

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza a návrh marketingového řízení zvolené organizace

Iva Horáčková

Bakalářská práce

2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Iva Horáčková
Osobní číslo: E12010
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management podniku: Management malých a středních podniků
Název tématu: Analýza a návrh marketingového řízení zvolené organizace.
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je analýza zvolené organizace a návrh marketingové strategie vycházející z cílů organizace.


Osnova:

- Teoretické vymezení pojmů.
- Analýza marketingové činnosti vybrané společnosti.
- Zpracování návrhu marketingové strategie.
- Zhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 35
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


HAVLÍČEK, K. Marketingové řízení malých a středních podniků. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8 KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3. KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5 TRACY, B. Jak mnohem lépe prodávat: osvědčené metody a techniky prodeje používané nejlepšími obchodníky. 1. vyd. v nakl. BizBooks. Brno: BizBooks, 2014, 326 s. ISBN 978-80-265-0035-3 TRUČKA, J. Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4 VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3

Vedoucí bakalářské práce:

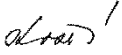

Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20.4.2015

Iva Horáčková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D za její odbornou pomoc, cenné rady, náměty a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce analyzuje současné marketingové řízení společnosti Enika.CZ s.r.o.. V první teoretické části jsou vymezeny základní pojmy k této problematice. Druhá část je zaměřena na představení uvedené společnosti, analýzu současného stavu, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzu. Na základě analýz jsou ve třetí části doporučeny návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingové řízení, B2B, SWOT analýza, zákazník, konkurence

TITLE

Analysis and proposal of marketing management in selected company.

ANNOTATION

The Bachelor thesis analyzes the contemporary marketing management of the Enika.CZ s.r.o. company. The first theoretical part of this issue includes defined basic concepts. The second part is focused on the company introduction, contemporary analysis, analysis of internal and external environment and SWOT analysis. In the third part improvement proposals are suggested on the base of these analysis.

KEYWORDS

Marketing, marketing management, B2B, SWOT analysis, customer, competition

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam zkratk a značek	11
Úvod.....	12
1 Teoretické vymezení pojmů.....	13
1.1 Definice marketingu.....	13
1.2 Marketingová strategie.....	13
1.2.1 Výrobní strategie a politika.....	14
1.3 Marketingové řízení	14
1.3.1 Etapa plánování	15
1.3.2 Realizační etapa.....	16
1.3.3 Kontrolní etapa	16
1.4 Marketingová situační analýza.....	17
1.4.1 Marketingové prostředí	17
1.4.2 B2B trhy	18
1.4.3 Analýza makroprostředí	19
1.4.3.1 PEST analýza.....	20
1.4.4.1 Porterův model pěti sil.....	22
1.4.4.2 Analýza odvětví	23
1.4.4.3 SWOT analýza.....	24
1.4.5 Výrobní analýzy.....	25
1.4.5.1 Paretova analýza ABC.....	25
1.4.5.2 Model BCG.....	26
1.4.6 Segmentace trhu	26
1.4.6.1 Targeting.....	27
1.4.6.2 Positioning	28
1.5 Marketingový MIX – 4P	28

1.5.1 Produkt	29
1.5.2 Cena.....	30
1.5.3 Distribuce	30
1.5.4 Propagace	30
1.5.5 Marketingový mix z pohledu zákazníka.....	31
1.5.6 Marketingový mix z pohledu B2B	31
1.6 Marketingový informační systém	32
1.6.1 Metody sběru dat v marketingovém výzkumu	33
2 Analýza marketingové činnosti společnosti Enika.CZ s.r.o.	35
2.1 Charakteristika společnosti	35
2.2 Divize elektromechanických součástí.....	36
2.3 Mise a vize.....	36
2.4 Strategické cíle pro divizi elektromechanických součástí	36
2.3 Současný stav divize	37
2.3.1 Struktura divize	37
2.5 Analýza vnějšího prostředí firmy - PEST analýza.....	39
2.4.1 Politické faktory	39
2.4.2 Ekonomické faktory	39
2.4.3 Sociální faktory	40
2.4.4 Technologické faktory.....	41
2.5 Analýza mikrookolí firmy - Porterův model.....	41
2.6 Analýza odvětví	44
2.7.1 Faktory pracovních zdrojů.....	45
2.7.2 Marketingové faktory	45
2.7.3 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	45
2.8 SWOT analýza	46
3 Návrh na zlepšení marketingové strategie	50

3.1 Marketingové cíle.....	50
3.2 ABC analýza	51
3.3 Segmentace trhu	52
3.4 Marketingový mix	52
3.4.1 Produkt	52
3.4.2 Cena.....	53
3.4.3 Distribuce	54
3.4.4 Propagace	54
3.5 Návrh doporučení.....	56
Závěr	58
Použitá literatura	59
Seznam příloh	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly B2B a B2C trhů.....	19
Tabulka 2: Transformace 4P na 4C	31
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Enika.CZ s.r.o.	48
Tabulka 4: Komparační matice ke SWOT analýze	48

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Strategický řídicí proces.....	15
Obrázek 2: Hlavní účastníci marketingového okolí podniku	20
Obrázek 3: PEST analýz.....	21
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 5: SWOT analýza	25
Obrázek 6: Využití SWOT analýzy k stanovování strategie firmy	25
Obrázek 7: Marketingový mix.....	29
Obrázek 8: Vrstvy produktu	29
Obrázek 9: Životní cyklus produktu	30
Obrázek 10: Předávání informací	33
Obrázek 11: Rozdělení sortimentu divize elektromechanických součástí.....	38
Obrázek 12: Věkové rozložení populace v ČR.....	40
Obrázek 13: Celkové investice do výzkumu v letech 1991 až 2012	41

Seznam zkratk a značek

B2B – Obchodní vztahy mezi podnikatelskými subjekty

CEM - Contract Electronics Manufacturer – osazovací a montážní společnosti

OEM - Original Equipment Manufacturer - výrobci ze všech oblastí elektro průmyslu a elektroniky

OZ – Obchodní zástupce

SSR – Solid state relé – polovodičové relé

SWOT – Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

PEST - Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí

PR – Public relation

Úvod

Marketing neodmyslitelně patří k podnikání a významně se podílí na úspěchu každého podniku, který se nachází v konkurenčním prostředí. Tato bakalářská práce analyzuje současný stav marketingu ve firmě Enika.CZ s.r.o. Toto téma jsem si vybrala, protože ve společnosti pracuji a vím, že právě v této oblasti má slabinu. Zpracováním analýz a návrhem řešení bych chtěla přispět ke zlepšení situace. Hlavním cílem je vytvořit návrh vhodné marketingové strategie, který by managementu firmy nastínil jeden z možných směrů vedoucích k udržení nebo zlepšení stávající pozice na trhu.

Práce je rozčleněna do několika kapitol.

První kapitola je teoretická. Snaží se popsat, co se skrývá pod pojmem marketing a jaké nástroje a taktiky využívá.

Druhá kapitola charakterizuje popsanou společnost, snažím se přiblížit, čím se divize elektromechanických součástek zabývá.

Třetí kapitola je návrhem řešení. Snaží se využít teoretické znalosti z první části a aplikovat je na společnost. Věřím, že příslušné kroky mohou firmě pomoci v růstu.

1 Teoretické vymezení pojmů

Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů marketing, marketingové řízení, marketingová strategie, marketingovou situační analýzu a marketingový mix. Pro každé rozhodnutí managementu je důležité mít teoretické znalosti a chápat souvislosti mezi nimi.

1.1 Definice marketingu

Předpokladem úspěchu v dnešní tržní ekonomice je porozumění potřeb zákazníka a umění nalezení cesty k jejich uspokojení. Jak postupovat co nejefektivněji, porozumět trhu a vytěžit z něj maximum nám poradí marketing. Definice marketingu je několik. Neexistuje všeobecně platná a jediná definice marketingu. Všechny ale mají určité společné znaky a nepopiratelným faktem je, že marketing tvoří základ úspěšného podnikání. Marketing, i přes rozdílné pohledy autorů, lze chápat jako komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh⁴. Philip Kotler, jedna z největších osobností soudobého marketingu, definoval marketing takto:

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními¹⁰.

1.2 Marketingová strategie

Hlavní rolí marketingu je vytvořit hodnotu pro zákazníka. Toto nelze bez perfektní znalosti jeho potřeb. Aby byl podnik schopen potřeby uspokojovat, musí pravidelně aktualizovat svou marketingovou strategii, která vede k naplnění cíle.

Marketingová strategie tvoří dvě hlavní oblasti, a to segmentaci a targeting k zaměření cílového spotřebitele a na druhé straně positioning jako zavedení unikátních prodejních vlastností do podvědomí kupujícího. Na jejich základě je realizován následný prodej produktu nebo přistoupení k poskytnutí služby¹¹.

Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého provedení a plánování. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny prakticky ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch¹⁰. To, na co se marketingová strategie zaměřuje, můžeme tedy identifikovat jako nalezení potřeb zákazníka a jejich uspokojení. Armstrong a Kotler definovali marketingovou strategii jako¹⁰:

Marketing stanovuje základní filozofii – marketingovou koncepci, která naznačuje, jak má vypadat celková strategie firmy a jakým způsobem budou uspokojovány potřeby významných

skupin zákazníků.

Při tvorbě strategie je nutné vycházet z analýz. Je třeba znát, jakou pozici má firma na trhu, postavení u zákazníků, kapacity a potenciál odbytu. Co zákazník potřebuje, jaké jsou externí podmínky a další faktory, nezbytné pro stanovení marketingové strategie.

1.2.1 Výrobová strategie a politika

Výrobová strategie tvoří základ marketingové strategie a plánu. M. E. Porter charakterizuje tři základní výrobové strategie²⁰:

- strategie nízkých nákladů (podnik se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady a nízkými cenami)
- strategie diferenciací (podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích. Pečlivě si vybírá jednu nebo více vlastností, které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité a vybuduje si jedinečné postavení)
- strategie úzkého zaměření (fokusu, ohnisková, koncentrovaná, podnik se orientuje na jednu cílovou skupinu a té se snaží nabídnout celý životní styl)

Činnost navazující na výrobovou strategii je výrobová politika. Politika produktu zahrnuje veškerá východiska a rozhodnutí, spojená s typem produktu, jeho charakteristickými rysy ve vztahu k definovanému trhu.

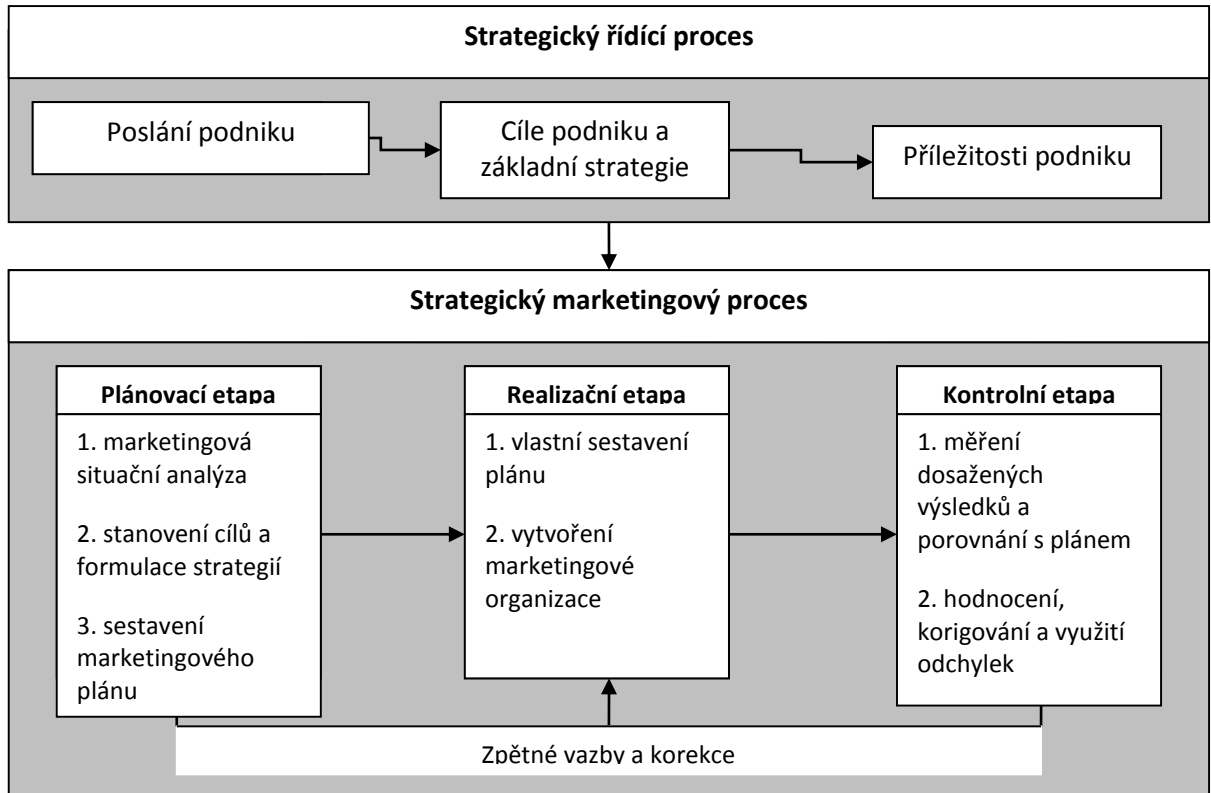
1.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení začíná od stanovení marketingové strategie jako výchozí entity veškerého navazujícího rozhodování a realizace následných kroků. Pro marketingové řízení má marketingová strategie význam v určení způsobu, jakým bude dosaženo cíle. Přitom cíl marketingového řízení je definován na základě marketingového plánu¹⁵.

Účelem marketingového řízení je²³:

- Stanovit hlavní cíle a cesty k jejich zabezpečení.
- Zajistit firmě specifickou konkurenční výhodu.
- Určit základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Definovat pravidla jednání za různých okolností umožňujících dosáhnout stanovených cílů nebo tyto cíle formulovat.
- Dosáhnout souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.

- Stanovit program všech možných rozhodnutí a činností za všech možných okolností, které mohou v budoucnu nastat.
- Plně využívat dostupných zdrojů a schopností podniku.



Obrázek 1: Strategický řídicí proces⁵

Pro marketingové řízení jsou důležité tři základní etapy. Etapa plánování - s cílem získání vstupních dat nezbytných pro formulaci strategie a stanovení cílů. Etapa realizace - vlastního sestavení plánu a vytvoření marketingové organizace. Kontrolní etapa - závěrečná část procesu zacílená na měření a vyhodnocení výsledků v komparaci s plánovaným stavem s možností korekce a vyššího přiblížení stavu skutečného k požadovanému. Celý proces znázorněn na obrázku č. 1.

1.3.1 Etapa plánování

V rámci plánovací etapy jsou prováděny výzkumy a analýzy prostředí za využití nástrojů marketingové strategie jako jsou např. SWOT analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí, STEP analýza a další. Plánování v rámci marketingu vyplývá z potřeb zákazníka a

ve stanovení jasné pozice, kterou bude podnik zastávat v tržním prostředí a na co se bude při poskytování produktu nebo služby orientovat.

