společnosti v jejím rozvoji. Dále bude rozpracována idea založení marketingového oddělení ve společnosti, která eliminuje uvedené slabé stránky.

6.3 Dotazníkové šetření

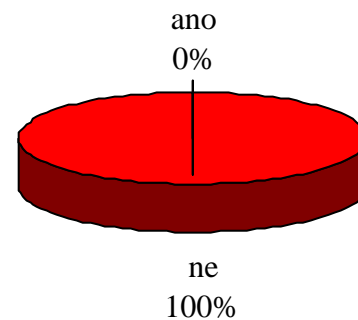
6.3.1 Výsledky dotazníkového šetření provedeného u THP pracovníků společnosti

1. Myslíte si, že fungující marketing je pro výrobní firmu důležitý ?



Obr. 13 Odpověď na otázku č.1

2. Existuje ve vaší firmě oddělení nebo útvar zabývající se výhradně marketingem ?

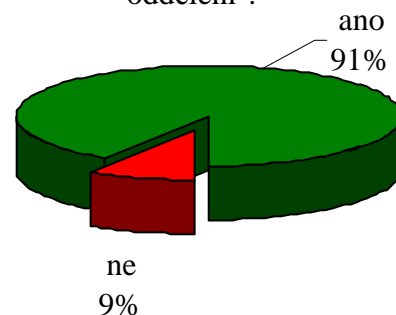


Obr. 14 Odpověď na otázku č. 2

3. Kde je tento útvar nebo oddělení umístěno?

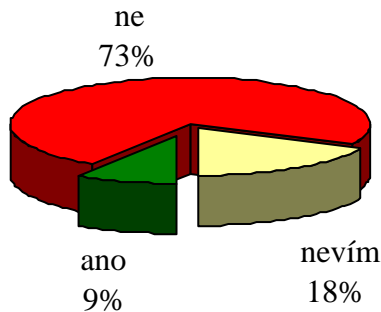
Na otázku neodpověděl žádný respondent. Zodpovězení otázky bylo podmíněno odpovědí na otázku č.2 .

4. Zabývá se marketingem ve vaší společnosti, alespoň okrajově, nějaký útvar nebo oddělení ?



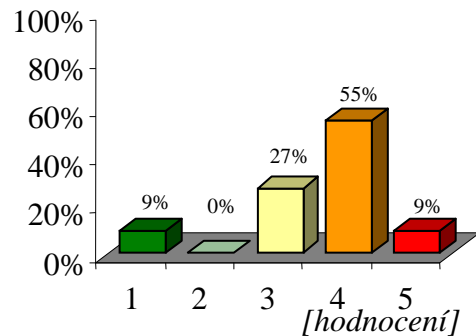
Obr.15 Odpověď na otázku č. 4

5. Vnímáte současný stav postavení marketingu ve vaší společnosti jako dostačující ?



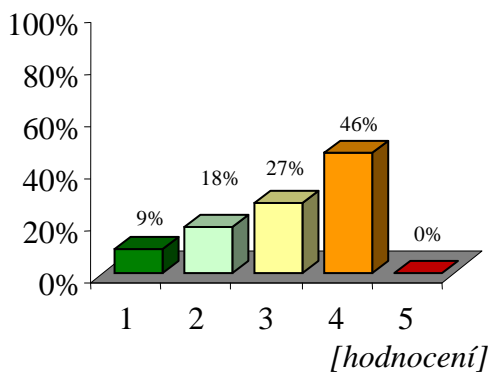
Obr. 16 Odpověď na otázku č.5

6. Ohodnoťte prosím souč. množství získávaných mkt. informací ve spol. s ohledem na stávající potřeby. (1- dostatečně velké, 5-zcela nedostatečné)



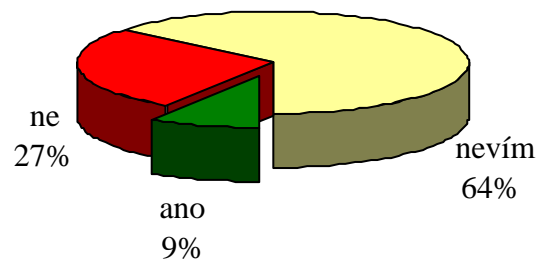
Obr. 18 Odpověď na otázku č.6

7. Ohodnoťte prosím souč. kvalitu získávaných mkt. inf. ve spol. s ohledem na stávající potřeby. (1- výborná, 5- nedostatečná) .

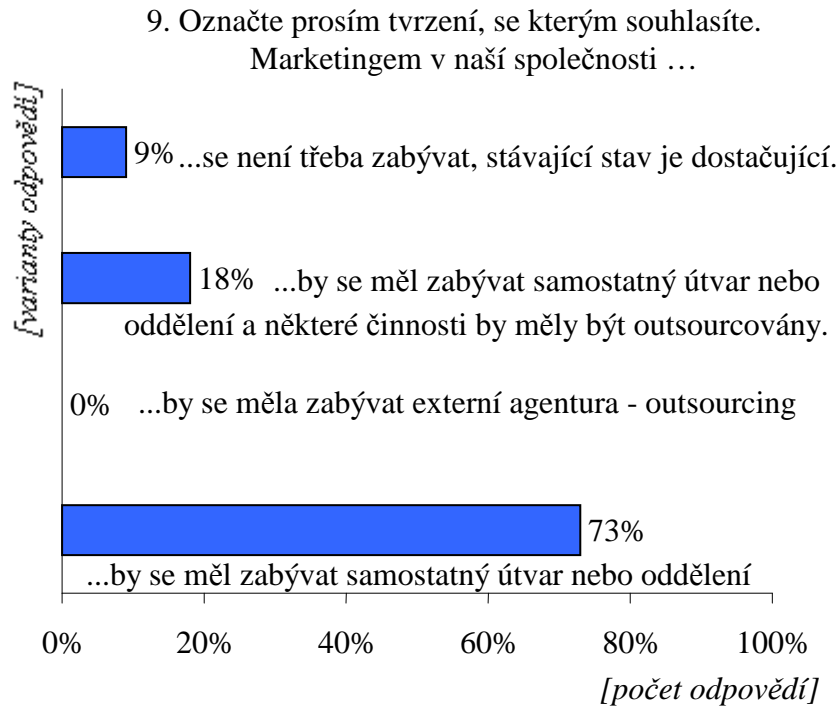


Obr. 17 odpověď na otázku č. 7

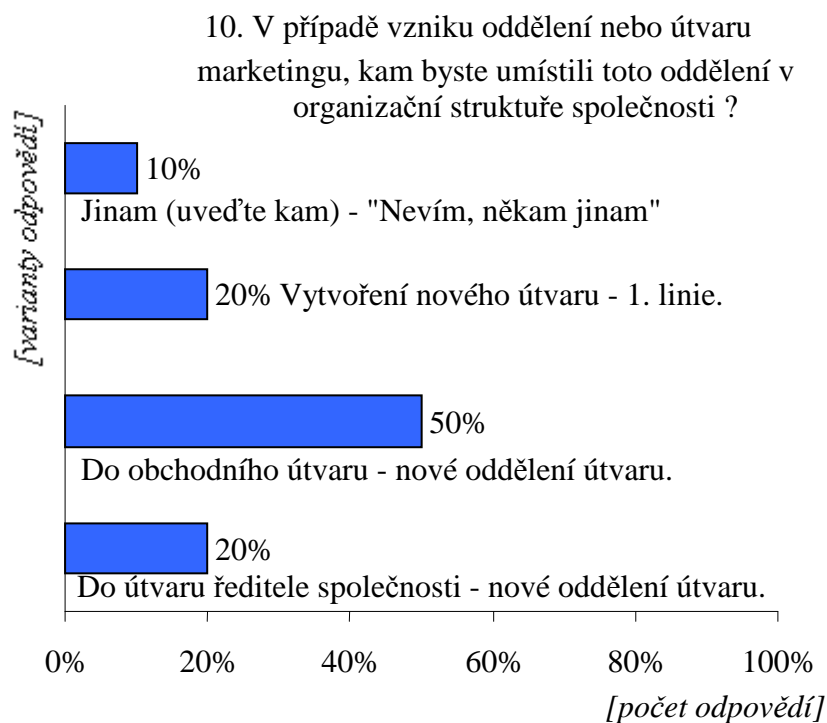
8. Jsou, dle vašeho názoru, mrkt. inf., které má firma k dispozici dostatečné pro chod a budoucí rozvoj společnosti ?



Obr.19 Odpověď na otázku č.8



Obr. 20 Odpověď na otázku č.9



Obr. 21 Odpověď na otázku č. 10

11. Jak a čím by podle vás mohlo vytvoření samostatné instituce marketingu ve firmě pomoci ve fungování a rozvoji firmy ?

- získávání nových kontaktů
- sledování a průzkum trhu
- výraznější orientace na zákazníky a budování vztahů s nimi
- sledování konkurence a vývoje na trhu
- vytvoření samostatného útvaru – vnesení pořádku a řádu do této oblasti
- marketingu by se věnoval konečně někdo a soustavně a ne jen někdo nárazově
- šlo by o zásah do celkového chodu firmy, toto oddělení tu chybí. Mohlo by to napomoci obchodu a zlepšit naši pozici na trhu.

