

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingová strategie firmy KOVOKON Popovice, s. r. o.

Klára Vlachynská

Bakalářská práce

2009

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára VLACHYNSKÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management podniku - Manažerská etika

Název tématu: Marketingová strategie firmy KOVOKON Popovice, s. r. o.

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

- 1) Úvod
- 2) Vymezení pojmů strategického marketingu
- 3) Situační analýza
- 4) Návrh změn
- 5) Zhodnocení
- 6) Závěr
- 7) Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Boučková, J. Marketing. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2003
Horáková, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha : Grada, 2003
Kotler, P., Keller, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada, 2007
Vaculík, J. a kol. Marketingové řízení. Pardubice : Univerzita Pardubice 2005
Veber, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 2000
Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení : teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2002
Palmer, A. Introduction to marketing. Theory and Practice. New York : Oxford University Press Inc. 2004

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 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 27. dubna 2009


Klára Vlachynská

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce doc. Ing. Josefovi Vaculíkovi, Csc. za odborné vedení mé práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek.

Dále děkuji Ing. Zdeňkovi Baroňovi, manažerovi ekonomického úseku ve firmě KOVOKON Popovice, za poskytnutí informací a materiálů, které byly nezbytné pro zpracování této práce.

Děkuji svým rodičům za to, že mi umožnili studium na této škole a za jejich podporu.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou marketingovou situaci firmy KOVOKON Popovice, s. r. o. a na tomto základě navrhnout marketingovou strategii pro další období. První teoretická část se zabývá vymezením základních marketingových pojmů se zaměřením na strategický marketingový proces. V praktické části je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy s následně vypracovanou SWOT analýzou. Na základě této analýzy jsou určeny marketingové cíle a navržena marketingové strategie s opatřením v marketingovém mixu.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza, SWOT analýza

TITLE

Marketing strategy of the firm KOVOKON Popovice, s. r. o.

ANNOTATION

The aim of this bachelor's work is to analyse actual marketing situation of the "KOVOKON Popovice, s. r. o." company, and pursuant to this to propose the marketing strategy for the next period. The first theoretical part is based on the definition of fundamental marketing concepts focused on strategic marketing process. In the practical part is the analyse of the external and internal environment of the company and in consequence elaborate SWOT analyse. Following this analyse are identified the marketing objectives regarding to the marketing mix.

KEYWORDS

marketing, marketing strategy, marketing mix, situational analysis, SWOT analysis

Obsah

Úvod.....	8
1 Úvod do strategického marketingu	15
1.1 Pojem marketing	15
1.2 Strategický marketing	16
1.3 Strategie	17
1.3.1 Druhy strategií.....	18
1.4 Marketingové strategické řízení.....	19
1.4.1 Plánování.....	20
2 Tvorba marketingové strategie	21
2.1 Poslání firmy.....	21
2.2 Analýza prostředí.....	22
2.2.1 Mikroprostředí.....	22
2.2.2 Makroprostředí.....	24
2.2.3 SWOT analýza.....	25
2.3 Formulování cílů.....	25
2.3.1 Výběr cílových trhů.....	26
2.4 Formulování strategie.....	27
2.5 Marketingový mix.....	27
2.5.1 Produkt.....	28
2.5.2 Cena.....	29
2.5.3 Distribuce.....	30
2.5.4 Marketingová komunikace.....	31
2.6 Implementace.....	32
2.7 Kontrola a zpětná vazba.....	33
3 Situační analýza společnosti KOVOKON, s. r. o.....	34
3.1 Základní údaje o společnosti.....	34
3.2 Historie.....	34
3.3 Produkty.....	36
3.3.1 Služby.....	38
3.4 Organizační struktura.....	39
3.5 Poslání a vize společnosti.....	41
3.6 Marketingové prostředí.....	41
3.6.1 Mikroprostředí.....	42
3.6.2 Makroprostředí.....	46
4 SWOT analýza	49
5 Marketingová strategie firmy	50
5.1 Marketingové cíle firmy KOVOKON.....	50
5.2 Návrh marketingové strategie.....	50
5.3 Marketingová strategie v oblasti marketingového mixu.....	51
5.3.1 Produkt.....	51
5.3.2 Cena.....	52
5.3.3 Distribuce.....	52
5.3.4 Marketingová komunikace.....	53
5.4 Realizace marketingové strategie.....	56
6 Závěr	57
Použitá literatura	58
Seznam obrázků	59

Seznam tabulek.....	59
Seznam zkratek	59
Seznam příloh	60

Úvod

Každá organizace byla založena s určitou vizí jejich zakladatelů, s hlavní doménou tuto vizí co nejlépe naplnit. Pro každou organizaci je tedy nezbytně nutné vědět, jakým směrem se bude ubírat a jaké cesty si k tomu zvolí. Pomoci nalézt tyto cesty by měl strategický marketing, který se za poslední léta dostává mezi základní manažerské úkoly každé úspěšné a prosperující firmy. Nárůst významu marketingu v organizacích byl determinován především dynamickým vývojem tržní ekonomiky, důsledky globalizace a tržními změnami, kdy postupně docházelo k orientaci na spotřebitele. Dnes je marketing důležitou součástí řízení každého podniku a hraje hlavní roli v dosahování podnikatelského úspěchu. Stává se tomu tak, protože s rozrůstajícími se potřebami společnosti je nutné zvyšovat investice do vědy a výzkumu a vyvíjet inovativní produkty. Jen tak firma dokáže obstát v silném konkurenčním prostředí.

