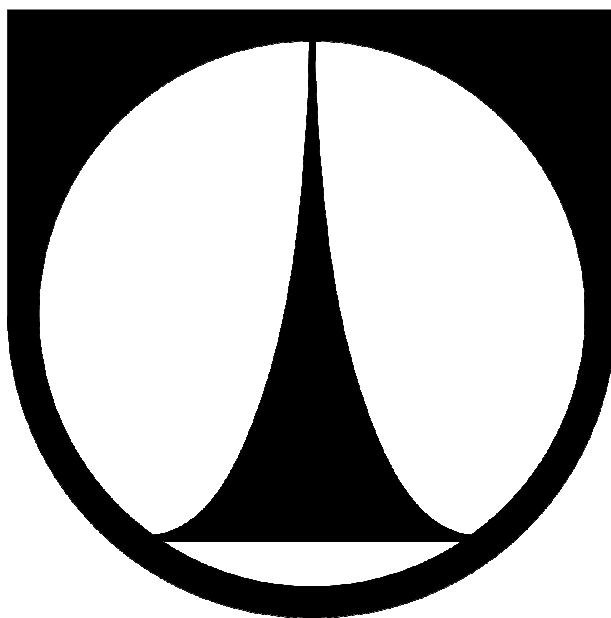


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Lucie Foglová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Strategické marketingové plánování firmy

Strategic marketing planning of the company

DP-EF-KMG-2014-05

Bc. Lucie Foglová

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Konzultant: Ing. Jan Odvárka, FEREX-ŽSO spol. s r.o.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Foglová**
Osobní číslo: **E11000158**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Strategické marketingové plánování firmy**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska k problematice strategického plánování
2. Charakteristika podniku
3. Současná situace strategického plánování v podniku
4. Analýza trhu
5. Návrh marketingového plánu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

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

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
SVĚTLÍK, J. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.
MCDONALD, M. a H. WILSON. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
KOTLER P. and G. ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 10 0-13-216712-3.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:

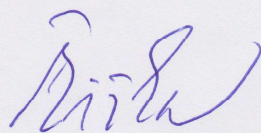
Ing. Jan Odvárka

Datum zadání diplomové práce:

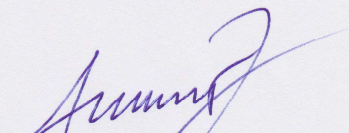
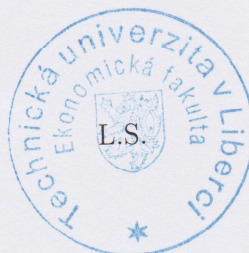
31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 1. 2014

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá strategickým marketingovým plánováním podniku. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou rozepsány jednotlivé kroky plánovacího procesu od poslání podniku, situační analýzy, přes marketingové cíle až k marketingovým strategiím. V praktické části je charakterizován slévárenský podnik včetně jeho činností, organizace práce a postavení na trhu. Je zde popsána současná situace strategického plánování v podniku a uvedeny jednotlivé oblasti, na něž se zaměřuje. Cílem diplomové práce je navržení marketingového plánu pro rok 2014. Marketingový plán vychází z poslání firmy a z jednotlivých analýz interního a externího prostředí. Na základě situační analýzy je vytvořena SWOT analýza, která je základem pro stanovení marketingových cílů. V závěru jsou navrženy jednotlivé marketingové strategie, které využívají konkurenčních výhod podniku, a stanoven rozpočet pro realizaci marketingového plánu.

Klíčová slova:

strategické plánování, situační analýza, marketingové cíle, SWOT analýza, marketingové strategie, marketingový plán

ABSTRACT

The diploma thesis deals with strategic marketing planning of the company. It is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part describes the individual steps of the planning process from the company's mission, situation analysis, marketing goals through to the marketing strategies. The practical part is characterized by a foundry company including its activities, work organization and market position. It describes the current situation of strategic planning in the company and presents individual targeted areas. The aim of the diploma is to propose a marketing plan for the year 2014. The marketing plan is based on the company's mission and individual analyzes of internal and external environment. On the basis of situation analysis is created the SWOT analysis, which is the foundation for setting of marketing objectives. At the end are proposed marketing strategies which use the competitive advantages of the company and determined a budget for implementation of the marketing plan.

Keywords:

strategic planning, situation analysis, marketing goals, SWOT analysis, marketing strategy, marketing plan

OBSAH:

Seznam ilustrací a tabulek.....	11
ÚVOD.....	12
1 Teoretická východiska k problematice strategického plánování.....	14
1.1 Poslání a vize podniku.....	16
1.2 Marketingová situační analýza.....	16
1.2.1 Makroprostředí.....	18
1.2.2 Mikroprostředí.....	20
1.2.3 Analýza trhu.....	23
1.2.4 SWOT analýza.....	25
1.3 Marketingové cíle.....	27
1.4 Marketingové strategie.....	29
1.4.1 Výrobní strategie.....	31
1.4.2 Cenové strategie.....	34
1.4.2.1 <i>Cenové strategie při zavádění nových výrobků.....</i>	34
1.4.2.2 <i>Strategie přizpůsobování cen (podle typu zákazníků a změn v jejich chování).....</i>	35
1.4.2.3 <i>Metody tvorby cen.....</i>	37
1.4.3 Distribuční strategie.....	38
1.4.4 Komunikační strategie.....	38
2 Charakteristika vybraného podniku.....	44
2.1 Historie společnosti.....	44
2.2 Poloha firmy.....	45
2.3 Obrat firmy a udržování její pozice.....	45
2.4 Vnitrofiremní prostředí.....	47
2.4.1 Prodejní oddělení.....	50
2.4.2 Reklamace.....	50
2.4.3 Životní prostředí.....	51

3 Současná situace strategického plánování v podniku.....	53
3.1 Analýza marketingového mixu.....	53
3.1.1 Produkt.....	54
3.1.1.1 Výroba šedé litiny a odlévání výrobků.....	54
3.1.1.2 Zavádění nového typu brzdového špalíku.....	55
3.1.1.3 Výroba modelového zařízení a testování nových výrobků.....	56
3.1.1.4 Brzdové špalíky.....	57
3.1.1.5 Budoucnost brzdových špalíků a jejich postupné nahrazování.....	59
3.1.2 Cena.....	59
3.1.3 Distribuce a umístění výrobků na trhu.....	61
3.1.4 Komunikace.....	61
4 Analýza trhu.....	65
4.1 Zákazníci.....	65
4.2 Konkurence.....	68
4.2.1 Nejvýznamnější konkurenti.....	68
4.2.2 Konkurenční výhoda firmy FEREX.....	69
4.3 Dodavatelé.....	70
4.4 Zprostředkovatelé.....	71
5 Návrh marketingového plánu.....	73
5.1 Poslání firmy.....	73
5.2 Situační analýza.....	73
5.2.1 Produktová analýza.....	74
5.2.2 Cenová analýza.....	74
5.2.3 Distribuční analýza.....	74
5.2.4 Komunikační analýza.....	75
5.2.5 Zhodnocení výrobní kapacity a stavu strojového parku.....	75
5.2.6 Zhodnocení efektivity pracovníků.....	76
5.2.7 Zhodnocení firmy vzhledem ke konkurenci.....	77
5.2.8 Analýza zákazníků.....	78
5.2.9 Nové trhy.....	78

5.2.10 SWOT analýza.....	79
5.3 Marketingové cíle.....	79
5.4 Marketingové strategie.....	80
5.4.1 Produktová strategie.....	81
5.4.2 Cenová strategie.....	81
5.4.3 Distribuční strategie.....	81
5.4.4 Komunikační strategie.....	81
5.5 Získávání nových zákazníků prostřednictvím tendrů.....	82
5.6 Udržování stávajících zákazníků.....	84
5.7 Rozpočet.....	84
 ZÁVĚR.....	 85
 Seznam použité literatury.....	 89
 Příloha A.....	 93
Příloha B.....	96
Příloha C.....	98
Příloha D.....	99
Příloha E.....	100

Seznam ilustrací:

Obr. 1.1: Realizační schéma – strategický řídicí a strategický marketingový proces.....	15
Obr. 1.2: Předcházející a následující činnosti při stanovování marketingových cílů.....	28
Obr. 1.3: Životní cyklus výrobku.....	32
Obr. 2.4: Podíl jednotlivých výrobků na celkové produkci firmy.....	46
Obr. 2.5: Vývoj obrátu v průběhu roku 2012.....	47
Obr. 2.6: Organizační struktura firmy.....	48
Obr. 3.7: Pohled na odlévání.....	55
Obr. 3.8: Modelové zařízení (bronz).....	57
Obr. 3.9: Brzdový špalík (ČR).....	58
Obr. 3.10: Reklama v odborném časopise.....	63
Obr. 5.11: Procentuální podíl zahraničních zemí na obrátu firmy.....	75

Seznam tabulek:

Tab. 3.1: Vývoj cen šrotu.....	60
Tab 5.2: Požadavky zákazníků.....	77
Tab 5.3: Porovnání a zhodnocení jednotlivých faktorů.....	78
Tab 5.4: SWOT analýza.....	79
Tab. 5.5: Marketingové cíle společnosti.....	80

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na strategické plánování podniku. Obsahuje pět hlavních kapitol. První z nich se zabývá teoretickými východisky dané problematiky. Ostatní čtyři kapitoly popisují hospodaření slévárenského podniku, jeho současnou situaci strategického plánování a působení na trhu. Cílem práce je navržení marketingového plánu společnosti pro rok 2014.

V teoretické části je na začátku zmíněna důležitost plánování pro podniky a shrnuto strategické marketingové plánování jako celek. Je zde uvedena osnova včetně jednotlivých částí nutných pro sestavení marketingového plánu. Rozbor začíná stručným popisem marketingové situační analýzy rozdělené na makro a mikroprostředí. Důležitá je rovněž analýza trhu, jejíž podstatou je rozdělení trhu na homogenní segmenty. Následuje výběr trhu neboli targeting podle atraktivnosti segmentů a nakonec positioning, při jehož přípravě je nutné určit konkurenční výhodu, na které firma staví svou pozici. Ze situační analýzy vychází SWOT analýza. Představuje nástroj pro určení silných a slabých stránek podniku vycházejících z vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb plynoucích z prostředí vnějšího. SWOT analýza je základem pro stanovení marketingových cílů, jejichž splnění se předpokládá v určitém časovém úseku. Aby firma těchto cílů dosáhla, připravuje si marketingové strategie popisující postup a použité prostředky. Každá z marketingových strategií (výrobní, cenová, distribuční a komunikační) je popsána v samostatné podkapitole. Na konci teoretické části jsou zmíněny způsoby stanovení rozpočtu marketingového plánu. Diplomová práce se již dále nezabývá vyhodnocováním a kontrolou plánu.

Praktická část se zabývá prezentací firmy FEREX, jeho specializací, polohou a vnitropodnikovým prostředím se zaměřením na prodejní oddělení. Dále je popsána současná situace strategického plánování společnosti s návazností na marketingový mix. Nechybí analýza trhu a jeho jednotlivých subjektů. Podnik je především výrobcem brzdových špalíků ze šedé litiny. V oblasti produkce je poměrně dost omezený svým výrobním zařízením, které mu nedává moc možností pro výrobu širšího spektra výrobků. V podstatě se jedná o dvě hlavní omezení. Podnik je schopen v současné době odlévat

výrobky pouze ze šedé litiny. Navíc je omezen i tvarem produktů. Vzhledem k výši rámů se může specializovat spíše na ploché odlitky. Z těchto důvodů zůstává prozatím u výroby toho, k čemu byl vybudován, a to k výrobě brzdových špalíků, které jsou pro něj stěžejním produktem. Jako doplňkový produkt jsou pak traktorová závaží. Marketingový plán je proto navržený s ohledem na tyto skutečnosti, přičemž je zde snaha o zajištění budoucího rozvoje firmy v podobě výroby nových produktů. Je to zejména z toho důvodu, že se předpokládá snížení poptávky po stávajících výrobcích.

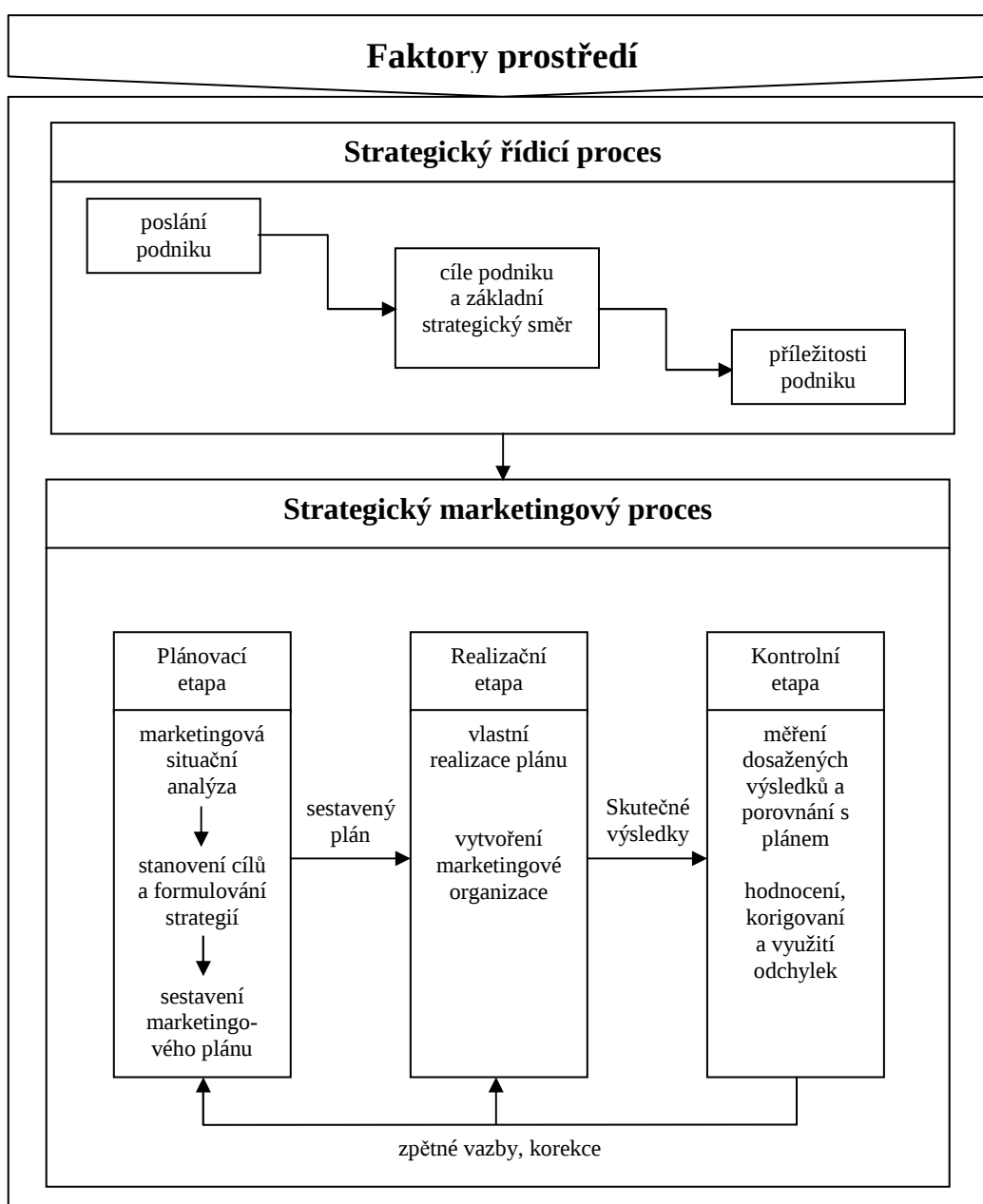
1 Teoretická východiska k problematice strategického plánování

Každá firma, ať malá či velká, by měla plánovat, přesto mnoho firem pracuje bez formálních plánů. Některým manažerům připadá tato činnost zbytečná kvůli rychle se měnícím podmínkám na trhu. Manažeři nových firem jsou zaneprázdněni a těm, jejichž firmy již mají své místo na trhu, obvykle tato činnost připadá bezúčelná. V malých firmách si myslí, že je to nezbytné jen u velkých korporací. Plánování sice zdržuje od práce, ale může přinést mnoho užitečného pro všechny druhy společností. Pomáhá vedoucím pracovníkům systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Vede je k lepší koordinaci činností uvnitř firmy. Nutí je, aby přesněji formulovali politiku a cíle firmy, a poskytuje přesnější údaje pro kontrolu. Díky plánování se mohou do jisté míry připravit na to, co je čeká, lépe předpokládat změny a rychleji na ně reagovat. Proces plánování je tedy klíčem k úspěchu. [1]

Firmy obvykle vypracovávají roční plány, dlouhodobé plány a plány strategické. Roční a dlouhodobé plány se vztahují k oboru, v němž pracují, a naznačují, jak se v tomto druhu podnikání udržet a jak zlepšit svou pozici. Strategické plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z cílů firmy v měnícím se marketingovém prostředí. [1] Marketingová strategie se zaměřuje na řízení činností podniku s ohledem na dosažení cílů při respektování principů marketingu. Orientuje se tedy na trh a uspokojování potřeb zákazníka. Strategické marketingové plánování je součástí strategického řízení podniku a připravuje podklady pro strategické rozhodování celé firmy. [2]

Strategický marketingový proces má tři hlavní etapy – plánování, realizaci a kontrolu. Než se k nim firma dostane, určuje nejprve svou vizi, poslání a stanovuje si cíle podniku. Rovněž volí svůj základní strategický směr a uvědomuje si své příležitosti. Poté se může vrhnout na plánovací etapu. Plánování představuje hodnocení konkrétní situace, kde se podnik nachází, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategií a nakonec sestavení plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Firma koordinuje své zdroje a schopnosti s příležitostmi trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. Rovněž stanovuje základní úkoly pro

realizační etapu, která spočívá v převedení stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb. Realizace je uskutečnění řady operací a vyžaduje přesnou znalost úkolů a vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizované marketingové činnosti provázané s aktivitami ostatních podnikových útvarů. V kontrolní fázi dochází k porovnání plánovaných činností se skutečně dosaženými výsledky. Tato etapa je důležitá pro získání jistoty, že plány byly úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit příčiny, provést příslušná opatření a sjednat nápravu. Celé realizační schéma je vidět na obrázku 1.1 – viz níže. [3]



Obr. 1.1: Realizační schéma – strategický řídicí proces a strategický marketingový proces
Zdroj: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, s. 34.

Osnova pro sestavení marketingového plánu by měla být následující:

1. Vize podniku a jeho poslání
2. Zhodnocení současné situace
3. Firemní cíle
4. Analýza marketingového prostředí – posouzení externích a interních faktorů
5. Přehled o trhu
6. SWOT analýza
7. Stanovení marketingových cílů
8. Marketingové strategie
9. Rozpočet [3, 4, 5]

1.1 Poslání a vize podniku

Poslání a vize firmy stojí na špičce pyramidy strategického řízení, ještě nad firemní strategií. Poslání firmy vyjadřuje důvod existence firmy. [6] Obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání a shrnuje to, čeho si firma přeje dosáhnout. [1] Poslání představuje dlouhodobé strategické záměry a obecné cíle, určené vrcholným managementem a schválený vlastníky firmy. [7] Z poslání firmy by mělo být zřejmé, jakými podnikatelskými aktivitami se firma zabývá. Oproti tomu vize je budoucí, velmi vzdálený stav, jehož chce firma dosáhnout. Rozdíl mezi posláním a vizí podniku je v tom, že poslání je spojeno spíše se současností a má charakter chtěných způsobů chování podniku. Zatímco vize představuje velmi dlouhodobé, ale konkrétní cíle. Pokud je vize dosaženo, může být změněna, kdežto poslání je obecnější a může zůstat platné i při změně vize. Poslání a vize se v praxi často překrývají. [6]

1.2 Marketingová situační analýza

Pro tvorbu strategie je důležitá znalost prostředí, ve kterém firma podniká nebo bude podnikat. Pro analýzu marketingového prostředí je vhodná situační analýza. Ta zahrnuje systematické a důkladné zkoumání, jak okolí firmy (externí analýza), tak také prostředí firmy samotné (interní analýza). Cílem externí analýzy je odhalit hrozby a příležitosti

v okolí podniku, cílem interní analýzy pak najít silné a slabé stránky podniku. Situační analýza se uskutečňuje ve třech horizontech – minulosti, současnosti a budoucnosti, kde se chce podnik nacházet. Musí pokrývat všechny základní marketingové činnosti podniku a musí být komplexní. Na jejím základě se určují především trhy, na kterých chce firma působit, cíle jichž chce dosáhnout (např. získání určitého tržního podílu, maximalizace tržeb, zisk, úroveň uspokojení zákazníků, image firmy atd.) a marketingové nástroje k jejich dosažení. [2]

Každý podnik je obklopen prostředím, uvnitř kterého funguje a které na něj nějakým způsobem působí a ovlivňuje ho. Působení vnějších činitelů může být užitečné, ale zrovna tak může představovat hrozbu. Má vliv na volbu nabízeného výrobku, na ceny, které firma může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty používané k přemístění výrobků ke spotřebitelům i na styl komunikace se zákazníky. Prostředí ovlivňuje také výběr strategií a stanovení cílů. Současné prostředí, ve kterém podniky operují, se neustále mění. Zákazníci mění spotřební chování, své potřeby i životní styl. Konkurence mění výrobky, technologické postupy i své postoje. Změny jsou nejen rychlé, ale i dramatické a činí marketingové strategie a výrobky zastaralými, [3] proto je na marketingové oddělení firmy kladena velká zodpovědnost na rozpoznávání a předpovídání významných změn ve vnějším prostředí. Marketingové oddělení musí sledovat vývojové trendy a hledat v nich nové příležitosti, aby mohlo případně adaptovat marketingovou strategii tak, aby byly využity všechny možnosti a vyřešily se případné problémy. [1] Zároveň si musí uvědomit poměrnou podstatu výrobku a nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků. Společnosti se zkrátka musí stát rychlejšími a flexibilnějšími, aby vůbec přežily. [3]

Marketingové prostředí podniku se dělí do dvou skupin – na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je dáno takovými faktory, které bezprostředně ovlivňují možnost firmy uspokojovat potřeby zákazníků. Jedná se o vnitrofiremní prostředí, dodavatele, konkurenci, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu a vztahy k veřejnosti. Makroprostředí je dáno naopak vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí. Jsou to demografické, ekonomické, technologické, politické, přírodní a kulturní faktory. [1]

Pro sledování okolního prostředí mají firmy dva nástroje – marketingové zpravodajství (běžně dostupné informace z mimopodnikových zdrojů) a marketingový výzkum. Ty jim umožňují shromažďovat informace. [1] Marketingový výzkum poskytuje manažerům potřebné informace pro jejich rozhodování. Spolehlivost informací ovlivňuje spolehlivost rozhodování při volbě cílů a strategií. [4] Marketingový výzkum je možné definovat jako souhrn aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Je základem pro marketingové plánování a je klíčovým analytickým nástrojem pro zjištění postavení podniku, produktu, ceny, komunikace, konkurence apod. [8] Nejčastěji se zkoumají potřeby a chování zákazníků, ceny konkurenčních výrobků, tempo růstu trhu, velikost trhu, jeho vývoj a tržní segmenty, kupní zvyky zákazníků, povědomí o výrobních značkách, atd. [4] Pokud je výzkum zpracován kvalitně, umožňuje rozpoznávat marketingové příležitosti a hrozby a reagovat na ně. [8] Výzkum trhu má tři základní fáze – sběr, analýza dat a zobecnění informací o trhu. Každý, kdo výzkum provádí, by měl postupovat podle zásad mezinárodního Kodexu ESOMAR. [9]

1.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí ovlivňuje postavení a chování firmy a tím i její obchodní úspěchy, neúspěchy nebo efektivnost podnikových aktivit. Každý podnik ho vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností jinak. Důležité je prostředí dokonale analyzovat a snažit se účelně využít jeho klady. [3] Makroprostředí je tvořeno šesti hlavními faktory. Jednu z jeho částí tvoří sociální faktory, které se dále dělí na demografické a kulturní. [2]

Demografické prostředí zkoumá obyvatelstvo jako celek. Zaznamenává se jeho počet, hustota, věk, pohlaví, sociální složení, zaměstnání a mnoho dalších veličin. Kromě stavu těchto veličin se sledují také změny – vývoj počtu obyvatelstva, změny věkové struktury, úroveň vzdělání a další. [2]

Kulturní prostředí je systém všech člověkem vytvořených skutečností a výtvorů, ať hmotných či duševních. [2] Tvoří ho hodnoty, ideje a postoje určité skupiny lidí, které jsou předávány z jedné generace na druhou. Marketingové pracovníky zajímají především ty prvky, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změny v čase. Důležité je také rozlišovat primární názory a hodnoty lidí, ty které se dědí, a sekundární, které si jedinec

vytváří sám v důsledku styku se společností. Firma je schopná do určité míry ovlivnit sekundární názory, na změnu primárních působí pouze nepatrně. Přitom kulturní rozdíly mezi skupinami spotřebitelů mají výrazný vliv na jejich spotřební chování. [9]

Technické a technologické faktory se v poslední době staly nejdůležitějším faktorem marketingového prostředí. Aby podnik udržel tempo s konkurencí, musí mnohdy vynakládat nemalé finanční prostředky na výzkum a vývoj. To vytváří bariéry především menším a finančně slabším firmám při vstupu na trh. Z tohoto důvodu se některé společnosti zaměřují na napodobování konkurenčních výrobků pouhými změnami designu. Tempo technických a technologických změn je tak rychlé, že i když by některé výrobky mohly ještě dlouho uspokojovat potřeby zákazníků, jsou překonávány produkty s vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele. [9] Nové technologie znamenají nové příležitosti a vznik nových trhů. Na druhé straně jsou ty staré nahrazovány jinými (např. gramofonové desky byly nahrazeny CD). Proti novinkám je marné bojovat nebo je ignorovat, firma by měla spíše pozorně sledovat a analyzovat technologické prostředí, aby byla schopná nových výrobních příležitostí, které technický pokrok nabízí, využít. S rostoucí složitostí výrobků a technologií se klade větší důraz na bezpečnost. Tou se zabývají státní orgány, které nové produkty zkoumají a v případě nebezpečí je zakáží. [1]

