

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingová strategie společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o.
Bc. Petra Vojtková

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VOJTKOVÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Marketingová strategie společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o.**

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

Úvod (cíl práce, metody zpracování)

1. Vymezení základních pojmů
2. Marketingová strategie a její role v systému strategického řízení
3. Společnost RCD Radiokomunikace spol. s r. o. a její současná strategie
4. Situační analýza společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o.
5. Vyhodnocení marketingové strategie, návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- BLAŽKOVÁ, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007
HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003
JOBBER, J.: Principles and Practice of Marketing, 4th. ed. Berkshire: McGraw Hill, 2004
KOTLER, P.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007
PALMER, A.: Introduction to Marketing: Theory and Practice. Oxford: University Press, 2004
VEBER, J. a kol.: Základy managementu. Praha: Fortuna, 2003

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Kuběnka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **20. června 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**


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

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. června 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 1. 5. 2009

Petra Vojtková

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu své práce Ing. Michalu Kuběnkovi za pomoc při zpracování a rovněž Ing. Karlu Páralovi a Janě Resutíkové, kteří poskytnutím potřebných informací a materiálů přispěli k napsání diplomové práce.

Petra Vojtková

SOUHRN

Cílem práce na téma Marketingová strategie vybraného podniku je prozkoumat stávající situaci společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o. a navržení její marketingové strategie pro další období. První část práce je tvořena teoretickým přehledem problematiky strategického řízení a tvorby marketingové strategie. Druhá část je zaměřena na analýzu stávající situace podniku v rámci konkrétního marketingového prostředí a současné marketingové strategie společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o. a následně na navržení marketingové strategie pro další období.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie; konkurence; SWOT analýza; marketingové prostředí

TITLE

Marketing Strategy of Company RCD Radiocommunication s. r. o.

ABSTRACT

The aim of the thesis Marketing strategy of chosen company is to examine the current situation of the company RCD Radiocommunication Ltd. and and to propose it's marketing strategy for next period. The first part of the work is aimed at theoretical problem of the strategic management and creating marketing strategy. The second part concerns with analysis of the current situation within the specific marketing environment and current marketing strategy of the company RCD Radiocommunication Ltd. and with proposing the new marketing strategy for next period.

KEYWORDS

strategy; competition; SWOT analysis; marketing environment

Obsah

Úvod	11
1. Řízení podniku	13
1.1. Úrovně řízení podniku	13
1.2. Strategické řízení	13
1.2.1. Strategické řízení a strategie	13
1.2.2. Cyklus strategického řízení.....	15
1.2.3. Konkurenční výhoda.....	16
1.2.4. Strategická analýza	17
2. Externí analýza	19
2.1. Analýza makrookolí.....	19
2.1.1. PEST analýza	19
2.1.1.1. Makroekonomické okolí	20
2.1.1.2. Technologické okolí	20
2.1.1.3. Sociální okolí	21
2.1.1.4. Demografické okolí	21
2.1.1.5. Politické a legislativní okolí	21
2.1.1.6. Světové okolí	22
2.2. Analýza mikrookolí	23
2.2.1. Zákazníci.....	23
2.2.1.1. Analýza obchodních partnerů	24
2.2.1.2. Analýza konečných spotřebitelů.....	24
2.2.2. Konkurence	25
2.2.3. Dodavatelé	25
2.2.4. Odvětví.....	26
2.2.4.1. Porterův model pěti sil.....	26
3. Interní analýza	33
3.1. Specifické přednosti.....	33
3.1.1. Zdroje specifických předností.....	33
3.1.2. Bariéry napodobení.....	33
3.2. Hodnototvorný řetězec.....	34
3.2.1. Hlavní funkce.....	35
3.2.2. Podpůrné funkce	36

4. Techniky strategické analýzy	38
4.1. SWOT analýza	38
4.2. Analýza portfolia	42
4.2.1. Bostonská matice (BCG)	42
4.2.2. Model GE.....	45
5. Formulace a návrh optimální strategie pro MSP	47
5.1. Vize podniku.....	47
5.2. Scénáře vývoje	47
5.3. Možnosti strategického rozvoje	48
5.3.1. Strategie stability	48
5.3.2. Strategie expanze	48
5.3.3. Strategie útlumu, omezení	49
5.3.4. Kombinovaná strategie	49
5.4. Volba optimální strategie	49
5.5. Realizace strategie	51
6. Představení podniku RCD Radiokomunikace spol. s r. o.	53
6.1. Profil podniku	53
6.2. Organizační struktura.....	55
7. Strategická analýza podniku	59
7.1. Analýza makroprostředí.....	59
7.2. Analýza mikroprostředí	60
7.2.1. Zákazníci.....	60
7.2.2. Subdodavatelé	61
7.2.3. Konkurence	62
7.3. Analýza portfolia	63
7.4. Analýza tržního cyklu výrobků a služeb.....	64
7.5. Současný marketingový mix.....	65
7.5.1. Struktura výrobků a služeb (product)	66
7.5.2. Cena (price).....	67
7.5.3. Distribuce (place).....	67
7.5.4. Propagace a komunikační mix (promotion).....	68
7.5.5. Lidé (people).....	69
7.5.6. Proces (process)	69
7.5.7. Fyzický důkaz (physical evidence).....	70

7.6. SWOT analýza	71
8. Návrh marketingové strategie	73
8.1. Definice poslání a marketingových cílů	73
8.2. Cílový segment trhu	74
8.3. Strategie marketingového mixu	74
Závěr	80

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Cyklus strategického řízení	16
Obrázek 2.1: Vlivy působící na podnik	18
Obrázek 3.2: Model pěti sil podle Michaela Portera	27
Obrázek 4.3: Porterův hodnototvorný řetězec	34
Obrázek 5.4: SWOT analýza	38
Obrázek 6.4: SWOT analýza a strategie	39
Obrázek 7.4: Matice BCG	43
Obrázek 8.4: Model GE – strategie pro jednotlivé aktivity	46
Obrázek 9.6: Pardubice a areál společnosti Staré Hradiště	53
Obrázek 10.6: Organizační schéma	55
Obrázek 11.7: BCG matice	64
Obrázek 12.7: RCD jako systém se zpětnou vazbou	70
Obrázek 13.7: Řešení vnitřního a venkovního pokrytí	71

Seznam tabulek

Tabulka 1.2: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy	22
Tabulka 2.6: Historie vybraných oborů	54
Tabulka 3.7: Údaje pro sestavení BCG matice za rok 2008.....	63
Tabulka 4.7: Údaje pro sestavení časové řady prodejů daných výrobků/služby	65
Tabulka 5.7: SWOT analýza společnosti RCD Radiokomunikace	72

Seznam grafů

Graf 1.7: Analýza tržního cyklu výrobků/služby.....	65
-----------------------------------------------------	----

Úvod

Důvodem, proč jsem si zvolila dané téma pro diplomovou práci, je, že v důsledku změn, ke kterým došlo v oblasti řízení firem a jejich přístupu k trhu v období posledního desetiletí nelze vynechat oblast marketingové strategie. Strategické plánování a řízení se sice v teorii i praxi podnikové ekonomiky výrazně prosazuje od 70. let, ale jeho význam pro úspěch i přežití firmy je plně doceněn až v posledních letech v důsledku globalizace a sílícího konkurenčního tlaku.

Teorie podnikového řízení a managementu tvrdí, že základním předpokladem dlouhodobé úspěšnosti podniku je zejména kvalitní strategické řízení. To se dnes prosazuje stále ve větší míře ze dvou hlavních důvodů. Jednak jsou to rostoucí dynamika a komplexnost tržních vztahů, které vedou ke změnám v nákupním chování, tržní segmentaci, konkurenčních vztazích apod. Tyto podmínky lze zjednodušeně charakterizovat jako zcela nové výzvy politicko-spoločenské, ekologické, technologické a ekonomické. Druhým důvodem je, že marketingová koncepce podnikání se stala nutnou formou takového způsobu řízení firmy, při kterém je za směrodatný pokládán trh, kde těžištěm jsou potřeby zákazníků. Způsobem uplatnění strategie je tedy marketingová koordinace.

Strategické řízení zahrnuje jednak výběr konkrétní strategie, která se po zhodnocení alternativ strategie jeví jako optimální a jednak zahrnuje vlastní realizaci zvolené strategie. V obou těchto částech mohou nastat komplikace, které mohou efektivitu strategického řízení zásadním způsobem snížit. Aby byl podnik dlouhodobě úspěšný na trzích, kde již dlouhodobě převládá nabídka nad poptávkou je třeba, aby disponoval určitou konkurenční výhodou, která mu pomůže se odlišit od konkurenčních podniků.

V práci se zabývám marketingovou strategií a její rolí v systému strategického řízení. S ohledem na konkrétní zvolený podnik budu v teoretické části věnovat pozornost teorii aplikovatelnou na malý a střední obchodní podnik. Zaměřím se zejména na zmapování cílů a strategií a jejich zhodnocení na základě strategické analýzy okolí podniku a jeho vnitřního prostředí. Takto získané teoretické poznatky poté uplatním na konkrétní zkoumaný podnik. Na základě strategické analýzy provedu SWOT analýzu, jež se stane odrazovým můstkem pro případná doporučení a definování cest, kterými je možno dosáhnout marketingových cílů.

Cílem práce je tedy prozkoumat stávající situaci společnosti a navržení marketingové strategie pro další období tak, aby bylo dosaženo předem stanovených marketingových cílů firmy v rámci konkrétního marketingového prostředí. Pro splnění tohoto cíle budu muset provést strategickou analýzu podniku. Jedná se o podnik RCD Radiokomunikace spol. s r.o. sídlící ve Starém Hradišti u Pardubic, jenž se zabývá profesionálním radiovým spojením.

1. Řízení podniku

1.1. Úrovně řízení podniku

„Co je základním cílem obchodní firmy? O co podnik vlastně dlouhodobě usiluje?“ Tak toto jsou klíčové otázky, ze kterých vycházejí veškeré úvahy o řízení a organizaci podniku. Teorie standardně rozlišuje tři úrovně podnikových cílů. Jedná se o cíle strategické, taktické a operativní.

Úlohou strategického podnikového managementu je zajištění dlouhodobé existence a prosperity firmy díky včasné anticipaci budoucích trendů a šancí a zajištění potřebných a rozhodujících výrobních faktorů.

Taktické řízení se vztahuje ke střednímu časovému horizontu a zabývá se takovými otázkami, jakými jsou vytváření odbytových cest, změny organizační struktury apod. Tato konkrétní opatření by měla pomoci realizovat strategické záměry a cíle. Na této úrovni je řízení realizováno specializovanými úseky.

Operativní řízení je logicky nejdetailejší a zahrnuje všechny plány a opatření v časovém horizontu jednoho roku. Úlohou operativního řízení je přetvářet potenciál vytvořený strategickými a taktickými rozhodnutími na zisky a pozitivní cash-flow. Pod operativním řízením si lidé z praxe často vybaví roční rozpočet.

1.2. Strategické řízení

1.2.1. Strategické řízení a strategie

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů rozvoje podniku. Jedná se o mimořádně složitý proces, jehož cílem je zejména udržování a rozvíjení dlouhodobě životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku v kontextu neustále měnících se podmínek tržních příležitostí. Strategické řízení tak zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí.

Výsledkem procesu strategického řízení je strategie. Pod pojmem strategie podniku rozumíme formulaci jeho základních rozvojových procesů.

Období, pro něž se strategie zpracovává nazýváme strategickým obdobím. Délka strategického období se liší v jednotlivých oborech podnikání. Závisí na jejich vlastnostech. V oborech těžkého průmyslu asi 10 let. Podniky některých oborů (např.

těžebních nebo stavebních) musí ovšem svou strategii zpracovávat pro podstatně delší období až několika desítek let.

Strategie je základem úspěšného řízení podniku a východiskem pro tvorbu všech jeho plánů, které z ní všechny vycházejí. Strategie využívá nové příležitosti vznikající v okolí podniku a zajišťuje, aby se podnik vyhnul předvídatelným rizikům. V souladu se změnami situace je strategie podniku permanentně upřesňována a důsledky změn se promítají do všech jejích činností.

„Strategie podniku je tedy otevřeným, aktivním systémem, který rychle reaguje na nové možnosti vznikající v jeho okolí. Tím podniková strategie vytváří podmínky pro využívání příležitosti k dosahování stability podniku, jeho trvalé efektivnosti a prosperity.“¹

Strategie musí vést k tomu, aby si podnik vytvořil dostatek zdrojů nejen pro krytí svých nákladů, ale i pro svůj rozvoj a pro uspokojení požadavků svých majitelů.

„Strategie vychází z analýzy a prognózy okolí podniku a z analýzy jeho silných a slabých stránek. Na základě těchto analýz se formulují specifické přednosti podniku. Jsou to takové jeho osobité vlastnosti, které podnik odlišují od jeho konkurentů a zajišťují mu jeho konkurenceschopnost. Podnik, který nemá žádné specifické přednosti v podmínkách tvrdé konkurence nepřežije!“²

Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku a vychází především z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti.

Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami, ale mohou být také zaměřeny do oblasti sociální, na růst podniku či prvky konkurenčního boje.

„Rozmanitost cílového systému blíže ukazuje schéma (příklad):

- 1. Cíle týkající se postavení podniku na trhu: tržní podíl, velikost obratu, nové trhy.*
- 2. Cíle týkající se rentability: zisk, rentabilita obratu, rentabilita vlastního kapitálu.*
- 3. Finanční cíle: úvěrová důvěra, likvidita, schopnost samofinancování.*
- 4. Sociální cíle: pracovní uspokojení, ekonomické a sociální zajištění, rozvoj osobnosti.*

¹ SYNEK, M. a kol.: *Ekonomika a řízení podniku – učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. Praha: VŠE, 1997. str. 119

² Tamtéž, str. 147

5. Cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení: nezávislost podniku.³

„Vytyčené podnikové cíle musejí být tzv. SMART. Slovo SMART je složeno z počátečních písmen anglických slov a představuje následující kritéria:

Specific = Jednoznačné – cíle musejí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo.

Measurable = Měřitelné – cíle musejí být měřitelné, aby bylo možno říci, zda vůbec či nakolik bylo cíle dosaženo.

Achievable = Realizovatelné – cíle musejí být realistické v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, které jsou k dispozici.

Relevant = Důležité – cíle musejí být důležité pro toho, kdo je realizuje.

Time bound = Časově ohraničené – všechny cíle musejí být stanoveny v rámci určitého časového období, které musí být také realistické.⁴

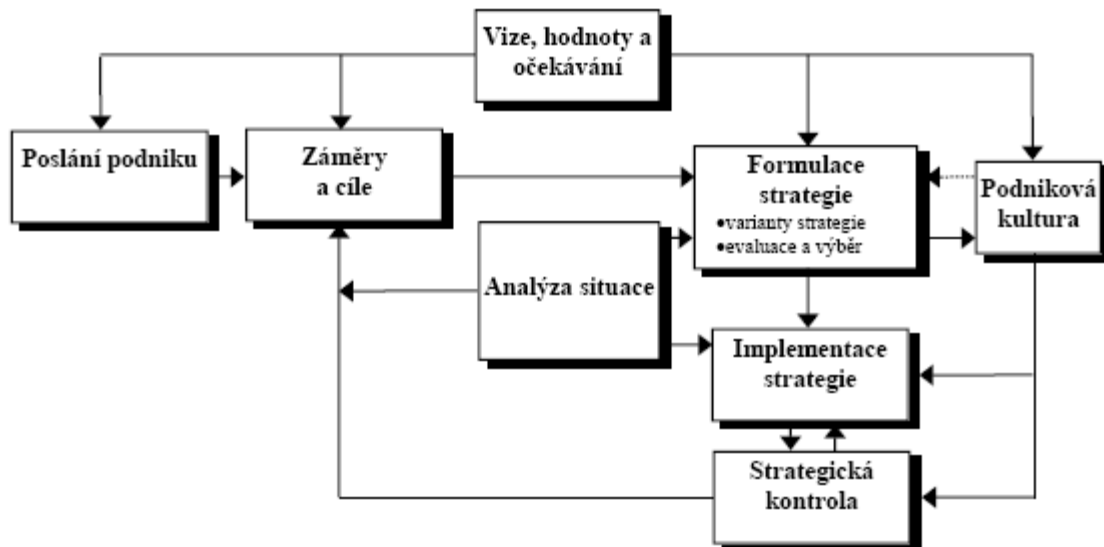
1.2.2. Cyklus strategického řízení

Celý proces tvorby a realizace strategie je reprezentován cyklem složeným ze šesti kroků. Tento cyklus začíná formulováním poslání společnosti. Pokračuje analýzou vnějšího prostředí společnosti, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu/výkonu společnosti. Tato analýza umožňuje vrcholovým manažerům pochopit vnější prostředí – identifikovat nejen příležitosti pro firmu, ale i jeho hrozby a komplexně se podívat i na svou společnost – na její silné a slabé stránky. Dalším krokem by mělo být stanovení reálné konkrétnější strategické vize a konečných strategických cílů pro společnost, podložené zamyšlením se nad budoucností a snahou o její předvídání. V následující fázi výběru strategie nastupuje ve výrazné míře využití některých zvolených technik a generování několika možných alternativních strategií, zaměřujících úsilí vynaložené celou společností směrem k dosažení strategické vize. Důležitou úlohu hraje vyhodnocení těchto strategií, výběr strategie na základě zvolených kritérií. Celý proces pak pokračuje stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající taktiky, která pomocí krátkodobých projektů vede k implementaci strategického plánu na nejnižší, operační úrovni během každodenního řízení firmy. Nejen na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli. Monitorování je nutné provádět neustále a při zjištění

³ TOMEK, J.: *Marketing podniku – marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. Praha: Aleko, 1990. str. 75

⁴ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. str. 34

kritických odchylek se vrátit k předcházejícím krokům a uskutečnit nápravné akce. Velmi důležité je, aby organizace, která projde celým tímto cyklem strategického plánování, pokračovala okamžitě od začátku a nepřetržitě tento koloběh opakovala.



Obrázek 1.1: Cyklus strategického řízení

Zdroj: <http://mpechac.webpark.cz/skola/prednas/sem10/strat/vypisky.pdf>

1.2.3. Konkurenční výhoda

„Protože tvorba efektivní marketingové strategie firmy je ovlivněna především zákazníky a konkurencí, je základním smyslem strategického řízení vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Michael Porter ve své monografii formuluje konkurenční výhodu. Mít konkurenční výhodu je stejné, jako mít střelnou zbraň v strategii, kde ostatní mají jenom nože.“⁵

Strategie tedy usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Jestliže podnik dělá nebo vlastní něco, co je pro ostatní obtížně dosažitelné, nebo dokonce úplně nedosažitelné, je tato skutečnost základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. Má-li podnik kvalitní strategii, která jej odlišuje od ostatních, dostává se tak do jedinečné pozice.

