



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Marketingový plán pro malou nebo střední firmu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Pavlína Soprová**
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





Marketing plan for small and medium-sized company

Master thesis

Studyprogramme: N6208 – Economics and Management

Studybranch: 6208T085 – Enterprise Marketing

Author: **Bc. Pavlína Soprová**

Supervisor: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Soprová**
Osobní číslo: **E15000749**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Marketingový plán pro malou nebo střední firmu**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretická východiska marketingového plánování
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Interní analýza podniku
4. Externí analýza tržního prostředí
5. Návrh marketingového plánu pro vybraný podnik

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-010-4.
MCDONALD, Malcom a Hugh WILSON. Marketingový plán. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
WHALLEY, Andrew. Strategic Marketing. London: Ventus Publishing, 2010. ISBN 978-87-7681-643-8.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Dita Krátká

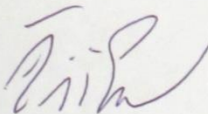
ekonom-Vitrum s.r.o.

Datum zadání diplomové práce:

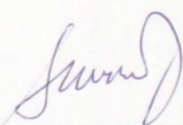
31. října 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2018


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan




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

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

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 mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Touto formou bych chtěla poděkovat všem lidem, kteří mě podporovali a pomohli mi s vypracováním mé diplomové práce. V první řadě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce z katedry marketingu doktoru Otakarovi Ungermanovi, který mi byl svými poznámkami, připomínkami a názory velmi nápomocný. V druhé řadě bych chtěla poděkovat celé firmě Vitrum s.r.o., zvláště pak ekonomovi panu Ing. Františku Holejšovskému a také jednateli firmy panu Ing. Petru Krátkému. Vstřícně mi poskytli přístup k veškerým informacím a údajům, které jsem pro svoji diplomovou práci potřebovala a také za jejich čas při všech konzultacích. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mi umožnila studium na Technické univerzitě v Liberci a po celou dobu mne podporovala.

Anotace

Tématem této diplomové práce je *Marketingový plán pro malou nebo střední firmu*. Cílem práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy a na základě toho vytvořit konkrétní marketingový plán.

Úvod teoretické části je zaměřen na teoretické vymezení malých a středních podniků a následně teoretické východisko marketingového plánování. V další části jsou poté nastíněny inovace, zvláště pak jejich definice a klasifikace. Součástí praktické části je seznámení s podnikem, který byl pro tuto práci vybrán. Je zde popsána charakteristika podniku, historie a organizační struktura. Následně je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Ve třetí části práce je uveden marketingový cíl, který je následně rozpracován do marketingové strategie. Nedílnou součástí je také vypracování rozpočtu a akčních plánů. V úplném závěru diplomové práce je navržena kontrola celého marketingového plánu.

Klíčová slova

Teoretické vymezení marketingového plánování, malé a střední podniky, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, situační analýza, SWOT analýza, inovace, produktové inovace, marketingový cíl, strategie, rozpočet, kontrola.

Annotation

The topic of this thesis is the *Marketing plan for a small or medium-sized company*. The aim of the thesis is to analyze the internal and external environment of the company and to create a specific marketing plan.

The introduction of the theoretical part is focused on the theoretical definition of small and medium enterprises and the theoretical basis of marketing planning. The next section outlines the innovations, especially their definitions and classification. Part of the practical part is to get acquainted with the company that was selected for this work. It describes the characteristics, history and organizational structure. An analysis of the internal and external environment of the company is then carried out. In the third part of the thesis there is a marketing goal, which is subsequently elaborated into the marketing strategy. An integral part is also budgeting and action plans. At the end of the thesis is mentioned control of the entire marketing plan.

Key words

Theoretical definition of marketing planning, SMEs, analysis of internal and external environment, situational analysis, SWOT analysis, innovation, product innovation, marketing goal, strategy, budget, control.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk a značek.....	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska marketingového plánování	15
1.1 Malé a střední podnikání.....	15
1.2 Marketingové plánování	18
1.3 Situační analýza	20
1.3.1 Marketingová situační analýza.....	20
1.3.2 Vnější prostředí podniku	21
1.3.3 Vnitřní prostředí podniku	25
1.4 SWOT analýza	26
1.5 Marketingové cíle	28
1.6 Marketingový mix.....	29
1.6.1 Prvky marketingového mixu	30
1.6.2 Nevýhody marketingového mixu	34
1.7 Komunikační mix	34
1.8 Marketingové strategie	37
1.8.1 Výrobní strategie	37
1.8.2 Cenové strategie	39
1.8.3 Distribuční strategie	40
1.8.4 Komunikační strategie.....	42
1.9 Akční programy	43
1.10 Rozpočet na marketing	43
1.11 Způsob kontroly plnění marketingového plánu	44
1.11.1 Faktory sledované v rámci marketingové kontroly.....	45
2 Inovace.....	47
2.1 Definice inovace	47
2.2 Inovační proces	47
2.3 Oslo Manuál.....	49
2.4 Kvalitativní aspekt inovací	50
2.5 Podpora inovačních aktivit	51

2.6 Ekonomická efektivnost inovací a její měření.....	53
3 Charakteristika vybraného podniku.....	54
3.1 Základní informace o podniku.....	54
3.2 Organizační struktura podniku.....	55
3.3 Současná marketingová situace	56
4 Marketingový mix podniku	58
4.1 Produkt.....	58
4.2 Cena	61
4.3 Distribuce.....	62
4.4 Marketingová komunikace	63
5 Externí analýza podniku	65
5.1 Porterův model pěti sil.....	65
5.1.1 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	69
5.2 PEST analýza.....	71
5.2.1 Vyhodnocení PEST analýzy.....	84
6 SWOT analýza.....	87
6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy	88
7 Marketingové cíle.....	90
7.1 Inovace produktu	91
8 Marketingové strategie	93
9 Akční programy.....	96
10 Rozpočet na marketing.....	98
11 Kontrola plnění marketingového plánu	100
11.1 Kontrola rozpočtu	100
11.2 Kontrola časového horizontu	100
11.3 Kontrola návratnosti	101
Závěr.....	103
Seznam použitých zdrojů.....	105
Seznam příloh.....	108

Seznam ilustrací

Obr. 1: Části marketingového plánu.....	19
Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí podniku.....	22
Obr. 3: Porterův model pěti sil	24
Obr. 4: SWOT analýza	27
Obr. 5: Marketingový mix	30
Obr. 6: Strategie tahu.....	42
Obr. 7: Strategie tlaku.....	43
Obr. 8: Kontrola plnění marketingového plánu.....	44
Obr. 9: Faktory marketingové kontroly	45
Obr. 10: Inovační proces	48
Obr. 11: Logo společnosti Vitrum.....	54
Obr. 12: Sídlo společnosti Vitrum.....	54
Obr. 13: Organizační struktura	56
Obr. 14: Odběratelé	67

Seznam tabulek

Tab. 1: Náklady společnosti	60
Tab. 2: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	70
Tab. 3: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty	73
Tab. 4: Vývoj HDP	76
Tab. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti	77
Tab. 6: Vývoj průměrné hrubé mzdy	78
Tab. 7: Vývoj indexu spotřebitelských cen	79
Tab. 8: Vývoj kurzu EUR/CZK	80
Tab. 9: Vývoj počtu obyvatel	81
Tab. 10: Vyhodnocení PEST analýzy	84
Tab. 11: Vyhodnocení SWOT analýzy	89
Tab. 12: Akční program	96
Tab. 13: Rozpočet na marketing	98
Tab. 14: Kontrola rozpočtu	100
Tab. 15: Kontrola časového horizontu	101

Seznam zkratek a značek

AIDA – pozornost, zájem, touha, akce

B2B – Business to Business – průmyslový trh

BCG – Boston Consulting Group

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská Unie

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung – společnost s ručením omezeným

HDP – hrubý domácí produkt

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP – malé a střední podniky

NATO – Severoatlantická aliance

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OP – operační program

OSN – Organizace spojených národů

PEST – politické, ekonomické, sociokulturní a technologické

SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově specifický

SWOT – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

Úvod

Tato diplomová práce na téma *Marketingový plán pro malou nebo střední firmu* je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku a následný návrh marketingového plánu.

Pro účely vypracování marketingového plánu v této diplomové práci byla vybrána společnost Vitrum s.r.o., jejímž hlavním předmětem činnosti je ruční sklářská výroba. Tato společnost řeší v posledních několika letech problémy spojené s nedostatečnými zakázkami a s celkovým poklesem poptávky ve sklářském odvětví v České republice. Cílem práce je tyto problémy analyzovat a navrhnout řešení, která mohou firmě pomoci k lepší hospodářské situaci.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny pojmy marketingového plánování a dále je tato část práce zaměřena na identifikaci malého a středního podnikání. Je zde uvedeno, jaké mají malé a střední podniky výhody a nevýhody a také význam těchto typů podniků pro ekonomiku státu. Dále je v teoretické části zmíněno, z jakých ukazatelů se skládá marketingový plán, který je následně podrobně rozepsán.

Praktická část se již soustřeďuje na konkrétní podnik Vitrum s.r.o. Nejprve je firma charakterizována z hlediska její specifikace, organizační struktury a poté je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která vyústí ve SWOT analýzu.

Závěrečná kapitola celé práce je věnována vlastnímu návrhu marketingového cíle, který je rozpracován do strategie, rozpočtu, akčního programu a kontroly. Návrh marketingového plánu může podnik v budoucnu aplikovat a zajistit si tím stálou pozici na trhu, ekonomickou stabilitu, vyšší konkurenceschopnost a také zvýšit zisky.

1 Teoretická východiska marketingového plánování

V první kapitole budou představena teoretická východiska marketingového plánování. Ještě předtím, než bude definováno samotné marketingové plánování, je potřeba vymezit pojem malé a střední podnikání, zejména pak jejich význam, přínosy, výhody a nevýhody a také možnosti podpory. Dále bude charakterizováno marketingové plánování, jeho účinnost a budou uvedeny jednotlivé složky marketingového plánu. Jednou z nedůležitějších kapitol je situační analýza, která se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Poté budou popsány některé konkrétní analýzy jako je SWOT analýza, marketingový mix a komunikační mix. Nedílnou součástí této kapitoly jsou marketingové cíle a marketingové strategie. V neposlední řadě budou vymezeny akční programy, rozpočet na marketing a úplně v závěru způsob kontroly plnění marketingového plánu.

1.1 Malé a střední podnikání

Tato kapitola se zabývá malými a středními podniky (dále jen MSP), konkrétně se pak zaměří na jejich význam, podporu, výhody a nevýhody. Pojem podnik znamená uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, který přispívá podnikateli k provozování jeho aktivit. Zjednodušeně by se dalo říci, že podnik je subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů neboli vstupů na výstupy. MSP jsou charakterizovány čtyřmi kritérii, kterými jsou počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. O MSP se jedná, když je počet zaměstnanců do 249 osob, přičemž výše ročního obrátu dosahuje maximální výše 50 milionů EUR a bilanční suma roční rozvahy je do 43 milionů EUR. Nezávislostí se myslí to, že podnik není vlastněn z minimálně 25 % jiným podnikem, který nesplňuje podmínky MSP. Tato kombinovaná kritéria se vztahují pouze pro státy v Evropské Unii, další státy jako například USA, mají tyto podmínky rozdílné (Veber & Srpová, 2012).

Význam malých a středních podniků

MSP jsou velmi důležitým odvětvím národního hospodářství, ve struktuře všech firem tvoří drtivou většinu a z jejich existence vyplývají určitá pozitiva pro ekonomiku. Podnikatelé, kteří vlastní MSP, představují součást vrstvy obyvatelstva označovanou jako střední stav, který je považován za základ stability tržního hospodářství. MSP zmírňují negativní dopady strukturálních změn a plní roli subdodavatelů pro velké podniky. Tyto firmy působí i v nelukrativních oblastech trhu, ve kterých by velké podniky neměly zájem podnikat a

decentralizují podnikatelské činnosti, čímž napomáhají k rychlejšímu rozvoji regionu, menších měst a obcí (Veber & Srpová, 2012).

Podle serveru Ministerstva průmyslu a obchodu vykonává podnikatelskou činnost v ČR celkem 1 139 330 právnických a fyzických osob, což znamená, že podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů je 99,83 %. Celkově zaměstnávají přes 1,8 milionů zaměstnanců, což tvoří podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu v podnikatelské sféře v ČR 58,90 %. Na vývozu se MSP podílí cca 51 %, na dovozu cca 56 % a na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více jak 36 %. V rámci dotačních programů byla proplacena podpora ve výši 71,91 miliard korun (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

Přínosy malých a středních podniků

MSP mají pro své okolí velké množství pozitivních vlivů. V této kapitole budou zmíněny společenské a ekonomické přínosy. Mezi společenské přínosy patří garance svobody a stabilizace společnosti. MSP vytvářejí šanci pro svobodné uplatnění podnikatelů. Existence MSP napomáhá ke stabilitě společnosti a jakákoliv výrazná politická nejistota je pro ně zdrojem rizik. Dalším společenským přínosem je reprezentace místního kapitálu. Není časté, aby MSP vlastnily zahraniční subjekty. Většinou to bývá podnikatel, který v daném regionu bydlí a zajímá se o něj. Nabízí danému regionu zaměstnanost, ekonomické přínosy a v některých případech například sponzoruje charitativní akce a jiné. MSP tedy reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry a přínosy z podnikání zůstávají v daném regionu nebo alespoň státě.

Jako prvním ekonomickým přínosem je fakt, že MSP jsou protipólem pro monopoly. S narůstajícími globalizačními tendencemi dochází k nárůstu multinárodních korporací a řetězců. MSP působí proti tomuto posilování monopolních tendencí. Za další ekonomický přínos lze považovat flexibilitu, což znamená, že se tyto firmy pohotově přizpůsobují měnícím se skutečnostem. Touto vlastností mají velmi blízko ke koncepci LEAN, což je pojem managementu, který označuje snahu o úsporu takzvanou cestou zeštíhlení. Provoz MSP je zpravidla méně náročný na energie a suroviny a administrativa není tolik méně rozsáhlá (Veber & Srpová, 2012).

Výhody malých a středních podniků

MSP se vyznačují některými výhodami oproti velkým podnikům. Jednou z nich je dosahování konkurenčních cen při výrobě malých sérií. Dále mohou mnohem citlivěji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek, což si vynucuje okolnost

omezeného množství kapitálových zdrojů a tím pádem pružnější vnímají výkyvy na trhu. Schopnost pružné reakce je zapříčiněna tím, že MSP nejsou zatěžováni rozsáhlým investičním majetkem, a proto mají dostatek produkčního využití. Nemusí tedy podstupovat velkým zásahům do výrobní základny. Mezi výhody MSP také patří nižší kapitálová náročnost na jedno pracovní místo a díky tomu relativně vysoká schopnost absorpce pracovní síly. MSP mají také větší odolnost vůči hospodářské recesi, kde výkyvy nejsou tak patrné jako u podniků velkých (Malach, 2004).

Nevýhody malých a středních podniků

MSP dosáhlo v posledních letech pozitivního vývoje, přesto jsou zde určitá omezení. Je zřejmé, že tyto podniky mají oproti těm větším malou ekonomickou sílu, většinou obtížnější přístup ke kapitálu a omezenou možnost kapacit pro rozvoj. Další nevýhodou je jejich slabá pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky a nemůžou podnikat v odvětvích, kde jsou potřeba velké investice. Díky jejich kapitálové vybavenosti si nemůžou dovolit zaměstnat špičkové manažery nebo vědce. Pokud dojde k inovacím, většinou se jedná o inovace nižšího řádu. Další nevýhodou je neschopnost plně sledovat a využívat dostupné znalosti a technologie. Velkých požadavků je kladeno i ze strany rostoucího počtu právních předpisů a norem. Jsou ohroženy velkými, nadnárodními firmami a obchodními řetězci, kteří si mohou dovolit stanovit nižší ceny. Dalším problémem je menší finanční síla a s tím spojená horší dostupnost úvěrů. Nedostatek finančních prostředků je velkou překážkou pro rozvoj, dosažení cílů a inovačních záměrů. MSP obvykle objednávají materiál od dodavatelů v menších množstvích a přicházejí tak o slevy a výhody. V neposlední řadě jsou nevýhodou omezené prostředky na propagaci a reklamu, díky čemuž obtížněji ovlivňují své potencionální i stávající zákazníky (Veber & Srpová, 2012).

Podpora malých a středních podniků

Bohužel se stává, že nemalé počty podnikatelů ukončí své podnikání neúspěšně se značnými finančními ztrátami. Je důležité, aby jak začínající podnikatelé, tak ti zkušení, věděli o možnostech, které se jim nabízí. Aktivita, které podporují MSP, se dají rozdělit do dvou skupin: na podporu finanční a nefinanční. Subjekty, které tuto podporu podnikatelům poskytují, mohou být například vládní instituce poskytující podporu z veřejných prostředků, kam patří například CzechInvest, Ministerstvo pro místní rozvoj, Česká exportní banka, CzechTrade nebo Ministerstvo průmyslu a obchodu České Republiky. Dále to mohou být tzv. podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky, nevládní organizace, zpravidla

neziskové, jako je například Mezinárodní obchodní komora a Hospodářská a agrární komora. Dalšími subjekty podporující MSP jsou subjekty komerční, kam patří bankovní služby pro podnikatele, fondy rizikového kapitálu neboli venture kapitálové fondy a také tzv. business angels, což jsou individuální investoři, kteří využijí vlastní kapitál pro financování perspektivních podniků a jejich aktivit (Veber & Srpová, 2012).

1.2 Marketingové plánování

Následující kapitola se zabývá marketingovým plánováním. Při řízení marketingu je důležité vyhledat systematický postup, pomocí kterého může firma identifikovat rozsah svých možností a následně naplánovat, jak dosáhnout jistých cílů s efektivním použitím nákladů. Zjednodušeně řečeno, marketingové plánování je plánované využití zdrojů pro dosažení marketingových cílů. V malých nebo středních firmách je tento proces spíše neformální, naopak ve velkých firmách je systematizován. Teoreticky je to systém docela jednoduchý a skládá se ze čtyř základních kroků: zhodnocení situace, zformulování určitých základních předpokladů, stanovení cílů a zvolení postupů, jakým způsobem daných cílů dosáhnout. Je potřeba také odhadnout náklady na potřebné kroky k implementaci. Problém nastává tehdy, když se má tento proces přenést z teoretického hlediska do praxe. Je nezbytné zkombinovat všechny marketingové prvky do jednoho souvislého plánu, při čemž se může firma potýkat s kulturními, organizačními nebo politickými problémy. Marketingové plánování je velmi důležitou disciplínou, protože prostředí, ve kterém firma operuje, je čím dál tím více komplexnější a je zde velká konkurenceschopnost na trhu. Možnosti, jak dosáhnout co nejvyššího zisku, jsou neustále ovlivňovány a omezovány vnějšími i vnitřními faktory (McDonald & Wilson, 2012).

Účinnost marketingového plánování

Marketingové plánování bylo zavedeno s potřebou vyrovnávat se složitostí prostředí, neustále intenzivnějším konkurenčním tlakům a poměrně rychlým technologickým změnám. Marketingový plán je užitečný jak pro pracovníky marketingu, tak pro management, nemarketingové funkce a podřízené pracovníky. Slouží k identifikaci konkurenčních výhod, posílení organizačního přístupu, rozvinutí jedinečnosti, upevnění vztahů, využití pro svůj informační charakter, k získání zdrojů, zajištění podpory a závazků a v neposlední řadě ke stanovení cílů a strategií. Pokud je marketingový plán účinný, napomáhá firmě k systematické identifikaci vznikajících hrozeb a příležitostí, podporuje připravenost na změny a zvyšuje efektivitu při rozdělování omezených zdrojů. Z tohoto výčtu je zřejmé, že

marketingový plán může přinést velké množství benefitů, přesto je nejvíce zaměřen na konkurenční výhodu, zejména pak na její vytvoření, vybudování, chránění a udržování (McDonald & Wilson, 2012).

Části marketingového plánu

Marketingové plánování se skládá z mnoha kroků a je potřeba zmínit, že pro každou firmu je plán odlišný, protože jsou podniky jinak velké a podnikají na jiném trhu. Výsledkem celého procesu marketingového plánování je marketingový plán, což je písemný dokument, ve kterém je popsáno, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout a jaké prostředky k tomu využije. V marketingovém plánu, viz obrázek č. 1, by mělo být jasně stanoveno, jaké marketingové aktivity budou v daném období realizovány, kdo za tento proces bude zodpovědný, v jakém časovém horizontu mají být tyto aktivity zrealizovány a také kolik finančních prostředků bude na tyto aktivity z rozpočtu přiděleno.



Obr. 1: Části marketingového plánu (zdroj vlastní)

Podrobný obsah a části marketingového plánu se v různých literárních zdrojích liší, ale v zásadě by měl marketingový plán obsahovat tyto části:

1. Stručné shrnutí – shrnutí nejdůležitějších faktů plánu, charakteristika podniku.
2. Firemní cíle.
3. Situační analýzu neboli analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy.
4. Závěr komplexní analýzy podniku neboli SWOT analýzu.
5. Marketingové cíle.
6. Marketingové strategie.

7. Akční programy.
8. Rozpočet na marketing.
9. Způsob kontroly plnění plánu.

V následujících kapitolách budou tyto části marketingového plánu podrobněji popsány (McDonald & Wilson, 2012).

1.3 Situační analýza

V této kapitole bude představena situační analýza. Tato analýza je všeobecnou metodou pro zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém se firma nachází a ve kterém podniká. Toto prostředí na firmu nějakým způsobem působí a ovlivňuje její činnost. Kromě vnějšího prostředí firmy je také důležité zanalyzovat vnitřní prostředí firmy, kam se zahrnuje například kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image a další. Jde tedy o schopnost výrobky vyprodukovat, vyvíjet, inovovat je, financovat programy a také dané výrobky prodat. Důvodem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které má firma ve vnějším prostředí a jsou pro firmu výhodné, a mezi schopnostmi a zdroji, které má firma k dispozici.

Obsah situační analýzy je někdy označován jako 5C, neboli pět anglických slov začínající na písmeno c. Jedná se o company – podnik, collaborators – spolupracující firmy a osoby, customers – zákazníci, competitors – konkurenti a jako poslední climate nebo context jako označení pro makroekonomické faktory. Pro analýzu prostředí firmy je také známá metoda 4C, kam patří customer – zákazník, country – národní specifika, cost – náklady, competitors – konkurence. V dnešní době internacionalizace a globalizace trhů i podnikání vznikla situační analýza, která by měla být provedena pomocí tzv. 7C, kde jsou prvky jak z 5C, tak prvky metody 4C. Používá se tedy country – národní specifika, climate/context – makroekonomické faktory, company – podnik, collaborators – spolupracující firmy a osoby, customers – zákazníci, competitors – konkurenti a cost – náklady. Analýzu prostředí firmy je ale možno provést mnoha dalšími metodami (Jakubíková, 2013).

1.3.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza se zaměřuje na prostředí firmy, segmentaci trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. Cílem této analýzy je volba cílových trhů a nalezení reálných i současných náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy. Mimo jiné sem také patří strategie jednotlivých prvků marketingového mixu.

Marketingová situační analýza je prvním krokem pro přípravu strategického marketingového plánu. Zpracování této analýzy je potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie. Dochází k hodnocení firmy a faktorů prostředí. V případě hodnocení firmy se jedná o analýzu zdrojů a schopností firmy s cílem odhalení silných a slabých stránek a určení kompetencí. U hodnocení faktorů prostředí je potřeba zmonitorovat prostředí firmy s cílem odhalit příležitosti a hrozby, kterým firma čelí.

Marketingová situační analýza lze rozdělit do tří částí:

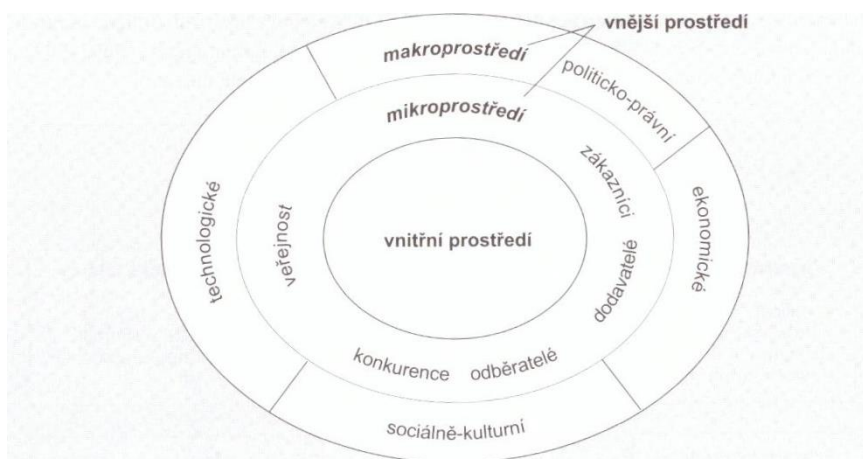
1. **Informační část**, kde dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Patří sem hodnocení vnějších a vnitřních faktorů a matice konkurenčního profilu.
2. **Porovnávací část**, která vytváří různé strategie a používá při tom matici SWOT (viz kapitola 1.4), matici SPACE, která hodnotí dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a na její cíle, matici BCG, matici GE a v neposlední řadě interní a externí matici, která vychází z hodnot získaných pomocí analýzy vnějších a vnitřních faktorů.
3. **Rozhodovací část**, kde se objektivně hodnotí zvažované strategie, například pomocí matice kvantitativního strategického plánování, a doporučují se v této části případné změny.

Postup realizace marketingové situační analýzy obsahuje následující kroky (Jakubíková, 2013):

1. Vypracování projektu situační analýzy, což se skládá z definování problému, který vyžaduje sestavení této analýzy, dále definování potřebných informací, stanovení typů informací a určení jejich zdrojů, určení metod sběru informací, stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací, určení odpovědnosti, stanovení časového harmonogramu a v neposlední řadě sestavení rozpočtu.
2. Sběr informací.
3. Zpracování a analýza informací.
4. Interpretace výsledků.
5. Realizace.

1.3.2 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí firmy se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí viz obrázek č. 2. Do makroprostředí spadají všechny faktory, které mají vliv na mikroprostředí aktivních účastníků trhu s rozdílnou intenzitou a mírou dopadu.



Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí podniku (Jakubíková, 2013, s. 98)

Makroprostředí

Marketingové makroprostředí obsahuje okolnosti, vlivy a situace, které jsou pro firmu velmi těžko ovlivnitelné. Do makroprostředí patří demografické vlivy, což je například věk, pohlaví, rodinný stav a další, dále to jsou vlivy politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické a také geografické, což jsou faktory, které do jisté míry předurčují logistiku podniku. Tyto faktory se dají rozdělit na hmotné a nehmotné. Pokud dochází k analýze vlivů makroprostředí, je potřeba vycházet nejprve z analýzy vzdáleného prostředí, což se nazývá globální makroprostředí, čímž je myšlen svět, kontinent a země a dále se zaměřovat na lokální prostředí, kde lze analyzovat region a danou obec, kde se firma nachází. Z těchto musí podnik vybrat pouze ty faktory, které jsou pro něj nejdůležitější (Jakubíková, 2013).

Pro zhodnocení vývoje makroprostředí lze použít **PEST analýzu**. Její název je odvozen od počátečních písmen složek analýzy, které ovlivňují činnost podniku. Patří sem:

1. **Politicko-právní faktory**, kam je možné zahrnout politickou stabilitu a stabilitu vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony nebo ochrana životního prostředí. Tyto vlivy na okolní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
2. **Ekonomické faktory**, kam patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace nebo koupěschopnost. Z ekonomického prostředí dostávají podniky výrobní faktory a kapitál.
3. **Sociokulturní faktory**, které působí ve dvou rovinách. Za prvé to jsou faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, které se dále dělí na sociální a kulturní. Mezi kulturní vlivy patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní

image, chování žen a mužů a sbližování jejich spotřebního chování. Sociálním faktorem je například sociální stratifikace společnosti a její uspořádání neboli sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání nebo také mobilita obyvatel. Druhým typem sociokulturních faktorů jsou faktory podmiňující chování organizací, kde je možné sledovat kulturní i sociální vlivy, které působí na jednání organizací.

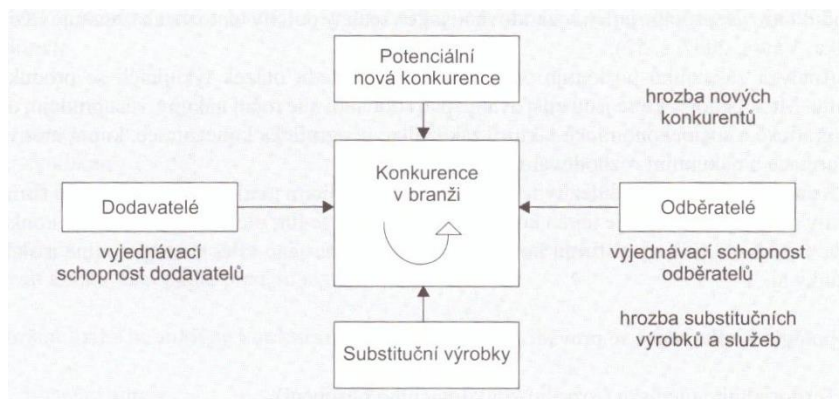
4. **Technologické faktory** nebo také inovační faktory, kam spadají trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, technologie výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, technologie informační a další. Technologické prostředí a jeho změny mohou být pro firmy zdrojem technologického pokroku, díky kterému může získat lepší hospodářský výsledek nebo zvýšit konkurenční schopnost na trhu.

V posledních letech se využívá zejména rozšířená analýza, které se říká PESTEL a jsou zde začleněny kromě již zmíněných faktorů také ekologické vlivy. Cílem této analýzy je vyčlenit ze všech těchto faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik nejdůležitější. Při této analýze je také důležité věnovat maximální úsilí identifikace budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik (Jakubíková, 2013).

Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí se zabývá odvětvím, ve kterém firma podniká. Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které naopak od makroprostředí může podnik svými činnostmi a aktivitami významně ovlivnit. Nejdříve je potřeba analyzovat samotné odvětví. Jedná se o základní charakteristiky daného odvětví jako je velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry atd. Je také nutné určit strukturu odvětví, která může být buď atomizovaná, což znamená, že se zde nachází mnoho malých podniků nebo to může být struktura konsolidovaná, která je charakteristická několika málo silnými podniky. Do mikroprostředí patří partneři, což jsou dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, dále se sem můžou zařadit zákazníci, konkurenti a veřejnost. Tyto složky mikroprostředí se dají rozčlenit do vertikálního marketingového mikroprostředí, kam patří dodavatelé, konkrétní firma, obchodníci a zákazníci a na horizontální marketingové prostředí, což je konkurence, firma a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je charakterizovat základní síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013).

Chování podniku je ovlivňováno konkurencí, chováním dodavatelů a odběratelů, substitučním zbožím a také potencionálními novými konkurenty. Těchto pět složek je zobrazeno v **Porterově modelu pěti sil**, viz obrázek č. 3.



Obr. 3: Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103)

Firma musí zhodnotit, jak velký vliv mají tyto faktory na její aktivitu a také jak se efektivně bránit vůči těmto silám.

1. **Hrozba nových vstupů do odvětví** – potenciální noví konkurenti jsou ty firmy, které v současné době nekonkurují, ale mohli by se v budoucnosti rozhodnout vstoupit na daný trh a stát se konkurenty. Tato situace je možná, pokud je odvětví přitažlivé neboli výnosné a nejsou zde velké bariéry vstupu, které mohou být jak finanční, tak i nefinanční. Do finančních bariér vstupu patří vysoké počáteční náklady k zajištění výrobní technologie. Mezi nefinanční bariéry vstupu lze zařadit například know-how, zajištění pracovníků nebo zavedení značky.
2. **Soupeření mezi stávajícími firmami** – každá firma v odvětví se snaží mít nejlepší postavení na trhu. Pokud je tato konkurenční síla slabá, podniky mají velkou příležitost zvyšovat ceny a také dosahovat vysokého zisku. V situaci, kdy je naopak tato konkurenční síla velká, vytváří se zde cenová konkurence, která může dojít až k cenovým válkám, které zesilují rivalitu, snižují ziskovost a tím pádem i snižují výnos, který by mohl být dosažen prodejem.
3. **Dohadovací schopnost kupujících** – pokud mají zákazníci schopnost tlačit ceny dolů, požadovat vysokou kvalitu nebo lepší servis, mohou se i oni stát hrozbou pro podnik. Tato síla je závislá na koncentraci kupujících ve vztahu ke koncentraci prodávajících, na existenci náhradních výrobků, objemu nákupu zákazníků a také je závislá na cenovou citlivost poptávky.

4. **Hrozba náhražek** – dalším faktorem je možnost existence blízkých substitutů, což jsou produkty, které mají schopnost se navzájem nahradit. Tyto substituty mohou výrazně snižovat cenu výrobku a tím i výsledný zisk podniku. Míra hrozby závisí na tom, jestli je náhradní produkt pokrokem či provizorním řešením, dále na nákladech při přechodu na jiný produkt nebo na ochotě kupujících akceptovat změnu.
5. **Dohadovací schopnost dodavatelů** – úspěch firmy je do jisté míry závislý na dodavateli. Je velmi důležité, aby firma věnovala velkou pozornost při výběru dodavatelů a stanovila si jasná kritéria a podmínky. Pokud je síla dodavatelů vysoká, jejich ceny se zvyšují a podnik musí tyto cenové změny buď akceptovat, nebo přistoupit na nižší kvalitu dodávek.

Občas se k těmto pěti silám ještě uvádí šestý faktor v podobě komplementářů, kteří představují odvětví na sobě navzájem závislá. Konkurence jako taková je velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje marketingové možnosti firmy. Ta proto musí zjistit, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silní jsou daní konkurenti, jaké mají cíle, strategie a například jaké mají silné a slabé stránky. Doporučuje se analyzovat každého z nich a tím určit vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům (Dědková, 2009).

1.3.3 Vnitřní prostředí podniku

Do vnitřního prostředí firmy patří její zdroje, které mohou být buď materiálové, finanční nebo lidské. Může to být například management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika nebo materiální prostředí. Vnitřní prostředí je charakterizováno faktory, které může podnik přímo řídit nebo ovlivňovat. Do analýzy vnitřního prostředí firmy je většinou zahrnuta realizace strategických cílů firmy, finanční situace, logistika, výrobní operace, technika a technologie, marketing, prodej, poprodejní servis, vědeckovýzkumné a vývojové zdroje, lidské zdroje, úroveň řízení podniku a s tím spojená organizace práce a také hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu.

Pro analýzu interního prostředí firmy se využívá tzv. **metoda VRIO**, která se zabývá zdroji firmy. Ty se člení na fyzické, kam patří technologické vybavení a výrobní plochy, dále na lidské, kam můžeme zařadit sociální klima, počet a strukturu pracovníků a proinovační prostředí. Dále je zde důležitý zdroj nehmotný, kam patří know-how, image a znalost trhu. Posledním typem zdrojů firmy je zdroj finanční, který je tvořen disponibilním kapitálem, rentabilitou provozu a likviditou. Účinnost a efektivita těchto zmíněných zdrojů se dále

posuzuje podle čtyř kritérií, podle kterých je tato metoda pojmenována. Je to hodnota – value, vzácnost – rareness, napodobitelnost – imitability a v neposlední řadě také schopnost organizační struktury podniku těchto zdrojů využít - organization.

Schopnost analyzovat vnitřní zdroje a schopnosti je krokem k určení strategické způsobilosti, která je důležitá, aby mohl podnik efektivně reagovat na hrozby a příležitosti, které se nepřetržitě tvoří v jeho okolí. Analýza zdrojů je zaměřena na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na využití daných zdrojů. Tato analýza je důležitá pro určení specifických předností podniku jako základ pro konkurenční výhodu. Cílem analýzy celého vnitřního prostředí firmy je, aby mohla úspěšně produkty vyrábět, vyvíjet, prodávat a poskytovat služby (Jakubíková, 2013).

1.4 SWOT analýza

Následující kapitola je zaměřena na jednu z nejznámějších interních analýz, která se nazývá SWOT analýza. Nejprve budou popsány složky, ze kterých se tato analýza skládá, poté využití metody při koncipování strategií a na konci kapitoly budou zmíněny nevýhody, které tato analýza přináší.

Složky SWOT analýzy

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je složena z původně dvou analýz: analýzy SW a analýzy OT. SWOT analýza je tvořena čtyřmi složkami a její název je odvozen od jejich počátečních anglických písmen:

1. **Silné stránky** (S-strengths) – sem patří skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.
2. **Slabé stránky** (W-weaknesses) – zde se nacházejí ty činnosti, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých jsou ostatní podniky lepší.
3. **Příležitosti** (O-opportunities) – ty skutečnosti které mají schopnost zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a tím získat firmě úspěch.
4. **Hrozby** (T-threats) – zde se zaznamenávají ty aktivity, trendy, události, které mohou dojít až ke snížení poptávky nebo nespokojenosti zákazníků.

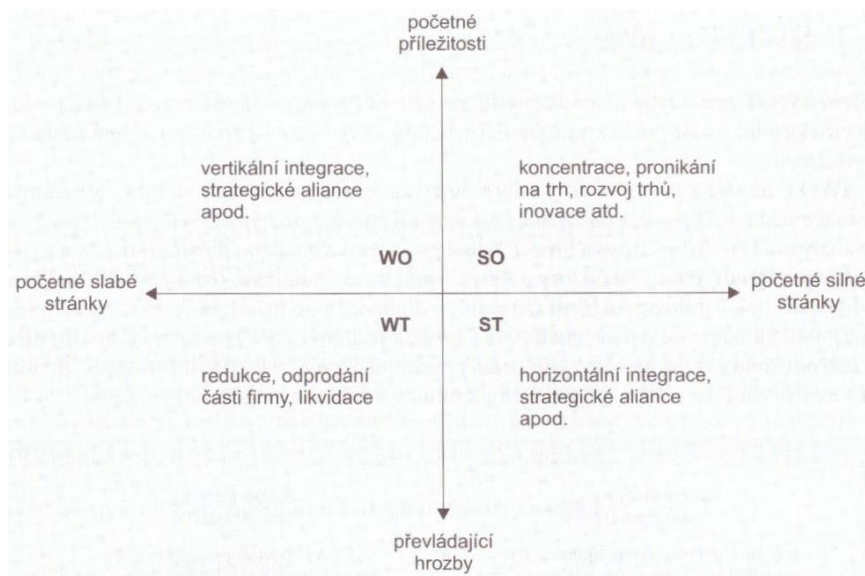
Je vhodné nejprve analyzovat části OT neboli příležitosti a hrozby, které ovlivňují podnik z vnějšího prostředí firmy. Jedná se jak o makroprostředí, kam patří politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory, tak i mikroprostředí, kam se řadí zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Druhým krokem je

realizace analýzy SW, která se věnuje vnitřnímu prostředí firmy, což zahrnuje firemní cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu nebo také kvalitu managementu.

Pro vyhodnocení silných a slabých stránek může být použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4P kam patří produkt, cena a kontraktační podmínky, distribuce a místo prodeje, marketingová komunikace, popřípadě se může analýza provést podrobněji podle jejich dílčích znaků. Pomocí různých výzkumných technik jako je dotazování brainstorming nebo diskuze jsou vybrána jednotlivá kritéria, kterým je přisouzena váha, a dále jsou tyto kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Tímto způsobem podnik získá základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které se následně doplní o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb. Závěry firma poměří se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, vyrábět a financovat podnikatelské záměry (Jakubíková, 2013).

Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

SWOT analýza se také využívá při koncipování strategií. Můžou zde nastat čtyři situace, viz obrázek č. 4.



Obr. 4: SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 130)

První situací je, že pokud má firma silné stránky, ale početné příležitosti, použije pronikání na trh, koncentraci, rozvoj trhu nebo inovaci. Může se stát, že má firma tyto příležitosti, ale velké slabé stránky. V tomto případě by firma využila vertikální integrace nebo strategické aliance. V případě, že by převládaly hrozby, uchýlí se firma k horizontální integraci nebo ke strategické alianci. Nejhorším případem by byla situace převládajících hrozeb a početných

slabých stránek. Při této situaci využije firma redukci, odprodání části firmy nebo celkovou likvidaci (Jakubíková, 2013).

Nevýhody SWOT analýzy

Největší nevýhodou SWOT analýzy je, že bývá velmi statická a také subjektivní. Je oblíbená, ale její přínos k tvorbě strategických marketingových dokumentů je nepodstatný. Často je vhodné tuto analýzu nahradit její metodickou variantou, což je kvantitativní OT analýza neboli analýza strategických scénářů. Dalšími metodami, které se dají využít místo SWOT analýzy jsou například matice příležitostí a matice hrozeb (Jakubíková, 2013).

1.5 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou odvozeny od základních firemních cílů, které jsou postaveny na **principu SMART**. Ten vyjadřuje vlastnosti, které by měly firemní cíle splňovat. Slovo SMART je odvozeno od prvních písmen pěti anglických slov:

1. S-specific – specifické neboli přesně popsané v množství, kvalitě a čase.
2. M-measurable – měřitelné.
3. A-agreed – atraktivní a akceptovatelné.
4. R-realistic – reálné a dosažitelné.
5. T-trackable – termínované a sledovatelné.

Je velmi důležité, aby si firma nejprve stanovila vizi a poslání, což je představa o tom, kam by se chtěla firma v budoucnu ubírat a z toho poté vyvozovat dané cíle. Mezi firemní cíle patří například cíle ekonomické, majetkové, personální a také marketingové, kterými se zabývá tato kapitola. Marketingové cíle udávají požadovaný stav podniku v budoucnosti, který má za úkol přispět k celkovému růstu a prosperitě daného podniku. Rozhodujícím prvkem při stanovování marketingových cílů jsou podklady, které vycházejí ze SWOT analýzy a také z provedení diferenciované analýzy základní stavby systémů cílů. Tato analýza se podobá pyramidě a jsou zde zachyceny cíle, které od shora dolů nabývají na konkrétnosti. Cílem každého podniku by mělo být zjištění potřeb a přání zákazníků a s pomocí analýzy marketingového mixu je uspokojit. Marketingové cíle jsou vyjádřeny konkrétními úkoly, které ale musí být v souladu s finančním a personálním plánem (Jakubíková, 2013).

Funkce marketingových cílů

Marketingové cíle plní několik funkcí, jedná se o koordinační, řídicí a kontrolní funkci. Koordinační funkce znamená, že všechny marketingové činnosti se shodují s hlavními cíli firmy a jejich vztahy jsou vzájemně propojeny. Řídicí funkce vyznačuje všechna rozhodnutí, která jsou zaměřena na dosažení požadovaného stavu. Kontrolní funkcí se rozumí vyhodnocování jednotlivých marketingových činností ve vztahu k dosažení stanoveného cíle. Pokud dojde ke vzniku odchylek, je nutné včas provést korektury (Jakubíková, 2013).

Vlastnosti marketingových cílů

Pokud budeme vycházet z pravidla SMART, měly by být marketingové cíle stanoveny na základě potřeb zákazníků, tj. přesné, jasné a konkrétně stanovené, vhodné, srozumitelné, měřitelné v časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané marketingové cíle. Při formulování cílů bude vyžadováno vhodné a nekonfliktní prostředí ve firmě. Je potřeba mít systémové myšlení, zaměřit se na určitou vrstvu problému, určit si míru a potřebnost detailu, mít dobrou týmovou práci a využívat obousměrné komunikace. Dle času můžeme marketingové cíle rozdělit na krátkodobé, které trvají přibližně jeden rok, dále střednědobé cíle mající trvání dva až pět let a cíle strategické, které jsou stanovovány na období od pěti až do deseti let (Jakubíková, 2013).

Vyhodnocování marketingových cílů

Marketingové cíle bývají po jejich stanovení vyhodnocovány. Tento proces je dán na základě čtyř kritérií. Prvním kritériem je žádoucnost. Některé z cílů jsou vyřazeny, protože nejsou dostatečně atraktivní nebo nejsou stanoveny v souladu s posláním a vizí podniku. Dalším kritériem je proveditelnost, což znamená, že cíle musí být dosažitelné, nikoliv utopistické. Marketingové cíle jsou vyhodnocovány také podle operativnosti. Přestože jsou dané cíle reálné, je velmi obtížné najít k nim strategii, díky které by se mohly naplnit. V neposlední řadě je důležitá podpora. Marketingové cíle by měly mít podporu všech zúčastněných lidí a měly by odpovídat zdravé firemní kultuře (Jakubíková, 2013).

1.6 Marketingový mix

Marketingový mix napomáhá k realizaci marketingové koncepce a je složen z kombinace dílčích složek prvků marketingového mixu, které mají vliv na efektivitu podnikatelských aktivit. Pokud firma sestavuje marketingový mix, je důležité vzít v úvahu poslání firmy, charakter a cíl podnikání a také přitažlivost trhu. Klíčovým útvarem v podniku se stává

marketingové oddělení, které udává strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu a má za úkol dosáhnout určených strategických cílů. Každý marketingový mix je jedinečný a každá firma ho vypracuje rozdílně s ohledem na jiné cíle i disponibilní zdroje (Cooper & Lane, 1999).

1.6.1 Prvky marketingového mixu

Hlavní prvky marketingového mixu jsou označeny jako 4P, kam patří produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion), viz obrázek č. 5.



Obr. 5: Marketingový mix (Cooper, 1999, s. 19)

Existuje také rozšířený marketingový mix pod názvem 7P, který zahrnuje navíc tři prvky: lidé (people), prezentace (presenatation) a proces (process).

Produkt

Mezi složky produktu lze zařadit jeho vlastnosti a přidružené služby, které jsou velmi důležité při uspokojování zákazníka. Podnik je využívá při utváření konkurenčního postavení na trhu a ovlivňování kupního rozhodování. Počet a charakter těchto složek jsou závislé na druhu produktu. Mezi tyto vlastnosti patří:

1. **Jakost** – není žádoucí, aby měl každý produkt špičkovou jakost, ale je důležité, aby vyhovovala potřebám a přáním zákazníků a bylo jí možno dosáhnout s přijatelnými náklady. Je vhodné, aby byl standard jakosti výrobků trvale dodržován s cílem zdokonalovat dovednosti zaměstnanců a zlepšovat výkonnost technologií. Pro zvýšení jakosti může podnik využít nástrojů jako je například

kontrola jakosti, statistická regulace jakosti, just in time, kroužky jakosti, komplexní řízení jakosti nebo Evropský standard jakosti.

2. **Název výrobku** – do této kategorie lze zařadit například značku, která má pro kupní rozhodování velký význam. Je potřeba, aby byl název výrobku vhodný, licenčně chráněn a přispíval k vytvoření žádoucího povědomí v myslech zákazníků.
3. **Obal** – firma by také měla brát ohled na to, jakým způsobem jsou výrobky baleny, jestli je způsob balení vyhovující a jestli jsou produkty dostatečně chráněny.
4. **Patenty** – ochrana výrobků a výrobních technologií pomocí licencí, autorských práv, obchodních značek nebo pomocí patentů je důležitá pro ochranu proti konkurenci.
5. **Záruky a servis** – pokud se na trhu vyskytují podobné výrobky, které firmě konkurují, je možné získat výhodu pomocí poskytování lepších záruk a dokonalejším servisem.
6. **Náklady** – určení výše variabilních a fixních nákladů je obtížná, ale velmi důležitá disciplína. Musí se zde dát pozor na určení odpisů strojů, vývojových nákladů, nákladů na distribuci a propagaci, administrativních nákladů, mzdové náklady atd.
7. **Prodej** – samozřejmě, že je velmi důležité vyřizovat došlé objednávky, ale také vyhledávat nové potenciální zákazníky, kde se dává důraz na různé formy marketingové komunikace.

Cena

Vhodná cenová taktika je jednou z nejvýznamnějších částí marketingového mixu. Cenová strategie zahrnuje složky, které jsou s cenou výrobku těsně spjaty a významným způsobem mají vliv na kupní rozhodování zákazníků. Při stanovování ceny je důležité zohlednit tyto prvky:

1. **Výše ceny** – bohužel velké množství firem dodnes využívají pro určení výše ceny jednoduchý vzorec $\text{cena} = \text{náklady} + \text{zisk}$. Tento způsob je nevhodný, protože může vést k příliš nízkým cenám, které nezvyšují poptávku a mohou vést k nízkým ziskům nebo dokonce ztrátám nebo naopak k vysokým cenám, které zákazníci již neakceptují.

2. **Slevy** – slevy nebo srážky mohou vést ke zvyšování poptávky, ale přehnané využívání těchto nástrojů může být nebezpečné, protože již nevedou ke zvyšování tržeb, ale naopak ke snížení zisku.
3. **Cenové války** – jsou zapříčiněny vysokou konkurencí a existencí velkého množství výrobků, které jsou určeny pro malou zákaznickou základnu na trhu. Jestliže klesá ochota zákazníků výrobky kupovat neboli kupní síla zákazníků je malá, je nezbytné cenu výrobků radikálně snížit. Tento nástroj slouží také v případě, že chce podnik přilákat větší počet zákazníků nebo snížit nadbytečné zásoby. Snížení cen může ale způsobit pokles celkového zisku nebo také to, že konkurence bude tyto změny následovat a ceny sníží také.

Distribuce

Dalším prvkem marketingového mixu je distribuce, která ovlivňuje umístění a dostupnost nabízených služeb nebo produktu samotného. Mezi složky distribuce patří:

1. **Distribuční síť** – sem spadají strategie, které firma využívá pro prodej svých výrobků. Všechny distribuční cesty by měly být efektivní a pro každou z nich by měla mít firma specializovaného zástupce. Čím větší a důležitější zákazník, tím by měl být kontakt osobnější.
2. **Umístění distribučního místa** – firma musí mít správně zvolené místo své výroby a prodejny, jak z hlediska zdrojů, tak z hlediska zákazníků. Může také přemýšlet o dalších prodejnách nebo výrobních prostorech například v jiných městech, regionech ale i zemích.
3. **Velikost a umístění zásob** – jedním z rozhodujících faktorů pro úspěšný prodej je také správná velikost zásob, která je umístěna na správném místě. Pokud by měla firma příliš velké zásoby, vedlo by to ke zvyšování nákladů na jejich skladování a také v sobě vážou jisté finanční prostředky. V případě, že zásoby v časovém horizontu zestárnou, může dojít až k tomu, že budou neprodejné. Naopak může dojít k tomu, že bude firma disponovat příliš nízkými zásobami, kterými nedokáže uspokojit poptávku všech zákazníků a ti poté přejdou ke konkurenci.
4. **Doprava** – doprava je jednou z nejdůležitějších složek distribuce. Záleží zejména na tom, aby byla správně zvolena s ohledem na čas a náklady, protože čas jsou peníze.

Marketingová komunikace

Do marketingové komunikace spadají složky, které představují způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků. Bez marketingové komunikace je skoro nemožné, aby firma nějakým způsobem obchodovala se zákazníky. Nejedná se pouze o způsob propagace ve formě reklamy, která je bezpochyby velmi důležitá, ale také například o podporu prodeje, propagaci a publicitu, která se stará o dobrou image firmy, ovlivňuje tím zákazníky a je využívána pomocí médií. Více o této problematice v následující kapitole 1.7, která má název komunikační mix.

Lidé

Ve světě velké konkurence je důležité mít dobré vztahy se zákazníky a je třeba se řídit pravidlem náš zákazník náš pán. Velkou roli také hrají kvalitní zaměstnanci a dobré firemní prostředí, protože několik špatných zaměstnanců může dokonce zničit výsledky tvrdé práce ostatních. Firma by tento prvek marketingového mixu neměla podceňovat, protože i on je významný pro podnikání a dosahování firemních cílů.

Proces

Proces se zabývá takovými prvky, které nějakým způsobem ovlivňují způsob a dobu obsluhy zákazníka, což na něj působí určitým dojmem a také mají vliv například na případné opakované nákupy. Mezi takovéto prvky patří zejména doba čekání, rychlost nebo doba obsluhy, což je pro zákazníka důležité a nebude akceptovat dlouhé čekání na splnění svých požadavků. Dále sem patří například obtížnost komunikace s firmou a rychlost reakce na telefonáty nebo emaily. V případě, že firmy používají ke komunikaci takzvané formuláře a dotazníky, musejí být vhodně stylizovány tak, aby jim všichni zákazníci porozuměli. Je jasné, že vysoká úroveň poskytovaných služeb v dnešní době zaručuje vyšší zisky, rychlejší tempo růstu prodeje, vyšší ceny a lepší postavení na trhu.

Prezentace

Není zde podstatné, jakým podnikáním se firma zabývá, prezentace je důležitá pro všechny společnosti. Image každé firmy vytváří mimo jiné stav budov, ve kterých firma sídlí, automobily, které firma používá, atmosféra, komfort, čistota a také firemní propagační materiály. Tyto věci utváří celkový dojem, který u zákazníka vznikne a ovlivňuje jeho zájem o dané produkty (Cooper & Lane, 1999).