Ekonomické prostředí tvoří faktory ovlivňující kupní sílu a výdaje domácností. K tomu, aby lidé mohli nakupovat, musí mít také peníze. [1] Pro podniky je důležitá zejména celková kupní síla, která závisí na činitelích, jako jsou příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům. [9] Důležité jsou také ukazatele jako HDP a jeho tempo růstu, míra nezaměstnanosti nebo míra inflace. [2] V poslední době dochází v ČR k výrazné diferenciaci v oblasti příjmů. Existují příjmové skupiny, které si mohou dovolit luxusní zboží, ale naopak jsou i lidé, kteří mají problém se základními životními potřebami. [9] Proto některé firmy nabízí dva druhy výrobků – dražší a cenově výhodnější. [1]

Politické prostředí vytváří podmínky pro podnikání a vydává zákonné normy pro jeho ochranu. Stranou nezůstává ani ochrana spotřebitele a zájmy společnosti. [9] Do politického prostředí se zahrnuje legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny. [1]

Ty se snaží zabránit přijetí pro ně nevýhodných zákonných norem a redukovat vliv již přijatých norem. Kromě nátlakových skupin, které se snaží omezit politiku státu ve prospěch svých klientů, není zanedbatelný ani vliv skupin chránících spotřebitele. [9]

Přírodní a ekologické faktory zahrnují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu. Dnes je ovšem těchto zdrojů nedostatek – a to jak obnovitelných (lesy, potraviny), tak neobnovitelných (ropa, uhlí). Firmy spotřebovávající tyto suroviny budou čím dál více čelit narůstajícím nákladům, dokud budou tyto zdroje dostupné. Druhým problémem je narůstající znečišťování životního prostředí způsobené mnoha faktory – např. průmyslovou výrobou, ukládáním chemického a jaderného odpadu či znečišťováním půdy. [1]

1.2.2 Mikroprostředí

Cílem firmy a zejména marketingu je uspokojování potřeb zákazníků. Úspěch však nezávisí jen na marketingovém oddělení, ale i na ostatních faktorech, které hrají roli v mikroprostředí podniku. To je tvořeno ostatními zaměstnanci a odděleními firmy, dodavateli, poskytovateli služeb, zákazníky, konkurencí a veřejností. [1] V rámci mikroprostředí by měly být také důkladně zhodnoceny výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojového parku, vhodnost dalších investic atd. [3]

Ve **firemním prostředí** je důležitá souhra všech jejích orgánů. Vrcholový management stanovuje hlavní cíle, politiku a strategie podniku a zpravidla také schvaluje rozhodnutí marketingového oddělení, která musí rovněž zapadat do politiky vrcholového vedení. Marketingové oddělení úzce spolupracuje s jinými odděleními. Finanční oddělení hledá a poskytuje zdroje pro realizaci marketingového plánu. Oddělení výzkumu navrhuje bezpečné a atraktivní výrobky a služby. Nákupní oddělení zajišťuje potřebné suroviny. Výrobní oddělení se stará o potřebné množství výrobků a kvalitu. Účetní oddělení sleduje náklady a výnosy a tím pomáhá marketingovému oddělení zjistit, jak dobře byly stanovené cíle splněny. Nejdůležitějším vnitropodnikovým úkolem marketingu je přesvědčit ostatní útvary o důležitosti zákazníka a o tom, aby pracovaly s cílem uspokojit přání a potřeby zákazníka. [1]

Dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají důležitou roli v celkovém systému uspokojování potřeb zákazníků, protože umožňují firmě zajišťovat její vlastní výrobu. Problémy s dodavateli mohou marketing ohrozit, proto musí marketingoví pracovníci pečlivě sledovat vstupy a jejich dosažitelnost. Výpadky nebo zpoždění dodávek mohou snížit objem prodeje a v dlouhodobějším horizontu se nepříznivě odrazit na spokojenosti zákazníků. Marketingové oddělení musí rovněž sledovat vývoj cen vstupů, zejména těch klíčových. Jejich zvýšení by se přeneslo do cen vlastních výrobků a opět by mohlo dojít ke snížení objemu prodeje. [1]

Poskytovatelé služeb ulehčují firmě realizaci obchodních operací. Patří sem obchodní mezičlánky neboli distribuční společnosti, které pomáhají buď hledat zákazníky nebo výrobky a služby prodávají. Mohou to být jak maloobchodní, tak velkoobchodní společnosti. Dále to jsou firmy zajišťující fyzickou distribuci zboží – dopravu a skladování. Při stanovování nejlepšího způsobu přepravy a skladování je třeba vzít v úvahu náklady, způsob dodání, rychlost a bezpečnost. Řadí se sem také marketingové agentury – firmy zabývající se výzkumem trhu, reklamní a mediální společnosti nebo marketingové poradenské firmy. Agentury slouží k usnadnění propagace výrobků a služeb a k volbě vhodného trhu. Mohou se lišit kvalitou, kreativitou, množstvím poskytovaných služeb a cenou, proto je jejich výběr velmi důležitý. Poslední skupinou jsou poskytovatelé finančních služeb – banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další firmy, které slouží k financování a zajišťování aktivit firmy proti riziku. Pokud chce podnik obstát v plnění svých cílů (uspokojování potřeb a přání zákazníků), musí navíc efektivně spolupracovat také se zmíněnými poskytovateli služeb. [1]

Konkurenční prostředí má velký význam z hlediska inovace, zdokonalování výrobků a jejich lepšího využití a vytváří tlak na snižování nákladů. Má-li být firma úspěšná, musí své konkurenty dobře znát a snažit se uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než oni. Firma musí na konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by jí zajistila konkurenční výhody. Vzhledem ke konkurenci neexistuje pouze jedna strategie, je důležité respektovat rozmanitost podmínek – velikost firmy, tržní podíl, charakter tržních segmentů, stadium životního cyklu výrobku, novost sortimentu atd. [9]

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Protože spotřebitelský trh není homogenní, každý zákazník vyžaduje jiný přístup. [9] Z tohoto důvodu je nutné, aby firma věděla co nejpřesněji, na jaký typ klientů se zaměřit, ještě předtím, než se je rozhodne oslovit. [10] Aby byla firma úspěšná, analyzuje nejprve charakter cílových trhů, které se dělí pět základních typů:

- Spotřebitelský trh – skládá se z jednotlivců a domácností, kteří nakupují zboží a služby pro svou vlastní potřebu.
- Průmyslový trh – obstarává se zde zboží a služby k dalšímu zpracování.
- Trh obchodních mezičlánků – je určen k nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje a dosažení zisku.
- Státní zakázky – jsou poptávány státními úřady. Ty nakupují zboží a služby pro vlastní potřebu nebo určené pro redistribuci.
- Mezinárodní trhy – zahrnují všechny již zmíněné trhy v zahraničí. Každý typ cílového trhu vyžaduje pečlivou analýzu. [1]

Vztahy s veřejností se rozumí zájmové skupiny, jež mohou ovlivňovat aktivity dané firmy. Jsou to:

- Finanční instituce – ovlivňují možnost firmy získávat finanční prostředky – např. banky, investiční společnosti nebo akcionáři firmy.
- Média – věnují se publicistice, zpravodajství a dokumentaristice (noviny, časopisy, rozhlas, televize).
- Vládní instituce – ovládají firmy a marketing prostřednictvím právního prostředí – např. bezpečnost výrobků, pravdivost reklamy atd.
- Občanské iniciativy – mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity, proto by s nimi měli být marketingoví pracovníci neustále v kontaktu, patří sem např. spotřebitelské organizace, ekologická hnutí apod.
- Místní samospráva
- Občané bydlící v sousedství firmy – měli by být rovněž ve středu zájmu pozornosti firmy. [1]

Firmy by měly s veřejností jednat, účastnit se různých shromáždění či přispívat jménem firmy na dobročinné akce. Široká veřejnost a její vztah k firmě je důležitý, protože

ovlivňuje objem prodaných výrobků a služeb. Zaměstnanci firmy tvoří v podstatě interní veřejnost firmy. Velké firmy se snaží prostřednictvím interního tisku informovat a motivovat své zaměstnance. Jsou-li spokojeni zaměstnanci, přenášejí svou spokojenost na širší veřejnost. [1]

1.2.3 Analýza trhu

K tomu, aby firmy uspěly na současném náročném trhu, musí se snažit přesvědčit zákazníky, že jsou lepší než jejich konkurence, musí si je udržet a usilovat o to, aby jich měly co nejvíce. Aby uspokojily jejich potřeby a přání, provádí pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování. Firmy jsou si vědomy, že na určitém trhu nemohou prodávat výrobky se ziskem všem, nebo alespoň ne stejným způsobem. Existuje mnoho zákazníků s mnoha různými potřebami. Z tohoto důvodu je třeba, aby každá firma rozčlenila trh do homogenních segmentů a připravila strategii, jak se ziskem prodávat své výrobky vybraným skupinám spotřebitelů a být přitom lepší než konkurence. Proces má tři fáze – segmentaci, targeting a positioning. [1] Tento přístup se nazývá cílený marketing a může mít jednak koncentrovanou formu se zaměřením na jeden segment (příp. několik segmentů), jenž přináší výhodu specializace, ale i vyšší riziko spojené s případně neadekvátním marketingovým oslovením. Diferencovaná forma představuje zaměření na všechny významné segmenty se samostatným marketingovým mixem pro každý z nich. Jde o náročný, ale riziko rozkládající způsob. Oproti cílenému marketingu volí některé firmy tržně nediferencovaný marketing a to v případě, pokud se na trhu neprojevují rozdíly mezi zákazníky nebo jsou zanedbatelné. Takový přístup může mít podobu masového marketingu, kdy se celému trhu nabízí jeden výrobek jedním marketingovým mixem. Někdy přichází v úvahu jako strategická varianta při zavádění inovace s velkou potenciální poptávkou. Při výrobkově diferencovaném marketingu se stejným způsobem nabízí celému trhu několik produktů. Jestliže jedna z variant osloví určitou skupinu silněji, orientuje se v budoucnu marketingová nabídka na ni, což znamená přechod k cílenému marketingu. [9]

Segmentace trhu znamená rozdělení velkého trhu na menší homogenní části. Firma si poté volí ten segment, který jí nejlépe vyhovuje vzhledem k jejímu poslání a cílům. Trh lze dělit podle typu výrobků nebo charakteru zákazníků. Volba vždy záleží na firmě, podle toho co jí lépe vyhovuje. [4] Zákazníci na spotřebních trzích mohou být členěni různými

způsoby podle demografických či geografických faktorů, může být přihlédnuto také k jejich zájmům (psychografický faktor) nebo k jejich chování (behaviorální faktor). [1] Mezi nejdůležitější a nejužitečnější patří segmentace demografická a behaviorální. Demografické hledisko rozděluje trh podle pohlaví, věku, povolání, příjmových skupin, vzdělání, náboženství, etnické příslušnosti nebo národnosti. Behaviorální člení trh na základě postojů, návyků, chování, přání zákazníků či znalostí. [8] Segmentace na průmyslových trzích využívá mnoho společných proměnných jako na spotřebním trhu. Zákazníci mohou být rozčleněni podle demografických faktorů (příslušnost k odvětví – velikost, zaměření firmy), geografických hledisek nebo dle uživatelského statusu či požadavků na výhody apod. Ať už si podnik vybere jakékoliv členění, na každou skupinu pak může působit modifikovaným marketingovým mixem. [1]

Výběr cílového trhu neboli **targeting** se provádí po segmentaci trhu. Firma vyhodnotí atraktivnost jednotlivých segmentů a vybere si jeden či více cílových segmentů. Principem je vybrat takový segment, jemuž může firma poskytovat největší hodnotu, pozornost a kde může zabezpečovat všechny služby s tím spojené (servis, poradenství). [8] Každá firma má nějakým způsobem omezené zdroje, proto při vstupu na trh oslovuje většinou pouze jeden segment, pokud je úspěšná oslovuje další. Někdy dokonce zacílí jen jejich části – mikrosegmenty (market niches). Tato varianta může znamenat snížení objemu prodeje, ale může být velmi zisková. Podnik se může také rozhodnout pro oslovení několika segmentů, které se skládají z různých zákazníků, ale ti mají stejná přání. Velké společnosti usilují o získání celého trhu a snaží se nabídnout celou sadu výrobků všem segmentům trhu. [1] Zacílení na segmenty trhu má však i svá úskalí. Například podnik, který nabízí jeden výrobek buď na jednom nebo více tržních segmentech. Takto sice získá dokonalé znalosti potřeb a přání zákazníků, může na trhu dosáhnout silného postavení, realizovat provozní úspory díky specializaci produkce, získává odbornost a dobrou pověst v odvětví, ale nevýhodou je riziko krachu vybraného tržního odvětví nebo objevení nové technologie nahrazující dosavadní produkt. [8]

Positioning znamená tržní umístění, tedy zaujmutí žádoucí pozice na trhu. Jde o pozici, kterou výrobek zaujme v mysli zákazníka ve vztahu k výrobku konkurence. Positioning musí odlišovat produkt od ostatních nabízených produktů a poskytnout firmě na zvoleném

cílovém trhu největší strategickou výhodou. Při přípravě positioningu firma nejprve určuje konkurenční výhody svého výrobku, se kterými bude budovat svou pozici. Aby konkurenční výhodu získala, musí vybraným tržním segmentům nabídnout vyšší hodnotu tím, že za výrobek požaduje nižší cenu nebo nabízí větší kvalitu výrobku než konkurence. Aby byl positioning účinný, musí být nabídka diferencovaná. Poté co firma určí pozici svých výrobků, musí vynaložit veškeré úsilí k tomu, aby jí sdělila zákazníkům. Celý marketingový program podniku pak vychází z dané positioningové strategie. [1]

1.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, jak odhalit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku na straně jejích vnitřních zdrojů a jak identifikovat příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) plynoucí z vnějšího prostředí. [11] Slouží jako základ pro stanovení cílů. Má být stručná, věcná a kromě marketingového oddělení by měla být představena všem, kteří se podílí na vedení společnosti. Jako celý marketingový plán by se i SWOT analýza měla tvořit týmově. [12] Vlastní provedení není někdy jednoduché, řeší se řada otázek souvisejících např. se standardy, se kterými budou slabé a silné stránky porovnávány, podle toho jaký standard volí konkurence nebo nejúspěšnější podnik v odvětví apod. Pro praktické provedení SWOT analýzy se nabízí řada možností. Nejjednodušší a velmi užívaný způsob je třeba řazení sledovaných faktorů dle určitých kritérií, např. dle funkcí – marketing, výroba, finance, atd. Pořadí může být i bez výrazného třídění, např. výrobní kapacity, kvalita výrobku, efektivnost reklamy, dostupnost kapitálu, atd. Stupnici hodnocení lze sestavit jako třístupňovou (dobrý, průměrný, špatný) nebo vícešupňovou (slovní či číselná). Do jednotlivých kategorií se řadí všechny posuzované faktory a zjištěné skutečnosti se pak přenáší do dotazníku (tabulky) připraveného k tomuto účelu. Nakonec se postavení jednotlivých faktorů vyhodnotí a daná situace se okomentuje. Rovněž je možné vertikálně propojit postavení jednotlivých faktorů v tabulce, což umožní transparentní pohled na vnitřní situaci podniku. Takto podnik vytipuje silné a slabé stránky a zároveň specifikuje příležitosti a hrozby. [3]

Na základě silných a slabých stránek se identifikují faktory, jež mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Manažeři se snaží kvalifikovaně, nestranně a co nejpřesněji posoudit schopnosti a dovednosti firmy (výzkumné, výrobní, vývojové, finanční,

technické, technologické, organizační a marketingové). Zhodnocují vlastní výkonnostní potence, zdrojové možnosti a úroveň managementu. Na druhé straně určují své slabé stránky, které pojímají jako problémy, a pokouší se neutralizovat jejich vliv. Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Silná stránka v jednom podniku může být brána v jiném podniku jako slabá. [3]

Silné stránky představují pozitivní faktory vedoucí k úspěšné podnikové činnosti. Jsou to rozdílné způsobilosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejcennější silné stránky jsou takové, které se těžko kopírují a předpokládá se u nich, že budou dlouho přinášet zisk, znamenají tedy konkurenční výhodu. Silnými stránkami jsou např.: kvalitní výrobky, tradice značky, nízké výrobní náklady, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, kvalifikovaná pracovní síla, vysoká úroveň marketingové komunikace, výhodná dopravní pozice, dobrá finanční situace, fungující servis apod. Opakem silných stránek jsou **slabé stránky**, které znamenají nějaká omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu. Jsou to např.: nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, omezené výrobní kapacity, příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, vysoká zadluženost, konzervativní přístup k inovacím, velká vzdálenost trhu, špatná pověst, absence motivace v systému odměňování a další. [3]

Příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí výrazně ovlivňují vnitřní procesy a organizační strukturu podniku. Míra vlivu je dána typem jeho vnějšího prostředí. Firma sice nemůže tyto příležitosti a hrozby ovlivnit, ale může je vytipovat a zhodnotit a na základě toho je buď využít, odvrátit nebo zeslabit. Většinou závisí na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti nebo jednoduchosti vstupu na trh, existenci a postavení substitutů na trzích a také na síle a koncentraci kupujících a prodávajících. [3]

Příležitosti představují další možnosti podniku, které může využít k účinnějšímu plnění svých cílů. Jsou dány oblastmi, kde má všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Nejvíce vyplývají ze změn geografických, legislativních či ekonomických faktorů, přičemž je nutné respektovat konkurenční podmínky. Nachází se především tam, kde je neuspokojený zákazník, a to

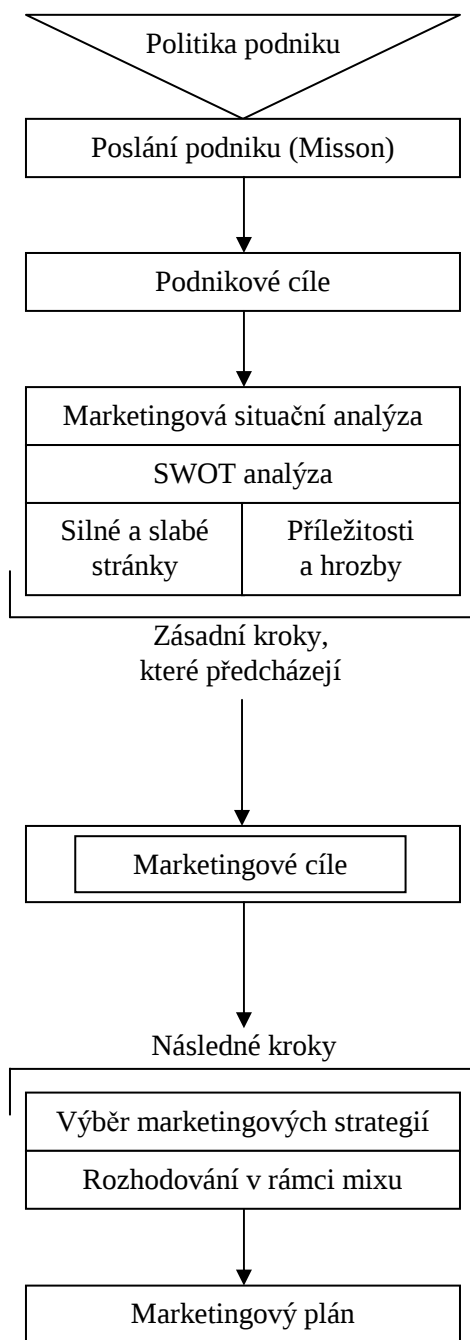
dokonce i za hranicemi současných trhů. Aby firma mohla příležitostí využít, musí je nejprve identifikovat. Poté se stávají užitečnými – jsou součástí marketingového plánu. Příležitostmi jsou např. neexistence konkurence (domácí či zahraniční), zrušení ochranných opatření pro některé výrobky, růst využitelných možností na mezinárodních trzích, moderní trendy v technologiích, snadný vstup na nové trhy apod. [3]

Ohrožení je nepříznivá situace v okolí podniku znamenající překážky pro jeho činnost, které mohou nepříznivě ovlivnit jeho vývoj. Faktory externího prostředí mohou znamenat zhoršení postavení firmy, nebezpečí neúspěchu či hrozbu úpadku. Podniky hodnotí ohrožení zejména podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Jsou to např. příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů, neschopnost konkurovat na trzích nebo nepříznivé legislativní normy a další. [3]

Podnik by měl zkoumat silné a slabé stránky dohromady spolu s příležitostmi a hrozbami. Nestačí mít pouze příležitosti, ale firma musí mít rovněž zdroje a schopnosti pro jejich využití. Správné zhodnocení vnitřních podmínek ve vztahu k vnějším faktorům umožňuje nalézt optimální spojení a využití. Důležité je také ocenění všech faktorů ve vzájemných souvislostech. Poznání vnějších podmínek prostředí umožňuje správné posouzení vlastních sil a nalezení nejvhodnějšího způsobu využití vznikajících příležitostí a odvrácení možných hrozeb se záměrem najít konkurenční přednost nebo případné mezery na trhu. [3]

1.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle představují konkrétní úkoly (to čeho chce firma dosáhnout) a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období (např. získání určitého podílu na trhu). Jsou velmi úzce spjaty se základními (primárními) podnikovými cíli, [3] které vychází z poslání firmy. [7] Globálních cílů (např. dlouhodobá výnosnost, určitá úroveň ziskovosti atd.) dosahuje firma pomocí firemních strategií, které se rozkládají na stále menší cíle v rámci jednotlivých oddělení firmy (např. marketingové, finanční, technologické). Postupuje se tedy od širšího cíle ke konkrétnímu, přičemž je nutné splnit nejprve menší cíle a podcíle, aby mohlo být dosaženo cíle firemního. [5] Posloupnosti a návaznosti při stanovení marketingových cílů včetně předcházejících a následných činností jsou zobrazeny na obrázku č. 1.2. [3]



Obr. 1.2: Předcházející a následující činnosti při stanovování marketingových cílů
Zdroj: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, s. 61.

Konkrétní marketingové cíle se vytyčují na základě provedené situační analýzy. Výhodou analýzy je, že dovoluje do jisté míry rozpoznat, jaké má podnik předpoklady pro plnění či neplnění úkolů. Marketingové cíle se týkají pouze výrobků a trhů. Přesněji výběru výrobků (existujících či nových) a jejich kombinace pro příslušné trhy a tržní segmenty (současné

nebo nové). [3] Firma by neměla mít mnoho marketingových cílů, nejlépe jeden nebo dva, aby nedocházelo k oslabení záměru a ke zmatku. [13] Pro stanovení cílů musí firma určit, kdo se bude podílet na jejich plnění (personální plán), jaký bude rozpočet (finanční plán) a jaké budou následující kroky. [7] Při jejich vymezování je třeba splnit několik parametrů podle metody SMART. Správně nadefinované cíle by měly stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (Stimulating). Některé zdroje (např. Kašík a Havlíček, 2009), uvádí S ve významu Specific – tzn., že cíle by měly být specifikovány v kvalitě, čase a ve schodě s podnikovými prioritami. [12] Jejich dosažení či nedosažení by mělo být měřitelné (Measurable). Dále by cíle měly být akceptovatelné (Acceptable) pro různé zájmové skupiny (např. akcionáře), dosažitelné (Realistic) a určené v čase (Timed). [6] Mimo to by měly být také stanovené jasně, přesně a konkrétně, aby bylo zřejmé, kterých výrobků a trhů se cíle týkají. Měly by být srozumitelné pro všechny podnikové úrovně, stanovené na základě potřeb zákazníků, hierarchicky uspořádané a vzájemně sladěné a sdílené (podporují se a nevylučují se). [3]

1.4 Marketingové strategie

Strategie vyjadřuje to, jakým způsobem se firma snaží dosáhnout svých cílů. Je to cesta k jejich splnění, jež popisuje prostředky a postupy, časový plán a rozmístění zdrojů. [5] Účelem marketingové strategie je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a následně dosažení účinných výsledků. Skládá se z řady kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace, přičemž se nesmí zapomenout, že je třeba respektovat celkovou podnikovou strategii. Do vybraných marketingových strategií se promítají i zjištěná zákaznická a konkurenční zaměření, a to především konkurenční výhoda (diferenciace výrobku od konkurenčního) a hodnota užitku nabízená zákazníkům. Strategie říkají, jakým způsobem konkurovat s výrobky nebo službami podniku na cílových trzích nebo tržních segmentech. Ukazují, do kterých výrobků vložit podnikové zdroje a úsilí pro vytvoření základních preferencí v dané oblasti a které výrobky a trhy zvolit pro konkurování s ostatními rivaly. Porozumět jim znamená pochopit a zhodnotit minulost i přítomnost a odhadnout budoucnost firmy. V rámci marketingového plánování a formulování strategií nelze opomenout marketingové taktiky. *„Taktika je v podstatě „krátkodobá detailní marketingová strategie, která respektuje tržní podmínky a jejich změny a případné revize během ročního a kratšího období, právě*

vzhledem ke změnám tržní situace.“ [3 s. 65] Tímto způsobem se marketingové strategie přizpůsobují a vedou k dosažení dlouhodobých strategických cílů a k požadované marketingové výkonnosti. [3]

Volba strategií a jejich následná realizace je jeden z nejkomplikovanějších kroků marketingového plánování. Představuje zejména rozhodování o marketingovém mixu a alokaci zdrojů v daném prostředí a časovém horizontu. Marketingové strategie se budují především na síle a na využití vhodných příležitostí pro podnik, přičemž každý podnik má jiné příležitosti. Úspěšné strategie jsou vždy v souladu s prostředím, a pokud dojde ke změnám, musí je marketingoví manažeři rozpoznat a adaptovat tak, aby nebyla narušena tržní pozice firmy. Uměním je vybrat správné zákazníky a získat si jejich sympatie. Ti budou vždy kupovat od toho, jehož nabídka jim přinese největší uspokojení. [3]

S marketingovými strategiemi jsou spojeny všechny tři kroky marketingového procesu (plánování, realizace a kontrola). [9] Marketingové plánování zahrnuje rozhodování o výběru strategií a vytváří základní předpoklady pro jejich realizaci, ke které dochází v realizační etapě. [3] Marketingové strategie určují směr postupu podniku v zájmu dosažení plánovaných úkolů, proto je nezbytná marketingová kontrola zaměřená na hodnocení účinnosti strategií, ale také na to, zda byly uspokojeny potřeby zákazníků. [9] V rámci plánovací etapy musí být nejprve strategie formulována. To znamená skloubit všechny kroky do širokého kontextu a následně je zdokonalovat a nebránit se novým doposud nevyužívaným postupům. [3]

Podnik potřebuje znát nástroje, kterými lze spolehlivě dosáhnout cílových trhů, k tomu mu slouží marketingový mix. Zvolená strategie se promítá do každé z jednotlivých složek marketingového mixu a plní svou úlohu v celkové strategii. Zároveň říká, jak se každý z nástrojů bude na určitém trhu používat. Podnik pomocí mixu oslovuje cílový trh a uskutečňuje řadu rozhodnutí vedoucích k uspokojení zákazníka. [3] V různých firmách volí různé nástroje, i když se jedná o firmy se stejným zaměřením. Jsou to právě tyto rozdíly, které mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhodu, proto je zde důležitá schopnost kombinovat řadu komponentů. [14] Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie je nutné vědět, co je třeba vykonat a jaké výsledky jsou žádoucí. Nezdary řady

firem nesouvisí pouze s neschopností zvolit správnou strategii, ale rovněž s neschopností přeměnit zvolenou strategii v realitu. [3]

Diplomová práce se dále zabývá pouze marketingovými strategiemi.