„V současné etapě dynamického rozvoje většina konkurenčních výhod není dlouhodobě relevantní a jen málokterá je udržitelná. Výhoda je pomíjivá a jednotlivé

⁵ VACULÍK, J. a kol.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 94

podniky si zajišťují úspěšnost podnikání nejenom jednou výhodou, ale spíše vrstvením jednotlivých výhod. Příklad lze uvést na managementu v Japonsku, kde získali konkurenční výhodu nízkými cenami, následoval přístup k vysoké jakosti, dále přidali rychlejší výrobní postupy. Podnik musí vytvářet konkurenční výhodu v řadě různých oblastí např. v rychlejší realizaci inovací, mimořádnou jakostí, poskytováním služeb, designu, spolehlivosti produktu, nižší náklady a tím nižší cenou apod.“⁶

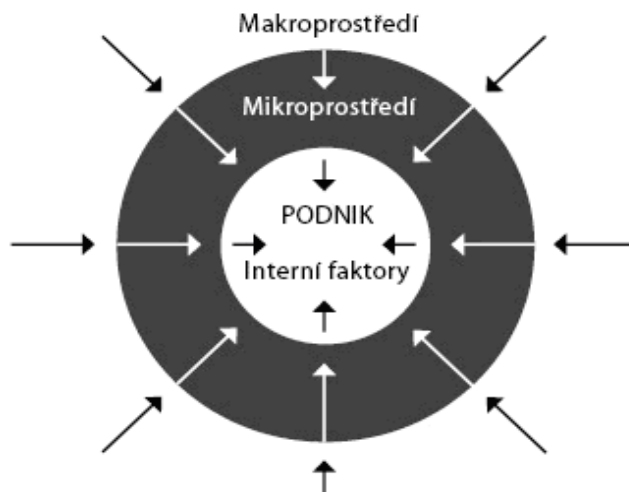
1.2.4. Strategická analýza

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Jde tedy o systematické zkoumání a šetření vnějšího i vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

Při šetření podmínek a faktorů prostředí obklopujících podnik mluvíme o tzv. externí analýze. Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.

⁶ VACULÍK, J. a kol.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 94



Obrázek 2.1: Vlivy působící na podnik

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. str. 43

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici.

Nejjednodušším, i když velmi významným, nástrojem je SWOT analýza, která ve formě diagramu slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi.

„Výsledky strategické analýzy jsou pak tedy podkladem pro určení budoucí tržní pozice podniku, pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a pro sestavení marketingových plánů. Analýza se provádí buď jako samostatný krok, či jako součást plánovacího procesu, ale vždy platí, že by se měla provádět pravidelně, nejméně jednou za rok, nikoli až v případě nutnosti.“⁷

⁷ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. str. 43

2. Externí analýza

Firma, která chce vypracovat marketingovou strategii, musí analyzovat prostředí, v němž podniká. Okolí podniku lze rozdělit na dvě části: na konkurenční okolí, ve kterém podniká a makrookolí.

„V konkurenčním okolí na podnik působí řada faktorů, které jej bezprostředně ovlivňují. Mezi tyto faktory patří např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. V makrookolí působí faktory ekonomiky, sociální politiky, demografie, politiky, legislativy, technologického okolí. Makrookolí působí, jak na konkurenční okolí, tak i na podnik, který je umístěn uvnitř tohoto okolí.“⁸

„K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Jinými slovy, správný výběr strategie musí být v relaci s okolím proto, aby mohla být maximalizována ziskovost podniku.“⁹

2.1. Analýza makrookolí

„Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí, ovlivňují poptávku a přímo působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a tento proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby.“¹⁰

2.1.1. PEST analýza

V souvislosti s touto problematikou se často mluví o tzv. PEST analýze, což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní prostředí.

Někdy se také mluví o modelu SLEPT:

(**social** = sociální, **legal** = právní, **economic** = ekonomické, **political** = politické a **technological** = technologické prostředí).

⁸ DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. str. 25

⁹ Tamtéž, str. 26

¹⁰ Tamtéž, str. 37

2.1.1.1. Makroekonomické okolí

Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky, ve kterém podnik působí. Existují čtyři důležité ekonomické indikátory. Jsou jimi:

- míra ekonomického růstu (rate of economy),
- úroková míra (interest rates),
- směnný kurs (currency exchange rates),
- a míra inflace (inflation rates).

Ekonomický růst umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného konkurenčního okolí prostřednictvím zvýšené spotřeby. To dává podniku příležitost rozšířit svoji působnost. Ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby. To zvyšuje konkurenční tlak a vytváří hrozbu nižší ziskovosti. Rostoucí úroková míra je pro podnik hrozbou a klesající míra příležitostí. Pohyb devizového kursu má přímý důsledek na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu. Když hodnota koruny je nízká v porovnání s hodnotami měn v dalších zemích, pak výrobky vyrobené v ČR jsou relativně levné ve srovnání s výrobky v jiných zemích. Nízká nebo snižující se hodnota koruny omezuje hrozbu zahraničních konkurentů a vytváří příležitost pro zvýšení prodeje do ostatních zemí. Míra inflace může destabilizovat ekonomiku. Způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurs. Vysoká inflace je pro podniky hrozbou, neboť se plánované investice stávají hazardem.¹¹

2.1.1.2. Technologické okolí

„Od II. světové války se tempo technologických změn urychluje, proces se zřetězuje a byl nazván jako „stálá bouře tvořivé destrukce“. Technologická změna může přes noc způsobit zastarání stávajících výrobků a současně může vytvořit množství nových výrobních možností. Existuje obojí, tvořivost a destrukce, příležitost a hrozba. Akcelerace technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobků. Typickým příkladem je elektrotechnický průmysl. Do začátku 60. let byla hlavním komponentem radiopřijímačů a počítačů elektronka. S nástupem transistorů se trh elektronek rozbil. Současně transistory umožnily přechod k miniaturizaci. V 70. letech, s příchodem

¹¹ DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. s. 37 - 39

*mikroprocesorů, poptávka po transistorech prudce klesla. V současné době mikroprocesory vytváří příležitosti pro vývoj nových výrobků jako jsou osobní počítače, kalkulačky apod. Ty elektrotechnické podniky, které předvíдалy efektivní změny, profitovaly z progresivních nových technologií. V opačném případě musely opustit elektrotechnickou výrobu. Nové technologie umožňují vyrábět novým způsobem současné výrobky. Tyto nové procesy tak vytvářejí příležitosti a hrozby. Roboti speciálně aplikovány v automatizovaných výrobních linkách při výrobě automobilů, jsou jedním příkladem nové technologie.*¹²

2.1.1.3. Sociální okolí

*„Podobně jako technologické změny, sociální změny vytvářejí příležitosti a hrozby. Jednou ze základních změn je trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Důsledkem toho je vytváření hrozeb pro mnoho odvětví průmyslu. Tabákový průmysl např. je nyní v útlumu jako přímý důsledek vědomí spotřebitelů o škodlivosti kouření.“*¹³

2.1.1.4. Demografické okolí

Přeměna složení populace je dalším faktorem, který může vytvořit příležitosti i hrozby. Např. baby-boom v západních zemích v 60. letech. To byla příležitost pro všechny podniky, které vybavovaly mladé domácnosti pračkami, ledničkami, vysavači apod. Současně to byla příležitost pro podniky, které se orientovaly na výrobky pro děti – ošacení, dětskou kosmetiku, hračky apod.

2.1.1.5. Politické a legislativní okolí

„Politické a legislativní faktory rovněž významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. Antitrustové zákony mohou např. zabránit podnikům v pokusu dosáhnout dominantního postavení na trhu. Regulace

¹² DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. str. 39

¹³ Tamtéž, str. 40

v oblasti znečišťování ovzduší, v souvislosti s ubýváním ozónové vrstvy, nutí podniky ke změnám technologií, k výrobě výrobků, které neničí životní prostředí apod.“¹⁴

2.1.1.6. Světové okolí

Změny ve světovém okolí mohou rovněž přinášet příležitosti i hrozby pro tržní expanzi v oblasti získávání podílu na domácím a hraničním trhu.

Rozvoj asijských ekonomik Japonska, Jižní Korey, Taiwanu vytváří na jedné straně možnosti rozšíření trhů a na druhé straně však nebezpečí silné konkurence.

Tabulka 1.2: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

Politické/právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. str. 53

¹⁴ DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. str. 41

2.2. Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí podniku spočívá zejména v šetření blízkého prostředí, které podnik obklopuje (např. analýza zákazníků, konkurence, dodavatelů, odvětví atd.).

2.2.1. Zákazníci

Důležitou analýzou je analýza zákazníků, neboť firma musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty. Proto se musí této analýze věnovat náležitá pozornost a každá firma se na jejím základě může snažit upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky.

Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobků či uživatel služeb, je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli, tj. odběratel. Některé firmy mají jen konečné spotřebitele výrobků, jiné dodávají pouze dalším firmám, které výrobek upraví a dodávají konečným spotřebitelům výrobky s přidanou hodnotou; jiné firmy dodávají zboží pouze přes distribuční články a další firmy mohou mít všechny skupiny zákazníků. Při analýze je třeba se věnovat všem zainteresovaným skupinám zákazníků.

„Pokud by firma neměla žádné zákazníky, není důvod pro její existenci. Proto si každá firma musí svých zákazníků vážit a musí se o ně náležitě starat. Jak to souvisí s marketingem? Není péče o zákazníky spíše záležitostí oddělení prodeje? Není to tak docela pravda. Oddělení prodeje se zaměřuje na přímé zákazníky (obchodní partnery) a má na mysli především plnění prodejních cílů, zatímco konečný spotřebitel výrobků firmy zůstává často zastíněn obchodními partnery. Snadno pak můžeme zaměnit přání skutečného spotřebitele za požadavky obchodního partnera. Zákazník si bude vybírat takový výrobek, který mu bude nejlépe vyhovovat a nejlépe vyřeší jeho problém. Pokud nebudou koneční zákazníci kupovat naše výrobky, nemají naši obchodní partneři důvod tyto výrobky kupovat.“¹⁵

¹⁵ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. str. 67

2.2.1.1. Analýza obchodních partnerů

Jak bylo řečeno, v některých případech se výrobky dostávají ke spotřebiteli prostřednictvím obchodních partnerů. Rolí marketingu je poznání těchto obchodních partnerů. Pokud chce být firma využívající obchodní partnery úspěšná, musí myslet nejen na konečné spotřebitele, ale také na její obchodní partnery, aby dokázali její výrobky prodat. Pokud bude myslet pouze na spotřebitele a nezaměří se na to, jak se výrobek ke spotřebiteli dostane, nebo bude myslet pouze na obchodní partnery a nebude brát v potaz potřeby spotřebitele, možnost jejího úspěchu bude velmi omezená.

Otázky, které nás zajímají při analýze obchodních partnerů:

- Kdo jsou naši odběratelé?
- Kolik jich je?
- Jaké potřeby mají naši odběratelé?
- Jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit?
- Za jakých podmínek jsou naši odběratelé s námi ochotni obchodovat?
- Co vše je potřeba k uzavření zakázky?
- Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
- Jaké distribuční cesty používají naši odběratelé?

Otázky, které nás zajímají při analýze odbytových cest:

- Kolik a jaké distribuční články používáme?
- Používáme správné distribuční články?
- Je efektivní využívat distribuční články, nebo dodávat přímo zákazníkům?
- Jakou distribuční strategii využíváme?
- Jak vybereme nejlepší distribuční cesty pro naše výrobky?
- Můžeme dodávat naše výrobky/služby přes internet?
- Jak přesvědčíme kvalitní distributory prodávat naše výrobky?
- Dodávají naši distributoři do všech našich zákaznických segmentů?
- Jak hodnotíme efektivnost distribučních článků?

2.2.1.2. Analýza konečných spotřebitelů

„Marketing se také zaměřuje na skutečného spotřebitele výrobku. Zjišťuje, jaké jsou jeho potřeby, jak výrobek nakupuje, kde výrobek nakupuje (nebo kde by ho rád

nakupoval) a jakým způsobem jej spotřebovává. Na základě těchto informací musíme naši nabídku co nejlépe přizpůsobit konečnému spotřebiteli.“¹⁶

Otázky, které nás zajímají při analýze konečných zákazníků:

- Kdo jsou naši současní zákazníci?
- Kdo mohou být naši zákazníci?
- Kolik jich je?
- Jak dlouho od nás jednotliví zákazníci nakupují?
- Jaké praktické problémy se snaží naši zákazníci řešit?
- Jaké emocionální problémy se snaží řešit?
- Jaké je jejich nákupní chování – co, jak často, kde a kdy nakupují?
- Jak vysokou cenu jsou naši zákazníci ochotni zaplatit?
- Co vše je potřeba k přesvědčení zákazníka k nákupu?
- Jak zákazníci používají konkurenční výrobky?

2.2.2. Konkurence

Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i náš podnik, a prodat jim své zboží. V rámci analýzy konkurence hledáme odpověď na následující otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jak lze celkově charakterizovat konkurenční prostředí při obsluze segmentu trhu?
- Jaké jsou hlavní cíle konkurentů?
- Jaké jsou současné strategie konkurentů realizované k dosažení vytyčených cílů?
- Jaké jsou pravděpodobné budoucí strategie konkurentů?
- Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často?

2.2.3. Dodavatelé

„Vedle poznání našich konkurentů musíme poznat také naše dodavatele. Dodavatelem se myslí firma, která nám dodává výrobek, službu nebo obojí, např. materiál či součástky.“¹⁷

¹⁶ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. str. 67

Otázky, které nás zajímají při analýze dodavatelů:

- Kdo jsou naši dodavatelé?
- Kolik jich je?
- Jaké mají ceny?
- Jaké mají dodací podmínky?
- Co vše je potřeba k uzavření zakázky?
- Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
- Jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé?

2.2.4. Odvětví

Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Konkurenční síly přímo ovlivňují pozice podniku, strukturu zákazníků, schopnost přilákat kvalifikované zaměstnance a proto by měly být předmětem samostatné analýzy. Analýza odvětví je velice často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil.

2.2.4.1. Porterův model pěti sil

Harvardský profesor Michael E. Porter vypracoval a poskytl praktický analytický koncept pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá, nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie, ale je funkcí struktury odvětví.

„Tento model se zaměřuje na:

- 1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů.*
- 2. Rivalitu mezi stávajícími podniky.*
- 3. Smluvní sílu kupujících.*
- 4. Smluvní sílu dodavatelů.*
- 5. Hrozbu substitučních výrobků.“¹⁸*

¹⁷ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. str. 66

¹⁸ DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. str. 26



Obrázek 3.2: Model pěti sil podle Michaela Portera

Zdroj: DRUMMOND, G., ENSOR, J.: *Strategic marketing: planning and control*. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2001. str. 25

„Tento model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Hrozby představují silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis; také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Úkolem manažerů je rozpoznat příležitosti i hrozby a formulovat odpovídající strategie.“¹⁹

Hrozba vstupu nových rivalů do odvětví

Závažnost hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví závisí zejména na míře vstupních bariér a očekávané reakci ostatních stávajících konkurentů. Dojde-li v odvětví s nízkými vstupními bariérami k aktivnímu růstu zisku, představují potenciální noví konkurenti závažné ohrožení – a to zejména pokud poptávka po produktech v daném odvětví zůstává konstantní.

¹⁹ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. str. 57

„Bariéry vstupu do odvětví představují výhody, které mají dosavadní firmy v odvětví proti nově vstupujícím rivalům. Je celkem sedm bariér vstupu:

1. Ekonomie množství ze strany dodavatelů (firma, která produkuje ve velkém rozsahu, nakupuje za nižší ceny od dodavatelů).
2. Ekonomie množství ze strany zákazníků (zákazníci často rádi nakupují to, co kupují i mnozí ostatní, protože se tím dostávají do velké sítě zákazníků; svého času to byly například počítače od firmy IBM).
3. Náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli (zákazník v takovém případě musí např. requalifikovat své zaměstnance, změnit svoje vnitřní procesy, aj.)
4. Velké požadavky na investice
5. Konkurenční výhody dosavadních konkurentů v odvětví nezávislé na velikosti (například vlastnictví určitých technologií, preferenční přístup k nejlepším zdrojům materiálu, nejvýhodnější geografická pozice, zavedená značka). Noví rivalové vstupující do odvětví se snaží tyto výhody zavedených firem nějakým způsobem obejít.
6. Nerovný přístup k distribučním kanálům (například nový výrobce potravinářského zboží musí najít způsob, jak dostat svoje produkty na pulty a regály supermarketů, které však už bývají obsazeny zbožím od dosavadních firem v odvětví). Někdy pro nové rivaly v odvětví není jiná cesta, než si vybudovat vlastní distribuční kanály.
7. Restriktivní státní politika (státní politika může bránit novým konkurentům ve vstupu na trh nebo naopak může jejich vstup podporovat, může zvětšovat nebo naopak anulovat ostatní bariéry vstupu).²⁰

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Rivalita mezi konkurenty na sebe bere mnoho různých forem: snižování cen, uvádění nových výrobků na trh, reklamní kampaně, zdokonalení služeb. Vysoká rivalita mezi existujícími konkurenty limituje ziskovost odvětví. Míra, v níž rivalita mezi konkurenty omezuje ziskový potenciál odvětví závisí jednak na intenzitě konkurence a jednak na základech vzájemné konkurence v odvětví.

Intensita konkurence v odvětví je nejvyšší jestliže:

- Konkurentů v odvětví je víc a jsou zhruba stejní co do velikosti a konkurenční síly.

²⁰ PORTER, M.: *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008. str. 80

- Růst odvětví je pomalý.
- Bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké. To jsou například vysoce specializované výrobní kapacity.
- Konkurenti v odvětví aspirují na vedoucí pozici v odvětví, jsou silně motivováni do konkurenčního boje.

Základy, na nichž se odehrává konkurence a to, zda rivalové mají sklon konkurovat na stejných základech, silně ovlivňuje potenciál ziskovosti v odvětví. Rivalita je zvláště destruktivní pro ziskovost odvětví, jestliže se soustřeďuje výhradně na ceny. Snižování cen je pro konkurenty dobře viditelné a lze na ně jednoduše odpovědět. Soustavná cenová konkurence zároveň učí zákazníky věnovat méně pozornosti ostatním vlastnostem výrobků a služeb z daného odvětví.

K cenové konkurenci dochází především tehdy, jestliže:

- Výrobky a služby jednotlivých konkurentů jsou téměř identické a pro kupující nevznikají velké náklady s přechodem k produktu jiného dodavatele.
- Fixní náklady jsou vysoké a mezní náklady nízké.
- Výrobní kapacity lze zvyšovat jen po velkých skocích, nikoli plynule. Tím dochází ke vzniku nadměrných, zčásti nevyužitých kapacit a právě v tom bývá podnět ke snižování cen a ke snaze zvýšit tak využití kapacit.
- Výrobky podléhají zkáze (například zelenina). To vede ke snaze prodat za každou cenu dokud má výrobek ještě hodnotu.

Konkurence se může odehrávat i na jiných základech než je cena: například na vlastnostech výrobku, servisních a jiných službách, dodacích lhůtách, pověsti firemní značky. U takovéto konkurence je méně pravděpodobné, že by vedla ke snížení potenciálu ziskovosti odvětví, protože zlepšuje hodnotu pro zákazníka a může tudíž naopak podporovat růst prodejních cen. Soutěžení v odvětví na takovýchto základech může také zvýšit hodnotu pro zákazníka v relaci k substitučním produktům nebo může vést ke zvýšení bariér vstupu nových konkurentů do odvětví.

Důležitá je i ta okolnost, zda všichni konkurenti v odvětví spolu soutěží na stejných základech. Pokud se všichni snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků, nebo spolu soupeří ve stejných vlastnostech výrobků a dalších attributech konkurence, výsledkem je konkurence s nulovým výsledkem: to, co jeden konkurent získá, druhý ztrácí. Právě k tomu dochází i při cenové konkurenci. Nemusí k tomu docházet v tom případě, kdy

konkurenti v odvětví segmentují trh a soustřeďují se svou nabídkou na různé podskupiny zákazníků.