1.6.2 Nevýhody marketingového mixu

Analýza marketingového mixu má určitá negativa. První nevýhodou je fakt, že mnoho firem používá marketingový mix jako jediný základ marketingové strategie, přičemž je potřeba využít i jiné kroky, například další interní a externí analýzy nebo segmentaci trhu. Druhým problémem je, že každá firma má marketingový mix úplně jiný, tudíž se nedají využít žádné předlohy nebo šablony. Další nevýhodou je staticnost marketingového mixu ve spojení s marketingem jako dynamickým oborem. Proto se setkáváme nejen s marketingovým mixem v podobě 4P, ale také s rozšířenou verzí 7P. Není zde ovšem důležitá otázka „Které nástroje tvoří marketingový mix?“, ale „Které nástroje marketingového mixu nabývají na důležitosti?“ (Cooper & Lane, 1999).

1.7 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix je jednou z podsložek marketingového mixu známého jako 4P popsaného v předchozí kapitole. Už podle názvu je jasné, že je celý zaměřen pouze na marketingovou komunikaci. V současném konkurenčním světě je nutné, aby firmy využívaly všech možností, které jim jednotlivé prvky komunikačního mixu nabízejí, což znamená vytvářet a využívat účinné komunikační strategie. Mezi nástroje marketingového komunikačního mixu patří reklama (advertising), podpora prodeje (sales promotion), práce s veřejností (public relations), osobní prodej (personal selling) a přímý marketing (direct marketing). Cílem tohoto mixu je seznámit cílovou skupinu zákazníků s výrobkem nebo službou a přesvědčit ji o nákupu. Dále je snahou vytvořit si skupinu věrných zákazníků, u které bude chtít firma zvýšit frekvenci a objem nákupů. V marketingové komunikaci se používá pro charakteristiku těchto komunikačních cílů **model AIDA**, který je pojmenován podle začátečních písmen anglických pojmů:

1. Přilákat pozornost (Attention)
2. Vzbudit zájem (Interest)
3. Vzbudit touhu (Desire)
4. Stimulovat jednání (Action)

Tyto komunikační cíle by měly být: v souladu s firemními cíli, spjatý se současnou pozicí výrobků a jejich značky, kvantifikovatelné, aby byla možnost je měřit, srozumitelné, závazné a motivující (Jakubíková, 2013).

Reklama

Reklama je jednou z hlavních částí marketingového komunikačního mixu a zahrnuje použití placených médií, pomocí kterých vyjádří informaci o produktu nebo službě s cílem informovat, přesvědčit nebo se připomenout. Výhodou reklamy je oslovení širokého publika geograficky rozptýlených zákazníků, ale tento proces je spojen s vysokými náklady a jedná se pouze o jednosměrný způsob komunikace se zákazníky bez zpětné vazby. Účelem reklamy je propagace produktu nebo firmy, podpora poptávky, kompenzace reklamy konkurentů, zvýšení užívání produktu, zdůraznění a snížení výkyvů odbytu. Reklama by se dala rozdělit do dvou kategorií podle předmětu činnosti. První kategorií je reklama produktová, která má za úkol zdůraznit přednosti a výhody plynoucí z užívání produktu. Druhým typem je reklama firemní, která má za účel budovat image firmy, zvýšit povědomí o firmě a podpořit loajalitu zákazníků. Plán na reklamu je tvořen následujícími kroky: analýza problému, určení cílové skupiny, stanovení cíle reklamní strategie, vytvoření poselství, výběr reklamního média, stanovení rozpočtu a na závěr vyhodnocení účinku reklamy (Jakubíková, 2013).

Podpora prodeje

Podpora prodeje znamená soubor různých nástrojů pro motivaci, které jsou převážně krátkodobého charakteru a jsou vytvořeny pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů. Podpora se týká jak produktové, tak i cenové a distribuční politiky a orientuje se na zákazníky, zprostředkovatele, ale i na vlastní prodejní personál. Rozdílem od reklamy je to, že podpora prodeje působí na zákazníka okamžitě a nutí ho učinit rychlé rozhodnutí. Cílem je zvýšit obrát, čehož se firma bude snažit dosáhnout pomocí dočasného snížení cen, nabídky objemnějšího balení, získání nových zákazníků, odměnění stávajících zákazníků, zvýšení četnosti nákupu nebo zvýšení přitažlivosti zboží. Mezi nástroje podpory prodeje patří například kupony, vzorky zdarma, dárky, cenově výhodná balení, věrnostní karty, ochutnávky, výstavy atd. Podpora prodeje je výhodná zejména pro malé firmy, které nemají dostatek finančních prostředků na jiné formy marketingové komunikace (Jakubíková, 2013).

Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností jsou spojené s vytvářením vzájemného porozumění mezi firmou a jejím prostředím. Je to nástroj, který je zaměřen na vytvoření, udržení a řízení komunikačních procesů s cílem vzájemného pochopení a důvěry, která je vybudována pomocí vyrovnání zájmů všech zúčastněných. Veřejnost je zde definována jako skupina lidí, kteří mají s firmou

nějaký vztah. Dělí se na vnitřní veřejnost, kterou tvoří zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé a vnější veřejnost, kam spadají lidé, kteří mají k firmě volný vztah a nemusejí mít o firmu trvalý zájem. Mezi vnější veřejnost patří například investoři, poskytovatelé úvěrů, věřitelé, dlužníci aj.

Mezi nástroje PR patří například publikace, výroční zprávy, veřejné akce, sponzoring, veletrhy, výstavy, novinářské zprávy, angažovanost pro komunitu, lobbovací aktivity, budování dobré pověsti aj. Jedním z nejdůležitějších nástrojů je zmiňovaný sponzoring, který spočívá v poskytnutí peněžního nebo věcného daru za získání protislužby, která mu pomáhá naplnit marketingové cíle například zdůrazněním značky nebo konkrétního produktu. Součástí je také tzv. product placement, který je v dnešní době velmi populární. Jedná se o zakomponování značky do filmu nebo počítačové hry za účelem propagace (Jakubíková, 2013).

Osobní prodej

Osobní prodej je označení pro osobní kontakt se zákazníkem s cílem úspěšně sjednat prodejní transakci. Tato forma komunikačního mixu patří do přímé komunikace. Cílem osobního prodeje je vyhledávání zákazníků, komunikace s nimi, prodej produktů, poskytování služeb nebo shromažďování informací. K uskutečnění osobního prodeje může dojít pomocí kontaktu z očí do očí, telefonicky nebo jinou personalizovanou korespondencí. Strategií je v tomto případě být ve správnou dobu na správném místě, se správným zbožím a u správného zákazníka. Výhodou osobního prodeje je, že je prodejce schopen okamžitě zjistit reakci zákazníka a podle potřeby měnit prodejní přístup. Dále prodejce může vytvořit velmi pozitivní a dlouhodobý vztah se zákazníkem s vidinou dalších prodejů. Osobní prodej je využíván pro prodej zboží mající dlouhodobou osobní spotřebu, dále se používá na trzích business-to-business (dále jen B2B) neboli na mezipodnikových trzích. Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady, které jsou tvořeny provizemi prodejců, cestovními náklady atd. (Jakubíková, 2013).

Přímý marketing

Přímým marketingem se rozumí budování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou dotazováni prostřednictvím různých komunikačních cest, jako je například telefon, pošta nebo internet. Je to tedy soubor činností podniku, které se zabývají nabídkou produktů a služeb pomocí jednoho či více hromadných sdělovacích prostředků s cílem přímé odpovědi od zákazníka. Přímý marketing je rozdělen do čtyř kategorií: reklama s přímou odezvou, direct mail,

telemarketing a on-line marketing. Nástrojem přímého marketingu může být například katalog, publicita zaslána poštou, neadresovaná reklama, prodej telefonem, prodej pomocí televizní reklamy nebo reklama v tisku s kupony. Pokud je přímý marketing prováděn pomocí mobilního telefonu, nazývá se mobilní marketing. V poslední době je využíván velmi často, protože zákazníci ho mají téměř pořád u sebe. Výhodou mobilního marketingu je efektivnost a rychlá připravenost akce. Činnosti přímého marketingu musejí samozřejmě vycházet z cílů firmy a je nezbytné zvolit správné strategie k oslovení zákazníků. Postupem je následovný: vypracovat plán, navrhnout způsob jeho aplikace a na závěr přichází kontrola (Jakubíková, 2013).

1.8 Marketingové strategie

Marketingová strategie je charakterizována jako dlouhodobá koncepce aktivit podniku v oblasti marketingu. Smyslem je účelné a promyšlené rozvrhnutí zdrojů s cílem uspokojit zákazníka a vybojovat konkurenční výhodu. Marketingová strategie vychází z celkových podnikových strategií a musí je respektovat. Jsou vybudovány zejména na síle podniku a na vhodném využití příležitostí pro podnik. Každá marketingová strategie se vztahuje k jednotlivým elementům marketingového mixu, tedy k produktu, ceně, distribuci a marketingové komunikaci (Dědková, 2009).

1.8.1 Výrobní strategie

Výrobek ovlivňuje veškeré rozhodování ve firmě. Při tvorbě marketingové strategie pro individuální produkt hraje velkou roli jeho životní cyklus, což vyjadřuje pohyb daného produktu v jednotlivých etapách jeho tržní existence. Čtyřmi základními etapami v rámci cyklu výrobku jsou: zavedení, růst, zralost a zánik. Cílem výrobních strategií je budoucí růst, čehož podnik dosáhne například tím, že bude předcházet konkurenci, bude s výrobkem první na trhu nebo bude vyrábět s nejnižšími náklady.

Základní výrobní strategie jsou následovné:

Strategie snižování nákladů

Zpravidla se tato strategie nevyužívá pro výrobky, které jsou v sestupné fázi životní křivky. Výjimkou může být výrobek, který pomáhá v konkurenčním boji, je vyžadován důležitými zákazníky nebo podporuje image firmy. V případě, že chce firma využít strategii snižování nákladů, dochází k tzv. hodnotové analýze, což je technika, která zjistí nevýhodu výrobku a zredukuje náklady. Skládá se ze tří kroků, kterými jsou etapa sběru informací, etapa

brainstormingu a etapa vyhodnocení. Dochází k zúžení sortimentu, přičemž se výrobek ponechá, ale vyberou se pouze nejdůležitější barvy, provedení, balení a velikosti. Důležitá je zde reakce zákaznického segmentu.

Strategie zlepšení výrobku

Zlepšování výrobku je nekončící proces, protože se o to firma snaží převážnou část existence výrobku. Jedná se o odražení konkurence, diferenciaci, uspokojování požadavků na trhu, získání nových zákazníků atd. Tato strategie je zaměřena zejména na atraktivnost, kvalitu a styl, který se zaměřuje na smysly zákazníka. Zvyšovat atraktivitu lze použitím nových metod konstrukce, nových materiálů, usnadněním obsluhy, rozšířením funkce daného výrobku nebo zvýšením bezpečnosti při provozu. Kvalita se dělí na dvě kategorie – kvalita technicky měřitelná a kvalita komerční, která je vytvořena marketingovým úsilím pomocí komunikace, reklamy, značky atd.

Vývoj výrobních řad

Další výrobní strategií je vývoj výrobních řad. Zákazníci se liší jejich zálibami, kritérii výběru a vkusem. Cílem prodejce by mělo být vyhovění všem zákazníkům. Z tohoto důvodu dochází ke změnám ve výrobních řadách, kde se modifikuje výrobek v barvě, tvaru, velikosti, vůni a povrchové úpravě podle potřeb zákazníka. Tato strategie je velmi náročná, protože se musí zvážit reakce zákazníka i konkurence a brát ohled na stabilitu tržního segmentu. Pokud je zákazník náročný, dochází k individuálnímu vyžádání modifikace nebo k výrobě podle specifikovaných parametrů.

Vývoj nových výrobků

Jestliže chce firma přežít v konkurenčním prostředí a dosahovat velkých zisků, musí stále inovovat nebo uvádět nové výrobky na trh. Velké počty firem si jsou vědomy rizika, které musí podstoupit při zavedení nového výrobku, a proto uvádějí pouze modifikované verze svých stávajících produktů.

Proces pro vývoj nového výrobku je následovný: nejprve se vyhledají koncepce neboli tržní příležitosti, provede se vstupní prověrka námětů, podnikatelský rozbor, předběžné testování návrhu, vytvoří se vývoj vedoucí k prototypu, připraví se marketingový mix, proběhnou tržní testy a na závěr se provede komercializace (Dědková, 2009).

1.8.2 Cenové strategie

Cena je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které působí na nákupní rozhodování zákazníků, a proto je velmi důležité zvolit správnou výši ceny. Zákazník se domnívá, že čím vyšší cena, tím vyšší kvality bude produkt dosahovat. Cenové strategie jsou jedny z nejpodceňovanějších částí marketingového mixu a objevují se zde časté chyby jako je například stanovení ceny pouze dle nákladů nebo stanovení ceny podle konkurence bez dalších informací. Postup při stanovení ceny nového výrobku je následovný:

1. Provedení komplexní analýzy, segmentace trhu a výběr cílových trhů.
2. Rozhodnutí o marketingovém mixu, kde se zohlední i produkt, distribuce a marketingová komunikace.
3. Odhad křivky poptávky neboli jak se změní poptávané množství, když se změní cena.
4. Výpočet nákladů jak fixních, tak variabilních.
5. Stanovení cenových cílů.
6. Výběr cenové strategie.
7. Výběr cenové metody, struktury a stanovení slev.
8. Vymezení ceny, což se provádí pomocí analýzy bodu zvratu.

Na cenové rozhodování má vliv celá řada faktorů jako je prostředí, podnik, výrobek, trh, zákazníci a samozřejmě i konkurence. Před stanovením samotné cenové strategie je důležité zvolit si vhodné cenové cíle, čímž může být například přežití, proniknutí na trh, udržení a zlepšení pozice, vyjádření odlišnosti výrobku nebo také tzv. sbírání smetany, což je stanovení vysokých cen se snahou o maximalizaci ziskovosti.

Mezi cenové strategie patří:

- **Prémiová cenová strategie**, což je strategie vysokých cen, ale také vysoké kvality.
- **Penetrační cenová strategie**, která nabízí nejdříve nízké ceny s cílem získat tržní podíl a pak ceny navýšit.
- **Konkurenční cenová strategie**, kde se využívá nízká zaváděcí cena, která má přinést vysoký objem prodeje a navýšit zisk.
- **Ekonomická cenová strategie**, což znamená prodej za nízké ceny a nabídka levných značek.
- **Diferenční cenová strategie**, která diferencuje prodejní ceny podle jednotlivých trhů a jejich podmínek.

- **Strategie cenových variant**, která spočívá v nabídce různých cenových variant produktu v závislosti na potřebách individuálních zákazníků.
- **Strategie ocenění výrobkové řady** bude mít určenou cenu za celou výrobkovou řadu se snahou maximalizovat zisk.
- **Strategie psychologické ceny** vyplývá ze zákaznických preferencí a vnímání výrobku působí na cenové hodnocení.
- **Cenová strategie pro komplementární výrobky**, jejichž výroba i prodej spolu souvisí.
- **Strategie přechodných slev**, kde se firma rozhodne pro přechodné cenové nabídky a zvýhodnění, což je ale náročné na komunikaci.
- **Strategie přidané hodnoty**, která vykazuje vyšší cenu, ale nabízí za to služby navíc například rychlý dovoz, dobrý servis a pohodlný nákup (Blažková, 2007).

1.8.3 Distribuční strategie

Cílem distribuční strategie je vytvoření co nejefektivnějšího přesunu produktů mezi producentem a zákazníkem. Smyslem je zajištění dostupnosti výrobku ve vhodném čase, době a množství. Rozhodování ve všech oblastech marketingového mixu je ovlivněno právě distribuční strategií, která vytváří dlouhodobé závazky u jiných podniků. Stanovení distribuční strategie je velmi složitá disciplína a musí brát v úvahu budoucí prodejní prostředí, protože je běžné mít poměrně trvalou existenci distribučních cest. Strategie jsou zaměřené na výběr nejefektivnějšího typu distribuční cesty a neoptimálnějšího počtu distributorů. Výběr distribuční strategie se stanovuje ve třech krocích. Prvním je volba počtu úrovní distribuční cesty, volba mezi vertikálním nebo horizontálním systémem a posledním krokem je rozhodování o intenzitě distribuce (Dědková, 2009).

Počet úrovní distribučních cest

Základním faktorem pro výběr distribučních cest jsou obecné strategické zájmy firmy a segmentační strategie. Podniky většinou vybírají více distribučních cest, čímž snižují riziko závislosti na odběrateli. Pokud chtějí firmy snížit náklady, mohou přikročit k odstranění některých vrstev distribuční cesty, což se nazývá disintermediace. Při volbě distribuční cesty je nutno zvážit náklady, ale také schopnost uspokojit zákazníky. Tento proces vychází z firemních i marketingových cílů, strategií a dostupných zdrojů. Výběr distribuční cesty je ovlivněn samotným podnikem, povahou produktu, strukturou trhu, objemem dodávek, prostředím a konkurencí.

Volba mezi vertikálním a horizontálním systémem

Vertikální distribuční systém vyjadřuje formální seskupení výrobců, velkoobchodníků a maloobchodníků, kteří zajišťují logistický pohyb zboží a fungují jako ucelený systém jedné distribuční cesty. Jeden ze členů se vyznačuje dominantním postavením a s ostatními má uzavřenou smlouvu. Jejich spolupráce je tedy postavena na principu dodavatel-odběratel se stejným sortimentním zaměřením. Výhodou vertikálního systému je získání úspor, zvýšení jistoty a vysoká ekonomická účinnost. Tento systém se využívá zejména na trzích spotřebního zboží. Horizontální distribuční systém znamená smlouvu o spolupráci na distribuci produktu mezi dvěma a více firmami, které nemají dostatek zdrojů. Dochází tedy ke spojení kapitálu, výrobních kapacit a marketingových zdrojů. Společně mají za cíl využít marketingovou příležitost, zefektivnit marketingové úsilí a vytvořit distribuční synergii. Smlouvy se uzavírají buď dočasně nebo permanentně nebo může dokonce dojít k vytvoření společné firmy.

Rozhodování o intenzitě distribuce

Počet zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty nebo mezičlánků určuje šíři distribuční cesty. Dle počtu mezičlánků existují tři distribuční strategie: intenzivní, exkluzivní a selektivní.

Intenzivní distribuce se snaží dosáhnout maximální tržní penetrace neboli proniknutí. Tato strategie se používá pro celostátně i mezinárodně zavedené produkty, které mají nízkou jednotkovou cenu, vysokou frekvenci nákupu a je určena pro zboží denní spotřeby. Intenzivní distribuce znamená uvedení produktu do co nejvyššího počtu prodejen.

Exkluzivní distribuce se zaměřuje na úsilí výběru vhodných distributorů v dané oblasti, kteří prodávají prestižní produkt firmy. Lépe řečeno, výrobce udělí vybraným distributorům exkluzivní právo prodeje na určitém území. Výhodou exkluzivní distribuce je větší kontrola výrobce nad prodejními cenami, reklamou, poskytováním úvěrů, dále pak zvyšuje image značky a umožňuje výrobcům stanovit vyšší marži. Tato strategie se využívá zejména u drahých výrobků, jako jsou například automobily.

Selektivní distribuce spočívá ve výběru distributorů podporující a zintenzivňující prodej. V celém systému je menší počet mezičlánků, takže má výrobce větší možnost navázat s nimi hlubší spolupráci. Tato strategie se používá pro výrobky dlouhodobé spotřeby s vysokou cenovou hladinou jako je například elektronika nebo nábytek. Selektivní distribuce je

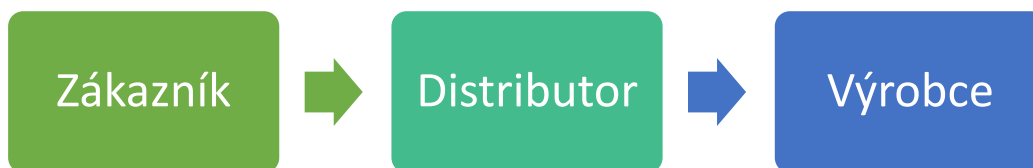
žádoucí v případě, že je velká poptávka, ale náklady spojené s prodejem jsou vysoké a tím pádem nevyhovuje ani exkluzivní ani intenzivní distribuce (Jakubíková, 2013).

1.8.4 Komunikační strategie

Komunikační strategie se zaměřují na vybudování komunikačních programů, které vycházejí z komunikačních cílů, strategií a pomocí kterých jsou rozvrženy prostředky rozpočtu. Cílem komunikačních strategií je seznámení cílové skupiny s výrobky firmy a přesvědčení o koupi, vytvoření věrných zákazníků a zvýšení frekvence a objemu nákupů. Dané strategie napomáhají k informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Komunikační strategie jsou dány jednotlivými složkami komunikačního mixu a v jeho rámci jsou formulovány. Účinnost komunikačních strategií závisí na volbě složek a jejich vhodné kombinaci. Komunikační mix se skládá ze čtyř složek, kterými jsou reklama, podpora prodeje, práce s veřejností, osobní prodej a přímý marketing. Více o komunikačním mixu pojednává kapitola 1.7. Mezi komunikační strategie patří komunikace zaměřená na spotřebitele, která se dále dělí na strategii tahu a strategii tlaku (Dědková & Strnad, 2009).

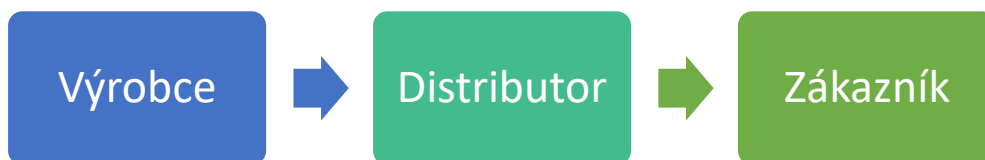
Strategie tahu a strategie tlaku

Strategie tahu také nazvaná jako strategie pull se zabývá stimulací spotřebitele, který poptává určité zboží nebo značky produktů od maloobchodu. Spotřebitel má motivaci pomocí reklamy a podpory prodeje. Maloobchodník se musí obrátit na velkoobchodníka, ten zase na výrobní firmu. Strategie tahu je zobrazena na obrázku č. 6.



Obr. 6: Strategie tahu (zdroj vlastní)

Strategie tlaku neboli strategie push se snaží dostat produkt směrem od výrobce k zákazníkovi, viz. obrázek č. 7.



Obr. 7: Strategie tlaku (zdroj vlastní)

Podstatou strategie je vytvoření poptávky u velkoobchodu, který pak stimuluje maloobchod a ten zase zákazníka neboli vyšší článek distribuční cesty se snaží protlačit výrobek ke článku nižšímu (Jakubíková, 2013).

1.9 Akční programy

Nedílnou součástí marketingového plánu jsou akční programy, které určují, jakým způsobem se bude realizovat marketingová strategie. V marketingové strategii je shrnuto široké pojetí marketingových programů, které jsou vypracovány pro dosažení podnikatelských cílů. Každý akční plán by měl obsahovat:

1. Současnou pozici.
2. Stanovené cíle.
3. Činnosti, které jsou potřeba udělat, aby bylo dosaženo daného cíle.
4. Odpovědnou osobu.
5. Datum začátku akce a datum ukončení akce.
6. Rozpočtové náklady (Kotler & Keller, 2013).

1.10 Rozpočet na marketing

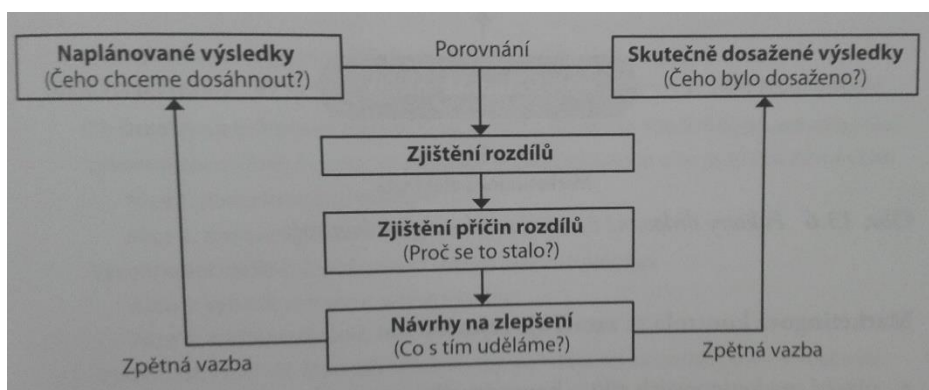
Rozpočtem se rozumí stanovení podnikových a marketingových nákladů a tržeb, které firma za dané období očekává. Mezi marketingové náklady patří zejména náklady na reklamu a na přímý marketing, vývoj nového výrobku, využívání nového distribučního článku aj. Stanovit rozpočet není jednoduchá disciplína, protože je nutné zajistit soulad mezi realizací marketingových aktivit a celkovým podnikovým rozpočtem, který udává marketingu určité omezení. Tvorba rozpočtu je většinou prováděna na základě informací z minulých let a vychází tedy z rozpočtu loňského roku s přihlédnutím ke změnám, trendům a výkyvům. Mezi faktory, které ovlivňují stanovení výše rozpočtu, patří například typ firmy, fáze, ve které se podnik nachází a samozřejmě také podnikové a marketingové cíle a strategie.

Velmi důležité je předpovědět budoucí náklady, které mohou v následujícím období nastat, a také příjmy, kterých s nějakou pravděpodobností firma dosáhne. Předpověď prodeje a nákladů je velmi důležitou složkou marketingového plánu, jelikož je malými a středními

firmami následně využívána pro budoucí rozhodování. Je potřeba, aby firma velice dobře znala účel svého podnikání, odvětví a trh, na kterém operuje. Odhad budoucích nákladů a prodejů se vyhotovuje buď měsíčně, čtvrtletně nebo ročně a závisí na podmínkách podniku, délce prognózovaného období, požadované přesnosti, účelu plánu a na podrobnosti plánu. Tato předpověď také slouží pro kontrolu a monitorování prodejů. Většina malých firem bude usilovat o minimalizaci nákladů, bude vyhledávat levnější formy reklamy atd. (Blažková, 2007).

1.11 Způsob kontroly plnění marketingového plánu

Posledním článkem marketingového plánu je jeho kontrola, která se provádí po samotné realizaci. Kontrola jako taková by se dala rozdělit na kontrolu celopodnikovou a kontrolu v rámci jednotlivých oddělení. Tato kapitola je zaměřena na oddělení marketingu, speciálně pak na kontrolu plnění marketingového plánu. Každá kontrola se zaměřuje na jiné faktory a její rozsah závisí na rozsahu realizovaných aktivit. Při tomto procesu se sledují výsledky, kterých bylo dosaženo realizací marketingového plánu. Může se provádět až několikrát do roka dle potřeby. Proces kontroly je vyobrazen na následujícím obrázku č. 8.