1.3.2 Realizační etapa

Výstup z plánovací etapy tvoří sestavený marketingový plán s vymezenými cíli, kterých má marketingové řízení dosáhnout. Realizace potom značí postup, jak dosáhnout vytyčených cílů. Nástroj v této etapě tvoří vlastní plán, který implementuje nezbytné aktivity do činnosti podniku. Realizace tak závisí především na marketingových pracovnících, kteří musí být co nejlépe obeznámeni se strukturou a chodem organizace, aby zařazení marketingových aktivit do každodenního chodu společnosti bylo vůbec možné realizovat. Využívá se vymezení odpovědnosti, stanovení útvarů a delegování¹⁰. Etapa realizace bývá často znázorňována pomocí metriky OSCAR⁷:

- *O as Objectives* (cíle) – stanovují výstup v podobě měřitelného cíle dosaženého po realizaci aktivit.
- *S as Specialization* (specializace) – zaměřuje činnost na přesně stanovenou oblast nebo konkrétní aktivitu.
- *C as Coordination* (koordinace) – manažerský proces, který řídí sladěnost a propojenost všech činností do jednoho synergicky působícího celku.
- *A as Authority* (pravomoc) – organizační jednotce nebo jedinci v podobě zaměstnance propůjčuje marketingové řízení pravomoc nezbytnou pro vykonávání svěřené funkce.
- *R as Responsibility* (odpovědnost) – vytyčená činnost pro pracovníka je zatížena i břemenem odpovědnosti za dosažení výsledku, aby bylo dosaženo efektivního využití pracovního času a zajištěno dosažení cíle.

1.3.3 Kontrolní etapa

Výsledkem z realizační etapy je sestavení vlastního plánu a vytvoření marketingové organizace. Proces marketingového řízení se přesouvá ke kontrole, která má sledovat a především poskytovat vyhodnocení marketingových aktivit. Hodnotí se faktory zejména na úrovni objemů realizovaného prodeje, vzájemné proporce nákladů a zisku i s komplexním marketingovým auditem. Sekundárním přínosem je vyjádření úspěšnosti marketing managementu při řízení konkrétního projektu s vytyčenou zodpovědností jednotlivých pracovníků.

Dle Kotlera a Armstronga¹¹ je vhodné sledování a kontrolu marketingu rozlišovat v několika úrovních:

- **Kontrola ročního plánu** – identifikace dosažení cílů vycházejících přímo z ročního plánu. Prvním krokem je stanovit měsíční a kvartální cíle, druhým sledovat výkonnost na trhu, třetím určit příčiny nesouladu s naplánovaným výkonem a čtvrtým učinit opatření korigující stav žádoucím směrem. Nástroje analýzy tvoří analýza prodeje, podílu na trhu, analýza marketingových výdajů a finanční analýza.
- **Kontrola rentability** – znamená kontrolu ziskovosti, hodnotí se formou rentability produktů, segmentů zákazníků a dalších relevantních faktorů.
- **Kontrola efektivnosti** – analyzuje vztah mezi výdaji na marketingové aktivity a měřitelné přínosy.
- **Kontrola marketingové strategie** – dominantní nástroj tvoří marketingový audit jako úplná a ze své povahy nezávislá kontrola. Výstupem je doporučení na základě výsledků výzkumu, jakým způsobem je možné zlepšit dílčími i celistvými úpravami výsledky společnosti v oblasti marketingového řízení.

1.4 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. Výsledky této analýzy směřují k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu¹².

1.4.1 Marketingové prostředí

Dosažení úspěchu na dnešních silně konkurenčních trzích souvisí s nalezením souladu podnikových zdrojů a vnějšího okolí. Současné marketingové prostředí se vyznačuje dvěma základními znaky – proměnlivostí v čase a vyšší či nižší mírou nejistoty. Marketingové prostředí působí na společnost kladně či záporně, na tyto podmínky musí společnost reagovat. Marketingové prostředí firem vnímáme na dvou úrovních. Makroprostředí (vnější prostředí) a mikroprostředí (vnitřní prostředí). Do mikroprostředí lze zařadit i mezoprostředí (nejbližší okolí firmy).

1.4.2 B2B trhy

B2B je zkratkou pro business-to-business, které znamená obchodní vazby mezi dvěma firmami. Na rozdíl od klasického marketingu, kde na jedné straně stojí výrobce a na druhé koncový zákazník (B2C). Oba tyto trhy ale nejsou izolované. Poptávka v B2C trhu vyvolává poptávku jiných částech trhu (B2B)⁶.

Charakteristické rysy B2B trhů¹²:

- Menší počet větších odběratelů.
- Těsný vztah odběratele a dodavatele.
- Profesionální přístup k nákupu.
- Několik kupních vlivů.
- Vícenásobné prodejní návštěvy.
- Odvozená poptávka.
- Nepružná poptávka.
- Kolísavá poptávka.
- Geografická koncentrace kupců.
- Přímé nákupy.

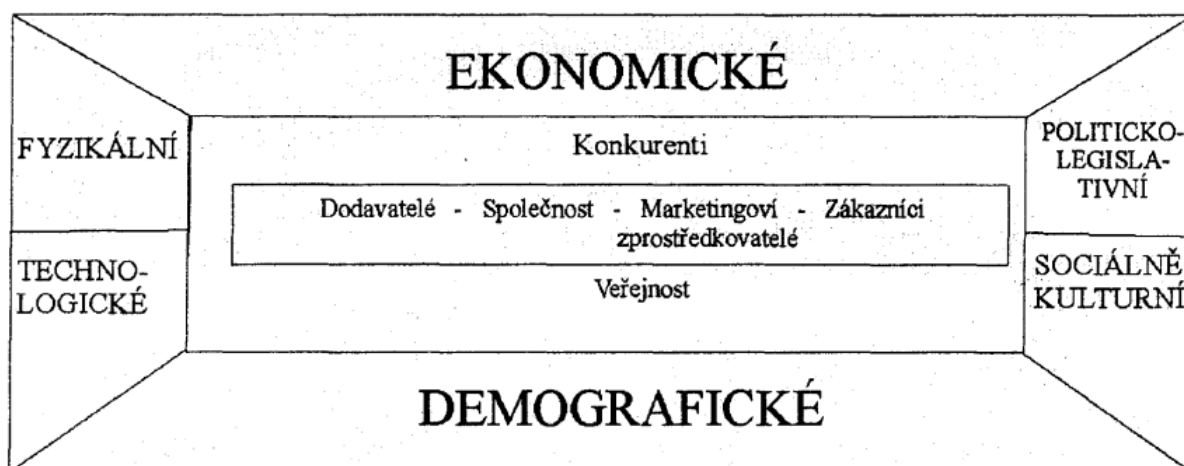
Rozdíly mezi průmyslovými a spotřebitelskými trhy jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Rozdíly B2B a B2C trhů¹⁹

B2B Firemní trhy	B2C Spotřební trhy
Nákupy za jiným účelem než je osobní potřeba	Nákupy pro osobní spotřebu a spotřebu domácností
Nákup provádí někdo jiný než uživatel	Nákup obvykle provádí budoucí uživatel produktu
Rozhodnutí často přijímá více lidí	Rozhodují obvykle jednotlivci
Nákupy na základě přesné technické specifikace, postavené na znalosti v oboru	Nákupy často na základě pověsti značky nebo osobním doporučení, s minimem nebo žádnými znalostmi o produktech
Nákup po pečlivém zvážení alternativ	Často impulzivní nákupy
Nákup založený na racionálních kritériích	Nákupy založené na emocionální reakci na produkt nebo propagaci
Nakupující často absolvují dlouhý rozhodovací proces	Individuální nakupující se často rozhodují rychle
Vzájemná závislost mezi prodávajícími a nakupujícími; dlouhodobé vztahy	Nakupující vstupují do krátkodobých nebo jednorázových vztahů s mnoha různými prodejci
Nákupy mohou zahrnovat konkurenční nabídky, jednání o ceně a složité finanční dohody	Většina nákupů uzavřená za pevně danou cenu, za hotové nebo kartou
Produkty často kupované přímo od výrobce	Produkty obvykle kupované od někoho jiného než od výrobce
Nákupy často zahrnují vysoké riziko a vysoké náklady	Většina nákupů s nízkým rizikem a nízkou cenou
Omezený počet velkých nakupujících	Mnoho individuálních spotřebitelů a domácností
Nakupující často geograficky soustředění v určitých oblastech	Nakupující obecně rozptýleni v rámci celé populace
Produkty: často složité, klasifikované podle toho, jak je firemní zákazníci využívají	Produkty: spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu
Poptávka odvozená od poptávky po jiném zboží a službách, obecně nepružná v krátkodobém měřítku. Závislá na výkyvech, může být společná s poptávkou po jiném zboží a službách	Poptávka založená na spotřebitelských potřebách a preferencích, obecně cenově elastická, stabilní v čase a nezávislá na poptávce po jiných produktech
V propagaci důraz na osobní prodej	V propagaci kladen důraz na reklamu

1.4.3 Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku a obsahuje faktory, které jsou ve své podstatě mimo dosah podnikové kontroly a lze je více či méně předvídat např. podle historického vývoje nebo vývoje na poli mezinárodní politiky apod. Podnik tyto faktory nemůže nijak ovlivnit, ale musí je dokonale monitorovat, aby na případné změny mohl včas zareagovat a získat tak konkurenční výhodu nebo třeba dál pokračovat ve své činnosti¹⁰. Mnoho těchto faktorů se neustále mění a proces změn sám vytváří nový prostor pro příležitosti (ale i hrozby) firmy. Na obrázku č. 2 jsou znázorněny hlavní účastníci marketingového okolí podniku.

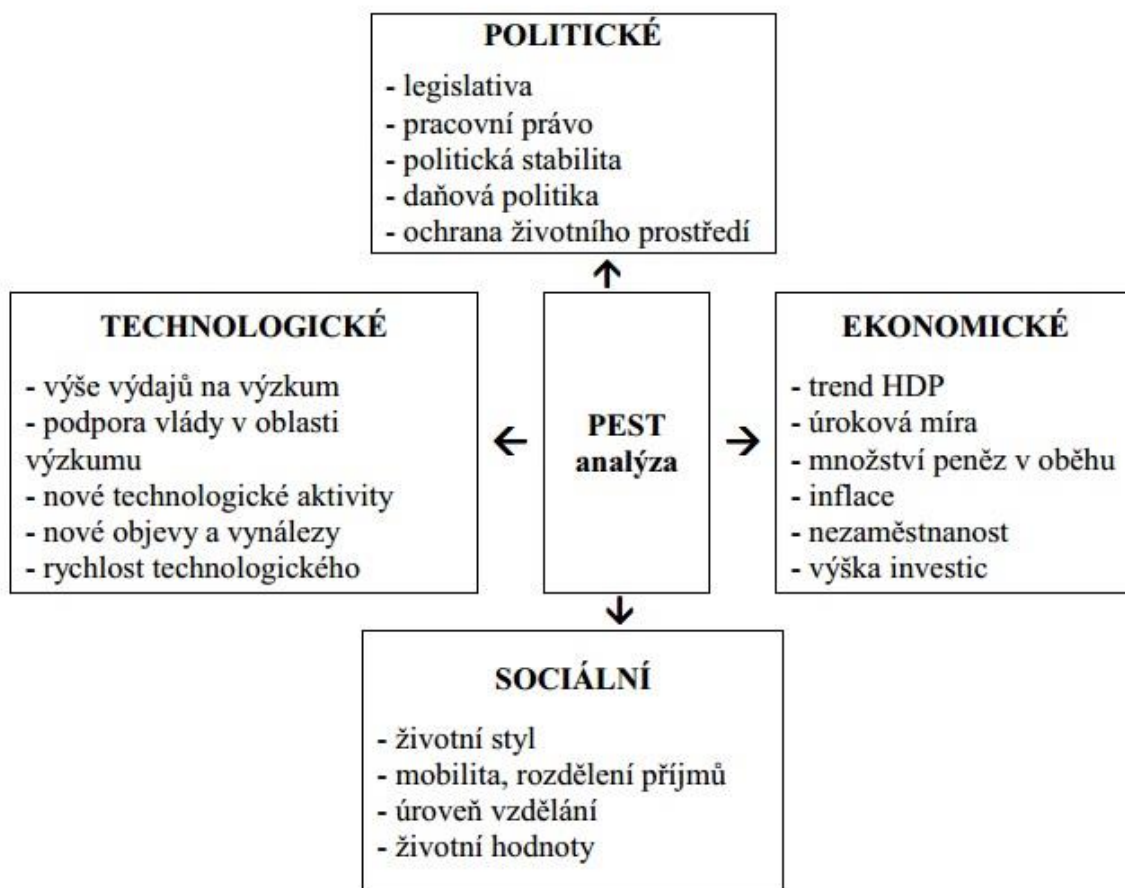


Obrázek 2: Hlavní účastníci marketingového okolí podniku²⁴

1.4.3.1 PEST analýza

PEST analýza je komplexní analýza vnějších faktorů ovlivňujících podnik. Faktory PEST analýzy¹⁷:

- Politicko-legislativní – jedná se zákony, předpisy, normy a regulace a to jak vnitrostátní tak mezinárodní.
 - Ekonomické – faktory ovlivňující příjmy obyvatelstva a struktura výdajů obyvatelstva jako např.: hospodářské změny země, tempa růstu, inflace, cenová hladina, nezaměstnanost, dostupnost zdrojů, úrokové sazby atd.
 - Sociálně-kulturní – obsahuje základní mínění hodnoty a normy lidí určité skupiny lidí jako: základní kulturní hodnoty společnosti, způsob života, sociální prostředí atd.
 - Technologické – v současnosti jeden z klíčových faktorů ovlivňující trhy a podniky, jedná se o: nové technologie, tempo technologických změn, technologický rozvoj země atd.
- PEST analýzu znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: PEST analýza¹

1.4.4 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku a samotný podnik je jeho základním prvkem. Vedle podniku jsou jeho prvky zákazníci, konkurence, dodavatelé, distribuční mezičlánky a veřejnost¹⁰.

Podnik - prostředí podniku tvoří jeho zdroje - materiálové, finanční a lidské. Pro úspěšné působení podniku na trhu musí být v rámci celého podniku vzájemná spolupráce a komunikace. Z hlediska marketingu je vhodné zřízení samostatného marketingového útvaru, který musí mít komunikativní, informační, koordinační a analytickou funkci a tím udávat směr, kam se podnik bude ubírat.

Zákazníci - zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Pokud bude podnik bez zákazníků, nebude tvořit netvořit zisk = nebude existovat.

Konkurence – k úspěchu podniku je nezbytná dobrá znalost konkurence. Je třeba ji poznat a neustále monitorovat. Pak podnik dokáže efektivně a pružně reagovat na požadavky trhu a uspokojit tak potřeby zákazníků lépe, než jiný podnik. Konkurenční prostředí vytváří tlak na snižování cen, výrobních nákladů, na inovace, zdokonalování výrobků a jejich využití. Každý podnik má své konkurenty, proti kterým se musí na trhu umět prosadit. Aby to bylo možné, je třeba tyto konkurenty nejen určit, ale také poznat jejich silné a slabé stránky.

Dodavatelé – dalším klíčovým prvkem v cestě za úspěchem jsou vhodné dodavatelé. Jedná se o firmy nebo jednotlivce, jejichž včasné a kvalitní dodávky zásobují podnik nezbytnými zdroji pro výroby a služby. Je třeba monitorovat situaci a možnosti dodavatelů. Objeví-li se ohrožení chodu dodávek, je třeba pružně zareagovat a neohrozit konečné spotřebitele. Dodavatele je potřeba sledovat i v dlouhodobém horizontu, aby bylo možné včas reagovat na problémy.