1.4.1 Výrobní strategie

Výrobek je v každém podniku základem marketingových aktivit. Měl by být navržený tak, aby konečná nabídka uspokojila potřeby a přání zákazníků na různých teritoriích a aby svými charakteristickými vlastnostmi odpovídal požadovanému užitku a účelu využití. Zákazník by měl dostat skutečně to, co očekává, co si přeje a potřebuje. Doplnkové služby, které podnik poskytuje při prodeji výrobku, by měly zákazníka uspokojit lépe než konkurence. Jsou jimi např. výhodnější záruční podmínky, rychlejší servis, instalace, aplikace, osobní komunikace či poradenství spojené s dodávkou výrobků. [12]

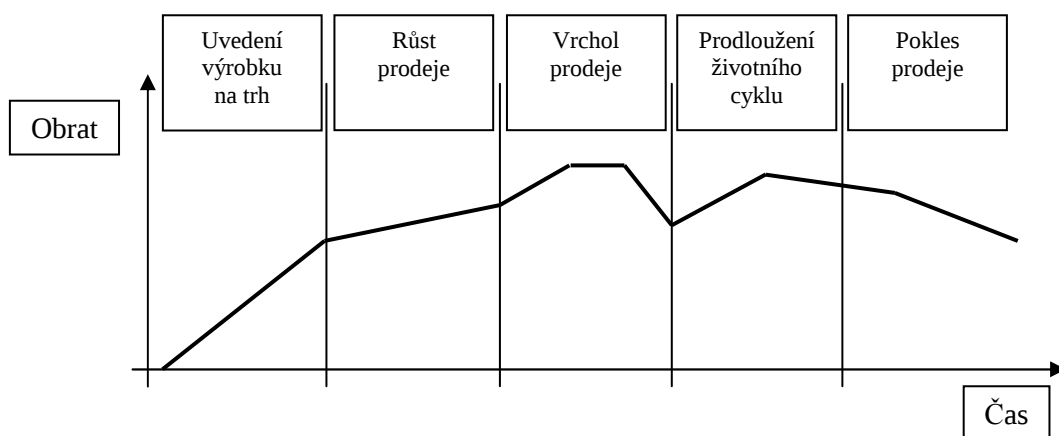
Důležitým faktorem při vytváření marketingových strategií je životní cyklus výrobku. Charakterizuje jednotlivé etapy, jimiž výrobek během své tržní existence prochází. [7] Produkt se může nacházet v jedné ze čtyř etap životního cyklu (zavedení, růstu, zralosti, zániku) a v každé z nich se mění příležitosti pro výrobce i prodejce, mění se výše zisku, cenové strategie a způsob komunikace. V různých etapách jsou používány i různé marketingové, výrobní, personální, finanční a prodejní strategie. [12]

Při zavádění výrobku je důležité seznámení trhu s výrobkem, uvědomění si výrobku v tržním prostoru a stimulace prodeje. Výrobek se na trhu objevuje většinou v základním provedení. [7] V cenové oblasti jsou nejčastější dvě strategie. Jednou z nich jsou vysoké zaváděcí ceny nových výrobků pro rychlé pokrytí nákladů spojených s vývojem a zavedením. Často se tato strategie používá u výrobků vysoké technické úrovně. Druhou strategií jsou nízké zaváděcí ceny. Pokrytí nákladů trvá sice déle, ale může vést k rychlejší penetraci na trhu, k získání většího tržního podílu a dlouhodobějšímu zisku. [3]

Ve fázi růstu podnik usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek. Na trh vstupují konkurenti, proto se firma snaží obsadit nové tržní segmenty [7] a začíná postupně připravovat zavedení nového produktu, jenž bude postupně nástupcem toho původního. [12] Zvýšená konkurence vede často ke snížení cen, především na konci růstové etapy.

Distribuční strategie se snaží o lepší dosažitelnost výrobků spotřebitelem. Marketingová komunikace se už nezabývá informováním o výrobku, ale přesvědčuje o vhodnosti jeho nákupu a zdůrazňuje konkurenční přednosti. [3]

V etapě zralosti se marketingové úsilí soustřeďuje nejvíce na udržení zákazníků, ochraně tržního prostředí a prodloužení životního cyklu výrobku (strategie modifikace výrobku). [7] Důvodem prodloužení životního cyklu výrobku může být klesající poptávka, nepřipravenost nového výrobku nebo záměrné vytvoření konkurence dvou paralelních výrobků – starého a nového. Pro prodloužení se používají různé postupy. Může to být zvýšení nákladů na reklamu, podporu či přímý marketing, snížení ceny nebo změna komunikačních strategií na propagaci původního výrobku. [12] Prodloužit životní cyklus výrobku je možné i nepřetržitým zaváděním zdokonalených verzí výrobku, které pomáhají oddálit přechod výrobku do fáze zániku. [3] Podniky a manažeři jsou pod velkým tlakem, jenž je nutí na tyto změny pružně a rychle reagovat a nabídnout spotřebitelům něco lepšího oproti konkurenci. Tlak roste nejenom na marketingové pracovníky, ale mění se všeobecně rychlost rozhodování a přijímání rozhodnutí napříč podnikovými útvary. [12]



Obr. 1.3: Životní cyklus výrobku

Zdroj: KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie, s. 127

Etapa zániku představuje pro podnik problémy s rozhodováním, jak naložit s existujícími výrobky. Prodej i zisky klesají a konkurence je silná. Nabízejí se tři základní strategické možnosti. Jednou z nich je udržení stávajících produktů bez omezení marketingové

podpory. Druhou je sklízení, což znamená získání co největšího zisku ve spojení s výrobkem při silném omezení některých vynakládaných nákladů. Poslední možností je úplné vyřazení výrobku a alokace zdrojů do jiných výrobních oblastí. [7]

Pokud se jedná o výrobní řadu (soubor výrobků ve vzájemných vztazích) musí firma vytvořit souladné spojení mezi všemi strategiemi formulovanými pro jednotlivé prvky řady. Strategické alternativy jsou buď prodloužení nebo zkrácení řady za účelem vytvoření její optimální délky pro strategické období. Řady se mohou prodlužovat směrem dolů (přidání výrobku na slabší konec) nebo nahoru (doplnění na horním – silnějším konci řady). Výrobky v řadách se mohou také doplňovat nebo naopak neúspěšné položky vyřazovat. Důležitým bodem je šetření, které má za výsledek rozhodnutí o jednotlivých výrobcích. [3]

Výrobní mix je kombinace příslušných výrobních řad a individuálních výrobků. Zde jsou strategickými alternativami buď přidání nové výrobní řady a rozšíření mixu nebo vyřazení řady a zúžení mixu. Důležitým atributem při formulování strategií v rámci mixu je značka. Pokud je brána v úvahu značka, rozšiřuje se výběr strategií ještě o strategii individuální značky (individuální pojmenování pro každý výrobek) a strategii rodinné značky (rodinné označení všech položek nebo výrobních řad). [3]

V případě, že chce firma přidat nový výrobek či výrobní řadu, jedná se o inovační řízení. Inovační procesy jsou velmi nákladné a po delší dobu spotřebovávají podstatnou část využitelných zdrojů organizace. Vynaložené prostředky a úsilí se musí firmě vrátit, aby mohla v silně konkurenčním prostředí přežít. Bohužel velká část inovací se buď nedokončí nebo se nový produkt nesetká s úspěchem. Příčinami jsou většinou špatná rozhodnutí již v prvních fázích projektu. [15] Podstatou inovačního řízení je systémový přístup k realizaci inovačních plánů. Úspěšnost inovačních aktivit je pak dána patřičnou odezvou z trhu, např. ve formě vyšších prodejů, spokojenějších zákazníků atd. Obecně není inovací pouze vylepšování a změna produktů, ale také změna podnikových procesů, vztahů se zákazníky, image a značky podniku. Co se týče produktových strategií, jsou inovace změny výrobku v jakémkoli jeho stupni. Změny jsou řízené a odpovídá za ně manažerský tým, který musí v podniku vytvořit podmínky pro jejich realizaci. Tým odpovídá i za to, že

inovační aktivity budou měřeny a vyhodnocovány. Pokud změna nepřinesla očekávané výsledky, je inovační řízení nebo aktivita považována za neúspěšnou. Podobně jako v marketingovém řízení se vytváří inovační plán, který je tvořen jednotlivými etapami včetně cílů, realizace a zpětného zhodnocení. Inovační proces patří mezi nejdůležitější činnosti. Pokud by podnik v globálním prostředí trvale a systematicky neinovoval, neměl by šanci přežít. Pružná a kvalitní inovace je předpokladem pro další rozvoj podniku. [12]

1.4.2 Cenové strategie

Formulování cenových strategií je závislé především na charakteru kupujících a na konkurenční situaci. Někteří kupující se snaží získat informace o tom, jaké výrobky podniky prodávají a za kolik. Jiní kupující nemají vzhledem k cenám výraznější limity a jsou ochotni platit i vyšší cenu. [3] Zákazníci zahrnují do ceny mnoho faktorů, je to především čas strávený nákupem, úsilí při vyhledávání informací o výrobcích, apod. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se podniky zaměřily na spotřebitelskou hodnotu a znaly zákaznickova přání, očekávání a potřeby. [12] Stanovení ceny je velmi důležité i proto, že má výrazný dopad na zisk podniku. Někdy dokonce může ovlivnit celý marketingový mix (např. poškodit image nebo značku firmy). [7]

Společnosti většinou nestanovují jednotnou cenu, ale spíše cenovou strukturu, která zahrnuje různé položky v dané výrobkové řadě. Tato struktura se mění v průběhu času podle toho, jak produkty prochází svým životním cyklem. Firma přizpůsobuje své ceny tak, aby reagovaly na změny v nákladech, poptávce, ve složení kupujících a jejich chování. S modifikací konkurenčního prostředí uvažuje o tom, kdy zahájit úpravu cen a kdy na změny reagovat. [16]

Cenových strategií existuje celá řada, dále jsou zmíněny některé z nich.

1.4.2.1 Cenové strategie při zavádění nových výrobků

U nových výrobků je zvláště důležitou fází fáze zavádění, kde se volí buď strategie vysokých nebo nízkých zaváděcích cen. Mnoho firem volí strategii vysokých zaváděcích cen neboli strategii sbírání smetany (skimming pricing). Ta je založena na vysoké počáteční ceně, přičemž firma prodává nižší množství, ale s vyšším ziskem. Cílem je tedy maximalizace zisku. [1] Vhodná volba pro tuto strategii nastává, když je poptávka spíše

cenově neelastická a na trhu je více cenově odlišných segmentů. V tomto případě se firma zaměřuje na takové segmenty, kde kupující akceptují vyšší ceny. Výhodou pro firmy je, když se o nákladech na produkci a marketing ví jen málo. [5] Zároveň je kladen velký důraz na kvalitu a image produktu. Co se týče konkurence, nesmí být schopna vstoupit snadno na trh se srovnatelným produktem, který by ohrozil vysoké ceny. [1]

Strategie nízkých zaváděcích cen, jinými slovy penetrace či pronikání, má za cíl rychle přilákat mnoho zákazníků a získat velký tržní podíl. [1] Na trhu neexistují cenově odlišné segmenty. Příznivé okolnosti pro strategii penetrace nastávají, když je poptávka spíše cenově elastická [5], takže nižší cena vyvolá růst prodejů. [1] Zároveň se očekává, že konkurenti budou mít rychlý nástup na trh. Je-li firma schopna vytvořit velké objemy prodeje, naskytá se jí možnost využít vysokých úspor z výrobních a marketingových nákladů. [5] Vysoké prodeje tedy umožňují snížit náklady a tím ještě více snížit cenu. Aby cenová výhoda nebyla dočasná a firma si udržela svou pozici, nesmí být pro konkurenci snadné dosáhnout obdobně nízkých cen. [16]

1.4.2.2 Strategie přizpůsobování cen podle typu a chování zákazníků

Diferenční (diskriminační) cenová strategie představuje prodej výrobků ve stejné kvalitě i množství za různé ceny, [3] přestože rozdíly v cenách nevycházejí z různých nákladů. Firmy upravují základní ceny s ohledem na rozdíly mezi zákazníky, výrobky a lokalitami. [16] Podnik nejprve provede segmentaci trhu a následně pak variantní ceny aplikuje. [3] Aby byla cenová strategie podle segmentů účinná, musí být splněny určité podmínky. Trh je možné segmentovat a různé segmenty vykazují různý stupeň poptávky. Klienti platící nižší ceny nesmí být schopni přeprodávat výrobek ostatním segmentům, které platí ceny vyšší. Konkurence nesmí být schopna prodávat pod cenou pro dražší segment. Náklady na segmentaci a sledování trhu nesmí překročit příjmy plynoucí ze segmentace. Způsob cen založených na segmentaci musí být legální. A nejdůležitější je, aby rozdíly v cenách pro různé segmenty odrážely skutečné rozdíly v hodnotách tak, jak je vnímají zákazníci. V opačném případě mohou zákazníci zaujmout k takovým výrobkům nepřátelský postoj. [1]

Mnoho firem poskytuje zákazníkům odměnu za určité chování (včasná platba, odběr velkého množství atd.) v podobě slev a náhrad. Své základní ceny upravují na základě určitých podmínek. Pokud klient provede včasnou platbu, může si odečíst stanovené procento z ceny. Tento způsob pomáhá prodejcům zlepšit likviditu a snížit riziko nedobytných pohledávek. Množstevní slevy jsou pobídkou, aby zákazník nakoupil raději u jednoho dodavatele. Díky tomu se snižují prodejní, skladové a dopravní náklady. Sezónní slevy pomáhají zajistit plynulost výroby během celého roku. Funkční (obchodní) slevy se udělují obchodníkům v závislosti na tom, jaké služby poskytují, např. prodej, skladování atd. Určitým typem slevy jsou také náhrady (např. za odevzdání starého zboží při koupi nového). Náhrady za podporu prodeje představují platby nebo snížení cen dodávaného zboží obchodníkům za účast na reklamních či jiných akcích podporujících prodej. [1]

Strategie psychologické ceny počítá s tím, že zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové ohodnocení. [3] V tomto případě nebere prodávající v úvahu jen ekonomické otázky, ale psychologické působení ceny. Spotřebitelé často vnímají dražší produkty jako kvalitnější. Zvláště pokud nemohou kvalitu posoudit jiným způsobem, je cena důležitým signálem. [1]

Použití ceny jako nástroje podpory prodeje znamená dočasné snížení ceny určitého zboží, někdy i pod úroveň reálných nákladů. Jednou z forem, která je častá u supermarketů, je nízká cena několika produktů s cílem přilákat zákazníky. Přitom doufají, že nakoupí i další zboží s vyšší marží. Tato cenová strategie má ale i své stinné stránky. Pokud je používána často, může narušit vnímání hodnoty značky zákazníky. Trh stále čeká a nenakoupí, dokud není nabídnut další výprodej. [1]

Cenové strategie založené na geografickém principu řeší, jak stanovit ceny pro zákazníky v různých částech země nebo světa. Existuje několik možností. [16] Jednou z nich je stejná cena zboží, přičemž každý kupující platí jiné přepravní náklady na své místo dodání. Opakem je stanovení průměrných dopravních nákladů stejných pro všechny, cena zboží je rovněž jednotná. Jiným způsobem je stanovení několika pásem. Vždy ve stejném pásmu platí zákazníci stejnou zónovou cenu. Prodávající může využít metody základního bodu. Je

to pomyslný bod, ze kterého je účtováno přepravné, i když může být ve skutečnosti odesíláno odjinud. Tato metoda je méně oblíbená. Pokud má firma velký zájem o určitého zákazníka, může zvolit cenu absorbující dopravné. Prodávající hradí část nebo celé dopravné a očekává, že pokud získá více zakázek, průměrné náklady klesnou a to vykompenzuje zvýšené přepravní náklady. Tato strategie se používá při pronikání na trh nebo k udržení na trzích se silnou konkurencí. [1]

Firmy obchodující na mezinárodních trzích se rozhodují, jaké ceny zvolit pro jednotlivé země, volí tzv. mezinárodní cenovou strategii. Firma může stanovit jednotnou cenu nebo přizpůsobovat své ceny podmínkám na místních trzích. Ceny závisí na mnoha faktorech – ekonomických podmínkách, konkurenci, zákonech či stupni rozvoje velkoobchodní a maloobchodní sítě. Rozdílné je i vnímání zákazníků a jejich preference v jednotlivých zemích. V různých částech světa může mít firma různé marketingové cíle a podle toho měnit i cenové strategie. Rozdílnost cen může být i důsledkem vyšších nákladů v dané zemi. [16]

1.4.2.3 Metody tvorby cen

Firmy usilují o takovou výši příjmů (cena krát objem), která přináší po odečtení nákladů největší zisk. Proto se podniky snaží zvedat své ceny tak vysoko, jak jen to umožňuje jejich úroveň diferenciací. Zároveň ale ví, že musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje a odhadovat dopad zvýšení ceny na zisk. [17] Mimo to musí sledovat ceny konkurence a další externí a interní faktory. Dolní mez ceny je dána náklady a horní mez tvoří cenový strop zákazníka. [1]

Při tvorbě cen je často využívána nákladová metoda, která zohledňuje kromě prvotních pořizovacích nákladů také celkové náklady na danou jednotku (např. včetně provozních nákladů). [14] Cena pak může vzniknout buď připočtením ziskové přírážky k nákladům na jednotku nebo je stanovena na základě plánované výše cílového zisku. Tato metoda pomáhá firmě určit minimální cenu, ale nezohledňuje vztah ceny s poptávkou. Jiné metody jsou hodnotově orientované a jsou založeny na vnímání hodnoty kupujícími. Tvorba ceny začíná analýzou potřeb zákazníka a jím vnímanou hodnotou. Další možností stanovení

ceny je její odvození podle konkurence. Firma je může nastavit na stejné, vyšší nebo nižší úrovni než konkurence. [1]

1.4.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie představuje výběr distribučních cest. Podnik se snaží dostat produkt ve správný čas, na správné místo, za správnou cenu a za přispění vhodně cílené komunikace. Mezi výrobcem a konečného spotřebitele vstupuje většinou jeden nebo více mezičlánků, [12] které cestu prodlužují, komplikují a zdražují. [3] Na druhou stranu zajišťují prostředníci větší efektivnost v dostupnosti výrobků pro cílové trhy. Prostředníci využívají své zkušenosti, kontakty a specializaci k tomu, aby firmám nabídli více, než by mohly dosáhnout vlastními silami. [1] Pokud firma zvolí takový distribuční kanál, jehož pokrytí, odborná úroveň a výkonnost jsou vyšší než u konkurence, může právě tímto dosáhnout konkurenční výhody. Při rozhodování o typu distribuční cesty musí podnik vycházet z potřeb zákazníků a stanovit si cíle distribučního kanálu. Navržené alternativy se pak hodnotí z ekonomického hlediska, hlediska řízení a přizpůsobivosti. Čím méně článků je mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, tím snazší je kontrola prodeje. [12]

Úkolem výrobce je nalézt optimální mix distribučních kanálů, přičemž nesmí zapomínat na optimální a pohodlný nákup konečného zákazníka. *„Podnik by měl používat jednoduché a průhledné cesty, ideálně takové, které jsou výrobcem ovlivnitelné ve smyslu kvality dalšího prodeje, případně i cenové politiky.“* [12 s. 134]

Způsob distribuce závisí rovněž na charakteru prodáváného zboží. Spotřební zboží využívá většinou více mezičlánků (např. výrobce – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel). Oproti tomu čistě průmyslové zboží bude prodáváno přímo od výrobce zákazníkovi. Čím průmyslovější charakter zboží má, tím kratší je cesta od výrobce ke konečnému spotřebiteli. [14]

1.4.4 Komunikační strategie

Firma, která se rozhodne komunikovat se zákazníky, má k dispozici velké množství nástrojů, jejichž počet neustále roste. Tato oblast je často velice nákladná, proto je důležité dosáhnout co největší efektivnosti. Aby toho firma docílila, může v rámci rozpočtu

používat komunikační techniky buď jednotlivě nebo kombinovaně, čímž vytváří tzv. komunikační mix. Komunikace by měla plnit jeden ze čtyř úkolů. Produkt či značka by se měla lišit, aby byla vnímána jinak než konkurence. Má posilovat pozici značky a připomínat jí zákazníkům. Třetím úkolem je informovat o existenci značky nebo jejích vlastnostech. V neposlední řadě má přesvědčit a podněcovat zákazníky k určitému způsobu chování. [5] Komunikační nástroje, které slouží k tvorbě komunikačních strategií, se dělí na pět základních skupin – reklama, podpora prodeje, Public relations, osobní prodej a direct marketing. [17]

„Reklama je nástrojem neosobní masové komunikace využívající média (televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy apod.).“ [18 s. 26] Je nejúčinnějším nástrojem v budování povědomí o firmě, výrobku, službě nebo myšlence. Nejefektivnější se stává, když je úzce cíleně zaměřená (např. v odborných časopisech). [17] Reklama je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Při její tvorbě je důležitý kreativní nápad, který se promítá do provedení reklamy. Jednotlivé kroky pak musí být ve spojení se strategickým marketingovým plánem. Vysílatelem reklamy může být výrobce podporující svou značku, obchodník propagující své zboží či další subjekty (např. vláda, nezisková organizace atd.) Příjemcem sdělení může být jak konečný zákazník, tak i jiná firma. [18]

Podpora prodeje se podobně jako ostatní nástroje zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. Firmy stimulují zákazníky např. snížením cen, poskytováním různých kuponů, soutěžemi, programy pro loajální zákazníky, vzorky zdarma apod. Efektivita podpor je připisována podmíněnému reflexu, kdy chování, které je odměněno, podporuje stejné chování v budoucnosti. Aby tomu tak bylo, musejí být výhody tak velké, aby vyvolaly změnu chování. Zákazník si pak všimne rozdílu mezi výhodou a běžným vztahem, mezi cenou a kvalitou. Pomáhá také k získání pozornosti cílových skupin a svádí je k nákupu dané značky. Pokud je využívání podpor příliš časté, může vést k tomu, že značka bude považována za levnou, a tím se naruší pozice výlučnosti její kvality. Dlouhodobá podpora také není příliš zisková. [18]

Public relations neboli vztahy s veřejností zahrnují činnosti, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím a tím podporuje dobré jméno firmy jako celku. [18] Jsou využívány firmami, které na sebe chtějí upoutat pozornost. To platí především pro podniky operující na trzích státních organizací. PR se pak projevuje sponzoringem nadací, různých neziskových organizací nebo sportovních a jiných akcí. [14]

Osobní prodej představuje dvoustrannou komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem. Náplní osobního prodeje je nalézt zájemce, informovat je, předvést jim funkčnost výrobku, přesvědčit je, aby produkt koupili, a poskytovat jim poprodejní služby. Hlavním úkolem je pak poznat potřeby a přání zákazníka a navrhnout mu ideální řešení. Cílem je vždy spokojený zákazník, proto se pak přesvědčování mění v budování a udržování dlouhodobých vztahů. Osobní prodej zároveň buduje image a je určitou formou prezentace firmy. [18] Z tohoto důvodu je důležité vystupování prodejce, jeho způsob jednání, odbornost a erudovanost v dané problematice. [14] O image firmy vypovídá také obchodníkově oblečení, jeho auto apod. Při osobním prodeji může obchodník přizpůsobovat své sdělení typu zákazníka, navíc se zde snižuje riziko nedorozumění a obchodník získává ihned zpětnou vazbu. Oproti tomu jeho nevýhodou jsou vysoké náklady a nemožnost firmy mít plnou kontrolu nad činností obchodníků, kteří by mohli svým jednáním narušit firemní image. Vzhledem k tomu, že osobní prodej je součástí integrované marketingové komunikace, měl by být podpořen reklamou, PR, podporami prodeje, přímým marketingem nebo účastí na výstavách a veletrzích. Osobní prodej se rozděluje na několik typů podle cílových skupin. Jsou jimi:

- Obchodní prodej – zaměřuje se na prodej produktů supermarketům.
 - Misionářský prodej – je určený k informování a přesvědčování zákazníků přímých zákazníků (např. prodejce farmaceutické firmy – lékárník).
 - Maloobchodní prodej – je zaměřený na přímé kontakty se zákazníky, kteří zpravidla sami oslovují prodejce s nějakým požadavkem.
 - Business-to-business neboli prodej mezi podniky – zabývá se průmyslovým prodejem komponentů, polotovarů nebo hotových výrobků a služeb pro jiný podnik.
 - Profesionální prodej – orientuje se na vlivné osoby, návrhatele nebo organizátory.
- [18]

Direct marketing neboli přímý marketing představuje takové marketingové aktivity, které umožňují kontaktovat stávající a potenciální zákazníky s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Jako nástroj se používají média, která se zaměřují na přímé kontakty. Jsou to pošta, e-mail, telefonní kontakty, katalogy a další. [18] Do určité míry sem lze zahrnout i odborná média a časopisy. Stejně tak pozvánky na výstavy a veletrhy nebo společenské akce. [14]

Jako nedílnou součást marketingové komunikace nelze opomenout digitální marketing a zvláště pak internet, který je odlišný od ostatních marketingových nástrojů. Internet umožňuje vzájemnou interakci mezi odesílatelem a příjemcem. Kontrola ze strany uživatele se zvyšuje, transakce se zrychlují a spotřebitel se může zaměřit jen na to, co ho zajímá. Interaktivní média jsou oproti tradičním téměř synchronní, doba mezi přijímáním a odesíláním sdělení je zanedbatelná. Webové stránky se postupem času stávají více společenské a vyvolávají pocit vstřícné a aktivní komunikace. [18] Na druhou stranu internet nemá žádné vládní ani etické předpisy, které by umožňovaly kontrolu většiny dostupného obsahu, což může přinášet problémy s důvěryhodností některých zdrojů a tedy i firem. [19]

Na trhu se spotřebním zbožím a na průmyslových trzích existují rozdíly, které ovlivňují také komunikaci. V případě marketingu mezi podniky znají marketéři lépe své zákazníky a mohou k nim přistupovat individuálně. Poptávka po jejich produktech je více závislá na poptávce odvozené od trhu konečného zákazníka. Na firemním trhu bývá většina výrobků mnohem více přizpůsobena potřebám zákazníka, než je tomu na spotřebním trhu. Mnoho průmyslových výrobků nemá značku nebo značka není tak intenzivně využívána. Spolehlivost dodávek je zde mnohem důležitější než při prodeji spotřebního zboží. Objednávky na těchto trzích jsou většinou velké, což vyžaduje nutnost trvalé péče o zákazníka, protože jejich důležitost je pro firmu nezanedbatelná. Nákupní motivy jsou racionálnější a více zacílené na efektivnost a zisk. Nákupci mají vysokou odbornost, což se vidí na spotřebitelském trhu velice zřídka. Kvůli těmto a dalším odlišnostem se používají jiné nástroje. Reklama a podpora prodeje se užívá zřídka. Nevelký význam mají i výstavy a veletrhy, ovšem větší než na spotřebním trhu. Užívá se také direct mail a databázový marketing, jejichž uplatnění se bude pravděpodobně zvyšovat. Nejdůležitějším nástrojem

je osobní prodej doprovázený technickou dokumentací. Nástroje osobní komunikace tedy hrají v podnikovém marketingu velkou roli, zejména proto, že zákazníci mají specifické potřeby a očekává se také specifické řešení. [18]

Pokud firma působí na mezinárodních trzích, musí brát v úvahu rozdílné demografické, ekonomické, geografické, technologické, politické a legislativní podmínky. Je nutné zohlednit kulturní a legislativní rozdíly, které by firmám mohly způsobit problémy. Důležité je také zvážit oblíbenost různých médií. Z těchto důvodů se firmy rozhodují, do jaké míry marketingovou komunikaci přizpůsobit nebo globalizovat s ohledem na kulturní rozdíly. [18]

Zohlednit rozdíly na mezinárodních trzích je důležité nejen u marketingové komunikace, ale u celého marketingového mixu.