„Rivalita mezi konkurenty v odvětví může zvyšovat průměrnou ziskovost v odvětví, jestliže každý konkurent usiluje obsluhovat potřeby odlišného segmentu zákazníků se specifickou kombinací ceny, výrobků a jejich vlastností, služeb nebo identity firemní značky. Taková konkurence může nejen podporovat vyšší průměrnou ziskovost v odvětví, ale také může vést k růstu odvětví, protože potřeby zákazníků jsou lépe uspokojovány. S jasným porozuměním pro základy konkurence v odvětví mohou strategové firem někdy přijmout kroky k tomu, aby změnili povahu konkurence v odvětví pozitivním směrem.“²¹

Smluvní síla kupujících

Silní zákazníci to je protistrana k silným dodavatelům. Takoví zákazníci se mohou zmocnit většího podílu na hodnotě tím, že budou vyvíjet tlak na prodejní ceny, žádat při nezměněné ceně vyšší kvalitu nebo více služeb (a tím zvyšovat dodávajícím firmám náklady), podporovat soupeření konkurentů - to vše na účet ziskovosti daného odvětví. Zákazníci jsou silní pokud mají větší vyjednávací sílu než jednotliví konkurenti z daného odvětví, jsou-li citliví na ceny a dokážou využít svůj vliv k prosazení snížení cen.

„Podobně jako u dodavatelů i u zákazníků mohou existovat skupiny s různou vyjednávací silou. Skupina zákazníků má vyjednávací sílu jestliže:

- *Je jen malý počet zákazníků nebo naopak každý ze zákazníků objednává velká množství v poměru k dodávkové kapacitě jednotlivých konkurentů. Zákazníci objedávající velká množství jsou zvláště silní v odvětvích s vysokými fixními náklady jako je výroba telekomunikačních zařízení nebo velkoobjemových chemikálií. V takových odvětvích se podniky snaží využít své kapacity i za cenu cenových srážek.*
- *Produkty odvětví jsou standardizované. Pokud se zákazníci domnívají, že mohou získat totéž od jiného dodavatele, mají sklon podporovat soutěživost jednotlivých konkurentů.*
- *Zákazníci nemají žádné náklady spojené se změnou dodavatele.*

²¹ PORTER, M.: *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008. str. 92

- *Zákazníci mohou hrozit tím, že si začnou vyrábět nakupované produkty sami. To praktikovali výrobci nealkoholických nápojů a piva ve vztahu k dodavatelům obalů. Někteří si dokonce v určitých dobách začali sami vyrábět obaly pro své nápoje.*
- *Zákazníci jsou citliví na ceny nakupovaných produktů například tehdy, jestliže tyto produkty tvoří podstatnou část jejich nákladové struktury, jestliže sami vydělávají málo a zápasí s nedostatkem hotových peněz, jestliže kvalita jejich výrobků není příliš ovlivněna nakupovanými produkty z daného odvětví.“²²*

Většina zdrojů síly zákazníků platí jak pro spotřebitele, tak i pro firemní zákazníky. Hlavní specifikum u spotřebitelů je v tom, že jejich skutečné potřeby mohou být méně zřejmé a poznatelné a obtížněji kvantifikovatelné.

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé získávají relativně příliš velkou část hodnoty pro sebe tím, že účtují vysoké ceny za svoje dodávky, omezují kvalitu nebo služby a přesunují náklady na ostatní partnery. Microsoft například přispěl k erozi ziskovosti v odvětví výroby osobních počítačů tím, že zvýšil ceny svých operačních systémů. Výrobci počítačů měli jen omezenou možnost promítnout toto zvýšení do svých cen.

„Podniky jsou závislé na různých skupinách dodavatelů. Dodavatelská skupina je silná, jestliže vykazuje tyto znaky:

- *Je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává.*
- *Není příliš závislá na daném odvětví pokud jde o její výnosy.*
- *Náklady spojené se změnou dodavatele jsou relativně velké.*
- *Nabízí patentované výrobky (to platí například pro velké farmaceutické firmy nabízející patentované léky).*
- *Neexistuje alternativní produkt k tomu, co nabízí dodavatel.*
- *Skupina dodavatelů může vytvářet hrozbu, že sama vstoupí do daného odvětví.“²³*

Hrozba substitučních výrobků

Substitut zajišťuje stejné nebo podobné funkce jako produkt daného odvětví, ale odlišnými prostředky. Umělá hmota se může stát substitutem hliníku. E-mail je

²² DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. str. 34

²³ Tamtéž, str. 35

substitutem expresního dopisu. Někdy je hrozba substitutu nepřímá. Například výroby a služby pro udržování trávníků a zahrad jsou ohroženy tehdy, jestliže domy pro více rodin ve městech nahrazují rodinné vilky na okrajích měst. Pokud je hrozba substitutu vysoká, trpí tím ziskovost v odvětví. Substituční výrobky nebo služby vytvářejí strop pro ceny produktů. Pokud se odvětví nedokáže vzdálit od substitutu prostřednictvím zlepšení vlastností svých produktů, marketingem nebo jinými prostředky, trpí tím nejen ziskovost odvětví, ale i jeho růstový potenciál.

„Hrozba substitučních výrobků nebo služeb je vysoká jestliže:

- *Substitut nabízí zákaznický atraktivnější alternativu k produktům odvětví.*
- *Náklady uživatele spojené s přechodem od produktu odvětví k substitučnímu produktu jsou nízké.*
- *Stratégové firem by měli velice pozorně sledovat vývoj v jiných odvětvích a pátrat po vzniku možných substitučních produktů. Například zdokonalení v plastech umožnilo nahradit pomocí plastů ocel v mnoha automobilových komponentech. Někdy se ovšem může stát, že vývoj substitučních produktů bude ve prospěch daného odvětví.“²⁴*

²⁴ DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. str. 36

3. Interní analýza

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku.

3.1. Specifické přednosti

Specifickou přednost můžeme z hlediska ekonomie označit za takový faktor, který dovoluje podniku dosahovat ekonomického zisku. (Připomeňme, že ekonomický zisk je tvořen rozdílem příjmů mínus explicitní a implicitní náklady. Explicitní náklady jsou zřejmé - jsou to např. mzdy, nájemné, suroviny apod., čili vše, co podnik hradí třetím stranám. Implicitní náklady jsou pak v zásadě náklady nejlepší obětované příležitosti, jinými slovy, o co firma přichází, pokud se rozhodne pro určitý druh aktivity. Pokud se třeba majitel firmy rozhodne podnikat, může přijít třeba o obětovanou příležitost pracovat jako účetní a takto ušlou mzdu musí zahrnout mezi své implicitní náklady. Obdobně, pokud se majitel pozemku rozhodne na pozemku pěstovat pšenici, přichází například o příležitost pronajmout pozemek jako parkoviště. I ušlý příjem za parkoviště je nutno zahrnout mezi implicitní náklady.)

3.1.1. Zdroje specifických předností

„Obecně lze říci, že zdrojem specifických předností firmy je jednak majetek podniku a jednak podnikové schopnosti. Majetek firmy přitom můžeme rozdělit na hmotný majetek - pozemky, budovy, stroje a zařízení, a nehmotný majetek - např. jméno podniku, pověst, patenty, technologické a jiné know-how. Z tohoto členění plyne, že nehmotný majetek firmy úzce souvisí s jejími schopnostmi a znalostmi. Mezi schopnosti a znalosti rovněž patří třeba systém řízení, péče o zaměstnance atd.“²⁵

3.1.2. Bariéry napodobení

Důraz na nehmotný majetek, schopnosti a dovednosti je záměrný, protože těžiště specifických předností právě leží mimo hmotnou sféru. Pochopitelně i hmotný majetek

²⁵ WAWROSZ, P.: *Teorie marketingu – Interní analýza podniku (1.)*. Marketingové noviny [on-line]. 2003, vol. 6, no. 2, October [cit. 2008-10-23]. Dostupný na WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161.

může být specifickou předností podniku, určitě jiných výsledků bude dosahovat firma, která své výrobky vyrábí na strojích nejmodernější generace, a jiných firma, jež používá výrobní zařízení staré 20, 30, 50 či více let. Má ale smysl zdůraznit, že, zvláště v dnešním globalizovaném světě, je hmotný majetek snadno napodobitelný. Jinými slovy, pokud nějaká firma má nejmodernější stroje, pravděpodobně to nebude trvat dlouho a tyto stroje získá konkurence také. U hmotného majetku se tak spíše odrazí obrácený pohled, kdy třeba zastaralé stroje můžeme označit za specifický nedostatek firmy. U nehmotného majetku, schopností a dovedností je napodobení samozřejmě také možné, ale přece jen zpravidla trvá přinejmenším delší dobu a je zejména spojeno s překonáváním obtížnějších faktorů.

3.2. Hodnototvorný řetězec

„Interní analýza kromě analýzy specifických předností a nedostatků se dále zaměřuje na to, jakým způsobem firma transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby, za které jsou ochotni zákazníci platit. Platí zde, že zákazníci kupují výrobky (služby) nejenom pro jejich účel (např. televizi pro to, aby se mohli bavit či vzdělávat), ale zohledňují i další faktory jako je spolehlivost, vzhled, značka apod. Veškeré tyto faktory tvoří hodnotu výrobku. Ke vzniku hodnoty výrobků je zapotřebí řada činností, které profesor M. E. Porter označil za hodnotové funkce. Dle jeho členění mezi hlavní hodnotové funkce patří výroba (produkce), marketing a prodej, služby. Mezi podpůrné funkce se pak řadí podniková infrastruktura, informační systémy, personalistika, využití poznatků vědy a výzkumu, materializované hospodářství.“²⁶

Podpůrné funkce	Podniková infrastruktura			Přidaná hodnota
	Informační systém			
	Personální funkce			
	Vědeckotechnický rozvoj			
	Materiálové hospodářství			
Hlavní funkce	Výroba	Prodej	Služby	

Obrázek 4.3: Porterův hodnototvorný řetězec

Zdroj: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161

²⁶ WAWROSZ, P.: *Teorie marketingu – Interní analýza podniku (1.)*. Marketingové noviny [on-line]. 2003, vol. 6, no. 2, October [cit. 2008-10-23]. Dostupný na http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161.

3.2.1. Hlavní funkce

Cílem výrobní (produkční) funkce je vyrábět s nízkými náklady konkurenceschopné výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu. Existují čtyři hlavní faktory, které určují silné a slabé stránky produkce: míra hospodárnosti, zkušenostní efekt, efekt životního cyklu a pružná výrobní technologie.

- **Míru hospodárnosti** můžeme vyjádřit například podílem veličin příjmy a náklady, respektive zisk a náklady. Hospodárnost skutečně ukazuje, zda-li je podnik schopen dosáhnout, co největších příjmů s co nejmenšími náklady.
- **Zkušenostní efekt** souvisí s mírou hospodárnosti a vyjadřuje, že po získání určitého stupně zkušeností lze každou další jednotku vyrobit s nižšími (respektive nerostoucími) náklady. Zkušenostní efekt má celou řadu příčin. Patří k nim např. specializace, která zvyšuje profesionalitu pracovníků, výrobová standardizace, inovace, lepší využití výrobních postupů, změny ve struktuře zdrojů apod.
- **Efekt životního cyklu** výrobového procesu pak vychází ze vztahu mezi výrobním procesem a výrobovou strukturou. V podstatě říká, že různým výrobkům by měla odpovídat různá technologie. Například pro podnik, jehož každá zakázka je unikátní, je zbytečná vysoká standardizace výrobového procesu. Naopak pro kontinuální výrobu (typu rafinérií apod.) je vysoká standardizace nezbytností.
- **Pružná výrobní technologie** potom využívá kombinaci výhody nízkých výrobních nákladů na jednotku u hromadné výroby a schopnosti kusové výroby přizpůsobit se konkrétním požadavkům zákazníka. Například při výrobě aut lze náklady úspěšně snížit prostřednictvím standardizace součástí, ze kterých jsou auta montována. Na druhou stranu lze pružně reagovat na některá specifická přání zákazníků - např. v otázce vnitřního vybavení auta, obsahu motoru, barvy karoserie apod.

Základem marketingové strategie a rozvoje marketingových schopností jsou potom následující oblasti:

- vybrat segment trhu, na kterém se bude firma pohybovat,
- navrhnout tzv. marketingový mix (cena, produkt, místo, propagace/podpora), který ve své podstatě určí, jaká bude konkurenční síla firmy na daném trhu,
- uskutečnit výše uvedené kroky.

Je nutné upozornit, že potřeby jednotlivých zákazníků mohou být různé. Firma se proto musí rozhodnout, zda-li se při své produkci zaměří na všechny zákazníky a bude

dodávat produkt, který nerozlišuje mezi specifickými potřebami jednotlivých osob, nebo zda-li produkty bude diferencovat podle potřeb svých zákazníků, respektive zda-li se zaměří pouze na určitou přesně definovanou cílovou skupinu zákazníků.

3.2.2. Podpůrné funkce

Z podpůrných funkcí má smysl se zastavit u **materiálového hospodářství**. To zahrnuje nákup materiálu a surovin, plánování výroby a její řízení, řízení kvality, distribuci hotových výrobků. Všechny oblasti mají svou důležitost, protože jejich prostřednictvím může firma dosáhnout snížení nákladů i zvýšení kvality svých výrobků. Jednoznačně zde platí, že dobrá pověst o kvalitě výrobků i nízké náklady vedou k vyššímu podílu na trhu a tedy i k vyšším ziskům. Vyšší kvalita přitom úzce souvisí s nižšími náklady - jednak podniku odpadají náklady na výrobu zmetků i na jejich opravy a odpad. Jedním z prvků materiálového hospodářství je zavedení systému "just in time" (právě v čas), jehož podstata spočívá v tom, že vstupy jsou od dodavatelů dodávány do výroby právě v okamžiku, kdy jsou potřeba. Dalším z prvků moderního materiálového hospodářství je to, že v sobě integruje nákup materiálu, plánování a řízení výroby a prodej. V tradiční organizaci jsou tyto činnosti odděleny, což vede zejména k vyšším nákladům.

Další důležitou podpůrnou funkcí je **vědecko technický rozvoj (VTR)**. Investice v této oblasti mohou přinést velké zisky, na druhé straně ale platí, že ne každá investice končí úspěchem, jinými slovy, že riziko ztrát je značné. Někdy pak dochází k tomu, že výsledky vědeckotechnického rozvoje jsou obtížně využitelné, např. pro to, že náklady vložené do dané oblasti jsou příliš vysoké a existuje pouze malý počet osob, který veškeré výsledky využije. Příkladem mohou být mobilní telefony, kde se ukazuje, že řada jejich funkcí je pro průměrného zákazníka k nepotřebě, respektive, že jsou příliš složité. Existují tři základní strategie v oblasti VTR. První spočívá ve vývoji nových produktů, druhá ve zlepšení kvality stávajících produktů, třetí pak v procesní inovaci, kde je cílem dosáhnout výroby s nižšími náklady a vyšší kvalitou. Nejvíce dovedností vyžaduje první strategie, protože náklady na vývoj nových výrobků mohou být velmi vysoké. Za základní dovednosti k realizaci určité strategie VTR můžeme označit: základní vědeckotechnický výzkum, využití novinek VTR, způsob řízení VTR, vývoj prototypu, integrace VTR s výrobou, integrace VTR s marketingem. Všechny jsou důležité. Pokud třeba nedojde k integraci VTR s marketingem, může dojít k tomu, že

veřejnost nebude o nových produktech firmy dostatečně informována, takže budou neprodejně.

Řízení lidských zdrojů je rovněž velmi důležitou podpůrnou funkcí. Důležitost podtrhuje heslo "naši lidé jsou naším nejdůležitějším zdrojem". Základními cíli strategie řízení lidských zdrojů je jednak řídit lidské zdroje tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co největší produktivity a jednak dosáhnout souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska. Z hlediska vyšší produktivity není asi třeba připomínat, že nízká produktivita zvyšuje náklady a snižuje schopnost konkurovat. Sladění zájmů jednotlivých zaměstnanců se zájmy a cíli firmy pak vytváří předpoklady pro to, aby zaměstnanci vzali úsilí firmy za své, aby aktivně přicházeli s vlastní iniciativou, aby usilovali o snižování nákladů apod.

*„Poslední podpůrnou funkcí je **informační systém**. Současnou dobu můžeme označit za dobu informací. Většina firem již zvládla vybudování svých vlastních informačních systémů. Dalším krokem bude jejich propojení s informačními systémy dodavatelů, odběratelů a dalších obchodních partnerů, což pravděpodobně povede ke globalizaci obchodní nabídky a výběru, personalizaci produktů a služeb, zrychlení reakce na požadavky zákazníka, zlevnění obchodních transakcí, vývoji nových výrobků a služeb.“²⁷*

Je důležité shrnout údaje získané z obou analýz do přehledné formy – k tomu slouží techniky strategické analýzy.

²⁷ WAWROSZ, P.: *Teorie marketingu – Interní analýza podniku (2.)*. Marketingové noviny [on-line]. 2003, vol. 6, no. 2, October [cit. 2008-10-23]. Dostupný na WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1181.

4. Techniky strategické analýzy

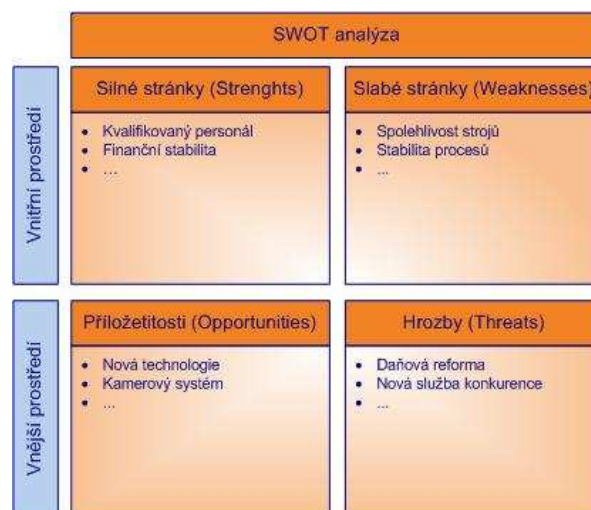
Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky (nástroje pomáhají při výběru marketingové strategie) využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a jeho zdrojovým potenciálem. Mezi tyto techniky se řadí:

- SWOT analýza,
- Analýza portfolia,
- a další (např. analýza životního cyklu výrobků a služeb).

4.1. SWOT analýza

Známým a často používaným nástrojem pro zjištění interních silných a slabých stránek a externích příležitostí i hrozeb v managementu i marketingu je SWOT analýza. SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

„SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T. Smysl této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY jako vlastnosti vnějšího prostředí).“²⁸



Obrázek 5.4: SWOT analýza

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

²⁸ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 43

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne.

„Nabízí se tyto možnosti:

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby“²⁹

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Obrázek 6.4: SWOT analýza a strategie

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřním podmínkám podniku. Na základě analýzy vnitřní situace podniku lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary organizace. Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení:

- vlastních schopností a dovedností a jejich síly,
- vlastní výkonnostní potence,
- zdrojových možností,

²⁹ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 43

- úrovně managementu.

„Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné činnosti podniku a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Právým opakem jsou slabé stránky podniku.“³⁰

Mezi silné stránky organizace může patřit:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje,
- nízké výrobní náklady,
- dobrá finanční situace,
- pružná organizační struktura,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- dobré dopravní spojení,
- vysoká úroveň marketingové komunikace – vnitřní i vnější,
- řádně vyškolený prodejní personál,
- kvalitní dodavatelé.

„Mezi slabé stránky může patřit:

- *příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj,*
- *konzervativní přístup k inovačnímu procesu,*
- *nekvalitní výrobky,*
- *zastaralé výrobní zařízení,*
- *omezené výrobní kapacity,*
- *vysoká zadluženost,*
- *absence motivace v systému odměňování,*
- *nedostatečná úroveň informačního systému,*
- *nízký prodejní obrat,*
- *podnik je nováčkem na zavedeném trhu,*
- *špatná pověst podniku.“³¹*

Příležitosti a hrozby (ohrožení) pocházejí z externího prostředí a jsou výslednicí různých současných i budoucích vzájemně se ovlivňujících faktorů mikroprostředí

³⁰ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997. str. 26

³¹ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 43

i makroprostředí. Příležitosti a hrozby může firma částečně ovlivnit především v mikroprostředí (např. kvalita dodavatelů může být ovlivňována kontrolou dodávek, společným vývojem, nuceným zaváděním ISO 9000+ u dodavatelů; firma si může vybírat a částečně i řídit síť distributorů), makroprostředí může (zejména malá) firma ovlivňovat minimálně nebo vůbec.