6.3.2 Komentář k výsledkům dotazníkovému šetření provedenému u THP pracovníků společnosti

Všichni pracovníci firmy si jsou jednoznačně vědomi skutečnosti, že fungující marketing je ve výrobní společnosti velmi důležitý. Pochopení pracovníků společnosti, že marketing se stal jednou z nezbytných složek fungování dnešních organizací, je velmi příznivým faktem a velkou výhodou pro zavedení marketingu do společnosti. Respondenti prokázali také velmi dobrou znalost organizační struktury společnosti, když správně konstatovali, že ve společnosti se výhradně marketingem nezabývá žádný útvar ani oddělení. Na otázku, zda – li se ve společnosti zabývá marketingem alespoň okrajově některý z útvarů či oddělení, již nebyla odpověď jednoznačná. 91% respondentů odpovědělo, že se marketingem okrajově zabývá některá z organizačních složek a 9% je přesvědčeno, že tomu tak není. Další otázka měla za úkol zjistit, zda současný stav marketingu ve společnosti považují respondenti za dostačující. 73% respondentů se shodlo, že aktuální stav marketingu je nedostačující, 9% respondentů je spokojeno se současným stavem a 18% respondentů není schopno tuto situaci posoudit. Odpovědi na tuto a další tři otázky, které budou následovat, jsou do značné míry ovlivněny vědomostmi a zkušenostmi s institucí marketingu jako takovou a s vědomostmi o potřebách dnešních organizací plynoucích z marketingu. Navazující otázkou bylo zhodnocení množství získávaných marketingových informací s ohledem na stávající potřeby. Za zcela nedostatečný a nedostatečný považuje stávající stav 64% responden-

tů, 9 % respondentů hodnotí současný stav pozitivně a 27% respondentů neutrálně. S kvalitou získávaných marketingových informací je zcela spokojeno 9% respondentů, kteří úroveň hodnotí známkou „výborně“. Chvalitebně kvalitu informací hodnotí 18% respondentů, 27% se domnívá, že kvalita informací je dobrá a 45% dotázaných hodnotí tento parametr dostatečně. Nedostatečnou známkou kvalitu neohodnotil nikdo. Vnímání postavení marketingu a úrovně informací je napříč otázkami poměrně jednoznačné a respondenti se drželi svých názorů napříč všemi hodnotícími otázkami. Globální úrovní marketingových informací z pohledu budoucího rozvoje společnosti se zabývala poslední hodnotící otázka. 64% respondentů překvapivě odpovědělo, že neví, zda je úroveň informací z hlediska rozvoje společnosti dostatečná, 27% považuje úroveň za nedostatečnou a 9% za dostatečnou. U této otázky se projevil s největší pravděpodobností fakt, že respondenti disponují pouze povrchnějšími znalostmi o marketingu. Překvapivě byli schopni ve třech hodnotících otázkách hodnotit vypovídajícím způsobem, ale v poslední hodnotící otázce se většina rozhodla zdržet svého soudu nastíněné situace.

Další dvě otázky se týkaly formy a umístění marketingového oddělení ve společnosti. S tvrzením, že by se marketingem v naší společnosti měl zabývat samostatný útvar nebo oddělení, souhlasí 73% respondentů. K situaci, kdy by měl být marketing ve společnosti řešen pomocí externí agentury, se nepřiklonil žádný respondent. Zato kombinace vlastního oddělení a externí společnosti – některé činnosti jsou outsourcovány - je zajímavá pro 18% respondentů a 9% zastává názor, že stávající stav není třeba měnit. Na dotaz, kde by tedy mělo být nové marketingové oddělení či útvar vytvořen, polovina dotázaných odpověděla, že preferují rozšíření obchodního útvaru o oddělení marketingu. 20% respondentů uvedlo, že by rádo vidělo v organizační struktuře nový útvar marketingu a stejný počet respondentů by vytvořil nové oddělení v útvaru ředitele. Deset procent respondentů nemá představu o umístění nového oddělení či útvaru v organizační struktuře společnosti.

Poslední otázka se zaměřila na názor, čím by mohlo zřízení instituce marketingu pomoci v budoucím rozvoji společnosti. Odpovědi byly různorodé, ale všechny měly jednoznačné symptomy toho, že zřízení instituce marketingu by bylo pozitivním počinem. Odpovědi na tuto otázku např. byly: získávání nových kontaktů, sledování a průzkum trhu, výraznější orientace na zákazníky a budování vztahů s nimi, sledování konkurence a vývoje na trhu, vnesení pořádku a řádu do této oblasti.

6.4 Řízený rozhovor

6.4.1 Výsledky řízeného rozhovoru provedeného u managementu společnosti

- Otázka č.1: Co si obecně myslíte o marketingu výrobní společnosti ?

Charakteristika odpovědí: Všichni respondenti shodně uvádějí, že:“jde o důležitý nástroj rozvoje společnosti při dodržení hlavních zásad a to orientace na možné budoucí zákazníky a zásadní změnu struktury společnosti v budoucím období, účinný nástroj ke stanovení směru a cílů společnosti.“

- Otázka č.2: Vnímáte marketing jako důležitou složku výrobní společnosti, pokud ano, vysvětlete prosím proč ?

Charakteristika odpovědí: Všichni respondenti shodně uvádějí, že marketing je jednou z nejdůležitějších složek společnosti. Důvody pro toto tvrzení jsou: marketing podporuje orientaci na vyráběné produkty a usměrňuje zájmové oblasti.

- Otázka č.3: Jak mohou prováděné marketingové činnosti podle vás prospět výrobní společnosti ?

Charakteristika odpovědí: Zde se respondenti shodovali v 80%. Marketingová činnost pro 80% respondentů prospívá výrobní společnosti tím, že pomáhá získávat informace o požadavcích trhu, propaguje společnost v konkurenčním prostředí, hledá nové příležitosti a profiluje společnost na trhu. 20% respondentů nevedlo jasnou odpověď.

- Otázka č.4: Máte ve společnosti marketingové oddělení ? Pokud ne, provádí někdo ve společnosti nějaké marketingové činnosti ? O jaké konkrétní činnosti jde ?

Charakteristika odpovědí: Všichni respondenti uvedli, že ve společnosti není marketingové oddělení. 80% respondentů dále uvedlo, že marketingové činnosti jsou prováděny ve společnosti a že jde o vyhledávání a analýzu možných obchodů a struktury výroby. 20% respondentů uvedlo, že nejsou prováděny žádné marketingové činnosti.

- Otázka č.5: Domníváte se, že aktuálně prováděné marketingové činnosti jsou pro vaši společnost dostatečné ?

Charakteristika odpovědí: 80% respondentů jasně uvedlo, že současně prováděné marketingové činnosti nejsou dostatečné, 20% respondentů uvedlo, že na to nemá názor.

- Otázka č.6: Jak vnímáte myšlenku založit marketingové oddělení ve vaší společnosti ?

Charakteristika odpovědí: 80% respondentů jednoznačně uvedlo, že velmi vítají tuto myšlenku, protože instituce marketingu ve společnosti chybí, 20% respondentů uvedlo, že „nijak, výhledově ano“

- Otázka č.7: Jak se stavíte k myšlence outsourcovat marketingové činnosti společnosti ?

Charakteristika odpovědí: 40% respondentů uvádí obavy ze ztráty informací, 40% se staví k myšlence kladně a 20% respondentů se k myšlence outsourcingu staví velmi kladně

- Otázka č.8: Co říkáte na kombinaci obou výše zmiňovaných přístupů, tedy založení marketingového oddělení a outsourcingu pouze některých marketingových činností ?

Charakteristika odpovědí: 40% respondentů kombinaci nedoporučuje, obává se snížení účinnosti marketingu, 20% se k variantě staví pozitivně a 40% vnímá tuto variantu jako nejvhodnější.

- Otázka č.9: V případě rozhodování o vzniku oddělení či útvaru marketingu, kam byste zařadil tuto složku v organizační struktuře ?

Charakteristika odpovědí: 50% respondentů uvedlo, že preferuje umístění marketingu jako součást obchodního oddělení a 50% preferuje umístění na úroveň útvarů.

- Otázka č.10: Proč právě tam ?

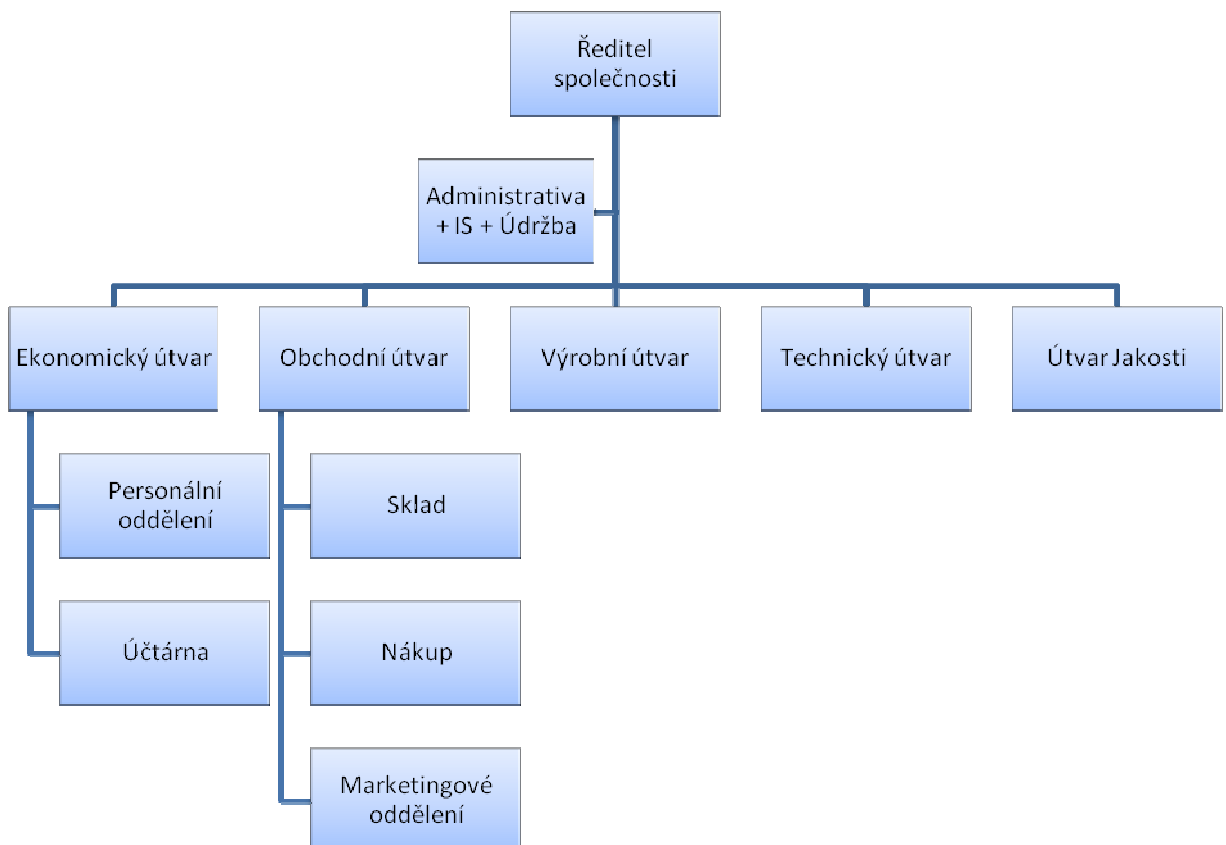
Charakteristika odpovědí: 40% respondentů uvedlo, že důvodem je to, že obchod a marketing mají k sobě velmi blízko, 40% uvádí domněnku, že by mohlo docházet k ovlivňování instituce marketingu ze strany obchodního útvaru a 20% respondentů neuvedlo jednoznačný důvod.