V rámci komunikačního mixu jsou formulovány strategie, které jsou zodpovědné za prodej určitého množství zboží. Jejich účinnost závisí na kombinaci a volbě jednotlivých složek. Firma se může rozhodnout, zda použije obecný strategický směr push nebo pull. Push strategie se zaměřuje na účastníky distribuční cesty. Výrobce přes velkoobchodníky a maloobchodníky protlačuje výrobky ke konečnému zákazníkovi. [3] Snaží se je přesvědčit, aby zařadili produkt do svého sortimentu a podporovali ho u konečných spotřebitelů. [1] K tomu používá osobní prodej a podporu prodeje. Pull strategie se zaměřuje na konečné spotřebitele a snaží se u nich vyvolat zájem o daný výrobek. [3] Pokud je strategie účinná, zákazníci pak sami poptávají výrobek u obchodníků – je jimi tažen distribuční cestou. Tato strategie užívá zejména reklamu a spotřebitelské podpory prodeje. [1] Mnoho firem tyto dvě strategie kombinuje. [3]

Pokud podnik stanovil strategie, následuje sestavení rozpočtu marketingového plánu.

Rozpočet lze stanovit několika způsoby. Mnoho podniků vychází z projektovaných prodejních cílů a přihlíží k minulým marketingovým výdajům. Jiné podniky přihlížejí k problematice získávání nových zákazníků – násobí náklady na získání zákazníka jejich předpokládaným počtem. Zároveň stanovují stejným způsobem náklady k udržení stávajících zákazníků. Tento způsob je vhodnější pro podniky s rozdílnými tržními

segmenty. Některé podniky zakládají rozpočet na podrobné specifikaci každého marketingového úkonu, k němuž přiřazují sumu nutnou pro jeho zabezpečení. [3]

2 Charakteristika vybraného podniku

Podnik FEREX-ŽSO spol. s r.o., dále jen FEREX, sídlí v Brně, ale jeho provozovna je v Liberci. Hlavní činností společnosti je slévárenství. Vyrábí sériově i kusově odlitky ze šedé litiny P10 – P30. Dále se zabývá strojírenskou výrobou, především produkcí a opravou zvedáků pro silniční a kolejová vozidla. Strojírna funguje jako samostatné oddělení a mimo své aktivity je pro slévárnu důležitá zejména při výrobě a testování slévárenských forem. Diplomová práce se dále zabývá jen záležitostmi týkajícími se slévárny.

Hlavním výrobním sortimentem firmy jsou brzdové špalíky, které se používají u nákladních železničních vozů v tuzemsku i v zahraničí. Poměrně významnou část produkce tvoří závaží pro zemědělskou techniku, jež se rovněž vyváží mimo naši republiku. Zbytek výroby tvoří speciální nestandardní zakázky. Ty se mohou řešit dvěma způsoby. Pokud se jedná o velkou zakázku, probíhá výroba automaticky tak, že je vytvořeno modelové zařízení na odlitek. Pokud je počet kusů malý, odlévají se ručně. Ruční výroba tedy představuje velkou flexibilitu podniku v odlévání nestandardních výrobků, odráží se ale na ceně, která je podstatně vyšší.

V roce 2009 bylo zahájeno insolvenční řízení na návrh jednoho z věřitelů. Následně byla společnosti FEREX povolena reorganizace. Ta měla být ukončena do 4 let od rozhodnutí soudu o reorganizaci (září 2009), ale byla úspěšně dokončena dříve, již v srpnu 2012.

2.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1858, kdy byl v blízkosti železnice postaven komplex dílen zaměřujících se na strojírenskou a slévárenskou výrobu. Dílny byly velmi prosperující a již koncem století zaměstnávaly na 250 lidí. Jejich hlavní náplní byly opravy osobních i nákladních vozů, lokomotiv, kotlů a náprav. Rovněž se zde odlévaly části z litiny a barevných kovů. [20]

Slévárna vyráběla součástky vozů a postupně zvyšovala produkci brzdových špalíků. V roce 1935 byly v provozu již dvě kupolní pece a s pomocí, na tehdejší dobu moderních,

formovacích strojů ze Švýcarska a běžícího pásu dosáhla roční produkce až 8 000 tun odlitků. Od doby těsně před druhou světovou válkou do roku 1983 se výroba zvýšila dokonce na 21 000 t odlitků, tj. na 262 %. Tento nárůst byl dosažen díky novým formovacím strojům, zlepšení odsávání a dalším opatření. [20]

Roku 1984 došlo k demolici více než 100 let staré slévárny a na jejím místě začala vyrůstat slévárna nová. Byla vybavena nejmodernějším zařízením té doby a dokončena roku 1986. [20] Bez větších změn je to tedy ta samá slévárna jako dnes.

2.2 Poloha firmy

Podnik se nachází téměř v centru v Liberci hned za vlakovým nádražím, to má své výhody i nevýhody. Pro firmu je velmi užitečná železniční trať vedoucí podél, po níž může své výrobky přepravovat. Díky tomu, že je blízko, usnadňuje se manipulace s vagony, jejich přistavení je rychlejší, platí se nižší vlečkové náklady a celková operativa při objednávání je snadnější. Nedaleké centrum města zajišťuje pohodlnější a rychlejší zařizování úředních záležitostí (ověřování, pošta, úřady apod.) Poloha podniku je výhodná i pro zaměstnance, kteří mají dobré spojení do práce. Pro majitele spočívá výhoda především v tom, že jeho podnik leží na lukrativních pozemcích. Také samotná poloha Liberce je pro firmu strategickým místem pro obchodování s blízkým Polskem a Německem, proto se firma snaží spolupráci s těmito zeměmi neustále prohlubovat. Očividně největší nevýhodou polohy firmy je okolní zástavba, která se dá téměř v centru města očekávat. Podnik tohoto charakteru se do takové lokality moc nehodí a v případě, že se stane havárie, obtěžuje občany a firmy sídlící v bezprostřední blízkosti, se kterými se může dostat do konfliktu.

2.3 Obrat firmy a udržování její pozice

Firma FEREX se v současné době zaměřuje na stávající výrobky a udržení svých stálých zákazníků. Hlavní výrobek brzdový špalík je ve fázi zralosti a poptávka po něm nijak výrazně neklesá. Stále je to nejpožívanější prostředek k brždění železničních vozů a tvoří zhruba 85 – 88 % z celé produkce. Rovněž závaží se stále drží přibližně na stejné úrovni prodeje, z celkového prodeje pak tvoří přibližně 12 – 15 %. Ostatní výroba představuje nejčastěji ruční odlitky a jedná se nejčastěji o jednorázové zakázky. Na celkovém obratu je tato výroba zanedbatelná. Firma tuto výrobu používá spíše ke své prezentaci, aby

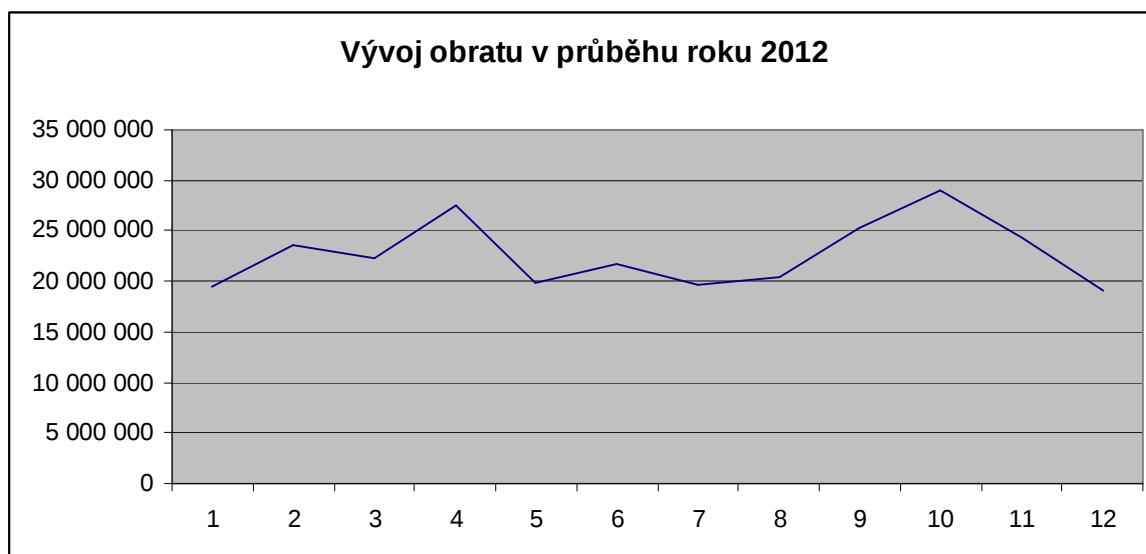
upozornila na své výrobní možnosti a zručnost slévačů. V grafu č. 2.4 je možné vidět podíl jednotlivých složek výrobků na celkové produkci firmy za rok 2012.



Obr. 2.4: Podíl jednotlivých výrobků na celkové produkci firmy

Zdroj: interní materiály firmy

Obraty firmy jsou v posledních zhruba třech letech víceméně stabilní a ročně se pohybují okolo 250 – 270 mil. Kč. V grafu č. 2.5 lze vidět vývoj obratu v průběhu roku 2012, kdy byl celkový obrat něco málo přes 272 mil. Kč. V letních měsících je nižší obrat dán dovolenými jednotlivých firem. Ani FEREX není výjimkou a každoročně má dva týdny celozávodní dovolenou. Tradiční je rovněž pokles na začátku a na konci roku. Nejvyšší obraty jsou ve 4. a 10. měsíci roku. Je to dané hlavně tím, že na jaře a na podzim mají opravny nejvíce práce a v tuto dobu probíhají plánované opravy.



Obr. 2.5: Vývoj obratu v průběhu roku 2012

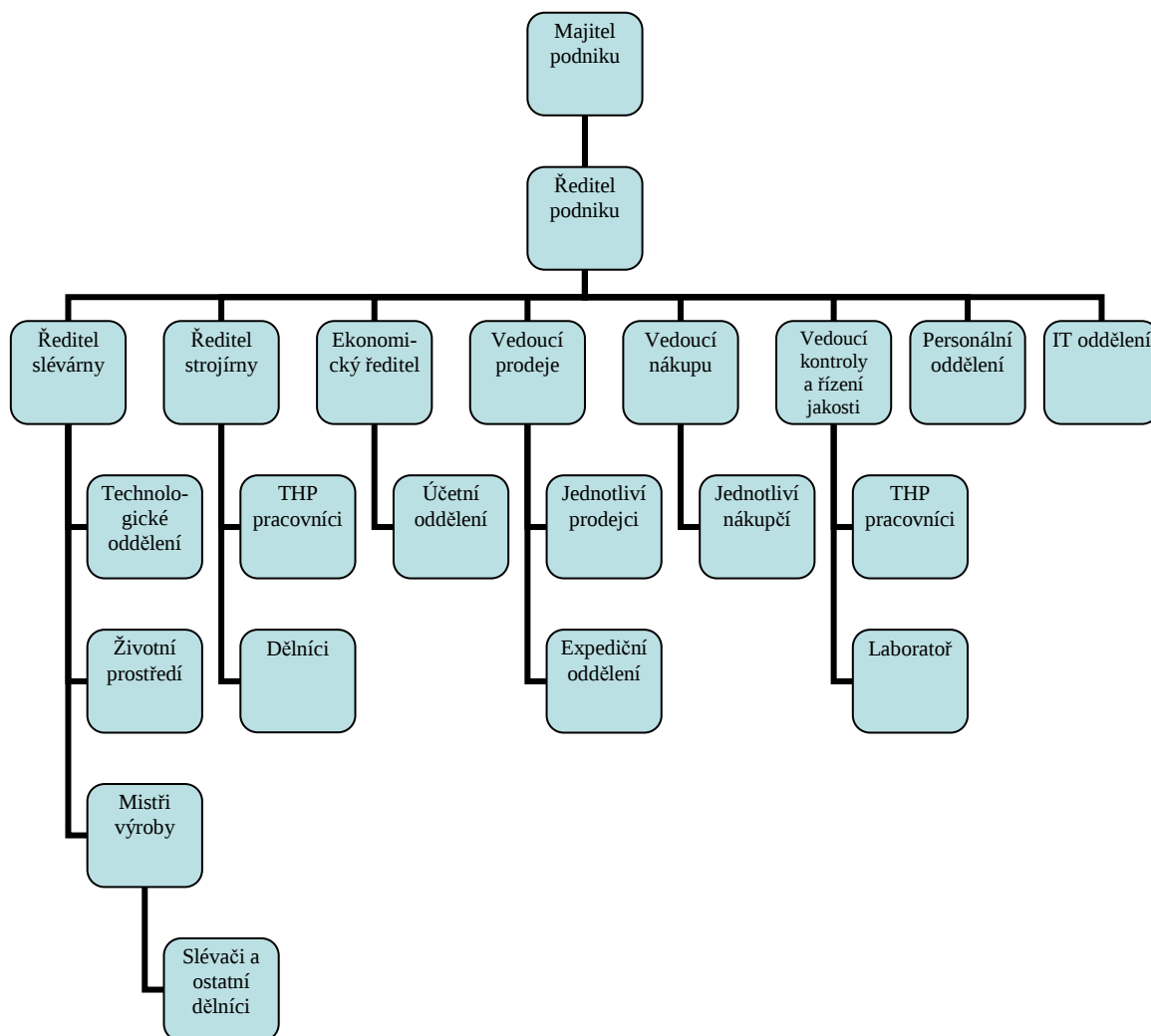
Zdroj: interní materiály firmy

Firma se snaží udržet si i nadále svou pozici nebo pokud možno ji i zlepšit. Samozřejmostí jsou propracované nabídky se všemi náležitostmi upozorňující na vlastnosti a kvalitu výrobků podle norem včetně technické dokumentace, aby si zákazník mohl ověřit, že dostane přesně to, co poptává. Přes technické problémy (viz kapitola 5.2.5) je cílem plnit plánované dodací lhůty, které vždy byly pro zákazníky standardem. Z toho důvodu se snaží dočasně rozplánovat výrobu tak, aby se průběžně vyhovělo všem zákazníkům i za cenu méně efektivního způsobu výroby (např. častější změna modelového zařízení).

2.4 Vnitrofiremní prostředí

Firma v současné době zaměstnává asi 180 zaměstnanců a všechny její činnosti jsou v souladu se zákony ČR. Podnik se skládá z několika nezávislých oddělení. Každé oddělení má svoji činnost specifikovanou interními směrnici. Jedná se o ekonomické, účetní, nákupní, prodejní, výrobní a technologické oddělení, oddělení kvality, životního prostředí a laboratoře. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, případně ředitele a pracuje samostatně. Ve firmě chybí marketingové oddělení, proto nezbytné úkony toho úseku provádí oddělení prodejní. Celý podnik vede ředitel pověřený majitelem firmy, který si hlídá všechna důležitá rozhodnutí, u nichž je i osobně přítomen. O to se pak snižují

ředitelovi pravomoci. Organizační struktura podniku je lineární (liniová) a je znázorněna na obrázku 2.6 viz níže.



Obr. 2.6: Organizační struktura firmy

Zdroj: interní materiály firmy

Aby firma mohla fungovat, je důležitá spolupráce všech oddělení. Každodenní chod firmy a výrobu samotnou je nutné zajistit včasným zásobováním surovin a dalších materiálů. Plánování množství se odvíjí od množství jednotlivých zakázek, které eviduje prodejní oddělení. Zakázky se postupně přenášejí do plánu výroby, který zhotovuje vedoucí prodejního oddělení. Na základě toho vyrobí slévárna pod dohledem mistrů požadované

množství finálního výstupu. Před balením probíhají ještě různé kontroly kvality a složení. (viz kapitola 3.1.1.4) Hotové výrobky se následně rovnají na palety. Ta se nakonec ještě celá obalí fólií, aby se brzdové špalíky či závaží neuvolnilo a při přepravě nevypadávalo. Takto připravené a zabalené výrobky se uloží do skladu, kde jsou chráněny před vnějšími vlivy. Dělá se to zejména proto, aby produkty nerezivěly. Na kvalitu nemá povrchová rez vliv, je to především kvůli estetickému dojmu a vizitce firmy samotné. Další práci vykonává expediční oddělení. Zajišťuje přípravu zboží před nakládkou a následně provádí samotnou nakládku. Ostatní oddělení, která nejsou zapojena přímo do činností spojených s výrobou, jsou rovněž nezbytná pro chod firmy. Nemálo záleží i na řadových pracovnících, zejména slévačích, kteří jsou důležití pro výrobu samotnou. Velký význam mají pro firmu i lidé zabývající se opravami a seřizováním linky. Jsou to především starší zaměstnanci, kteří pracují ve firmě dlouho a zařízení velmi dobře znají. Dnes už je velmi obtížné takové zaměstnance najít.

Souhru všech úseků ještě doplňují každodenní porady vedení, kde se probírají zejména aktuální záležitosti týkající se několika následujících dní. Řeší se zde také případné komplikace, které neočekávaně nastaly, např. výpadek dodávky materiálu, poruchy a samozřejmě také plán výroby, který je někdy nutné přizpůsobit novým objednávkám. Tyto porady vede ředitel firmy. Kromě těchto porad existují také tzv. zakázková jednání, kde se probírají možnosti výroby nových typů výrobků nebo úpravy výrobků stávajících a další otázky spojené s výrobou. Tato jednání probíhají jednou týdně a nejsou tedy určena pro akutní úkoly, ale spíše krátkodobě odkladné záležitosti a dlouhodobé záměry. Tato jednání řídí vedoucí prodeje.

Společnost FEREX působí na trhu už pěknou řádku let a mnoho jejích současných zaměstnanců bylo již u zrodu nové slévárny. To částečně zabránilo prosazení a aplikaci nových přístupů k práci. Až v posledních několika letech došlo mimo jiné k usnadnění a zrychlení práce díky novému serveru. Ten umožňuje sdílet soubory v jednotlivých uložistích a již není nutné vše zasílat e-mailem, jehož přílohová kapacita je omezena. Většina dokumentů se dříve tiskla a vyplňovala ručně. Pracovníci pak jejím předáváním ztráceli mnoho času a navíc vše bylo uloženo jen v písemné podobě. Tento obrat pomohl

zrychlit a usnadnit vyřizování mnoha záležitostí a i nadále se postupně pracuje na jeho zlepšování.

2.4.1 Prodejní oddělení

Aby vše bylo tak, jak požaduje zákazník, jsou s ním v kontaktu obchodní referenti. Firma zaměstnává tři obchodní referenty a nad jejich činností dohlíží vedoucí prodejního oddělení. Jejich práce je rozdělena podle jazykových schopností a tedy i zemí. Prodejci zajišťují běžnou komunikaci se zákazníky. Odpovídají na jejich dotazy ohledně dodávek či technologie. Přijímají od nich objednávky, které následně zaevidují do systému, z něhož se tisknou doklady potřebné při expedici zboží (dodací listy) a později také faktury. Konzultují s nimi detaily nakládky, kdy naložit, jaký typ zboží a jaké množství. Přepřavu také ve většině případech objednávají a organizují nakládku samotnou. Na nich je kontrola toho, že zboží odešlo. Spolu s vystavenou fakturou zasílanou kupujícímu avizují, že zboží bylo naloženo a je na cestě. Rovněž vyhotovují stávajícím i potenciálním zákazníkům cenové nabídky. Pro usnadnění používají předpřipravené šablony. V případě, že někdo poptává úplně nový typ špalíku, zabere příprava nabídky více času, protože je nutné schválení různými odděleními. Prodejci vyřizují také reklamace.

2.4.2 Reklamace

Reklamace brzdových špalíků nejsou příliš časté, a pokud se nějaká objeví, jedná se většinou o nedorozumění, v podstatě téměř nikdy není závada na výrobku prokázána. Jestliže má někdo připomínky tohoto rázu (např. nevyhovující tvrdost), jsou většinou neoprávněné. Špalíky jsou pravidelně kontrolovány, aby splňovaly všechny předepsané normy, a informace o mechanických a chemických zkouškách jsou pečlivě evidovány v protokolech. Nakonec se vždy všechny reklamace tohoto rázu vyřeší k oboustranné spokojenosti tím, že jsou zákazníkovi zaslány veškeré možné dokumenty a informace, které prokáží opak. K těmto nedorozuměním dochází často z toho důvodu, že jsou špalíky posuzovány podle rozdílných norem. Reklamace, kdy bylo pochybení na straně FEREXU, se týkají spíše nekompletních dodávek nebo špatného množství jednotlivých typů výrobků. Přesto i reklamace tohoto typu jsou spíše výjimkou. Firma provádí různá opatření, aby k něčemu takovému nedocházelo (např. značení palet s výrobky).

Všechny reklamace, které firma obdrží, musí být evidovány. Než se začne cokoliv řešit, je nutné vyplnit reklamační protokol, kam se zanesou všechny dostupné informace. Je to i z toho důvodu, že ne všichni zaměstnanci jsou jazykově vybaveni a vzhledem k velkému počtu zahraničních zákazníků je potřeba informace přeložit. Vyplní se číslo zakázky, které se reklamační týká, datum expedice, číslo faktury a dodacího listu, typ výrobku a požadovaný způsob řešení reklamace zákazníkem. Nejdůležitější je popis reklamace. Pokud jsou k dispozici fotky či jiné dokumenty, přiloží se k protokolu. Ten se následně předá k posouzení oddělení kontroly a řízení jakosti, případně výrobě nebo technologickému úseku. Záleží na charakteru reklamace. Po přijetí posudku zašle obchodní referent vyjádření zákazníkovi.

2.4.3 Životní prostředí

Životní prostředí je v dnešní době důležitým tématem, které nelze přehlížet. FEREX jako slévárenský podnik produkuje přirozeně určité množství znečištění, kterému musí zabránovat v úniku do okolí. Podnik se v oblasti ochrany životního prostředí řídí integrovaným povolením. Tento dokument je pro něj závazný.