Míra a intenzita vlivu příležitostí a hrozeb závisí především na typu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Faktory vnějšího prostředí je nutné nejen v rámci jednorázové SWOT analýzy sledovat, vyhodnocovat (především podle jejich míry vlivu, pravděpodobnosti výskytu a dlouhodobosti působení), reagovat na ně a optimálně využívat příležitostí a minimalizovat vlivy případných hrozeb.

Příležitosti a hrozby závisí především na:

- intenzitě konkurence v odvětví,
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- existenci a postavení substitutů na trzích,
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

„Mezi příležitosti může patřit:

- *neexistence nebo slabost (nevýznamnost) domácí nebo zahraniční konkurence,*
- *zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,*
- *snadný vstup na nové trhy,*
- *využití moderních trendů v technologiích,*
- *nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,*
- *růst využitelných možností na mezinárodních trzích – např. ekonomický rozvoj v okolních zemích, který zvyšuje potenciál trhu pro odbyt,*
- *zavedení certifikovaných systémů managementu (ISO 9000+, ISO 14000+),*
- *využití programů pro zaškolení personálu.“³²*

„Mezi hrozby může patřit:

- *volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,*
- *silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,*
- *slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,*
- *neschopnost konkurovat na trzích,*
- *ztráta dobrého jména,*

³² HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 44

- *ztráta zákazníků – substituce produktu,*
- *stará odvětví,*
- *malá možnost diferenciaci.*³³

4.2. Analýza portfolia

„Velmi rozšířeným myšlenkovým schématem, a to zejména v souvislosti se strategickým řízením, je „portfolio“ analýza. Analýza podnikatelského portfolia v marketingovém prostředí znamená rozbor postavení výrobku nebo skupiny výrobku mezi ostatními výrobky nebo skupinami výrobků v rámci podniku. Hodnotí jednotlivé SPJ („strategická podnikatelské jednotka“ = Strategic Business Units) z hlediska jejich tržního postavení a analyzuje výši prostředků, které ve sledovaném časovém období přinesou. Slouží top managementu podniku jako jeden ze závažných podkladů při:

- *stanovení optimální struktury podnikových činností,*
- *rozhodování o finančních prostředcích (jejich výši i alokaci),*
- *formulování strategií, které především přispějí nejúčinněji k dosažení podnikových cílů ve sledovaném časovém období.*³⁴

Za nejvýznamnější metody pro analýzu portfolia firmy lze považovat model BCG a model GE.

4.2.1. Bostonská matice (BCG)

Bostonská konsultační skupina založila svůj model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků, vytvořených jednotlivými SBU, je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku. Tyto dva faktory považuje skupina za faktory strategické úspěšnosti. Při modelování konkrétních situací se relativní tržní podíl podniku a tempo růstu trhu obvykle vztahují k období jednoho roku. Vlastní matice, jak je zřejmé z níže uvedeného schématu, je konstruována ve dvou dimenzích.

³³ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 45

³⁴ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997. str. 44

		Relativní podíl na trhu	
		Vysoký	Nizký
Tempo růstu trhu	Vysoké	<i>Hvězdy (Stars)</i> - rostoucí zisk	<i>Otazníky (Question Marks)</i> - nízké zisky
	Nízké	<i>Dojné krávy (Cash Cows)</i> - nejvyšší zisky	<i>Bídící psi (Dogs)</i> - nejnižší zisky

Obrázek 7.4: Matice BCG

Zdroj: ZAPLETALOVÁ, Š.: *Marketing a marketingové dovednosti I.* Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2006. str. 47

BCG předpokládá, že každá SPJ („strategická podnikatelské jednotka“ = Strategic Business Units) najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Pro tyto kvadranty našla konsultační skupina specifická jména a jednotlivé kvadranty zároveň podrobně charakterizovala.

1. **PENĚŽNÍ KRÁVY** (dolní levý kvadrant) jsou SPJ s dominantním podílem na trhu, ovšem na té části trhu, která roste pomaleji. Jsou typické tím, že vytváří značné množství peněžních prostředků, většinou mnohem větší než je zpětně investováno do jejich vlastních výrobních řad.
2. **„HVĚZDY** (horní levý kvadrant) jsou SPJ s vysokým tempem růstu a s velkým podílem na trhu. Podnik očekává, že tyto SPJ budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku. A proto musí na podporu jejich postavení vynakládat značné peněžní prostředky, které nyní vyprodukuje v jiných kvadrantech (především v dolním levém kvadrantu – peněžní krávy). Jestliže je trh těmito SPJ nasycen a jejich tempo růstu trhu je nižší než 10 %, stávají se peněžními kravami a obsadí dolní levý kvadrant.“³⁵
3. **HLADOVÍ PSI** (dolní pravý kvadrant) jsou SPJ jak s nízkým tržním podílem, tak s nízkým ročním tempem růstu trhu. Nejsou perspektivní a pro podnik neznamení do budoucnosti a ni ziskové naděje ani přísliby hotových peněz. Vedení podniku v těchto situacích většinou zvažuje, zda v jejich produkci pokračovat anebo od těchto výrobních programů ustoupit.

³⁵ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997. str. 45

4. „**OTAZNÍKY** (horní pravý kvadrant) jsou SPJ, mající nízký podíl na trhu při vysokém tempu jeho růstu. Vyžadují rozdílné peněžní injekce právě pro udržení nebo zvýšení tržního podílu. Proč otazníky? Toto označení vyjadřuje dilema, které má management podniku u těchto SPJ. Mohou být v budoucnu ztrátové, ale i vysoce ziskové. Znamená to zvolit správnou SPJ a potom na ni „vsadit“, podat této vybrané SPJ doslova „pomocnou ruku“ zvýšit její tržní podíl. To vyžaduje značné prostředky a to vše při nemalém riziku.“³⁶

Výsledky analýzy pomohou podniku určit, jakou roli budou hrát jednotlivé SPJ v budoucím vývoji. Podniky si vyznačí a zařadí SPJ v matici a snaží se určit, zda je jejich portfolio zdravé. Ukáže-li se matice s velkým počtem psů a otazníků nebo malým počtem hvězd a dojných krav je portfolio nevyvážené.

Podnik vybírá nejvhodnější strategie, kterými může ovlivnit relativní tržní podíl a růst trhu podniku a tím i další celkový rozvoj podniku. Každá SPJ by měla mít vlastní strategii, „šitou na míru“ a zvolenou na základě výsledku provedené analýzy portfolia.

BCG prezentuje čtyři alternativní možnosti – čtyři strategie, které podniky využívají pro udržení nebo posílení anebo pro změnu postavení SPJ v jejich jednotlivých vývojových stadiích.

1. Zvýšení tržního podílu na základě vybudování dobrého postavení SPJ. Toto je strategie – doporučovaná především pro SPJ, které se staly otazníkem, pokud mají předpoklady stát se hvězdou – znamená silnou finanční podporu ze strany podniku.
2. Zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání prostředků. Tato strategie je často aplikovaná u peněžních krav, které produkují značné částky hotových peněz a podniky se ve většině případů snaží toto jejich postavení udržet i pro budoucnost.
3. Snížení tržního podílu s cílem získat okamžitě anebo ve velmi krátkém časovém období zvýšené příjmy hotových peněz, a to bez ohledu na možné důsledky, (tedy i za cenu ztráty tržního podílu). Tato strategie je užívána především u peněžních krav (zejména pro nerozhodné peněžní krávy), může být ale aplikována i u otazníků a psů (jestliže jejich budoucnost nejasná). Získané hotové peníze podnik investuje do hvězd, případně do nadějných otazníků.

³⁶ VEBER, J.: *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. str. 52

4. Odchod z trhu znamená likvidaci určité nebo určitých SPJ. SPJ může být vyřazena (její program je ukončen) anebo prodána a prostředky, které podnik tímto způsobem získá využije v jiné oblasti podnikání. V této souvislosti se jedná zejména o psy a v některých případech i o otazníky, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho prostředků, které nemohou být ve stávajícím časovém okamžiku pro tento účel věnovány.³⁷

4.2.2. Model GE

„Model GE (General Electric’s multifactor portfolio matrix). Tento model vytvořila konzultantská firma McKinsey pro potřeby firmy General Electric. Model GE zohledňuje při analýze více faktorů než model BCG. Model GE vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, např. velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou a četností tuzemské i zahraniční konkurence atp. Konkurenční postavení na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu (segmentu) a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční cesty, komunikační politika, finanční zdroje, nákladovost, kvalita managementu, kvalifikace zaměstnanců atp.). Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích.“³⁸

„Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Model GE člení matici do tří strategických pásem. Pole 1, 2, 3 znázorňují perspektivní podnikatelské aktivity s dobrým potenciálem. Pole 7, 8, 9, která jsou umístěna na diagonále, znázorňují aktivity, u kterých by bylo vhodné zachovat stávající stav. Naopak aktivity umístěné v polích 4, 5 a 6 nemají dobrý potenciál, nejsou perspektivní, a proto by měly být buď inovovány, anebo by od nich firma měla odstoupit.“

Efektivnost využití modelu GE v praxi záleží do značné míry na volbě vhodných kritérií, která určují atraktivnost odvětví a ovlivňují konkurenční postavení firmy na cílovém trhu.

³⁷ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997. s. 46 - 47

³⁸ MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 71

Atraktivnost trhu	vysoká	2. Udržet stávající pozici <ul style="list-style-type: none"> • Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení • Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice 	3. Investovat do firemního růstu <ul style="list-style-type: none"> • Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu • Investovat do silných stránek • Vylepšit slabé stránky 	9. Investovat selektivně <ul style="list-style-type: none"> • Specializovat se na vlastní silné stránky • Snaha odstranit slabiny • Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	průměrná	1. Investovat selektivně <ul style="list-style-type: none"> • Investovat do nejlepších segmentů • Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence • Zvýšit produktivitu 	8. Soustředit se na rentabilní aktivity <ul style="list-style-type: none"> • Zachování současných aktivit • Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem 	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum <ul style="list-style-type: none"> • Hledat možnosti růstu bez velkého rizika. Pokud to není možné, tak snížit investice a racionalizovat operace
	nízká	7. Bránit stávající pozici <ul style="list-style-type: none"> • Snaha o okamžitou rentabilitu • Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech 	4. Soustředit se na rentabilní aktivity <ul style="list-style-type: none"> • Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech • Zvyšovat úroveň produktů • Snížit investice 	5. Opustit aktivity <ul style="list-style-type: none"> • Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku • Snížit fixní náklady a investice
		silné	průměrné	slabé
		Konkurenční postavení		

Obrázek 8.4: Model GE – strategie pro jednotlivé aktivity

Zdroj: KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 85

5. Formulace a návrh optimální strategie pro MSP

Stanovení správných cílů podniku a vhodných strategií, tedy cest, jakými budou cíle dosaženy, je nutné na základě důkladné strategické analýzy podniku, přičemž je využíváno závěrů SWOT analýzy. Existují podniky, které měli v určitém čase srovnatelné výchozí podmínky, ale přesto se některé z nich staly úspěšnými a jiné zanikly. Klíčem k úspěšnému růstu podniku je právě volba optimální strategie.

5.1. Vize podniku

Je vhodné, aby byla na základě představ zakladatelů podniku o jeho působení a prospěšnosti pro společnost výstižným způsobem definována vize podniku. Ta bývá někdy nazývána firemní filozofií, měla by se vejít do jedné věty a vyjadřuje jednoduchým způsobem základní myšlenku daného podnikání a přístup podniku k zákazníkovi. Na základě vize podniku lze formulovat konkrétní podnikové principy, které představují základní pilíře fungování podniku, nebo také etický kodex, který vyjadřuje podnikem vyznávané a dodržované hodnoty. Vhodně definovaná vize podniku se pak stává důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vnějším směrem vůči zákazníkům, ale také podstatným motivačním faktorem směrem dovnitř pro zaměstnance.

5.2. Scénáře vývoje

Scénář vývoje je určitý vnitřně logicky konzistentní pohled na to, jak by se mohla vyvinout situace v budoucnosti. Jedná se o popis možných budoucích alternativ vývoje, které budou mít podstatný vliv na podnik. Tvorba scénářů vývoje je často založená na extrapolaci trendů (která vychází z předpokladu, že dosavadní vývojové trendy budou v zásadě pokračovat i v budoucnu). Alternativy vývoje lze vytvářet buď v komplexním slova smyslu (kdy bývají vstupními faktory pravděpodobný vývoj v oblasti životního stylu, demografie, legislativy, ekonomiky a technologií), nebo lze alternativy vztáhnout ke konkrétním ekonomickým ukazatelům podniku (jednodušší forma).

Strategii vývoje podniku je vhodné zpracovat v následujících variantách:

- Strategie pro nejpravděpodobnější variantu vývoje (nejvíce propracovaná),
- Strategie pro nepravděpodobný optimistický vývoj,

- Strategie pro nepravděpodobný pesimistický vývoj.

5.3. Možnosti strategického rozvoje

V situaci, kdy je uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění tohoto základního rozhodnutí. Je třeba odpovědět na následující otázky:

- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání? (stabilita)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
- Budeme výše uvedené faktory kombinovat? (kombinace)

Uvedené strategie nemusí být aplikovány pouze na podnik jako celek nebo jeho jednotlivé SPJ. Tyto strategie jsou samozřejmě aplikovány také na jednotlivé výrobky nebo druhy výrobků.

5.3.1. Strategie stability

Strategie stability je vhodná a efektivní především pro podnik, který dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé a vrtkavé a na prosperitě podniku zainteresovaní *stakeholders*³⁹ jsou s dosavadní strategickou orientací podniku v zásadě spokojeni. Podnik pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi které již ve své oblasti podnikání uplatňoval. Podnik, který dělá správné věci tak minimalizuje riziko, které by jinak plynulo ze změny, a může dále zpřesňovat a profesionalizovat své aktivity v rámci daného oboru. Hlavní strategická rozhodnutí jsou tedy zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku.

5.3.2. Strategie expanze

Expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využít příležitosti“. Z hlediska dlouhodobého je pro podnik mnohem přínosnější, nežli strategie stability. Expanze je sice vždy spojena s určitou mírou rizika, ale může být pro podnik výrazným

³⁹ 1. subjekty, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem (užší pojetí), 2. subjekty, jež ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny (širší pojetí). Např. akcionáři, zaměstnanci, věřitelé, stát, atp.

přínosem a lze také jejím prostřednictvím realizovat efekt *economies of scale*⁴⁰. Má velkou naději na úspěch ve vysoce konkurenčním a proměnlivém prostředí a zvláště na počátcích životních cyklů produktů. Expanze tedy slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi a strategická rozhodnutí jsou zaměřena na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

5.3.3. Strategie útlumu, omezení

Strategie omezení má být použita, pokud o určité výrobky a trhy podniku neexistuje dostatečná poptávka, podnik nedělá věci správně, v jiných oblastech je možné dosáhnout vyšší návratnosti vynaložených prostředků nebo se výrobky nacházejí v pozdním stádiu životního cyklu. Řídící pracovníci se této strategii mnohdy brání, jelikož nechtějí být hodnoceni jako chybující. V případě strategie omezení je tedy redukován rozsah trhů a funkcí a strategická rozhodnutí jsou zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání.

5.3.4. Kombinovaná strategie

Výše popsané strategie je možné dle specifických potřeb podniku kombinovat, což se také v praxi vyskytuje velmi často. Kombinovaná strategie je zpravidla úspěšná v případě podniků s více SPJ a v období podstatných změn průběhu životního cyklu jednotlivých produktů. Dané strategie mohou být kombinovány jednak souběžně (např. odlišné strategie v různých organizačních jednotkách podniku), jednak sekvenčně (např. první rok stabilita a následně expanze).

5.4. Volba optimální strategie

Na základě výsledků výše uvedené analýzy okolí a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýzy a s přihlédnutím k možnostem strategického rozvoje podniku by měly být vypracovány cíle podniku a konkrétní strategie, jejichž důslednou realizací bude cílů dosaženo. Je možné vypracovat více variant daných strategií, které odpovídají rozdílnému scénáři vývoje situace v budoucnosti. V případě rozhodování se pro určitou variantu je vždy nutné pečlivě zvážit a nejlépe písemně formulovat a porovnat výhody a nevýhody dané strategie.

⁴⁰ Úspory z rozsahu

Předložené návrhy strategie by měly být posouzeny zejména z následujících tří hledisek:

1. Vhodnost strategie

Vhodnost především znamená, že uvažovaný návrh strategie splňuje následující požadavky:

- je konzistentní s vizí společnosti a s nadřazenými či navazujícími strategiemi,
- návrh logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, je v něm maximálně využito silných stránek podniku a tržních příležitostí a eliminuje případné slabé stránky podniku a tržní hrozby,
- při strategické analýze byly vzaty v úvahu všechny relevantní faktory, včetně těch, které se v současnosti projevují slabě, ale v budoucnu bude jejich význam pro podnik sílit,
- návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž podnik disponuje,
- návrh nejde za hranice možného (respektuje ekonomické zákonitosti a je v souladu s politickým, ekonomickým a právním řádem a etikou podnikání).

2. Přijatelnost strategie

Přijatelnost znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované stakeholders, a těmi jsou – zákazníci, vlastníci, zaměstnanci včetně managementu, dále obchodní partneři, stát, orgány státní správy, banky a jiní aktéři finančních trhů a také konkurenti z hlediska jejich postoje vůči danému podniku.

3. Uskutečnitelnost strategie

Kritérium uskutečnitelnosti znamená, že uvažovaná strategie musí být především v praxi proveditelná. Podstatnými faktory uskutečnitelnosti jsou:

- možnost zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie (např. kapitál, technologie, suroviny a materiál, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, know-how, informace a licence),
- hledisko stabilního vývoje podniku (využívá se tzv. stabilizačních faktorů, které zvyšují schopnost podniku eliminovat neočekávané rušivé vlivy, jsou jimi např. využívání rezerv výrobních zdrojů, strategických aliancí, diverzifikace či pojištění proti možným rizikům),

- soulad strategie s podnikovou kulturou (alespoň do té míry, že předpokládané pozitivní efekty strategie jsou reálné).

5.5. Realizace strategie

„Na základě provedených analýz je tedy pro podnik zvolena ta optimální. Úspěch dané strategie v této fázi záleží již pouze na její realizaci. Zde je třeba říci, že především v případě středních a velkých podniků existuje v praxi často hluboká propast mezi schválenou strategií a její realizací. Teprve ta totiž rozhodne o úspěšnosti strategie a podniku. Schopnost managementu provést zdařilou realizaci obchodní strategie patří mezi velmi podstatné konkurenční výhody daného podniku. Je vhodné si uvědomovat příčiny, které vedou k tomu, že formulované strategie nejsou realizovány. Souček udává především následující:

- *nedostatek vůle vrcholového managementu prosazovat strategické cíle,*
- *přežívající klima lhostejnosti středního managementu,*
- *nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost,*
- *nedostatečně rozpracované strategické operace,*
- *odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat,*
- *podceňování potřeby zdrojů,*
- *nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací,*
- *slabá motivace pracovníků a kolektivů k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.“⁴¹*

Aby podnik co nejlépe zvládnul realizaci dané strategie, musí výše jmenovaným příčinám neúspěchu předcházet a v nejvyšší možné míře je minimalizovat. Má-li být strategické řízení při realizaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady.