Obr. 8: Kontrola plnění marketingového plánu (Blažková, 2007, s. 215)

Kontrolní proces porovnává dosažené výsledky marketingových aktivit s cíli, které byly naplánovány, zjišťuje rozdíly a odchylky, které mohou být buď pozitivní, nebo negativní. Je důležité, aby podnik zjistil příčiny negativních odchylek a navrhnul opatření ke zlepšení nebo si stanovil jiné cíle. Po těchto opatřeních nastane nová kontrola, která zjistí, zda opatření napomohly nebo nikoliv. Ani malé firmy by neměly kontrolu podceňovat, protože při ní získá informaci o tom, co je třeba zlepšit.

1.11.1 Faktory sledované v rámci marketingové kontroly

Marketingová kontrola se zaměřuje na čtyři hlavní faktory, jimiž jsou marketingový plán, marketingové cíle, marketingový audit a také marketingová efektivita viz obrázek č. 9.



Obr. 9: Faktory marketingové kontroly (zdroj vlastní)

Při plnění marketingového plánu se zohledňuje analýza prodeje, analýza zisku, analýza marketingových nákladů nebo analýza spokojenosti zákazníků. Analýza prodeje vypovídá o účinnosti použitých marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, které byly dosaženy při realizaci. Sleduje se objem prodejů, tržní podíl a relativní tržní podíl. Marketingové náklady jsou náklady potřebné k dosažení cílů stanovených v plánu a jsou spojeny s marketingovými aktivitami.

Plnění marketingových cílů je kontrolováno pomocí výkonnostních měřítek, která podléhají pravidelné kontrole a rozhodují, zda bylo daných cílů dosaženo.

Marketingovým auditem se sleduje účinnost marketingových strategií, hodnotí se účinnost vykonávání marketingových funkcí a analyzuje se marketingové prostředí firmy. Využívá se pro širší marketingový pohled a identifikaci příležitostí a hrozeb. Postup marketingového auditu je: vyjasnění základních aspektů auditu, specifikace požadavků na data a sběr dat, zpracování dat a vyhodnocení a v neposlední řadě prezentace výsledků a návrhů. Z pravidla ho provádí někdo nezávislý, aby zajistil plnou objektivitu.

Marketingovou efektivností se rozumí kontrola efektivnosti jednotlivých elementů marketingového mixu, výkonnosti marketingových programů a také se zohledňuje spokojenost zákazníků. Při hodnocení efektivnosti se porovnávají marketingové výdaje

versus příjmy z prodeje, výdaje na marketingový výzkum versus příjmy z prodeje a marketingové výdaje versus noví zákazníci. Při tomto procesu se využívají ukazatele jako je například ekonomická přidaná hodnota, návratnost investic, zisk, cash-flow, likvidita, výrobní náklady nebo také nefinanční ukazatele jako je například tržní podíl, objem prodeje, nenaplněné objednávky, loajalita zákazníků, počet reklamací a stížností nebo také image a povědomí o firmě (Blažková, 2007).

2 Inovace

Následující kapitola se zabývá inovacemi. Bude představena definice inovace, dále pak inovační proces, Oslo manuál, kvalitativní aspekt inovací, podpora inovačních aktivit a v neposlední řadě bude také uvedena ekonomická efektivnost inovací a její měření.

2.1 Definice inovace

Z etymologického hlediska slovo inovace pochází z latinského slova *innovare*, což znamená něco zcela nového, nový způsob či nová podoba. První a nejdůležitější definici inovace navrhl Josef Alois Schumpeter v roce 1934. Spojil ji s ekonomickým vývojem a označil ji za novou kombinaci produkčních zdrojů. Klasifikoval inovace následovně:

- zavedení nového výrobního procesu
- zavedení nového typu prodeje
- otevření nového trhu
- použití nových zdrojů surovin nebo polotovarů
- zavedení nové organizace produkce (pracovní organizace)
- vytvoření nového výrobního nebo obchodního seskupení

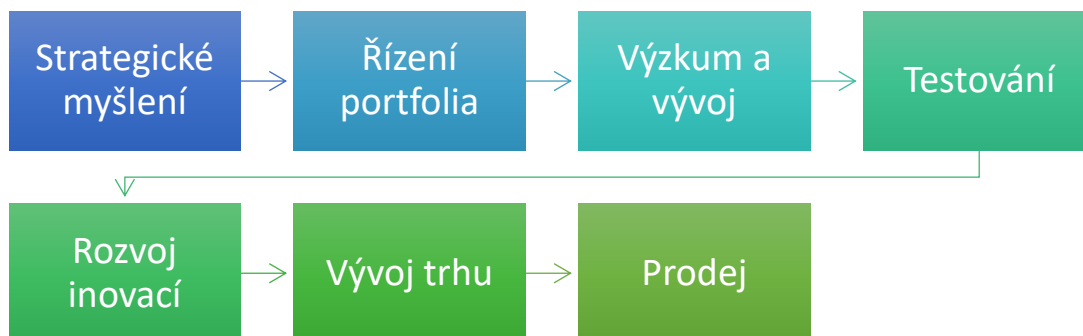
Koncept inovace je poměrně různorodý, především v závislosti na její aplikaci. Inovace ovlivňují a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak i národní úrovni. Představují komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Stručně řečeno je inovace úspěšné využívání nových myšlenek, což může vést ke zvýšeným příjmům, přístupu na nový trh, aktualizaci produktového portfolia, zvýšení efektivnosti provozních činností, zvýšení kvality, snížení nákladů, zvýšení ziskové marže, zvýšení konkurenceschopnosti a další výhody. Mezi různými možnostmi inovace jsou ty, které se týkají výrobních nebo procesních inovací, známé jako technologické inovace (Lepšík, 2016).

2.2 Inovační proces

Mnoho firem se domnívá, že vytváření nových myšlenek je začátkem inovačního procesu, ale ve skutečnosti to není pravda. Idea se objevuje uprostřed disciplinovaného inovačního procesu. Cílem inovace je vytvořit obchodní hodnotu, která může mít mnoho různých forem. Metodou vytváření inovací je objevovat, vytvářet a rozvíjet myšlenky, vylepšovat je do užitečných forem a využívat je k získávání zisku. Inovace je základním prvkem strategie

organizací, a proto zahajují samotný inovační proces se strategickým myšlením, aby zajistili, že výstupy inovací budou plně podchyceny strategickým záměrem.

Inovační proces má následujících sedm částí, viz obrázek č. 10.



Obr. 10: Inovační proces (zdroj vlastní)

1. Strategické myšlení

Inovační proces začíná cílem vytvořit strategickou výhodu na trhu. V této fázi je důležité si stanovit, jakým způsobem inovace přinese přidanou hodnotu strategickým záměrům a zaměřit se na oblasti, kde má inovace největší potenciál poskytovat strategickou výhodu.

2. Řízení portfolia

Jednou z důležitých skutečností řízení inovací je možnost selhání. Podnik se snaží udělat něco nového, a když pokračuje v inovační cestě, neví, zda uspěje. Může se totiž objevit mnoho nesprávných obrátů a mnoho pokusů, které se nikdy nedají uskutečnit. Proto je třeba řídit inovační portfolia agresivně, aby se předešlo rizikům. Tato část inovačního procesu poskytuje platformu a kontext pro následující fáze, aby měly šanci dosáhnout co nejlepších výsledků.

3. Výzkum a vývoj

Výstupem předchozí fáze je návrh ideálního inovačního portfolia. Podnik by měl porovnat ideál se současnými znalostmi a rozpoznat mezery. Naplnění těchto mezer je pak cílem výzkumu. V tomto procesu může podnik zjistit významné nové příležitosti pro inovace. Výzkumné poznatky vyvolávají širokou škálu nových myšlenek v celé řadě interních i externích témat. Jedná se o bohatou surovinu, která se automaticky sladí se strategickým zaměřením, protože vznikla jako důsledek přímého spojení mezi strategií, projektováním portfolia a výzkumem.

4. Testování

Většina firem si myslí, že tento okamžik je začátek celého inovačního procesu, ale v dobře řízené inovační efektivitě se očekává, že v důsledku předchozího procesu zkoumání a vývoje vznikne tato fáze, kde bude možno výrobek testovat.

5. Rozvoj inovací

Do této fáze patří proces, kde probíhají změny v designu, inženýrství, prototypování a testování, které vedou ke konečným produktům, službám a obchodním návrhům. Výroba, distribuce, značka, marketing a prodej jsou také navrženy v tomto kroku v integrovaném a multidisciplinárním procesu.

6. Vývoj trhu

Univerzální proces plánování podnikání, který začíná identitou a vývojem značky, pokračuje v přípravě zákazníků k pochopení a výběru této inovace a vede k rychlému růstu tržeb.

7. Prodej

V této konečné fázi podnik získává finanční výnos úspěšných prodaných produktů nebo služeb. V případě inovace zaměřené na zlepšování procesů, které jsou nasměrovány interně, se nyní využívá výhody zvýšené efektivity a produktivity. Řízení procesu tohoto rozsahu a složitosti je výzvou pro všechny organizace (Innovation Management, 2016).

2.3 Oslo Manuál

Oslo manuál vznikl ve strukturách organizace OECD a zabývá se mimo jiné i inovacemi. V tomto dokumentu jsou inovace definovány a klasifikovány. Primární oblasti pro uplatnění inovací je podnikatelský sektor, zvláště pak tržně orientované služby. Oslo manuál rozděluje inovace do čtyř kategorií na inovace produktu, inovace procesní, marketingové inovace a organizační inovace. První dva druhy inovací jsou označovány jako technické inovace. Dále se rozlišují marketingové a organizační inovace, které se souhrnně nazývají netechnické inovace. Na rozdíl od technických inovací plní spíše podpůrné funkce. Umožňují vytvářet efektivní cesty pro propagaci nových výrobků a služeb, případně zavádět flexibilní změny v řízení organizace a reagovat tak na nové tržní trendy a požadavky zákazníků.

Produktová inovace

Tato inovace představuje zavedení nového nebo zlepšeného zboží. Charakteristické je významné vylepšení v technologii, komponentech, materiálech, softwaru nebo v jiných funkčních charakteristikách. Produktová inovace lze dále rozdělit na technicky nové výrobky a technicky zlepšené výrobky. Rozdílem je, že technicky nový výrobek disponuje úplně jinými technickými parametry. Naopak technicky zlepšený výrobek je již existující výrobek, který byl pouze vylepšen na vyšší úroveň.

Inovace procesů

Tato inovace je charakteristická zavedením nových výrobních metod. Příkladem jsou změny v zařízení nebo v organizaci výroby. Využívá se zde nových znalostí a měla by se podstatně zvýšit hospodárnost výroby.

Marketingové inovace

Marketingové inovace představují zavedení nové marketingové metody, která obsahuje významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu nebo také ocenění. Marketingové inovace se zaměřují na lepší komunikaci potřeb zákazníka, otevření nových trhů nebo zavedení nového produktu či služby na trh s cílem zvýšit své prodeje.

Organizační inovace

Tyto inovace jsou charakterizovány zavedením nové organizační metody ve firemních obchodních praktikách, v organizaci pracovního místa nebo v externích vztazích. Velmi důležitá je zde implementace organizační inovace, která nebyla dříve ve firmě používána (Český statistický úřad, 2015).

2.4 Kvalitativní aspekt inovací

Představitelem české inovační teorie je František Valenta, který klasifikoval řady inovací. Jednotlivé inovace se liší svým charakterem a také úrovní, kterou lze měřit podle stupnice míry změny neboli podle řádu inovací.

Existuje následujících devět inovačních řádů:

1. **První řád** – tento řád zahrnuje změnu kvanta neboli kvantitativní inovaci, což je jednoduché rozšiřování produkce a výrobních kapacit, snížení počtu zaměstnanců nebo redukce spotřeby materiálu.
2. **Druhý řád** – do této skupiny lze zařadit intenzitu, zvláště pak zvýšení intenzity ve využívání zdrojů, zvýšení rychlosti při realizaci operací, tvrdší norma výkonu a další.
3. **Třetí řád** – jedná se o reorganizaci, například zkvalitnění dělby práce, rozdělení výrobních operací, prostorové uspořádání pracovišť a také lepší manipulační toky.
4. **Čtvrtý řád** – tato skupina představuje kvalitativní adaptaci jako je například odstraňování úzkých míst ve výrobě a přizpůsobení výrobního zařízení, přípravků, nástrojů a materiálu s cílem z hospodárnění a zrychlení procesu.
5. **Pátý řád** – do tohoto řádu se řadí úplně nová varianta, kde dochází ke změně několika funkcí produktu. Příkladem může být vyšší výkon, spolehlivost, nižší spotřeba v provozních podmínkách, úpravy designu aj.
6. **Šestý řád** – touto skupinou se rozumí nová generace, kdy dochází ke změně všech významných funkcí produktu nebo jiného prvku provozního organizmu při zachování stávající koncepce.
7. **Sedmý řád** – jedná se o nový druh, kde se změní koncepce, ale zachová se stávající princip.
8. **Osmý řád** – do této skupiny patří nový rod. Podstatou je změna principu, na kterém je založena koncepce produktu nebo jiného prvku provozního organizmu.
9. **Devátý řád** – v neposlední řadě je klasifikován devátý řád, který představuje radikální převratnou inovaci. Jedná se o tzv. nový kmen neboli nový přístup.

K těmto devíti základním inovačním řádům lze podle Františka Valenty přidat ještě dva další řády. Prvním je degenerační změna, jejíž příčinou je samovolný neřízený proces degradace, který je spojený s nečinností. Příkladem je koroze, opotřebení nebo také vyčerpání zásob bez jejich doplňování. Dalším řádem je regenerační změna, která reaguje na nežádoucí stav pomocí opatření, které vedou k nápravě (Veber, 2016).

2.5 Podpora inovačních aktivit

Inovace obvykle vyžadují velmi dobré znalosti v oboru. Je zde předpoklad nezanedbatelných finančních prostředků, které jsou spojeny s rizikem neúspěchu. Naopak mohou být inovace nástrojem velkého úspěchu, zvýšení konkurenceschopnosti a také nástrojem pro rozvoj

podniku a celé ekonomiky. Podpora inovačních aktivit může být poskytována z veřejných zdrojů nebo může být založena na komerčním základě a dále se člení na finanční a nefinanční podporu.

Veřejné finanční podpory inovací

Finanční podpora z veřejných prostředků může být buď ze státního rozpočtu nebo z operačních programů EU. Potenciální žadatel zašle žádost o podporu a přiloží svůj inovační projekt, který je následně buď přijat nebo odmítnut. Tyto dotace většinou nepokrývají celý projekt, ale vyžadují spolufinancování. Podporu ze státního rozpočtu poskytuje například Grantová agentura České republiky, Technologická agentura České republiky, Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky a mnoho dalších.

Finanční podpora z Evropských fondů je poskytována prostřednictvím operačních programů. Období realizace operačních programů je stanoveno do roku 2020 s možností čerpání finančních prostředků do roku 2022. Mezi operační programy patří Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Tento program podporuje čtyři základní skupiny: rozvoj výzkumu a vývoje, podnikání malých a středních firem, efektivnější nakládání s energiemi a rozvoj informačních a komunikačních technologií. Tento program má k dispozici 116 mld. Kč. Dalším podporovatelem je Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) a také Operační program Praha.

Finanční podpora inovací z komerčních zdrojů

Mimo veřejné instituce působí v podnikatelském prostředí mnoho nevládních organizací, které se nějakým způsobem angažují v oblasti podpory inovací. Mezi nejvýznamnější organizace, které financují inovace, patří bankovní sektor a investoři rizikového kapitálu, kam lze zařadit tzv. business angels, fondy rizikového kapitálu nebo také tzv. venture capital.

Nefinanční podpora inovací

Mimo přímé finanční podpory z veřejných i komerčních institucí jsou zde také organizace, které realizují různé formy nefinanční podpory inovačním podnikatelům. Tato podpora je poskytována převážně v podobě informací, které zvyšují jejich povědomí o problematice, usnadňují jim jejich aktivity a ve výsledku jim šetří finance. Jedná se o organizace jako je například CzechTrade, CzechInvest, Česká centra, podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky, Asociace inovačního podnikání nebo také webový portál

Businessinfo.cz, který je provozovaný Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky (Veber, 2016).

2.6 Ekonomická efektivnost inovací a její měření

Jakákoliv inovace je spojena s určitým objemem počátečních a průběžných výdajů v závislosti na svém charakteru. Po implementaci by měli tyto výdaje přinášet naopak užitek, který je možný měřit pomocí příjmů v déletrvajícím období. Základními vstupními veličinami pro hodnocení efektivity inovací je likvidita, čas, riziko, náklady a zisk. Pro vyhodnocování je možno využít základní tři metody, které jsou v této kapitole následně popsány.

Nákladové metody

Nákladová kritéria jsou většinou pro inovační zhodnocení nevhodná ale u některých procesních inovací mohou být využita. Příkladem je rozhodování mezi více inovacemi, jejichž výsledkem je stejný efekt z hlediska výnosu na trzích a pracují pouze s nákladovou částí. Do nákladové metody lze zařadit výpočet ročních průměrných nákladů, metodu vyrovnání investičních a provozních nákladů a metodu diskontovaných nákladů.

Statické metody

Statické metody jsou zaměřeny zejména na sledování peněžních přínosů z dané inovace, případně se poměří s počátečními výdaji. Nevýhodou těchto výpočtů je fakt, že úplně zapominají na faktor rizika a faktor času berou v úvahu pouze omezeným způsobem. Využívají se u projektů ve fázi předběžného výběru nebo také u projektů s velmi krátkou dobou životnosti. Do této kategorie patří výpočet čistého celkového příjmu z inovace, průměrné roční návratnosti, průměrné doby návratnosti, výpočet doby návratnosti s ohledem na rozložení přicházejících cash-flow a rentability investic.

Dynamické metody

Tyto dynamické metody zahrnují faktor času a hlavně riziko, které je stanoveno úrokovou mírou vyjadřující požadovanou výnosnost. Výši podstoupeného rizika ovlivňuje velikost podniku, odvětví, velikost kapitálu, historie podniku a také výkonnost. Do dynamických metod je zahrnut výpočet vážených nákladů na kapitál, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability, doby návratnosti a diskontované ekonomické přidané hodnoty (Veber, 2016).

3 Charakteristika vybraného podniku

Následující kapitola je zaměřena na analýzu konkrétního podniku Vitrum s.r.o. a jeho současnou marketingovou situaci. Popisuje charakteristiku podniku, jeho historii a vývoj a také představí organizační strukturu podniku. Dále budou představeny marketingové cíle podniku a také bude stanovena vize a poslání podniku.

3.1 Základní informace o podniku

Sklárna v Janově patří neoddělitelně k regionu Jablonecka a jeho tradici v tomto průmyslu. Název Vitrum s.r.o. vznikl z latinského překladu slova sklo. Z počátku působení firma pokračovala ve výrobě tradičního sortimentu se samostatným vývozem do zahraničí. S příchodem nových majitelů se škála technologií a nových výrobků doplnila a výrazně rozšířila. Byly zavedeny nové výrobní programy, jako je například ruční tvarování hutního skla, dekoračních lahví, foukaného zboží a litého skla. Od roku 2013 se stav stabilizoval na dvě jedno pánvové pece, 3 pracovní dílny a 28 zaměstnanců. V současné době firma spolupracuje především s trhem německým a tuzemským. Tento současný stav vyhovuje podmínkám na trhu. Na následujících obrázcích č. 11 a č. 12 je zobrazeno logo firmy a areál, kde podnik sídlí (interní zdroj).



Obr. 11: Logo společnosti Vitrum
(zdroj interní)



Obr. 12: Sídlo společnosti
Vitrum (zdroj interní)

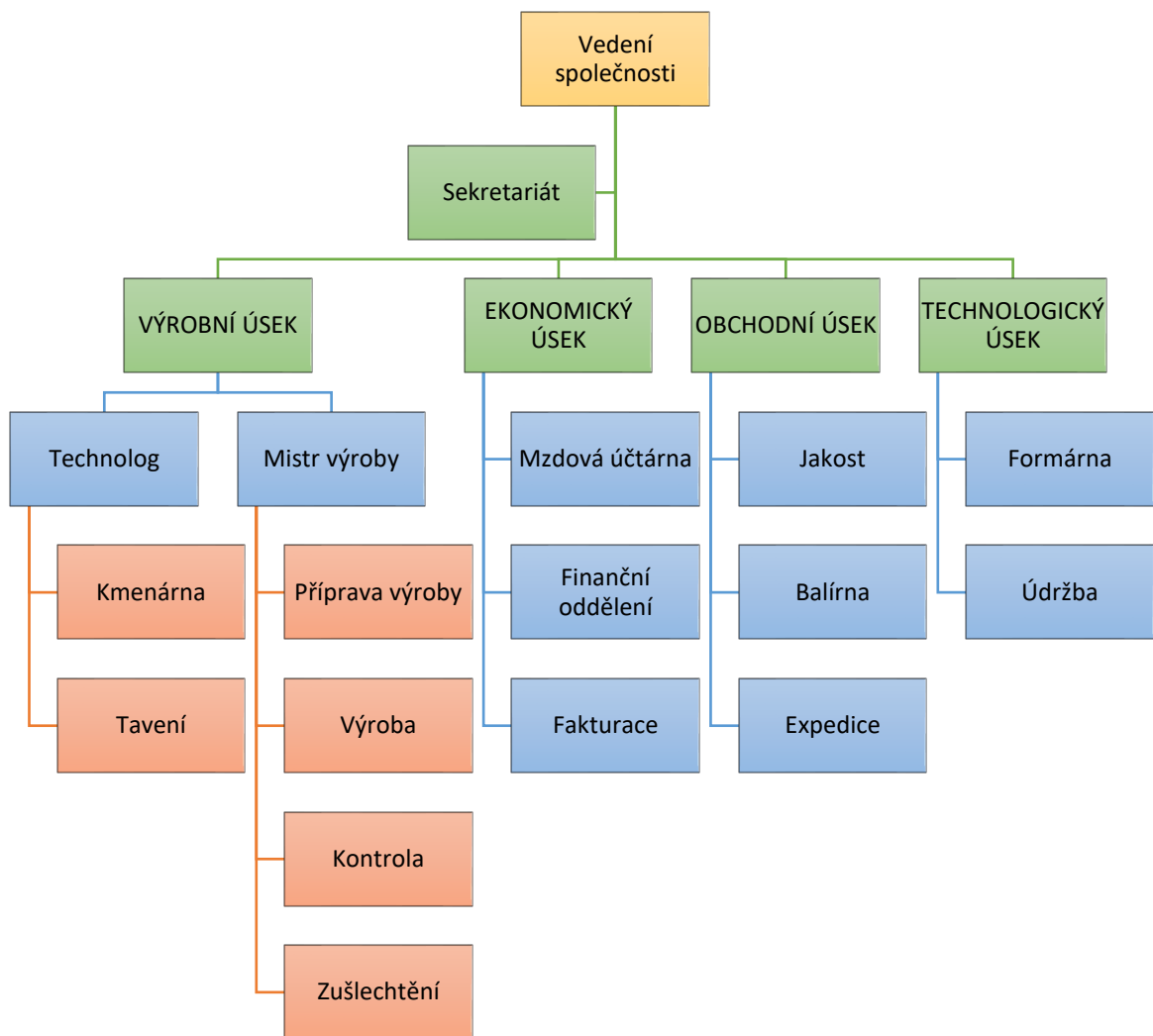
Historie firmy

Sklárna byla založena v roce 1912 na území tehdejšího Johannesbergu. Postavil ji Johann Schorm. Zpočátku se zde vyráběly polotovary pro tehdy úspěšný exportní artikl – dekorované skleněné náramky (tzv. bangle), které byly vyváženy do Indie a ostatních hinduistických zemí. Po druhé světové válce započala výroba skleněných tyčí, které sloužily jako surovinová základna pro zdejší rozsáhlý bižuterní průmysl, se kterým vždy tvořily

pevný a vzájemně se ovlivňující celek. Po roce 1950 byl výrobní program rozšířen o krystalerii, zejména pak o ručně lisované a lisofoukané drobné výrobky pro dekorální účely. Šlo například o popelníky, svícný, talířky, zvířátka, těžítka, flakony, dózy a vázičky v různých barevných provedeních. Podnik se stal součástí koncernu Jablonecké sklárny. Nikde v České republice se nenašlo na tak malém prostoru tolik různých sklářských technologií, tolik typů sklovin a barev, které byly speciálně vyvinuty pro způsob tvarování a následného zušlechťování skla. V roce 1990 přišla změna a firma se stala samostatným národním podnikem a následně v roce 1992 byla zprivatizována soukromou firmou s názvem Vitrum s.r.o. Společnost tedy vznikla 10. června 1992 zapsáním do obchodního rejstříku, viz příloha A. Ve sklárně byly provozovány tři pece čítající 22 pánví, bylo zde 16 pracovních dílen a přibližně 140 zaměstnanců. V roce 2001 došlo k teroristickému útoku v USA a tím i k úpadku dolaru a významné hospodářské krizi, což také ovlivnilo firmu Vitrum s.r.o. Ve sklárně nastalo první velké krizové období, protože došlo k celkovému ukončení vývozu na americký trh. Muselo také samozřejmě dojít k redukci počtu zaměstnanců na 60 osob a omezení výrobní kapacity na jednu dvanácti pánvovou pec s osmi pracovními dílnami. V roce 2008 došlo k další hospodářské krizi, která se pochopitelně dotkla i sklářského průmyslu v České republice. Musela být bohužel omezena další kapacita a výroba se zredukovala na jednu šesti pánvovou pec, 5 pracovních dílen a počet zaměstnanců se snížil na 49 osob (interní zdroj).

3.2 Organizační struktura podniku

Jelikož je firma Vitrum s.r.o. v současné době malým podnikem, má také jednoduchou organizační strukturu. V čele jsou dva majitelé, kteří se starají o rozhodování a řízení celé firmy. Typ organizační struktury by se dal stanovit jako striktně liniová struktura, která také vychází z předmětu podnikání, viz obrázek č. 13.



Obr. 13: Organizační struktura (zdroj vlastní)

Firma je rozčleněna do čtyř hlavních úseků, a to na výrobní úsek, ekonomický úsek, obchodní úsek a technický úsek. Každé oddělení se zabývá vlastní činností, ale mezi sebou jsou velmi propojeny. Jedno z nejdůležitějších oddělení, které se nachází v samotném jádru celé společnosti, je ekonomický sektor, bez kterého by nemohla firma fungovat. Ekonomické oddělení řídí velmi podstatné toky, jako jsou fakturační a finanční toky, řeší záležitost personální politiky a v neposlední řadě se také stará o účetnictví podniku (interní zdroj).