1.4.4.1 Porterův model pěti sil

Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Při analýze konkurence sledujeme konkurenci, zákazníky (nebezpečí zpětné integrace), dodavatelé (nebezpečí dopředné integrace) a společnosti z paralelních řetězců. Cílem je zmapování konkurence na trhu a určení konečného potenciálu. Michael Porter vypracoval model rozboru konkurence tzv. Porterův model. Slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Takto Porter definuje pět základních konkurenčních sil²¹:

1. Vnitřní rivalitu - ve stejném segmentu je konkurence ovlivňována stupněm koncentrace, mírou diferenciací výrobků, změnami velikosti trhu, strukturou nákladů a objemem výrobních kapacit. Intenzita tlaku stoupá, pokud jsou fixní náklady vysoké, konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení, zákazník může jednoduše přecházet k jinému dodavateli, trh se nerozvíjí a společnosti jsou ochotny akceptovat ztráty s vidinou dlouhodobého získání trhu.
2. Rivalitu nových konkurentů - pokud daný segment trhu roste, je snadno dostupný a ziskový, stoupá hrozba vstupu nových konkurentů.
3. Rivalitu způsobenou substitučními produkty – jedná se o výrobky, které jsou funkčně zastupitelné. Ohrožení je větší, pokud konkurenční substitut je dostupný ve stejně kvalitě za nižší cenu. Zákazníci jsou flexibilní a není třeba investic pro přejítí k substitutu.

4. Rivalitu způsobenou zákazníky – ovlivňuje několik faktorů. Málo velkých zákazníků, dobře propracovaný nákup, velká rivalita soupeřů, snadná změna dodavatele a vysoká informovanost zákazníků. Na ziskovost má vliv množství zákazníků (pokud daný produkt kupuje malý počet zákazníků, je jejich vyjednávací síla vyšší), možnost zpětné integrace v průmyslovém řetězci, závislost zákazníka na konkrétním produktu a citlivost zákazníka na kvalitu daného produktu.

5. Rivalitu způsobenou dodavateli – síla dodavatelů roste, pokud se zvýší jejich koncentrace, dopředná integrace se stává schůdnější, jsou dodávány diferenciovanější produkty, daný produkt je důležitý pro produkt konečný.

Jednotlivé konkurenční síly jsou demonstrovány na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil³

1.4.4.2 Analýza odvětví

Cílem při analýze odvětví je uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Je třeba vymezit odvětví a jeho základní charakteristiky, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Rozlišujeme fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku. Dalším krokem je analyzování hybných změnotvorných sil. Za nejvýznamnější hybnou sílu považujeme poptávku, které je třeba věnovat velkou pozornost, protože určuje míru růstu odvětví. Další významnou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Je vhodné rozdělit zákazníky do cílových skupin podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Mezi ostatní

hybné změnotvorné síly patří například vědecko-technický rozvoj, rostoucí globalizace, nové formy marketingu a podobně²¹.

1.4.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Završuje celou strategickou analýzu. Mapuje silné a slabé stránky podniku a současně příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky podniku tvoří analýzu vnitřního prostředí, zatímco příležitosti a hrozby analyzují vnitřní prostředí podniku. Důkladnou analýzou slabých a silných stránek mohou být odhaleny nedostatky, kterých se podnik dopouští nebo naopak přednosti, z kterých lze těžit v budoucnosti. Vede k určení konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu. Při tvorbě SWOT analýzy je důležité kriticky a nestranně posoudit vlastní výzkumné, vývojové, výrobní technické finanční i marketingové dovednosti a možnosti, zdroje, výkonnostní potence a úrovně managementu. SWOT analýza znázorněna na obrázku č. 5.

Silné stránky pomáhají posilovat pozici na trhu. Definují se oblasti, v nichž je firma lepší než konkurence. Jedná se především o schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje, dosažené úspěchy. Do silných stránek jde zařadit ale pouze to, co je opravdu kladem společnosti.

Slabé stránky jsou protikladem silných stránek. Popisuje oblasti, ve kterých firma zaostává za konkurencí, v čem ostatní společnosti dosahují lepších výsledků. Důležitá je objektivnost, zmínění i nepopulárních slabin.

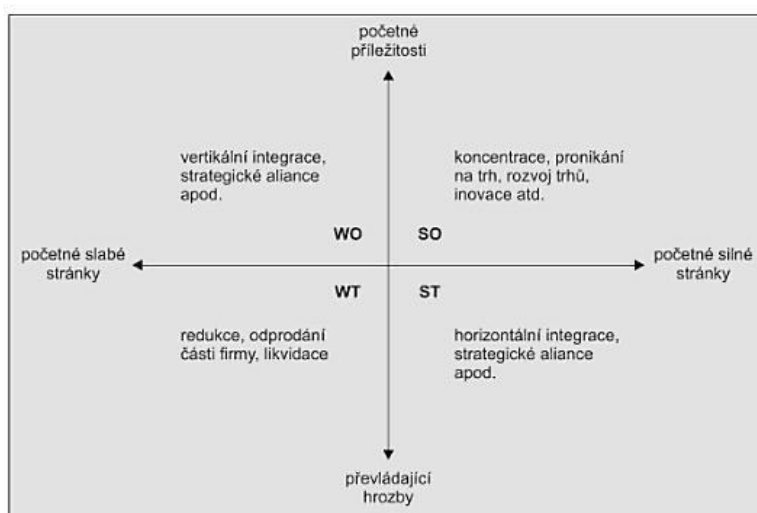
Příležitosti jsou potenciální vnější šance na zvýšení úspěšnosti firmy. Příležitosti je třeba dobře identifikovat a správně využít. Při stanovení příležitostí je třeba zamyslet se nad silnými stránkami a určit, kde by mohla být příležitost pro růst a podobně analyzovat slabé stránky a vyvodit závěry, jak je eliminovat.

Hrozby popisují rizika. Zahrnují skutečnosti, které můžou snížit poptávku, způsobit nespokojenost zákazníka nebo přímo ohrozit stabilitu firmy. Hrozbám je třeba předcházet a systematicky pracovat na jejich eliminování²².

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 5: SWOT analýza⁷

Na obrázku č. 6 je znázorněno stanovení strategií firmy za využití SWOT analýzy.



Obrázek 6: Využití SWOT analýzy k stanovování strategie firmy⁷

1.4.5 Výrobní analýzy

Úkolem výrobních (interních) analýz je poskytnutí informací o vhodnosti a přínosu jednotlivých výrobků sortimentu. Sortiment pak může být rozdělen do několika kategorií, kterým je věnována odpovídající pozornost.

1.4.5.1 Paretova analýza ABC

Rozděluje produkty do tří skupin dle poměru podílu prodeje na podílu na celkovém obratu.

Poměry jsou následující:

Výrobky A – 20% podíl na počtu prodaných výrobků, 80% podíl na obratu

Výrobky B – 30% podíl na počtu prodaných výrobků, 15% podíl na obratu

Výrobky C – 50% podíl na počtu prodaných výrobků, 5% podíl na obratu

Výrobky „A“ jsou pro podnik nejefektivnější, ale prodá se jich málo → podnik by měl věnovat úsilí na zvýšení prodeje. Výrobky „B“ si zaslouží další investice. Výrobky „C“ nepřinášejí podniku dostatečný obrát. Je nutné zvážit, zda budou i nadále nabízeny na trhu⁷.

1.4.5.2 Model BCG

K ohodnocení produktu můžeme použít např. BCG model. Uvádí závislost mezi tempem růstu a relativním tržním podílem.

Pro jednotlivé typy produktů platí²⁰:

- Dojné krávy – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy
- Hvězdy – je třeba z nich udělat dojné krávy, investovat do reklamy, dílčích inovací...
- Otazníky – je třeba je rozdělit, z nadějných udělat dojné krávy (reklama, dílčí inovace...), ostatní eliminovat
- Bídící psi – utlumit výrobu, stáhnout z trhu

1.4.6 Segmentace trhu

Rozčlenění heterogenního trhu na homogenní části. Podnik se nikdy nemůže prosadit na všech trzích, nelze vyrábět všechny výrobky pro uspokojení všech potřeb zákazníků. Pokud se podnik snaží o hlubší poznání zákazníků a jejich další třídění, provádí segmentaci trhu. Jedná se o roztržení zákazníků do specifických a obchodně zajímavých částí. Hlavním důvodem segmentace trhu je poznat a vyčlenit segmenty, které mají o služby firmy největší zájem. Bonusem segmentace je také lepší porozumění potřebám a přáním vybraných skupin zákazníků, která se nám promítne do přesnějšiho marketingového mixu. Členění trhu má ale i svá omezení a problémy. Aby tyto problémy mohly být eliminovány, musí být podle následujících pěti kritérií¹⁷:

- měřitelné: velikost, kupní sílu a charakteristiky segmentu lze měřit
- dostatečně velké: segmenty musí být dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl být největší možnou homogenní skupinou, která stojí za to, aby se na ni marketingový program zaměřil.
- přístupné: segmenty musí být účinně dosažitelné a obsluhovatelné
- rozlišitelné: segmenty musí být koncepčně rozlišitelné a musí reagovat rozdílně na různé prvky a programy marketingového mixu
- zvladatelné: k upoutání a obsluhování segmentů lze vytvořit účinné programy

1.4.6.2 Segmentace průmyslových trhů

Průmyslový marketing nejvíce ovlivňuje rozšíření internetu. Snadná dostupnost informací ovlivňuje chování nákupních oddělení všech podniků. Ve snaze o co největší úsporu v další výrobě jsou dodavatelé vyhledáváni na celosvětovém trhu. Toto moderní pojetí nákupu ovlivňuje výběr dodavatelů, protože umožňují objektivní porovnávání nabídek a zvyšují konkurenční boj. Na průmyslových trzích platí, že firmy jsou zásobovány několika většími dodavateli. Menší společnosti jsou zásobovány distribučními články. Poptávka po výrobcích podniku je závislá na poptávce konečného zákazníka a má nízkou cenovou elasticitu. Nákup ovlivňuje celá řada faktorů: kvalita, cena, technické parametry, termíny dodání, platební podmínky, nabízené doprovodné služby, důvěryhodnost dodavatele, značka dodavatele apod.. O dodávkách rozhodují specializované týmy odporníků. V průmyslovém marketingu jsou typické úzké vztahy zákazníka s dodavatelem. Komunikace často probíhá osobní formou. Základní segmentace průmyslových trhů je možná dle geografických kritérií, které rozčlení trh podle velikosti a průmyslového potenciálu daných regionů. Další členění bude dle odvětví a oborů, podle velikosti firem, podle právní formy. Dalšími aspekty pro segmentaci mohou být úroveň stávajících technologií, finanční zajištěnost, organizační struktura nákupních oddělení a jejich pravomoci, loajalita společnosti ke stávajícím dodavatelům, postoj k zahraničním dodavatelům, motivační systémy, osobnost nákupčích apod.⁸.

1.4.6.1 Targeting

Pokud se segmentací trh rozdělí na homogenní skupiny, může nastat další fáze – zacílení. Targeting v praxi znamená výběr segmentů podle jejich potenciálu, který lze určit na základě velikosti trhu, jeho růstovému potenciálu, konkurence, dostupnosti, kompatibility segmentu a konzistentnosti sdělení v rámci segmentu. Zacílení může být nediferencované, diferencované a koncentrované⁷. Nediferencovaný marketing vychází z homogenních potřeb zákazníků. Společnost se snaží na trhu prosadit svoji značku a maximalizovat její tržní podíl. Vede k cenovým válkám. Dnes se málo využívá. Diferencovaný marketing se snaží odlišit od konkurence širokou nabídkou produktů určených pro různé segmenty. Každý segment má vlastní marketingový mix. Cílem této strategie je pokrytí různých segmentů trhu. Pokud není segment dostatečně velký, může být pro společnost neefektivní. Koncentrovaný marketing se zaměřuje na vybraný segment trhu. Většinou se jedná o malý segment trhu (výklenek) nezajímavý pro velké společnosti. Malý podnik může získat velký podíl v tomto segmentu a

tak dosáhnout konkurenční výhody. Hrozbou této strategie je vstup silnějšího podniku do vybraného segmentu²⁰.

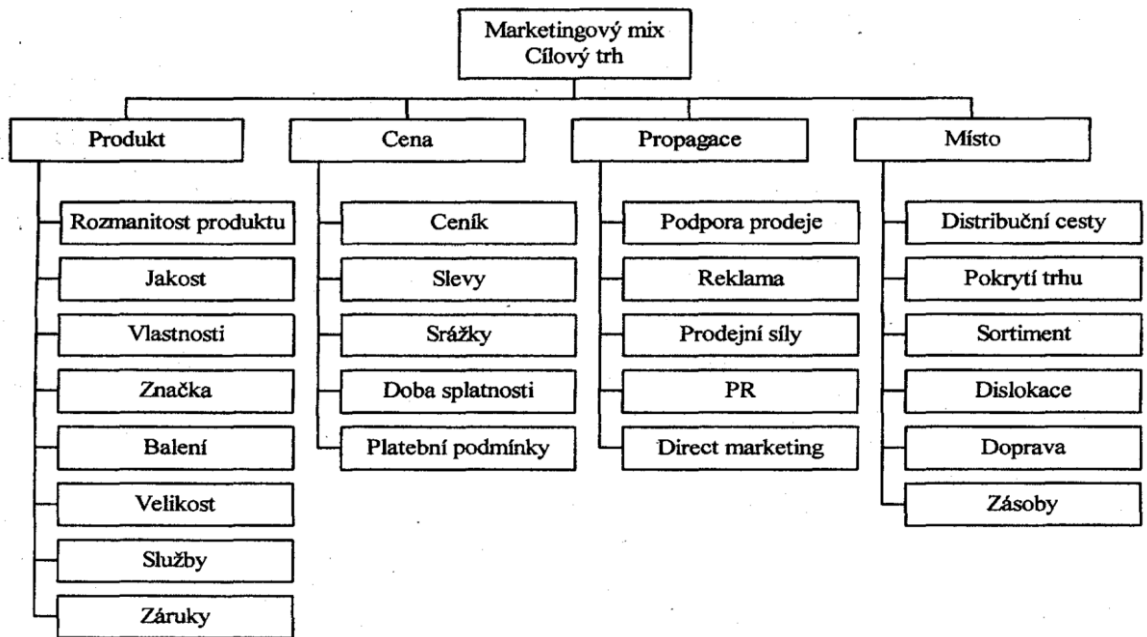
1.4.6.2 Positioning

Positioning lze přeložit jako umístování. Jde o proces umístění nabídky do podvědomí zákazníků. Je nutné odlišit produkty od konkurence, zvýraznit přednosti a potlačit nedostatky. Základními úkoly positioningu je usnadnění orientace pro zákazníka v široké nabídce na trhu a zdůraznění výhod před konkurencí. Umístování by mělo probíhat na základě analýzy a výzkumu trhu, především konkurence. Na průmyslových trzích je využíván výrobový positioning, který zviditelňuje technické parametry a přednosti výrobku²⁰. Souvislosti mezi segmentací, targetingem a positioningem je graficky znázorněn na obrázku č. 6.