„Předpoklady úspěšné realizace podnikové strategie:

- *Management podniku musí vyvíjet soustavný tlak na realizaci strategie.*
- *Cíle a strategie musí být přesně formulované, srozumitelné a konzistentní.*
- *Musí být vytvořeny potřebné organizační podmínky pro realizaci strategie.*

⁴¹ SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. str. 165

- *Všichni zaměstnanci musí být kvalitně informováni o úkolech vyplývajících pro ně z přijaté strategie a musí být jasně rozděleny jejich odpovědnosti, pravomoci a kompetence.*
- *Je třeba, aby byly včas zajištěny potřebné zdroje pro realizaci strategie, včetně potřebné kvalifikace zaměstnanců.*
- *Zaměstnanci podniku musí být managementem motivováni a stimulováni k dosahování vytyčených cílů.*
- *Měla by existovat vhodná podniková kultura a klima podporující plnění strategických operací a dosažení daných cílů.*
- *Úspěšnosti realizace strategie by měla být pravidelně kontrolována a hodnocena.⁴²*

Z uvedených předpokladů je zřetelné, že klíčovou pozici při realizaci strategie má management podniku. Ten nese za realizaci odpovědnost a musí na ni podnik včas a důkladně připravit. Silnou orientací na zaměstnance a jejich důkladným informováním a vysvětlením výhod nové strategie je musí motivovat tak, aby byla vytvořena příznivá podniková kultura. Tyto faktory poté budou mít za následek efektivní realizaci zvolené strategie v praxi a tím i zajištění úspěšného rozvoje celého podniku do budoucna.

⁴² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. str. 92

6. Představení podniku RCD Radiokomunikace spol. s r. o.



Obrázek 9.6: Pardubice a areál společnosti Staré Hradiště

Zdroj: <http://www.rcd.cz/cz/index.asp>

6.1. Profil podniku

RCD provozuje svou činnost v odvětví *telekomunikací/radiokomunikací*. **Působí ve dvou oborech:**

1. *Jedním je výzkum, vývoj a výroba antén, filtrů, radiostanic ve frekvenčním pásmu 40 MHz - 8 GHz, akumulátorů a dalšího příslušenství k radiostanicím. Hlavními produkty jsou repeatery a zesilovače pro rádiové systémy **TETRA** a **TETRAPOL** a speciální radiostanice pro železniční spojení **GSM-R**.*
2. *Druhým oborem jsou dodávky vnitřního (indoor) a vnějšího (outdoor) rádiového pokrytí včetně zajištění všech inženýrských a stavebních činností tzv. na klíč. Firma má zvláště velké zkušenosti s ozářením tunelů, metra a podzemních prostorů rádiovým signálem. Pro tyto účely vyvíjí a vyrábí speciální technologii, která umožňuje ozáření vnitřních prostorů rádiovým signálem různých uživatelů v různých frekvenčních pásmech (např. operátoři **GSM**, **TETRAPOL**, **TETRA**, záchranné služby, hasiči, komerční rádia atd.).*

Podnik se sídlem ve Starém Hradišti u Pardubic byl založen pracovníky státního podniku Tesla Pardubice v roce 1993 registrací v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové.

Dle výpisu z obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání společnosti tyto aktivity:

- *výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,*

- *příprava a vypracování technických návrhů,*
- *inženýrská činnost v investiční výstavbě,*
- *zastupování v celním řízení,*
- *provádění staveb, jejich změn a odstraňování,*
- *výroba, instalace a opravy elektronických zařízení,*
- *projektová činnost ve výstavbě,*
- *velkoobchod,*
- *pronájem a půjčování věcí movitých,*
- *činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,*
- *poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,*
- *poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,*
- *projektování elektrických zařízení,*
- *montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,*
- *výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,*
- *specializovaný maloobchod.*

Veškeré obchodní operace probíhají mezi právníckými osobami, klienty zkoumaného podniku tedy nejsou fyzické osoby nebo domácnosti. Jedná se o obchodování v rámci systému business to business.

V současné době podnik zaměstnává cca 90 zaměstnanců. Dle počtu zaměstnanců se tedy jedná o středně velký podnik.

Roční obrat firmy činí 100 – 140 milionů Kč a nejvýznamnějšími zákazníky jsou Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo obrany ČR, operátoři GSM, Ericsson, EADS Francie, HFWK Kölleda Německo a Andrew Německo.

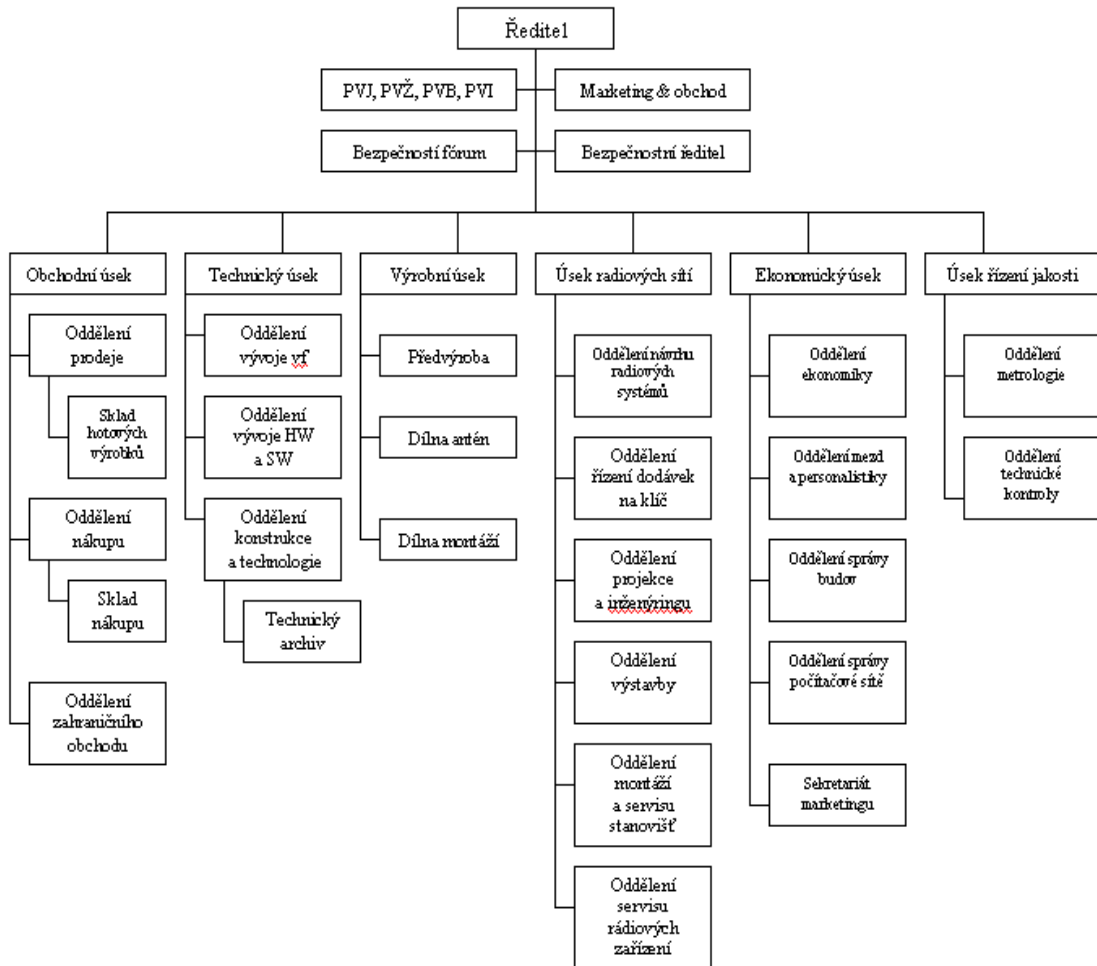
Tabulka 2.6: Historie vybraných oborů

	Zahájení	Stav v roce 2008
1994	Vývoj a výroba antén, filtrů, radiostanic a jejich příslušenství	Vyrobena tisíce antén, stovky repeaterů, tisíce radiostanic a jejich příslušenství
1997	Metro Praha, pilotní projekt v pěti stanicích	Pokryto 56 stanic signály GSM, Integrovaného záchranného systému a Bezpečnostního systému hl. m. Prahy
2000	Tunel Strahov	Pokryto 10 tunelů v CR a SR signálem IZS
2002	Výstavba rádiových sítí	Postaveno na klíč stovky stanovišť operátorů GSM a IZS
2005	Nonstop servis rádiové sítě IZS na celém území ČR a rádiových systémů v metru	Preventivní prohlídky a servisní zásahy s limitem několika hodin opravy

Zdroj: Zpracováno autorem na základě firemních podkladů

6.2. Organizační struktura

Podnik má v současné době následující organizační strukturu:



Obrázek 10.6: Organizační schéma

Zdroj: Firemní podklady

Marketing & obchod

Poradním orgánem ředitele je „Marketing & obchod“. Ten projednává a přiděluje zodpovědnosti v následujících oblastech – strategické cíle, marketingové a obchodní příležitosti, příprava, průběh a podpora zakázek.

PVJ, PVŽ, PVB a PVI

Pod zkratkami PVJ, PVŽ, PVB a PVI se skrývají – Představitel vedení pro systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001, Představitel vedení pro systém řízení životního

prostředí dle ČSN EN ISO 14001, Představitel vedení pro systém BOZP a PO dle ČSN OHSAS 18001 a Představitel vedení pro integrovaný systém bezpečnosti informací dle ČSN EN ISO 27001 a bezpečnosti zakázek dle ČSN EN ISO 20000.

Bezpečnostní ředitel

Úkolem bezpečnostního ředitele je zajišťovat bezpečnostní dokumentaci a ve spolupráci s NBÚ i všechny náležitosti související s certifikací společnosti a části jejích pracovníků na stupeň T – tajné.

Bezpečnostní fórum

Bezpečnostní fórum zajišťuje systém řízení bezpečnosti informací dle ČSN EN ISO 27001.

Obchodní úsek

Zajišťuje obchodní činnost. Obchodní úsek zahrnuje následující oddělení:

- **Oddělení prodeje** – zpracovává nabídky, sjednává a uzavírá kupní smlouvy na prodej materiálů a výrobků, vyřizuje reklamace dodaných výrobků a služeb, zajišťuje reklamační řízení na neshodné dodávky atd.
- **Oddělení nákupu** – zajišťuje nákup materiálů a výrobků podle požadavků jednotlivých oddělení, zajišťuje vhodné podmínky pro skladování a manipulaci s materiálem a výrobky, zajišťuje hospodaření s obaly atd.
- **Oddělení zahraničního obchodu** – zajišťuje nákup, prodej a spolupráci se zákazníky a dealery v oblastech, kde je nezbytné dodržovat zvláštní pravidla a komunikovat výhradně v cizím jazyce.

Technický úsek

Zajišťuje vývoj a přípravu výroby nových výrobků. Technický úsek zahrnuje tato oddělení:

- **Oddělení vývoje vf** – zajišťuje vývoj a přípravu výroby zařízení a dílů v oboru vysokých frekvencí.
- **Oddělení vývoje HW a SW** – zajišťuje vývoj a přípravu výroby zařízení a dílů v oboru zvukových frekvencí a v oborech telekomunikační a digitální techniky atd.
- **Oddělení konstrukce a technologie** – zajišťuje konstrukci a přípravu výroby mechanických částí vyvíjených zařízení.

Výrobní úsek

Zajišťuje výrobu výrobků a vzorků podle požadavků obchodního a technického úseku. Prověřuje realizovatelnost těchto požadavků. Dále např. ověřuje materiálové, dokumentační, technické, technologické a kapacitní zajištění. Sestavuje plán výroby pro jednotlivé dílny. Zajišťuje údržbu a obměnu výrobních zařízení, nářadí, přípravků a pomůcek.

Úsek rádiových sítí

Zajišťuje všechny činnosti potřebné pro výstavbu radiokomunikačních systémů. Zahrnuje následující odvětví:

- **Oddělení návrhu rádiových systémů** – sleduje stav techniky a obchodní aktivity konkurence v oblasti rádiového pokrytí tunelů a podzemních prostor.
- **Oddělení řízení dodávek na klíč** – sleduje stav techniky a obchodní aktivity konkurence v oblasti rádiového pokrytí venkovních prostor (outdoor), vnitřních prostor (indoor) a pokrytí speciálních zakázek (metro).
- **Oddělení projekce a inženýringu** – zhotovuje projekty výstavby telekomunikačních zařízení a systémů atd.
- **Oddělení výstavby** – organizuje a provádí stavební práce, elektronické přípojky a dodávky a montáže ocelových konstrukcí jako součást realizace zakázek.
- **Oddělení montáží a servisu stanovišť** – organizuje a provádí montážní a servisní činnosti na venkovních stanovištích.
- **Oddělení servisu rádiových zařízení** – zajišťuje komplexní povýrobní péči o výrobky, provádí záruční a pozáruční opravy, montáže výrobků, školení zákazníků atd.

Provozní úsek

Zajišťuje účetnictví, finanční styk s okolím, mzdy, přijímání a propouštění zaměstnanců, zvyšování kvalifikace, dále také péči o majetek, fungování informačního systému a podporu marketingových činností. Provozní úsek zahrnuje tato oddělení:

- **Oddělení ekonomiky** - zajišťuje finanční styk společnosti s okolím, účetnictví, evidenci majetku, udržování finanční rovnováhy společnosti, získávání finančních zdrojů, hospodaření s volnými zdroji a další činnosti související s ekonomikou společnosti.

- **Oddělení mezd a personalistiky** – provádí přijímání a propouštění zaměstnanců, eviduje pracovní smlouvy, zajišťuje zvyšování kvalifikace atd.
- **Oddělení správy budov** – zajišťuje např. údržbu a revize budov, elektrických rozvodů, rozvodů studené a teplé vody, odpadů a kanalizace v areálu společnosti atd.
- **Oddělení správy počítačové sítě** – zajišťuje provoz a rozvoj infrastruktury počítačové sítě a pracovních stanic uživatelů, navrhuje nákup HW a SW, spravuje internetové a intranetové stránky atd.
- **Sekretariát marketingu** – je tvořen vybranými pracovníky provozního úseku a úseku rádiových sítí a zajišťuje např. podklady pro katalogové listy a prezentace, internetové stránky, pojištění, vedení evidence poptávek, objednávek a smluv atd.

Úsek řízení jakosti

Zajišťuje uplatňování a rozvoj systému řízení jakosti. Provádí interní audity a vyhodnocuje zjištěné skutečnosti, řídí technickou kontrolu atd. Úsek řízení jakosti zahrnuje tato oddělení:

- **Oddělení metrologie** – vede evidenci měřidel a měřících přístrojů a zajišťuje jejich ověřování a kalibraci atd.
- **Oddělení technické kontroly** – zajišťuje řízení kontrol a provádění vstupní, mezioperační a výstupní kontroly.

7. Strategická analýza podniku

7.1. Analýza makroprostředí

V této kapitole se budu zabývat analýzou obecného okolí podniku, zaměřím se proto na faktory makroprostředí a to *ekonomickou oblast, politicko-legislativní oblast a technologickou oblast.*

Technologická oblast

Trh radiokomunikací je orientován na celosvětově standardizované systémy, např. **GSM, Tetra, Tetrapol, GSM-R**. Pouze velké světové firmy, jako např. **Motorola, Siemens, EADS** atp. mohou investovat obrovské prostředky do vývoje nových technologií, které dovolí vyrábět při velkých množstvích za velmi nízké ceny pro celý svět. Vysoká cena vývojových prací světových firem a orientace na velké série dává na druhé straně menším, ale odborně zdatným firmám (např. RCD Radiokomunikace) příležitost vyrábět produkty nebo poskytovat služby, které musí být ušity na míru, mají špičkovou technickou úroveň a jsou vyráběny v malých množstvích.

Typickým příkladem jsou individuální technická řešení rádiového spojení v tunelech nebo analogové rádio pro světový standard GSM-R, které zaplňuje mezeru vzájemné slučitelnosti starších analogových systémů a moderního GSM-R na evropských železničních tratích.

Politicko-legislativní oblast

Mezi klíčové politické faktory ovlivňující odvětví telekomunikací/radiokomunikací řadí právní legislativa regulující podnikání, tedy zákon o daních, *pracovní právo, předpisy na ochranu životního prostředí, předpisy na ochranu osobních údajů, předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a hygieny práce, zákon o ochranných známkách či patentový zákon*. Z politických faktorů je třeba monitorovat hrozby a příležitosti přicházející ze změn legislativy regulující podmínky podnikání.

Produkty či služby, které nabízí trh radiokomunikací podléhají podle zákona o dani z přidané hodnoty základní sazbě ve výši 19 %. Zvýšení snížené sazby z 5 % na 9 % platné od 1.1.2008 na celkovou cenu nabízených produktů či poskytovaných služeb nemělo vliv.

Ekonomická oblast

Světová hospodářská krize již dopadla i na českou ekonomiku. *Reálný hrubý domácí produkt* výrazně zpomalil a v letošním roce, tedy v roce 2009 lze očekávat růst maximálně 2 procenta. Zpomalení ekonomického růstu (případně propad do recese) u zemí EU, které jsou v odvětví telekomunikací/radiokomunikací největšími obchodními partnery (v této souvislosti zejména **Německo**) se v dalším období, dle mého názoru, projeví propadem objemu našeho exportu, který byl v posledních letech tahounem českého HDP.

Makroekonomickou situaci v ČR ovlivňuje i *inflace*, kterou lze v tomto odvětví spatřovat ve zvyšování cen vstupních produktů a následně ve zvýšené ceně hotových produktů či poskytovaných služeb, což způsobuje jejich menší konkurenceschopnost.

Také *vývoj měnového kurzu české koruny* má silný dopad na inflaci v České republice prostřednictvím cen dovážených statků a služeb. Neobvykle volatilní byl v minulém roce kurz české koruny, která zaznamenala díky dopadu finanční krize na světové finanční trhy dvě zcela odlišné poloviny roku, kdy první přinesla vysoké zhodnocení, zatímco druhá její strmý pád. Posílení koruny se negativně projevuje na hospodaření některých českých exportérů, kteří budou v případě přetrvávajícího silného kurzu nuceni zvažovat snížení výroby na export. Naopak oslabení koruny s sebou přináší příležitosti pro zvýšení prodeje do ostatních zemí.

7.2. Analýza mikroprostředí

V kapitole vztahující se k oborovému okolí podniku budu analyzovat relevantní vlivy na podnik *RCD Radiokomunikace* z pohledu konkrétního podnikatelského prostředí, ve kterém působí, tedy *trhu s radiokomunikacemi*.

7.2.1. Zákazníci

Hlavními zákazníky společnosti RCD jsou následující právnické osoby:

- *Státní rozpočtové organizace*,
(Ministerstvo vnitra ČR, Policie ČR, HZS, AČR, Správa a údržba dálnic)
- *Komunální rozpočtové a příspěvkové organizace*,
(Dopravní podnik hl. města Prahy)

- Celostátní operátoři mobilního spojení a internetu,
(O₂, Vodafone, T-Mobile, Ufon)
- Velcí hráči na trhu investičních staveb.
(Metrostav, Skanska, Eltodo)

Důvod oblíbenosti společnosti RCD Radiokomunikace u jednotlivých zákazníků spočívá zejména v její schopnosti vyhovět všem jejich individuálním požadavkům – získat kvalitní výrobky či služby, a to snadno (dostupně), rychle, levně, kvalifikovaně, s možností komplexního zajištění zakázky v celém rozsahu: návrh, projektová dokumentace, inženýring, vývoj speciálních doplňků, výroba, montáže, servis 24 hodin denně, služby HOT line 24 hodin.