3.3 Současná marketingová situace

Současná marketingová situace je poměrně špatná. Firma nemá žádné marketingové oddělení, nespolupracují s externí marketingovou agenturou a všeobecně se marketingem tolik nezabývají. Jejich webové stránky jsou velmi zastaralé a mají pouze informativní

funkci. Důvodem nízké marketingové aktivity je nedostatek finančních zdrojů. Navíc si vedení firmy myslí, že tyto finanční zdroje na marketing by převýšily přínos z marketingu a že by nepřinesly tolik nových zakázek. Firma nikdy neprováděla žádnou analýzu vnitřního ani vnějšího prostředí, pouze vycházejí ze zkušeností a znalostí majitelů. Firma je přesvědčena o tom, že současná marketingová situace je vyhovující. Se zvýšením marketingových aktivit by ale mohlo dojít ke zlepšení, vyšší ziskovosti a k rozvoji celé společnosti.

Vizí firmy je zachovat tradiční ruční výrobu barevného lisovaného a lisofoukaného skla v našem regionu a v celé České republice a dále rozvinout výrobu speciálních skel jako je například opálové sklo s nízkou tepelnou roztažností. Posláním firmy zaměřením se na přání a potřeby zákazníků, a ty efektivně uspokojovat tak, aby byli spokojeni všechny zúčastněné strany. Cílem firmy je dosáhnout určité ziskovosti, aby se mohli dále rozvíjet jak technicky, tak po ostatních stránkách (interní zdroj).

4 Marketingový mix podniku

Tato kapitola se zabývá marketingovým mixem neboli takzvaným 4P. Rozebere jednotlivé nástroje, kterými jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, aplikované na konkrétní firmu Vitrum s.r.o.

4.1 Produkt

Výrobky podniku jsou velmi různorodé a specifické. Denně pracují tři tříčlenné až čtyřčlenné dílny na dvou jednopánvových pecích, na kterých se zpracuje průměrně 600 až 1000 kg skloviny denně. Počet výrobků je závislý na velikosti produktu a jeho hmotnosti, obtížnosti výroby a pohybuje se okolo 4000 až 4500 kusů za směnu. Firma vyrábí velmi okrajově v malém množství dekorativní sklo, drtivá většina výroby se však zaměřuje na technické sklo, které se dělí na čtyři základní kategorie:

1. **Výrobky pro dentisty**, které jsou vyráběny pomocí bílého opálového skla alabastrového vzhledu a barevného skla.
2. Speciální **osvětlovací sklo**, kam patří reflektory pro letadla, letiště, vlaky, lodě, nádraží, přístavy, semaforey nebo doly. Tyto výrobky vyžadují sklo speciálního složení, které obsahuje tepelnou a chemickou odolnost, přesný odstín různých barev (zelená, modrá, červená, ambr, fialová) a je propustný pouze pro určité vlnové délky světla.
3. **Laboratorní sklo**, které je zastoupeno mikrodózami, prismami, kohoutky, destičkami pro analýzu krve a třecími mističkami.
4. **Sanitární sklo**, mezi které lze zařadit mýdelníky, toaletní misky, skleničky do koupelen, lahve na tekuté mýdlo apod. Tyto výrobky se vyrábějí pouze z nebarevného křišťálového skla, které se dále zušlechťuje matováním pískem neboli pískováním a následně leštěním v kyselině. Další používané zušlechťovací procesy hotových skleněných výrobků jsou řezání, vrtání, broušení, zabrušování jednotlivých dílů do sebe, mechanické leštění, sámování aj.

Jelikož výroba dekorativního skla již víceméně vymizela a osvětlovací sklo je také v úpadku, produktové portfolio je v současné době nedostačující a mělo by se rozšířit.

Kvalita

Kontrola kvality prochází několika stupni: při vlastní výrobě, po vychlazení, při třídění, při balení a expedici. Vesměs na všechny technické výrobky je požadována velmi vysoká

kvalita z různých hledisek, jako je povrch, barva, bubliny, kamínky a další. Na kvalitě si firma velmi zakládá a tím získává výhodu u odběratelů.

Design

Co se týká designu, prakticky všichni zákazníci si design navrhují sami pomocí nákresů a vzorků, podle kterých jim je ze strany firmy Vitrum zajišťována výroba forem nebo si je také zajišťují sami.

Balení

Balení probíhá většinou do standartních kartonových krabic universálních rozměrů. Počet výrobků v jedné krabici udává velikost a váha výrobků, hmotnost nesmí přesáhnout dvacet kilogramů. Někteří zákazníci však vyžadují individuální balení po jednom kuse s dekorativními potištěnými obaly nebo jiný přesný počet kusů do krabic. Před samotným vložením do krabic je vždy každý kus zabalen zvlášť do jemného papíru. Před expedicí je zboží v master kartonech paletováno a označeno etiketami.

Značka

Velká část zákazníků vyžaduje označení svých produktů vlastním logem přímo na výrobku nebo si na ně nechává nalepovat své etikety. Jedná se například o značky Marlboro, Becht, Keuco, Swix, Havag, Coffeeshop Company, pro které firma vyrábí skleněné produkty. Vlastní značka firmy se dává pouze na dekorační předměty prodávané v tuzemsku zejména v Praze, kde firma prodává flakonky, plakety, zvířátka nebo dózy.

Záruka

Záruka u těchto výrobků má jasně nastavená pravidla podle povahy výrobku. Odběratel provádí kontrolu přijatých výrobků a popřípadě má možnost zakázku reklamovat. Reklamáce jsou vyřízeny buďto náhradou nového zboží nebo pomocí opravného daňového dokladu.

Náklady

Náklady společnosti na výrobu lze rozdělit na přímé a nepřímé. Přímé náklady tvoří přibližně $\frac{3}{4}$ veškerých výdajů. Mezi přímé náklady patří energie, do kterých patří plyn, elektřina a voda. Dále pak přímé náklady zastupuje materiál, kde jsou zahrnuty suroviny, pánve, brusivo, obaly, oleje a maziva. Mzdové náklady tvoří mzdy pracovníků a zdravotní a sociální

pojištění. V neposlední řadě jsou v této kategorii náklady na externí zpracování výrobků jako jsou pokovy a leštění kyselinou, viz tabulka č. 1.

Tab. 1: Náklady společnosti

PŘÍMÉ NÁKLADY	NEPŘÍMÉ NÁKLADY
Energie:	Výrobní nepřímé náklady:
plyn	oprava forem
elektřina	materiál na opravu pecí
voda	odpisy
Materiál:	údržba tavících agregátů
oleje, maziva	přestavba pecí
suroviny	údržba strojů
pánve	nářadí a nástroje (vrtáky, diamantové kotouče)
brusivo	pronájem strojů
obaly (krabice, papír, palety)	Nevýrobní nepřímé náklady:
Mzdové náklady:	údržba budovy
mzdy pracovníků	odvoz odpadů
sociální a zdravotní pojištění	údržba dopravních prostředků
Náklady na externí zpracování výrobků:	pohonné hmoty
pokovy	účetnictví poskytováno externě
kyselina	kancelářské potřeby
	pojištění
	úklidové potřeby
	ochranné pomůcky
	nápoje a závodní stravování
	pracovní oděv
	daně
	úroky z kontokorentního úvěru
	distribuce (přepravné)

Zdroj: vlastní

Nepřímé náklady lze rozdělit na výrobní nepřímé náklady dříve nazývané jako výrobní režie a na nevýrobní nepřímé náklady. Do výrobních nepřímých nákladů patří zejména oprava

forem, materiál na opravu pecí, odpisy a další. Mezi nevýrobní nepřímé náklady patří veškeré náklady, které nejsou přímo spojeny s výrobním procesem. Příkladem je například účetnictví, které je poskytováno externě, pojištění, daně atd. (interní zdroj).

4.2 Cena

Vzhledem k odlišnosti výrobků je velmi obtížné určit průměrnou cenu výrobků. Cena za jeden kus se pohybuje od 15 korun až po 300 korun. Stanovení ceny produktů je velmi obtížná disciplína, protože většina zákazníků vyžaduje určení ceny předem takzvaně od stolu podle výkresu, obrázku či fyzického vzorku. Tento postup nejlépe vyhovuje a je rychlý, ale vyžaduje velkou zkušenost managementu a jeho praktickou znalost problematiky výroby a nákladů. Podhodnocení se může projevit ztrátou ziskovosti nebo hlubším prodělkem. Ceny všech produktů je nutno upravovat každý rok podle rostoucích cen vstupů, změn kurzu koruny vůči euru a dalších faktorů. Problémem však zůstává skutečnost, že odběratelé akceptují meziroční nárůst cen maximálně do 3 %.

Postup stanovení ceny

Cena se obvykle stanovuje podle velikosti výrobku, jeho váhy, druhu skloviny, barvy skloviny a v neposlední řadě podle výrobní náročnosti. Postup je následovný:

1. Nutno přesně stanovit **průměrné celkové náklady** přepočtené vždy na jednu výrobní jednotku (dílno) a čas (například na jednu směnu).
2. Dále přichází **kvalifikovaný odhad** počtu daného výrobku, konkrétně pak počet čistých dobrých kusů, který se za danou dobu vyrobí.
3. **Vzájemný podíl** nákladů a počtu kusů stanoví nákladovou cenu výrobku, kam také patří náklady na speciální balení, zušlechťování a také náklady na dopravu.
4. K tomu je pak nutno připočíst **kalkulovaný zisk** a tímto způsobem firma stanoví prodejní cenu výrobku. Marže neboli přírážka k ceně, která tvoří zisk, se pohybuje v rozmezí 15 % až 25 %. Pokud se ale jedná o zásadní inovaci změnou tvaru, skloviny a barvy, kterou konkurence nedisponuje, může být marže více jak 50 % a to po dobu i několika let.

Slevy

Firma v určitých případech poskytuje slevy, hlavně při větších objednávkách (delší kusové série), neboť výrobní dílna je na daný výrobek již zapracovaná a dosahuje vyšších výkonů

v produkci za čas. Tyto slevy se poskytují většinou od 5 % do 10 % z finální ceny. Dále firma nabízí slevy při předčasném zaplacení zboží v hodnotě 1 % až 3 % z finální ceny.

Platební podmínky

Platební podmínky jsou stanovovány individuálně s jednotlivými zákazníky. Dle zákona ČR by měla být lhůta splatnosti 14 dní, v praxi to bývá 1–2 měsíce. U problematických zákazníků je vždy požadována platba předem při objednávce a před započítáním výroby. Podnik nikomu neposkytuje úvěr, pouze umožňuje tzv. splátkové kalendáře na dobu určitou, která je dohodnuta přímo mezi výrobcem a zákazníkem. Tento postup se využívá při přechodné insolvenční situaci zákazníka z důvodu neplacení jeho odběratelů. Naopak sama firma využívá úvěru ve formě kontokorentu k placení plynu, surovin, různých materiálů, pro úpravy pecí, dále pak při nákupu nových agregátů, automobilů, strojů atd. (interní zdroj).

4.3 Distribuce

Firma Vitrum s.r.o. z největší části vyváží své produkty do zahraničí (80 % výroby). V dnešní době se jedná prakticky pouze o Německo, odkud jsou však výrobky dále prodávány našimi německými odběrateli hlavně do USA a Asie. Malá část výroby je vyvážena například do Itálie, Španělska, Švýcarska a Japonska. Zbylá část prodeje dochází na tuzemském trhu. Výroba se soustředí v Janově nad Nisou. Zboží je odsud expedováno na paletách nákladní nebo dodávkovou dopravou. Dopravu si zajišťuje buď sám odběratel, nebo firma.

Suroviny podnik odebírá od několika různých českých dodavatelů, ale oni nakupují v zahraničí. Dodavatel zajišťuje kamionovou dopravu a též obalový materiál. Výroba forem je zadávána externím výrobcům. Zásobování kovového materiálu, pánví, šamotového materiálu, potřeby denní spotřeby jako jsou kancelářské prostředky, úklidové prostředky, ochranné pomůcky a oblečení, nápoje, brusivo a náhradní díly si zajišťuje firma sama vlastní dodávkovou dopravou. Velmi důležitá je složka odpadů – střepy, zbytky chemických surovin, šamotový materiál, obaly od surovin jsou likvidovány externími firmami. Vzhledem k velikosti podniku, nízkým obrátům a nízkému počtu zakázek je nelogické, aby si podnik zřizoval další výrobní nebo svoji vlastní prodejnu ať už v České republice nebo právě v Německu. Důvodem je nedostatek finančních prostředků a lidských zdrojů.

Velikost zásob

Vyrobené zboží se po zpracování a zabalení obvykle ihned expeduje k zákazníkovi. Doba prodlení, která může nastat, trvá maximálně dva týdny až měsíc. Skladové zásoby firma nevytváří, s ohledem na velké finanční zatížení pro tak malou firmu. Výjimkou je výroba zboží, která se opakuje několikrát do roka a je charakteristická neobvyklými barvami, využitím speciálního skla a kde je koordinace výroby složitější. V tomto případě je levnější variantou jednorázová výroba a uskladnění výrobků než varianta vyrábět vícekrát v roce po malých množstvích. Neschopnost uspokojit zákazníky bez skladového hospodářství se zde nevyskytuje, neboť existují termínové dohody a objednávky jsou umísťovány s určitým předstihem díky zkušenostem z letité spolupráce se stejnými zákazníky (interní zdroj).

4.4 Marketingová komunikace

Podnik využívá především takzvané přímé marketingové komunikace. Protože se firma pohybuje ve sklářském průmyslu s výrobou technického skla a jejich zákazníci jsou především další firmy, je marketingová komunikace zaměřena na osobní prodej. Podnik si velmi zakládá na dlouhodobých vztazích se zákazníky a tím pádem využívají osobní kontakt, který preferují i samotní zákazníci. Při těchto setkáních má firma možnost prezentovat svoji nabídku a všechny strany se zde dohodnou na optimálních podmínkách, které vyhovují všem zúčastněným. Vitrum s.r.o. má stále zákazníky, díky kterým může využívat jejich doporučení a kladných referencí dalším firmám. Potenciální zákazníci se tedy dozví o produktech firmy pomocí internetových stránek nebo z marketingové činnosti odběratelů. Jsou to převážně překupníci, kteří mají zájem rozšířit svůj sortiment a objem výroby a dále nabízejí produkty na novém trhu.

Katalog a internetové stránky

Pro potenciální i stále zákazníky má firma k dispozici aktuální katalog, kde se zákazník dozví potřebné informace, produktové portfolio a také o možnostech v technologii výroby. Podnik má samozřejmě svoje vlastní internetové stránky, které jsou pouze informativní a je možno zde naléznout charakteristiku firmy, produktové portfolio a příslušné kontakty a adresy.

Reklama

Vlastní reklama firmy je minimální. Větší zákazníci například vystavují produkty na různých veletrzích a výstavách, takže marketingovou a reklamní činnost za firmu vlastně provádějí

jejich odběratelé sami, což je velmi úsporná metoda. Průnik na nové trhy je velmi obtížný, neboť svět výrobců podobného zboží je poměrně úzký. Přímý prodej je v dnešní době oproti dřívějšímu naprosto minimalizován, jedná se pouze o několik tuzemských zákazníků, kteří mají zájem o dekorativní sklo.

Sponzoring

Sponzoring se uskutečňuje pouze v malé míře. Provádí se převážně pro místní sportovní akce a kluby, čímž si firma vytváří dobré povědomí v daném regionu. Sponzorované subjekty na svých akcích zveřejňují logo firmy s odkazem na možnosti výroby. Dobrou pověst si také budují držením dobré kvality, tradicí, přesnými dodacími lhůtami a příkladnou platební morálkou (interní zdroj).

5 Externí analýza podniku

V této kapitole budou představeny vnější analýzy podniku. První analýzou je Porterův model pěti sil, která se zaměřuje na konkurenci podniku. Druhou analýzou je PEST analýza, která se skládá ze čtyř faktorů: politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.

5.1 Porterův model pěti sil

V této kapitole bude představena analýza, kterou vymyslel profesor Michael Eugene Porter. Porterův model pěti sil je jednou z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Mezi pět faktorů, které mají vliv na konkrétní firmu, patří potencionální konkurence, stávající konkurence, odběratelé, substituty a dodavatelé.

Potencionální konkurence

Sklářský průmysl je v dnešní době, nejenom v České republice, spíše v úpadku a toto odvětví je v současnosti pro nově vznikající společnosti neatraktivní. Navíc jsou zde poměrně velké překážky pro vstup do odvětví. První překážkou je nedostačující odbyt díky levným výrobkům z Asie. Dalo by se říci, že poptávka je plně uspokojena stávajícími výrobci. Nový podnik, který by chtěl vstoupit na trh, by musel přijít s něčím úplně novým a převratným, co by na trhu chybělo, což se hledá velmi obtížně. Další překážkou pro vstup do tohoto odvětví je velmi vysoká počáteční investice na koupi tavících pecí, chladících pecí, kmenárny, rozvodů médií apod. Navíc musí vše plně vyhovovat přísným hygienickým a protipožárním předpisům a také ochraně životního prostředí dodržováním emisí. V neposlední řadě je tu problém sehnat kvalifikované pracovníky, mezi které patří sklář, technolog, tavič, brusič a další. Takto kvalifikovaná pracovní síla je nyní ve sklářském průmyslu velkým nedostatkem (interní zdroj).

Stávající konkurence

Mezi největší českou konkurenci společnosti Vitrum patří **Preciosa Ornela**, která je součástí Preciosa Group. Sídli v Desné v Jizerských horách a patří mezi významné výrobce širokého sortimentu českých sklářských výrobků, mimo jiné také technického a užitkového skla. Značkou pro technické sklo je Preciosa Traditional Czech Glass. Historie firmy sahá až do 16. století, kdy vznikla první sklářská huť na Jablonecku. Oficiálním dnem vzniku společnosti je 1. 11. 2009, kdy podnik přebírá výrobní, prodejní i marketingové aktivity

bývalého Sklo Jablonex Group. Mezi konkurující produkty patří také veškeré lisované sklo, jak užité, tak dekorativní. Preciosa Ornela, stejně jako Vitrum s.r.o. vyrábí lustróvé misky, viz příloha B. Nebroušené skleněné polotovary a surové výlisky jsou určené pro výrobu broušených lustróvých misek, které se využívají pro další použití ve výrobě svítidel. Specialitou jsou velkorozměrné díly, které musejí být vyráběny přímo u sklářské pece a nelze je vyrobit pomocí sklářských automatů. Dalším konkurujícím produktem je laboratorní sklo, viz příloha C, konkrétně pak mikrodózy a kohoutky do chemických trubic. Dózy na mikrosklo jsou vyráběny včetně tzv. drážkovaných vložek na umístění mikropreparátů. I u těchto produktů je nutná ruční výroba, u které je potřeba velká zručnost a zkušenost (Preciosa, 2018). Odvětví, ve kterém nekonkurují je sanitární sklo. Společnost Vitrum drží silné postavení na trhu a měla by toto odvětví co nejvíce rozvíjet. Preciosa Ornela má specifickou cenovou strategii. Mají více výrobních odvětví, které jsou různě ekonomicky výhodné. Například z typických korálků Rokajl mají enormní zisky, ze kterých je pak možno dotovat ztrátové výrobky. V případě konkurenčních výrobků pro Vitrum s.r.o. se Preciosa Ornela uchyluje k tzv. dumpingovým cenovým řešením, což je prodej výrobků pod výrobní náklady s cílem získání co nejvíce zákazníků.

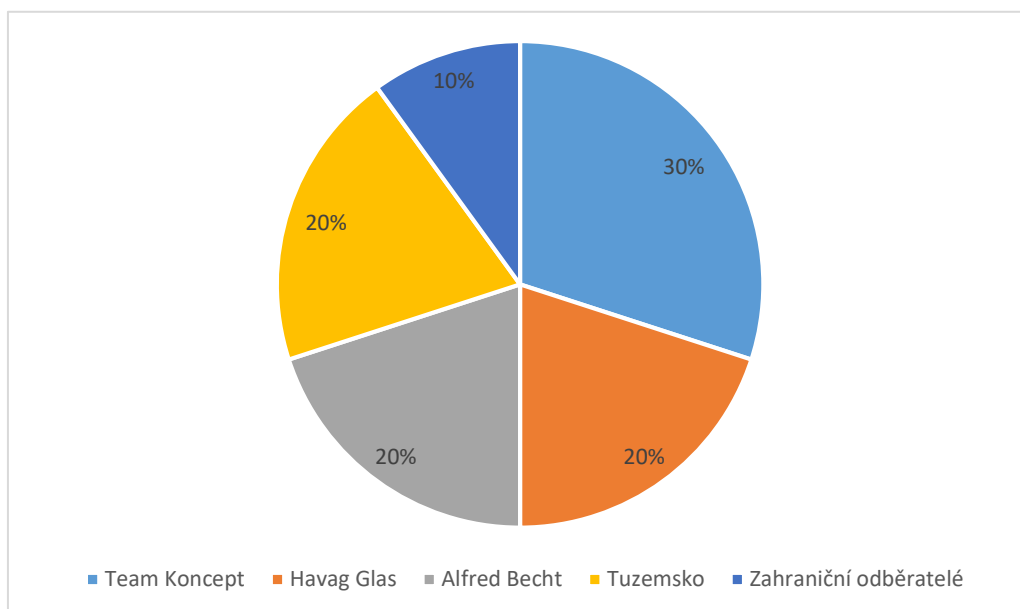
Další velkou hrozbou jsou skleněné produkty z Číny. Díky levné pracovní síle a nízkým cenám surovin jsou schopni vyrobit produkt za velmi nízkou cenu, které nemůže česká firma Vitrum s.r.o. konkurovat. Dalším faktorem pro menší finanční zátěž jsou levnější energie a také menší nároky z ekologického hlediska. Další konkurencí je například společnost **Rogaska Crystal** ze Slovinska, **Hutasklo Jasla** z Polska, **Iva Glass** z Itálie a další sklářské podniky z Turecka a Portugalska.

Společnost Vitrum má velkou konkurenceschopnost a silné postavení na trhu díky několika aspektům. V první řadě si zakládají na vysoké kvalitě a tradici oboru. Nabízejí přiměřené ceny výrobků s velmi nízkými maržemi, které se pohybují od pěti do patnácti procent. Mají krátké dodací lhůty a dodržují termíny zhotovení objednávek. Výhodou je také velká flexibilita, jsou schopni výroby krátkých sérií od 100 kusů, ale také dokáží vyprodukovat několik desítek tisíc kusů. Firma má možnost vyrábět produkty s rozdílnou hmotností od deseti gramů až po dva kilogramy. Nabízejí také vzorkování výrobků z nových forem v krátkých termínech. V produktovém portfoliu se nachází široká škála barevných skel, různé typy sklovín s rozdílnými fyzikálně-chemickými vlastnostmi pro různé technické využití, jako je například tepelná roztažnost nebo odolnost proti tepelným šokům. Své

výrobky dále zušlechťují přímo v areálu pomocí řezání, vrtání, broušení, leštění, zavrtávání a pískování. Pokud nemají na zušlechťování dostupné prostředky, zařídí tyto procesy externě: leštění, matování kyselinou, ruční malování, barevný nástřík nebo také pokovování. Firma je schopna zajistit opravu částečně vadných výrobků. V neposlední řadě si podnik zakládá na své výborné platební morálce a stoprocentní nezadluženosti (interní zdroj).

Odběratelé

Složení odběratelů firmy Vitrum se velmi mění, protože má firma opakované ale i jednorázové zakázky. Počet odběratelů se pohybuje kolem padesáti. Mezi nejdůležitější a stálé zákazníky patří Team Konzept, Havag-Glas a Alfred Becht. Spolupráce s těmito odběrateli je velmi významná, protože tito zákazníci tvoří většinu produkce a vztahy jsou udržovány již řadu let. Zbytek produkce tvoří různí zákazníci z tuzemska a drobní zahraniční odběratelé z Itálie, Španělska, Švýcarska a Japonska, viz obrázek č. 14.



Obr. 14: Odběratelé (zdroj vlastní)

Team Concept GmbH je německá společnost, se kterou firma Vitrum s.r.o. spolupracuje více než 15 let. Dodává jim převážně sanitární matované sklo. Výrobky pro tuto společnost tvoří 30 % z celkové produkce. Byla založena v roce 1994 panem Antonieusem Vogtlandem a od té doby sídlí ve městě Willingen. Tato firma se zabývá výrobou skla a snaží se udržet rozvoj sklářského průmyslu. Zakládají si na kvalitě zboží a tradici v oboru (Willinger glasmanufaktur, 2018).

Havag-Glas GmbH je mezinárodní obchodní společnost, která byla založena v Německu v roce 1993. Vitrum s.r.o. s ní spolupracuje již 12 let a dodává jí laboratorní sklo. Dodávky

tvorí přibližně 20 % objemu celkové produkce. Společnost Havag-Glas se zabývá sklářskými výrobky, zvláště pak ručně foukaným dutým sklem pro všechny oblasti použití. Jejich produktové portfolio by se dalo rozdělit do čtyř částí, mezi které patří dovážené laboratorní sklo, vlastní výroba, dárkové zboží a také spotřební materiál pro zvířata (Havag, 2018).

Alfred Becht GmbH je německá dentistická společnost, která spolupracuje s firmou Vitrum s.r.o. téměř 20 let a zaujímá více než 20 % z celkové produkce. Společnost se nachází v jihozápadním Německu a byla založena v roce 1923 panem Alfredem Bechtem. Dodávají své produkty zubařům a laboratorním do více než osmdesáti zemí světa. Velmi si zakládají na výzkumu a vývoji v tomto odvětví. Vizí společnosti je vyvinout produkty, které budou pomáhat zubním lékařům a zubním technikům z celého světa pracovat efektivněji a uspokojit potřeby a přání svých zákazníků (Becht, 2018).

Substituty

Hrozba substitutů je v tomto odvětví převážně v podobě plastů. Plastové substituty se občas objevují, ale malosériového technického programu se to týká jen minimálně. Nevýhodou u plastových výrobků je velmi vysoká počáteční investice do formového parku, který se pro menší série výrobků nevyplatí. Navíc kvalitní plast jako surovina je poměrně finančně náročná. Dalšími substituty mohou být výrobky z porcelánu, keramiky nebo plexiskla, což ve skutečnosti není sklo, ale umělá hmota. Substituty pro podnik Vitrum s.r.o. nepředstavují velkou hrozbu, protože jejich výroba je finančně náročná a odběratelé preferují skleněné výrobky, protože si zakládají na kvalitě a tradici (interní zdroj).