Slévárenský provoz znečišťuje v první řadě ovzduší a vodu. Nejzávažnějším znečištěním je znečištění ovzduší tuhými látkami (tzv. prachem) a znečištění vody nerozpuštěnými látkami. Obě tato znečištění mají v podstatě stejný původ, a to v nedokonalém čištění vzduchu vycházejícího z kupolní pece při tavbě a výrobě šedé litiny. Stávající odprašovací systém (mokrý odlučovač prachu) jsou vzhledem ke svému stáří nedostačující. V současné době probíhá příprava potřebné dokumentace včetně finančního plánu ohledně výměny stávajících mokrých odlučovačů prachu za nové suché odlučovače. Zdárné dokončení tohoto projektu povede ke snížení emitovaného znečištění a ke zlepšení životního prostředí v okolí slévárenského provozu a v návaznosti na to i ke zlepšení vztahu s obyvateli. Znečištění vody je řešeno vlastní čističkou odpadních vod, která je součástí závodu. Zmíněná montáž nového odprašovacího zařízení následně ulehčí čističce práci a bude mít pozitivní vliv na kvalitu vypouštěné vody do recipientu. Dalším problémem, který se týká životního prostředí, je hluk. Hluk především v nočních hodinách překračuje povolené zákonné limity. Z tohoto důvodu zřídil FEREX protihluková opatření. Ta jsou

jednak organizační (např. zavírání dveří, oken a vrat) a také fyzická (stavba protihlukové stěny). Měření hluku se provádí u nejbližší obytné zástavby.

Do podniku přichází pravidelně kontrolní orgány, zejména kvůli kontrole dodržování podmínek integrovaného povolení. V případě zjištění jejich porušení musí podnik platit nemalé finanční pokuty. Aby se pokud možno zamezilo případnému pochybení, má firma svého interního pracovníka specializovaného na životní prostředí. Ten zabezpečuje plnění podmínek integrovaného povolení ve firmě, ale také řeší další záležitosti související se životním prostředím. Komunikuje s úřady, podává hlášení dle platné legislativy a zabezpečuje třídění a odvoz odpadu apod. Likvidace odpadů je řešena smluvními odpadovými firmami. Životní prostředí je velmi citlivou oblastí a jeho ochranou si firma může vylepšit pověst a zapůsobit tím i na další své potencionální zákazníky.

3 Současná situace strategického plánování v podniku

Strategickým plánováním se ve FEREXU zabývá ředitel firmy. Jedním z cílů firmy je zlepšení finanční situace podniku. K tomu používá různá úsporná opatření. Došlo ke zrušení vlastní dopravy využívané především pro přepravu materiálu či odvozu odpadu. Podnik si také zřídil vlastní vytápěcí systém, který je úspornější. Tomu předcházelo sestěhování části zaměstnanců do jedné administrativní budovy. Dalším cílem, který si společnost standardně stanovuje, je maximalizace ročního obrátu. Toho chce dosáhnout udržením současných zákazníků a zároveň získáním státních zakázek, případně nových zákazníků. Roční plán obrátu pro rok 2013 byl 300 mil. Kč. Takové částky podnik pravděpodobně nedosáhne, uspokojivé ovšem je, že nebude nižší než loňský rok. Jednou ze skutečností, která pomohla zvýšit objemy prodejů, byla strategicky získaná zakázka pro polskou státní firmu PKP Cargo. To, že se podnik dostal právě do této země, byl velký úspěch vzhledem k silné konkurenci. Aby FEREX tuto zakázku získal, vsadil na cenu s opravdu minimálními zisky. Cílem bylo se do této země dostat a dát o sobě vědět, protože se jedná o velký trh a tedy i příležitost. Obchod trval do konce léta 2013 a v současné době se jedná o prodloužení smlouvy. Další návrhy strategického plánování vycházejí z marketingového mixu.

3.1 Analýza marketingového mixu

K tomu, aby firma mohla určit marketingové strategie, je důležité analyzovat jednotlivé složky marketingového mixu. Produkt, který firma vyrábí, v tomto případě brzdové špalíky a závaží, byl měl splňovat zákaznickovy požadavky a tím co nejlépe uspokojovat jeho potřeby. Výrobou celý proces nekončí, je nutné stanovit cenu produktu a přitom alespoň částečně brát v úvahu náklady, od kterých se následně odvíjí zisk firmy, což je hlavní důvod, kvůli kterému firma podniká. Neméně důležitá je volba distribuční cesty, která je v případě průmyslového zboží poměrně krátká. Komunikace se zákazníky pak pomáhá produkty prodávat.

Traktorová závaží se vyrábí méně, ale jejich podíl (zhruba 12 – 15 %) na celkové produkci není zanedbatelný. FEREX vyrábí asi 20 typů závaží a dodává je hlavně do Holandska a České republiky.

3.1.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno, hlavním výrobkem, na který se FEREX specializuje, jsou brzdové špalíky. Tento výrobek se stále nejčastěji využívá pro brždění železničních vozů v tuzemsku i zahraničí. Vyrábí se ze šedé litiny s vyšším obsahem fosforu - cca od 0,5 do 3 %. Jakost litiny se označuje S (0,5 - 0,7 % P), P 10 (0,8 - 1,1 % P) a P 14 (1,35 - 1,55 % P). Pro zahraniční zákazníky se nejčastěji odlévá z litiny jakosti P 10, pro České Dráhy z litiny typu S. Díky vyššímu obsahu fosforu v litině je brzdový špalík více odolný proti opotřebení (vyšší otěruvzdornost).

3.1.1.1 Výroba šedé litiny a odlévání výrobků

Hlavními surovinami k výrobě šedé litiny jsou ocelový odpad (ocel), litinový odpad (litina), feroslitiny a interní litinový vrat – tj. takzvaná kovová vsázka. Nekovovou vsázku tvoří vápenec, čedič a slévárenský koks. Na jednu tunu vytavené litiny, např. P 10 pro ČD, je potřeba cca 300 kg interního litinového vratu, cca 100 – 400 kg oceli, cca 300 – 600 kg litiny, cca 50 kg feroslitin (FeSi, FeMn, FeP), 120 – 140 kg koksu, 30 kg vápence a 10 kg čediče. Cenu špalíku (závaží) ovlivňují všechny suroviny, ale klíčovým vstupem je kovový odpad – šrot, který tvoří největší podíl šedé litiny. Cena oceli a litiny je poslední dobou přibližně stejná. Ojetý brzdový špalík je vykupován zpět jako litinový odpad (externí vrat) a je opět použit do vsázky pro výrobu tekuté litiny.

Suroviny se taví v kuplovně (kupolové peci) při cca 1200 - 1600 °C. Jako palivo je používán slévárenský koks. Tento způsob výroby je sice levnější, ale v dnešní době již méně používaný. Většinou se používají elektrické indukční pece. Jejich nevýhodou je nákladný provoz, ale na druhou stranu mají větší možnosti při výrobě litiny, mohou např. vyrábět i tvárnou litinu, aniž by bylo potřeba litinu odsiřovat. Vytavená litina se následně dle potřeby teplotně či po stránce chemického složení homogenizuje (popř. jen udržuje na teplotě) na správné (předepsané) hodnoty v udržovací peci JUNKER s kapacitou až 51 t tekutého kovu. Využitelná kapacita je ale jen 40 t. Tato pec je elektricky vyhřívaná

a její používání stojí přibližně 1 mil. Kč měsíčně. Litina se následně odlévá do forem z bentonitové směsi umístěných (odformovaných) v rámu, tím vznikají odlitky požadovaného tvaru a jakosti. Pohled na odlévání je vidět na obrázku 3.7. Rozměry rámu (spodní a horní) jsou 1000 x 700 x 220 mm. Ve formě je dle typu 8 – 12 špalíků. Směs se formuje na automatické formovací lince BMD. Všechny její suroviny jsou dávkovány automaticky. Jsou používány německé mísiče formovací směsi od firmy WEBAC. Výrobní kapacita je až 50 t bentonitové formovací směsi za hodinu. Její kvalita je pravidelně kontrolována laboratoří, stejně tak i chemické složení tekutého kovu. Podíl zmetků je při optimální výrobě cca 3 až 5 %, může být ale i vyšší (nedodržení technologické kázně, poruch strojního zařízení aj.). Výhodou je, že se celý brzdový špalík může použít znovu při výrobě. Tímto nedochází k žádným ztrátám na materiálu.



Obr. 3.7: Pohled na odlévání

Zdroj: interní materiály firmy

3.1.1.2 Zavádění nového typu brzdového špalíku

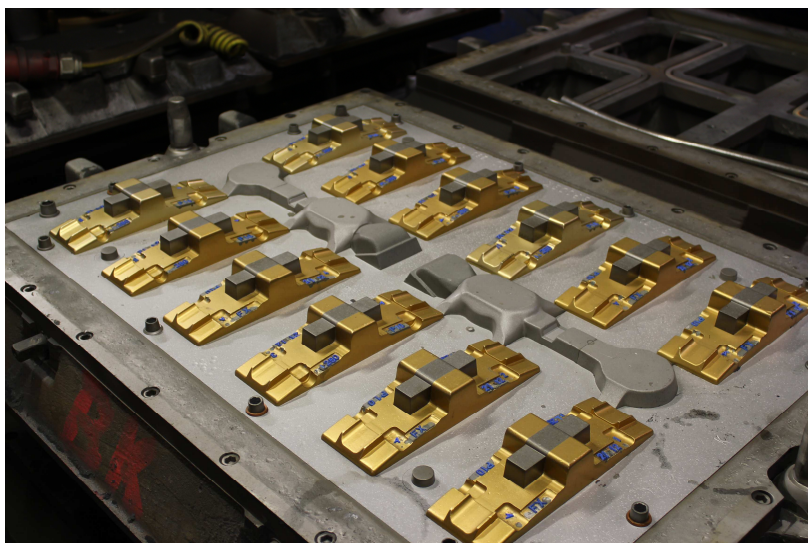
Pokud se jedná o nestandardní poptávku – např. po novém typu špalíku, musí se nejprve vyplnit poptávkový list. Prodejní oddělení nejprve vypíše co nejpřesněji požadavky zákazníka – o jaký výrobek se jedná, z jakého je materiálu a kolik kusů je poptáváno. Většinou je k dispozici fotka či výkres od zákazníka, který se připojí. Doplní se, do kdy má být vyhotovena nabídka, a celý formulář se předá dalšímu oddělení. Jedním z těch, který se k tomu vyjadřuje, je technolog. Ten podle přiloženého výkresu zhodnotí možnosti výroby

a proveditelnost. Podle počtu kusů navrhne řešení výroby modelového zařízení. Pokud se bude jednat o jednorázovou zakázku na několik tisíc kusů, zvolí se levnější řešení, které je přijatelnější i pro zákazníka. Následně se k možné výrobě vyjadřuje ředitel slévárny, který hodnotí praktickou proveditelnost výrobku na lince a díky svým zkušenostem může upozornit na případné komplikace. Laboratoř schvaluje vhodnost materiálu a své připomínky uvede rovněž vedoucí řízení kontroly jakosti. Pokud je výrobek takto schválen, přejde se k nabídce samotné. Na základě podkladů od zmíněných oddělení stanoví vedoucí prodeje cenu a obchodní referent zpracuje a zašle nabídku zákazníkovi. V případě, že je klient spokojený, pracuje se postupně na přípravě výroby, přičemž první, co se musí udělat, je detailní zpracování výkresů.

3.1.1.3 Výroba modelového zařízení a testování nových výrobků

Aby firma mohla vyrábět jednotlivé typy špalíků či závaží, musí mít k dispozici modelová zařízení používaná následně k formování do bentonitové směsi. Model může být vyroben z různých materiálů. Nejčastěji z bronzu, epoxidu nebo dřeva. Od toho se pak odvíjí jeho životnost a také cena. Ceny kompletního bronzového modelu se pohybují okolo 300 tis. Kč. Na desce je většinou 12 ks modelů, jeden tedy stojí přibližně 25 tis. Kč. Jedno z modelových zařízení z bronzu lze vidět na obrázku 3.8. Epoxidová a dřevěná modelová zařízení jsou o něco levnější. Dřevěná stojí při počtu 12 ks modelů zhruba 200 tis. Kč, epoxidová pak přibližně 240 tis. Kč. Vždy záleží ještě na výběru dodavatele, složitosti modelu, potřebě jaderníků, vložek, technologických nálitcích a podobně. Modely se nechávají vyrábět externě ve speciálních dílnách a jejich zhotovení zabere několik týdnů. Vzhledem k nákladům a k tomu, že jsou špalíky bezpečnostním prvkem, musí být všechny návrhy a výkresy pečlivě odsouhlaseny ještě před výrobou modelového zařízení. Pokud je model připraven, testuje se tak, že se vyrobí několik vzorků, které se nechají schválit zákazníkem, aby bylo vše v pořádku. Tento postup je důležitý nejenom pro odběratele, ale i pro výrobce, který chce mít jistotu, že nevyrobí celou sérii něčeho, co zákazník nemůže použít. Přestože by se takové špalíky mohly roztavit a znovu použít, náklady na energie a práci by byly nezanedbatelné. Často je požadováno provedení testů výrobků v nezávislé akreditované laboratoři. FEREX testuje své výrobky ve Strojírenském zkušebním ústavu v Jablonci nad Nisou. Zkoušky prováděné v nezávislých laboratořích nejsou levnou

záležitostí, testování jednoho špalíku stojí přibližně 50 tis. Kč, ale jsou často povinností pro účast firmy ve státních výběrových řízeních.



Obr. 3.8: Modelové zařízení (bronz)

Zdroj: interní materiály firmy

3.1.1.4 Brzdové špalíky

Brzdové špalíky kromě litiny samotné obsahují uvnitř vložku z ocelového plechu, která musí rovněž splňovat určité normy. Její funkce spočívá ve spojení částí špalíku, který se po opotřebení může rozdělit na více kusů. V případě, že by se část špalíku uvolnila a odpadla, mohlo by (v určitých situacích) dojít ke zranění osob. Brzdové špalíky jsou upevněny na tzv. botce pomocí klínu, který je zasunut v oku (otvoru) umístěném na hřbetu špalíku. Brzdový špalík společně s botkou tvoří brzdovou zdrž. Každý špalík musí být řádně označen v souladu s výkresem. Obsahuje jméno či zkratku výrobce, FEREX má zkratku FX. Dále je zde označení typu litiny, např. P10, datum výroby, číslo lití, případně další značení dle požadavků zákazníka.

Všechny špalíky splňují mezinárodní technickou normu pro výrobu brzdových špalíků UIC 832. Podnik se řídí normou ISO 9001:2009 a dalšími předpisy požadovanými zákazníky. Přehled všech používaných norem při výrobě brzdových špalíků je uveden v příloze A. Aby byly normy splněny, je v podnikové laboratoři pravidelně prováděno velké množství zkoušek a testů. Jedná se o různé mechanické a chemické testy. Kontrola chemického

složení vytavené litiny se provádí cca každou hodinu, ostatní zkoušky jsou předepsány v technických požadavcích zákazníka (rozměry, výskyt slévárenských vad, tvrdost podle Brinella, rázová zkouška, metalografické hodnocení a další). Na kvalitu se dbá také u povrchu špalíku samotného. Ten musí být v případě nutnosti řádně očištěn, aby na něm nebyla žádná vada povrchu (zatekliny) a nepředstavoval tak riziko při manipulaci. S každou dodávkou špalíků se zákazníkům navíc zasílá Inspekční certifikát 3.1 dle ČSN EN 10204:2005 (viz příloha B). Je to doklad o jakosti brzdových špalíků, kde je uvedeno chemické složení a výsledky jednotlivých zkoušek či jejich potvrzení, že testy proběhly v pořádku. Certifikát se vystavuje s každou dodávkou pro každého zákazníka zvlášť, je tam tedy uvedeno číslo objednávky odběratele, jeho název, adresa, typ špalíku, balení a počet kusů, který byl ten den expedován.

Firma FEREX vyprodukuje přibližně 1 600 000 ks brzdových špalíků za rok. Celkem se v současné době vyrábí asi 40 různých typů, které jsou často typické pro jednotlivé země a někdy i pro jednotlivé zákazníky, podle nichž probíhají požadované úpravy. Jeden z brzdových špalíků používaný v České republice je možné vidět na obrázku 3.9.



Obr. 3.9: Brzdový špalík (ČR)

Zdroj: interní materiály firmy

3.1.1.5 Budoucnost brzdových špalíků a jejich postupné nahrazování

Brzdové špalíky jsou stále hojně využívány a poptávka po nich klesá zatím velice pozvolna. Jisté ale je, že tomu tak nebude napořád. Pravděpodobně už za několik příštích let dojde ke značnému snížení poptávky po tomto zboží. Jejich budoucnost je těžké odhadnout, ale ze současného trendu lze přesto něco málo odvodit. Litinové brzdové špalíky se již nepoužívají na nových osobních i nákladních vozech. Nákladní vlaky používají především kompozitní brzdové špalíky, osobní mají většinou kotoučové brzdy. K jejich omezování kvůli hluku přispívají i státní nařízení v některých zemích. Ve Švýcarsku musí vlaky používající litinové brzdové špalíky platit extra poplatky. Toto znevýhodňování se postupně zavádí také v Německu. K jejich významnému úbytku nebo úplnému omezení by mělo dojít nejspíše v roce 2019, kdy by měla údajně vejít v platnost protihluková norma EU. Otázkou je, zda a kdy tomu tak bude. Jednou z věcí, která tuto změnu ovlivňuje, je nedokonalé fungování kompozitních brzdových špalíků. Faktem je, že nejsou stále dobře technologicky provedeny a občas jsou s nimi potíže. To by mohlo používání litinových špalíků prodloužit klidně o deset a více let. Jejich další nevýhodou je oproti špalíkům ze šedé litiny jejich vysoká cena. I když mají delší životnost, není tak dlouhá vzhledem k jejich ceně. Přesto lze předpokládat, že se výroba kompozitů bude i nadále zefektivňovat a že se časem na tento typ brzdového systému přejde, zejména kvůli tomu, že nejsou hlučné. V závislosti na trendu používání kompozitů zvažovala možnosti výroby také firma FEREX, ale vzhledem k typu materiálu, složitosti výrobku a nevhodnosti výrobní linky nakonec od vývoje upustila. K tomuto tématu se hodlá vrátit v budoucnosti, kdy se předpokládá zlepšení celé situace podniku a bude se uvažovat o nových investicích. Přesto by měla již teď připravovat detailnější informace o této či jiné výrobě a strojních zařízeních, které budou potřeba.

3.1.2 Cena

Hlavní složkou litinového brzdového špalíku je kovový šrot, od jehož ceny se odvíjí finální cena produktu. Podle toho, jak se mění cena šrotu (případně jiných vstupů), přizpůsobuje firma ceny špalíků. Stejný způsob užívá i konkurence. Při kalkulaci cen se FEREX mimo jiné orientuje podle cen šrotu, jejichž vývoj sleduje na webových stránkách <http://eurofer.org>. Jejich přehled od roku 2000 je uveden v tabulce 3.1.

Vývoj cen šrotu

Průměrné ceny v €/t pro následující země: Francie, Německo, Itálie, Španělsko, Anglie

Měsíc	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Leden	96	103	99	130	163	251	182	221	259	227	219	364	319	298
Únor	96	99	99	135	178	252	187	232	264	194	221	339	309	287
Březen	97	98	107	139	205	231	200	247	269	163	255	339	322	290
Duben	98	100	108	137	203	213	211	247	343	166	319	326	320	290
Květen	99	103	110	125	190	178	214	237	428	178	306	327	319	278
Červen	101	103	114	110	167	150	227	238	439	157	289	340	301	259
Červenec	96	102	114	113	202	172	229	239	446	173	279	335	289	257
Srpen	95	100	114	123	247	194	218	231	400	186	300	337	298	263
Září	100	101	112	139	259	214	212	230	301	200	311	327	293	268
Říjen	103	100	113	138	275	181	220	228	238	179	277	312	275	260
Listopad	103	95	116	138	273	186	218	223	182	173	296	294	286	
Prosinec	105	96	121	148	254	183	213	224	228	195	325	301	290	

Tab. 3.1: Vývoj cen šrotu

Zdroj: EUROFER [online], 2013 [vid. 2013-12-13]. Dostupné z:

<http://eurofer.org/Facts%26Figures/Scrap%20price%20index.fhtml>

Samotná cena se tvoří nákladovou metodou a skládá se z materiálových (suroviny na litinu, formování, výrobu jader a materiál na čištění a provoz pece), mzdových a provozních nákladů. K nim se připočítává zisková přírážka a stanovuje se cena na kilogram. Určí se nejprve jako minimální a podle možností se ještě zvedá. V principu podnik stanovuje ceny pro jednotlivé země s ohledem na konkurenci. Ceny jednotlivých typů brzdových špalíků se přepočítávají následně podle jejich váhy a takto se prezentují zákazníkům. Firma předkládá ceny za použití mezinárodních podmínek pro přepravu INCOTERMS. Takováto cena má podmínku EXW (ze závodu), případně FCA (vyplaceně dopravci). V podstatě stejně se určují i ceny závaží.

Mnoho z kupujících je spokojeno s náklady na dopravu, které jsou jim účtovány, a požaduje, aby byla cena v jejich ceníku stanovena rovnou včetně dopravy. V tomto případě se používá nejčastěji podmínka DAP (s dodáním v místě určení). Podle počtu kusů ložených na kamion se pak celková cena za přepravu rozpustí ve špalících. Zboží se dopravuje většinou na stejné místo (jedno nebo dvě) a do ceníku se uvádí jen ty ceny špalíků, které klient standardně odebírá, aby byly ceníky co nejvíce přehledné. Pokud se

situace s dopravou často mění nebo si zákazník zajišťuje dopravu vlastní, je uvedena v ceníku zvlášť.

Změnit zákazníkům cenu není vždy jednoduché, zvláště u těch, kde je uzavřena smlouva na delší časové období. Pokud je to možné, možnosti nejsou moc flexibilní a neodráží skutečné zvýšení, proto FEREX dohodnul a zakomponoval do smlouvy s některými zákazníky jednoduchý vzorec. Ten odráží zejména ceny šrotu, které jsou klíčové. U ostatních zákazníků se cena mění přibližně každé pololetí, takovou platnost mají ceníky odběratelů. Pokud není nutné ceny upravovat, prodlužuje se platnost o další určené období a zákazníkům se tato skutečnost oznámí. Zpravidla se změnou ceny rozumí její zvýšení, protože náklady firmy obvykle rostou. Zvláště pak ceny surovin. Někteří zákazníci nepřijímají zvyšování cen nejlépe, proto je důležité zvolit co nejšetrnější způsob sdělení. Vhodné je např. osobní jednání, případně telefonické avízo před zasláním nového ceníku. Důležité je také zákazníky na tuto skutečnost připravovat s předstihem a předložit jim pádné důvody pro zvýšení.

3.1.3 Distribuce a umístění výrobků na trhu

Vzhledem k charakteru zboží je distribuční cesta krátká. Z tohoto důvodu je kontrola prodeje velmi snadná. Nejčastěji se zboží prodává přímo firmám, které brzdové špalíky montují na železniční vozy, v tomto případě opravnám nebo větším firmám mající více opraven, které brzdové špalíky montují přímo na železniční vozy. Pokud existuje nějaký mezičlánek, je to zpravidla velkoobchod zabývající se kompletním prodejem náhradních dílů používaných v železničním průmyslu. Jednotlivé typy zákazníků jsou více popsány v kapitole 4.1.

3.1.4 Komunikace

Pro komunikaci se svými odběrateli používá firma nejčastěji e-mail, jehož prostřednictvím zasílá všechny důležité informace, nabídky a nejrůznější dokumenty. Zároveň může přijímat objednávky od svých klientů prakticky ve stejném čase, co byly odeslány. E-mail je tedy v dnešní době nepostradatelným prostředkem, který zajišťuje rychlý přenos dat a usnadňuje práci. Některé dokumenty se přesto tisknou (jako např. faktury), a zasílají v papírové podobě. O zasílání faktur v elektronické podobě firma zatím neuvažuje. Velké

množství záležitostí se řeší rovněž telefonicky. Telefonické hovory jsou více osobní, a proto jsou vhodnější pro citlivější komunikaci se zákazníky (záležitosti ohledně plateb, navýšení cen atd.). Rovněž je telefon hojně využíván u neodkladných záležitostí, např. pro zjištění nutných informací během nakládky. Nezřídka dochází také k osobním jednáním. Se stávajícími zákazníky jedná často ředitel firmy, vedoucí prodeje nebo obchodní referent (cestující). Jednání mohou probíhat ve FEREEXU nebo v sídle klienta, záleží na dohodě a programu jednání. Někdy mají kupující zájem vidět slévarenskou výrobu, a proto přijedou oni do Liberce.

Vzhledem k tomu, že firma vyrábí průmyslové zboží, je nejefektivnějším způsobem komunikace s potenciálními zákazníky osobní prodej. Z tohoto důvodu zaměstnává firma svého obchodního referenta (cestujícího), který nejenže získává, ale zejména osobně jedná s potenciálními zákazníky a je tedy často mimo firmu. Jeho práce spočívá v tom, že si nejdříve pomocí internetu vyhledá firmy, které pracují v železničním průmyslu a tedy i pravděpodobně používají a odebírají brzdové špalíky. Následně se s nimi spojí a domluví si osobní schůzku. Většinou s její domluvou nejsou žádné větší problémy. V dané zemi si stanoví trasu, na které postupně navštěvuje smlouvené firmy. Zpravidla tuto služební cestu, která trvá přibližně týden, absolvuje autem, aby byl co nejvíce flexibilní. Prodejce navštíví za celou dobu přibližně pět až deset firem. V případě nutnosti svůj plán mění, podle konkrétní situace. Jednání jsou věcná, protože komunikace probíhá s lidmi, kteří v této oblasti pracují a produkt velmi dobře znají, není jím tedy potřeba vysvětlovat nic o výrobcích. Prodejce spíše představí firmu, její možnosti a nabídne konkrétní produkty vhodné přímo pro potenciálního zákazníka. Cílem je přivést nejlépe objednávku, což se často daří, ale není to pravidlem. Přesto jsou tato jednání velkým přínosem, během nichž se prodejce dozví velké množství informací užitečných pro celou firmu. Jsou to např. informace o vztazích mezi jednotlivými firmami (opravnami), chystaných výběrových řízeních, konkurenci apod.