Společnost sama nezískává zakázky přímo na základě výběrového řízení. Výběrových řízení se účastní odběratelé (potenciální zákazníci), kteří si posléze na základě vlastního poptávkového řízení vyberou *dodavatele produktu* či *poskytovatele služby*, kterým může být i společnost RCD Radiokomunikace.

7.2.2. Subdodavatelé

Vzhledem k tomu, že se areál společnosti nachází v oblasti „*elektrotechnického klastru*“⁴³, je většina jejích subdodavatelů z Pardubic či blízkého okolí.

V návaznosti na bývalou Teslu Pardubice tak historicky působí v oblasti Pardubického regionu řada firem (např. *T-CZ, Eldis Pardubice, s.r.o., Era – Beyond Radar, Nástrojárna Pardubice, s.r.o., Retia Pardubice, a.s.*), které nejsou pro společnost RCD Radiokomunikace konkurenty, ale zpravidla jejími *subdodavateli*⁴⁴.

Jedná se o subdodavatele v následujících oborech:

- *výroby a montáže desek plošných spojů,*
- *výroby forem a lisování,*
- *mechanického obrábění,*
- *montáží elektrických zařízení.*

⁴³ Klaster popřípadě klastry jsou regionálně umístěná uskupení navzájem propojených firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných oborech, bank, přidružených institucí a organizací, které si navzájem **konkurují**, ale také navzájem **kooperují** za účelem zvýšení celkové konkurenceschopnosti, ziskovosti a postavení na trhu.

⁴⁴ Za subdodavatele je považován podnik (organizace) dodávající jinému subjektu (podniku) dílčí dodávky pro jejich kompletaci, tedy dodavatel dodávající dodavateli.

Společnost zavedla a úspěšně udržuje systém managementu jakosti dle požadavků ČSN EN ISO 9001:2001. Na základě toho lze říci, že *certifikace kvality* je pro společnost RCD jedním z důležitých kritérií výběru subdodavatele a partnera při obchodních vztazích.

Společnost si subdodavatele vybírá na základě tzv. *vyhodnocovacího procesu*. Proces hodnocení subdodavatelů začíná u ověřování jejich ekonomické stability, dále společnost RCD zkoumá, zda je subdodavatel svým celkovým zaměřením schopen dostát požadavkům, zda je dostatečně inovativní ve výrobě a ve vývoji, zda má také internacionální nákup a zda jakost odpovídá stanovenému standardu.

Postup hodnocení subdodavatelů:

- *určení závažných kritérií (např. certifikace podle ISO 9000, blízkost místa, doba reakce v případě potřeby, jakost, zabezpečení jakosti, technické vybavení nebo strojní park apod.),*
- *vážení jednotlivých kritérií podle jejich důležitosti,*
- *stanovení hodnotící stupnice (systému známkování),*
- *vytvoření bodovacího systému,*
- *samotné vyhodnocení subdodavatelů.*

7.2.3. Konkurence

Podnik RCD Radiokomunikace působí na trhu ČR především v oblasti „ochrany kritické infrastruktury prostředky rádiového spojení“. Po rozhovoru s vedením podniku jsem zjistila, že u *rádiových spojení* nemá společnost na území našeho státu prakticky konkurenci, neboť zde není nikdo jiný, kdo by se jejich vývojem zabýval. Silnou konkurenci lze spatřit pouze v podobě velkých zahraničních firem, jako jsou např. *Kathrein, RFS, Andrew, Avitec, Kapsch* atp.

Domácí konkurenci společnost cítí u nabízených služeb, jako jsou např. *projektování a inženýring*, neboť v ČR existuje řada firem, jež jsou schopné tuto službu svým zákazníkům rovněž zajistit. Jedná se např. o *Radioking, s. r. o. či Spojprojekt Praha, a. s.*

7.3. Analýza portfolia

Úkolem portfolio analýzy je analyzovat pozici výrobku/služby ve výrobním programu firmy. Pro analýzu jsme s vedením podniku vybrali *dva klíčové výrobky (anténa v pásmu 2,4 GHz pro poskytovatele služeb internetu a duplexer pro lokomotivu)*, které reprezentují široké spektrum výrobků z oblasti radiokomunikací a speciálního příslušenství radiostanic a *jednu z mnoha nabízených služeb (projektování a výstavba stanoviště s repeaterem pro operátora GSM)*.

Podle stanoviska firmy tak budou v BCG matici uvedeny pouze výrobky/služba pro veřejné operátory, protože výrobky z oblasti ochrany kritické infrastruktury jsou realizovány v režimu „ochrany informací“.

7.3.1. BCG matice

Níže uvedená tabulka, jež poskytuje údaje pro sestavení *BCG matice* za rok 2008, porovnává obrat podniku u zmíněných výrobků/služby s obratem jeho největšího konkurenta. Z tabulky také vyplývá procento růstu prodeje výrobků/služby na českém trhu.

Tabulka 3.7: Údaje pro sestavení BCG matice za rok 2008

Výrobek/služba	Obrat prodeje výrobku/služby na trhu v mil. Kč	Obrat prodeje největšího konkurenta v mil. Kč	Tržní podíl **	Procento růstu prodeje výrobku/služby na trhu
Anténa 2,4 GHz pro poskytovatele služeb internetu	2	10	0,2	2
Duplexer pro lokomotivu	2,5	25	0,1	15
Projektování a výstavba stanoviště s repeaterem pro operátora GSM	5	20	0,25	20

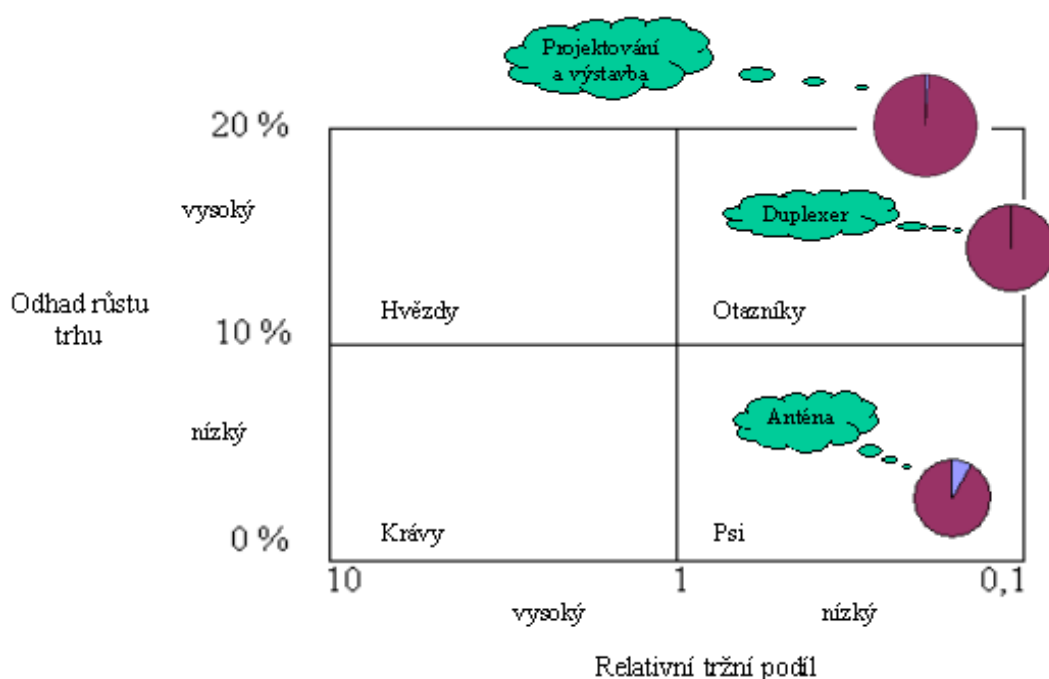
** Tržní podíl se zjistí porovnáním obratu podniku RCD na trhu s obratem jeho největšího konkurenta

Zdroj: Zpracováno autorem na základě poskytnutých informací

Z níže uvedené matice je vidět, že mezi tzv. „otazníky“ patří služba – *Projektování a výstavba stanoviště s repeaterem pro operátora GSM* a výrobek – *Duplexer pro lokomotivy*.

Růst objemu prodeje daného výrobku je dán modernizací vlakových souprav v Evropě dle jednotných norem a u služby je tento růst připisován zejména vstupu nového operátora Ufon na trh, v důsledku čehož operátoři GSM (O₂, Vodafone, T-Mobile) modernizují a rozšiřují svá stanoviště.

„Psem“ pak zůstává *anténa v pásmu 2,4 GHz pro poskytovatele služeb internetu*, jejíž obrat klesá v důsledku téměř nasyceného trhu v ČR. Do zahraničí nelze tento výrobek přes tlak konkurence prodat, proto lze předpokládat jeho výrobu pouze na dalších 5 let.



Obrázek 11.7: BCG matice

Zdroj: Zpracováno autorem na základě poskytnutých informací

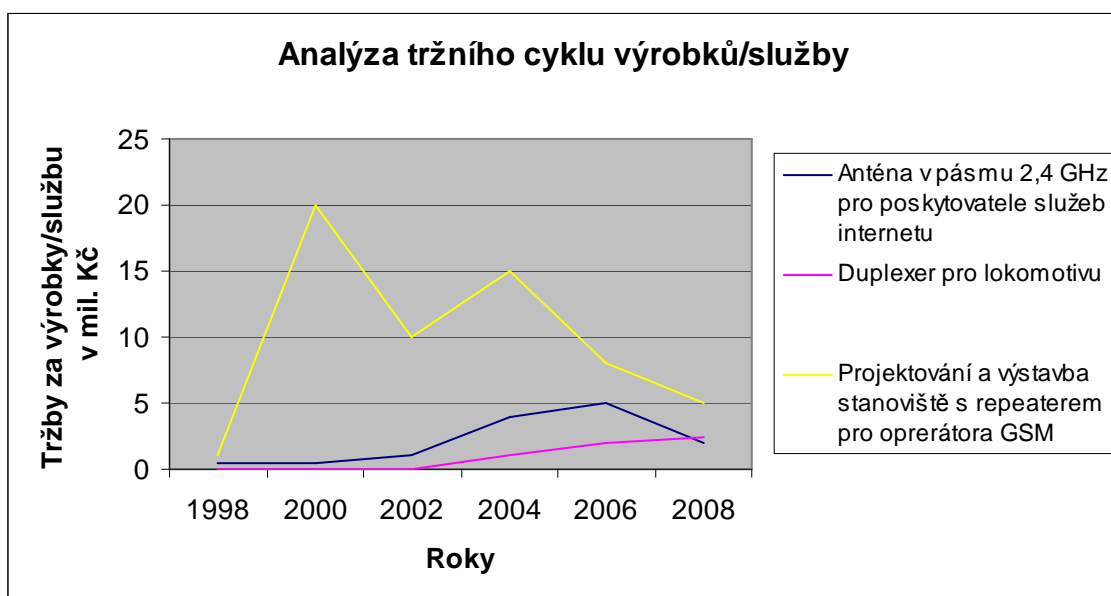
7.4. Analýza tržního cyklu výrobků a služeb

Cyklus tržní životnosti je vyjádřením časové řady prodejů daných výrobků/služeb. Analýza objemu prodeje určitého výrobku/služby a z něj vyplývajících tržeb umožňuje odhadnout pravděpodobný vývoj v této oblasti a usnadňuje vedení podniku strategické rozhodování při boji s konkurencí.

Tabulka 4.7: Údaje pro sestrojení časové řady prodejů daných výrobků/služby

Analýza tržního cyklu							
Výrobek/služba	Tržby za výrobky/službu (v mil. Kč) v jednotlivých letech						Odhad
	1998	2000	2002	2004	2006	2008	
Anténa v pásmu 2,4 GHz pro poskytovatele služeb internetu	0,5	0,5	1	4	5	2	pokles (výroba asi do roku 2012)
Duplexer pro lokomotivu	-	-	-	1	2	2,5	růst
Projektování a výstavba stanoviště s repeaterem pro operátora GSM	1	20	10	15	8	5	kolísání v důsledku konkurence

Zdroj: Zpracováno autorem na základě poskytnutých informací



Graf 1.7: Analýza tržního cyklu výrobků/služby

Zdroj: Zpracováno autorem na základě poskytnutých informací

7.5. Současný marketingový mix

Marketingová strategie vychází z marketingového mixu - tzv. 4P - product, place, price a promotion. V současnosti přidávají často marketingoví experti ještě další tři "P" k dobru, a to pro kategorii služeb. Jde o – people, processes, a physical evidence. Prostřednictvím analýzy marketingového mixu je tedy možné získat přehled o marketingové strategii firmy.

7.5.1. Struktura výrobků a služeb (product)

- Výrobky

Společnost RCD je schopna svým zákazníkům nabídnout širokou škálu výrobků z oblasti radiokomunikací a speciálního příslušenství radiostanic (např. antény, repeatery, zesilovače, filtry, duplexery atd.). Kvalifikovaní pracovníci a moderní přístrojové vybavení výrobních pracovišť zde zaručují jejich vysokou kvalitu v souladu se standardem ISO 9001: 2000.

- Vývoj a výroba na zakázku

Velkou předností společnosti RCD je její schopnost zajistit vývoj a výrobu podle požadavků a potřeb zákazníka („customized solution“), neboť úpravy produktů podle požadavků zákazníka dodávek od velkých výrobců jsou příliš drahé a prakticky nemožné.

Vývojová a konstrukční pracoviště RCD tak *připravují a zajišťují konstrukční technická řešení nových výrobků dle specifických požadavků a výrobní pracoviště široké spektrum výrobků z vlastního vývoje, jenž je pro společnost konkurenční výhodou v podobě její nezávislosti.*

Příkladem úspěšně realizovaných zákaznických řešení jsou rozsáhlé systémy pro zajištění rádiové komunikace v tunelech a budovách. Dalším příkladem je speciální radiostanice vyvinutá na objednávku zahraničního zákazníka a certifikovaná v zahraničních zkušebnách.

Součástí zákaznických služeb jsou i poradenské a konzultační služby nabízené týmem zkušených pracovníků v těchto oblastech – *návrh a realizace rádiových sítí, měření rádiových signálů, lokalizace rádiových rušení a zajištění elektromagnetické kompatibility (EMC).*

V nabídce společnosti RCD Radiokomunikace nechybějí ani následující měření a zkoušky dle zákaznických specifikací - *měření pokrytí rádiovým signálem venkovních a vnitřních prostor, měření chyb na koaxiálních kabelech, měření činitele stojatých vln na kabelových rozvodech a na anténách, měření chyb na mikrovlnných spojích, testování parametrů antén, měření izolace antén, zkoušky EMC, měření výkonu na optických kabelech, měření tloušťky povrchových úprav, klimatické zkoušky zařízení.*

- Projektová řešení dodávaná na klíč („turn key delivery“)

Společnost je s ohledem na širokou *diverzifikaci*⁴⁵ činností a flexibilitu pracovních týmů schopna nabídnout i dodávky rádiového systému komplexně včetně předprojektových měření, projektu, vývoje a výroby speciálních dílů, instalace, oživení systému a závěrečných měření včetně konečné certifikace⁴⁶.

7.5.2. Cena (price)

V současné době se mnoho firem potýká s platební neschopností některých odběratelů nebo jako společnost RCD s obtížemi s uvolňováním finančních prostředků v potřebných termínech některými rozpočtovými organizacemi. Společnost tak přebírá riziko za splnění termínu zakázky.

Základním způsobem platby podniku jsou *platby pomocí faktur*.

Při stanovení ceny je důležité znát cenu na trhu, neboť její stejná či nižší výše může podniku zajistit konkurenční výhodu.

Společnost RCD určuje ceny na základě *svých výrobních nákladů, tzv. přírážkovou metodou (cena = náklady + zisková přírážka)*. Takto stanovené ceny jsou však ovlivňovány cenami konkurenčních firem, díky kterým bývá často ziskové rozpětí ceny značně zužováno.

7.5.3. Distribuce (place)

Podnik díky charakteru výroby (*dělá investiční celky*) nemá na území České republiky vybudovány distribuční řetězce⁴⁷.

Společnost má *pro prodej a materiál pro vlastní zakázky vlastní sklad*, z čehož vyplývá nepotřebnost jakéhokoliv distribučního kanálu.

Pouze v zahraničí své výrobky podnik distribuuje prostřednictvím svých obchodních zástupců.

⁴⁵ Diverzifikace (z lat. *diversus*, rozmanitý a *facere*, činit) znamená rozrůžňování, strategii podnikání, která se snaží snižovat rizika tím, že se nespolehá na jediný produkt, nýbrž rozděluje své aktivity do různých oblastí, svá aktiva do různých firem, měn a podobně.

⁴⁶ Nestranné potvrzení shody vlastností výrobků s požadavky technického předpisu certifikač. orgánem.

⁴⁷ Část logistického řetězce, který začíná okamžikem, kdy výrobek opustí podnik a končí u konečného zákazníka. Je tvořen souborem organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů jejichž prostřednictvím jsou výrobky dodávány zákazníkům.

7.5.4. Propagace a komunikační mix (promotion)

- Propagace

Nedílnou součástí marketingové strategie společnosti RCD je propagace svých výrobků a služeb. Vzhledem k tomu, že na trhu telekomunikací/radiokomunikací panuje tvrdá konkurence, je propagace výrobků společnosti klíčová otázka pro udržení podniku na daném trhu.

Mezi hlavní formy propagace řadí společnost zejména následující kanály:

- *internetová stránka podniku (<http://www.rcd.cz>),*
- *výstava MILIPOL v Paříži, jež se koná každé dva roky a umožňuje společnosti navázat nové kontakty se zákazníky.*

Ostatní formy propagace, jako jsou *tištěné publikace*, společnost zásadně odmítá z důvodu jejich zastarávání a malého počtu čtenářů.

- Komunikace se zákazníkem

Oddělení prodeje zpracovává obchodní dokumentaci, informuje zákazníky o výrobcích uváděných na trh a poskytovaných službách především prostřednictvím *pracovníků, kteří jsou v kontaktu se zákazníky*. K informování zákazníků dále využívá *katalogy výrobků a služeb, www stránky, výstavy a veletrhy*.

Vstupem poptávkového řízení tak může být poptávka zákazníka, výběrové řízení nebo zájem RCD nabídnout zákazníkovi zboží nebo službu.

- Prezentace firmy

Společnost rovněž prezentuje *vítězství v soutěži o nejlepšího exportéra*. V této souvislosti byla RCD první firmou v Evropě, která pro etablovaného německého partnera vyvinula požadované rádio špičkových parametrů, zavedla výrobu přijímačů tohoto rádia v Německu a nejnáročnější části vysílače vyráběla ve vlastních výrobních prostorech. Potřeba německé Deutsche Bahn vybavit všechny lokomotivy tímto rádiem způsobila v roce 2004 obrovský nárůst exportu, který byl oceněn první cenou v soutěži DHL.

Nelze opomenout ani to, že je společnost hrdým *držitelem certifikátů ISO 9001* (systém řízení jakosti), *ISO 14001* (systém řízení ochrany životního prostředí), *ISO/IEC 20000:2005* (systém managementu služeb informačních technologií) a *ISO/IEC 27001/2005* (systém managementu bezpečnosti informací).

7.5.5. Lidé (people)

Rozvoj personální politiky RCD je stavěn na dlouholetých zkušenostech a tradicích získaných z vývoje a výroby špičkové elektroniky v Tesle Pardubice.

Na kvalitní personální obsazení a kvalifikační strukturu klade management společnosti nejvyšší důraz, který se projevuje především ve snaze získávat adekvátní odborníky pro možnost řešení nejnáročnějších úkolů, které přináší široký záběr nabídkového portfolia firmy - především strategie komplexnosti.