- Otázka č.11: Jaké přínosy byste očekával od vzniku oddělení nebo útvaru marketingu ve vaší společnosti ?

Charakteristika odpovědí: 60% respondentů kvantifikovalo přínos na 15% - 30% z obrátu společnosti za rok, 40% konstatuje, že očekávají přínosy v oblasti zvýšení informací o trhu a zvýšení propagace společnosti.

6.5 Umístění Marketingového oddělení do organizační struktury

Na základě filosofie stávající organizační struktury, seskupení pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit je přiřazeno marketingové oddělení pod obchodní útvar viz. Obr. 22 . Původní organizační struktura zůstane zachována a dojde k rozšíření obchodního útvaru. Ke stávajícímu oddělení skladu a oddělení obchodu přibude na stejnou úroveň (linii) marketingové oddělení.



Obr. 22 Nová kompletní organizační struktura firmy MESIT ronex spol. s r.o.

Organizační struktura zůstane stejná tedy liniově štábní. Změna organizační struktury má za následek zvýšení rozpětí vedoucího obchodního útvaru ze dvou na tři. Žádné další oddělení nebo útvar vložení marketingového oddělení přímo organizačně neovlivňuje.

Umístění nového oddělení s sebou nese své výhody, ale také nevýhody viz. Tab. 21 .

Tab. 21 Výhody a nevýhody nové org. struktury spol. MESIT ronex spol. s r.o.

výhody		nevýhody	
•	jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými	•	navýšení rozpětí řízení ved. obchodního útvaru
•	nedochází ke střetům kompetencí		
•	administrativa, IS i údržba jsou přímo dostupné všem útvarům	•	reporting řediteli společnosti bude prováděn prostřednictvím ved. obchodního útvaru - nepřímo
•	marketingové oddělení je součástí obchodního útvaru		

6.6 Náplň práce pracovníka marketingového oddělení

Tab. 22 Náplň práce odborného referenta marketingu - MESIT ronex spol. s r.o.

MESIT ronex spol. s r.o.	POPIS FUNKCE	
Jméno zaměstnance :		
Název funkce: ODBORNÝ REFERENT MARKETINGU		
Středisko:	Císlo funkce:	KZAM:
Útvar: Obchodní	Nadřízená funkce: vedoucí obchodního útvaru	
	Zastupující funkce: obchodní referent	
I. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY		
	Předepsané	Skutečné
Vzdělání (včetně oboru):	VS	
Odborná praxe :	5	
Doplňující vzdělání:		
II. POŽADAVKY PRO VÝKON FUNKCE		
<u>Osobní vlastnosti:</u> Předvídativost, tvůrčí schopnosti, koncepčnost, samostatnost, schopnost komunikace, aktivita, píle, spolehlivost, přesnost, rozhodnost, zodpovědnost, koordinační schopnosti		
<u>Jazykové znalosti:</u> znalost anglického jazyka popřípadě německého jazyka slovem i písmem		
<u>Odborné znalosti (systém jakosti):</u> Plně zvládnutí: výrobní program, marketing, vedení obchodního případu, podmínky vyřizování obchodních kontaktů, propagace, reklama, průzkum trhu, Dobře zvládnutí: práce na PC, strategie firmy, cenová tvorba, obchodní legislativa, normy systému jakosti společnosti. Informativní seznámení: financování firmy, celní problematika		
<u>Dohoda o hmotné odpovědnosti:</u> neuzavírá se . Odpovědnost je dána obecně z titulu funkce podle ZP.		
<u>Ostatní:</u> obsluha PC na pokročilé úrovni, znalost běžných kancelářských aplikací a počítačové sítě, práce v síti INTERNET, využívání databází, zahraniční obchod, řízení osobního vozu.		
III. NÁROČNOST FUNKCE		
<u>Zatížení při práci:</u> Práce vyžaduje mimořádné nároky na organizační schopnosti a stres.		
<u>Pracovní doba:</u> Vyžaduje se práce nad rámec stanovené pracovní doby.		
<u>Pracovní ohrožení:</u> Standardní pracovní ohrožení.		
<u>Bezpečnostní a hygienická opatření:</u> Nutnost dodržování směrnic o BOZP.		
IV. PRACOVNÍ PODMÍNKY		
<u>Formy spolupráce:</u> spolupráce s jinými útvary a.s. je nutná, využívá se prvků týmové spolupráce. Spolupracuje s tuzemskými a zahraničními firmami.		
<u>Pracovní předměty a pomůcky:</u> PC, mobilní telefon, příslušné technické normy a předpisy, zákony,		
<u>Hlavní používané normy a předpisy:</u> stanovy a.s.,OR,PR, příručka jakosti,KS, MP, ZP, předpisy BOZP, obchodní zákoník		
<u>Požadavky na chování a vystupování:</u> Důvěryhodné jednání s partnery a podřízenými,jistota ve vystupování, přesnost vyjadřování.		

<u>Odpovědnost:</u> Za udižení služebního tajemství, spoluzodpovědnost za zabezpečování pracovní náplně a za řádné plnění přijatých obchodních případů		
<u>Způsob odměňování:</u> Individuální smlouva o mzdě.		
V. CHARAKTERISTIKA FUNKCE A PRACOVNÍ ČINNOSTI		
Organizuje a řídí mkt. činnosti		
Samostatně zajišťuje následující činnosti		
<u>marketing</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - provádí sběr a vyhodnocení marketingových a statistických informací - vytváří zásobník odbytových příležitostí - prověřuje solidnost a solventnost zákazníků a získává obchodní informace - vytváří ve spolupráci s ostatními pracovníky útvaru jednotnou strategii průzkumu zahraničního trhu - opatřuje informace o nových a konkurenčních firmách - zabezpečuje propagační materiály společnosti - zabezpečuje účast společnosti na veletrzích a výstavách 		
<u>nabídková činnost</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - eviduje zahraniční poptávky od nových firem - posuzuje poptávku z obchodního hlediska - podílí se na zpracování nabídek z hlediska tvorby - odesílá první nabídky novým zákazníkům 		
Dále plní úkoly a příkazy stanovené vedoucím.		
VI. KOMPETENCE		
Odborný referent marketingu má podpisová práva daná podpisovým řádem		
VII. ZÁVAZNOST		
Platnost popisu funkce od :		do: provedené změny
Změna provedena dne :		Změnu provedl:
Zpracoval:	Ověřil:	Schválil:
Datum:	Datum:	Datum:
Podpis:	Podpis:	Podpis:
Popis funkce převzal a bere na vědomí :	Dne:	Podpis:

7 PROJEKT ZALOŽENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI MESIT RONEX SPOL. S R.O.

7.1 Popis současného stavu

Firma nedisponuje marketingovým oddělením ani pracovníkem specializujícím se na marketingovou činnost firmy. Marketing firmy je příležitostně suplován vedoucím obchodního útvaru a vedoucím výrobního útvaru. Marketingové činnosti nejsou prováděny systematicky, ale pouze nárazově podle aktuálních potřeb. Většinou se jedná pouze o účast na veletrzích a výstavách. Započaté marketingové procesy a činnosti nejsou většinou úplně dokončovány a jejich výstupy jsou nejasné až chaotické. Ve firmě není stanovena metodika marketingové práce. Zaměstnanci i management vidí nedostatky v oblasti marketingu v těchto oblastech:

- marketingové činnosti nejsou koordinovány a jsou prováděny pracovníky různých útvarů nebo oddělení,
- chybí marketingové oddělení,
- marketingové informace nejsou centralizovány,
- shromažďovány a zaznamenávány jen některé marketingové informace,
- nedostatek informací o trhu,
- nedostatek informací o stávajících a potenciálních zákaznících.

7.2 Popis žádoucího stavu

Žádaným stavem po realizaci projektu je založení marketingového oddělení. Personální obsazení je plánováno na dva referenty oddělení. Toto oddělení bude schopné samostatné práce a bude provádět komplexní marketingovou agendu a bude tak podporovat obchodní činnosti. Bude shromažďovat informace o trhu, aktivně vyhledávat nové obchodní příležitosti, starat se o kvalitní prezentaci firmy na trhu. Cílem projektu není stanovení konkrétní náplně práce a konkrétních činností tohoto oddělení.

7.3 Omezení projektu

Realizace projektu je určena do období roku 2010-2011. Začátek projektu je plánován na 1.září 2010. Předpokládané ukončení projektu je 31.ledna 2011. Projekt je dále omezen částkou na realizaci projektu. Její maximální výše je 380.000,-Kč. Dále je stanoven finanční limit na 1. rok provozu marketingového oddělení a to ve výši 1.500.000,-Kč.

7.4 Odůvodnění projektu

Hlavní důvody projektu jsou:

- nutnost centralizace marketingových činností,
- soustavná marketingová činnost,
- zlepšení péče o zákazníky,
- hledání nových zákazníků,
- zlepšení pozice firmy na trhu,
- připravenost firmy pružně reagovat na změny trhu.

7.5 Časový harmonogram

Celý projekt byl rozdělen na jednotlivé po sobě jdoucí činnosti, které jsou nutné k jeho realizaci viz Tab.23. K jednotlivým činnostem byla zadána předpokládaná doba trvání činnosti a jednotlivé činnosti byly pro účel zpracování označeny písmeny.

Tab. 23 Časový harmonogram projektu

Název činnosti	Označení činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání v kal. týdnech*	Začátek činnosti	Konec činnosti
Vytvoření projektu	A	-	1,7	1.9.2010	13.9.2010
Příprava projektu	B	A,B	1	13.9.2010	20.9.2010
Projednání projektu s vedením firmy	C	B	1	20.9.2010	27.9.2010
Odsouhlasení projektu vedením firmy	D	C	0,4	27.9.2010	30.9.2010
Vyhlášení výběrového řízení na nové pozice	E	D	0,1	30.9.2010	1.10.2010

Vytvoření inzerátu	F	D,E	0,6	1.10.2010	5.10.2010
Inzerce v tisku a na internetu	G	F	1,9	5.10.2010	18.10.2010
Příjem žádostí o místo	H	E	2,9	1.10.2010	21.10.2010
Výběrové řízení	I	H	2,6	21.10.2010	8.11.2010
Výběr uchazečů	J	I	1	8.11.2010	15.11.2010
Uchazeči vybráni	K	J	0,1	15.11.2010	16.11.2010
Výběr pracovního místa	L	D	7,6	30.9.2010	22.11.2010
Objednání nábytku, PC a kancelářských potřeb	M	L	3	22.11.2010	13.12.2010
Vytvoření pracovního místa	N	L,M	3	13.12.2010	3.1.2011
Nástup nových pracovníků do pracovního poměru	O	N	0,1	3.1.2011	3.1.2011
Zaučení nových pracovníků	P	O	3,4	3.1.2011	27.1.2011
Pracovníci zaučení	Q	N,P	0,1	27.1.2011	28.1.2011
Zavedení nové organizační struktury	R	Q	0,4	28.1.2011	31.1.2011

Data z časového harmonogramu byla zadána do modelu PERT/CPM viz. Tab.24 v programu WinQSB.