Dodavatelé

Dodavatelů firmy Vitrum s.r.o. je mnoho, jejich počet dodavatelů se pohybuje okolo osmdesáti. Drtivá většina z nich, jsou z České republiky, ale i přesto tu hraje roli měnový kurz nebo také transportní náklady. Tito dodavatelé mají totiž svoje subdodavatele ze zahraničí, a i když například koruna posiluje, vstupy se pro firmu nezlevňují, ale marži si překupníci nechávají pro sebe. Odběratelé poté požadují nižší ceny výrobků, což není v dané situaci možné.

Dodavatelé by se dali zařadit do kategorií podle typu dodávaných surovin či zboží:

První kategorií jsou energie. Plyn dodává firma **VNG Energie Czech s.r.o.**, což je dceřiná společnost firmy VNG Handel & Vertrieb GmbH. Tento poskytovatel zemního plynu

spolupracuje na velkoobchodním trhu v České republice s velkými průmyslovými podniky. Jejich ceny jsou ve srovnání s konkurencí nižší, přitom mají vysoký standard služeb. Elektřinu poskytuje **ČEZ**, což je integrované energetické seskupení působící nejen v České republice. Společnost ČEZ byla založena v roce 2003 a v současné době zaměstnává přes 27 tisíc zaměstnanců. Dalším dodavatelem je firma **HHTH s.r.o.**, která poskytuje službu leštění kyselinou. Firma Vitrum s.r.o. si výrobky odveze k dodavateli HHTH s.r.o., která vyleští výrobky pomocí kyseliny. Doba celého procesu trvá dva dny. Leštění se dělá prakticky u všech sanitárních výrobků, které tvoří cca 25 % produkce. Firma HHTH je novým dodavatelem, byla založena v roce 2017. Další kategorií jsou suroviny, které dodávají firmy **Fintex**, **Krátoška Chemin s.r.o.** a **GS Vsetín**. Tito dodavatelé poskytují suroviny jako například: soda, potaš, vápenec, ledek draselný, kryolit, uhličitan barnatý, borax, zinková běloba, živec, kazivec a mnoho barvících a čerících kyslíčků. Velmi důležitým dodavatelem je také firma **Sklopísek Střeleč a.s.**, která již podle názvu dodává sklopísek, což je jedna ze základních surovin pro výrobu skla. Společnost byla založena v roce 1991 a byla zprivatizována o tři roky později. Jejich písek je velmi kvalitní a firma Vitrum s.r.o. s nimi neměla doposud žádný problém. Dalšími důležitými dodavateli jsou producenti sklářských forem. Českým dodavatelem je firma **Desco**, která sídlí v Desné v Jizerských horách. Dokážou pro firmu vyrobit jakoukoliv sklářskou formu pro veškeré technologie ruční výroby skla. Nabízejí návrhy konstrukce 3D modelů výrobků nebo technické návrhy konstrukce forem včetně výkresové dokumentace. Tento podnik nabízí velké množství kvalitních sklářských forem, ale je také finančně nejnáročnější. Proto se společnost Vitrum uchýlila k oslovení zahraničních dodavatelů forem, mezi které patří například německý **Bama Marsberg** nebo **Modell-und Formenbau E. Krahle**. V neposlední řadě jsou tu firmy, které dodávají obaly: **Obalkarton** a **Renoobal** (interní zdroj).

5.1.1 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

V následující kapitole jsou shrnuty všechny faktory, které určitým způsobem ovlivňují společnost. Výhodou je, že tyto faktory může ovlivnit sama firma a pokud některé síly působí negativně nebo podniku způsobují problémy, tak se dají eliminovat nebo nahradit. V tabulce č. 2 jsou faktory rozřazeny do pěti kategorií: potencionální konkurence, stávající konkurence, odběratelé, substituty a dodavatelé.

Tab. 2: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktory ↓	Míra vlivu →	Velmi malá	Malá	Střední	Velká	Velmi velká
<u>Potencionální konkurence:</u>	Asie				x	
	Ostatní		x			
<u>Stávající konkurence:</u>	Preciosa Ornela				x	
	Asie		x			
	Zahraniční konkurence			x		
	Ostatní			x		
<u>Odběratelé:</u>	Team Koncept					x
	Havag				x	
	Alfred Becht					x
	Ostatní			x		
<u>Substituty:</u>	Plasty			x		
	Porcelán		x			
	Keramika	x				
	Plexisklo	x				
	Ostatní		x			
<u>Dodavatelé:</u>	VNG plyn		x			
	ČEZ		x			
	HHTH					x
	Dodavatelé surovin		x			
	Zahraniční dodavatelé surovin		x			
	Sklopísek Střeleč a.s.				x	
	Desco					x

	Zahraniční dodavatelé forem			x		
	Renoobal			x		
	Obalkarton			x		
	Ostatní			x		

Zdroj: vlastní

Potencionální konkurence má velký vliv díky levným produktům z Asie. Nejsilnější stávající konkurencí je Preciosa Ornela, se kterou se přetahují jak o zákazníky, tak o zaměstnance. Pokud by Preciosa Ornela upustila od výroby laboratorního skla, přineslo by to firmě velké zakázky a zisky, naopak pokud by Preciosa dále prohlubovala své dumpingové ceny a marketingové strategie, mohlo by to Vitrum stát zákazníky, v nejhorším případě by mohlo dojít k úpadku celé společnosti. Odběratelé jsou velmi důležití prakticky všichni, zvláště pak Team Koncept a Alfred Becht, kteří tvoří dohromady polovinu celkové produkce. Kdyby s těmito odběrateli ukončili dlouhodobé vztahy, bylo by to velmi ztrátové. Největší hrozbou v podobě substitutů jsou plasty, které by v budoucnu mohli nahradit skleněné výrobky. Naopak keramické výrobky nebo plexisklo nepředstavují velkou hrozbu. Poslední kategorií jsou dodavatelé. Největší míru vlivu má dodavatel HHTH, který poskytuje službu leštění kyselinou. Jelikož těchto firem není mnoho, a navíc jsou zde sjednané výhodné podmínky, musí si tohoto dodavatele firma udržet. Dalším významným dodavatelem je Desco, který poskytuje většinu sklářských forem, které jsou velmi kvalitní. Další dodavatel, který má velký vliv je Sklopísek Střeleč a.s., který vyrábí jednu z nejdůležitějších surovin pro výrobu skla, což je sklopísek. Dodavatelé surovin, plynu a energie nemají tak velký vliv, protože jich je na trhu mnoho a dají se snadno nahradit (interní zdroj).

5.2 PEST analýza

V této kapitole je představena tzv. PEST analýza, která bude aplikována na konkrétní podnik Vitrum s.r.o. Budou zde uvedeny všechny vnější faktory, které nějakým způsobem působí a ovlivňují činnost dané firmy, která tyto vlivy nedokáže nijakým způsobem ovlivnit, může se jim pouze přizpůsobit. Můžou představovat buď příležitosti, nebo také hrozby. Jedná se o politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.

Politicko-právní faktory

Politicko-právními faktory se rozumí legislativní rámec, který má velký vliv na firmu. Jedná se o všechny zákony a pravidla, kterými se musí organizace řídit, sdružení, společenství a organizace, kterými je stát, region nebo samotná firma součástí. Ústředním orgánem státní správy je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Firma musí respektovat všechny platné zákony týkající se podnikatelského subjektu, mezi které patří: zákon o obchodních korporacích, zákon o dani z přidané hodnoty, zákoník práce a zákon o účetnictví. Dále je firma zajisté ovlivněna vstupem České republiky do různých organizací, což má dopad na zahraniční vztahy.

Zákon o obchodních korporacích

Jak již z názvu firmy vyplívá, útvarem firmy je společnost s ručením omezeným, a proto se musí řídit zákonem o obchodních korporacích. Zákon o obchodních společenstvech a družstev neboli zákon o obchodních korporacích upravuje zákon č. 90/2012 Sb. Je účinný od 1. 1. 2014 a nahrazuje dřívější obchodní zákoník. Pro společnost Vitrum s.r.o. je důležitá zejména část první, hlava I, která udává, jakým způsobem má být obchodní korporace založena, jak postupovat, pokud je společnost jednočlenná, jaký je minimální vklad, jaký má být základní kapitál, podíly a orgány společnosti a další. Mimo jiné je také v první části zákona o obchodních korporacích uvedena hlava IV, která se zabývá právě společnostmi s ručením omezeným. Je možné zde naléznout obecná ustanovení, práva a povinnosti společníků, orgány společnosti, zánik účasti společníka ve společnosti, změny výše základního kapitálu a také zrušení společnosti (Josková, 2014).

Podle zákona o obchodních korporacích se společnost s ručením omezeným Vitrum musela založit společenskou smlouvou, která má formu notářského zápisu. Vznik společnosti nastal 10. června 1992 neboli dnem zápisu do obchodního rejstříku, což bylo nutno provést maximálně do šesti měsíců ode dne založení společnosti. Firma má dva společníky, kteří vložili 92 tisíc korun a 68 tisíc korun. Základní kapitál musí být dle zákona minimálně 1 koruna, v tehdejší době byl 200 tisíc korun, v současnosti činí 160 tisíc korun, viz příloha A – Výpis z obchodního rejstříku. Podíl ze zisku je rozdělený rovnocenně mezi tyto dva společníky.

Zákon o dani z přidané hodnoty

Jelikož je společnost Vitrum s.r.o. plátcem daně z přidané hodnoty, musí se řídit zákonem o dani z přidané hodnoty. Tento zákon je platný od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Pro členské státy je závazná unijní legislativa. Základním předpisem v oblasti dani z přidané hodnoty je směrnice Rady 2006/112/ES, která je účinná od 1. ledna 2009. Zákon o dani z přidané hodnoty upravuje zákon č. 235/2004 Sb. Každý rok se ale zákon mění a obnovuje. Zákon o dani z přidané hodnoty má dvě části rozdělené do pěti hlav. Nejdůležitější částí zákona je hlava II neboli uplatňování daně, kde se společnosti dozví například, kdo musí být plátcem daně, jaký je základ daně, výpočet daně, sazby daně, osvobození od daní, odpočet daně a další. Oblast DPH je velmi složitým a zásadním nástrojem veřejných financí (Galočík & Paikert, 2018). V následující tabulce č. 3 je vyobrazen vývoj sazby daně z přidané hodnoty od roku 1993 po současnost.

Tab. 3: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty

Období	Doba trvání	Základní sazba	Snížená sazba
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	2 roky	23 %	5 %
1. 1. 1995 - 30. 4. 2004	9 let a 4 měsíce	22 %	5 %
1. 5. 2004 - 31. 12. 2007	3 roky a 8 měsíců	19 %	5 %
1. 1. 2008 - 31. 12. 2009	2 roky	19 %	9 %
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	2 roky	20 %	10 %
1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	1 rok	20 %	14 %
1. 1. 2013 - 31. 12. 2014	2 roky	21 %	15 %
1. 1. 2015 - současnost	x	21 %	15 % a 10 %

Zdroj: vlastní

Jak je z tabulky zřejmé, od roku 1993 se v České republice změnila sazba daně z přidané hodnoty celkem 7x. Nejdéle byla stanovena sazba od roku 1995 do roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské Unie a kdy došlo ke snížení sazby na 19 % a 5 %. Od 1. ledna 2015 platí v České republice tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba činí 21 %, snížená sazba činí 15 % a druhá snížená sazba je ve výši 10 %, do které patří například léky, knihy a kojenecká výživa (Účetní portál, 2015).

Zákoník práce

Společnost Vitrum s.r.o. v současnosti zaměstnává 29 lidí a tím pádem se musí také řídit zákoníkem práce, který je účinný od 21. 4. 2006 a každý rok podléhá určitým změnám.

Zákoník práce upravuje zákon č. 262/2006 Sb. a je stanoven parlamentem České republiky. Tento zákon stanovuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, dále právní vztahy kolektivní povahy například jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů nebo také udává příslušné předpisy Evropské Unie. Zákoník práce je rozdělen do čtrnácti částí. Nejdůležitějšími pro firmu Vitrum s.r.o. je část, která vymezuje pracovní poměr, pracovní dobu a dobu odpočinku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dovolenou a také odměňování za práci, kde je uvedena například minimální mzda, která v roce 2018 činí 12 200 korun. Tu ale ve společnosti žádný zaměstnanec nedostává, průměrná mzda zaměstnanců je v současnosti cca 25 tisíc korun hrubého. Zaměstnanci mají k dispozici 25 dní dovolené na jeden rok. Začátek pracovní směny pro většinu zaměstnanců firmy je v 5:30 hodin ráno. V průběhu osmihodinové směny mají dvě pětiminutové pauzy a jednu půlhodinovou pauzu na oběd. Ve dvě hodiny odpoledne končí pracovní směna. Výjimkou jsou zaměstnanci na pozici tavič, kteří musí být v práci celý den i přes noc a tím pádem se střídají a pracují na tři směny (Práce pro právníky, 2018).

Zákon o účetnictví

Zákon je platný od 12. prosince 1991 a upravuje ho zákon č. 563/1991 Sb. Na tomto zákoně se usneslo federální shromáždění České a Slovenské republiky. Zákon udává účetnictví a účetní postupy v České republice a ukládá účetním jednotkám povinnost vést účetnictví jako soustavu účetních záznamů. Zákon má devět částí, mezi které patří například rozsah vedení účetnictví, účetní doklady, účetní závěrka, způsoby oceňování, inventarizace majetku a další. Firma má dle zákona povinnost vést podvojný účetnictví, které si nechává dělat externí firmou Heurex, která sídlí v Jablonci nad Nisou (Ministerstvo financí České republiky, 2016).

Zahraniční vztahy České republiky

Nejvýznamnějšími organizacemi, kterých je Česká republika součástí, jsou Organizace spojených národů (dále jen OSN), Severoatlantická aliance (dále jen NATO), Evropská Unie (dále jen EU) a také Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD).

OSN je organizace, která vznikla v roce 1945 v San Francisku a nahradila tak organizaci Společnost národů. Mezi padesáti zakládajícími státy bylo i tehdejší Československo, Česká republika je členem od roku 1993. V současnosti má OSN 193 členů. Cílem této organizace

je udržovat mezinárodní mír a bezpečnost, rozvíjet vztahy mezi národy pomocí zásad rovnoprávnosti a podporovat základní lidská práva a svobodu (United Nations, 2018).

NATO je Severoatlantickou aliancí, která vznikla v roce 1949 podpisem washingtonské smlouvy. V současné době má NATO 29 členských států. Základním posláním NATO je ochrana svobody a bezpečnosti, vytvoření spravedlivého a trvalého mírového pořádku, což je založeno na hodnotách demokracie a lidských právech. Česká republika byla přijata v roce 1999 (Ministerstvo obrany, 2018).

EU je politicko-ekonomická organizace, která vznikla v roce 1993 na základě tzv. Maastrichtské smlouvy a nahradila tím Evropské společenství. Cílem EU je podporovat mír, blahobyt obyvatel, svobodu, bezpečnost a volný pohyb osob. EU usiluje o udržitelný rozvoj Evropy, který je postaven na vyváženém hospodářském růstu, konkurenceschopném, tržním hospodářství a ochraně životního prostředí. V roce 2012 byla EU udělena Nobelova cena za mír. Česká republika požádala o členství v EU v roce 1996, dva roky poté začala přístupová jednání a od 1. května 2004 je Česká republika právoplatným členem EU. Do Schengenského prostoru patří Česká republika od 21. prosince 2007 tím pádem při překročení hranic není nutná hraniční kontrola (Euroskop, 2018).

OECD je mezinárodní vládní organizace, která vznikla v roce 1961, nahradila Organizaci pro hospodářskou spolupráci v Evropě a sídlí v Paříži. Hlavním cílem OECD je koordinace politik za účelem dlouhodobého ekonomického rozvoje, rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů a mezinárodního obchodu. Tato organizace úzce spolupracuje se zástupci podnikatelské sféry a zaměstnaneckých svazů. V současnosti má OECD 35 členských zemí. Česká republika vstoupila do organizace 21. prosince 1995 (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2018).

Česká republika, obyvatelstvo a české firmy jsou ovlivněny všemi těmito organizacemi. Členství výrazně napomohlo k hospodářskému rozvoji nebo mezinárodním vztahům. Společnost Vitrum s.r.o. nejvíce ovlivnil vstup České republiky do EU. Vývozní i dovozní hranice jsou volné a nemusí se v rámci EU platit žádné clo.

Firma je také členem **Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky**. Bohužel přínos není tak veliký, žádné velké změny po vstupu do organizace firma nezaznamenala. Důvodem je, že podnik je velmi malý, úzce zaměřený a specifický. Tato asociace je spíše určena pro velké firmy s širokým sortimentem.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je velmi důležité pro odhad cen produktů a služeb a také pro odhad ceny pracovní síly. Dále ekonomické faktory ovlivňují spotřebitelské chování obyvatelstva. Tyto faktory jsou velmi klíčové pro současný stav firmy ale také pro budoucí vývoj. Mezi hlavní ukazatele, které budou podrobněji rozebrány v této kapitole, patří hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, průměrná mzda, míra inflace a také měnové kurzy.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období (obvykle jeden kalendářní rok) na určitém místě (obvykle stát). Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro stanovení výkonnosti ekonomiky států. V tabulce č. 4 je zobrazen HDP v mld. Kč za posledních deset let.

Tab. 4: Vývoj HDP

Rok	HDP v mld. Kč	Meziroční % růst HDP v ČR
2008	3689	2,50 %
2009	3628	-4,10 %
2010	3668	2,20 %
2011	3807	1,70 %
2012	4042	-1,00 %
2013	4077	-0,90 %
2014	4261	2,00 %
2015	4477	4,30 %
2016	4713	2,30 %
2017	5050	4,60 %

Zdroj: vlastní

Ke snižování HDP došlo v letech 2009, což bylo období hospodářské krize. V roce 2017 došlo k největšímu zvýšení o 4,6 % na hodnotu přes pět milionů. Z tabulky vyplývá, že ekonomika se dostala do konjunktury a hospodářského růstu (Kurzy.cz, 2018).

Nezaměstnanost

Nezaměstnanou osobou se rozumí člověk, který je starší patnácti let, aktivně hledá práci a je připraven k nástupu do práce do čtrnácti dnů. Míra nezaměstnanosti je jednou z nejvýznamnějších statistik na trhu práce a vyjadřuje procentuální podíl počtu

registrovaných nezaměstnaných obyvatel a počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Míra nezaměstnanosti od roku 2008 je vyobrazena v tabulce č. 5.

Tab. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti

Rok	Míra nezaměstnanosti v %	Celková nezaměstnanost
2008	6,00 %	352 250
2009	9,20 %	539 136
2010	9,60 %	562 000
2011	8,60 %	508 451
2012	9,40 %	545 311
2013	8,20 %	596 833
2014	7,50 %	541 914
2015	6,20 %	453 100
2016	5,20 %	381 373
2017	3,80 %	280 620

Zdroj: vlastní

Opět se zde promítá hospodářská krize, která má za následek zvýšení nezaměstnanosti v roce 2009 na 9,2 %. Od roku 2012 se míra nezaměstnanosti v České republice snižuje až na hodnotu 3,8 % z konce roku 2017, kdy celkový počet nezaměstnaných obyvatel je 280620. Nezaměstnanost má velký vliv na spotřební chování obyvatel (Kurzy.cz, 2018).

Průměrná hrubá mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda je podíl mzdových prostředků, které připadají na jednoho zaměstnance na jeden měsíc. Mzdovými prostředky se rozumí mzda včetně příplatků za přesčas, odměn, náhrad za mzdy aj. Zhruba dvě třetiny obyvatel České republiky mají mzdu nižší, než je celostátní průměr. Z hrubé mzdy jsou následně odvedeny příslušné částky za zdravotní pojištění, sociální zabezpečení a zálohy na daně z příjmu, takže je zaměstnanci vyplacena tzv. čistá mzda. V tabulce č. 6 je zobrazena průměrná hrubá mzda v Kč od roku 2008 do roku 2017.

Tab. 6: Vývoj průměrné hrubé mzdy

Rok	Průměrná mzda v Kč	Meziroční % růst průměrné mzdy
2008	22 691 Kč	8,30 %
2009	23 488 Kč	4,00 %
2010	23 932 Kč	1,90 %
2011	24 319 Kč	2,20 %
2012	25 109 Kč	2,70 %
2013	25 128 Kč	0,10 %
2014	25 686 Kč	2,40 %
2015	26 467 Kč	3,40 %
2016	27 589 Kč	4,20 %
2017	29 504 Kč	7,00 %

Zdroj: vlastní

Průměrná mzda za posledních deset let ani jednou nepoklesla a stále se zvyšuje. K velkému zvýšení došlo v roce 2017, kdy ve čtvrtém kvartálu průměrná mzda poprvé přesáhla 30 tisíc korun a oproti čtvrtému kvartálu minulému roku došlo ke zvýšení o 8 % (Kurzy.cz, 2018).

Míra inflace

Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statisticky inflace vychází z výpočtu čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy mají za úkol poměřit úroveň cen vybraného koše, ve kterém jsou zahrnuty reprezentativní výrobky a služby ve dvou srovnávacích obdobích. Míra inflace má čtyři druhy, které se určitým způsobem liší. V tabulce č. 7 je míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, a která udává procentuální změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců, a to oproti průměru předchozích dvanácti měsíců. Dále také může být míra inflace vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci nebo ke stejnému měsíci předchozího roku, což vylučuje sezónní vlivy. Posledním druhem jsou tzv. bazické indexy, kde je míra inflace měřena k určitému základnímu období (Český statistický úřad, 2018).

Tab. 7: Vývoj indexu spotřebitelských cen

Rok	Průměrný index spotřebitelských cen
2008	6,30 %
2009	1,00 %
2010	1,50 %
2011	1,90 %
2012	3,30 %
2013	1,40 %
2014	0,40 %
2015	0,30 %
2016	0,70 %
2017	2,50 %

Zdroj: vlastní

První velký pokles průměrného indexu spotřebitelských cen je v tabulce zaznamenán v roce 2009, kdy klesl z 6,3 % na 1 %. Tento pokles byl ovlivněn řadou faktorů, mezi které patří například snížení cen potravin, nealkoholických nápojů, pohonných hmot nebo například automobilů. V roce 2014 poklesl index na 0,4 % a v roce 2015 dokonce na 0,3 %, což je jedna z nejnižších hodnot indexu v tomto století. Důvodem byl pokles cen v dopravě, konkrétně pak ceny ropy. V roce 2017 vzrostly spotřebitelské ceny na 2,5 %. Meziroční růst zaznamenaly oddíly odívání a obuv, alkoholické nápoje, tabák, potraviny a další.

Od ledna roku 2018 jsou indexy spotřebitelských cen vypočítávány jiným způsobem, a to na základě nově zavedené klasifikace s názvem evropská klasifikace individuální spotřeby podle účelu (zkratka ECOICOP). Změnou oproti minulému výpočtu je zavedení detailnějšího členění spotřebního koše. Toto opatření bylo schváleno Evropským parlamentem a Radou EU (Český statistický úřad, 2018).

Měnové kurzy

Euro je oficiální měnou pro mnoho evropských zemí, které jsou v tzv. Eurozóně. Euro bylo založeno v roce 1999, následně byly v roce 2002 vydány první euro bankovky a mince. Na firmu Vitrum s.r.o. má největší dopad vliv měnových kurzů, zvláště pak kurz eura, protože má firma z 80 % zákazníky z Německa a ti mají jako měnu právě euro. V tabulce č. 8 jsou zaznamenány čtvrtletní údaje o kurzu eura vůči české koruně od roku 2008 až po první čtvrtletí roku 2018. Nejnižší hodnotou je 24,09 Kč z třetího čtvrtletí roku 2008. Naopak

nejvyšší hodnotou je 27,62 Kč z přelomu roku 2014 a 2015. V roce 2017 a 2018 kurz eura klesá až na hodnotu z prvního čtvrtletí roku 2018, kdy byla hodnota 25,4 Kč (Česká národní banka, 2018).

Tab. 8: Vývoj kurzu EUR/CZK

Rok	První čtvrtletí	Druhé čtvrtletí	Třetí čtvrtletí	Čtvrté čtvrtletí
2008	25,56 Kč	24,83 Kč	24,09 Kč	25,34 Kč
2009	27,60 Kč	26,68 Kč	25,60 Kč	25,92 Kč
2010	25,87 Kč	25,59 Kč	24,91 Kč	24,79 Kč
2011	24,38 Kč	24,32 Kč	24,39 Kč	25,28 Kč
2012	25,08 Kč	25,26 Kč	25,07 Kč	25,17 Kč
2013	25,57 Kč	25,83 Kč	25,85 Kč	26,66 Kč
2014	27,44 Kč	27,45 Kč	27,62 Kč	27,62 Kč
2015	27,62 Kč	27,38 Kč	27,07 Kč	27,06 Kč
2016	27,04 Kč	27,04 Kč	27,03 Kč	27,03 Kč
2017	27,02 Kč	26,53 Kč	26,08 Kč	25,65 Kč
2018	25,40 Kč	x	x	x

Zdroj: vlastní

Vliv kurzu jiné měny se společností Vitrum s.r.o. netýká, protože s žádnými zákazníky ani dodavateli z těchto zemí neobchodují. V minulosti byl vliv velký. V roce 2001 rapidní pokles kurzu dolaru vůči koruně zcela zničil působení na americkém trhu a muselo dojít ke změně výrobního sortimentu z dekorativního, užitkového a dárkového skla na sklo technické.

Sociokulturní faktory

Tato kapitola představuje sociální a kulturní faktory, které působí na společnost Vitrum. Mezi nejdůležitější faktory patří spotřební zvyky, nedostatek zaměstnanců, mobilita obyvatel, počet obyvatel v zemi, příjmy obyvatel, náboženství a v neposlední řadě také image firmy.

Spotřební zvyky

Dochází ke změnám spotřebních zvyků, konkrétně pak upadá zájem o dekorativní sklo, které bylo v minulosti vyráběno firmou Vitrum s.r.o. Jedná se například o flakony, vázy, svícný, dózy, misky atd. Tyto výrobky se bohužel stávají nemoderní. I z tohoto důvodu bylo

pozměněno produktové portfolio a firma se začala více orientovat na laboratorní a technické sklo.

Nedostatek zaměstnanců

Významným aspektem je úpadek sklářských oborů na středních školách, protože se o ně rapidně snížil zájem. Snižuje se tím počet kvalifikovaných vyučených sklářů, kteří by mohli ve firmě pracovat. Průměrný věk zaměstnanců je poměrně vysoký, pohybuje se okolo padesáti let. Je zde vysoké riziko, že s odchodem zaměstnanců do důchodu bude také uzavřena celá společnost kvůli nedostatku zaměstnanců. Firma žádný způsobem nediskriminuje své zaměstnance, pracují zde jak ženy, tak muži, cizinci, lidé s invalidním důchodem i lidé jiné rasy nebo s různým náboženským vyznáním.