Úspěch podniku tak plně závisí na kvalitě jeho zaměstnanců:

- kvalifikační struktura společnosti (% z celkového počtu zaměstnanců):

VŠ 21 %

SOU 54 %

SŠ 23 %

- struktura specialistů (% specialistů k počtu všech zaměstnanců):

Vývoj vf dílů, řídicích systémů SW, návrhy rádiových sítí 17 %

Konstrukce mechanických dílů 8 %

Projekce a inženýring 12 %

Montáže a servis 10 %

Vyvíjená a vyráběná zařízení jsou standardně vybavena dvojjazyčnou dokumentací, jsou testována v zahraničních zkušebnách a ke komunikaci se zahraničními partnery tak musí být pracovníci vybaveni minimálně schopností domluvit se anglicky. Proto firma podporuje studium angličtiny externími lektory.

Co se týká zvyšování odborné kvalifikace, má společnost RCD vlastní potřebné vybavení i špičkové odborníky, kteří vybrané pracovníky vyškolí, a na jejich místa pak mohou být přijati noví a nezkušení pracovníci.

V oblasti vzdělávání a zvyšování kvalifikace firma úzce spolupracuje s *místním učilištěm, průmyslovou školou elektrotechnickou a Univerzitou Pardubice.*

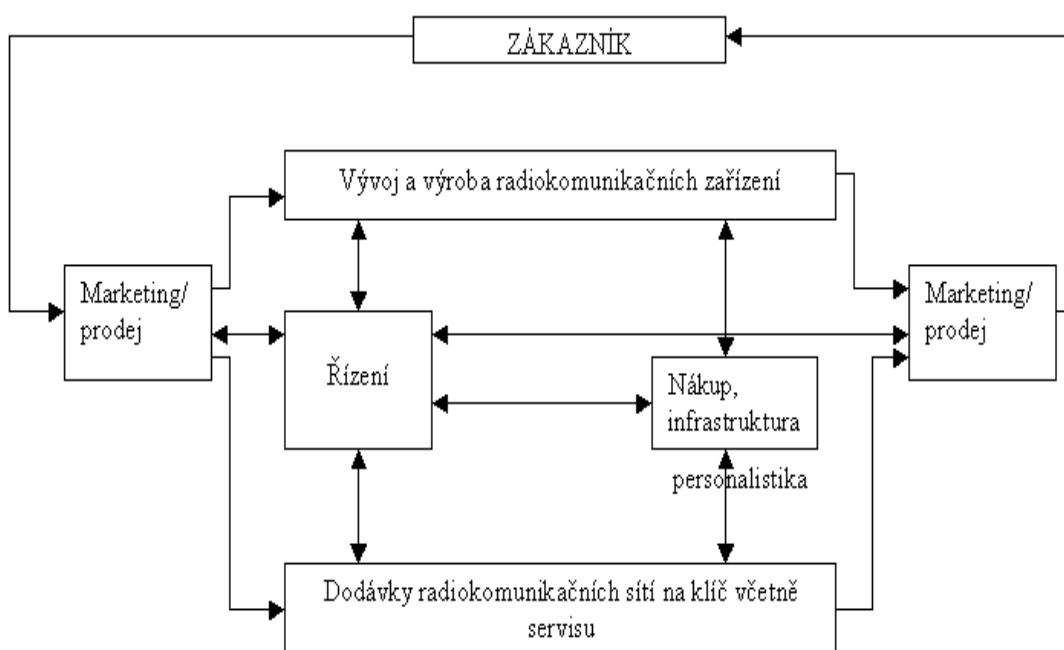
7.5.6. Proces (process)

Všechny činnosti firmy, které mají vliv na kvalitu vývoje, výroby, projektování, montáže a servisu jsou firmou průběžně *dokumentovány, sledovány a vyhodnocovány.*

Na základě vyhodnocení jsou pak sledované činnosti zlepšovány. Do zlepšování kvality jsou zapojeni všichni zaměstnanci.

Činnost firmy v obou hlavních oborech „vývoj a výroba radiokomunikačních zařízení“ a „dodávky radiokomunikačních sítí na klíč včetně servisu“ je popsána pomocí procesů (interních definovaných postupů).

Níže uvedené grafické vyjádření umožňuje dívat se na společnost RCD jako na systém, jehož stabilitu udržuje právě zpětná vazba přes potenciálního zákazníka, a sledovat tak klíčovou roli procesu „marketingu a prodeje“ v této zpětné vazbě.



Obrázek 12.7: RCD jako systém se zpětnou vazbou

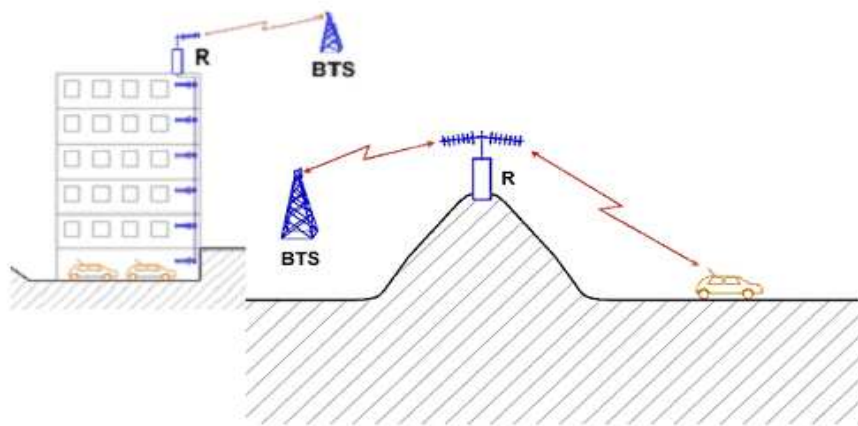
Zdroj: www.justice.cz

7.5.7. Fyzický důkaz (physical evidence)

Společnost nabízí *na svých webových stránkách* poskytnuté reference nebo další ukázky služby, která bude poskytnuta. Na rozdíl od klasického produktu si totiž zákazník nemůže na službu sáhnout, prohlédnout si ji a odhadnout, jak bude fungovat, aniž by mu společnost toto poslední ze sedmi „P“ poskytla.

Příklady referencí:

- „Metro – 53 stanic v metru Praha,
- Tunely – 6 silničních tunelů v délce 25 km v ČR a SR (Strahov Praha, Mrázovka Praha, Letná – Praha, Kohoutova – Brno, Branisko – Prešov, Horelica – Čadca),
- Vnitřní pokrytí – 70 stanovišť (např. Letiště Praha, Sazka Aréna, Kongresové centrum - Praha, hotely, nákupní centra atd.),
- Venkovní pokrytí – 70 stanovišť na území České republiky v rádiových sítích MV ČR a operátorů GSM,
- Repeatery – použití vlastních repeaterů pro šíření signálu TETRA a TETRAPOL ve vnitřních a venkovních prostorech,
- Antény – speciální antény pro armádu ČR a standardní sortiment antén pro všeobecné použití v pásmech od 40 MHz do 2,4 GHz,
- Příslušenství – akumulátory, konektory, náhlavní soupravy pro rádiové sítě Policie a Armády“⁴⁸.



Obrázek 13.7: Řešení vnitřního a venkovního pokrytí

Zdroj: <http://www.rcd.cz/cz/index.asp>

7.6. SWOT analýza

Poznatky získané na základě rozhovoru s vedením podniku a strategické analýzy společnosti RCD Radiokomunikace jsem shrnula do **SWOT analýzy**, která má podniku pomoci vyhodnotit jeho stávající situaci a sloužit jako opora pro následný návrh vhodné marketingové strategie.

⁴⁸ www.rcd.cz

Tabulka 5.7: SWOT analýza společnosti RCD Radiokomunikace

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • <i>dobrá pověst</i> • <i>finanční soběstačnost a dobrá platební morálka</i> • <i>flexibilita pracovních týmů (specialisté z vývoje mohou kvalifikovaně pomoci při oživování, specialisté z konstrukce při montážích a zástavbě rádií do aut a motocyklů, projektanti a elektromechanici z dílny při montážích atd.)</i> • <i>velká diverzifikace výrobků a služeb, která zaručuje stabilitu při výkyvech poptávky v různých segmentech trhu</i> • <i>vlastní vývoj a výroba umožňuje vyplnit kusovými a malosériovými dodávkami výrobků vyvinutými dle specifikace zákazníka na trh velkých světových „hráčů“, kterým se nevyplatí zabývat se kusovou výrobou, nebo by cena takového výrobku byla nekonkurenceschopná</i> • <i>vnitřní stabilita organizační struktury (organizační struktura je součástí certifikace systémů ISO 9001, ISO 14001, ISO 20000, ISO 27001, OHSAS 18001)</i> • <i>moderní přístrojové vybavení výrobních a vývojových pracovišť</i> • <i>vysoká kvalifikace konstruktérů a technologů</i> • <i>kvalita produktů a služeb</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>společnost nedokáže obchodně využít zejména potenciál unikátního know how, konkurenceschopných výrobků a služeb</i> • <i>společnost nemá při velmi rychlém rozvoji a globalizaci trhů k dispozici dostatek kapacit pro razantní účast ve velkých mezinárodních tendrech</i> • <i>společnost nemá také dostatek kapacit pro přímé dlouhodobé působení v zahraničí</i>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • <i>růst poptávky v hlavním segmentu trhu</i> • <i>v prvním pololetí roku 2009 proběhnou výběrová řízení a kontrakty na zakázky, kde má společnost reálnou šanci uspět v ročním rozsahu až do roku 2013, a to v částce 60 – 80 mil. Kč</i> • <i>zvýšení věrnosti zákazníků</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>vstup nových konkurentů do odvětví, popř. zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence</i> • <i>růst mezd a cen vstupních produktů</i> • <i>stupňování cenové konkurence v odvětví</i>

Zdroj: Zpracována autorem na základě poskytnutých informací

8. Návrh marketingové strategie

Na základě provedené strategické analýzy společnosti RCD Radiokomunikace, která je zakončena přehledem silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí, bude vypracována *marketingová strategie podniku*, jež v podstatě představuje rámcový plán činností umožňujících využití všech dostupných zdrojů organizace při plnění jejích marketingových záměrů.

Ze strategické analýzy je rovněž zřejmé, že firma by se měla více věnovat marketingovým aktivitám a hledat příležitosti k jejich zlepšení. Na které z nich by se firma měla zaměřit, uvádím v následující strategii marketingového mixu.

8.1. Definice poslání a marketingových cílů

Na základě seznámení autora práce s předmětem činnosti společnosti RCD a poznatků získaných prostřednictvím strategické analýzy lze uvést následující definici poslání.

Posláním společnosti RCD Radiokomunikace je pomocí kvalifikovaného lidského zdroje, inovativních a moderních technologií a know-how poskytovat zákazníkům kvalitní výrobky a služby.

Cestou k naplnění tohoto poslání by mělo být zlepšení environmentálního profilu firmy vývojem ekologicky šetrnějších výrobků a technologií při současném udržení vysoké kvality výrobků a služeb.

Společnost RCD se totiž zabývá nejen vývojem a výrobou rádiových zařízení ve vlastní provozovně, ale také projektováním, výstavbou a servisem rádiových stanic po celém území České republiky včetně chráněných území.

Rozvoj radiokomunikací pak vytváří pro společnost příležitost podílet se na dodávkách vlastních výrobků a služeb pro komunikační síť. Nabízené příležitosti však mohou být využity pouze v případě, když jakost nabízených výrobků a služeb splní náročná očekávání zákazníků.

Pro naplnění výše uvedeného poslání podniku RCD Radiokomunikace lze navrhnout následující marketingové cíle:

- *udržet vysokou jakost výrobků a služeb a tím dosáhnout:*

- o *lepšího konkurenčního postavení na trhu,*
- o *vyšší spokojenosti zákazníků,*
- *do konce roku 2009 snížit objem olova jako nebezpečné látky, používané ve výrobním programu společnosti, přechodem na bezolovnatou technologii pájení (cca na 50 %),*
- *zvýšení kapacity montážního týmu při realizaci zakázek,*
- *zlepšení komunikace se zákazníky a tím dosáhnout:*
 - o *zvýšení povědomosti o firmě mezi potenciálními zákazníky,*
 - o *získání nových zákazníků,*
 - o *udržení stávajících zákazníků.*

8.2. Cílový segment trhu

Hlavní segment trhu

Společnost RCD Radiokomunikace působí na trhu ČR především v oblasti „*ochrany kritické infrastruktury prostředky rádiového spojení*“, jejíž nároky jsou v tomto směru nejvyšší a také disponuje dostatečnými prostředky pro pokrytí nákladů spojených se špičkovou kvalitou nabízených výrobků či služeb.

Za kritickou infrastrukturu (KI) jsou považovány – *letiště, nádraží, metro, silniční tunely, železniční tunely, výškové budovy s podzemními garážemi* apod.

Tento segment trhu je tedy pro společnost nejpřitažlivější a nejlukrativnější, neboť se nemusí příliš obávat o ztrátu zákazníků, a tedy ani o ztrátu zisků.

Doplňkové segmenty trhu

Vedle výše uvedeného cílového segmentu se společnost zaměřuje i na doplňkové segmenty trhu, za které lze považovat domácí a zahraniční odběratele výrobků a služeb, které vznikly v rámci vývoje a výroby produktů a služeb pro hlavní segment trhu.

8.3. Strategie marketingového mixu

Product

Již nyní má společnost RCD poměrně rozsáhlou nabídku výrobků a zákaznických služeb. Z tohoto důvodu doporučuji setrvat u stávajících aktivit, tedy u konstrukčních a technických řešení nových výrobků pro vlastní výrobu nebo podle specifických

požadavků zákazníka a u projektových řešení dodávaných na klíč, a zaměřit se na jejich zkvalitnění prostřednictvím názorů a rad zákazníků, jež společnost získává prostřednictvím dotazníků, z nichž zjišťuje spokojenost zákazníků.

Stávající hodnocení spokojenosti zákazníků je třístupňové (*hodnocení 0 – nelze hodnotit, hodnocení 1 - spokojen, hodnocení 2 - výhrady, které lze odstranit a nebrání další spolupráci, hodnocení 3 - nespokojen*), přičemž hodnocení 0 – nelze hodnotit je využíváno jen tehdy, nejsou-li otázky pro zjišťování spokojenosti položeny nebo jsou-li nevhodné. *Navrhuji použít čtyřstupňovou škálu, která by podrobněji vyjadřovala zákaznickou spokojenost, a jež bude mít následující podobu (hodnocení 0 – nelze hodnotit, hodnocení 1 – zcela spokojen, hodnocení 2 – spíše spokojen, hodnocení 3 – spíše nespokojen, hodnocení 4 – nespokojen).*

Konkurenční výhodu společnosti vidím zejména ve *vlastním vývoji a výrobě*, proto by mělo být i nadále v zájmu firmy, snažit se vyplnit kusovými a malosériovými dodávkami výrobků vyvinutými dle specifikace zákazníka (*např. antény, duplexery*) trh velkých světových hráčů, kterým se nevyplatí zabývat se kusovou výrobou.

Na základě poznatků z dosavadního tržního cyklu produktů a prognózy jejich poptávky a tržní životnosti *navrhuji společnosti do budoucna postupně upustit od produktů, jimiž je trh České republiky přesycen a jež nelze přes tlak konkurence prodat do zahraničí (např. anténa v pásmu 2,4 GHz pro poskytovatele služeb internetu) a zaměřit svůj výrobní a vývojový potenciál na perspektivnější druhy zakázek s vidinou rostoucích tržeb, jež může firma očekávat například v důsledku stálé modernizace vlakových souprav dle jednotných evropských norem nebo dalšího zvyšování rychlosti přenosu a objemu dat, jakožto hlavního trendu v oblasti rádiového spojení, přechodem z analogového zpracování signálu na digitální. V této souvislosti lze předpokládat nárůst poptávky např. u digitálních rádií či duplexerů pro lokomotivy, což potvrzují i zvyšující se tržby patrné z analýzy tržního cyklu tohoto výrobku. V důsledku silícího tlaku konkurence však doporučuji i nadále investovat do propagace tohoto výrobku na webových stránkách, případně přímé kontaktování zákazníků provádějících modernizaci vlakových souprav na výstavách či veletrzích.*

Zaručenou jistotu existence společnosti RCD vidím také v nabídce poskytovaných služeb (*např. projektování, inženýring*), neboť u operátorů pro veřejné služby (O₂, Vodafone, T-Mobile, Ufon) i speciální služby (Tetra, Tetrapol, Ministerstvo vnitra,

Magistrát hl. města Prahy) se neustále zvyšuje rychlost přenosu a objem dat, díky čemuž je třeba zavádění nových technologií. *Proto doporučuji i nadále investovat do schopnosti pracovat s nejnovějšími digitálními technologiemi a zaměřit se na tvorbu jejich propojení se staršími analogovými technologiemi a implementace do nových rádiových sítí.* V důsledku neustálého rozvoje informačních technologií tak lze předpokládat budoucí zakázky společnosti v oblasti projektových prací, inženýrských prací, a díky vstupu nového operátora Ufon na trh i v oblasti výstavby stanovišť pro operátory GSM. Z matice BCG za rok 2008 provedené v rámci strategické analýzy podniku rovněž vyplývá, že poptávka po daných službách se dynamicky rozvíjí, nicméně v důsledku silícího tlaku konkurence bude muset společnost vynakládat značné finanční prostředky nejen na propagaci, ale také na zajištění velké flexibility při plnění jednorázových zakázek. *Společnost by tak měla i nadále usilovat o jakostní provádění svěřené práce a o neustálé zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.*

Společnost si je také vědoma důležitosti ochrany životního prostředí, a proto se snaží plánovitě snižovat používání nebezpečných látek ve svých výrobcích. Proto již při vývoji nového výrobku se snaží eliminovat používání nebezpečných látek, především olova, které nepříznivě působí na životní prostředí. A vzhledem k tomu, že od 1.7.2006 vstoupil v platnost zákon č. 185/2001 Sb., který zakazuje používání olova v některých druzích elektrických zařízení, je v zájmu společnosti usilovat o postupný přechod k technologiím šetrnějším k životnímu prostředí, a to i tam, kde legislativa dosud používání některých nebezpečných látek nezakazuje.

Snížení objemu olova jako nebezpečné látky, používané ve výrobním programu společnosti, přechodem na bezolovnatou technologii pájení bude možné dosáhnout nakupováním elektrosoučástek výhradně v bezolovnatém provedení (RoHS), dále také doplněním seznamu přílohy č. 1 SRŽ 17 (Směrnice systému řízení ochrany životního prostředí) o nová elektrozařízení vyráběná bezolovnatou technologií a upravením technické dokumentace dle požadavků bezolovnaté technologie.

Rovněž by měla firma v zájmu ochrany životního prostředí i nadále snižovat při všech svých činnostech spotřebu materiálů, paliv a energií.

Price

Ceny výrobků a služeb se společnost RCD Radiokomunikace snaží mít nastaveny tak, aby odpovídaly kvalitě, respektovaly požadavky zákazníka a zároveň směřovaly

k naplnění finančních cílů firmy. Proto je třeba metodicky plánovat, řídit a kontrolovat práci každého zaměstnance. To zaručí jednak dosažení požadované jakosti výrobků a služeb, ale také minimalizuje náklady.

Stanovené ceny jsou ovlivňovány cenami či odhadovanými cenovými nabídkami konkurenčních firem, proto by mělo být v zájmu firmy, jejíž nabídka pro cílový segment trhu je podobná nabídce konkurenčních podniků, usilovat o to, aby se její cena co nejtěsněji přiblížila konkurenčním cenám při srovnatelné kvalitě či byla nižší.