Tab. 24 Zadávací tabulka projektu ve WinQSB

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1.7
2	B	A,B	1
3	C	B	1
4	D	C	0.4
5	E	D	0.1
6	F	D,E	0.6
7	G	F	1.9
8	H	E	2.9
9	I	H	2.6
10	J	I	1
11	K	J	0.1
12	L	D	7.6
13	M	L	3
14	N	L,M	3
15	O	N	0.1
16	P	O	3.4
17	Q	N,P	0.1
18	R	Q	0.4

Výsledkem řešení v programu WinQSB je nalezení kritické cesty projektu. Je to cesta, která musí být manažerem projektu sledována, aby byl dodržen časový harmonogram projektu.

Tab. 25 Výpočet kritické cesty projektu

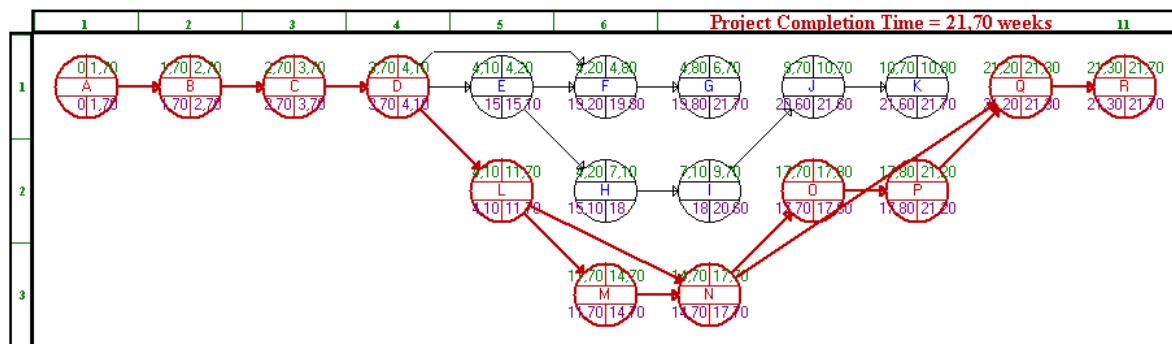
04-20-2010 20:16:26	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1,7	0	1,7	0	1,7	0
2	B	Yes	1	1,7	2,7	1,7	2,7	0
3	C	Yes	1	2,7	3,7	2,7	3,7	0
4	D	Yes	0,4	3,7	4,1	3,7	4,1	0
5	E	no	0,1	4,1	4,2	15	15,1	10,9
6	F	no	0,6	4,2	4,8	19,2	19,8	15
7	G	no	1,9	4,8	6,7	19,8	21,7	15
8	H	no	2,9	4,2	7,1	15,1	18	10,9
9	I	no	2,6	7,1	9,7	18	20,6	10,9
10	J	no	1	9,7	10,7	20,6	21,6	10,9
11	K	no	0,1	10,7	10,8	21,6	21,7	10,9
12	L	Yes	7,6	4,1	11,7	4,1	11,7	0
13	M	Yes	3	11,7	14,7	11,7	14,7	0
14	N	Yes	3	14,7	17,7	14,7	17,7	0
15	O	Yes	0,1	17,7	17,8	17,7	17,8	0
16	P	Yes	3,4	17,8	21,2	17,8	21,2	0
17	Q	Yes	0,1	21,2	21,3	21,2	21,3	0
18	R	Yes	0,4	21,3	21,7	21,3	21,7	0
	Project Completion Time	=	21,70	weeks				
	Number of Critical Path(s)	=	4					

Z Tab.25 vyplývá, že kritická cesta je dlouhá 21,7 kalendářního týdne. Pokud budeme chtít zkrátit, nebo naopak prodloužit čas projektu, k žádané úpravě dojde pouze tehdy, když provedeme změnu pouze u činností, které jsou na kritické cestě. Z Tab. 26 vyplývá, že kritickou cestou jsou následující činnosti: A, B, C, D, L, M, N, O, P, Q, R.

Tab. 26 Kritická cesta projektu

04-20-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	L
6	M
7	N
8	O
9	P
10	Q
11	R
Completion Time	21,70

Časový průběh projektu je graficky zobrazen na Obr.23. Jednotlivé uzly určují čas nejdříve možného počátku a ukončení činnosti (zeleně zobrazené hodnoty) a nejpozději možného počátku a ukončení činnosti (fialově zobrazené hodnoty) a to tak, aby nedošlo k narušení kritické cesty (zobrazena červeně), tedy aby byl projekt dokončen v nejkratší možné době, to znamená do 21,7 kalendářních týdnů.



Obr. 23 Grafické znázornění kritické cesty

7.6 Lidské zdroje projektu

7.6.1 Analýza zainteresovaných stran

Analýza se zabývá jednotlivci, skupinami, či organizacemi, které mohou být ovlivněny, nebo naopak mohou ovlivnit projekt viz Tab. 27 .

Ředitel společnosti – může zásadně ovlivnit projekt, má absolutní právo veta na rozhodování ve společnosti.

Management společnosti – schvaluje celý projekt, jeho rozhodovací pravomoci jsou velmi vysoké, ovšem nemají právo „veta“

Projektový tým – zodpovídá za tvorbu a realizaci projektu. Vše, co vytvoří, musí být schváleno managementem společnosti.

Vedoucí obchodního útvaru – vstupuje do projektu jako jeden z aktérů. V jeho oddělení bude dislokováno marketingové oddělení. Jeho zájmem je bezproblémově fungující útvar. Projekt může ovlivňovat a je projektem ovlivňován.

Vedoucí útvaru jakosti – ovlivňuje projekt z hlediska souladu s normami a standardy ISO a realizuje změny.

Vedoucí ekonomického útvaru – jako osoba odpovědná za finanční oblast podniku může doporučit nebo nedoporučit investici. Na jeho postoj bude kladen velký důraz.

Zákazníci – zákazníci budou ovlivněni projektem jednostranně. Budou oslovováni pracovníky marketingu a vyzýváni ke komunikaci.

Zainteresované strany budou posuzovány na základě tří různých dimenzí:

- **Zájem** – míra do jaké budou aktéři pravděpodobně ovlivněni projektem, a tedy také pravděpodobná míra zájmu či starostí o řešení dané problematiky,
- **Moc** – vliv, který mají aktéři na prosazení projektu, tzn. do jaké míry mohou ovlivnit (podpořit či blokovat) prosazovanou změnu,
- **Postoj** – názor aktéra na zamýšlený projekt, tzn. do jaké míry s ním souhlasí nebo nesouhlasí.

Hodnocení dimenze „zájem“

Hodnotící škála: 1-3

- 1 – velké ovlivnění projektem a velká pravděpodobnost zájmu o projekt,
- 3 – malé ovlivnění projektem okrajový zájem o projekt,

Hodnocení dimenze „moc“

Hodnotící škála: 1-3

- 1 – velká moc, prakticky možnost „veta“,
- 2 – střední moc, pravděpodobně by došlo k prosazení zájmů i přes opozici těchto aktérů,
- 3 – malá moc, možnost jen minimálního ovlivnění výsledku zamýšleného jednání.

Hodnocení dimenze „postoj“

Hodnotící škála: 1-3

- 1 – souhlas s realizací, pozitivní názor k realizaci projektu,
- 2 – neutrální názor a postoj k realizaci projektu,
- 3 – zásadní nesouhlas s realizací, negativní názor k realizaci projektu.

Tab. 27 Matice zainteresovaných stran

Aktér	Zájem		Moc		Postoj	
	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu
Ředitel společnosti	2	90%	1	100%	1	90%
Management společnosti	1	90%	1	90%	1	90%
Projektový tým	1	95%	2	80%	1	90%
Vedoucí obchodního útvaru	1	100%	2	70%	1	90%
Vedoucí útvaru jakosti	2	100%	3	100%	1	90%
Vedoucí ekonomického útvaru	2	90%	1	80%	1	90%
Zákazníci	3	80%	3	80%	2	70%

7.6.2 Projektový tým

Projektový realizační tým bude tříčlenný a bude skládat z pracovníků viz. Tab. 28 .

Tab. 28 Složení projektového týmu

pozice v týmu	pracovní zařazení ve firmě
vedoucí projektu	vedoucí obchodního útvaru
1. výkonný člen týmu	vedoucí útvaru jakosti
2. výkonný člen týmu	správce IS

Vedoucí projektu může dále pověřovat dílčími úkoly spadajícími do kompetence jednotlivých oddělení i další pracovníky firmy a to pouze s vědomým a souhlasem jejich nadřízených.

Uvedení pracovníci budou pověřeni ředitelem společnosti realizací projektu. Tento úkol bude zařazen do osobních úkolů pracovníků a bude součástí pravidelného osobního hodnocení.

Kontrolní dohled nad projektem bude provádět ředitel společnosti. Vedoucí projektu bude provádět reporting na pravidelné poradě vedení společnosti.

7.6.3 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti definuje činnosti prováděné na jednotlivých dílčích úkolech projektu viz. Tab. 29 . Popisuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi, které jsou řešeny v rámci projektu a nositeli oprávněných zájmů.

Podoba těchto vztahů je následující:

Primární vztah – k dané činnosti může mít pouze jeden nositel oprávněného zájmu.

Schvalovací pravomoc – jedná se nejvyšší formu pravomoci. Pouze určitý subjekt je oprávněn schvalovat část nebo celý projekt. Bez souhlasu příslušného subjektu nesmí být daná součást projektu realizována.

Řídící zodpovědnost – příslušný subjekt na dané úrovni projektu má výhradní řídicí zodpovědnost za realizaci projektových činností v rámci delegovaných pravomocí.

Věcná přímá zodpovědnost – příslušný subjekt má věcnou přímou zodpovědnost za vykonání a splnění věcného obsahu dané činnosti v požadované kvalitě, čase a nákladech.