Mobilita obyvatel

Dalším důležitým faktorem, který má vliv na podnik je mobilita obyvatel. Dříve bylo trendem se stěhovat do měst, v současné době dochází k takzvané kontraurbanizaci, kdy se lidé stěhují zpátky do rodinných domů do vesnic v okolí velkých měst. Přesto nabídka práce v malém Janově nad Nisou není zvláště pro čerstvé absolventy přitažlivá (interní zdroj).

Počet obyvatel

Dalším sociokulturním faktorem je počet obyvatel v zemi. V tabulce č. 9 je vývoj počtu obyvatel od roku 2011.

Tab. 9: Vývoj počtu obyvatel

Rok	Počet obyvatel v tis.	Meziroční % růst počtu obyvatel
2011	10 505	x
2012	10 516	0,10 %
2013	10 512	-0,04 %
2014	10 538	0,25 %
2015	10 554	0,15 %
2016	10 579	0,24 %
2017	10 610	0,29 %

Zdroj: vlastní

Od té doby byl zaznamenán pouze jeden rok, kdy došlo k poklesu obyvatelstva o 0,04 % na 10 512 000 obyvatel. Největší nárůst byl v roce 2017, kdy počet obyvatel překročil hranici 10 600 tisíc poprvé od konce druhé světové války (ČSÚ, 2016).

Náboženství

Dalším faktorem, který může působit na české firmy je náboženství. Statisticky dochází ke sčítání náboženské víry každých deset let spolu s klasickým sčítáním lidu. Poslední sčítání náboženského vyznání proběhlo v roce 2011, kdy bylo na území České republiky registrováno celkem 32 církví a náboženských společností. Od posledního sčítání v roce 2001 došlo k polovičnímu poklesu obyvatel s náboženským vyznáním. V roce 2011 bylo tedy sečteno celkem 10 436 560 obyvatel a z toho věřících 2 168 952, což je 20,8 %. Nejvíce zastoupenou církví je církev římskokatolická a dále pak evangelická a husitská (ČSÚ, 2011).

Image firmy

Image firmy je velmi důležitá pro vnímání jí samotné okolím. Jak již bylo zmíněno, žádným způsobem nedochází k diskriminaci zaměstnanců a úplně všichni mají stejné podmínky a šance. Dále je velmi důležité dbát na ochranu životního prostředí. Společnost poskytuje sponzoring na různých kulturních akcích, například věnováním skleněných výrobků. Lidé poté dostanou povědomí o podniku. Je také potřeba dodržovat pravidla v podnikatelské sféře například dodržováním termínů dodávek i splatnosti fakturací. Jelikož většina odběratelů jsou německé firmy, očekávají od jednatelů profesionální jednání a maximální připravenost (interní zdroj).

Technologické faktory

Společnost musí držet krok s technologiemi a vývojem ve sklářském průmyslu, aby si udržela svoje postavení na trhu a svoji konkurenceschopnost. Mezi nejdůležitější technologické faktory patří technologické pokroky, získání patentů nebo licencí, výstavy a veletrhy, informační technologie, výzkum a vývoj a také pokroky v dopravní a skladovací sféře.

Technologické pokroky

Firma se zaměřuje na tradiční ruční způsob výroby. Automatizace jako je například zakladač nebo automatický naběrač skloviny nelze použít pro pánvové pece, které v současnosti podnik využívá, protože to je možné pouze pro kontinuální vany, kde se nemění hladina skloviny. Karuselové automatické lisovací stroje s vícečetnými pozicemi forem jsou

použitelné pouze pro velké výrobní série, ovšem produkce firmy je pouze malosériová. Od založení firmy prošlo velkým pokrokem skladování, výroba i doprava. Dříve se v rámci komunikace používal fax a telefon, dnes už to jsou převážně emaily. V minulosti se také dělaly mzdy a účetnictví ručně, dnes už přes počítačový systém.

Licence a patenty

Žádnými licencemi ani patenty firma nedisponuje. Udělali však určité technologické opatření, aby byla výroba i čas efektivnější. Zavedli několik nových složení sklovin úpravou v chemickém složení vsázky. Jedná se o opálové sklo, červené sklo, borosklo, hlinité sklo nebo černomodré sklo. Došlo také k úpravě forem například z dvoučetných na osmičetné a k úpravě lisofoukačského stroje pro použití jako stříkolis.

Veletrhy

Pravidelně probíhají tzv. produktová školení od dodavatelů, kde se řeší podmínky, kvalita, balení, etikety, doprava, cena, platby aj. Dříve se firma každý rok účastnila veletrhů ve Frankfurtu nad Mohanem a v Miláně. Jednalo se ale převážně o dekorativní a užitkové sklo. V současné době už tam jezdí spíše odběratelé, kde si dělají svůj marketingový průzkum.

Webové stránky

V dnešní době je velmi důležité mít kvalitní webové stránky, kde se může každý dodavatel, odběratel, potencionální zaměstnanec nebo i obyčejné okolí dozvědět potřebné informace. Firma sice má webové stránky, ale jsou velmi zastaralé, informace nezaktualizované, a i design webových stránek je velmi nemoderní (interní zdroj).

Ekologické faktory

PEST analýza by se dala ještě rozšířit o ekologické vlivy. Společnost Vitrum s.r.o. klade velký důraz na ochranu životního prostředí a snaží se eliminovat veškeré negativní dopady. Je potřeba chovat se správně a environmentálně. Ekologické faktory by se daly rozdělit do čtyř kategorií: odpadové hospodářství, ochrana ovzduší, nakládání s chemickými látkami a ochrana vod.

Firma musí dodržovat předpisy a vyhlášky dané zákonem a také českou inspekci životního prostředí, která kontroluje a měří tzv. emise. Povinné každoroční měření stojí 50 tisíc korun. Pokud by měření vyšlo negativně, nastává pokuta 70 tisíc korun. To se za celou dobu působnosti stalo dvakrát. Poté firma nechala nainstalovat filtrační zařízení, které jsou

přizpůsobeny charakteristice výroby a technologiím. Dále musí firma dávat velkou pozornost inertním odpadům, mezi které patří sklo, šamotový materiál, plasty, papíry, brusné kaly atd. Tyto materiály se musí povinně třídit. Zvlášť se pak eviduje a odváží nebezpečný odpad, což jsou například zbytky kmene, surovin nebo olejů. Dále se v areálu vyskytuje průtoková potoční voda, která se využívá na chlazení pecí a následně se voda opět vrací zpět do potoka, ale výrazně teplejší. Tento proces musí být povolen majitelem vodního toku, což jsou v současné době Lesy České republiky. Odpadní vody se odvádějí do obecní čistíčky odpadních vod (interní zdroj).

5.2.1 Vyhodnocení PEST analýzy

V této kapitole bude vyhodnocena PEST analýza a budou shrnuty všechny vnější vlivy na firmu Vitrum s.r.o. V tabulce č. 10 jsou zhodnoceny jednotlivé faktory, které mají na firmu nějaký vliv. Míra vlivu je na stupnici od velmi malé, přes malou, střední, velkou až po velmi velkou.

Tab. 10: Vyhodnocení PEST analýzy

Faktory ↓	Míra vlivu →	Velmi malá	Malá	Střední	Velká	Velmi velká
<u>Politicko-právní:</u>	Zákon o obchodních korporacích		x			
	Zákon o dani z přidané hodnoty					x
	Zákoník práce					x
	Zákon o účetnictví				x	
	OSN	x				
	NATO	x				
	EU				x	
	OECD	x				
	Asociace sklářského průmyslu		x			
	<u>Ekonomické:</u>					
	HDP				x	

	Nezaměstnanost				x	
	Průměrná mzda					x
	Míra inflace				x	
	Měnové kurzy					x
<u>Sociokulturní:</u>	Spotřební zvyky			x		
	Mobilita obyvatel			x		
	Počet obyvatel			x		
	Náboženství	x				
	Image firmy				x	
<u>Technologické:</u>	Technologické pokroky		x			
	Výstavy a veletrhy			x		
	Patenty a licence		x			
	Informační technologie			x		
	Vývoj a výzkum		x			
<u>Ekologické:</u>	Odpadové hospodářství				x	
	Ochrana ovzduší					x
	Chemické látky				x	
	Ochrana vod				x	

Zdroj: vlastní

Největší vliv na působení firmy Vitrum s.r.o. mají politicko-právní faktory, ekonomické faktory a ekologické faktory. Musejí striktně dodržovat zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o účetnictví a také zákoník práce, kde je spousta podmínek a nařízení, kterými se musí řídit. Velký vliv má také Evropská Unie, protože firma musí dodržovat jejich předpisy a směrnice a také se musí přizpůsobit změnám podmínek pro podnikání, což může způsobovat

potíže. Nejsilnějším ekonomickým vlivem jsou měnové kurzy, zvláště pak kurz eura. Jak již bylo řečeno, firma dováží do Německa, kde od svých zákazníků dostává zaplacen v eurech. Čím je kurz eura vůči koruně vyšší, tím lépe pro firmu, protože za výrobky dostane v přepočtu na českou korunu více. Za poslední rok se kurz opět snížil, což je pro firmu nepříznivé. Pokud by se kurz eura dostal pod určitou hranici, může to mít dokonce zcela likvidační důsledky, protože může nastat situace, že firma není schopna pokrýt náklady na výrobu. Zákazníci jsou totiž ochotni akceptovat pouze určité zvýšení cen výrobků. Při zvyšování míry inflace dochází k tlaku na zvyšování mezd a také to má vliv na měnové kurzy. Zvyšování průměrné mzdy má za důsledek to, že vytváří tlak na zaměstnavatele, aby zvyšovali mzdy zaměstnancům, a to vede k zvyšování mzdových nákladů. Důsledkem je pak zvyšování cen výrobků, které se mohou stát neprodejnými, ubývá zakázek a v nejhorším případě může dojít ke krachu firmy. Co se týká míry nezaměstnanosti, čím vyšší nezaměstnanost panuje, tím větší možnost sehnat nové pracovníky.

Ze sociokulturních vlivů je nejdůležitější image firmy pro okolí. Dále jsou silným faktorem i spotřební zvyky, mobilita obyvatel a počet obyvatel, zvláště pak v daném regionu. Veškeré technologické faktory mají střední nebo spíše malý vliv. Naopak ekologické vlivy jsou velmi důležité, největší vliv má potom ochrana ovzduší, protože v této problematice je firma kontrolována a musí dodržovat přísná pravidla. Naopak nejmenší vliv na firmu Vitrum s.r.o. má v současnosti vstup České republiky do organizací jako je OSN, NATO a OECD a také vliv náboženství. Tyto vnější vlivy firma nemůže nijak ovlivnit, ale je důležité znát danou problematiku a snažit se předvídat, co nejlépe reagovat a přizpůsobit se (interní zdroj).

6 SWOT analýza

SWOT analýza, která je v této kapitole představena, se skládá ze čtyř částí a těmi jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza je vnitřní analýzou firmy a ta ji může nějakým způsobem ovlivnit. Vychází ze situační analýzy, která byla rozebrána v předchozích kapitolách. Cílem SWOT analýzy je určitý návod pro firmu na rozvíjení silných stránek, eliminaci těch slabých, na chopení se příležitostí a vyvarování se hrozeb.

Silné stránky

Společnost Vitrum s.r.o. má velké množství silných stránek, kterých by měla do budoucna využívat. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří jedinečnost výroby, a tedy velká **konkurenceschopnost** vůči ostatním sklářským podnikům, které se zabývají výrobou technického skla. Další silnou stránkou je široká škála barev, která se používá při barvení skla a tím ztraktivňuje možnosti výroby a následného prodeje. Disponují velkou flexibilitou při výrobě a tavení různých typů skel s odlišnými fyzikálně chemickými vlastnostmi. Silnou stránkou je také používání vlastní pánvové pece s možností rychlé změny ze dne na den a to barev a typů skel, např. pro menší jednorázové zakázky neboli malosériovou výrobu. Dále je také možnost výroby zboží různých velikostí a hmotností od 10 g do 2 kg. Další výhodou je velká kapacitní přizpůsobivost množstvím zakázek. Jednou ze silných stránek je určitě absolutní **nezadluženost** podniku, nemají žádné závazky a vše je placeno v termínech. Dále mají **vysokou odbornost managementu** i jednotlivých profesí. Vše je centralizováno v jednom objektu. Menší počet zaměstnanců přináší lepší dohled nad fungující výrobou, jednodušší zaškolování jednotlivců a také větší péči o samotné zaměstnance a jejich spokojenost. Firma žádným způsobem nediskriminuje své nebo potenciální zaměstnance. V neposlední řadě dbá na udržování vysoké **kvality** výrobků a tradici v oboru.

Slabé stránky

Výrazně slabou stránkou firmy je jednostranné zaměření pouze na výrobu skla lisováním, chybí zde ruční zpracování foukáním a výroba tzv. z volné ruky. Dále je to **nevyrovnaný sled objednávek** během celého roku. Vyskytuje se tu období s převisem, kdy je nutno vyrábět zboží i během sobot, ale také období s nevyužitými kapacitami. Jelikož výroba dekorativního a užitkového skla již víceméně odpadá a osvětlovací sklo je v úpadku, **produktové portfolio** je v současné době nedostatečné. Velkým problémem, se kterým se firma potýká, je nedostatek odborných pracovníků v profesích, jako je formař, obráběč kovů či svářeč. Slabou stránkou je i zázemí firmy. **Budova**, ve které celá společnost sídlí, je zastaralá, sklárna pochází z r. 1912. Zastaralé a nemoderní je i vybavení objektu. Proto je

nutné investovat např. do kompletně nové střechy a podlah, do zázemí zaměstnanců, ale i do výměny a modernizace strojů aj. Další nevýhodou je to, že výrobu nelze zautomatizovat. Fungování firmy je postaveno na lidské ruční práci, díky které je možno vyrábět zboží v malých sériích a která se zároveň podílí na velké pestrosti výrobků. Firma disponuje pouze jednou provozovnou, což se může jevit rovněž jako jedna ze slabších stránek. Za úvahu by stálo i obnovení a vylepšení **webových stránek**, které jsou nemoderní a informace o firmě a jejím fungování mnohdy zastaralé.

Příležitosti

Mezi příležitostmi, které by měla firma brát jako velkou výhodu, je **dostatek surovin** v dané lokalitě, což velmi zjednodušuje samotné fungování firmy. Dále je to **poptávka ze zahraničí**, především jde o zájem německých odběratelů, což může zásadně ovlivňovat výši zisků. Nejlépe se daří dentistickému a také sanitárnímu sklu. Díky krizi, která zapříčinila **odchod mnoha firem z odvětví**, je menší konkurence, a tedy větší příležitost pro samotnou firmu při svém fungování, rozvoji a udržení se na trhu.

Hrozby

Jednou z největších hrozeb pro firmu je **nedostatek zakázek** a nevytíženost firmy, což může vést k velmi brzkému úpadku. Další hrozbou jsou příliš vysoké náklady, s čímž souvisí fakt, že přímé náklady firmy se sice platit nemusí, ale fixní náklady ano. Velkým problémem je **závislost na kurzu eura** a hrozba posílení koruny, což může fungování firmy velmi rychle zasáhnout a přispět k jejímu zániku. Tento vliv nemůže firma bohužel žádným způsobem ovlivnit. Jednou z dalších hrozeb je možnost převzetí i tak náročné výroby **asijskými producenty**, kteří představují pro zákazníky levnější dodavatele a jimž se v podstatě nedá konkurovat. Nic na tom nezmění fakt, že jejich výrobky budou pravděpodobně výrazně nižší kvality, ale cena je zřejmě v tomto případě určující. Zásadní hrozbou pro firmu a její budoucnost je neexistující základna mladých nastupujících **sklářských profesí**, jako je například naběrač, lisař aj. Ubývá počet vyučených lidí ve sklářství a učňovské školy se potýkají s nezájmem žáků o sklářské obory. S odchodem stávajících sklářů ve firmě, jejichž průměrný věk je okolo 50 let, pravděpodobně skončí i existence firmy. Automatizace sklářského průmyslu, která by byla potřeba, je finančně velmi náročná a složitě proveditelná.

6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

V této kapitole bude vyhodnocena SWOT analýza, viz tabulka č. 11. Budou shrnuty silné stránky, slabé stránky, příležitosti a také hrozby.

Tab. 11: Vyhodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
konkurenceschopnost	nevyrovnaný sled objednávek
absolutní nezadluženost	zastaralá budova
vysoká odbornost managementu	neaktualizované webové stránky
vysoká kvalita produktů	nedostatečné produktové portfolio
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
dostatek surovin	nedostatek zakázek
poptávka ze zahraničí	závislost na kurzu eura
malý počet firem v odvětví	konkurence z Asie
	malá základna zaměstnanců

Zdroj: vlastní

Mezi nejdůležitější silné stránky patří konkurenceschopnost, absolutní nezadluženost, vysoká odbornost managementu a vysoká kvalita výrobků. Tyto silné stránky by měla firma v budoucnu rozvíjet a využívat. Největšími slabými stránkami je nevyrovnaný sled objednávek, zastaralá budova, neaktualizované webové stránky a také nedostatečné produktové portfolio. Tyto faktory by se měly co nejdříve eliminovat a změnit naopak v silné stránky. Mezi příležitostmi, které společnost Vitrum do budoucna má, patří dostatek a dobrý přístup k veškerým surovinám pro výrobu skla. Dále pak je to poptávka ze zahraničí nebo malý počet firem v odvětví. Těchto příležitostí by se měla firma chopit a plně je využívat. V neposlední řadě jsou určité hrozby, kterých by se měla firma vyvarovat. Je to například nedostatek zakázek, závislost na kurzu eura, konkurence z Asie a malá základna zaměstnanců.

7 Marketingové cíle

Tato kapitola zahrnuje stanovené marketingové cíle, které budou jednotlivě představeny. Stanovení marketingových cílů je jeden z prvních kroků celého marketingového plánu a musejí být v souladu s podnikovými cíli. Všechny tyto cíle vzešly jak ze situační analýzy, tak ze SWOT analýzy viz kapitola č. 6. Bude zmíněno, čeho by chtěla firma dosáhnout, co by pro to měla udělat a jakým nejefektivnějším způsobem by k tomu mělo dojít. Tyto cíle by se měly řídit metodou SMART, která říká, že každý cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově specifický.

Marketingových cílů bylo stanoveno několik. Prvním možným cílem by byl **nábor nových zaměstnanců**, jelikož se firma potýká s problémem vysokého průměrného věku zaměstnanců. V současné době není této změny třeba, neboť by více pracovníků firma neuživila a dokáže pokrýt stávající zakázky s nynějším počtem zaměstnanců. V budoucnu to bude ale velký problém, dalo by se říci až kritickým stavem a je třeba se na něj připravit. Možností, jak najít nové a kvalifikované zaměstnance je mnoho. První možností je přetáhnout zaměstnance od konkurence nabídkou lepších pracovních podmínek a finančního ohodnocení. Dalším krokem může být zvýšení motivace studia sklářských oborů například přednáškami na základních a středních školách. V rozpočtu by se objevily mzdové náklady, náklady na školení zaměstnanců, náklady na pracovní a ochranné pomůcky aj.

Dalším možným cílem by byla **rekonstrukce webových stránek**, jelikož jsou zastaralé a neaktualizované. Je třeba zvolit modernější design, zaktualizovat informace o společnosti a produktovém portfoliu a spousta informací by se mohly doplnit, například nabídky pracovních pozic nebo informace, které by napomohly k dobrému povědomí a image firmy. Na tento projekt by byla nominována externí firma.

Dalším cílem, který by přicházel v úvahu, je **rekonstrukce objektu**, protože je velmi zastaralý, zvláště pak z bezpečnostních důvodů. Nejnutnější a nejaktuálnější je oprava střechy a podlah v celém objektu. Předpokládaný rozpočet je 300 tisíc korun.

V neposlední řadě je potenciálním cílem firmy také efektivní **uzavření společnosti**. Existují dvě možnosti, jak nejlépe ukončit toto podnikání. Jednou z nich je celkový prodej prostorů s budoucím využitím pro úplně jiné podnikání. Muselo by dojít k prodeji prostorů, zařízení, aut, strojů a dalšího vybavení a následné rozdělení zisku. Další možnost, jak ukončit

podnikání je prodej sklárny novým majitelům s veškerým vybavením, kteří by převzali veškeré působení a výrobu. Příkladem jsou stávající odběratelé, kteří se již pohybují ve sklářském průmyslu a v současné době mají tento podnik jako subdodavatele, který by se mohl stát součástí jejich koncernu. Výhodou je, že z prodeje společnosti se nemusí odvádět daň. Předpokládaná částka prodeje je 650 tisíc eur.

7.1 Inovace produktu

Pro tuto diplomovou práci byl stanoven marketingový cíl, který je ze všech nejvíce stěžejní pro konkrétní společnost Vitrum s.r.o. Spojením slabé stránky nedostatečného produktového portfolia a příležitosti velké poptávky ze zahraničí, vznikla myšlenka rozšířit nabídku. Nejlépe se firmě v současné době daří v oblasti sanitárního skla, kde není vysoká konkurence. Přijít na trh s úplně novým výrobkem je v tomto odvětví velmi obtížné. Pro tento proces zde chybí kvalifikovaní lidé, specifická strojní vybavenost a překážkou jsou také velké investice do výzkumu a vývoje.

Marketingový cíl, který byl stanoven pro tuto diplomovou práci, je: **inovovat sadu pěti výrobků pomocí změny tvarů a skloviny do dvou let s návratností investic do čtyř let.**

Před čtyřmi lety firma již inovovala výrobky v segmentu sanitárního zboží. Do té doby se veškerý sanitární sortiment včetně konkurenčních výrobků vyráběl z křišťálového skla, viz příloha C, a to buď transparentního nebo ze skla matovaného. Toto křišťálové matované sklo se upravuje pomocí pískování a následně přeleštěním kyselinou. Odběratel viděl při osobní návštěvě společnosti bílé opálové sklo, viz příloha D, a projevil zájem o tuto barevnou kombinaci pro stávající výrobky. Inovace výše zmiňovaných produktů spočívala v tom, že společnost zavedla výrobu nejen do nových forem, ale i z nové skloviny. Tato sklovina zvaná opál je bílá, neprůhledná, se vzhledem matového alabastru. Tato inovace byla na trhu velmi úspěšná a zvýšila společnosti počet zakázek a také ziskovost. Počet zakázek vzrostl o 5 %, což přineslo firmě zisk jeden milion korun ročně. Cílem firmy je navýšit počet nových odběratelů a zakázek s vyšším ziskem než z tradiční výroby. Dále chce být společnost originální oproti konkurenci a tím také zajistit budoucí práci svým zaměstnancům. Po předchozí zkušenosti je nyní cílem provést další inovaci jak ve tvaru výrobků, tak i v nabídce skloviny, a to v černé barvě, viz příloha E. Jedná se tedy o sanitární sklo, konkrétně pak o soustavy pro koupelny, které sestávají z pěti výrobků: mýdelník, toaletní miska na štetku, sklenička na vodu, zásobník na tekuté mýdlo a také držák na zubní kartáčky. Žádná konkurence zatím sanitární zboží v černé matované barvě nenabízí.

V následujících kapitolách bude následně rozpracován tento cíl do marketingové strategie, bude vypočítán rozpočet na tento projekt, budou stanoveny akční programy a v neposlední řadě bude navrhnutá kontrola celého projektu.

8 Marketingové strategie

Tato kapitola pojednává o marketingových strategiích, které jsou použity pro dosažení marketingového cíle. Marketingovým cílem je produktová inovace, konkrétně inovovat sadu pěti výrobků pomocí změny tvarů a skloviny. Základními fázemi, které byly stanoveny pro tento projekt, bude:

1. Výroba vzorků skloviny.
2. Dodání vzorků skloviny odběratelům.
3. Návrhy a nákresy výrobků.
4. Výroba forem externí firmou.
5. Cenová kalkulace výrobků.
6. Výroba nulté série.
7. Dodání nulté série odběratelům.
8. Výroba první série.
9. Kontrola návratnosti, více v kapitole č. 11.

Všechny tyto fáze budou v této kapitole jednotlivě popsány.

1. Výroba vzorků skloviny

Pro tento proces je velmi důležité, že výrobek z černé skloviny nemůže zůstat lesklý stejně jako předchozí křišťálové sklo, neboť vykazuje nestejný povrch a při lisování dochází k částečné redukci kovového manganu neboli tzv. zrcátka. Proto je nutné tyto nové výrobky po vychlazení omatovat pískováním. Vznikne tím však šedý povrch, který se musí následně vyleštit v kyselině tak, aby byl jednolitě černý a sametově hladký nikoliv lesklý. Tento proces trvá cca třikrát delší dobu na působení kyseliny než pro křišťálové sklo. Černá sklovina se utaví dle vhodných chemicko-fyzikálních vlastností. To zajistí dobrou tavitelnost, zpracovatelnost pro lisování, hydrolytickou a tepelnou odolnost a požadovanou barvu, aby výrobek nebyl ani ve slabé stěně průsvitný. Z této skloviny se vyrobí vzorky do stávajících forem pro představu, jak bude finální výrobek vypadat z hlediska povrchu a barvy.

2. Dodání vzorků skloviny odběratelům

Vyrobené vzorky z nové skloviny jsou následně zaslány jednotlivým vybraným odběratelům. Největším odběratelem sanitárního skla je společnost Team Concept. Tato

distribuční firma vystaví a nabídne vzorky potenciálním zákazníkům na veletrzích, hlavně pak v Německu a v Itálii.

3. Návrhy a nákresy výrobků

Po vážném zájmu některé z odběratelských firem je potřeba oslovit designery a společně s budoucím odběratelem navrhnout a rozkreslit jednotlivé výrobky koupelnové sestavy, zvláště pak tvary výrobků a jejich velikost. Vždy je však potřeba přímá komunikace s firmou z hlediska možné vyrobitelnosti. Je zde také důležitá vysoká znalost výrobního procesu. Designeři jsou většinou nominováni z odběratelské firmy.

4. Výroba forem externí firmou

Na základě výkresů budou osloveni výrobci kovových forem, kteří rozkreslí formy a stanoví cenovou nabídku. Největším dodavatelem forem je společnost Desco z Desné v Jizerských horách. Nabízí nejkvalitnější formy, ale je také finančně nejnáročnější. Kromě kvality a finančních náležitostí jsou kritériem při výběru dodavatele také dodací lhůty, zkušenosti a spolehlivost. Proto je nutno oslovit i další dodavatele forem jako je například německá firma Bama Marsberg nebo Modell-und Formenbau E. Krahle. Po stanovení nabídek si výrobce může vybrat nejvýhodnější variantu dodání forem pro tento projekt.