Firma působí na trhu výstavby radiokomunikačních sítí a na trhu dodávek radiokomunikačních zařízení, kde je požadováno, aby byly nabízené produkty a služby ušité na míru při špičkové technické úrovni. Logicky lze za vyšší kvalitu produktů a služeb požadovat i vyšší cenu. *Doporučuji tedy zachování současné třeba i vyšší ceny a zároveň zdůrazňovat vysokou kvalitu produktu či služby a tím opodstatňovat i vyšší cenu. To může být způsob jak se odlišit od stávající konkurence a být tak preferovaným dodavatelem.*

Place

Vzhledem k charakteru výroby disponuje společnost *vlastním skladem*, jenž slouží k uskladnění materiálu pro vlastní zakázky a z něhož společnost rovněž realizuje prodej svých výrobků. Zdůvodnění jednoho většího skladu lze vidět v tom, že se jedná o tak specializované produkty pro společnost, že pro zákazníky není podstatná vzdálenost (nejsou to pravidelné nákupy, které se provádí např. v obchodech s potravinami).

Jelikož firma do budoucna usiluje o zvýšení výrobní kapacity a případně sortimentu, navrhuji rozšíření skladovacích prostorů, neboť kapacita skladovacích prostor musí odpovídat předpokládané produkci.

Doporučuje se vytvořit systém, který bude sledovat dobu reakce a dobu plnění zákaznických požadavků pro službu Hot-line, dále vytíženost (využití kapacity) týmu při vedení zakázek, měření nainstalovaných zařízení a provádění servisních prohlídek. Na základě toho bude možné zhodnotit personální zajištění co do množství pracovníků a technického vybavení, např. vhodnost množství a servisních vozidel a jejich parametrů.

Na základě zjištěných informací lze již nyní doporučit zajištění požadované kvalifikace pracovníků s ohledem na zvýšené nároky zákazníků a rovněž zajištění nového skladového a odbytového softwaru.

Promotion

Vzhledem k tomu, že většina potenciálních zákazníků o společnosti RCD vůbec neví a na trhu radiokomunikací panuje silná konkurence, považují tento prvek marketingového mixu pro zlepšení komunikace se zákazníky za stěžejní. Společnost by se proto měla snažit co možná nejvíce dostat do podvědomí potenciálním zákazníkům, samozřejmě v rámci svých finančních možností.

V současné verzi internetových stránek je k dispozici široký výběr katalogových listů dodávaných výrobků a je zde i přehled nabízených služeb. Internetové stránky jsou navíc zaměřeny nejen pro česky a anglicky mluvící zákazníky, ale část informací je i v němčině a francouzštině. Zákazníci jsou však poptávány také výrobky z portfolia RCD Radiokomunikace, které dosud nemají vytvořeny katalogové listy. Jedná se hlavně o komponenty využívané v technologických sestavách pro vykrytí tunelů. Proto je v zájmu společnosti připravit nové katalogové listy podle požadavků obchodního úseku.

Zlepšení komunikace se zákazníky tak bude možné dosáhnout doplněním internetových stránek, které představí další výrobky společnosti RCD Radiokomunikace.

Přestože společnost odmítá veškeré formy tiskové propagace, navrhla bych v této oblasti pro možnost navázání nových kontaktů alespoň vytvoření propagačního letáku reprezentujícího nabídku společnosti RCD mezinárodním zákazníkům. Navrhuji provést marketingový výzkum sekundárních zdrojů informací (s ohledem na efektivitu vynaložených nákladů), který by analyzoval především informace z internetu a odborných časopisů, jehož cílem by bylo vybrat potenciální zákazníky pro oslovení navrhovaným letákem, který by odkazoval na www stránky firmy.

RCD prostřednictvím e-mailů zasílá aktuální nabídku svým stálým zákazníkům. U této aktivity bych setrvala i nadále. Navíc bych se pokusila prostřednictvím e-mailu oslovit vybrané společnosti (podniky jak v České republice, tak i v zahraničí) a prezentovat jim základní informace o firmě a její nabídce a získat tak nové obchodní partnery.

Společnost má možnost vytvořit příležitost nalezení zajímavých kontaktů na potenciální zákazníky například *reakcí na inzerát, internetové servery, www stránky a doporučení známých. K informování zákazníků je však pro společnost rozhodující účast na výstavách a veletrzích (v této souvislosti zejména výstava Milipol v Paříži), proto doporučuji podniku se i do budoucna prezentovat na všech podobných akcích.*

People

Personální stabilita, zajišťovaná spoluprací s učňovským střediskem, průmyslovou školou, univerzitou, plánovaným dlouhodobým zvyšováním kvalifikace nebo zajišťováním potřebných rekvalifikací, a jež přispívá k vytvoření flexibilního týmu, by měla i nadále zůstat jedním z hlavních podpůrných prostředků personálního řízení společnosti RCD Radiokomunikace.

Process

Pro zajištění jakosti procesů probíhajících ve společnosti zavedla společnost *system řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001*. Aktualizace systému řízení jakosti podle nového vydání normy v roce 2008 je tak rovněž pozitivním příspěvkem ke zlepšení řízení všech procesů uvnitř společnosti, a tím ke zvýšení jakosti výrobků a služeb.

Physical evidence

V současné době nabízí společnost na svých webových stránkách rozsáhlé reference doplněné řadou snímků. *Nabízený výčet spokojených zákazníků bych se navíc pokusila prezentovat i prostřednictvím brožur ve spojení s bližší charakteristikou výrobního programu společnosti RCD.*

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza současné situace v konkrétním podniku a následné navržení marketingové strategie pro tento podnik. Pro splnění tohoto cíle jsem si vybrala společnost RCD Radiokomunikace spol. s r.o. Analýza byla provedena z dostupných informací a údajů poskytnutých vedením podniku.

Lze konstatovat, že samotná tvorba marketingové strategie je problematikou poměrně obsáhlou a složitou. Tvorba marketingové strategie stojí na komplexních a zároveň i podrobných informacích, a proto je velice náročná v oblasti získávání potřebných informací, proto by se jejím vypracováním měli zabývat dobře informovaní odborníci. Marketingová strategie mnou navržená by tak měla být chápána s ohledem na rozsah a podrobnost získaných informací spíše jako souhrn doporučení a návrhů, jakým směrem by se měl podnik nadále ubírat, přičemž tyto návrhy a doporučení by měly být dále rozpracovány kompetentními podnikovými pracovníky.

Společnost RCD Radiokomunikace nemá vytvořené samostatné marketingové oddělení a patrně proto ani přesně formulovanou a propracovanou marketingovou strategii. Způsob, jakým podnik funguje, propaguje své výrobky a následně je prodává je založen na zkušenostech a intuici.

V teoretické části práce jsem nejprve shromáždila odborné poznatky týkající se problematiky marketingového řízení a tvorby marketingové strategie. Na základě takto získaných poznatků jsem v praktické části provedla analýzu externího a interního prostředí podniku se zaměřením na oblasti, které jsou pro marketingové oblasti klíčové. Nejdůležitější vnější a vnitřní faktory, které nejvíce ovlivňují činnost společnosti, jsem uvedla ve SWOT analýze společnosti RCD Radiokomunikace. Situační analýza ve spojení se SWOT analýzou tvoří odrazový můstek pro definování cest, kterými je možno dosáhnout potenciálních marketingových cílů. Tím byl splněn další z dílčích cílů této diplomové práce.

Navržená marketingová strategie se příliš neliší od současného postupu společnosti. Prostřednictvím analýzy jednotlivých nástrojů marketingového mixu firmy, jsem určila jejich nedostatky. S ohledem na definované cíle jsem stanovila možnosti odraňování některých z nedostatků v navrhované strategii pro budoucí období. Mezi největší nedostatky firmy lze zařadit používání nebezpečných látek ve výrobním podniku,

dále nedokonalost propagačních aktivit a nedostatečná kapacita montážních týmů a jejich technického vybavení. Pro konkrétnější stanovení kapacity a technického vybavení je ovšem třeba podrobnějšího monitorování stávající situace.

V zájmu firmy by tak mělo být zlepšení environmentálního profilu firmy v oblasti ekologicky šetrnějších výrobků a technologií a zároveň udržení vysoké kvality nabízených produktů a služeb.

Z analýzy vybraných produktů resp. služeb pro veřejné operátory pomocí matice BCG bylo zjištěno, že se nacházejí buď na pozici „otázníky“ nebo „psi“. Ovšem tento výsledek by se neměl hodnotit pouze negativně s ohledem na metodiku klasifikace výrobků matice BCG, která je primárně určena pro velké podniky, které se přirozeně snaží dosáhnout vedoucího postavení na trhu. Firma usiluje o zlepšení pozice svých výrobků a služeb (např. *duplexery pro lokomotivy, projektování a výstavba stanovišť s repeaterem pro operátory GSM*), jež mají dynamický nárůst poptávky, ale nízký tržní podíl. Na růst poptávky po radiokomunikačních službách ze strany operátorů GSM má pozitivní vliv vstup nového operátora Ufon na český mobilní trh.

Ke splnění uvedených cílů, by dle mého názoru, měly vést mírná změna v propagaci, postupná eliminace nebezpečných látek ve výrobním programu společnosti a v neposlední řadě monitorování či analýza toho, jak je podnik v současnosti schopen např. rychle reagovat na případné poruchy. Ze zmíněné analýzy by pak měla vyvstat konkrétní potřeba lidí nebo automobilů. Investování do propagačních aktivit, které mají představit nabízené výrobky a služby společnosti RCD, by tak mělo vést nejen ke zlepšení komunikace se zákazníky, ale také k získání nových zákazníků. Potřeba monitorování či analýza toho, jak je podnik schopen rychle reagovat na nárůst objemu prací či případné poruchy vyplývající z provozu či zanedbání údržby má zase přispět ke zvýšení kapacity montážního týmu při realizaci zakázek a ke zvýšení jakosti provádění svěřených prací. Rovněž omezování nebezpečných látek ve výrobním programu společnosti a postupný přechod k technologiím šetrnějším k životnímu prostředí by mělo vést ke zlepšení environmentálního profilu firmy v oblasti ekologicky šetrnějších výrobků a technologií.

Doufám, že kromě doporučení plynoucí z navržené marketingové strategie bude pro podnik přínosem i samotné provedení situační analýzy a analýzy jejího marketingového mixu, jež mohou být pro podnik zdrojem cenných informací.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-713-4.
- [3] DRUMMOND, G., ENSOR, J.: *Strategic marketing: planning and control*, 2th. ed. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0750652365.
- [4] Firemní podklady
- [5] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-920-8.
- [7] JOBBER, J.: *Principles and Practice of Marketing*, 4th. ed. Berkshire: McGraw Hill, 2004. ISBN 807226558X.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
- [11] PORTER, M. E.: *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008.
- [12] SYNEK, M. a kol.: *Ekonomika a řízení podniku – učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-496-8.
- [13] SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
- [14] TOMEK, J.: *Marketing podniku – marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. Praha: Aleko, 1990. ISBN 80-85341-02-6.
- [15] VACULÍK, J. a kol.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-2.
- [16] VEBER, J.: *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.
- [17] ZAPLETALOVÁ, Š.: *Marketing a marketingové dovednosti I*. 1vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2006. ISBN 80-86764-46-X.

Internetové zdroje

- [18] WAWROSZ, P.: *Teorie marketingu – Interní analýza podniku (I.)*. Marketingové noviny [on-line]. 2003, vol. 6, no. 2, October [cit. 2008-10-23]. Dostupný na WWW:
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161.

- [19] WAWROSZ, P.: *Teorie marketingu – Interní analýza podniku (2.)*. Marketingové noviny [on-line]. 2003, vol. 6, no. 2, October [cit. 2008-10-23]. Dostupný na WWW:
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1181.
- [20] www.rcd.cz
- [21] www.justice.cz

Seznam příloh

Příloha č. 1: Obrázek 13: Směrová anténa

Příloha č. 2: Obrázek 14: Helicalový duplexer

Příloha č. 3: Obrázek 15: Vysílač pro operátory GSM

Příloha č. 4: Certifikát ISO 9001

Seznam zkratek

AČR – armáda České republiky

aj. – a jiné

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

HDP – hrubý domácí produkt

hl. – hlavní

HW – hardware

HZS – hasičský záchranný sbor

ISO – mezinárodní organizace pro normalizaci

IZS – integrovaný záchranný sbor

Kč – korun

KI – kritická infrastruktura

MHz – mega herz

mil. - miliónů

MSP – malé a střední podniky

např. - například

s. - strana

SOU – střední odborné učiliště

SPJ – strategická podnikatelská jednotka

spol. s r.o. – společnost s ručením omezeným

SR – Slovenská republika

SŠ – střední škola

SW - software

tj. – to je

tzv. – tak zvaný

vf - vysokofrekvenční

VŠ – vysoká škola

VTR – vědeckotechnický rozvoj

BD 2G4

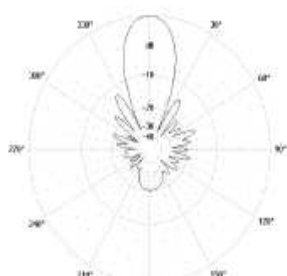


POPIS

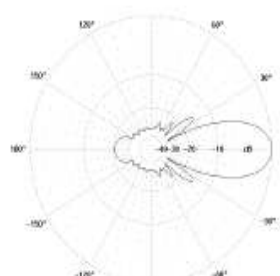
Směrová anténa určená pro mobilní a datové rádiové sítě.

TECHNICKÁ DATA

Typ		BD 2G4
Kmitočtový rozsah	MHz	2400 ÷ 2500
Typ antény		YAGI
Zisk	dBi	16 ÷ 17
Diagram		směrový
Vyzařovací úhel v H – rovině	°	27 ÷ 29
Vyzařovací úhel v E – rovině	°	25 ÷ 27
Předozadní poměr	dB	> 20
Polarizace		vertikální
Impedance	Ω	50
PSV (VSWR)		< 1,5
Maximální vstupní výkon	W	15
Uzemnění		všechny kovové části antény včetně držáku jsou galvanicky propojeny
Materiál antény		hliníková slitina, plast, nerezová ocel
Anténní držák	mm	RCK 100 006 – \varnothing 30 ÷ 50 (standard)
Materiál držáku		Al slitina, žárově zinkovaná ocel, spojovací materiál: nerezová ocel
Hmotnost anténa / držák	kg	0,5 / 0,1
Rozměry d x v	mm	900 x 62
Konektor		typ „N“, „SMA“, ... - zásuvka (female)



Vyzařovací diagram
v rovině H



Vyzařovací diagram
v rovině E

Obrázek 13: Směrová anténa

Zdroj: www.rcd.cz

DH 450 / 8R

POPIS

Duplexer řady DH 450 / 8R je symetrický duplexer, sestavený z osmi helicalových rezonátorů. Jeho mechanická konstrukce umožňuje použití jak v základnových, tak i vozidlových radiostanicích,



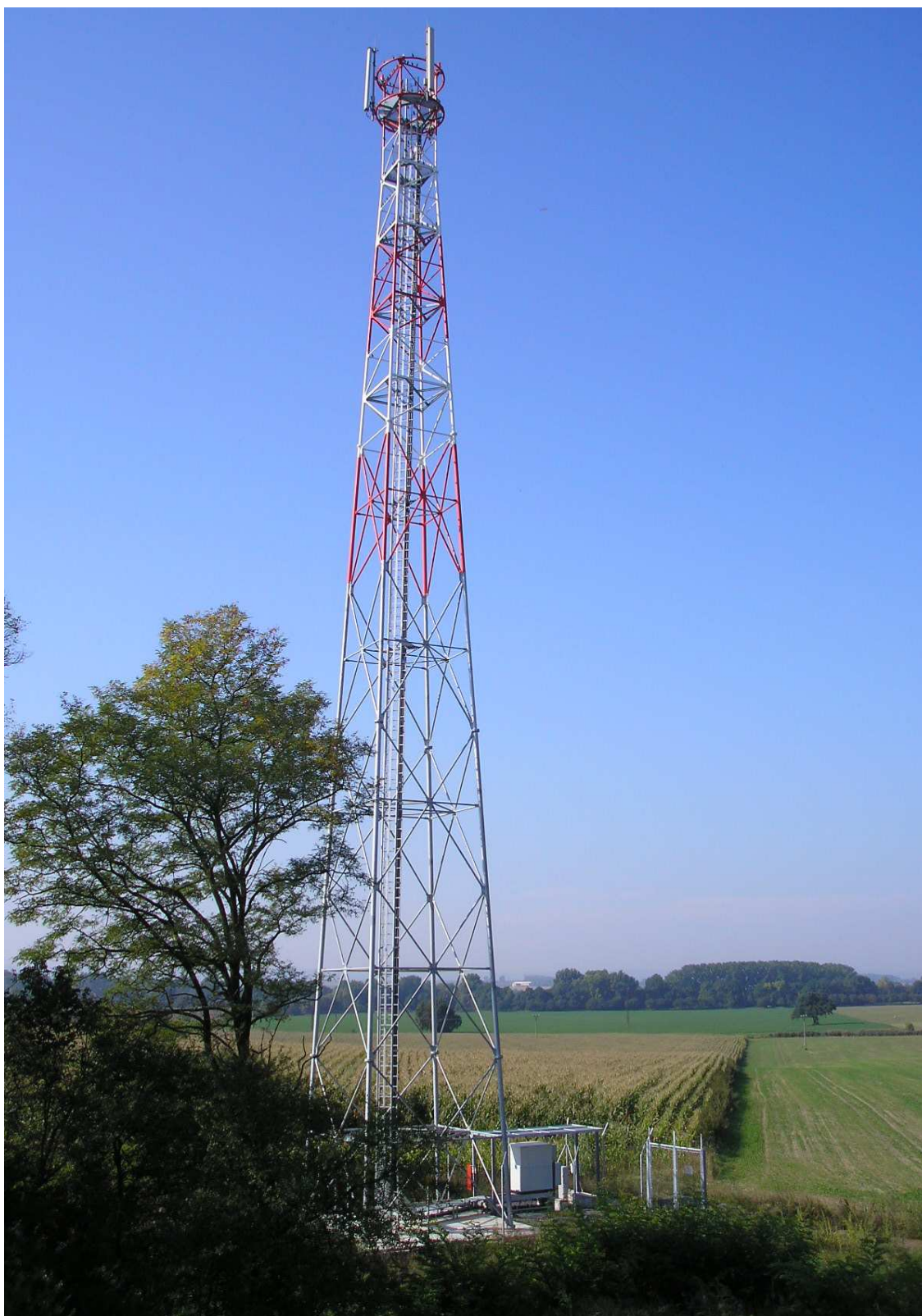
TECHNICKÁ DATA

Typ	DH 450 / 8R				
Kmitočtový rozsah	MHz	400 ÷ 470			
Duplexní rozteč	MHz	6,5 ÷ 8,5	8,5 ÷ 15		
Šířka pásma	MHz	1	2	3	4
Vložný útlum max.	dB	1,9	1,3	1,5	1,9
Izolace min.	dB	75	75	65	60
Maximální přenášený výkon	W	45 (-30 ÷ +50°C), 30 (-30 ÷ +70°C)			
Impedance	Ω	50			
PSV (VSWR) max.		1,3			
Hmotnost	kg	1,6 ÷ 1,7			
Rozměry š x v x h	mm	275 x 162 x 38			
Konektor		*)			

*) typ „N“, „BNC“, „TNC“ or („SMA“) - zásuvka (f) dle požadavku zákazníka

Obrázek 14: Helicalový duplexer

Zdroj: www.rcd.cz



Obrázek 15: Vysílač pro operátory GSM

Zdroj: Firemní podklady



Obrázek 16: Certifikát ISO 9001

Zdroj: www.justice.cz