Sekundární vztah – sekundární vztah může mít k dané činnosti více oprávněných zájmů.

Věcná nepřímá zodpovědnost – zodpovědnost za realizaci podpůrných činností nezbytných pro realizaci projektu.

Komunikační vztah – pomocí komunikačních vztahů se vytváří širší povědomí o realizovaném projektu.

Konzultační vztah – nositel primární zodpovědnosti musí konzultovat postup prací se subjektem, který má konzultační zodpovědnost, jeho názor však může být ignorován.

Tab. 29 Matice zodpovědnosti projektu

Matice zodpovědnosti										
Zodpovědnost	Nositelé oprávněných zájmů									
	zákazníci	vedení firmy	vedoucí projektu	projektový tým	Ekonomický útvar	Personální odd.	Obchodní útvar	Oddělení údržby	Útvar Jakosti	správce IS
S – schvalovací										
Ř – řídicí										
Vp - věcná přímá										
Vn - věcná nepřímá										
K – konzultační										
Vytvoření projektu		S	Ř	Vp	K		K			
Příprava projektu			Ř	Vp	K		K			
Projednání proj. s ved. firmy + odsouhlasení		S	Ř		K					
Vyhlášení výběrového řízení		S	K	Vn		Ř				
Vytvoření inzerátu						Ř				
Zadání inzerce do tisku a na internet						Ř				
Inzerce na internetu						Ř				
Příjem žádostí o místo						Ř				
Výběrové řízení			K			Ř				
Výběr uchazečů		S	K			Ř				
Výběr pracovního místa				Vp	K		Ř			
Objednání nábytku					K		Ř			
Objednání PC a software					K					Ř
Objednání kancelářských potřeb							Ř			
Vytvoření pracovního místa							Ř	Vp		
Zaučení nových pracovníků						Ř				
Zavedení nové organizační struktury									Ř	

7.7 Ostatní zdroje projektu

Nově zřizované oddělení resp. pracovníci tohoto oddělení budou vybaveni tímto zařízením potřebným pro výkon funkce.

- kancelářský nábytek + koberec,
- počítačová sestava (PC),
- internetové připojení (pevná linka),

- software (operační systém, firemní IS, kancelářské aplikace MS Excel a MS Word, Internet explorer),
- laserová tiskárna – barevná,
- pevná telefonní linka s telefonem,
- mobilní telefon,
- osobní vizitky,
- kancelářské potřeby.

Výše uvedeným zařízením a potřebami musí být pracovníci vybaveni ihned po nástupu do funkce.

7.8 Rozpočet, finanční plán, způsob financování, návratnost

7.8.1 Rozpočet

Rozpočet bude obsahovat hlavně položky týkající se příjmu nových zaměstnanců. Faktická změna organizační struktury bude provedena interně a náklady s tím spojené budou součástí nákladů režijních.

7.8.2 Finanční plán

Náklady projektu

Hlavními náklady na projekt založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o. budou mzdové náklady a náklady související s pořízením vybavení pro nové pracovníky oddělení viz Tab. 31 . Mzdové náklady budou fakticky čerpány pouze výjimečně a to v případě práce nad rámec náplně práce konkrétní pracovní pozice. Jak již bylo výše uvedeno, v projektu se počítá se zapojením pracovníků ostatních útvarů do realizace projektu. Například činnosti spojené se shromažďováním informací o uchazečích jsou normálně prováděny pracovníkem personálního oddělení a nebo činnosti související s IT jsou běžně v kompetenci správce IS. Tyto činnosti nebudou nijak honorovány, protože jsou běžnou činností pracovníků těchto oddělení a mzdové náklady jsou již umístěny v režii společnosti. Mzdové náklady budou prakticky čerpány jenom ve formě odměny za provedení zaučení pracovníků a dalším mzdovým nákladem budou odměny, které budou

vyplaceny v případě, že projekt bude ukončen a bude plně funkční a přínosný (přesnější podmínky pro vyplacení stanoví vedení společnosti).

Náklady pořizovací v případě tohoto projektu zahrnují položky týkající se vybavení kanceláře nábytkem a vybavení nových zaměstnanců nezbytnými prostředky pro výkon funkce. Přijímání budou 2 pracovníci.

Dalším nákladem projektu je náklad na roční provoz marketingového oddělení. Tento náklad není přímým nákladem projektu, ale je to náklad, který vznikne v souvislosti realizací projektu. Jde o provozní náklady oddělení jako jsou mzdy, náklady na propagaci, spoje, služební cesty atd.. Jejich výše se dá poměrně dobře plánovat. Předběžný roční rozpočet na oddělení marketingu je uveden v Tab. 30 .

Tab. 30 *Předpokládané roční náklady na provoz marketingového oddělení*

Charakteristika nákladů	Předpokládaná roční výše nákladů [Kč]
Náklady na elektřinu v kanceláři	14 400
Náklady na topení v kanceláři	8 000
Náklady na úklid kanceláře	15 000
Ostatní náklady na provoz kanceláře	10 000
Celkové mzdové náklady - 2 referenti marketingu	900 000
Prezentační materiály (CD vizitky, prospekty)	15 000
Účast na veletrzích	350 000
Služební cesty	50 000
Školení pracovníků, odborná literatura a tisk	80 000
Celkem	1 442 400

Tab. 31 Přehled nákladů projektu

Činnost	Lidské zdroje	Počátek realizace	Mzdové náklady [Kč]	Pořizovací náklady [Kč]	Celkové náklady [Kč]	Poznámka
Vytvoření projektu	projektový tým - 3 pracovníci	1.9.2010	0	0	0	činnost v náplni práce - reže
Příprava projektu		13.9.2010	0	0	0	činnost v náplni práce - reže
Projednání a odsouhlasení proj. s ved. firmy	Vedení firmy - 6 manažerů	27.9.2010	15 000	0	15 000	stanovení cílové prémie pro realizační tým, v případě zdárného ukončení projektu, činnost v náplni práce - reže
Vyhlášení výběrového řízení na nové pozice	referent personálního oddělení	30.9.2010	0	0	0	činnost v náplni práce - reže
Vytvoření inzerátu	referent personálního oddělení	1.10.2010	0	0	0	činnost v náplni práce - reže
Zadání inzerce do tisku a na internet	referent personálního oddělení	5.10.2010	0	4 000	4 000	cena inzerce, činnost v náplni práce - reže
Příjem žádostí o místo	referent personálního oddělení	1.10.2010	0	0	0	činnost v náplni práce - reže
Výběr uchazečů	projektový tým - 3 pracovníci	8.11.2010	0	5 000	5 000	náklady na realizaci pohovorů s uchazeči, činnost v náplni práce - reže
Výběr pracovního místa	projektový tým - 3 pracovníci	30.9.2010	0	0	0	činnost v náplni práce - reže
Kancelářský nábytek + koberec	referent nákupu	22.11.2010	0	70 000	70 000	cena nábytku a koberec, činnost v náplni práce - reže
Počítačová sestava (PC)	správce IS	22.11.2010	0	40 000	40 000	cena PC 2ks, činnost v náplni práce - reže
Zavedení internetu na pracovní místo	správce IS	13.12.2010	0	800	800	instalační materiál, činnost v náplni práce - reže
Software (OS, IS, CRM, MS Office)	správce IS	13.12.2010	0	170 000	170 000	cena 2x OS, 2x MS Office a 2x rozšíření licence IS+CRM, činnost v náplni práce - reže
Laserová tiskárna-barevná	správce IS	22.11.2010	0	10 000	10 000	cena tiskárny, činnost v náplni práce - reže
Zavedení pevné telefonní linky s telefonem	správce IS	13.12.2010	0	6 000	6 000	2x nájem tel. + 2x zřízení linky, činnost v náplni práce - reže
Mobilní telefon	správce IS	22.11.2010	0	12 000	12 000	2x telefon, činnost v náplni práce - reže
Kancelářské potřeby	referent nákupu	22.11.2010	0	2 000	2 000	cena kanc potřeb, činnost v náplni práce - reže
Osobní vizitky	referent nákupu	3.1.2010	0	600	600	cena vizitek, činnost v náplni práce - reže
Realizace pracovního místa	oddělení údržby	13.12.2010	0	2 000	2 000	drobný spojovací a ostatní materiál, činnost v náplni práce - reže
Zaučení nových pracovníků	ved. obchodního útvaru	3.1.2011	3 000	0	3 000	činnost v náplni práce - reže, odměna za zdárné ukončení procesu zaučení
Zavedení nové organizační struktury	vedoucí útvaru jakosti	28.1.2010	0	400	400	náklady na změnové řízení (revize dokumentace, úprava webu, atd.), činnost v náplni práce - reže
Náklady celkem			18 000 Kč	322 800 Kč	340 800 Kč	

Výnosy projektu

Stanovení výnosů v případě založení marketingového oddělení ve společnosti není jednoduchou záležitostí. Přínos vzniku marketingového oddělení pro firmu je hlavně v oblasti sběru a vyhodnocování informací o trzích, prezentace společnosti, možnosti diverzifikace zákaznického portfolia, hledání náhrad za ukončené projekty a v neposlední řadě také zvýšení celkového ročního obrátu firmy. Poslední jmenovaný přínos, tedy přínos na meziročním zvýšení celkového ročního obrátu firmy, bude v našem případě brán jako kvantifikovatelná hodnota vhodná k dalším ekonomickým rozborům.

7.8.3 Způsob financování

Projekt bude financován z vlastních zdrojů společnosti tzn., že na projekt nebudou čerpány cizí zdroje.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

kde

NPV – čistá současná hodnota

CF_t – hotovostní tok plynoucí z investice v období t

i – diskontní sazba

K – korporátní výdaje

t – období (rok) od 0 do n

Výpočet diskontní sazby „ i “:

- Náklady na vlastní kapitál

$$re = \acute{U}BV + \beta \times (VKT - \acute{U}BV)$$

kde

re – náklady na vlastní kapitál

$\acute{U}BV$ – úroková míra u bezrizikových vkladů 4,24 %

β - koeficient vyjadřující relativní rizikovost určitého podniku ve vztahu k průměrné rizikovosti trhu – $\beta = 0,751$

VKT – průměrná rizikovost kapitálového trhu

(VKT-ÚBV) – riziková premie kapitálového trhu = 7,2%

$$re = 4,24 + 0,751 \times 7,2 = 9,65$$

- Náklady na cizí kapitál

Firma nemá v současné době žádný úvěr a ani neuvažuje o cizích zdrojích v projektu.