1.5 Marketingový MIX – 4P

Marketingový mix je představován souborem marketingových nástrojů, takzvanými čtyřmi „P“ – Product, Price, Place, Promotion. Definice 4P dle Kotlera a Armstronga je asi nejužitečnější:

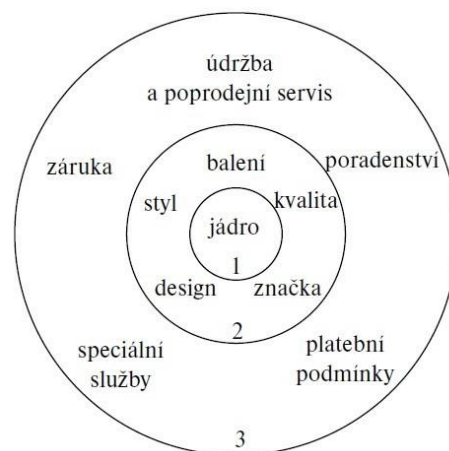
Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu¹¹. Graficky znázorněno na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Marketingový mix²⁴

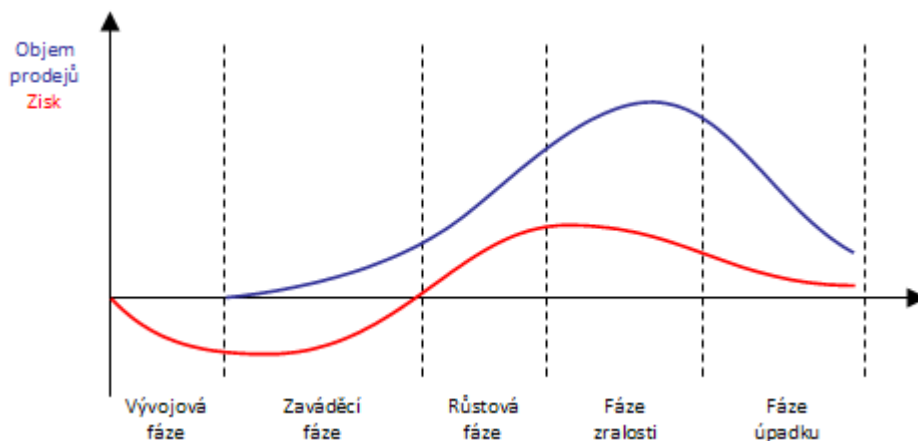
1.5.1 Produkt

Produkt v marketingovém smyslu může být cokoli, co je možno uplatnit na trhu v procesu směny. Smyslem je přitom vytváření zisku nutného pro další rozvoj společnosti¹⁴. Zahrnuje další prvky, které souvisí s jeho užíváním. Jedná se „mnohvrstvý model“, který zahrnuje jeho kvality, obalu a jeho provedení, designu, ochranné známky, množství prodejních služeb, image, poskytované záruky, nabídku sortimentu apod.. Vrstvy produktu znázorněny na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Vrstvy produktu⁹

Nezbytnou roli pro určení strategie produktu hraje jeho životní cyklus²⁰. Každý produkt má jinou tržní životnost. Rozlišujeme fázi zavedení, růstu, zralosti a úpadku – znázorněno na obrázku č. 9. Délka a průběh cyklu je u každého výrobku individuální.



Obrázek 9: Životní cyklus produktu²⁴

1.5.2 Cena

Cena je nejflexibilnější složka marketingového mixu. Rozhodování o ceně je jedním ze zásadních rozhodování. Při rozhodování se používají čtyři základní nástroje cenové politiky: tvorba cen výrobku, tvorba cen výrobkového mixu, kondiční politika a politika obchodních podmínek²².

1.5.3 Distribuce

Cílem distribuce je zajistit pro zákazníka co nejsnadnější přístup k produktu. Je třeba zboží dostat na správné místo, ve správný čas, ve správném množství, stavu a kvalitě. Rozlišujeme dva typy distribuce, přímou, kdy se produkt dostává přímo k zákazníkovi a nepřímou, která využívá další článek (zprostředkovatel, prostředník, velkoobchod, maloobchod), kterým se zboží dostane k cílovému zákazníkovi²⁰.

1.5.4 Propagace

Na trhu je výborný produkt s konkurenceschopnou cenou, distribuční kanály plné a produkt se stále neprodává. Nezájem konečného uživatele vychází z jeho neznalosti. Propagace je součástí komunikace. Má za úkol vyzdvihnout výhody, které produkt nabízí a které můžou

uspokojit potřeby zákazníků. Komunikace má za cíl oslovit své okolí a současně se snaží z tohoto prostředí získat informace. Ke svému záměru využívá různé komunikační prostředky (brožury, billboardy, nápisy na obalech, vzorky, články v tisku, výstavy, obchodní setkání, newslettery, prezentace výrobků, obchodní setkání apod.) Komunikační mix je nejvíce viditelnou složkou marketingového mixu, obsahuje reklamu, podporu prodeje, publicitu a osobní prodej. Ideální je využívat kombinaci všech zmíněných nástrojů²².

1.5.5 Marketingový mix z pohledu zákazníka

Při tvorbě marketingové taktiky je třeba dívat se na produkt i z pohledu zákazníka (4P – pohled ze strany podniku). Produktem jsou řešeny potřeby zákazníka. Jednotlivé faktory tak tvoří⁴ a jsou znázorněny v tabulce č. 2:

- C as Customer value (hodnota pro zákazníka, to co zákazník požaduje)
- C as Cost to Customer (oběť pro zákazníka, náklady které zákazníkovi vznikají)
- C as Convenience (pohodlí pro zákazníka, dostupnost produktu)
- C as Communication (komunikace se zákazníkem, probuzení pocitu porozumění)

Tabulka 2: Transformace 4P na 4C¹³

4P	4C
Product	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Price	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Place	Dostupnost řešení (convenience)
Promotion	Komunikace (communication)

1.5.6 Marketingový mix z pohledu B2B

Na B2B trzích má produkt komplexnější charakter. Je doplněn službami, které jsou požadovány konkrétními zákazníky (zákaznický servis, logistické služby, instalace produktu, další poradenství apod.). Jedná se o tzv. customizaci produktu⁶.

Na průmyslových trzích je velmi důležitá komunikace se zákazníkem. Průběh prvního a následného kontaktu rozhodne o tom, zda mezi firmami vznikne obchodní vztah nebo ne. Při propagaci na B2B trzích jsou důležité nástroje: přímý marketing, výstavy, veletrhy, inzerce, tištěné propagační materiály, on-line komunikace, podpora prodeje, technická a zákaznická podpora, public relations a sponzoring⁶. Přímý marketing je tvořen několika prvky, jsou jimi: direct mail, elektronický direct mail, osobní kontakt a přímý prodej, telemarketing a prodej přes něj. Velmi důležité je, oslovit ty správné zákazníky⁶. Výstavy a veletrhy souží jako nástroj k získávání nových zákazníků (zvláště když firma expanduje na nové trhy). Zároveň slouží i k vytvoření představy o konkurenci v daném odvětví. Dále je také na průmyslových trzích využíváno odborných seminářů, konferencí a workshopů, při kterých dochází k detailnějšímu seznámení zákazníka s daným produktem. Dalším nástrojem komunikace na průmyslových trzích je inzerce v odborných periodikách (tištěných nebo elektronických). Tištěné propagační materiály jsou stále důležité. Někteří zákazníci stále preferují tištěný katalog před on-line verzí. On-line komunikace na B2B trzích mají několik forem: internetové marketingové kampaně, klíčová slova ve vyhledávačích, kontextová reklama, on-line prezentace a katalogy, internetové obchodování, internetové stránky a internetové stránky zaměřené na zákaznickou podporu⁶.

Cena je na B2B trhu nejdůležitějším a zároveň nejproblematičtějším faktorem. Cena je využívána jako nejsilnější marketingový nástroj. Je výrazně ovlivňována jednáním o cenách: Dle Chlebovského⁶ je postup tvorby cen: stanovení cílů cenové tvorby, zjištění poptávky, odhad nákladů, analýza cen a nabídek konkurence a stanovení ceny. Pro průmyslové trhy je charakteristická malá cenová pružnost. Typické pro tyto trhy je používání slev a rabatů.

Typické pro průmyslové trhy je kratší distribuční cesta. Jedná se buď o přímou distribuci-výrobce je v přímém kontaktu se zákazníkem nebo nepřímou distribuci, kdy je využíváno distribučních partnerů. Distributoři jsou považovány za prostředníky obchodu³.

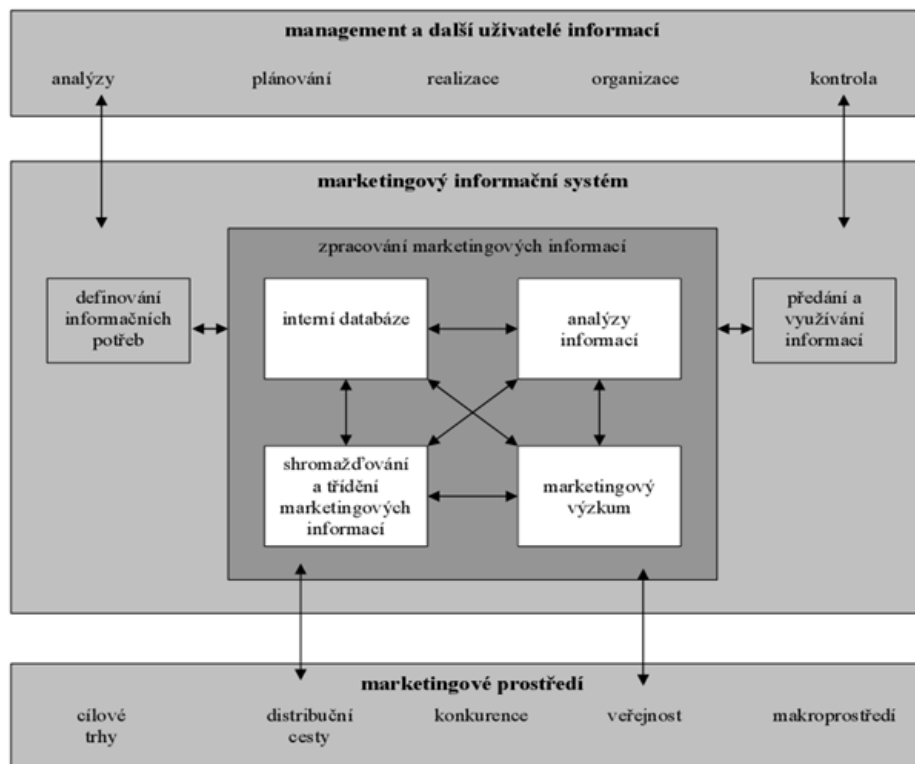
1.6 Marketingový informační systém

Pro správné rozhodování firma potřebuje velké množství informací. Informovanost usnadňuje objevování nových obchodních příležitostí, snižuje riziko podnikání, pomáhá racionalizovat rozhodování a usměrňuje řídicí proces. Je třeba zajišťovat informace ne pouze nahodilě, ale pomocí promyšlené koncepce. Marketingový informační systém je tvořen pracovníky, metodami, postupy, technikou a jiným vybavením sloužícím v získávání, zpracování,

analyzování a vyhodnocení informací tak, aby byly k dispozici ve správném čase, kvalitě a množství⁸.

Struktura marketingového informačního systému, ukázáno na obrázku č. 10:

- 1) Vnitřní systém informací – informace čerpá z minulých období, zejména z účetních uzávěrek, rozborů činnosti a hlášení prodejců. Je sledován hlavně prodej, jeho struktura, výše zásob, objednávky a dodávky.
- 2) Marketingové zpravodajství – eviduje a zpracovává data o vnějším okolí podniku. Jde o informace, které jsou dostupné z vnějších zdrojů (statistiky, právní vyhlášky, normy, časopisy, noviny, sdělovací prostředky).
- 3) Marketingový výzkum – je cílevědomý proces získávání informací, které nelze získat z předchozích částí MIS. Informace jsou získávány za konkrétním účelem.



Obrázek 10: Předávání informací¹⁴

1.6.1 Metody sběru dat v marketingovém výzkumu

Rozlišujeme tři metody sběru dat. Vždy je třeba zvolit tu, která nám přinese požadované informace.

Pozorování – nejčastěji slouží ke sběru evidenčních údajů. Časově velmi náročná. Často se používá společně s dotazováním. Rozlišujeme osobní a mechanické pozorování.

Experiment – testování v uměle vytvořených podmínkách

Dotazování - tato technika je v marketingovém výzkumu nejvyžívanějším způsobem k získání potřebných údajů. Při tvorbě dotazníku je nutností dodržovat zásady pro správnou tvorbu, abychom zabránili případným chybám vedoucím ke znehodnocení informací. Otázky v dotazníku by měly být logicky seřazené, krátké, jednoznačné, srozumitelné a celkové vyznění by mělo hrát ve prospěch výzkumníka. V současné době je rychlým, efektivním a levným nástrojem pro sběr dat pomocí dotazníku internet.

2 Analýza marketingové činnosti společnosti Enika.CZ s.r.o.

V této kapitole je pozornost zaměřena na konkrétní společnost. Je provedena analýza současného stavu společnosti Enika.CZ s.r.o., analýza vnějšího okolí firmy, analýza mikrookolí, analýza odvětví a interních zdrojů podniku a vše je shrnuto ve SWOT analýze.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost ENIKA.CZ s.r.o., Nová Paka vznikla v roce 2008 transformací z původní společnosti ENIKA spol. s r.o., založené v roce 1990. Tato nová společnost převzala všechna práva a povinnosti původní společnosti. Jedná se o ryze českou soukromou společnost, bez účasti zahraničního kapitálu.

Postupným vývojem původní společnosti vznikly čtyři základní oblasti jejího současného působení:

- vývoj a výroba instalační elektroniky se zaměřením na bezdrátové ovládací systémy
- import a distribuce osvětlovací techniky pro průmysl, sport a speciální aplikace, včetně souvisejících služeb
- import a distribuce elektromechanických součástek pro elektrotechnický průmysl
- import a distribuce automatizačních prvků

Historie společnosti Enika.CZ s.r.o. začala v červnu 1990, kdy byla založena Enika spol.s r.o.. V roce 1992 byly podepsány první smlouvy se zahraničními dodavateli součástek. V roce 2000 bylo zavedeno řízení jakosti dle ISO9001. Důležitým krokem v rozvoji firmy byl rok 2006, kdy byla založena sesterská společnost na Slovensku – Enika.SK s.r.o. O rok později byla firma rozdělena do čtyř divizí – nezávislých obchodních skupin dle sortimentu. V roce 2008 transformací vznikla nová společnost, která převzala všechna práva původní společnosti, Enika.CZ s.r.o.. V roce 2011 management firmy rozhodl o výstavě nového areálu, který byl o rok později dokončen a společnost přestěhována do nového sídla. S výstavbou nového areálu byly rozšířeny zejména skladovací prostory. Vznikl nový, moderní, automatizovaný sklad o rozloze 2000m². V nabídce produktů je více než 80 000 typů elektromechanických součástek, z nichž více než 15 000 je skladem k okamžitému odběru. Organizační struktura společnosti je znázorněna v příloze A.