5. Cenová kalkulace výrobků

V této fázi projektu provede firma cenovou kalkulaci pro jednotlivé typy výrobků. Je nutné nabídnout cenu s určitým rozpětím, většinou se jedná o 10 %. Důvodem je fakt, že v této fázi projektu může být odhad nepřesný. Přesná cena je stanovena po vyrobení nulté série. O postupu stanovení ceny výrobků pojednává kapitola 4.2, která je součástí marketingového mixu. Tato fáze vyžaduje velkou zkušenost managementu a jeho praktickou znalost problematiky výroby, výši nákladů a také předpokládanou poptávku na trhu.

6. Výroba nulté série

Po obdržení nových forem je další fází projektu vyvzorování jednotlivých typů výrobků. Většinou se jedná o tzv. nultou sérii. Výroba bude v počtu cca 100 kusů od každého modelu, takže celkem 500 kusů. Zároveň si musí odběratel zajistit během této doby výrobu montáží a držáků skleněných výrobků, většinou to jsou kovové držáky s chromovaným povrchem a plastovou vložkou.

7. Dodání nulté série odběratelům

Následně jsou tyto vzorky dodány odběrateli, který je zkompletuje s montážemi, zabalí do speciálních obalů a rozešle je potencionálním zákazníkům jako finální produkt. Dále pak nabízí toto zboží na veletrzích a na internetových stránkách.

8. Výroba první série

Závazné objednávky lze očekávat přibližně jeden a půl roku od počátku nového projektu, pakliže nedojde k nějakým dodatečným úpravám po vyvzorování a nemusí se veškerý postup opakovat. První objednávky se pohybují většinou okolo 1000 kusů dle typu jednotlivých výrobků. Firma zajišťuje balení dodávky dle dispozic zákazníka.

Tímto tento projekt zajisté nekončí. Všechny výrobní série se musí přes obchodní úsek distribuovat k odběrateli. Jsou také nutné kontroly všech fází projektu a také je velmi důležitá kontrola návratnosti investic vložených do celého projektu.

9 Akční programy

Nedílnou součástí marketingového plánu jsou akční programy, které budou v této kapitole představeny. Určují, jakým způsobem se bude realizovat marketingová strategie. V následující tabulce č. 12 je zahrnuto všech osm fází projektu, datum začátku akce a datum ukončení akce, zodpovědné oddělení a osoba a také plánovaný rozpočet.

Tab. 12: Akční program

NÁZEV FÁZE	ZAČÁTEK FÁZE	KONEC FÁZE	ODDĚLENÍ	ZODPOVĚDNÁ OSOBA	PLÁNOVANÝ ROZPOČET
Výroba vzorků skloviny	1. 9. 2018	31. 10. 2018	Výrobní	technolog Radim Kvintus	40 000,00 Kč
Dodání vzorků skloviny odběratelům	1. 11. 2018	7. 11. 2018	Obchodní	Renata Majorová	3 000,00 Kč
Návrhy a nákresy tvarů výrobků	8. 11. 2018	8. 2. 2019	Odběratel	designer	0,00 Kč
Výroba forem externí firmou	9. 2. 2019	9. 7. 2019	Dodavatel		500 000,00 Kč
Cenová kalkulace výrobků	10. 7. 2019	24. 7. 2019	Vedení společnosti	Ing. Petr Krátký	0,00 Kč
Výroba nulté série	25. 7. 2019	25. 8. 2019	Výrobní	hlavní mistr Petr Kocourek	80 000,00 Kč
Dodání nulté série odběratelům	27. 8. 2019	1. 9. 2019	Obchodní	Ing. Dita Krátká	5 000,00 Kč
Výroba první série	1. 2. 2020	1. 4. 2020	Výrobní	hlavní mistr Petr Kocourek	400 000,00 Kč
		19 měsíců			1 028 000,00 Kč

Zdroj: vlastní

Začátek celého projektu je plánován na září roku 2018. První fáze, ve které se budou vyrábět vzorky skloviny bude trvat dva měsíce. Zodpovědné oddělení je výrobní úsek s technologem Radimem Kvintusem. Plánovaný rozpočet je 40 tisíc Kč. Ve druhé fázi se tyto vzorky odešlou odběratelům, což by mělo trvat jeden týden. Příslušným oddělením je obchodní úsek, který má na starost expedici. Zodpovědnou osobou je Renata Majorová. Rozpočet by měl činit okolo tří tisíc korun. Dalším krokem je popsat odběratele o designera, který by navrhnul tvary a velikosti výrobků. Stávajícím odběratelem sanitárního skla je společnost

Team Koncept. Zvláště na tohoto odběratele bude směřován celý projekt. Následně jsou objednány formy u dodavatele. Stávajícími dodavateli forem jsou například firmy Desco, Bama Marsberg nebo také Modell-und Formenbau E. Krah. Předpokládaná doba trvání je pět měsíců s náklady 500 tisíc korun. Cenovou kalkulaci výrobků provádějí sami jednatelé společnosti, protože mají největší zkušenosti s výrobním procesem, předpokládanými náklady a počty objednávek. Výroba nulté série by měla trvat přibližně jeden měsíc. Zodpovědným oddělením je výrobní úsek s hlavním mistrem Petrem Kocourkem. Předpokládaný rozpočet je ve výši 80 tisíc korun. Dodání nulté série je řízeno obchodním úsekem, které by se mělo připravit na náklady ve výši pět tisíc korun. Konkrétní zodpovědnou osobou bude paní Dita Krátká. Poslední fází projektu je výroba první série, kterou má na starost výrobní úsek a náklady by měly činit 400 tisíc korun.

10 Rozpočet na marketing

Tato kapitola pojednává o rozpočtu na marketingový plán. Tento rozpočet bude rozdělen podle osmi fází projektu: výroba vzorků skloviny, dodání vzorků skloviny odběratelům, návrhy a nákresy tvarů výrobků, výroba forem externí firmou, cenová kalkulace výrobků, výroba nulté série, dodání nulté série odběratelům a výroba série. V následující tabulce č. 13 je zaznamenán nejenom celkový rozpočet, ale také doba trvání jednotlivých fází.

Tab. 13: Rozpočet na marketing

FÁZE	NÁZEV FÁZE	DOBA TRVÁNÍ FÁZE	ROZPOČET
1. fáze	Výroba vzorků skloviny	2 měsíce	40 000 Kč
2. fáze	Dodání vzorků skloviny odběratelům	1 týden	3 000 Kč
3. fáze	Návrhy a nákresy výrobků	3 měsíce	0 Kč
4. fáze	Výroba forem externí firmou	6 měsíců	500 000 Kč
5. fáze	Cenová kalkulace výrobků	2 týdny	0 Kč
6. fáze	Výroba nulté série	1 měsíc	80 000 Kč
7. fáze	Dodání nulté série odběratelům	1 týden	5 000 Kč
8. fáze	Výroba první série	2 měsíce	400 000 Kč
CELKEM:		15 měsíců	1 028 000 Kč

Zdroj: vlastní

První fází je výroba vzorků skloviny, což trvá 2 měsíce a náklady jsou 40 tisíc korun. Doba trvání zahrnuje nejenom samotnou výrobu, ale hlavně vývoj skloviny, kontrolu kvality a péči o výrobek. Mezi náklady lze zahrnout platy zaměstnanců, které tvoří přibližně 50 % nákladů, dále pak suroviny, které zaujímají 15 %, z dvaceti procent se musejí zaplatit energie, zvláště pak plyn a zbytek tvoří ostatní režie. Následně se tyto vzorky posílají odběratelům, což trvá přibližně jeden týden a přepravní náklady se pohybují okolo tří tisíc korun podle počtu vzorků a odeslaných míst. K přepravě vzorků firma využívá firmy DHL, PPL nebo UPS. Designery pro návrhy a nákresy výrobků si zajišťuje odběratel a také si je platí. Tento proces trvá přibližně tři měsíce, než se všechny strany dohodnou na optimálním nákresu. Další fází je výroba forem externí firmou. Nominace dodavatele trvá přibližně jeden měsíc a následná výroba formy na jeden výrobek trvá také jeden měsíc. Jelikož je cílem inovace sady pěti výrobků, celková doba trvání výroby forem je 5 měsíců. Cena za jednu formu je 100 tisíc korun, celkové náklady na tuto fázi tedy 500 tisíc korun. Cenová kalkulace výrobků není finančně náročná a trvá přibližně dva týdny. Výroba nulté série trvá cca jeden měsíc. Výroba jako taková není časově náročná, je zde ale potřeba velká péče o výrobky, příprava barvy,

pečlivá kontrola a zkušební balení. Ve zkušební fázi je také matování a leštění kyselinou. Pokud bude celý tento projekt úspěšný, je i nultá série účtována odběrateli, takže rozpočet by poté byl o 80 tisíc korun nižší. Stejně jako u výroby vzorků jsou zde započteny mzdové náklady, suroviny, energie a další. Následně jsou tyto výrobky odeslány odběrateli. Na rozdíl od vzorků skloviny bude použita přeprava pomocí sběrné služby, což trvá maximálně jeden týden a stojí přibližně 5 tisíc korun. Zakázky na výrobu u sanitárního zboží se pohybují cca okolo tisíce kusů od každého typu produktu. Se svými výrobními možnostmi je možná produkce pěti set kusů denně, což znamená, že tato fáze bude trvat 10 pracovních dní. Dále je potřeba započítat dobu na další zušlechťování, balení a expedici, tudíž celková doba výroby série je jeden měsíc. Rozpočet na výrobu pěti tisíc výrobků je cca 400 tisíc korun, což odpovídá 80 Kč na jeden kus produktu. Pokud by marže byla 60 %, prodejní cena výrobku by se měla pohybovat okolo 128 Kč. Před poslední fází projektu trvá odběrateli cca půl roku, než objedná závazné zakázky. Musí totiž udělat další průzkum trhu, zda je o to velký zájem. Tímto se doba trvání celého procesu prodlužuje na celkové **dva roky**. Celkový rozpočet je vypočítán přibližně na **jeden milion korun**.

11 Kontrola plnění marketingového plánu

Poslední kapitola je zaměřena na kontrolu plnění marketingového plánu. Kontrola bude prováděna ve třech dimenzích. První bude kontrola rozpočtu neboli nákladů vložených do projektu. Druhou kontrolou bude časový horizont a v neposlední řadě proběhne kontrola návratnosti investice, která byla vložena do marketingového plánu.

11.1 Kontrola rozpočtu

Kontrolou rozpočtu se rozumí porovnávání plánovaného rozpočtu s rozpočtem skutečným, viz tabulka č. 14.

Tab. 14: Kontrola rozpočtu

NÁZEV FÁZE	PLÁNOVANÝ ROZPOČET	SKUTEČNÝ ROZPOČET	ROZDÍL	DŮVOD
Výroba vzorků skloviny	40 000 Kč			
Dodání vzorků skloviny odběratelům	3 000 Kč			
Návrhy a nákresy tvarů výrobků	0 Kč			
Výroba forem externí firmou	500 000 Kč			
Cenová kalkulace výrobků	0 Kč			
Výroba nulté série	80 000 Kč			
Dodání nulté série odběratelům	5 000 Kč			
Výroba první série	400 000 Kč			
	1 028 000 Kč			

Zdroj: vlastní

Mimo jiné zde musí být uvedena rozdílná částka v Kč a také odůvodnění k tomuto navýšení či ponížení rozpočtu. Všechny tyto údaje budou rozčleněny dle fází projektu. Je důležité, aby společnost zjistila příčiny negativních odchylek a navrhla opatření ke zlepšení. Po těchto opatřeních by měla být provedena nová kontrola, aby bylo zjištěno, zda opatření napomohla či nikoliv.

11.2 Kontrola časového horizontu

Podobně jako u kontroly rozpočtu se bude v kontrole časového horizontu porovnávat plánovaná doba trvání projektu se skutečnou dobou trvání projektu, viz tabulka č. 15.

Tab. 15: Kontrola časového horizontu

NÁZEV FÁZE	PLÁNOVANÁ DOBA TRVÁNÍ FÁZE	SKUTEČNÁ DOBA TRVÁNÍ FÁZE	ROZDÍL	DŮVOD
Výroba vzorků skloviny	1. 9. 2018 - 31. 10. 2018			
Dodání vzorků skloviny odběratelům	1. 11. 2018 - 7. 11. 2018			
Návrhy a nákresy tvarů výrobků	8. 11. 2018 - 8. 2. 2019			
Výroba forem externí firmou	9. 2. 2019 - 9. 7. 2019			
Cenová kalkulace výrobků	10. 7. 2019 - 24. 7. 2019			
Výroba nulté série	25. 7. 2019 - 25. 8. 2019			
Dodání nulté série odběratelům	27. 8. 2019 - 1. 9. 2019			
Výroba první série	1. 2. 2020 – 1. 4. 2020			
	19 měsíců			

Zdroj: vlastní

Předpokládejme, že tento projekt se uskuteční od září roku 2018 a plánovaný začátek výroby první série vychází od 1.2. roku 2020. Mezi dodáním nulté série odběratelům a objednáním zakázky bývá přibližně půl roku prodleva, kdy odběratel nabízí tyto vzorové produkty svým zákazníkům. Opět se zde musí uvést rozdílná doba trvání a také odůvodnění k tomuto rozdílu. U produktové inovace je možné, že některé fáze se budou muset celé opakovat, zvláště pak ty počáteční jako je například výroba vzorků skloviny nebo také nákresy tvarů výrobků. Všechny tyto údaje budou klasifikovány podle fází projektu.

11.3 Kontrola návratnosti

Návratnost finančních nákladů je závislá na množství objednávek neboli na počtu vyrobených kusů. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový typ výrobku, který bude považován za luxusní zboží z černého hedvábného matového skla v kombinaci s lesklým chromovaným kovem, může podnik startovat s mnohem vyšší prodejní cenou než tradiční a běžné sanitární skleněné výrobky. Návratnost investic bude tím pádem rychlejší a není třeba vyrábět tak objemné série. Marže by se měla pohybovat okolo 50 až 60 % z celkové prodejní ceny, na rozdíl od současně běžně vyráběných produktů stejné komodity s 10 až 15 %.

Návratnost inovace je nutno počítat v čase. Základem je přesně stanovit veškeré vlastní náklady, správně zkalkulovat cenu výrobku s vyšším ziskem jako daň za novost a originalitu

a dále pak odhadnout množství zakázek za časovou jednotku, například za jeden rok. Z tohoto výpočtu vyjde doba, za kterou se pokryjí náklady a v dalším časovém období je možno počítat se ziskem. Pro výpočet návratnosti byla stanovena dynamická metoda: doba návratnosti neboli doba splacení inovačního projektu. Již v minulosti byla ve firmě tato metoda výpočtu využívána.

Předpokládejme, že celkový rozpočet je vypočítán na jeden milion korun se započtenými náklady na výrobu první série po 5000 kusech:

- počet výrobků: 5000 ks
- prodejní cena jednoho kusu: 128 Kč $\rightarrow 128 \times 5000 = 640\,000$ Kč za celou výrobní sérii, kam se dá zařadit zisk a celkové náklady
- náklady na jeden kus: 80 Kč $\rightarrow 80 \times 5000 = 400\,000$ Kč za výrobní sérii
- marže: 60 % $\rightarrow 80 \times 1,6 = 48$ Kč / 1 ks
- zisk za celou výrobní sérii: $48 \times 5000 = 240\,000$ Kč

Dostáváme tedy:

$$- 1\,000\,000 + 400\,000 + 240\,000 = - 360\,000 \text{ Kč}$$

Po první výrobní sérii bude tedy společnost stále ztrátová v hodnotě 360 000 Kč. Náklady na další sérii s počtem 5000 kusů budou opět 400 000 Kč a odběratel zaplatí prodejní cenu 640 000 Kč:

$$- 360\,000 - 400\,000 + 640\,000 = - 80\,000 \text{ Kč}$$

Na počátku třetí výrobní série bude firma mít stále ztrátu 80 000 Kč a musí opět odečíst náklady na výrobu a přičíst prodejní cenu:

$$- 80\,000 - 400\,000 + 640\,000 = + 160\,000 \text{ Kč}$$

Z tohoto výpočtu je tedy zřejmé, že náklady na projekt budou pokryty po třetí výrobní sérii, po které firma začne kumulovat zisk. Je tedy potřeba vyrobit 15 tisíc kusů výrobků, tedy 3 tisíce koupelnových soustav, aby firma pokryla náklady na celý projekt. Dle zkušeností s předchozí produktovou inovací stejných výrobků lze předpokládat, že jedna výrobní série bude objednána zákazníkem jednou ročně. Jelikož celý plán bude trvat dva roky včetně první výrobní série v roce 2020, třetí výrobní série, která přinese první zisky je plánovaná na rok 2022.

Závěr

Cílem této diplomové práce na téma *Marketingový plán pro malou a střední firmu* bylo navrhnout a rozpracovat marketingový plán. Pro zkoumání daného tématu byla vybrána konkrétní firma Vitrum s.r.o., která se zabývá ruční sklářskou výrobou.

První část diplomové práce je věnována teoretickému hledisku. Vymezuje se zde pojem marketingové plánování a dále je práce zaměřena na malé a střední podnikání, jelikož z tohoto sektoru je vybrána sledovaná firma. Také jsou zde popsány všechny části marketingového plánu. Dalším tématem jsou inovace, jejich definice, klasifikace a také jejich následné měření. Dále je v práci charakterizován podnik, ve kterém byla prováděna celá analýza a marketingový plán.

Nejprve byl proveden marketingový mix, který se skládá ze zkoumání produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Mimo jiné jsou v této kapitole uvedeny veškeré náklady společnosti a také postup stanovení ceny výrobku. Další analýzou je Porterův model pěti sil, který se zabývá převážně konkurencí. Největší konkurencí je pro firmu Preciosa Ornela a také levné produkty z Asie. PEST analýza je rozdělena do čtyř kategorií na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a také technologické faktory. Největší vliv mají veškeré zákony, kterými se musí firma řídit, dále pak měnové kurzy, průměrná mzda, vstup České republiky do Evropské Unie a další. Bohužel tyto faktory nelze nijak ovlivnit, firma se jim musí co nejlépe přizpůsobit.

Z těchto tří analýz vzešla SWOT analýza, kde byly určeny nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nejvýznamnější je pro firmu v současné době mimo jiné nedostatečné produktové portfolio, nedostatek zakázek, ale také velká poptávka ze zahraničí po sanitárním skle. Proto byl stanoven marketingový cíl – inovovat sadu pěti výrobků sanitárního skla pomocí změny tvarů a skloviny do dvou let s návratností investic do čtyř let.

V diplomové práci byla zpracována marketingová strategie, která dělí celý postup pro produktovou inovaci do jednotlivých fází. Pro všechny tyto kroky je stanoven akční program, kde je zahrnut datum začátku akce, datum ukončení akce, kdo je za to zodpovědný a také předpokládaný rozpočet. Celkové náklady na projekt jsou plánovány na jeden milión korun. Doba trvání projektu by měla být dlouhá dva roky.

Na závěr diplomové práce je navrhnutá kontrola rozpočtu, kontrola časového horizontu a kontrola návratnosti. Pro výpočet návratnosti byla použita dynamická metoda – doba splacení inovačního projektu. Výsledkem je, že firma začne kumulovat zisky z tohoto projektu po třetí výrobní sérii, která by se dle odhadu měla objevit ve čtvrtém roce od úplného začátku. Projekt byl představen společnosti Vitrum, která v současné době zjišťuje svém možnosti pro aplikaci.

Skoro veškeré číselné i nečíselné údaje, které byly použity k vypracování praktické části, odpovídají reálné skutečnosti firmy Vitrum s.r.o. a vycházejí z interních zdrojů. Všechna tato data a informace firma ochotně poskytla pro vypracování této diplomové práce.

Tato diplomová práce a její zpracování umožnilo autorce nahlédnout do interních zdrojů firmy a sledovat celý provoz a fungování, zvláště pak v ekonomickém a výrobním sektoru. Určitě byla přínosem pro studium a také pro budoucí zaměstnání třeba právě v této firmě.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-641-2.

DĚDKOVÁ, Jaroslava a Pavel STRNAD, 2009. *Strategický marketing*. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7083-450-4.

GALOČÍK, Svatopluk a Oto PAIKERT, 2018. *DPH 2018*. 14. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0981-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA, 2014. *Zákon o obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4834-4.

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER, 2013. *Marketing Management*. 14. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEPŠÍK, Petr, 2016. *Innovation Engineering: Essential Principles of Product Innovation*. Liberec: Technical University of Liberec. ISBN 978-80-7494-314-0.

MALACH, Antonín, 2004. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6384-2.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. Brno: Bizbooks. ISBN 978-80-265-0014-8.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

Becht: Company presentation [online], 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.becht-online.de/en/company-presentation>

Česká národní banka: Kurzy devizového trhu [online], 2018. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR

Český statistický úřad: Statistika inovací [online], 2015. 2015 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci

Český statistický úřad: Míra inflace [online], 2018. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

Český statistický úřad: Průměrná roční míra inflace v letech 1994-2017 [online], 2018. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_

Český statistický úřad: Náboženská víra obyvatel [online], 2011. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/nabozenska-vira-obyvatel-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-61wegp46fl>

Euroskop.cz: Základní data o EU [online], 2018. 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9021/sekce/zakladni-data-o-eu/>

Havag: Hallesche Verkehrs-AG [online], 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.havag.com/>

Innovation management: How to Innovate: The Innovation Process [online], 2016. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.innovationmanagement.se/2013/08/08/how-to-innovate-the-innovation-process/>

Kurzy.cz: Nezaměstnanost v ČR [online], 2018. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Kurzy.cz: Vývoj HDP v ČR [online], 2018. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy.cz: Vývoj mezd [online], 2018. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Ministerstvo financí České republiky: Zákon pro rok 2016 [online], 2016. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/pravni-predpisy/platna-legislativa-zakony/2016/zakony-pro-rok-2016-pro-ucetnictvi-statu-25444>

Ministerstvo obrany: NATO [online], 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/nato/nato-8493/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání [online], 2016 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: Základní informace o OECD [online], 2018. 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zakladni_informace_o_oecd/index.html

Práce pro právníky: Zákoník práce 2018 [online], 2018. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

Preciosa: Produkty [online], 2018. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://preciosa-ornela.com/cz/>

Účetní portál: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty, 2015. Účetní portál: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.ucetni-portal.cz/soubory/prehledy2/51.pdf>

United Nations: OSN, 2018. *United Nations: OSN* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/>

Willinger glasmanufaktur: Company [online], 2018 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://glasmanufaktur.glasmanufaktur-willingen.de/en/company/>

Seznam příloh

Příloha A: Výpis z obchodního rejstříku	109
Příloha B: Produkty konkurenční firmy Preciosy Ornely – Lustrové misky	110
Příloha C: Produkty konkurenční firmy Preciosy Ornely – Mikrodózy.....	111
Příloha D: Křišťálové sanitární sklo	112
Příloha E: Bílé opálové sanitární sklo	113
Příloha F: Vzorky černé skloviny	114

Příloha A: Výpis z obchodního rejstříku

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl C, vložka 2535

Datum vzniku a zápisu:	10. června 1992
Spisová značka:	C 2535 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Obchodní firma:	VITRUM, společnost s ručením omezeným
Sídlo:	č.p. 49, 468 11 Janov nad Nisou
Identifikační číslo:	467 11 449
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojářství Obráběčství
Statutární orgán:	
Jednatel:	Ing. PETR KRÁTKÝ, dat. nar. 12. června 1965 č.p. 297, 468 12 Bedřichov Den vzniku funkce: 10. června 1992
Jednatel:	Ing. MARTIN SOPR, dat. nar. 29. prosince 1955 Antonína Dvořáka 2320/14, 466 01 Jablonec nad Nisou Den vzniku funkce: 10. června 1992
Počet členů:	2
Způsob jednání:	Každý z jednatelů je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.
Společníci:	
Společník:	Ing. MARTIN SOPR, dat. nar. 29. prosince 1955 Antonína Dvořáka 2320/14, 466 01 Jablonec nad Nisou
Podíl:	Vklad: 92 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní, bez zvláštních práv a povinností Kmenový list: nevydává se
Společník:	Ing. PETR KRÁTKÝ, dat. nar. 12. června 1965 č.p. 297, 468 12 Bedřichov
Podíl:	Vklad: 68 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní, bez zvláštních práv a povinností Kmenový list: nevydává se
Základní kapitál:	160 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Příloha B: Produkty konkurenční firmy Preciosa Ornela – Lustrové misky

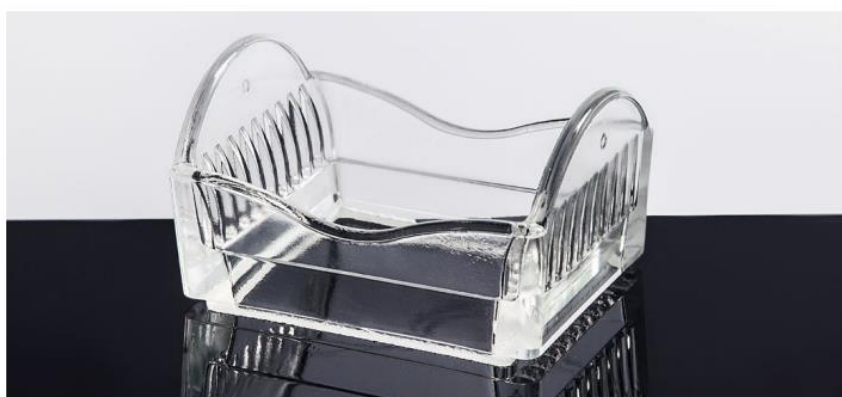
CHANDELIER PLATES

LUSTROVÉ MISKY


PRECIOSA
 Traditional Czech Glass

 MF 695 Ø 85 x 30 x 4 mm	 MF 686 Ø 100 x 33 x 4 mm	 MF 687 Ø 115 x 35 x 4 mm	
 MF 694 Ø 110 x 46 x 4 mm	 MF 667 Ø 130 x 60 x 4 mm		
 3517 Ø 102 x 31 x 4 mm	 MF 655 Ø 103 x 31 x 4 mm	 MF 675 Ø 100 x 33 x 4 mm	 MF 677 Ø 100 x 33 x 4 mm
 MF 678 Ø 130 x 60 x 4 mm	 MF 673 Ø 130 x 60 x 4 mm		
 MF 678 NV Ø 130 x 60 x 4 mm	 MF 656 Ø 130 x 57 x 4 mm		

Příloha C: Produkty konkurenční firmy Preciosy Ornely – Mikrodózy



Příloha D: Křišťálové sanitární sklo



Příloha E: Bílé opálové sanitární sklo



Příloha F: Vzorky černé skloviny