- Diskontní sazba „i“

$$WACC = re \times \frac{VK}{K} + NCK \times \frac{CK}{K} \quad [\%]$$

kde

WACC – průměrné vážené náklady na kapitál [%]

re – náklady na vlastní kapitál [%]

VK/K – poměr vlastního kapitálu k celkovému kapitálu =>1

NCK – náklady na cizí kapitál [%]

CK/K – poměr cizího kapitálu k celkovému kapitálu =>0

$$WACC = 9,65 \times \frac{1}{1} + (0 \times 0) = 9,65\%$$

- Výpočet NPV:

Výchozím bodem pro výpočet NPV je predikce přínosů fungování marketingového oddělení viz Tab. 32 . Během prvního roku (2010) předpokládáme, že na základě vzniku marketingového oddělení a následných aktivit tohoto oddělení dojde ke zvýšení celkových tržeb oproti roku 2009 o 11%. Z toho 8% bude zvýšení ročního obrátu a 3% je plánováno na obměnu portfolia zákazníků. V tomto prvním roce fungování oddělení je možné očekávat

podprůměrný růst z důvodu postupného nastartování všech potřebných marketingových činností.

Ve druhém roce je předpoklad celkového zvýšení o 15%. V tomto roce je plánován vyšší růst, protože bude docházet k vyššímu zhodnocování marketingových činností a je předpoklad, že budou pomalu doznívat vlivy ekonomické krize na průmysl. Obměna portfolia zákazníků je plánovaná ve výši 10%.

V dalších třech letech je předpoklad průměrného růstu stejný jako v roce druhém.

Ze strategického plánu firmy na období let 2010 – 2015 je zřejmé, že firma nechce expandovat ve směru kvantity produkce, tedy zásadního navyšování celkových tržeb a tím zvyšování zisku. Záměry firmy směřují ke zvyšování kvality produkce, tedy ziskovosti při mírném růstu celkových tržeb a to je prostor pro to, jak zapojit marketing do vyhledávání lukrativních projektů.

Tab. 32 Předpokládaný vývoj tržeb 2010 - 2015

Období	Předpokládaný roční obrat [Kč]	Předpo. navýšení tržeb	Předpokládaná výše obratu [Kč]	Předpo. obměna portfolia zákazníků z tržeb	Předpokládaná výše obratu [Kč]	Celkový přínos marketingu [Kč]
2010	102 000 000	-	-	-	-	-
2011	110 160 000	8%	8 160 000	3%	3 060 000	11 220 000
2012	115 668 000	5%	5 508 000	10%	11 016 000	16 524 000
2013	121 451 400	5%	5 783 400	10%	11 566 800	17 350 200
2014	127 523 970	5%	6 072 570	10%	12 145 140	18 217 710
2015	133 900 169	5%	6 376 199	10%	12 752 397	19 128 596

$$NPV = \frac{11,22}{(1+0,097)^0} + \frac{16,52}{(1+0,097)^1} + \frac{17,35}{(1+0,097)^2} + \frac{18,21}{(1+0,097)^3} + \frac{19,13}{(1+0,097)^4} - 1,783$$

$$NPV = 65,92 \text{ mil. Kč}$$

NPV > 0 Doporučeno investici přijmout

7.8.4 Doba návratnosti

Dalším z kritérií, které mají vliv na rozhodování o investici, je doba návratnosti, která je předpokládanou dobou, za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici.

$$Doba_návratnosti = \frac{PV}{PP}$$

PV – celkové peněžní výdaje spojené s projektem

PP – roční peněžní příjem

$$Doba_návratnosti = \frac{1783200}{11220000} = 0,16roku \Rightarrow 58dnů$$

Vypočítaná doba návratnosti investice je 58 dnů.

7.9 Riziková analýza

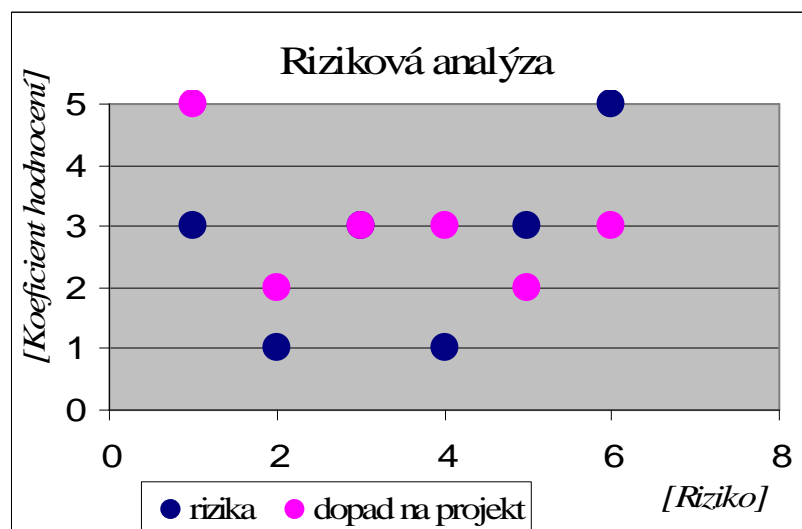
Riziková analýza na straně jedné identifikuje jednotlivá rizika projektu a na straně druhé hledá cesty k eliminaci těchto rizik. Tab. 33 uvádí jednotlivá rizika a kvantifikuje jejich pravděpodobnost a hodnotí jejich dopady na projekt.

7.9.1 Rizika

Byly identifikovány rizikové faktory viz Tab.33, které mohou ohrozit realizaci projektu. Každý rizikový faktor byl ohodnocen škálou (1-nízké riziko, 5- velmi vysoké riziko) a byla také kvantifikována míra dopadu jednotlivých rizikových faktorů na projekt (1-zanedbatelný dopad na projekt, 5-fatální dopad na projekt). Grafické zobrazení výše rizik je zobrazeno na Obr. 24 .

Tab. 33 Identifikace rizik projektu

Ozn. rizika	Popis rizika	Typ rizika	Pravděpodobnost vzniku	Ohodnocení	
				rizika	dopadu na projekt
A	Projekt nebude vedením firmy odsouhlasen.	ostatní	průměrná	3	5
B	Prodloužení výběru vhodných uchazečů.	personální	nízká	1	2
C	Vybraný uchazeč ukončí pracovní poměr ve zkušební lhůtě.	personální	průměrná	3	3
D	Vybraný uchazeč nebude ve zkušební lhůtě vyhovovat požadavkům firmy.	personální	nízká	1	3
E	Zvýšení nákladů na realizaci projektu nad plánovanou výši.	finanční	průměrná	3	2
F	Nižší než plánovaná výnosnost projektu	finanční	vysoká	5	3



Obr. 24 Riziková analýza – grafické znázornění

7.9.2 Protiriziková opatření

- A - Projekt nebude vedením firmy odsouhlasen.

Jde o zásadní riziko s fatálními následky pro projekt. Riziko se dá eliminovat již v průběhu přípravy projektu.

Protirizikové opatření: Projekt je třeba mít celkově dobře a komplexně zpracovaný. Na prezentaci projektu je nutné se svědomitě připravit a mít k dispozici dostatek argumentů. Na případné otázky vedení firmy je třeba odpovídat pravdivě, jasně a přesvědčivě.

- B – Prodloužení výběru vhodného uchazeče.

Výběr vhodného uchazeče bývá někdy záležitostí delší doby, než bylo původně naplánováno. Vliv na tento rizikový faktor může mít množství uchazečů, kdy v případě malého počtu může být problém vhodného uchazeče vybrat, a v případě velkého počtu uchazečů je nutné výběrové řízení rozdělit na několik dílčích a postupně zužovat množství uchazečů až do konečného výběru.

Protiriziková opatření: Jasně a transparentní stanovení výběrových kritérií, která napomohou k urychlení a hladkému průběhu výběrového řízení.

- C – Vybraný uchazeč ukončí pracovní poměr ve zkušební lhůtě

Důvodů pro ukončení pracovního poměru ve zkušební lhůtě ze strany zaměstnance může být mnoho. Mohou mezi ně patřit např. nevyhovující pracovní kolektiv, pracovní prostředí, firemní „klíma“, rozdílná představa o práci, atd. .

Protiriziková opatření: Otevřeně si s uchazečem promluvit o představách fungování ve firmě, seznámit ho s firemní kulturou, zejména s odlišnostmi vůči jiným společnostem. Během zkušební doby s pracovníkem komunikovat o problémech.

- D – Vybraný uchazeč nebude ve zkušební lhůtě vyhovovat požadavkům firmy.

Během prvních týdnů po nástupu do firmy může být zjištěno, že nový pracovník např. nedisponuje některými dovednostmi, které o sobě uvedl v průběhu výběrového řízení a tyto dovednosti nebo znalosti jsou pro výkon funkce důležité, nebo zatajil důležité skutečnosti, které se nemusí slučovat s funkcí, na kterou byl přijímán.

Protiriziková opatření: Při výběrovém řízení je nutné se nejen ptát, ale také orientačně zkoušet a prověřovat znalosti, které jsou pro výkon funkce důležité.

- E – Zvýšení nákladů projektu nad plánovanou výší.

Protiriziková opatření: Při plánování nákladů projektu je třeba počítat se skutečnou, a ne pouze s odhadovanou výší nákladů. Je nutné také do plánu zahrnout všechny náklady a žádné neopomenout. V průběhu projektu je třeba provádět kontrolní činnost a v každé fázi projektu je třeba mít přehled o výši nákladů a o nákladech očekávaných.

- F – Nižší než plánovaná výnosnost projektu.

Výnosnost je v první řadě ovlivněna dodržením plánovaných nákladů a kvalitně predikovanými výnosy projektu.

Protiriziková opatření: Při plánování nákladů aplikovat pravidlo opatrnosti. Zvládnout řízení nákladů během projektu. Výnosy predikovat na základě relevantních skutečností.

7.10 Hodnocení projektu

Celkové hodnocení a skutečné přínosy projektu je možné provést až po jeho ukončení, to znamená po realizační fázi, kdy bude možné porovnat náklady plánované a náklady skutečné. V oblasti nákladů nejsou očekávány žádné odchylky od plánu. Z hlediska doby trvání projektu bude limitujícím prvkem doba realizace výběrového řízení a doba na zaučení nových pracovníků.

Hodnocení nákladů na první rok projektu bude provedeno do konce měsíce února 2012. Ani v této oblasti nejsou očekávány žádné odchylky.