2.2 Divize elektromechanických součástek

Tato práce se zaměřuje na divizi elektromechanických součástek, která se zabývá nákupem a distribucí elektromechanických součástek pro průmyslovou výrobu. Společnost je distributorem více než třiceti výrobců. U většiny dodavatelů, s kterými byla zahájena spolupráce, společnost získala pozici výhradního distributora pro Českou a Slovenskou republiku.

Zákazníci po celé České i Slovenské republice jsou obsluhováni obchodními zástupci.

2.3 Mise a vize

Mise a vize není ve společnosti písemně formulována. Na základě rozhovorů s managementem firmy lze formulovat takto:

Mise: Zjednodušit podnikání našich zákazníků prostřednictvím rychlé a spolehlivé dodávky vysoce kvalitních elektromechanických součástek.

Vize: Upevnit postavení společnosti na trhu distribuce elektromechanických součástek v České republice a na Slovensku. Rozvíjet úspěšnou, stabilní, nezávislou, zákaznický a zaměstnanecky orientovanou společnost v segmentu distribuce elektronických součástek.

2.4 Strategické cíle pro divizi elektromechanických součástek

Strategické cíle nejsou ve společnosti pro divizi elektromechanických součástek písemně formulovány, na základě rozhovorů s managementem firmy lze formulovat takto:

Motto divize: ENIKA = PŘIPOJOVÁNÍ, SPÍNÁNÍ, JIŠTĚNÍ

Cíle a strategie divize:

- Zajistit zboží = elektromechanické součástky
- Obsloužit stávající zákazníky, najít nové
- Udržet současný sortiment elektromechanických součástek
- Rozšířit stávající sortiment elektromechanických součástek
- Zafixování pozice na trhu jako jasně vyprofilovaného specialisty
- Prohlubování dobrých partnerských vztahů

2.3 Současný stav divize

V následující kapitole bude stručně popsána divize elektromechanických součástek.

2.3.1 Struktura divize

Manažer divize – má na starosti chod celé divize, obchod a marketing

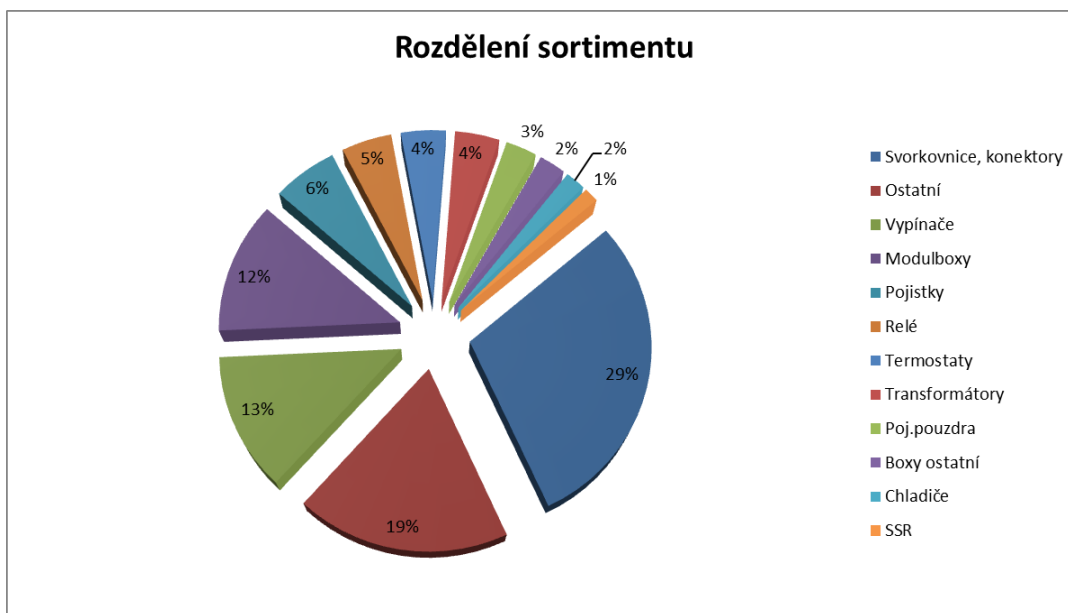
Produkt Manažer – 3 lidé, specialisté technici, zajišťují technickou podporu, obchod měli by být iniciátory marketingových akcí, komunikují s dodavateli ohledně technických věcí, ale zároveň je v jejich kompetenci vyjednávání cen a hodnocení dodavatelů

Logistika – 2 lidé, komunikace s dodavateli ohledně zásilek, objednávky zboží, zajištění dopravy

Obchodní zástupci – 5 obchodních zástupců v ČR, každý má na starosti svůj region, 1 obchodní zástupce na Slovensku

Zákazníky firmy Enika.CZ jsou především OEM – výrobci ze všech oblastí elektro průmyslu a elektroniky (regulace a ovládání, lékařská, dopravní a zemědělská technika, diagnostika a měření, aplikace pro průmysl, domácnost i zábavu apod.), CEM – osazovací a montážní společnosti, velkoobchody a další distributoři součástek a elektro materiálu. Spolupráce probíhá také s vývojářskými společnostmi.

Specializací a zaměřením jsou elektromechanické součástky: spínací a spojovací prvky, jištění, krabičky a přístrojové boxy, transformátory, radiové moduly, chladiče a mnoho dalších. Rozložení sortimentu dle podílu na obratu společnosti je zobrazeno na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Rozdělení sortimentu divize elektromechanických součástek

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost zastupuje významné světové výrobce elektromechanických komponent. Nabízí velký výběr spínačů od mikrospínačů po robustní spínače pro profesionální aplikace. Zastoupení firem Mec, Apem, Zippy, Schurter. Dalšími spínacími prvky v nabídce jsou relé – elektromechanická, polovodičová, jazýčkové kontakty a jazýčková relé, od 100mA do 120A. Tyto produkty nabízíme od výrobců: IXYS – Clare, Carlo Gavazzi, Schrack, PIC, GoodSky, Coto. V nabídce je i kompletní sortiment pro jištění elektrických obvodů proti nadproudu, přepětí a teplotě; produkty výrobců Littelfuse, Omega Fusibili, EAW, Pepi, Bussman, Schurter. Dodávány jsou transformátory Hahn a SUMIDA. Specializací jsou svorkovnice a konektory, které jsou dodávány pro všechny typy montáží – PCB, panel, DIN, napájecí a datové kabely, USB, RJ45 apod.. od výrobců Stelvio Kontek, ITW, Phoenix Contact, Weidmueller, Techno, Bulgin, Degson. Široký je sortiment krabiček a přístrojových boxů v plastovém nebo kovovém provedení od výrobců: Italtronic, Teko, Gainta, Bernic, Saip. Dále lze v sortimentu nalézt VF moduly – Aurel, telekomunikační moduly – IXYS – Clare, montážní materiál jako fast-ony, smršťovací bužírky, vázací pásky, světlovody a chladiče

2.5 Analýza vnějšího prostředí firmy - PEST analýza.

Analýza vnějšího prostředí firmy zahrnuje politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory. Analýza je nazývána jako PEST analýza.

2.4.1 Politické faktory

Politická rozhodnutí vlády může přinášet pro činnost podniku příležitosti a hrozby. Management Eniky.CZ musí dodržovat legislativu v ČR. Musí se řídit zákony: č.90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích ve znění pozdějších předpisů; č.586/1992Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů; č.235/2004Sb. o dani z přidané hodnoty, jak vyplívá z pozdějších změn; č.563/1991Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; č. 262/2006Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony. Zákon o obchodních korporacích upravuje postavení podnikatelů a obchodní závazkové vztahy. Defínuje obchodní společnosti apod.. Důležitým faktorem při prodeji v EU je možnost prodeje bez daně z přidané hodnoty. Tuto možnost umožňuje obchodování mezi právníckými osobami a šetří likvidní finanční prostředky, které byly zaplacený v zálohách na DPH. V současnosti je základní sazba DPH 21% a snížená sazba činí 15% a 10%. Mezi politické faktory je třeba zmínit mzdovou politiku. Odměna za práci nesmí být nižší než státem stanovená minimální hranice 9 200,-Kč čemuž odpovídá základní hodinová sazba 55 korun. Pro zaměstnavatele je důležité, jaké jsou celkové náklady za každého zaměstnance. Ideální jsou nízké mzdové náklady a vysoce kvalifikovaná pracovní síla. V ČR se platí ze mzdy též povinné odvody- sociální a zdravotní pojištění. Firmy dále musí platit daň z příjmu právnických osob. Již od roku 2010 je tato sazba 19%.

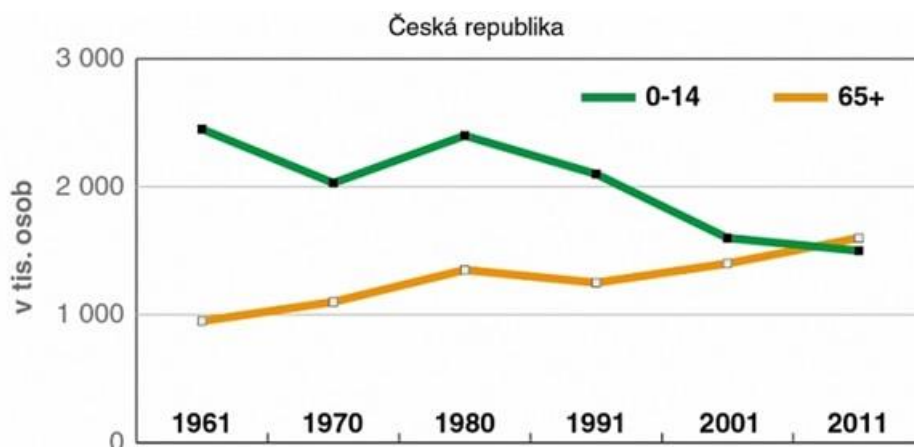
2.4.2 Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory jsou základní makroekonomické ukazatele. Je třeba sledovat HDP. Ve 3. čtvrtletí 2014 se HDP mezičtvrtletně zvýšil o 0,4 %, a pozvolné ožívání ekonomické aktivity tak pokračovalo. V roce 2014 HDP vzrostl o 2,4 %. Pro letošní rok se počítá s růstem ekonomiky o 2,7%¹⁶. Dalším důležitým ukazatelem je vývoj míry inflace, která představuje růst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Průměrná míra inflace v roce 2014 dosáhla 0,4 %. V letošním roce by spotřebitelské ceny měly růst velmi pomalu, a to zejména kvůli výraznému propadu ceny ropy. Průměrná míra inflace by se v letošním roce mohla dále snížit na 0,3%¹⁶. Negativní dopad je snížení reálné hodnoty peněz a nejistota ohledně budoucího vývoje cen. Pozitivem je příliv investic do nefinančních investičních projektů. Pro ekonomiku je ideální mírná inflace, o kterou by se měla starat ČNB. ČNB svojí intervencí v listopadu 2013 razantně ovlivnila společnost Enika.CZ. Intervence ČNB měla na

společnost negativní dopad, protože nakupuje zboží pro další prodej ze zahraničí, zvýšením kurzu se snížila marže. Guvernér ČNB Miroslav Singer upozorňuje na reálnou možnost posunutí kurzového závazku, pokud budou tlaky směrem k poklesu cen a obnovení rizik deflačního vývoje pokračovat¹⁸. V roce 2015 má negativní dopad na společnost kurz dolaru. V některých případech bylo a je nutné navýšit konečné zákaznické ceny a tím dát lepší pozici konkurenci. Další ukazatel, který je nutný sledovat, je míra nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji. Podíl nezaměstnaných osob v Královéhradeckém kraji k 28.2.2015 byla 6,4%².

2.4.3 Sociální faktory

Česká společnost se musí vypořádat s dynamicky se vyvíjející globální ekonomikou a s ní souvisejícími nároky na dovednosti, znalosti a flexibilitu každého jedince. Na trhu práce je nízká míra přirozené reprodukce obyvatelstva a s tím související stárnutí populace viz. obrázek 12.

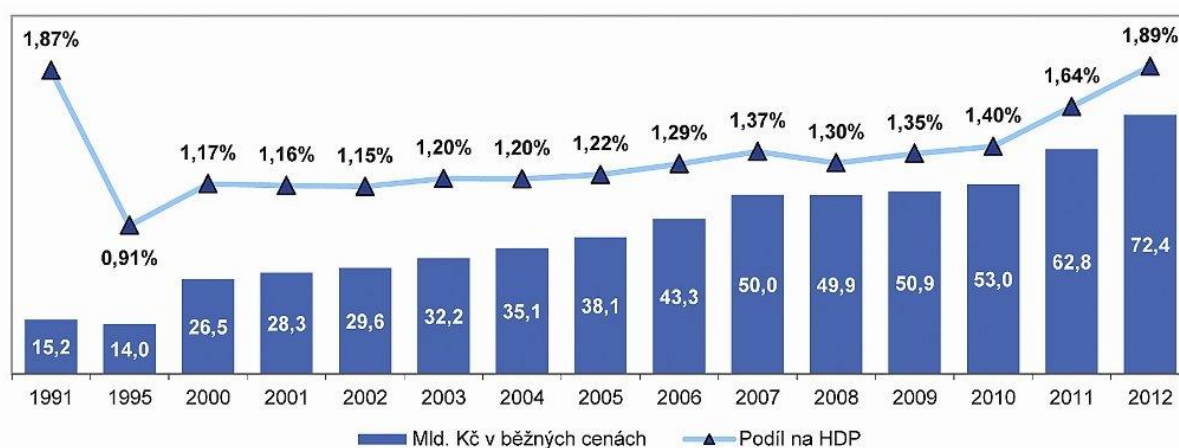


Obrázek 12: Věkové rozložení populace v ČR²

Jak je vidět z grafu, obyvatelstvo ČR stárne a naopak počet dětí klesá. Z toho vyplývá, že ubývá aktivní složka obyvatelstva a pro firmy je obtížné najít kvalifikované zaměstnance. Management podniku Enika.CZ by se měl zaměřit zejména na výběr mladých, kvalifikovaných, flexibilních pracovníků. Ideálně s dobrou jazykovou vybaveností.

2.4.4 Technologické faktory

Informace o technických a technologických změnách, které v okolí podniku probíhají, jsou pro podnik velmi důležité. Změny mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Výzkum a vývoj je ideální cesta jak se prosadit na světovém trhu. V ČR objem investic do výzkumu se každým rokem zvyšuje. Vývoj je zobrazen na obrázku č. 13. Zákazníci jsou ovlivněni novými technologickými změnami. Trendem je miniaturizace všech zařízení, tím je kladen i tlak na zmenšování součástek. Dodavatelé elektromechanických součástek jsou významní evropské výrobci elektromechanických součástek s vlastními vývojovými odděleními.



Obrázek 13: Celkové investice do výzkumu v letech 1991 až 2012²

V souvislosti s technologickými faktory je třeba zmínit i dopravní infrastrukturu. Dopravní síť podporují příležitosti pro obchod a zvyšují jeho efektivnost. Jelikož Enika.CZ je obchodní firmou, je efektivní, flexibilní a bezpečná infrastruktura podmínkou vedoucí k usnadnění pohybu zboží. Dopravní síť podporují příležitosti pro obchod.

2.5 Analýza mikrookolí firmy - Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je často užívaným nástrojem analýzy mikrookolí podniku. Vycházíme z předpokladu, že na firmu působí pět základních činitelů.