Dalším způsobem komunikace se zákazníky jsou výstavy. FEREX se účastní různých výstav a veletrhů týkajících se zejména železničního průmyslu, kde se může setkat přímo se svými potenciálními i stávajícími zákazníky. Firma se účastní takových výstav pravidelně. V září roku 2012 byla na výstavě Innotrans 2012 konané v Berlíně. Naposledy

byl FEREX účastníkem výstavy TRAKO zaměřené na transportní systémy a železniční infrastrukturu v Polsku. Veletrh probíhal v září 2013 ve městě Gdaňsk. Tato výstava je po Innotransu druhou nejvýznamnější a koná se každé dva roky. Firma byla spoluvystavovatelem s jednou spřátelenou firmou, a proto její náklady byly pouhých 10 tis. Kč. Kromě setkání se zákazníky, které bylo v každém případě přínosem a pomohlo upevnit obchodní vztahy, bylo velkým úspěchem získání nového zákazníka z Rumunska. Jedná se o menší místní opravnu, která následně objednala brzdové špalíky, a očekává se i další spolupráce v budoucnu.

Jeden ze způsobů, jakým se společnost snažila získat nové zákazníky, byla reklama v odborném časopise. Koncem roku 2012 zveřejnila svůj příspěvek ve slovenském časopise Priemysel Dnes. Reklama byla zaměřená na slévárenskou i strojírenskou výrobu a stála 15 tis. Kč. Podoba inzerce je vidět na obrázku 3.10. Bohužel její účinek nebyl v podstatě žádný, pravděpodobně proto, že firma zvolila nevhodný časopis. Podobný způsob komunikace společnost od té doby nevolila. Pokud by měla znovu inzerovat, vybrala by tentokrát odborný časopis RAILWAY GAZETTE, jehož čtenáři jsou přímo lidé z branže. Tento časopis vychází v Londýně.



BRZDOVÉ ZDRŽE, ŽELEZNIČNÍ ZVEDÁKY, VLEČNÉ VRÁTKY

Provozovna společnosti:
P.O.Box 55, Na Františku 346, 460 02 Liberec, Czech Republic
tel.: +420 485 390 244, www.ferex-zso.cz

Obr. 3.10: Reklama v odborném časopise

Zdroj: interní materiály firmy

Pro svou prezentaci a případné potenciální zákazníky využívá podnik webové stránky, jež jsou v dnešní době neodmyslitelnou součástí firmy. Výhodou je, že zákazníci produkt již znají a díky malému počtu výrobců tohoto sortimentu je pro případné zájemce snadné si FEREX vyhledat na jejích webových stránkách www.ferex-zso.cz. Před dvěma lety byly tyto stránky vytvořeny zbrusu nově. Nyní jsou nejenom přehlednější, ale mají také moderní vzhled. Potenciální zákazník zde snadno najde všechny potřebné informace o slévárně i o strojárně včetně kontaktů na obchodní referenty, se kterými se následně může spojit pomocí e-mailu nebo telefonicky. V případě zájmu může napsat dotaz či poptávku přímo z webu.

4 Analýza trhu

Téměř celý trh brzdových špalíků v Evropě (kromě Ruska) obhospodařují celkem čtyři firmy (FEREX a tři konkurenti). Z toho FEREX zaujímá zhruba 25% podíl. Trh je pro tyto čtyři firmy dostatečně veliký, ale v případě, že by na něj vstoupil další podnik, každému by se jeho tržní podíl snížil. Pokud by naopak na trhu zůstaly pouze tři výrobci brzdových špalíků, bylo by pro ně sice náročnější svými dodávkami pokrýt celý trh, ale pravděpodobně by to nebylo nemožné. Pokud by FEREX vyráběl permanentně na tři směny, byl by takto schopný uspokojit mnohem více zákazníků.

FEREX segmentuje cílové trhy podle jednotlivých zemí. Je to z toho důvodu, že významný podíl zákazníků poptává stejný produkt, čímž jsou ve většině případů (asi 85 %) brzdové špalíky, ale zároveň každý z nich má jiný požadavek, co se týče typu, provedení, ceny a kvality. Největší zájem má na oslovení evropských zákazníků, protože již do mnoha z těchto zemí dodává, má na jednotlivé typy výrobků modelová zařízení a pro případné nové zákazníky může vyrábět a dodávat ihned. Dalším důvodem jsou relativně nízké přepravní náklady po Evropě.

4.1 Zákazníci

Zákazníci jsou pro firmu velmi důležití, nebýt jich, neměla by firma pro koho vyrábět, proto by si je měla hýčkat a starat se o ně, aby neodešli ke konkurenci. To je jeden z důvodů, proč firma pravidelně jednou za pololetí hodnotí své zákazníky podle výše prodeje. Rovněž se zajímá o souvislost mezi výší prodeje a změnou cen výrobků jednotlivých zákazníků.

FEREX má několik klíčových zákazníků z České republiky i zahraničí. Představují je jednak firmy zabývající se opravami železničních vozů. Opravy mohou být soukromé nebo státní. Patří sem také osobní přepravci (soukromí či státní) – např. České dráhy, či nákladní – např. ČD Cargo. Důležitým článkem jsou prodejci (velkoobchody) specializující se většinou na kompletní sortiment náhradních dílů pro železniční vozy. Většina zákazníků má splatnost faktur 60 dní, jsou ale i tací, kteří platí do 30 dnů.

V Čechách jsou jednoznačně největším zákazníkem České dráhy a jejich dceřiná společnost ČD Cargo, kterým FEREX pravidelně dodává již od nepaměti. Jako tradiční a jediný výrobce byl výhradním prodejcem v celém Československu. V posledních letech probíhá prodej zmíněným firmám, z důvodu dřívější insolvence, přes spřátelenou obchodní firmu. V tuzemsku se pak dále dodává ještě několika menším firmám. Celkově se u nás prodá cca 40 % z celkového vyrobeného výstupu, zbytek se vyváží za hranice (cca 60 %).

V zahraničí odebírají zboží zákazníci z několika zemí. FEREX se zaměřuje především na trh Evropské unie. Důvodem je zejména drahá doprava do mimoevropských zemí, kvůli níž je firma ve většině případů nekonkurenceschopná. Přesto má i mimo Evropu svého pravidelného zákazníka, kterým je soukromá firma z Izraele. V Evropě patří mezi největší odběratele německá státní firma DB (Deutsche Bahn), kde FEREX uspěl ve výběrovém řízení. Významné množství odebírají také skandinávské země (Švédsko, Norsko, Finsko), kde není žádný lokální výrobce. Prodej probíhá přes zprostředkovatele, shodou okolností českého emigranta, který tento obchod zorganizoval. Zároveň je brán jako výhradní zastoupení pro tyto země, tzn. že v případě poptávky bude jiná firma odkázána přímo na něho. Ani ve Francii není žádný producent brzdových špalíků, zde je hlavním zákazníkem zejména jeden velkoobchod s náhradními díly pro železnici. FEREX dále dodává na Slovensko, do Španělska, Dánska, Anglie, Belgie a Itálie. Odběratelem byla ještě v létě 2013 také státní polská firma PKP Cargo. Tato zakázka byla získána rovněž přes výběrové řízení.

Jednou z možností, jak získat znovu stávající nebo i nové zákazníky, jsou již zmíněná výběrová řízení. Tento způsob je v tomto oboru velmi rozšířený, protože železnice, a tedy i železniční vozy, jsou často státní a státní firmy mají povinnost výběrová řízení vyhlašovat. Z tohoto důvodu je důležité celé toto dění sledovat, aby firma nepropásla svoji příležitostí. Výběrová řízení se sledují přímo na webu jednotlivých společností. Dobré je sledovat také portál EU – <http://ted.europa.eu>. Dát dohromady celou potřebnou dokumentaci včetně technických výkresů a připravit cenovou nabídku, kterou je nutné předem dobře zvážit, je náročné, ale pokud podnik uspěje, tak tato námaha stojí za to. Účast není mnohdy ani levnou záležitostí, někdy je nutné předložit testy špalíků provedené akreditovanou laboratoří. Většinou se jedná opravdu o značné množství na poměrně

dlouhou dobu, většinou 1 – 3 roky. Přísun práce i finančních prostředků je v tomto případě v podstatě jistý. V současné době FEREX dodává dvěma výše zmíněným státním firmám a i do budoucna se chystá dalších výběrových řízení zúčastnit. Zejména pak toho pro francouzské dráhy (firmu SNCF).

Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

FEREX se snaží přizpůsobovat požadavkům zákazníků. K tomu, aby se zjistilo, zda jsou zákazníci se vším spokojeni nebo je nutné něco změnit, probíhá každoročně dotazníkové šetření. Formuláře jsou zasílány elektronicky a jejich vyplnění nezabere příslušné osobě více než 5 minut. Otázky jsou uzavřené, stručné a týkají se zejména spokojenosti s kvalitou, termínem dodávek, ale i spokojenosti s obchodním referentem. Pokud má zákazník potřebu, může na závěr vyjádřit ještě své připomínky, stížnost či spokojenost. Odběratele dotazníky neobtěžují, spíše naopak, jsou rádi, že se dodavatel stará o jejich spokojenost a že mohou vyjádřit zejména své požadavky či návrhy ke zlepšení. Z celkového počtu odeslaných dotazníků se vrátí přibližně 85 % z nich. Po obdržení všech vyplněných formulářů proběhne zpracování. Následně se klade důraz na zlepšení toho, co zákazníci nejčastěji zmiňovali.

Poslední dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků proběhlo v polovině roku 2013 a jeho výsledky byly celkem uspokojivé. Vzorový dotazník je možné vidět v příloze C. Dle vyhodnocení jsou všichni zahraniční odběratelé špalíků spokojeni s tím, že výrobky splňují evropskou normu UIC 832. Přestože pro většinu zákazníků je sortiment dostačující, uvítali by určité rozšíření sortimentu. Tato skutečnost je známa také z některých poptávek, kterým není FEREX schopný vyhovět. Kvalitu považuje 75 % zákazníků za dobrou, 25 % zákazníků dokonce za výbornou. Co se týče dodacích lhůt, jsou v mnoha případech více či méně nevyhovující a mělo by se pracovat na jejich zlepšení. Tento problém je firmě samozřejmě znám a snaží se o zlepšení. Se standardním způsobem balení špalíků na paletách s fólií jsou klienti spokojeni a nikdo z nich momentálně nepožaduje žádnou inovaci v této oblasti. Spokojeni jsou rovněž i s obchodními referenty, přestože ne vždy proběhlo osobní setkání. Celkově je FEREX, v porovnání s ostatními obchodními partnery zákazníků, hodnocený srovnatelně. V poznámkách jsou nejčastěji zmiňovány opět dodací lhůty, které se zdají být pro odběratele dlouhé a nespolehlivé.

4.2 Konkurence

Konkurence v oblasti slévárenství je v České republice velká, ale přímo tento sortiment zde nevyrábí žádná z nich, a proto nepředstavují pro FEREX žádnou hrozbu. Ovšem zahraniční konkurenci je třeba dobře sledovat a reagovat na ni různými kroky a opatřeními. V případě, že se u některého zákazníka sníží obrát, snaží se podnik zjistit příčinu. Jeden z důvodů může být právě konkurence. Pokud má konkurence nižší ceny, zákazník může alespoň částečně odebírat zboží u něj. Někdy to závisí i na konkurenci zákazníka samotného, která mu bere práci. Proto se FEREX snaží o své odběratele co nejvíce zajímat, a pokud může, nastavit ceny tak, aby kupujícím vyšel maximálně vstříct. Někdy se může jednat i o změnu platebních či dodací podmínek.

4.2.1 Nejvýznamnější konkurenti

Jedna z konkurenčních sléváren, která se snaží dostat na český trh, je v Maďarsku. Jedná se o firmu EURO METALL, jež se už v minulosti pokusila uspět ve výběrových řízeních pro České dráhy. Velká konkurence je také v Polsku – firma ODLEWNIA ZELIWA BYDGOSZCZ neboli OZB a v Německu – firma EWA – EISENWERK ARNSTADT. Tyto tři slévárny jsou tedy hlavními konkurenty a zároveň všechny patří do jedné skupiny DIHAG HOLDING. Jejich konkurenční výhoda oproti FEREXU spočívá hlavně ve vybavení, jejich výrobní linky jsou novější, a tedy i modernější. EWA je navíc schopna kromě šedé litiny vyrábět i litinu tvárnou a tím uspokojovat širší spektrum zákazníků. Její nevýhodou je oproti FEREXU nízká výrobní kapacita. Kvalita brzdových špalíků konkurence je srovnatelná. Co se týče cen, je německá slévárna dražší a maďarská s polskou jsou ve většině případů o něco málo levnější, záleží pak na jednotlivých typech špalíků a také na přepravních nákladech. Poloha Česka v srdci Evropy je v tomto směru strategickou výhodou. Rozdíl v dopravě dokáže změnit konečnou cenu tak, že výrobky mohou být ve finále pro zákazníka levnější než od konkurence. Přestože se jedná o samostatné firmy, které by si měly konkurovat, nezdá se, že by u nich ke konkurenčnímu boji docházelo nebo by mělo docházet. Tím, že patří do jedné skupiny, se snaží spíše spolupracovat a trh si rozdělovat.

4.2.2 Konkurenční výhoda firmy FEREX

Firma FEREX se stejně jako ostatní podniky snaží využít svých konkurenčních výhod, aby v boji na trhu obstála. Jednou z nich je cena a kvalita. Pro mnoho odběratelů jsou stále výrobky společnosti FEREX levnější než od konkurence – a to buď samotné produkty, nebo včetně dopravy. Zároveň je velmi dobrá i kvalita výrobků. Na kvalitu dbají zejména skandinávské země či Německo, pro které je to jeden z nejdůležitějších faktorů. Nižší cena je pak tím, co je motivuje ke koupi výrobků od této firmy. Naopak jsou i odběratelé, kteří dávají přednost nejprve nižší ceně. Mezi ně patří především zákazníci z Polska, pro něž je cena rozhodujícím faktorem. Teprve pak řeší detailní provedení výrobku. Kvalitou je v tomto případě myšlena spíše kvalita estetická (tzn. že na výrobku nejsou žádné nerovnosti), protože ostatní parametry, které musí brzdové špalíky splňovat, jsou dány normami.

Jednu z výhod představují pro firmu již zmiňovaná modelová zařízení (viz kapitola 3.1.1.3). Díky tomu, že podnik není v této oblasti žádným nováčkem a má dlouholetou tradici, shromáždil za celou dobu podnikání mnoho modelů, které pravidelně obnovuje. Tím má širší možnosti výroby a může klientům nabídnout více než konkurence. Zhotovení takového modelu je totiž velice nákladné. Pokud je nutné vyrobit nový typ špalíku – a tedy zároveň i model, zvyšuje se buď cena špalíku, ve které se náklady na něj rozpustí, nebo ve většině případů hradí modelové zařízení alespoň částečně zákazník ještě před zahájením samotné výroby. V tomto případě to představuje pro zákazníka jednak značnou investici do modelu a zároveň se jedná i o časově náročný úkon, který zabere při nejmenším několik týdnů.

Další výhodou, kterou lze považovat za konkurenční, je tradice firmy a její dlouholetý obchodní vztah mezi ní a některými zákazníky. Dlouholetá spolupráce se projevuje velkou důvěrou a spokojeností, která se prohlubuje společnými jednáními v obou firmách, případně i jinými společnými akcemi. Odběratelé ví, že se vždy lze domluvit a že FEREX udělá maximum pro to, aby jim vyhověl. Může se jednat o případy, kdy se mění podoba výrobků, typ balení, přepravy nebo jen potřebují včasnou dodávku špalíků navíc či požadují přepravu na jiné místo. Tyto a další skutečnosti utváří vzájemné vztahy, které se budují postupně během několika let. Je to tedy dlouhodobá záležitost. Takoví zákazníci

nemají důvod ihned přecházet ke konkurenci. Pokud nastane nějaký problém, spíše jsou naopak ochotni krátkodobě tolerovat občasné prohřešky firmy.

Konkurenční výhodou se zdá být pro FEREX i to, že všichni tři největší konkurenti patří do jedné skupiny. Zákazníci si tuto skutečnost uvědomují a preferují nakupovat od nezávislé firmy. Pokud by neexistoval FEREX, skupina firem by se v této oblasti stala alespoň dočasně monopolem a mohla by zvyšovat ceny všem svým zákazníkům, kteří by neměli možnost kupovat toto zboží jinde.

V konkurenčním boji pomáhají firmě různé certifikáty a osvědčení. FEREX je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 a certifikátů několika společností, které takto schvalují vhodnost výrobků.

4.3 Dodavatelé

Dodavatelé jsou z jedním z nejdůležitějších článků, jež umožňují firmě vlastní výstup. Na jejich spolehlivosti závisí včasná dodávka zboží k zákazníkovi. FEREX má na všechny materiály zásobníky, ovšem jejich kapacita je omezená. Na sklad lze uložit přibližně 300 t litinového i ocelového odpadu, 100 t koksu, feroslitiny po 10 t, 50 t vápence a 10 t čediče. Materiál se ze zásobníků při výrobě šedé litiny postupně odebírá. Stav surovin na skladě je každé ráno aktualizován mistry výroby. Celkové uložené množství vystačí výrobě při třísměnném provozu pouze na jeden den, proto jsou pravidelné dodávky materiálu nutností. V případě nedodání materiálu a spotřebě uskladněných zásob nezbyvá firmě nic jiného, než výrobu zastavit. Splatnost faktur dodavatelům je převážně 60 dní.

Podstatné je také sledování cen materiálů, jež se následně odráží v cenách vlastních výrobků. Kvalita nakupovaného materiálu je daná směnicemi. Podle nich podnik specifikuje chemické složení a rozměry surovin (např. u litinového odpadu), kterými se dodavatel řídí. Přesto se v některých případech může materiál od různých dodavatelů kvalitně lišit. Rozdíly jsou vidět zejména u koksu, který je od polských dodavatelů méně kvalitní (menší kousky, drolivost, špatná výhřevnost, vysoký podíl vody) než od českých. Z těchto důvodů podnik pravidelně provádí hodnocení kvality dodavatelů, v němž je sledována kvalita materiálu, případně počet reklamací. Jako potvrzení o dané kvalitě

slouží atest, jeden z nich je možné vidět v příloze D. FEREX má celkem asi dvacet dodavatelů převážně z České republiky. Je to dáno především drahou dopravou z jiných zemí. To souvisí v jistých případech také s tím, že některé suroviny mají specifické vlastnosti, které lze odebírat pouze z některých zdrojů - ložisek (např. slévárenský písek a bentonit). V určitých situacích mohou být dodavatelé zároveň zákazníci, což umožňuje ušetřit přepravní náklady (přepravci zpravidla účtují nižší cenu, pokud zákazník vytyčí auto i na zpáteční cestu). V tomto případě, kdy jsou dodavatelé zároveň zákazníci, je také platba provedena ihned po dodání pomocí zápočtu, což zajišťuje oboustrannou spokojenost. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří firma Autona či Moravia Factor.

4.4 Zprostředkovatelé

Přepravní společnosti jsou významným článkem, který pomáhá uspokojovat potřeby zákazníků. Nejčastěji je využívána silniční přeprava. Je to jednak z toho důvodu, že ne každý zákazník má blízko železnici nebo vlastní železniční vlečku, ale tímto způsobem je především možné dopravit zboží přímo do zákaznickova skladu bez toho, aby bylo nutné zboží překládat. Dalším důvodem jsou ceny kamionové dopravy, které vyjdou na kratší vzdálenosti zpravidla levněji než železniční. Tato doprava je ve srovnání se železnicí také rychlejší a operativnější. Nevýhodou je v případě přepravy odlitků jejich vysoká hmotnost, která limituje naložené množství, přestože objemově by bylo možné naložit mnohem více. Standardně se na návěs nakládá s ohledem na hmotnost pouze 22 – 23 palet po 90 – 120 ks špalíků. Z tohoto důvodu se prodejci snaží objednávat vždy návěsy s nejvyšší možnou nosností, a tím zákazníkovi přepravit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. Rozdíly v maximální nosnosti návěsů nejsou velké, pohybují se od 20 do 25 tun, ale i takové rozdíly dokáží při vyšší četnosti přeprav zákazníkovi ušetřit značné částky. Kamionovou přepravu využívá přibližně 80 - 90 % odběratelů a z celkového množství je 98 % přeprav celokamionových. Jen zřídka se využívá pozemní transport jako sběrná služba pro menší zásilky. Ve většině případů objednává tyto služby výrobce, vlastní přepravu si obstarávají většinou zákazníci z Francie a Polska.

Železniční přepravu a její cenu je třeba hodnotit z několika hledisek. Nejvíce záleží na hmotnosti a objemu zásilky, zpravidla čím těžší a méně objemné zboží je, tím cena na přepravu jednoho výrobku vychází levněji. Těžké litinové špalíky jsou tedy v tomto ohledu

vhodným zbožím. Cena závisí také na vzdálenosti přepravy. Zpravidla čím delší vzdálenost, tím nižší cena. Pokud jsou tyto podmínky splněny, pak bude pravděpodobně železniční přeprava levnější než přeprava silniční. Podmínkou také je, aby měl zákazník poblíž vhodnou železniční stanici nebo nejlépe vlastní vlečku až do svého podniku. Pokud by zboží musel ze železnice překládat a ještě převážet, celková cena by se pravděpodobně vyšplhala ještě výše než za přepravu kamionovou. Železniční přepravu využívá a preferuje zhruba 10-20 % zákazníků. Využívá se především pro transport zboží do severských zemí. Jiné typy přepravy firma téměř nevyužívá. Pouze výjimečně v naléhavých případech je zaslán vzorek výrobku letecky do vzdálenějších koutů světa. Podíl letecké či jiné dopravy je na celkovém objemu v podstatě nulový.

5 Návrh marketingového plánu

V této části diplomové práce bude představen návrh marketingového plánu pro rok 2014. Postupně budou prezentovány možnosti, odhadnuty náklady a úkoly potřebné k dosažení cílů. Marketingový plán vychází ze strategického plánu a z poslání firmy.

5.1 Poslání firmy

Společnost FEREX je jedním z předních evropských výrobců kvalitních a funkčních odlitků ze šedé litiny, zejména brzdových špalíků. Jeho posláním je zajišťovat prostřednictvím svých brzdových špalíků bezpečnost v nákladní i osobní železniční dopravě.

Brzdové špalíky ze šedé litiny jsou stále jedním z nejčastěji používaných prostředků určených pro brzdění železničních vozů. Podnik svými výrobky zásobuje několik evropských a dokonce i jednu mimoevropskou zemi. Využívá své strategické pozice v centru Evropy, proto se jí často daří přepravovat zboží za nižší ceny než konkurence, a tím snižovat celkové ceny svých produktů. Zároveň má dostatečné výrobní kapacity, díky nimž může plnit bez problémů i větší množství zakázek v krátké době.

FEREX je podnik s dlouholetou tradicí, který se už od dob, kdy byl znovu před třiceti lety postaven, zabývá právě výrobou brzdových špalíků, na něž je specializován. Své zkušenosti získané během těchto let využil nejen ke zdokonalení jejich výroby, ale do detailů doladil i kvalitu, která je pečlivě a pravidelně kontrolována. Přesto se snaží uspokojovat potřeby zákazníků také v oblasti zemědělství – výrobou traktorových závaží. Díky ručnímu pracovišti je schopný vyrobit i prakticky jakékoliv odlitky ze šedé litiny dle požadavků kupujícího.

5.2 Situační analýza

Situační analýza rozebírá to, jak si na trhu stojí výrobek, jeho cena, jaký je způsob jeho umístění a jaká je komunikace v rámci výrobku. Situační analýza se rovněž zabývá hodnocením výrobního zařízení, pracovníků a dalšími analýzami.

5.2.1 Produktová analýza

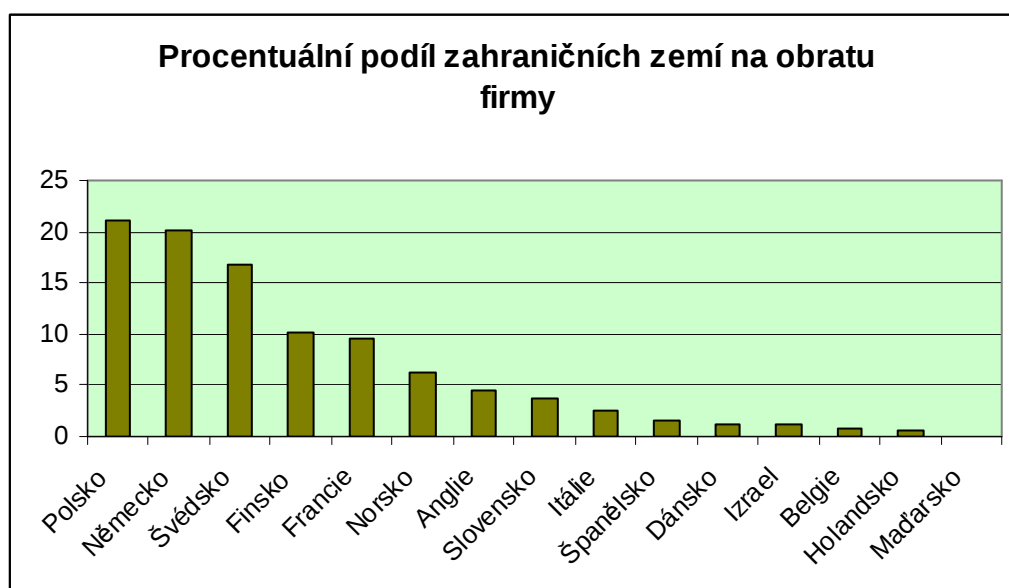
Hlavní výrobek je brzdový špalík ze šedé litiny. Brzdové špalíky se odlévají na zakázku podle přání zákazníka. Jejich kvalita je dobrá a je srovnatelná s konkurencí. Počet reklamací je minimální. Firma vlastní velké množství modelových zařízení, díky kterým může zákazníkům nabídnout širokou škálu jednotlivých typů brzdových špalíků. V případě požadavku je možné vyrábět také nové typy brzdových špalíků, přičemž je nutná pouze investice do modelového zařízení. Vzhledem k tomu, že je firma úzce specializovaná právě na brzdové špalíky, případně traktorová závaží ze šedé litiny, bylo by vhodné, kdyby se do budoucna snažila svůj sortiment rozšířit. Během několika let může poptávka po brzdových špalících prudce klesnout z důvodu hlukového omezení a následného používání substitučních produktů. Z tohoto důvodu by měla v nejbližší době začít hledat možnosti výroby jiných produktů ze šedé litiny. Později by se měla zaměřit také na rozšíření výrobních možností – např. výroba i jiných typů litin. K tomu by byla ovšem nutná investice do strojního zařízení.