7.11 Trvalá udržitelnost

Pro zachování stálých výsledků-přínosů projektu je třeba na tento projekt plynule navázat následujícími činnostmi. Projekt pouze nastaví prostor pro fungování oddělení. Funkčnost a konkrétní činnost oddělení musí dále nastavit vedoucí obchodního útvaru jako nadřízený tohoto oddělení dle aktuálních potřeb. V průběhu roku je třeba plánovat činnost oddělení a při tom také sledovat vývoj nákladů a samozřejmě je nutné průběžně sledovat přínosy prováděných marketingových činností a tyto přínosy kvantifikovat.

8 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Zpracovaný projekt se týkal založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o. . Tato společnost dlouhodobě pociťuje absenci marketingu jako instituce a tento projekt je reakcí na tuto dlouhodobě neudržitelnou skutečnost. Marketingové činnosti jsou momentálně suplovány jinými útvary, které nezaručují potřebnou kvalitu marketingových procesů ve společnosti.

Doba trvání projektu je 5 měsíců v jejichž průběhu proběhne samotná realizace projektu a to od vypracování, schválení projektu, přes výběr pracovníků až po jejich zaučení na pracovní pozice a zařazení do běžného chodu společnosti.

Marketingové oddělení bylo dislokováno do obchodního útvaru na úroveň oddělení zásobování a skladu. Do nově vzniklého marketingového oddělení budou přijati dva pracovníci, kteří zajistí rozběh a standardní chod tohoto oddělení. Přímým nadřízeným těchto pracovníků bude vedoucí obchodního útvaru, který bude práci tohoto oddělení řídit a kontrolovat.

Finanční náklady projektu jsou plánovány ve výši 340.800,-Kč. Z toho většinu, 322.800,-Kč tvoří náklady pořizovací. Jsou to náklady hlavně na vybavení pracovního prostředí a také na osobní vybavení dvou nově přijímaných pracovníků. Zbylou částku, 18.000,-Kč tvoří náklady mzdové. Tyto náklady by měly být ve skutečnosti zásadně vyšší. V projektu jsou uvedeny mzdové náklady pouze na zaučení pracovníků ve výši 3.000,-Kč pro mentora provádějícího zaučování a mimořádné mzdové náklady ve výši 15.000,-Kč pro realizační tým projektu za zdárné ukončení projektu. Ostatními mzdové náklady pracovníků podílejících se na projektu jsou brány jako režijní, protože jsou součástí stávající náplně práce jednotlivých pracovníků a z tohoto důvodu nejsou v projektu kvantifikovány. Rozpočet nákladů na projekt byl stanoven ve výši 380 tis. Kč. Výše nákladů byla dodržena.

Dalšími finančními náklady jsou náklady na provoz marketingového oddělení po dobu 1. roku. Tyto náklady představují náklady režijní a také náklady na prezentaci firmy na veletrzích a podobných akcích, kde dochází ke kontaktům s potenciálními zákazníky. Rozpočet na uvedené období počítá s částkou 1.442.400,-Kč. Stanovený finanční limit 1.500.000,-Kč nebyl překročen.

Návratnost projektu byla vypočítána na 58 dnů. Je zřejmé, že jde pouze o matematický výpočet, který bude platit po 1. roce fungování marketingového oddělení, kdy se projeví

první výsledky realizovaných marketingových činností. Dobu návratnosti projektu je možné hodnotit jako velmi zajímavou.

Přínosy projektu v horizontu příštích 5-ti let, za předpokladu standardního fungování marketingového oddělení jsou plánovány v průměrné výši cca 16,5 mil.Kč. O tuto částku se nebude ročně navyšovat roční objem tržeb. Tato částka bude rozmělněna mezi navýšení tržeb a obnovu zákaznického portfolia, protože společnost MESIT ronex spol. s r.o., na základě historických dat musí ročně řešit obměnu struktury zákazníků v průměrné výši cca 10% z ročních tržeb.

K přínosům, které nejsou dost dobře kvantifikovatelné, je možné také přidat fakt, že firma bude mít více informací o trhu, rozšíří povědomost o firmě. To všechno bude zúročeno např. v době poklesu ekonomiky, kdy dostatek informací o trhu a o potenciálních zákaznících bude pro firmy velmi cenné.

Na základě uvedených skutečností a zhodnocení parametrů projektu je možné konstatovat, že projekt splnil své plánované cíle.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo založení marketingového oddělení ve výrobní společnosti MESIT ronex spol. s.r.o. . Marketing je v dnešní době velmi aktuální téma a firmy si pomalu začínají uvědomovat sílu tohoto nástroje, který je bezesporu dobrým prostředkem pro zlepšení pozice firmy na trhu.

V teoretické části jsem provedl literární rešerši z oblasti marketingu výrobní společnosti a v oblasti managementu resp. organizace společnosti. Tyto teoretické poznatky byly dále využity v praktické části diplomové práce.

Součástí praktické části je podrobný popis společnosti včetně její historie, současnosti, organizační struktury a dalších detailů.

V první řadě bylo třeba analyzovat současný stav. Jako první krok analýzy jsem na základě dostupných informací vypracoval SWOT analýzu. Zjistil jsem, jaké jsou silné a slabé stránky firmy, co firmu ohrožuje a v čem jsou její příležitosti. Mimo jiné bylo zjištěno, že marketing, marketingové činnosti resp. instituce marketingu jako taková, patří mezi slabé stránky společnosti.

Následně bylo provedeno dotazníkové šetření u THP pracovníků společnosti z důvodu zjištění současného stavu marketingu ve společnosti a potřeb společnosti v této oblasti. Vedení společnosti bylo osloveno řízeným rozhovorem, který byl zacílen na pochopení náhledu vedení na marketing jako takový a zjištění pohledu na možnosti řešení marketingu ve společnosti.

Dále byla provedena analýza organizační struktury společnosti a to jak na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru tak na základě studia interní firemní dokumentace.

Na základě zjištěných informací byl vypracován projekt založení marketingového oddělení ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o. . Projekt se zabývá stanovením omezení projektu, které mají zásadní vliv na realizaci projektu, dále byl vypracován časový harmonogram projektu a byly definovány lidské a ostatní zdroje projektu. Marketing byl umístěn do organizační struktury formou oddělení obchodního útvaru.

Součástí projektu je také rozpočet na projekt a nedílnou součástí projektu je také predikce nákladů na pokračování projektu, to znamená stanovení nákladů na fungování marketingového oddělení na období 1 roku.

Na základě vyčíslení nákladů a výnosů projektu byla analyzována rentabilita projektu a v této souvislosti byla řešena NPV projektu a hodnocena návratnost projektu. Tyto výsledky, které jsou v případě tohoto projektu velmi uspokojující, mají zásadní vliv na přijetí či zavržení projektu.

Závěrem byla provedena riziková analýza, na základě které je možné v průběhu projektu předcházet rizikům. Byly také stanoveny předpoklady pro úspěšné fungování po realizaci projektu.

Cíl práce - založení marketingového oddělení výrobní společnosti MESIT ronex spol. s r.o. - byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALSBURY, A., JAY, R. *Marketing to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [4] BUREŠ, I. *Marketing pro firmu v krizi*. Praha: Management Press, 1995. 143 s. ISBN 80-85603-89-6.
- [5] BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma*. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [6] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [8] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [9] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [10] KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [11] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha: Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [12] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] KOTLER, P. *Marketing os A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

- [14] KOTLER, P., CASLIONE, A. J. *Chaotika - Řízení a marketing v éře turbulencí*. Praha: Computer Press, 2009. 216 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [15] KOTLER, P., WOUNG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [17] PAVLÍČKOVÁ, M. *Praktický marketing aneb Co vám učebnice zatajily ...*. Praha: Ekopress, 2004. 197 s. ISBN 80-86119-81-5.
- [18] PROVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. přepracované a doplněné vydání*. Bratislava: Elita s.r.o., 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [19] PALMER, A. *Introduction to Marketing: Theory and Practice*. Oxford: Oxford university Press, 2004. 324s. ISBN80-72262-51-1
- [20] ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [21] SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [22] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu - uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck, 2008. 236 s. ISBN 80-7179-887-8.
- [23] WUNDERMAN, L. *Direct marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 252 s. ISBN 80-247-0731-4.
- [24] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Elektronické zdroje

- [25] Easyresearch.biz s.r.o. [online]. [cit. 3-4-2010]. Dostupný z <
<http://www.easyresearch.biz> >
- [26] Oficiální stránky MESIT ronex spol. s r.o. [online]. [cit. 25-3-2010]. Dostupný z
<<http://www.ronex.mesit.cz> >

[27] Marketingové noviny [online]. [cit. 30-3-2010]. Dostupný z <http://www.marketingovenoviny.cz>

[28] BusinessInfo.cz [online]. [cit. 10-4-2010]. Dostupný z < <http://www.businessinfo.cz> >

[29] Ing. Petr Plaček [online]. [cit. 11-4-2010]. Dostupný z < <http://www.ppmarketing.cz> >

[30] Working knowledge [online]. [cit. 11-4-2010]. Dostupný z < <http://hbswk.hbs.edu> >

Ostatní zdroje

[31] Interní materiály společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

[32] Strategický plán společnosti MESIT ronex spol s r.o. na období 2010 - 2015

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS Informační systém

OS Operační systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Klíčové marketingové koncepce [15]</i>	14
<i>Obr. 2 Prodejní koncepce [12]</i>	17
<i>Obr. 3 Marketingová koncepce [12]</i>	18
<i>Obr. 4 Tradiční organizační struktura [12]</i>	20
<i>Obr. 5 Moderní, zákaznicky orientovaná organizační struktura [12]</i>	20
<i>Obr. 6 Tři pilíře koncepce společenského marketingu [15]</i>	22
<i>Obr. 7 Zákazník jako střed zájmu a kontrolní funkce a marketing jako integrační funkce [14]</i>	27
<i>Obr. 8 Struktura respondentů dotazníkového šetření mezi THP pracovníky</i>	31
<i>Obr. 9 Organizační struktura firmy MESIT ronex spol. s r.o. [29]</i>	37
<i>Obr. 10 Skutečná kompletní org. struktura firmy MESIT ronex spol. s r.o. ke dni 10.4.2010</i>	38
<i>Obr. 11 Matice přitažlivosti příležitostí a jejich pravděpodobnosti</i>	52
<i>Obr. 12 Matice závažnosti hrozeb a jejich pravděpodobnosti</i>	55
<i>Obr. 13 Odpověď na otázku č.1</i>	58
<i>Obr. 14 Odpověď na otázku č. 2</i>	58
<i>Obr. 15 Odpověď na otázku č. 4</i>	58
<i>Obr. 16 Odpověď na otázku č.5</i>	59
<i>Obr. 17 odpověď na otázku č. 7</i>	59
<i>Obr. 18 Odpověď na otázku č.6</i>	59
<i>Obr. 19 Odpověď na otázku č.8</i>	59
<i>Obr. 20 Odpověď na otázku č.9</i>	60
<i>Obr. 21 Odpověď na otázku č. 10</i>	60
<i>Obr. 22 Nová kompletní organizační struktura firmy MESIT ronex spol. s r.o.</i>	65
<i>Obr. 23 Grafické znázornění kritické cesty</i>	73
<i>Obr. 24 Riziková analýza – grafické znázornění</i>	85
<i>Obr. 25 Impeller turbokompresoru</i>	108
<i>Obr. 26 Blok WiFi vysílače</i>	108
<i>Obr. 27 Ventil odmrazovače křídél</i>	108
<i>Obr. 28 Hřídel servomotoru</i>	108
<i>Obr. 29 Rezonátor pro WiFi</i>	108