2.5.1 Vyjednávací síla zákazníků

Enika.CZ se orientuje především na malé a střední podniky. Největším zákazníkem je firma Torola electronic spol. s.r.o., výrobce elektroniky na zakázku, s ročním obrate cca 9 000 000 Kč. Celkový počet obsluhovaných zákazníků je 893, většina z nich by mohla přejít ke konkurenci. Zpětná integrace není možná, jelikož na poli elektromechanických součástek společnost působí jako distributor světových výrobců. Není v možnostech firmy získat vlastnictví firmy nad některým z dodavatelů a tím zkrátit obchodní řetězec nebo zredukovat náklady. Většinu dodávaných produktů lze nahradit produkty konkurenčními, zákazník si na trhu může vybrat několik substitutů, tudíž jeho vyjednávací síla je velká. Zákazník sice klade důraz na kvalitu, nicméně i kvalita produktů z Číny v posledních letech stoupá a úspora je poměrně velká, tím se stává, že zákazník je ochoten podstoupit riziko koupě méně kvalitního produktu. V minulosti byl argument kvality hojně využíván, dnes na většinu zákazníků neplatí. Z provedené analýzy je zřejmé, že vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Firma se snaží zákazníkovi vždy vyjít vstříc. Pokud by zákazník nebyl spokojen s obchodními podmínkami společnosti, nic mu nebrání obrátit se na konkurenci, která je v oblasti působení firmy vysoká. Zpětná integrace není možná.

2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Enika.CZ má 12 zahraničních dodavatelů – výrobců elektromechanických součástek - se kterými má podepsanou distributorskou smlouvu o výhradním zastoupení v ČR. S dalšími 9 dodavateli je uzavřena ústní „gentlemanská“ dohoda o zastoupení. Dále se příležitostně nakupuje u dalších 18 výrobců nebo dodavatelů elektromechanických součástek. V odvětví je velký počet dodavatelů identických komponent. Společnost je pro výrobce součástek důležitým strategickým partnerem. Výrobcům otevírá český a slovenský trh. Toho si je většina z nich vědoma a pokud chce prodávat své produkty do této oblasti, nemůže diktovat podmínky. Zaměstnanci firmy se snaží mapovat konkurenci, její nabídku a ceny. Tyto informace jsou reportovány dodavatelům, kteří se snaží na potřeby trhu reagovat. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Zpětná integrace zde nefunguje.

2.5.3 Rivalita firem působících na daném trhu

V daném odvětví existuje mnoho konkurentů. Konkurence začíná u nadnárodních distributorů jakými jsou firmy Arrow, TTI, Future, Avnet, Farnell, Distrelec apod. Tato skupina

konkurenčních firem má dobře propracovaný elektronický obchod. Nicméně zcela chybí podpora zákazníkovi. Právě v dobré komunikaci se zákazníkem a vypracované obchodní síti vidí společnost svůj klad a z tohoto základu těží. Do budoucna právě tato skupina distributorů může být velkou hrozbou. Konkurentem číslo jedna je společnost SOS Electronic s.r.o.. Tato firma má výhody hned v několika rovinách. Oproti popisované firmě nabízí i pasivní součástky = její portfolio je daleko širší a může uspokojit více potřeb zákazníka. Dále má dceřiné společnosti v Polsku, Maďarsku, Německu a Rumunsku. V neposlední řadě má vlastní marketingové oddělení. Velkou hrozbou je i jejich cenová politika. Konkurentem číslo dva je společnost TME Czech Republic s.r.o.. Tato firma je dynamicky se rozvíjející společností, která má kořeny v Polsku a nyní se rozpíná i do České republiky a na Slovensko. Zákazníky si získává především cenovou politikou. Tento konkurent nepracuje s marží vyšší než 20%. Rychle se snaží vybudovat obsluhovanou obchodní síť. Dále je v odvětví mnoho menších distributorů, jako například firmy GM Electronic nebo Semic Trade, nicméně tyto firmy v současnosti nemají rychlý rozvoj, těží ze stávajících zákazníků a dovedností a nejsou v dnešní době velkou hrozbou. Z výše zmíněného je patrné, že stupeň koncentrace konkurence v odvětví je vysoký. Produkty nabízené napříč trhem jsou lehce zaměnitelné. Zda zákazník použije svorkovnici od firmou zastupovaného výrobce nebo od výrobce nabízeného konkurenční firmou SOS Electronic je ve většině případů jedno. Produkty jsou vzájemně kompatibilní. I tento fakt naznačuje, že konkurenční boj v oblasti je veliký. Trh roste pomalu. Z těchto faktů vyplývá, že rivalita mezi konkurenčními podniky vysoká.

2.5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup zcela nových konkurentů do odvětví si zcela obecně lze představit. Enika.Cz se zabývá prodejem součástek. Tržní segment není přesycen. Nicméně vstoupit do podnikání na stejné rozlišovací úrovni nebude jednoduché. Fixní náklady vstupu jsou poměrně vysoké. Napojení na distribuční kanály není snadné. Pokud by na trh vstupoval nový konkurent, lze očekávat agresivní reakci existujících firem. Hrozba vstupu nových domácích firem je nízká. Možným novým hráčem na trhu je expanze zahraničních distributorů, kteří mají ve svém regionu dobře vybudovanou zákaznickou síť a budou se snažit expandovat na nové trhy.

2.5.5 Hrozba substitutů

Tato hrozba je v odvětví elektromechanických součástek velmi vysoká. Téměř všechny součástky jsou lehce nahraditelné. Jelikož technický pokrok jde rychle vpřed, je třeba sledovat nové trendy. V sortimentu jsou například elektromechanická relé, trendem v posledních několika letech je zmenšování součástek a využití nejnovějších technologií. Z toho důvodu jsou v čím dál větší míře používána relé polovodičová, která mají delší životnost a jsou evidentně menších rozměrů. I cena elektromechanických relé a polovodičových relé přibližuje. Na tomto případu je patrné, že je nutné sledovat vývoj součástek a zachytit ten správný okamžik, kdy se substitut starých součástek tlačí na trh. Ohrožení substituty hodnotím vysoko.

2.6 Analýza odvětví

Enika.CZ s.r.o. působí na trhu s elektromechanickými součástkami. Portfolio zahrnuje široký sortiment součástek používaný prakticky ve všech typech elektronických zařízení a vybavení. Hybné změnotvorné síly působící v elektrotechnickém odvětví jsou:

1. Nové formy marketingu – v důsledku velké konkurence je třeba zákazníka získat a udržet.
2. Výrobní inovace a změny technologií – V tomto období jde vývoj rychle dopředu. Je třeba sledovat nové trendy. Vývoj a výzkum přispívá k diferenciaci, což je důležité pro získání konkurenční výhody.
3. Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví – elektrotechnický průmysl je cyklický. V případě intenzivní poptávky může mít společnost problém s včasnou zásilkou součástek a tím s uspokojením potřeb zákazníků.
4. Rostoucí globalizace – je možné přesunout zdroje = na trh vstoupí noví konkurenti

Klíčové faktory k úspěchu

Důležité faktory ovlivňující úspěšné působení firem na trhu s elektromechanickými součástkami jsou:

1. Oblast technologie – schopnost společnosti sledovat nejnovější trendy a zavést jejich prodej.
2. Oblast marketingu – schopnost identifikovat a lépe uspokojovat potřeby zákazníků. Mít široké portfolio a zákaznický servis na vysoké úrovni.
3. Vysoká produktivita práce – tým lidí odhodlaných následovat cíle společnosti

2.7 Analýza interních zdrojů podniku

Po provedení analýzy okolí podniku je třeba věnovat pozornost interním faktorům. Interní faktory je třeba nastavit tak, aby vnitropodnikové procesy fungovaly bez problémů a byla zajištěna úspěšnost podniku v budoucnu.

2.7.1 Faktory pracovních zdrojů

Lidské zdroje jsou pro bezchybný chod organizace velice důležité. V současné době pracuje ve společnosti 86 pracovníků. Pokud chce podnik v budoucnu zvyšovat zisk, je nutné počet zaměstnanců zvýšit a zajistit kvalifikované lidi s chutí pracovat. Aby lidské zdroje podávaly co nejlepší práci, je třeba nastavit správný motivační program.

V souvislosti s pracovními zdroji je nutné zmínit problematiku podnikové kultury. V minulosti v Enice.CZ vládla neformální atmosféra a většina zaměstnanců měla zájem na společné věci – budování společnosti a 100% službě zákazníkovi. V poslední době stoupá ve firmě nezájem o dění v organizaci. Nejsou dobře nastaveny motivační programy, není dobrá informovanost zaměstnanců o dění ve firmě. Chybí kvalifikovaní zaměstnanci s nadšením pro společnou věc. Pro budoucí rozvoj je nesmírně důležité mít spokojené, motivované lidské zdroje.

2.7.2 Marketingové faktory

Obecně platí, že dnes lze koupit prakticky cokoli. Nabídka převyšuje poptávku. Na trhu je velké množství identických produktů stejné kvality. Je třeba dostatečná propagace pro dodávaný sortiment, která nabízené zboží zviditelní a bude poukazovat na silné stránky. Enika.CZ v současné době nemá žádnou marketingovou strategii. Propagace je na nízké úrovni. Vše probíhá na základě intuice. Společnost uvízla ve stereotypu a těžší z v minulosti získaných zákazníků. Prezentace jednou v roce na veletrhu a tím oslovení velkého množství nových zákazníků není dostatečná a nevede k jejich získání. Je zapotřebí vypracovat marketingový plán. Marketingovým aktivitám věnovat velkou pozornost.

2.7.3 Faktory vědecko-technického rozvoje

V souvislosti s elektromechanickými součástkami je třeba sledovat technický vývoj na trhu a novinky zachytit v pravou chvíli. V této oblasti má divize rezervy, trendy se nedaří zachytit ve správný čas. Zaměstnanci čekají na informace od dodavatelů, které leckdy přicházejí se značným zpožděním. Je nutné sebevzdělávání zaměstnanců.

Přínosem je vlastní vývojové oddělení firmy, ve kterém pracuje 11 inženýrů. Firma uvědomuje fakt, že pro dobré výsledky v dnešním propojeném světě je inovace, kvalita a

především rychlost reakce na vědecko-technický pokrok, intenzívně pracuje a zdokonaluje vlastní vývojové oddělení. Hlavním zaměřením tohoto oddělení je vývoj vlastních výrobků instalační elektroniky. V oblasti prodeje elektromechanických součástek obě oddělení spolupracují a nabízí zákazníkům pomoc při konstrukci jejich vlastních výrobků a při certifikaci. Pro konečného zákazníka je nabízena i technická konzultace.

Ve společnosti Enika.CZ také chybí informační systém založený na nových informačních technologiích. Firma má velké rezervy ve využívání informačních technologií.

2.8 SWOT analýza

Vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy je provedeno SWOT analýzou. Silné a slabé stránky podniku popisují vnitřní prostředí a příležitosti a hrozby zkoumají firmu z vnějšku.

Silné stránky – je třeba udržet a posilovat, vedou ke konkurenční výhodě. Mezi silné stránky společnosti Enika.CZ s.r.o. patří:

- dlouhodobé působení na trhu (25 let)
- vybudovaná základna zákazníků
- dlouhodobé, dobré vztahy se zákazníky
- vybudovaná síť zákazníků a obchodních zástupců
- výhradní zastoupení některých dodavatelů
- kvalita prodáváných produktů
- finanční síla firmy

Slabé stránky – je třeba napravit nebo opustit. Jedná se o vnitřní stránky firmy, které vedou k nevýhodě oproti konkurenci:

- nedostatečné personální obsazení
- řízení divize
- nepřehlednost webových stránek
- nedostatečné plánování
- neodpovídající marketingová strategie

- chybějící controlling
- špatný přístup zaměstnanců k inovacím
- nedostatečné rozšiřování nabídky produktů
- nedostatečná marketingová komunikace
- nedostatečná kondiční politika
- nedostatečná segmentace trhu
- dlouhý distribuční řetězec u části sortimentu

Příležitosti – je třeba stanovit priority a optimalizovat, mohou vytvořit konkurenční výhodu:

- existence potencionálních zákazníků na trhu
- možnost získání nových produktů od zavedených dodavatelů
- existence nového segmentu trhu např. výrobci výkonové elektroniky
- využití dotačních programů na další vzdělávání zaměstnanců

Hrozby – vnější stránky společnosti, které mohou vytvořit konkurenční nevýhodu:

- zvýšení nabídky ze strany konkurence
- cenové války mezi konkurenty
- vstup levnějších produktů z Číny na trh
- navyšování cen od stávajících dodavatelů
- kurzy měn

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Enika.CZ s.r.o.

Silné stránky "S"	Slabé stránky "W"
Dlouhodobé působení na trhu	Nedostatečné personální obsazení
Vybudovaná základna zákazníků	Řízení divize
Dlouhodobé, dobré vztahy se zákazníky	Nepřehlednost webových stránek
Vybudovaná síť zákazníků a OZ	Nedostatečné plánování
Výhradní zastoupení některých dodavatelů	Neodpovídající marketingová strategie
Kvalita prodávaných výrobků	Chybějící controlling
Finanční síla firmy	Špatný přístup zaměstnanců k inovacím
	Nedostatečné rozšiřování nabídky produktů
	Nedostatečná segmentace trhu
	Nedostatečná marketingová komunikace
	Nedostatečná kondiční politika
	Dlouhý distribuční řetězec u části sortimentu
Příležitosti "O"	Hrozby "T"
Existence potencionálních zákazníků na trhu	Zvýšení nabídky ze strany konkurence
Možnost získání nových produktů od zavedených dodavatelů	Vstup levnějších produktů z Číny na trh
Expanze do nového segmentu trhu	Cenová válka
Využití dotačních programů na další vzdělávání	Navyšování cen stávajících dodavatelů
	Kurzy měn

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č.3 jsou shrnuty silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro popisovanou společnost. Z těchto sumarizovaných výsledků lze vytvořit komparační matici – tabulka č.4.

Tabulka 4: Komparační matice ke SWOT analýze

	Silné stránky "S"	Slabé stránky "W"
Příležitosti "O"	Strategie využití	Strategie hledání
	Vybudovaná základna zákazníků	Nedostatečné rozšiřování nabídky produktů
	Dlouhodobé, dobré vztahy se zákazníky	Nedostatečná segmentace trhu
	Výhradní zastoupení některých dodavatelů	Existence potencionálních zákazníků na trhu
	Kvalita prodávaných výrobků	Možnost získání nových produktů od zavedených dodavatelů
	Možnost získání nových produktů od zavedených dodavatelů	Expanze do nového segmentu trhu
	Expanze do nového segmentu trhu	
Hrozby "T"	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
	Kvalita prodávaných výrobků	Nedostatečné rozšiřování nabídky produktů
	Výhradní zastoupení některých dodavatelů	Nedostatečná segmentace trhu
	Vstup levnějších produktů z Číny na trh	Neodpovídající marketingová strategie
		Nedostatečná marketingová komunikace
	Zvýšení nabídky ze strany konkurence	

Zdroj: Vlastní zpracování

V komparační matici jsou znázorněny možné strategie.