5.2.2 Cenová analýza

Cena brzdových špalíků je konkurenceschopná. Ceny závisí zejména na cenách šrotu a v současné době se pohybují okolo 20 Kč za kilogram šedé litiny. V nejbližší době se nechystá zdražování, protože ceny materiálu (kovového šrotu) mírně klesají. FEREX je levnější než německá slévárna a dražší nebo stejně drahý než polská a maďarská slévárna. Zde záleží na jednotlivých typech výrobků a na ceně přepravy. Na většině trzích je zisková přírážka uspokojující, nižší je v zemích, kde se chce FEREX prosadit oproti konkurenci a kde vidí budoucí potenciál (např. Polsko).

5.2.3 Distribuční analýza

Při distribuci výrobků využívá podnik svého výhodného umístění ve svůj prospěch a snaží se tak své zboží přepravovat s co nejnižšími náklady. To je velmi důležité, protože většina prodeje je realizována zahraničními odběrateli, přibližně 60 % produkce. Zbytek pak tvoří tuzemský prodej. V současné době se brzdové špalíky vyváží do patnácti evropských zemí. Podíl jednotlivých zahraničních zemí na obratu firmy je znázorněn na grafu 5.11. Distribuční cesta je krátká, většinou se jedná o prodej zboží dalším podnikům (velkoobchodům a opravnám) nebo státu (B2B marketing).



Obr. 5.11: Procentuální podíl zahraničních zemí na obratu firmy

Zdroj: interní materiály firmy

5.2.4 Komunikační analýza

Nejúčinnějším komunikačním nástrojem je osobní prodej, který firma využívá nejvíce, přesto by do budoucna bylo vhodné tento typ komunikace ještě rozšířit. Společnost se rovněž snaží zúčastnit se alespoň jednou ročně veletrhu zaměřeného na železniční průmysl. Ke své prezentaci zejména novým zákazníkům využívá katalogu, který je každoročně aktualizován. Mimo to tiskne ještě informační dvojlist, ve kterém jsou základní informace o podniku a kvalitě produktů včetně certifikátů jednotlivých odběratelů. Na tomto informačním dvojlistu je také znázorněna mapka, na které je vidět, kam všude firma dodává. Firma využívá také direct marketing v podobě rozesílání informačních a nabídkových e-mailů. V poslední řadě se prezentuje také webovými stránkami, které spravuje interní počítačový technik.

5.2.5 Zhodnocení výrobní kapacity a stavu strojového parku

Výrobní kapacita FEREXU je velmi dobrá. Firma je schopná vyrobit za rok až 20 tisíc tun šedé litiny. Denně se může nalít až 100 t litiny, což umožňuje splnit včas i větší zakázky pro náročné zákazníky. Výroba pracuje většinou na dvě směny, třetí směna dělá údržbu.

V případě nutnosti lze přejít na třísměnný provoz. Důležité je skloubit výrobu tak, aby se stejné typy výrobků odlévaly ve společných sériích. Při změně typu výrobku je nutné vyměnit modelové zařízení. Jeho vystřídání není až tolik náročné, zabere přibližně 15 minut. Ovšem časově náročnější může být změna tzv. jakosti litiny. Pokud se zvyšuje obsah fosforu, např. z jakosti litiny S na P 10, není to tolik komplikované – v případě, že je teplota v JUNKRU vysoká. V opačném případě, kdy se obsah fosforu snižuje, je to komplikovanější. Takový úkon může trvat 3 – 5 h, podle výkonu pece.

Strojní zařízení a výrobní linka byla pořízena po rekonstrukci slévárny v roce 1986 a v té době byla jednou z nejmodernějších v Evropě. V dnešní době je bohužel nejen morálně zastaralá, ale také není v nejlepším technickém stavu. Občasné opravy na strojním zařízení jsou běžné, ale pokud by byly poruchy časté, mohlo by dojít ke zvyšování nákladů a tedy i cen konečných výrobků.

Jednou z hlavních příčin nedodržování dodacích lhůt je závada na elektrické udržovací peci JUNKER, kam se transportuje natavená litina. Kvůli odstávce tohoto zařízení se nasmlouvané zakázky nestíhají vyrobit a zákazníci, kteří s dodávkou pospíchali, jsou nespokojeni. Problémy s výrobním zařízením jsou tedy největší příčinou zpožděných dodávek, a proto se v současné době plánuje generální oprava zmíněné pece, která by měla proběhnout začátkem roku 2014. Oprava je velmi důležitá, protože pomůže zkvalitnit a zefektivnit vykonávanou práci. Přesto by firma měla v budoucnosti uvažovat o komplexnější renovaci strojního zařízení.

5.2.6 Zhodnocení efektivity pracovníků

Řadoví zaměstnanci jako slévači a ostatní dělníci dostávají nízké mzdy, a to nejen kvůli nedostatku finančních prostředků. Navíc na ně působí těžké slévárenské pracovní podmínky, které vedou buď k odchodu zaměstnanců nebo ke snížení jejich výkonnosti v práci. To se pak může projevit i na kvalitě či množství výstupu. Celková nejistota daná finanční situací podniku vede k nestálosti pracovníků především v technicko-hospodářské oblasti. Další skutečností, která ovlivňuje všechny zaměstnance je opoždění výplaty mezd. Nestálost pracovníků je pro firmu neefektivní, protože musí neustále zaškolovat a zaučovat nové zaměstnance. To stojí podnik jednak peníze a své důsledky to má

i v kvalitě vykonávané práce, která není u nových pracovníků zpočátku nejvyšší. Důležitá je také loajalita k firmě, kterou si pracovníci nevybudují ihned. K tomu by měl určitým způsobem přispět i podnik a ukázat např. formou zaměstnaneckých výhod nebo zlepšením pracovních podmínek, že si svých zaměstnanců váží. Naproti tomu jsou ve firmě i tací zaměstnanci, kteří tam nastoupili převážně v době rozmachu společnosti a mnozí z nich pamatují také začátky nové slévárny. Tito zaměstnanci zůstali podniku věrní, ale na druhou stranu nepřinášejí podniku většinou nic nového.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce není pro firmu obtížné najít nové zaměstnance, zvláště pracovníci s nižším vzděláním vezmou zavděk jakoukoliv prací. Ovšem jako problém se jeví nedostatek kvalifikovaných slévačů, kterých je na trhu celkově nedostatek. Z tohoto důvodu probíhá pravidelné zaškolování nových slévačů, které je ovšem časově náročné. Trvá přibližně 2 – 3 měsíce, než je takový pracovník schopen vykonávat práci samostatně.

5.2.7 Zhodnocení firmy vzhledem ke konkurenci

Každý zákazník má jiné požadavky, které jsou pro něj důležité. V tabulce 5.2 jsou jednotlivá kritéria uvedena a je jim přiřazena relativní důležitost (součet důležitostí se rovná 100). Následně jsou všechny tyto faktory porovnány a zhodnoceny od 1 do 10 vzhledem ke konkurenci (10 = nejlepší hodnocení) – tabulka 5.3. Podnik si vzhledem ke konkurenci vede dobře, jeho slabší stránkou jsou zejména dodací lhůty. Jeho výhodou je velká výrobní kapacita, které může využívat při plnění zakázek získaných prostřednictvím státního výběrového řízení, aniž by musel omezovat výrobu pro své stávající zákazníky.

	Faktory	Důležitost
1	Kvalita brzdových špalíků	22
2	Splnění norem a požadavků zákazníka	22
3	Ceny produktů	20
4	Dodací lhůty	22
5	Výrobní kapacita firmy	14
X	X	100

Tab 5.2: Požadavky zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocené faktory	FEREX	Konkurence		
		DE	PL	HU
1	10	10	10	10
2	10	10	10	10
3	9	8	9	9
4	7	9	9	9
5	10	8	8	7
Hodnocení celkem (hodnocení x důležitost)	914	910	930	916

Tab 5.3: Porovnání a zhodnocení jednotlivých faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.8 Analýza zákazníků

Podnik má díky svému dlouholetému působení na trhu své věrné zákazníky, s nimiž si neustále buduje dobré obchodní vztahy. Tato skutečnost zamezila jejich ztrátě během poslední doby, kdy má firma potíže s dodržováním dodacích lhůt.

Zákazníci jsou podrobněji popsáni v kapitole 4.1

5.2.9 Nové trhy

Nové zákazníky má firma velké šance získat především v zemích, kam v současné době dodává nebo dodávala, protože je schopna vyrábět většinu produktů (brzdových špalíků) se stávajícími modelovými zařízeními. Takto nebudou vznikat podniku ani zákazníkům žádné dodatečné náklady. Přesto je v případě požadavku schopna a ochotna dodat i nové typy brzdových špalíků. Nové odběratele může získat také prostřednictvím výběrových řízení. Státní firmy vyhlašují každoročně několik tendrů, kde má firma šanci na úspěch. Vzhledem k přepravním nákladům i nákladům firmy je pro FEREX v současné době lepší zůstat pouze na evropském trhu. Podnik je držitelem několika certifikátů potřebných pro dodávání zejména státním firmám. Tato osvědčení zvyšují její prestiž, konkurenceschopnost a šanci právě na získání nových zákazníků.

Analýza vnějšího prostředí je podrobněji uvedena v kapitole č. 4.

5.2.10 SWOT analýza

Na základě jednotlivých analýz a informací o firmě byla sestavena následující analýza SWOT:

Silné stránky - velká výrobní kapacita - výhodná poloha firmy - velké množství modelových zařízení - kvalita výrobků - norma ISO a certifikáty dodavatelů - tradice firmy - dlouhodobé vztahy se zákazníky	Příležitosti - získání nových trhů - získání státních zakázek - možnost výroby nových typů produktů ze šedé litiny
Slabé stránky - špatná finanční situace - morálně zastaralá a občasně poruchová výrobní linka - následné zvyšování nákladů - dlouhé dodací lhůty - nestálost pracovníků	Hrozby - nižší ceny konkurence - ztráta zákazníků kvůli dlouhým dodacím lhůtám - prodej substitučních výrobků

Tab 5.4: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza slouží jako výchozí bod k následujícímu stanovení marketingových cílů, přitom se firma snaží využít svých příležitostí a silných stránek.

5.3 Marketingové cíle

Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v tíživé finanční situaci, je jeho nejzásadnějším podnikovým cílem tuto skutečnost změnit a dostat se do plusových čísel. K tomu se vztahují různá úsporná opatření, na kterých závisí i marketingové cíle. V tuto chvíli není žádoucí se zaměřovat na výrobu jiných než existujících výrobků, kvůli nimž by se muselo investovat do současného strojního zařízení. Kvůli tomuto faktu se preferuje zapůsobit na

nové zákazníky se stávajícími produkty, případně s novými typy stávajících produktů, kde by se jednalo pouze o investici do nových modelových zařízení. Vzhledem k tomu, že jsou modelová zařízení ve většině případů hrazena buď kompletně nebo alespoň částečně zákazníkem, nejednalo by se o vysoké výdaje. Získat nové zákazníky by firma chtěla především ve Francii, což je země, kde vidí obrovský potenciál. Dle průzkumu, který byl proveden jednak na základě dostupných sekundárních zdrojů, ale také osobně přímo pracovníkem zabývajícím se právě získáváním nových zákazníků, je v tomto státě mnoho železničních opraven. Velká část z nich nakupuje od firmy (velkoobchodu), která je zároveň současným odběratelem FEREXU, přesto zbývá ještě dost takových, jež spolupracují s konkurencí, nejčastěji s německým výrobcem, a které by byly případně ochotny změnit dodavatele. Jeden z nejzásadnějších cílů je získat státní zakázku ve Francii od společnosti SNCF. Mimo to má firma zájem udržet si své stávající zákazníky a to především tím, že si klade za cíl zkrátit dodací lhůty u všech typů výrobků. Dalším cílem společnosti je zvýšit roční obrát firmy na 310 mil. Kč. Dlouhodobým cílem firmy je pak postupně pracovat na vývoji nových produktů, aby se připravila na dobu, kdy poptávka po brzdových špalících začne prudce klesat. Přehled marketingových cílů společnosti je uveden v následující tabulce č. 5.5.

Marketingové cíle společnosti
Získání státní zakázky pro francouzské dráhy (SNCF)
Získání nových zákazníků se stávajícími produkty
Získání nových zákazníků s novými typy špalíků
Udržení si stávajících zákazníků se stávajícími produkty
Zkrácení dodacích lhůt
Zvýšení ročního obrátu na 310 mil. Kč
Zhodnocení možností výroby nových produktů

Tab. 5.5: Marketingové cíle společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů firmy

5.4 Marketingové strategie

V této části budou navrženy jednotlivé marketingové strategie, které jsou zásadní pro dosažení marketingových cílů.

5.4.1 Produktová strategie

FEREX se bude v příštím roce zaměřovat především na stávající produkty či nové typy stávajících výrobků, ale zároveň musí myslet také na budoucnost a zvážit své možnosti pro novou výrobu. Během roku 2014 by měl zejména technolog spolu s ředitelem slévárny komplexně zhodnotit možnosti výroby nových produktů, shromáždit dokumentaci a co nejpřesněji odhadnout náklady na investici do stávajícího strojního zařízení. V návaznosti na perspektivní nové výrobky je nutné připravit také nové strojní investice.

Podnik plánuje zvýšení obrátu pro rok 2014 na 310 mil. Kč. K jejímu splnění by výrazně pomohlo získání státní zakázky pro francouzské dráhy, případně jiných velkých zakázek, kterých se FEREX v případě vyhlášení tendru určitě zúčastní. Zároveň počítá se svými stávajícími zákazníky, u nichž očekává zvýšení prodejů vzhledem ke zkrácení zmiňovaných dodacích lhůt.

5.4.2 Cenová strategie

Vzhledem k oslabování koruny vůči euru se očekává ještě vyšší konkurenceschopnost firmy a případné zlevňování pro některé zákazníky. Tuto skutečnost by podnik mohl využít zejména v Polsku, kde je konkurence levnější. Při získávání nových zákazníků bude firma v určitých případech používat cenových zvýhodnění.

5.4.3 Distribuční strategie

Firma FEREX nepředpokládá v oblasti distribuce žádné velké změny. I nadále bude zboží procházet, vzhledem k jeho charakteru, přes maximálně jeden distribuční článek nebo bude prodáváno napřímo firmám, které brzdové špalíky montují na železniční vozy.

5.4.4 Komunikační strategie

Jeden ze způsobů, jak by FEREX mohl získat nové zákazníky, je osobní prodej. Společnost má jednoho obchodního referenta – cestujícího, který má za úkol objíždět firmy zejména ve Francii, Anglii, Itálii a Polsku. Firmu bude prezentovat novými katalogy, na nichž se v současné době pracuje. V nich je uvedena široká škála brzdových špalíků vyráběných společností v současné době. Pokud bude zákazník požadovat nový typ brzdového špalíku,

je na něm, aby domluvil podmínky tohoto obchodu. Firma v případě velkých zakázek (přibližně od 5 tis. ks) bude stimulovat prodej formou částečné úhrady nového modelového zařízení.

Podporu prodeje chce podnik stimulovat celou škálou nástrojů. Svým zákazníkům se chystá poskytovat množstevní slevy za odběry zboží přesahující zhruba 5 000 ks špalíků (tzn. přibližně 2 kamiony). Někteří kupující by mohli mít určité slevy zahrnuté přímo ve svém ceníku. Nižší ceny by poskytoval také v případě kratší splatnosti. Novým zákazníkům by nebyly v některých případech účtovány náklady na přepravu.

Nové zákazníky se bude pokoušet získat také prostřednictvím veletrhu. FEREX se chystá zúčastnit opět výstavy Innotrans v září 2014 v Berlíně. Tato výstava je určena speciálně pro železniční průmysl. Díky tomu se firma ocitne opět v prostředí mezi potenciálními zákazníky, kde na sebe může upozornit.

Další způsob získávání nových zákazníků je uveden v následující kapitole.

5.5 Získávání nových zákazníků prostřednictvím tendrů

K tomu, aby podnik posílil svou pozici na trhu a zároveň zvyšoval obrát firmy na požadovanou úroveň, potřebuje získávat nové zákazníky. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je účast ve státním výběrovém řízení.

Jedním z nejzásadnějších marketingových cílů podniku je získat státní zakázku – tedy zároveň nového zákazníka, firmu SNCF. Aby toho FEREX dosáhl, přihlásil se do výběrového řízení. Tato zakázka představuje nejenom prestiž, ale především zajistí pravidelný přísun práce a peněz. Jedná se o dodávku brzdových špalíků na dobu tří let s ročním objemem cca 300 tis. brzdových špalíků za zhruba 40 mil. Kč. Podmínkou k účasti ve výběrovém řízení bylo získání tzv. certifikace podniku a homologace výrobku. V podstatě se jedná o to, aby společnost prokázala, že má odpovídající technologii výroby, kvalitu výrobků, organizaci práce a také finanční stabilitu. K tomu, aby podnik certifikaci získal, bylo nutné zpracovat velké množství podkladů, mezi kterými jsou např. organigram, výpis z obchodního rejstříku, doklad o pojištění odpovědnosti za škodu, atd.

Rovněž bylo nezbytné vyplnit početné množství formulářů a dotazníků. Veškerá dokumentace musela být ve francouzském jazyce. Po zpracování a předložení požadovaných materiálů přijeli zástupci firmy SNCF na audit. FEREX tímto auditem bez větších problémů prošel. Auditoři (zaměstnanci firmy SNCF z oddělení kvality) měli jen drobné výhrady v oblasti financí. Dále pak chyběla tiskárna na etikety s čárovým kódem, přičemž bylo domluveno, že tato závada bude odstraněna jejím zakoupením. Následně bylo FEREXU poštou zasláno hodnocení dodavatele (viz příloha E), které dopadlo uspokojivě. Podnik získal ve všech oblastech alespoň minimálně požadované množství bodů.

Další podmínkou k účasti ve výběrovém řízení je homologace výrobku. Vzhledem k tomu, že brzdový špalík je bezpečnostním prvkem, podléhá přísné schvalovací proceduře. Přímo do Francie bylo nutné zaslat 100 ks špalíků k testování, ale ještě předtím musely projít tzv. iniciální přejímkou, která byla součástí auditu. Auditoři zkontrolovali špalíky vizuálně včetně všech příslušných dokumentů a výsledků požadovaných testů. Potom se mohly špalíky zaslat na testování v provozu, které bude trvat přibližně 4 – 6 měsíců. Odeslány byly na podzim roku 2013. Pokud FEREX získá homologaci výrobku, splní tím poslední podmínku pro podání řádné nabídky do již vyhlášeného výběrového řízení. Termín pro podání nabídek je konec května 2014. Do vyhlášení výsledků probíhá mezi oběma stranami aktivní komunikace. Pokud by se FEREXU podařilo tuto zakázku získat, byl by to ohromný úspěch. Francouzi jsou v této záležitosti velmi konzervativní, brzdové špalíky jim už mnoho let dodává německá slévárna. V případě, že by FEREX uspěl, měl by začít dodávat od roku 2015 do 2018.

Vzhledem k tomu, že je příprava k účasti ve výběrových řízeních náročná (zejména časově), plánuje firma přijmout nového zaměstnance, který se bude zaměřovat hlavně na tyto činnosti. Jeho náplní práce bude sledovat vyhlašování jednotlivých výběrových řízení, příprava dokumentace a nabídky, řídit jednání související s výběrovými řízeními a následně v případě úspěchu zajistit dodávky pro jednotlivé firmy.

5.6 Udržování stávajících zákazníků

Pro správné fungování firmy je rovněž důležité udržet si své stávající zákazníky. Ztráta, byť jen části z nich, by mohla firmě způsobit nemalé potíže.

Stávající zákazníky se podnik bude snažit udržet zejména tím, že bude plnit zakázky včas a zkrátí tak dlouhé dodací lhůty. Přestože si odběratelé drží určitou skladovou zásobu brzdových špalíků, nemohou na dodávky z důvodu oprav čekat příliš dlouho. V případě nedodržení dodacích lhůt by pak hrozilo, že začnou špalíky kupovat od konkurence. Mimo tuto skutečnost se potvrdilo, že zákazníci jsou v jiných ohledech s firmou FEREX velice spokojeni. Ke zkvalitnění práce a tedy i zrychlení výroby pomůže generální oprava udržovací pece JUNKER, plánovaná na začátek roku 2014. Tato oprava je zásadním krokem právě ke zlepšení dodacích lhůt.

5.7 Rozpočet

V roce 2014 se předpokládají následující výdaje pro splnění marketingového plánu:

- účast ve výběrovém řízení pro firmu SNCF – testování špalíků	100 000 Kč
- ostatní výdaje pro účely výběrového řízení SNCF – (tiskárna na etikety, překlady)	20 000 Kč
- testování špalíků a výdaje pro jiná výběrová řízení	60 000 Kč
- náklady na cestovní výlohy obchodního referenta – cestujícího za rok 2014	300 000 Kč
- tisk katalogů a ostatních propagačních materiálů	100 000 Kč
- náklady na výstavu Innotrans 2014 (společná účast v rámci ČR)	150 000 Kč
- náklady na nového zaměstnance určeného zejména pro výběrová řízení	350 000 Kč
- náklady na generální opravu elektrické udržovací pece JUNKER	3 500 000 Kč
NÁKLADY CELKEM	4 580 000 Kč

ZÁVĚR

Diplomová práce v rámci teorie nejprve popisuje jednotlivé části marketingového plánu. Začíná od poslání a vize podniku a pokračuje marketingovou situační analýzou, která je podkladem pro vytvoření SWOT analýzy. Vysvětluje, jak nejlépe stanovit marketingové cíle, a následně rozebírá jednotlivé marketingové strategie. Teorie je ukončena zmínkou o stanovení rozpočtu. Cílem diplomové práce je navržení marketingového plánu pro rok 2014. Aby byl marketingový plán úspěšný, musí respektovat poslání podniku a jeho firemní cíle. Předtím, než byly stanoveny marketingové cíle, byla provedena situační analýza, kterou se dospělo k zajímavým poznatkům. Zjištěné slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby byly přeneseny do SWOT analýzy. Nakonec byly navrženy marketingové strategie a stanoven rozpočet pro jejich realizaci.

Na začátku praktické části diplomové práce je nejprve představen podnik. Jedná se o firmu FEREX-ŽSO zabývající se slévárenskou výrobou produktů ze šedé litiny. Nejdůležitějším výrobkem jsou brzdové špalíky, na jejichž výrobu se podnik specializuje. Krátce je zde zmíněna historie společnosti. Uvedena je poloha firmy a její výhody i nevýhody. Jednotlivá oddělení spadající do vnitropodnikového prostředí jsou popsána především jako jeden společně fungující celek. Zvláštní pozornost je pak věnována prodejnímu oddělení. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik produkující určité znečištění, nechybí zmínka o životním prostředí a nezbytných opatřeních, které podnik provádí.

Jedna z dalších stěžejních kapitol je zaměřena na současnou situaci strategického plánování firmy. Jsou zde uvedeny současné cíle společnosti a způsob jejich dosahování. Následuje analýza marketingového mixu, na níž závisí další rozhodování firmy. V jednotlivých podkapitolách je rozebrán výrobek, cena, distribuce a komunikace. Kromě samotného výrobku (brzdového špalíku) je také popsána výroba šedé litiny. Její složení je důležité z hlediska představy o potřebném materiálu a následného stanovení ceny. Jedna z podkapitol se zabývá také zaváděním nového typu výrobku. Vzhledem k tomu, že je do tohoto procesu zapojeno několik oddělení, záleží na jejich souhře a rychlosti jejich vyjádření k případu. Následný proces zhotovení modelových zařízení cestu k sériové výrobě ještě prodlužuje, navíc je nutná zpětná vazba zákazníka zejména z hlediska

kontroly a tedy i spokojenosti. Využívání brzdových špalíků nebude věčné, proto je nutné zmínit výhled do budoucnosti a jejich očekávané nahrazování. Po rozboru výrobku následuje neméně důležité určování cen výrobků. To probíhá nákladovou metodou s přičtením ziskové přírážky. Uvedeno je také konečné stanovení cen pro jednotlivé zákazníky. Distribuční cesta je z hlediska charakteru zboží krátká. Ke komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky používá firma několik nástrojů. Jako nejúčinnější nástroj je brán osobní prodej.

Dále je popsána současná situace na trhu brzdových špalíků a způsob rozdělení trhu na jednotlivé segmenty. Jsou zde popsány také jednotlivé subjekty fungující na trhu a jejich vztah vzhledem k firmě. Jedním z nich jsou zákazníci, o které se firma snaží co nejvíce starat, proto pravidelně provádí dotazníkové šetření jejich spokojenosti. Dalším subjektem je konkurence. Ta se týká pouze zahraničních firem, v Čechách sice slévárny jsou, ale s jiným zaměřením. Podnik využívá svých konkurenčních výhod, aby v boji na trhu obstál. Dodavatelé jsou jedním z nejdůležitějších článků umožňující firmě vlastní výstup, proto záleží zejména na jejich spolehlivosti. Neméně důležití jsou zprostředkovatelé zajišťující přepravu zboží k zákazníkům.

Závěrečná kapitola se zaměřuje na splnění cíle diplomové práce, kterým je návrh marketingového plánu pro rok 2014. Ten vychází z poslání podniku a situační analýzy zabývající se rozbořem prostředí. V návaznosti na to je následně sestavena SWOT analýza, z níž vychází marketingové cíle. Nakonec jsou stanoveny jednotlivé marketingové strategie. Produktová strategie se orientuje především na stávající produkty. Cenová strategie se zaměřuje na cenová zvýhodnění pro některé zákazníky. V distribuční strategii nejsou popsány žádné větší změny. V rámci komunikační strategie jsou zmíněny prostředky k udržení stávajících a přesvědčení nových zákazníků. Jedna z podkapitol se zaměřuje také na získávání nových zákazníků pomocí výběrového řízení. Poslední částí je stanovení rozpočtu nutného k realizaci strategií.