<i>Obr. 30 Laboratorní separátor</i>	108
<i>Obr. 31 Blok hydr. čerpadla</i>	108
<i>Obr. 32 Vysokotlaký pneu. ventil</i>	108

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Výhody a nevýhody stávajícího org. uspoř. spol. MESIT ronex spol. s r.o.</i>	38
<i>Tab. 2 Hodnocení oblastí - goodwill</i>	40
<i>Tab. 3 Hodnocení oblastí - marketing</i>	40
<i>Tab. 4 Hodnocení oblastí – ekonomické řízení</i>	41
<i>Tab. 5 Hodnocení oblastí - výroba</i>	41
<i>Tab. 6 Hodnocení oblastí - prodej</i>	42
<i>Tab. 7 Hodnocení oblastí - jakost</i>	42
<i>Tab. 8 Hodnocení oblastí – řízení lidských zdrojů</i>	43
<i>Tab. 9 Hodnocení oblastí – technické zázemí</i>	43
<i>Tab. 10 Hodnocení oblastí – informační technologie</i>	44
<i>Tab. 11 Hodnocení oblastí - management</i>	44
<i>Tab. 12 Komplexní hodnocení faktorů výkonnosti a závažnosti – 1 / 2</i>	45
<i>Tab. 13 Komplexní hodnocení faktorů výkonnosti a závažnosti – 2 / 2</i>	46
<i>Tab. 14 Silné stránky – MESIT ronex spol. s r.o.</i>	47
<i>Tab. 15 Slabé stránky – MESIT ronex spol. s r.o.</i>	50
<i>Tab. 16 Hodnocení faktorů příležitostí – MESIT ronex spol. s r.o.</i>	52
<i>Tab. 17 Příležitosti – MESIT ronex spol. s r.o.</i>	53
<i>Tab. 18 Hodnocení faktorů hrozeb – MESIT ronex spol. s r.o.</i>	54
<i>Tab. 19 Hrozby – MESIT ronex spol. s r.o.</i>	55
<i>Tab. 20 Výsledek SWOT analýzy společnosti MESIT ronex spol. s r.o.</i>	57
<i>Tab. 21 Výhody a nevýhody nové org. struktury spol. MESIT ronex spol. s r.o.</i>	66
<i>Tab. 22 Náplň práce odborného referenta marketingu - MESIT ronex spol. s r.o.</i>	67
<i>Tab. 23 Časový harmonogram projektu</i>	70
<i>Tab. 24 Zadávací tabulka projektu ve WinQSB</i>	71
<i>Tab. 25 Výpočet kritické cesty projektu</i>	72
<i>Tab. 26 Kritická cesta projektu</i>	73
<i>Tab. 27 Matice zainteresovaných stran</i>	75
<i>Tab. 28 Složení projektového týmu</i>	75
<i>Tab. 29 Matice zodpovědnosti projektu</i>	77
<i>Tab. 30 Předpokládané roční náklady na provoz marketingového oddělení</i>	79
<i>Tab. 31 Přehled nákladů projektu</i>	80

<i>Tab. 32 Předpokládaný vývoj tržeb 2010 - 2015</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 33 Identifikace rizik projektu</i>	<i>85</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I : DOTAZNÍK PRO THP PRACOVNÍKY FIRMY	101
PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY.....	107
PŘÍLOHA P III: PŘÍKLADY VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI MESIT ronex spol. s r.o. ...	108

PŘÍLOHA P I : DOTAZNÍK PRO THP PRACOVNÍKY FIRMY



DOTAZNÍK - Marketing ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

Dobrý den,

tímto bych vás chtěl požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je průzkumem ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o., o marketingu v této společnosti.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zcela jistě vám nezabere více jak 5 minut.

Děkuji.

Bc. Dalibor Kníž

DOTAZNÍK - Marketing ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

01

Myslíte si, že fungující marketing je pro výrobní firmu důležitý ?

*vyberte pouze jednu z variant odpovědí
tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni*

- ANO
 NE
 NEVÍM

02

Existuje ve vaší firmě oddělení nebo útvar zabývající se VÝHRADNĚ marketingem ?

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

- ANO
 NE

03

Kde je tento útvar nebo oddělení umístěn-o v organizační struktuře společnosti ?

*vyberte více variant odpovědí, chcete-li
tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni*



- v Ekonomickém útvaru
 v Obchodním útvaru
 ve Výrobním útvaru
 v Technickém útvaru
 v útvaru Jakosti
 Nevím kde je útvar nebo oddělení marketingu umístěno v organizační struktuře.

DOTAZNÍK - Marketing ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

04

Zabývá se marketingem ve vaší společnosti, alespoň okrajově, nějaký útvar nebo oddělení ?

vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- NE
 ANO (který-(é))

05

Vnímáte současný stav postavení marketingu ve vaší společnosti jako dostačující ?

vyberte pouze jednu z variant odpovědí

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

- ANO
 NE
 NEVÍM

06

Ohodnoťte prosím současné množství získávaných marketingových informací ve společnosti s ohledem na stávající potřeby.

1- dostatečně velké, 5 - zcela nedostatečné

vyberte pouze jednu z variant odpovědí v řádku (řádkách)

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

07

Ohodnoťte prosím současnou kvalitu získávaných marketingových informací ve společnosti s ohledem na stávající potřeby.

1- výborná, 5 - nedostatečná

vyberte pouze jednu z variant odpovědí v řádku (řádkách)

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

DOTAZNÍK - Marketing ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

08

Jsou, dle vašeho názoru, marketingové informace, které má firma k dispozici, dostatečné pro chod a budoucí rozvoj společnosti ?

vyberte pouze jednu z variant odpovědí

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

- ANO
- NE
- NEVÍM

09

Označte prosím tvrzení, se kterým souhlasíte.

vyberte pouze jednu z variant odpovědí

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

- Marketingem v naší společnosti by se měl zabývat samostatný útvar nebo oddělení.
- Marketingem v naší společnosti by se měla zabývat externí agentura - outsourcing.
- Marketingem v naší společnosti by se měl zabývat samostatný útvar nebo oddělení a některé činnosti by měli být outsourcovány.
- Marketingem v naší společnosti se není třeba dále zabývat, stávající stav je dostačující.

DOTAZNÍK - Marketing ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

10

V případě vzniku oddělení nebo útvaru marketingu, kam by jste umístili toto oddělení v organizační struktuře společnosti ?

*vyberte pouze jednu z variant odpovědi
tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni*



- do útvaru ředitele společnosti - nové oddělení tohoto útvaru
- do obchodního útvaru - nové oddělení tohoto útvaru
- vytvoření nového útvaru - 1. linie (na úroveň ostatních útvarů)
- jinam (uvedte kam)

11

Jak a čím, by podle vás, mohlo vytvoření samotné instituce marketingu ve firmě pomoci ve fungování a rozvoji firmy ?

tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni



DOTAZNÍK - Marketing ve společnosti MESIT ronex spol. s r.o.

Vaše odpovědi byly uloženy a dotazník můžete zavřít.
Děkuji za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.
Přeji hezký den.
Bc. Dalibor Kniž

PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY

Řízený rozhovor s vedením firmy

Identifikace respondenta:

Datum a čas rozhovoru:

Místo rozhovoru:

Rozhovor provedl:

Pokládání otázky

1- Co si obecně myslíte o marketingu ?

2- Vnímáte marketing jako důležitou složku výrobní společnosti, pokud ano, vysvětlete prosím proč ?

3- Jak mohou prováděné marketingové činnosti prospět výrobní společnosti ?

4- Máte ve společnosti marketingové oddělení ? Pokud ne, provádí někdo ve společnosti nějaké marketingové činnosti ? Jaké ?

5- Jsou aktuálně prováděné marketingové činnosti pro vaši společnost dostatečné ?

6- Jak vnímáte myšlenku založit marketingové oddělení ve vaší společnosti ?

7- Jak se stavíte k myšlence outsourcovat marketingové činnosti společnosti ?

8 – Co říkáte na kombinaci obou výše uvedených přístupů, tedy založení marketingového oddělení a outsourcingu pouze některých marketingových činností ?

9- V případě rozhodnutí o vzniku oddělení či útvaru marketingu, kam byste zařadil-a tuto složku v organizační struktuře ?

10- Proč právě tam ?

11- Jaký přínos byste očekával od vzniku marketingového oddělení popř. útvaru ?

PŘÍLOHA P III: PŘÍKLADY VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI MESIT ronex spol. s r.o.



Obr. 25 Impeller turbokompresoru



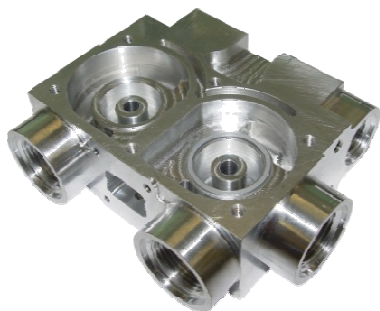
Obr. 29 Rezonátor pro WiFi



Obr. 26 Blok WiFi vysílače



Obr. 30 Laboratorní separátor



Obr. 27 Ventil odmrazovače křídél



Obr. 31 Blok hydr. čerpadla



Obr. 28 Hřídel servomotoru



Obr. 32 Vysokotlaký pneu. ventil