Strategie využití – využívá silné stránky ve prospěch příležitostí. V případě popisované společnosti je třeba využít silných stránek na straně vybudované základny zákazníků a

dlouhodobých, dobrých vztahů s nimi. Těmto zákazníkům se nové produkty od zavedených dodavatelů budou nabízet lépe a s nižším nasazením než zákazníkům novým. Výhradní zastoupení některých dodavatelů a jejich kvalitní výrobky, je třeba využít na 100%. Jelikož s dodavateli má společnost vybudované dlouhodobé, dobré vztahy, je třeba zaměřit se na celý jejich výrobní sortiment. Je třeba segmentovat trh a za pomoci dodavatelů určit skupiny výrobků, které nejlépe pokryjí požadavky daného segmentu.

Strategie hledání - odstraňuje slabé stránky využitím příležitostí. Pokud společnost využije příležitosti získání nových produktů od zavedených dodavatelů a trh rozdělí do segmentů dle potřeb zákazníků, odstraní se slabé stránky, jakými jsou nedostatečné rozšiřování nových produktů a nedostatečná segmentace trhu.

Strategie konfrontace – využívá silné stránky k odvrácení ohrožení. Vstup levných produktů z Číny lze odvrátit nabídkou kvalitních výrobků. Mnoho ze zákazníků společnosti klade důraz na kvalitní výrobky. Známkou kvality také zaručují evropští výrobci elektromechanických součástek, jejichž výrobky jsou prodávány.

Strategie vyhýbání – snaží se minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám. V této oblasti je třeba zaměřit se na vypracování marketingové strategie a lepší marketingové komunikace. Je nutné minimalizovat slabé stránky, jakými jsou nedostatečné zavádění nových produktů na trh. Konkurence je v těchto oblastech aktivnější a zákazníkům leckdy nabízí větší uspokojení jejich potřeb. Dále je třeba segmentovat trh a zaměřit se tak na konkrétní potřeby zákazníků. Výsledkem bude větší efektivita práce.

3 Návrh na zlepšení marketingové strategie

Jak je patrné z předchozích analýz, firma má spoustu rezerv. Funguje na navykklých postupech, bez aktivního vyhledávání nových zákazníků. Marketing je omezen na tvorbu katalogů a brožur, které se velmi těžce dostávají k zákazníkům. Chybí marketingová strategie a tím i plánování. Spousta zaměstnanců není přístupná k inovacím, chybí motivační program. Zaměstnancům chybí marketingová zainteresovanost, znalosti a vedení; neuvažují „marketingovým způsobem“ tedy jak získat více informací a co nejlépe prodat produkt. Neumí pracovat s informacemi. Jednak s informacemi interními, které by bylo možné získávat z ekonomického úseku. Zde je zřejmý nedostatek v absenci controllingového oddělení, které by spolupracovalo s divizí a ve vypracování interních analýz mohlo být velice nápomocné. Dále téměř chybí získávání informací z vnějšku firmy. Teorie „jak“ je zpracovaná v první části práce v oddílu Marketingový informační systém. Jelikož v tuto chvíli nemá společnost dostatek kvalifikovaných pracovníků, doporučovala bych v počátku využít k získávání externích dat poradců. Problém může být i v tom, že marketing má na starosti sales manažer divize, který se ve velké míře podílí na zajišťování běžné obchodní agendy, která mu znemožňuje více se zaměřit na marketing.

3.1 Marketingové cíle

V následující části je uveden návrh marketingové strategie, která by mohla pomoci vylepšit nedostatky, které vyplynuly z provedené analýzy, jenž byla popsána v kapitole SWOT analýza. Nejprve je nutné stanovit cíle. Formulace jasného, dlouhodobě zaměřeného cíle je podstatnou součástí každého marketingového strategického plánování. Cíle společnosti jsou:

- Meziroční nárůst zisku o 7%
- Zdokonalení komunikace se zákazníkem, hledání nových, pro zákazníka výhodných řešení
- Aktivní hledání nových zákazníků
- Zavedení cross-sellingu
- Prohlubování dobrých partnerských vztahů s dodavateli, zajištění dobrých podmínek
- Zafixování pozice na trhu jako jasně vyprofilovaného specialisty

Aby bylo následujících cílů dosaženo, navrhuji následující:

- zajistit kvalifikované lidské zdroje, s vysokým pracovním nasazením
- provést výrobové analýzy a učinit rozhodnutí, zda neskončit s prodejem produktů, které přináší minimální nebo vůbec žádný zisk
- produkty, které zisk přinášejí a jsou pro společnost stěžejní rozdělit do skupin, které budou nabízeny přesně danému segmentu trhu
- každé skupině vytvořit marketingový mix
- udržet si stávající zákazníky
- získání nových zákazníků
- rozšíření nabídky (vytěžení maxima od stávajících dodavatelů a hledání nových možností
- zavedení věrnostního programu pro zákazníky
- zlepšení stávající pozice na trhu
- zvýšení ziskovosti

3.2 ABC analýza

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.3.1, divize dodává na trh výrobky více než třiceti zahraničních výrobců. Nabízí produkty pro spínání, připojování, jištění, krabičky a přístrojová pouzdra, transformátory, VF techniku a chladiče. Z tohoto výčtu, je zřejmé, že sortiment je široký. V systému je zavedeno několik tisíc položek k prodeji. Není možné zacílit na všechny. Jednotlivé produkty mají pro firmu různý přínos. Je třeba sortiment roztrždit podle užitku, který společnosti přináší. Použitím ABC analýzy, která vychází z Paretova pravidla, kdy 20% příčin přináší 80% účinků. Tato analýza nám roztrždí sortiment na A, B a C výrobky. A se podílí nejvyšší mírou na tržbách, B tvoří 15% tržeb a C tvoří 5% tržeb. Je třeba se zamyslet nad skupinou produktů C. Zvážit, zda toto zboží úplně nevyřadit z nabídky, přinejmenším těmto skupinám nevěnovat pozornost a marketingové aktivity směřovat na A a B výrobky.

Společnost například jako jednu skupinu produktů prodává konektory s vysokým krytím od italské společnosti Techno. Roční obrat v oblasti elektromechanických součástek je 84 510 328Kč. Obrat zmíněných konektorů je 378 008Kč. Podíl konektorů na obratu je 0,45%. Již z tohoto podílu je jasné, že konektory s vysokým krytím patří do skupiny C. Vše, co je na obrázku č. 11. Rozdělení sortimentu elektromechanických součástek znázorněno jako ostatní, tvoří výrobky C. U těchto výrobků je třeba zvážit, zda je vhodné je ponechat v nabídce a věnovat jim jakékoli úsilí.

3.3 Segmentace trhu

Dalším krokem, jak být úspěšnější při prodeji, je segmentace trhu. Společnost zastupuje několik desítek dodavatelů, jejichž sortiment je široký a může uspokojit několik různých segmentů trhu. Prezentaci o produktech, které firma dodává, je třeba uzpůsobit danému segmentu. Prezentovat mikrosplínače u výrobce zemědělských strojů je chybný krok, který často způsobí, že zákazník ztratí zájem o informace o možnostech společnosti hned v úvodu. Je třeba segmentovat trh a k jednotlivým segmentům zvolit vhodné produkty. Obecně platí, že zákazníci společnosti jsou výrobci ze všech oblastí elektroprůmyslu a elektroniky a osazovací a montážní firmy. Je třeba vycházet z faktu, že pro výrobce lékařských přístrojů budou vhodné jiné produkty než pro výrobce traktorů. Různé skupiny trhu mají různé potřeby. Z tohoto principu je třeba vycházet, při rozdělování trhu na segmenty. Ke každému segmentu je nutné vytvořit skupiny produktů, které budou uspokojovat konkrétní potřeby právě těchto zákazníků. To pomůže oslovit správného zákazníka.

3.4 Marketingový mix

Dalším krokem je vytvoření marketingového mixu pro vzniklé skupiny.

3.4.1 Produkt

Prodejný sortiment společnosti tvoří elektromechanické součástky. Jelikož pro každou aplikaci je vhodná jiná součástka, musí se portfolio rozdělit do produktových skupin. Jednotlivé skupiny je nutné vytvořit na základě zkušeností z víceleté obchodní praxe a po konzultaci s výrobcem a jeho doporučeními. Komunikace s výrobcem ohledně typických aplikací, kladů a záporů jednotlivých produktů je nezbytná. Dobrá znalost nabízených součástek poslouží k lepší prezentaci produktů zákazníkovi. Benefitem, který lze zákazníkovi nabídnout je profesionální jednání ze strany obchodních zástupců a v některých případech lze zákazníkovi nabídnout jako přidanou hodnotu držení určité zásoby produktu skladem. Cílem podniku je správné rozdělení sortimentu do skupin. Tyto skupiny musí splňovat potřeby zákazníků. Jako příklad lze uvést výrobce výtahů. Pro tento segment je důležité, aby splínače byly v souladu

s normou ČSN EN81-70, která popisuje bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů. Společnost dodává mnoho typů spínačů, pouze série LPI tuto normu splňuje. Jelikož se jedná o spínače vyráběné pro tento segment, je dalším parametrem velký hmatník o průměru 30mm, možnost dodat spínače podsvícené, se symboly. Další kladem oproti konkurenci je možnost dodání hmatníku s Braillovým písmem. Výrobci výtahů budou ze sortimentu společnosti také potřebovat svorkovnice a konektory. S takto vybranými produkty bude třeba oslovit výrobce výtahů. Stejný postup je třeba opakovat pro veškerý sortiment. Každý ze zákazníků společnosti, kterými jsou výrobci ze všech oblastí elektroprůmyslu a elektroniky má konkrétní potřeby, na které je třeba se zaměřit.

3.4.2 Cena

Cena je dalším prvkem marketingového mixu a v konkurenčním prostředí velice důležitým. Prodejní ceny je třeba nastavit reálně. Musí přinést zisk a zároveň musí být akceptovatelné pro zákazníka. Cílem společnosti je maximalizace zisku. K dosažení tohoto cíle slouží správná cenová strategie. Způsob stanovení ceny bude pro každý produkt odlišný. Před zavedením cen je třeba udělat cenový průzkum konkurence. Důležitým argumentem a vyjednávacím prostředkem s výrobcem je znalost konkurenčních cen. Právě na cenová jednání s výrobcem by se měla firma zaměřit. Pro dodavatele je třeba připravit konkrétní argumenty vycházející z informací na trhu. Těmito jednáními lze nákupní ceny výrazně snížit a následně nabídnout i lepší cenu pro konečného zákazníka. Do kalkulace konečné ceny je také třeba započíst náklady na dopravu, skladování, marketing, obaly použité při expedici. Pro konkrétní příklad spínačů řady LPI bude základní katalogová cena kalkulována z ceníkové ceny, navýšená o 3%, což je průměrná cena dopravy od výrobce z Francie do ČR. Porovnáním s konkurencí bylo zjištěno, že se obdobné spínače (kovový hmatník, bez podsvětlení, bez symbolu) pohybují okolo 300,-Kč/ks. Katalogová cena bude nastavena 299,-Kč/ks. Cenová jednání s výrobcem budou pokračovat až v případě konkrétního požadavku zákazníka.

Společnost se setkává na trhu s levnými ekvivalenty z Číny. Jelikož v současné době je strategií společnosti prodávat kvalitní produkty evropských výrobců, nedokáže v některých případech vytvořit cenu zákaznický přijatelnou. Je na zvážení, zda by do budoucna nebylo dobré mít v sortimentu tzv. low cost verze ke všem stěžejním produktům. Byla by to cesta, jak uspokojit i ty potřeby zákazníků, u kterých není kladen velký důraz na kvalitu. Z tohoto pohledu by bylo vhodné hledání nových dodavatelů. Nabízí se zacílit na výrobce v Číně nebo Indii, kde levná pracovní síla ve výrobě zajistí finálně levnější produkt. Hrozbou je aktuální

kurz USD, který v roce 2015 prudce vzrostl. Je třeba na tuto změnu reagovat. Zatím společnost vyrovnává cenu dolaru ze svého zisku, což se negativně projeví v plnění obchodního plánu. Je třeba na současnou situaci reagovat a zvýšit základní ceny prodávaných produktů.

3.4.3 Distribuce

Cílem dalšího „P“ marketingového mixu je dostat správný produkt na správně místo ve správném čase a kvalitě. Součástí distribuce je komplex činností, jakými jsou např. přeprava, skladování, řízení zásob, služby zákazníkům, balení a expedice apod. Aby zákazník dostal objednané zboží dle jeho požadavků, bylo zřízeno oddělení nákupu a logistiky. Toto oddělení se snaží zajistit zboží v co nejlepším termínu a na správné místo. Cílem je také minimalizovat náklady na přepravu.

Společnost je distributorem předních evropských výrobců elektromechanických součástek. Je součástí distribučního kanálu výrobce – distributor (společnost) – zákazník nebo výrobce – distributor (společnost) – velkoobchod – zákazník. Enika.CZ preferuje první způsob distribuce. Cílem je zkrátit distribuční řetězec a tím zvýšit zisk. Je využíváno kolem patnácti dalších velkoobchodů k prodeji nabízených produktů. Tyto velkoobchody mají z minulosti dohodnuté obchodní rabaty v rozmezí 10-25%. Prodej přes další distribuční článek je zastoupen cca 23%. Vynecháním těchto mezičlánků by společnost navýšila zisk přibližně o 2 000 000Kč.

Společnost k distribuci využívá i služeb obchodních zástupců, kteří se snaží prezentovat dobré jméno společnosti a zvyšovat zisk.

3.4.4 Propagace

Řízený proces předávání informací od výrobce k zákazníkovi. Smyslem je vyvolat zájem zákazníků o nabízené produkty, udržet stávající zákazníky a získat další.

Osobní prodej je pro společnost nezbytným, nejúčinnějším a tudíž nejdůležitějším článkem komunikačního mixu. Je založen na osobním přístupu k zákazníkovi a obousměrné výměně informací a argumentů, který umožňuje jednání přizpůsobit dané situaci a přesvědčit o výhodách nabízeného produktu. Jelikož firma nemá obsazený region jižních a západních Čech, doporučuji vypsát výběrové řízení pro tyto regiony. Je důležité vybrat velice komunikativního člověka se zkušenostmi a profesionálním jednáním, který by hledal nové zákazníky. Součástí obchodních návštěv by bylo nejen obchodní jednání, ale i kontrola a monitorování přítomnosti konkurentů a jejich aktivit.

V současnosti firma používá k podpoře prodeje veletrhy a výstavy, s tímto trendem je třeba pokračovat i nadále. Sice již tato forma propagace nepřináší téměř žádné nové zákazníky (na rozdíl od zkušeností z let minulých), ale zůstává tím v podvědomí zákazníků a buduje si dobré jméno firmy. I v dalších prvcích, jakými jsou sponzorování, dárky, katalogy a brožury je třeba pokračovat. Dobré by bylo lépe rozpracovat direct marketing. Používání direct e-mailů se sice děje, ale je to s malou četností. Všechny zaváděné novinky by bylo dobré rozesílat e-mailem ke konečným zákazníkům. Vhodné je zamyslet se nad použitím telemarketingu, prostřednictvím něhož by se zjistil zájem zákazníka o nový produkt, službu. Informace takto získané by se předávaly obchodním zástupcům, kteří by tuto metodu podpořili osobním prodejem.