V rámci marketingových cílů je pro firmu klíčové udržet si stávající zákazníky, což je snazší než získávání nových. K tomu by měla pomoci generální oprava udržovací pece JUNKER. Její částečné výpadky a následná odstávka zapříčinily znatelné

prodloužení dodacích lhůt, a tedy i následnou nespokojenost zákazníků. Plánovaná oprava je tedy jedním z nejdůležitějších procesů, který by měl zajistit nejenom zkrácení dodacích lhůt a zabránit odběratelům k odchodu ke konkurenci, ale měl by obnovit i zákaznickou důvěru a spokojenost. Znovu získaná výrobní efektivita by měla pomoci i v plnění nově získaných zakázek od nových zákazníků.

Dalším marketingovým cílem společnosti je získání nových zákazníků. Jeden ze způsobů, jak toho podnik může dosáhnout, je vyhrát výběrové řízení. Společnost má velký zájem o státní zakázku pro francouzské dráhy, firmu SNCF. Přestože se na první pohled může zdát, že tuto záležitost nelze příliš ovlivnit a že záleží pouze na splnění podmínek a cenové nabídky, opak je pravdou. Firma FEREX zatím úspěšně získala povinnou certifikaci i homologaci výrobku a chystá se podat nabídku. Je tedy zatím na dobré cestě, ovšem pro postup do konečné fáze výběrového řízení bude muset udělat ještě více a bude záležet i na maličkostech. Během výběrových řízení probíhá mnoho jednání zúčastněných firem se zadavatelem. Velkou roli hraje celkový dojem firmy – jak vizuální (např. uklizený a čistý areál podniku), tak samotná prezentace pracovníků zastupujících podnik. Připravenost a včasné reakce na dotazy potenciálního odběratele jsou základem. Tyto skutečnosti mohou zvýšit dojem zákazníka o spolehlivosti a důvěryhodnosti firmy, a tedy i její šanci na úspěch. V konečné fázi může vyhrát i podnik s vyššími cenami. Cena firmy FEREX bude určitě konkurenceschopná. Vzhledem k tomu, že její největší rival a dosavadní dodavatel z Německa mívá obvykle vyšší ceny, bude o to víc záležet právě na jiných aspektech. Výhodou německé slévárny je dlouholetá spolupráce, se kterou je pravděpodobně francouzská státní firma spokojena, a o to těžší bude pro FEREX zakázku získat. Bude muset vynaložit opravdu maximální úsilí, aby se jí to podařilo. K tomu by mohlo přispět i přijetí nového zaměstnance, který se bude moci těmto záležitostem plně věnovat. Vhodné by bylo, aby měl v této oblasti nějaké zkušenosti a nebylo ho nutné zaučovat, ale pouze uvést do konkrétní problematiky. Výhra v tomto tendru tedy není nemožná.

Ani získávání dalších nových zákazníků není opomenutelné, ovšem ve srovnání s předchozími cíli je tato část marketingového plánu o něco méně důležitá. Přesto i v této oblasti by mohlo být dosaženo dobrých výsledků. Vzhledem k navrhovanému přijetí

nového zaměstnance pro státní zakázky by bylo ulehčeno obchodnímu referentovi – cestujícímu, který by se mohl více věnovat právě získávání nových zákazníků. Zvýšení aktivit osobního prodeje a dalších marketingových nástrojů (podpora prodeje, veletrhy) by mohlo vést k dalšímu posunu firmy a k požadovanému zvýšení obrátu.

Je zřejmé, že snížení poptávky a následné omezení výroby brzdových špalíků ze šedé litiny časem opravdu nastane, a proto je nutné přemýšlet do budoucna o výrobě nových produktů. Krok plánovaný pro rok 2014 týkající se zjištění nových výrobních možností by byl pro firmu určitě vhodný, ne-li nezbytný. Čím dříve začne o těchto věcech uvažovat, tím lépe. V tuhle chvíli sice není jasné, jak se bude situace na trhu brzdových špalíků vyvíjet, ale firma by měla být na tuto skutečnost připravena včas, aby už při menším poklesu mohla začít vyrábět něco nového. Nově získané informace by pak měly firmě usnadnit rozhodování při jejím dalším rozvoji.

Marketingový plán byl navržený na základě dostupných informací o podniku a jeho současné situaci. V případě jeho realizace by mohlo dojít ke zlepšení situace firmy v marketingové oblasti. Podnik má velké šance na získání státní zakázky i nových zákazníků. Díky plánované opravě se mu pravděpodobně podaří zkrátit dodací lhůty, které jsou aktuálně největším problémem pro stávající zákazníky. Tímto dojde ke zlepšení a utužení narušených obchodních vztahů. Do karet firmě hraje také skutečnost se znehodnocováním kurzu české koruny, díky čemuž by firma mohla v některých oblastech buď realizovat vyšší zisky či se naopak díky nižším cenám prosadit na nových trzích s vyšším vlivem konkurence.

Seznam použité literatury:

- [1] KOTLER, P a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [3] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] COOPER, J a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [5] MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [6] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-476-5.
- [8] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.
- [9] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

- [10] LEFFLER, D. Become a Marketing Guru in Under Ten Minutes. *GPSolo*. Chicago: American Bar Association, 2010, roč. 27, č. 7, s. 60-61. ISSN 1528638X. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>.
- [11] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.
- [12] KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., v edici EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [13] CALKINS, T. A MARKETING PLAN FOR TURBULENT TIMES, *Yvey Business Journal Online*. London: University of Western Ontario, 2009, roč. 73, č. 2, ProQuest document ID 216185945. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>.
- [14] KINCL, J. a kolektiv. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- [15] PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- [16] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 14th ed. Boston Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 10: 0-13-216712-3.
- [17] KOTLER, P. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. I. title New York: THE FREE PRESS, 1999. ISBN 0-684-85033-8.
- [18] DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [19] O'REILLY, F. L. a J. J. MATT. Public Relations Opportunities for Schools Utilizing Innovations in Virtual Communities. *Journal of Education and Learning*. Toronto:

Canadian Center of Science and Education, 2013, roč. 2, č. 2, s. 139-143. ISSN 19275250.
Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>.

[20] O nás [online]. Liberec: FEREX-ŽSO, 2013 [vid. 2013-11-10]. Dostupné z:
<http://www.ferex-zso.cz/cz5--historie-spolecnosti.html>.

Seznam příloh:

Příloha A – Přehled norem používaných při výrobě brzdových špalíků (3 s.)

Příloha B – Inspekční certifikát (2 s.)

Příloha C – Dotazník pro odběratele (1 s.)

Příloha D – Atest o jakosti paliva (1 s.)

Příloha E – Hodnocení dodavatele (2 s.)

Příloha A

Přehled používaných norem a předpisů ve společnosti FEREX-ŽSO spol. s r. o. Liberec souvisejících s výrobou brzdových špalíků

UIC 832 V	UIC – Technické dodací podmínky pro brzdové špalíky z fosforové železné litiny pro hnací vozidla a vagóny (01/04)
UIC 541 – 1	UIC – Požadavky na brzdy a jejich komponenty (09/10)
UIC 542 V	UIC- Brzdové součástky - vyměnitelnost (01/95)
ČSN EN 473	Nedestruktivní zkoušení – Kvalifikace a certifikace pracovníků NDT (tj. v oblasti nedestruktivního zkoušení) – Všeobecné zásady (01/09)
ČSN EN 10 025-1	Výrobky válcované za tepla z konstrukčních ocelí – Část 1: Všeobecné technické dodací podmínky (03/11)
ČSN EN 10 025-2	Výrobky válcované za tepla z konstrukčních ocelí – Část 2: Technické dodací podmínky pro nelegované konstrukční oceli (09/07)
ČSN EN 10 025-3	Výrobky válcované za tepla z konstrukčních ocelí – Část 3: Technické dodací podmínky pro normalizačně žíhané / válcované svařitelné jemnozrnné konstrukční oceli (09/05)
ČSN EN 10 025-4	Výrobky válcované za tepla z konstrukčních ocelí – Část 4: Technické dodací podmínky pro termomechanicky válcované svařitelné jemnozrnné konstrukční oceli (09/05)
ČSN EN 10 025-5	Výrobky válcované za tepla z konstrukčních ocelí – Část 5: Technické dodací podmínky na konstrukční oceli se zvýšenou odolností proti atmosferické korozi (03/11)
ČSN EN 10 025-6 + A1	Výrobky válcované za tepla z konstrukčních ocelí – Část 6: Technické dodací podmínky pro ploché výrobky z ocelí z vyšší mezí kluzu v zušlechťeném stavu (12/09)
ČSN EN 10 027-1	Systémy označování ocelí – Část 1: Stavba značek ocelí (04/06)
ČSN EN 10 027-2	Systémy označování ocelí – Část 2: Systém číselného označování (11/97)
ČSN EN 10 048	Ocelové úzké pásy válcované za tepla – Mezní úchytky rozměrů a tolerance tvaru (12/04)
ČSN EN 10 051	Kontinuálně za tepla válcované pásy a plechy stříhané z širokého pásu z nelegovaných a legovaných ocelí – Mezní úchytky rozměrů a tolerance tvaru (05/11)
ČSN EN 10 058	Ocelové tyče ploché válcované za tepla pro všeobecné použití – Rozměry, mezní úchytky rozměrů a tolerance tvaru (09/04)

ČSN EN 10 204	Kovové výrobky-Druhy dokumentů kontroly (08/05)
ČSN EN 13 018	Nedestruktivní zkoušení – Vizuální kontrola – Všeobecné zásady (07/04)
ČSN ISO 3534-1	Statistika-slovník a značky – Část 1: Obecné statistické termíny a termíny používané v pravděpodobnosti (04/10)
ČSN ISO 3534-2	Statistika-slovník a značky – Část 2: Aplikovaná statistika (09/10)
ČSN ISO 3534-3	Statistika-slovník a značky – Část 3: Navrhování experimentů (03/01)
ČSN ISO 7799	Kovové materiály. Zkouška plechů a pásů tloušťky a 3 mm a méně střídavým ohýbáním (05/00)
ČSN ISO 2859-1	Statistické přejímky srovnáváním – Část 1:Přejímací plány AQL (12/00)
ČSN ISO 2859-2	Statistické přejímky srovnáváním – Část 2: Přejímací plány LQ (09/92)
ČSN ISO 2859-3	Statistické přejímky srovnáváním – Část 3: Občasná přejímka (08/06)
ČSN EN ISO 945-1	Mikrostruktura litin-část 1: klasifikace grafitu vizuální analýzou (01/11)
ČSN EN ISO 6506-1	Kovové materiály-zkouška tvrdosti podle Brinella-Část 1: Zkušební metoda (08/06)
ČSN EN ISO 6506-4	Kovové materiály-zkouška tvrdosti podle Brinella-Část 4: Tabulky hodnot tvrdosti (08/06)
ČSN EN ISO 7438	Kovové materiály – Zkouška ohybem (12/05)
ČSN EN ISO 8062-1	Geometrické specifikace produktů - Rozměrové a geometrické tolerance tvarovaných součástí – Část 1: Slovník (09/08)
ČSN EN ISO 8062-3	Geometrické specifikace produktů - Rozměrové a geometrické tolerance tvarovaných součástí – Část 3: Všeobecné rozměrové a geometrické tolerance a přídatky na obrábění pro odlitky (09/08)
ČSN EN ISO 9000	Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník (05/09)
ČSN EN ISO 9001	Systémy managementu kvality – Požadavky (05/10)
ČSN EN ISO 9001(ed.2)	Systémy managementu kvality – Požadavky (09/10)
ČSN EN ISO 9004	Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality (05/10)
ČSN EN ISO 10 012	Systémy managementu měření-požadavky na procesy měření a měřicí vybavení (11/03)
ČSN EN ISO 19 011	Směrnice pro auditování systému managementu (06/12)
ČSN EN ISO/IEC 17021	Posuzování shody-požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systému managementu (12/11)

ČSN EN ISO/IEC 17025 Posuzování shody-všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří (11/05)

ČSN 42 0030 Ocelový a litinový odpad (03/94)

28. 08. 2012

Příloha B

FEREX-ŽSO spol. s r. o.
Na Františku 346
460 02 Liberec 3 / CZ

Datum výroby (Date of production): 25.4.13
Číslo protokolu 3.1 (Certificate No. 3.1): 26/13

Inspekční certifikát 3.1 dle ČSN EN 10204:2005

Inspection certificate 3.1 as per ČSN EN 10204:2005

*Výrobce má certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001:2000
The producer has the certified system of quality management as per ISO 9001:2000*

Číslo objednávky (No. of order):

Příjemce (Consignee):

Výrobce/Dodavatel (Producer/Supplier): FEREX-ŽSO spol. s r.o., Na Františku 346, 460 02 Liberec 3 / CZ

Specifikace výrobku (Specification of the product): brzdový špalík – odlitek ze šedé litiny legované fosforem
v souladu s UIC 832
(Brake Block - casting of grey iron alloyed by phosphorus in accordance with UIC 832)

Počet kusů (Number of pieces):

Balení (Packaging): ☐ volně ložené (free loaded) ☐ na paletách (on the pallets)

Typ (TYPE)

30 320

1. Chemické složení (Chemical composition):

Číslo tavby (Batch No)	C %	Si %	S %	P %	Mn %	C ekv.
<u>17 / 13</u>	<u>3,060</u>	<u>1,830</u>	<u>0,130</u>	<u>0,961</u>	<u>0,855</u>	<u>3,990</u>
<u>17 / 13</u>	<u>3,080</u>	<u>1,747</u>	<u>0,140</u>	<u>0,915</u>	<u>0,684</u>	<u>3,957</u>

Chemické složení ocelové vložky je vyhovující (dle podmínek) (Chemical composition of the steel insert conforms to the conditions)

2. Rozměry, vnější vzhled, značení, povrchové vady, brzdná plocha a umístění výztužné vložky odpovídají stávajícím požadavkům (Measurements, outer appearance, marking, surface defects, braking surface and position of the reinforcing insert conform to the present requirements).

Odpovídá stávajícím požadavkům. (Corresponds to the present requirements).

3. Tvrdost brzdového špalíku (Hardness of the Brake Block)

tvrdost dle Brinella (Hardness as per Brinell)

Číslo tavby (Batch No.)	kusů (pcs)	min.	max.	Ø
17 / 13	2	207	229	218

4. Tvrdost brzdového špalíku v řezu (Hardness of the Brake Block in the cut)

tvrdost dle Brinella (Hardness as per Brinell)

Číslo tavby (Batch No.)	1. roh (1st corner)	střed (middle)	2. roh (2nd corner)
17 / 13	229	217	229

5. Úderová pevnost a odolnost výztužné vložky (Shock hardness and resistance of the reinforcing insert)

Číslo tavby (Batch No.)	lomová energie [J] (Breaking energy [J]) (1 bez zlomení / (1 without breaking)
17 / 13	575, 575

Odolnost výztužné vložky je bezpodmínečná (Resistance of the reinforcing insert is unconditional.)

6. Zkouška výztužné vložky ohybem (Test of the reinforcing insert by bend.)

Zkoušené vložky nevykazují žádné trhlinky a lomy. (The tested inserts indicate no cracks and breaks.)

7. Mikrografická struktura (Micrographical structure of the casting.)

Mikrografická struktura odlitku odpovídá platnému znění UIC 832 (Micrographical structure of the casting conforms to the valid version of UIC 832)

U dodávky byla kontrolována přípustná radiační hladina (Level of radiation for this delivery was checked.)

FEREX-ŽSO spol. s r.o. Liberec

V Liberci dne:
In Liberec, on

Odpovědná osoba (Podpis)
(Responsible person Signature)
Masoň
PRACOVNÍK
450 02 LIBEREC
17
spol. s r.o.
GARANTSKÁ 348

Příloha C



Dotazník pro odběratele - brzdové špalíky

Respondent ankety:

Firma:

Adresa:

Telefon/Fax:

1. Námi užívané brzdové špalíky musí splňovat z hlediska provedení:

- ☐ normy platné v EU = UIC 832
- ☐ stačí, pokud splňují normy platné v ČR
- ☐ s ohledem na konečné uživatele požadujeme speciální provedení a chemická složení
- ☐ na provedení příliš nezáleží, rozhodující je pořizovací cena
- ☐ musí splňovat normy platné v konkrétně

2. V současnosti Vámi dodávaný sortiment brzdových špalíků:

- ☐ je pro naše potřeby naprosto dostačující
- ☐ je dostačující, ale doporučujeme rozšíření/inovace
- ☐ je nedostačující, změny a inovace jsou nezbytné

3. Kvalitu Vámi dodávaných výrobků považujeme za:

- ☐ bez připomínek, výbornou
- ☐ dobrou
- ☐ nestálou, kolísavou
- ☐ nedostatečnou

4. Současný způsob dodávek z časového hlediska:

- ☐ vyhovuje bez připomínek
- ☐ vyhovuje i přes občasné zpoždění některých dílčích dodávek
- ☐ nevyhovuje, dodací lhůty jsou příliš dlouhé
- ☐ nevyhovuje, sjednané dodací lhůty nejsou dodržovány
- ☐ nevyhovuje

5. Balení dodávek:

- ☐ požadujeme dodávky volně ložené
- ☐ požadujeme dodávky na paletách s fólií
- ☐ současný způsob balení nám nevyhovuje, navrhujeme inovaci

6. Znáte svého partnera ve FEREX-ŽSO spol. s r. o. odpovídající Vašemu postavení?

- ☐ velmi dobře
- ☐ pouze z telefonního a písemného styku
- ☐ neznáme

7. Při vzájemném obchodním kontaktu se Vám pracovníci FEREX-ŽSO spol. s r. o. věnují:

- ☐ maximálně
- ☐ dostatečně
- ☐ naprosto nedostatečně

8. Jak hodnotíte FEREX-ŽSO spol. s r. o. v souhrnném porovnání s Vašimi ostatními obchodními partnery:

- ☐ lepší
- ☐ srovnatelný
- ☐ horší

9. Připomínky či návrhy ke zlepšení kvality, balení, dodacím lhůtám atp.:

Za firmu zpracoval:

.....
datum, jméno, podpis

Příloha D

OKK Koksovny, a.s.
se sídlem: Koksární 1112, 70224 Ostrava-Privoz, provoz Svoboda

zapsány v obchod. rejstříku vedenem Krajským soudem v Ostravě
oddíl B, vložka 740 IC: 47675829 DIC: CZ47675829

A T E S T O J A K O S T I P A L I V A

Kontrakt c : 1313202/00 odberatel: FEREX-ZSO spol.s r.o.
Kod kombinov. nomenklatury : 2704 FEREX-ZSO spol.s r.o.
Expedice dne: 04.10.2013 netto v tunach: 24.84
Druh koksu : Slevarensky koks nad 100 mm

Zrnitost		[mm]	100-a.v
Obsah vody	Wrt	[%]	2.40
Obsah popela	Ad	[%]	9.50
Prchavé latky	Vd	[%]	0.80
Prchavé latky	Vdaf	[%]	0.88
Obsah síry	Sdt	[%]	0.64
Měrná sírnatost	Smr	[g/MJ]	0.21
MICUM	M 80	[%]	80.40
MICUM	M 40	[%]	87.50
MICUM	M 10	[%]	9.60
Podsítne		[%]	4.40
Vyhřevnost	Qir	[MJ/kg]	29.43
Uhlík v původním palivu	Crt	[%]	87.03
Fixní uhlík	Cdfix	[%]	89.70
Emisní faktor	EF	[t CO ₂ /TJ]	108.35

Odber a analýzy vzorku paliva byly
provedeny v laboratorii OKK Koksovny, a.s.

Doklad vyhotovil: Ing. Jiri Vojnik
Telefon : 59 629 2226
Datum : 07.10.2013

OKK Koksovny, a.s.
odbor ORKJ a prodeje
Koksární ulice 1112
702 24 Ostrava-Privoz

Ing. Jiri Vojnik
vedoucí ORKJ a prodeje



Příloha E

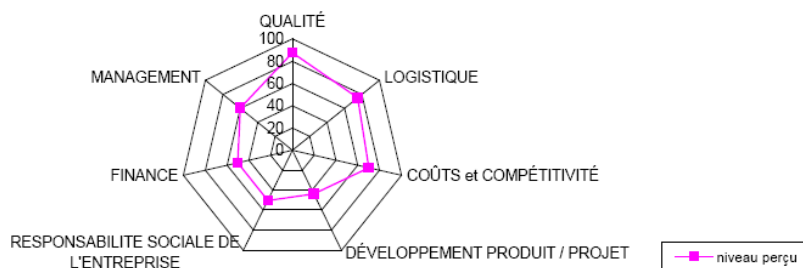
 DIRECTION DES ACHATS Direction Déléguée Qualité Fournisseurs	EVALUATION FOURNISSEUR	Imprimé Qualité
		EDMA-FOUR-01-03
		Page 1 / 2

FOURNISSEUR	FEREX ZSO spol s.r.o.	Code ERP	0000099505
SITE	Liberec (République Tchèque)	Code Site	E1051

Evaluation site	Note obtenue	66,88	Niveau mini exigé	NA
réalisée le : 28/02/2013				

Catégorie(s) ERP	N3 "830" - Catégorie "Consommables de frein"	Note moyenne de la catégorie : NA
------------------	--	-----------------------------------

Résultat global de l'évaluation du fournisseur



COMMENTAIRE

Points forts : axes Qualité, Coût/compétitivité, Logistique
 Points faibles : axes Développement produit/projet, RSE & Finance
 Critères pour lesquels le minimum requis n'est pas atteint : suivi des fournisseurs

Conclusion :

Une attention toute particulière est à apporter à la santé financière de FEREX : score D&B faible, prééminence du client principal (chemin de fer tchèque) qui représente 40% du CA (réparti environ à 20% FRET et 20% voyageur).
 Le triangle Qualité/coût/délai est le point fort de l'entreprise FEREX.
 Les autres axes (RSE, développement produit/projet) sont des éléments à améliorer (innovation sur les produits, démarche environnementale plus poussée...). Sur l'axe management, un plan d'action est à mettre en place pour améliorer le formalisme du suivi des fournisseurs (point non bloquant pour l'homologation car FEREX réalise un contrôle d'entrée à 100%).

Date : 04/03/2013 Nom et signature : Vincent PERRIN (A-DDQF - QF) Signature SNCF

Version 5	Seule la version en ligne doit être utilisée	Applicable au 01/08/2011
-----------	--	--------------------------

EVALUATION FOURNISSEUR

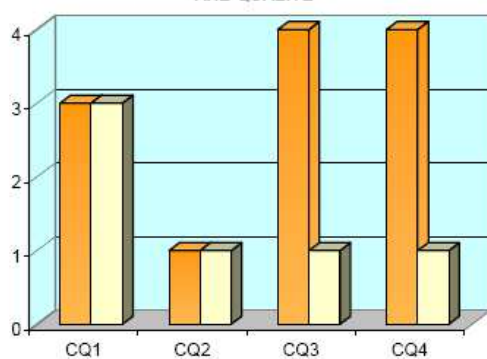
FOURNISSEUR

FEREX ZSO spol s.r.o.

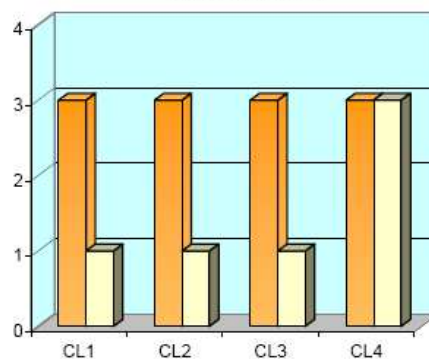
Code ERP

0000099505

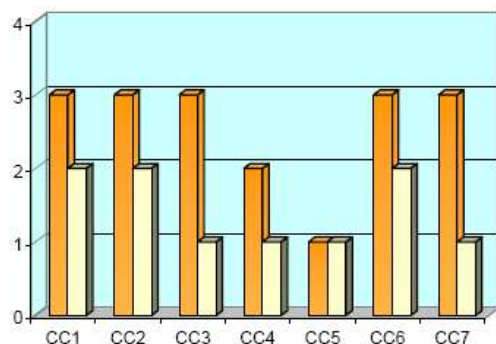
AXE QUALITE



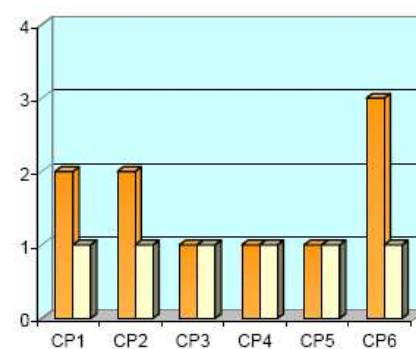
AXE LOGISTIQUE



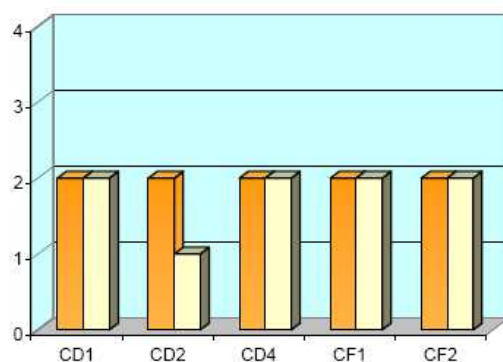
AXE COUTS ET COMPETITIVITE



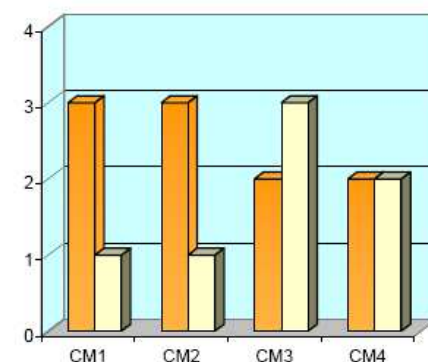
AXE DEVELOPPEMENT PRODUIT / PROJET



AXES RSE ET FINANCE



AXE MANAGEMENT



 
Niveau perçu / Niveau minimal exigé