Dalším bodem, jak podpořit prodej by bylo zavedení věrnostního programu pro zákazníky. Ten by měl primárně zvýšit obrát (motivace nákupčích přidat k objednávkám i zboží, které je běžně dostupné u konkurence) a sekundárně zefektivnit příjem objednávek. Věrnostní program by spočíval ve využívání Online shopu. Což by vedlo ke snížení práce při příjmu objednávek (přepisování do PC) a tím i eliminaci chyb vznikajících lidským faktorem. Do věrnostního programu by byl automaticky zařazen každý zákazník, který se zaregistruje do Online obchodu. Každý zákazník bude s věrnostním programem sbírat body, které budou připisovány za každých započatých 1000,-Kč na objednávce. Body půjde vyměnit za odměny z katalogu odměn. Další výhody objednávání zboží přes internet by spočívaly v kontrole cen ihned při objednání (standardně si zákazník může odkontrolovat ceny až v potvrzení objednávky), v přehledu otevřených objednávek a sledování faktur a datování jejich splatnosti.

S věrnostním programem úzce souvisí webové stránky. Firma sice webové stránky a internetový obchod má, ale je velice nepřehledný. Spousta zákazníků na nepřehlednost poukazuje a neumí na stránkách vyhledávat potřebné informace. Bylo by vhodné stránky přebudovat. Internetový obchod a webové stránky bych oddělila a provázala odkazy. Webové stránky by sloužily pro konstruktéry a vývojáře, které zajímají technické parametry produktů, internetový obchod by byl pro nákupčí, jejichž prioritou je cena a dostupnost.

Podporu prodeje by mělo přinést i školení zákazníků dodavatelem, kdy fundovaný zástupce výrobce seznámí zákazníky se svými výrobky a doporučí řešení „na míru“ zákazníkovi.

Je třeba zlepšit i působení v oblasti reklamy, která hraje hlavní úlohu při utváření a posilování podvědomí o značce. Novinky rozesílané newsletterem je třeba inzerovat i na www.hw.cz. Také bych zvážila inzerci v časopise DPS.

Vhodné by bylo využít reklamu na sociálních sítích. Firma by si měla zřídit profil na Facebooku a Twitteru. Zde by se měly objevovat všechny její novinky.

V rámci publicity by se firma měla zaměřit hlavně na human relations. Je třeba budovat dobré podnikové klima, tým lidí, kteří budou dobře motivováni, práce je bude těšit a prosperitu společnosti budou považovat i za svůj úspěch.

3.5 Návrh doporučení

Společnost má pětadvacetiletou tradici a jelikož se marketingu intenzivně nevěnuje, je její růst pomalý. Nabízí kvalitní součástky předních světových výrobců, ale často je nedokáže prodat koncovému zákazníkovi. V práci jsou provedeny analýzy mikro a makroprostředí, analýza současného stavu, analýza odvětví a analýza interních zdrojů podniku. Všechny poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze. Z výsledků je zřejmé, že firma má mnoho rezerv. Nedostatkem číslo jedna je nedostatek kvalifikovaných, pro práci nadšených zaměstnanců. Bez nich je těžké plnit jakékoli cíle. Prvním velice důležitým krokem je zajištění dobře fungujícího týmu. Je třeba podpořit lidské zdroje. Motivovat zaměstnance a zapojovat je do tvorby strategie. Dalším nedostatkem je nestanovení priorit a nerozhodnost manažera divize. Sám se nedokáže rozhodnout pro produkty, které se budou dále rozvíjet a které naopak firma nebude nikterak podporovat nebo úplně vyřadí ze sortimentu. Z toho je zřejmé nedostatečné řízení divize. Jelikož nejsou jasně stanoveny cíle a vedoucí pracovník není rozhodnut, kterému sortimentu je třeba věnovat větší a kterému menší pozornost, zaměstnanci nemají jasně dané úkoly a vše běží „by hope“. Naštěstí funguje setrvačnost a řada zákazníků nehledá jiné dodavatele, byť by jim mohli nabídnout lepší podmínky. Je na zvážení managementu společnosti, zda nezajistit pro manažera další vzdělávání v oblasti řízení nebo jeho výměnu.

Návrhem v rámci této práce je sortiment rozdělit na skupiny výrobků A, B a C. pro A, B skupiny určit segmenty trhu, kde se budou nabízet a vytvořit pro tyto skupiny strategie prodeje. Pro každou skupinu je potřeba vytvořit konkrétní marketingový mix. Pro každou skupinu výrobků je velmi důležité udělat analýzu konkurence. Je třeba zaměřit se na silné a slabé stránky konkurenčních produktů a vypracovat strategii, jak vyzdvihnout klady společností nabízených výrobků. V neposlední řadě je nutné zjistit ceny konkurence. Se znalostí konkurenčního prostředí zahájit jednání s výrobcí. Pokud zaměstnanci společnosti dobře znají trh, mají v rukou nejlepší argumenty k vyjednání lepších podmínek s dodavateli.

Dalším návrhem je zřízení controllingového oddělení. Toto oddělení by pomáhalo zpracovávat interní informace ohledně nabízeného zboží. Cílem je schopnost rychle reagovat

na změny v prodeji. Externí informace by zajišťovali obchodní zástupci. K provedení klíčových průzkumů je dobré v počátku využít poradenské marketingové agentury. Spoustu dat lze vyhledat na statistickém úřadu.

Vhodné je vytvoření věrnostního programu pro zákazníky, zpřehlednění webových stránek (nebo oddělení webových stránek od internetového obchodu). Je třeba zintenzivnit rozesílání direct e-mailů. Jejich četnost by měla být dva krát měsíčně. Všechny novinky je třeba inzerovat na portálu www.hw.cz.

Další přínosný krok je zkrácení distribučního kanálu.

Jelikož tvorba marketingové strategie je nikdy nekončící proces, je vhodné vybudovat oddělení marketingu, které by získávalo a zpracovávalo informace o dění na trhu a konkurenci. Toto oddělení by aktualizovalo a realizovalo marketingovou strategii.

Přínosem těchto doporučení by mělo být zlepšení tržní pozice, zvyšování ziskovosti, lepší informovanost stálých i potencionálních zákazníků o firmě a jejích produktech. Udržení dobré pověsti u zákazníků, nalezení nových zákazníků a tím odstranění nebezpečné závislosti na stávajících odběratelích.

Závěr

Marketingová strategie je v dnešní době nedílnou součástí strategického řízení podniku. Tvorba a realizace marketingové strategie je složitý podnikový proces, který probíhá v několika fázích a podílí se na něm vedení podniku i řadoví zaměstnanci. Nejedná se ale o standardizovaný či snad unifikovaný proces. Jedná se o velmi kreativní činnost, která je podložena konkrétními daty, které jsou dále zpracovávány a analyzovány určitými postupy. Výsledky, které se z provedených analýz získají, dávají managementu pouze indicie. Jak bude marketingová strategie vypadat, záleží jen kreativním a inovativním myšlení managementu firmy.

První část bakalářské práce vysvětluje základní pojmy týkající se marketingového řízení a marketingového prostředí. Jsou popsány analýzy makro a mikro prostředí a SWOT analýza. Je popsána segmentace trhu a zmíněn marketingový mix.

Druhá část je zaměřena na společnost Enika.CZ s.r.o. Je uvedena mise a vize společnosti a popsán současný stav. Je provedena analýza vnějšího prostředí, analýza mikrookolí a vše je shrnuto ve SWOT analýze.

Další částí práce je návrh na zlepšení. Jsou vytvořeny marketingové cíle a popsáno jak postupovat při segmentaci trhu. Je nastíněno jak pracovat s nástroji marketingového mixu. Výsledkem je návrh doporučení.

Tato bakalářská práce nemůže vyřešit všechny problémy a nedostatky se kterými se společnost potýká. Jedná se spíše o návod, na které kroky se zaměřit.

Cílem práce bylo analyzovat marketingovou strategii společnosti Enika.CZ s.r.o. a na základě získaných poznatků navrhnout novou marketingovou strategii. Cíl práce byl naplněn.

Použitá literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/1-xh>
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [4] HÁLEK, Vítězslav. Marketing - pojem a jeho obsah. In: [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=011>
- [5] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha, 2001, 150 s. ISBN 80-716-9996-9.
- [6] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JEMELKA, Jiří. *Prodej: dřina nebo hra*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4805-4.
- [9] KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL. *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 77 s. ISBN 80-244-1489-9.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, iv, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- [15] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.
- [16] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce - leden 2015* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/>
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [18] SINGER, Miroslav. 27 korun za euro není konečná, měnu můžeme oslabit ještě více na: http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/singer-27-korun-za-euro-neni-konecna-menu-muzeme-oslabit-jeste-vic-1175143#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink. In: [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/singer-27-korun-za-euro-neni-konecna-menu-muzeme-oslabit-jeste-vic-1175143>
- [19] SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

- [20] SVOBODOVÁ, Hana. *Základy marketingu*. In: [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady_marketingu.pdf
- [21] SYNEXT. *Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/uvodni-strana.html>
- [22] TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.
- [23] VACULÍK, Josef a Radim KEŘT. *Marketingové řízení I: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.
- [24] VACULÍK, Josef. *Základy marketingu*. Vyd. 2., dopl. a opr. Univerzita Pardubice, 2003, 273 s. ISBN 80-719-4583-8.

Seznam příloh

Příloha A Organizační struktura společnosti Enika.CZ s.r.o.

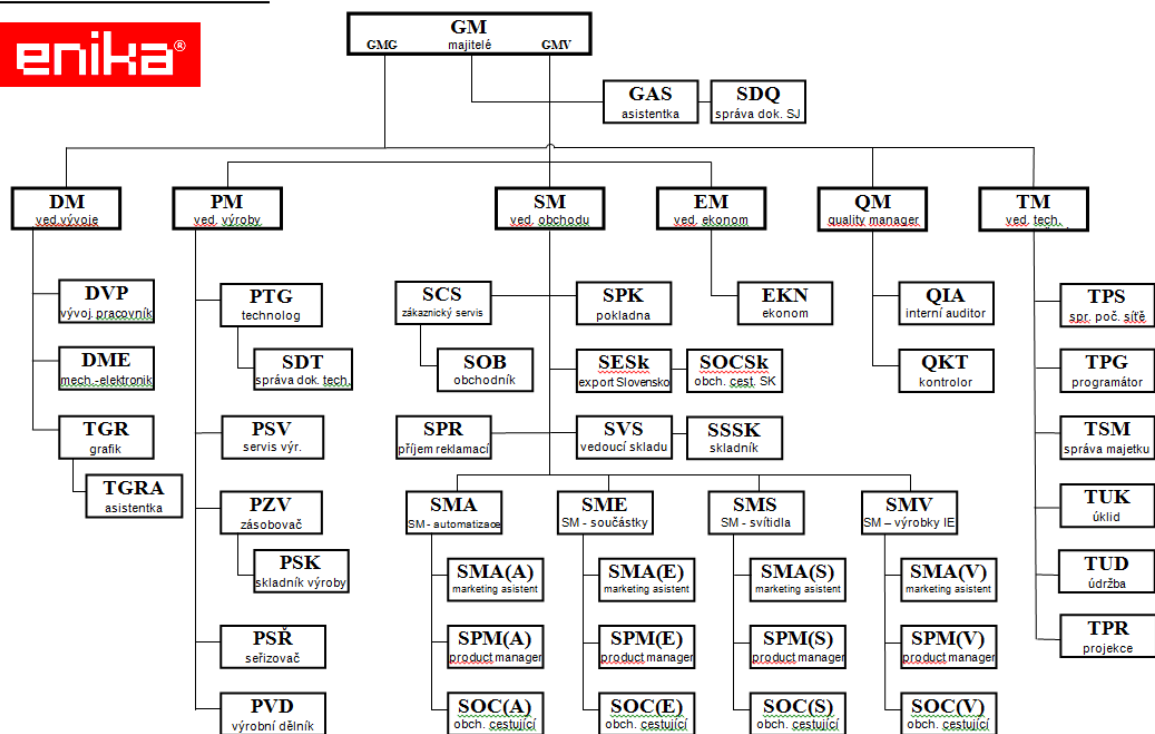
Příloha B Internetové stránky společnosti Enika.CZ s.r.o.

Příloha C Výstavní expozice společnosti na veletrhu Ampér 2015

Příloha A

Organizační struktura společnosti Enika.CZ s.r.o.

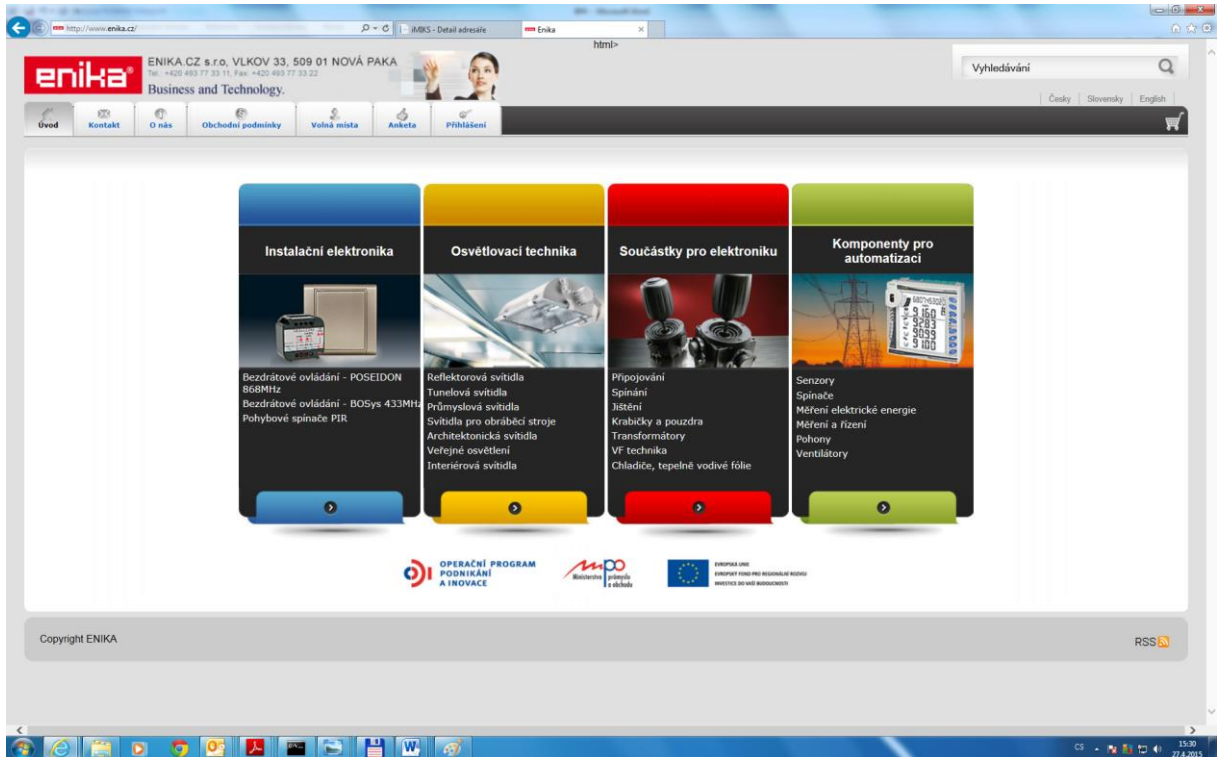
ORGANIZAČNÍ SCHEMA FIRMY:



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha B

Internetové stránky společnosti Enika.CZ s.r.o.



Zdroj: www.enika.cz

Příloha C

Výstavní expozice společnosti na veletrhu Ampér 2015



Zdroj: Interní materiály společnosti