Prioritou každé ziskově orientované společnosti je dosažení dlouhodobého zisku za pomoci etických nástrojů. K tomu jí může pomoci vhodně zvolená marketingová strategie. Správně zvolená strategie dokáže být pouze, když jí předchází důkladné analýzy prostředí a celkových tržních podmínek. Jen tak lze odhalit a co nejlépe zhodnotit silné stránky a příležitosti firmy a naopak snažit se co nejvíce eliminovat slabé stránky a hrozby.

Cílem této bakalářské práce je zpracování doporučené literatury, zabývající se strategickým marketingem a na tomto základě provést analýzu společnosti KOVOKON Popovice, s. r. o., která je ve Zlínském kraji dominující a neustále se rozvíjející firmou v oboru kovoobrábění. Na základě analýzy prostředí vypracovat SWOT analýzu a naznačit změny systému řízení, které přispějí především při organizačním zabezpečení strategického řízení společnosti.

1 Úvod do strategického marketingu

1.1 Pojem marketing

Marketing je poměrně mladá vědní disciplína v konfrontaci s jinými vědními obory. Jeho vznik je spjat s rozvojem trhu. Za historicky první zmínky lze považovat pojetí Adama Smithe v díle „Bohatství národů“ z roku 1776, který uvádí, že hlavní prioritou je podpořit zájem zákazníka. Avšak marketing jako samostatná vědní disciplína se objevil až kolem roku 1910 v USA v důsledku hospodářské krize. Od této doby vzniklo nespočetně velké množství rozsáhlých definic, které nahlízejí na marketing z různých pohledů. Společným atributem všech definic je orientace na uspokojení potřeb zákazníka s co největší mírou spokojenosti.

„Marketing lze definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“¹

„Marketing je jedna z činností vykonávaných organizacemi a sada procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“²

Největší světová osobnost v oblasti marketingu Philip Kotler si všímá dvou různých přístupů k definicím marketingu, a to sociální a manažerský přístup. Podle sociálního vnímání je *marketing sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.*³ Klade důraz na to, že cílem je zvyšování životní úrovně. Oproti tomu manažerská definice hovoří o marketingu jako o „umění prodávat produkty“. Americká marketingová asociace ho charakterizovala takto: *Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.*³

¹ Boučková, J.: Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. Str. 3

² Solomon R. M., Marshall W. G., Stuart W. E.: Marketing. Brno: Computer Press, 2006. Str. 6

³ Kotler, P.: Marketing Management. Praha: Grada publishing, 2001. Str. 24

1.2 Strategický marketing

Strategický marketing lze považovat za vývojovou fázi marketingu, která má své uplatnění ve vrcholovém managementu firmy. Je spojen především s plánovací etapou marketingového procesu. Snaží se zohledňovat jak současný stav na trhu, tak hlavně ten budoucí. To vyžaduje dostatečnou znalost vnitřního i vnějšího prostředí firmy, díky kterému se pak vytváří zhodnocení vlastních možností v podobě příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek firmy. Důležitou roli zde hrají získané informace, na základě nichž jsou vytvářeny analýzy, které slouží k identifikaci dlouhodobých trendů a následnému využití či uplatnění těchto trendů pro podnik. Ty jsou nezbytné pro formulování dlouhodobých záměrů fungování organizace. Prioritou strategického marketingu je co nejlépe uspokojit zákazníka a to na základě zkoumání jeho potřeb a přání, díky nimž se snaží co nejlépe pochopit zákaznické preference a proniknout do jeho způsobů kupního chování. V případě strategického marketingu by si měl podnik uvědomit, že nevyrabí, aby své výrobky prodal a co nejlépe je vnutil zákazníkům, ale proto, aby vyslyšel přání zákazníků a ty poté co nejlépe uspokojil.

Úkolem strategického marketingu je tedy nalézt co nejoptimálnější dlouhodobé cíle a zajistit jejich efektivní naplnění. Důležité je také orientovat všechny zaměstnance na trh, kde hlavní prioritou je zákazník. Pokud budou všichni zaměstnanci respektovat a snažit se co nejlépe porozumět zákazníkovi, budou naplněny i strategické cíle.

Proces strategického marketingu:⁴

- analýza faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
- analýza faktorů příležitostí a ohrožení podniku
- analýza faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje)
- participace na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení
- stanovení marketingových cílů
- volba marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů
- vypracování, realizace a kontrola marketingových plánů
- komplexní řízení marketingového procesu

⁴ Horáková, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2003. Str. 15

1.3 Strategie

Slovo strategie má svůj původ ve starověkém Řecku, kde toto slovo („stratos“) označovalo umění vést vojsko. Pro potřeby dnešního marketingu se strategie označuje jako *koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.*⁵ Obecně lze strategii chápat jako určité schéma postupu s popisem jednotlivých kroků a činností, které jsou vytvářeny s částečnou neznalostí budoucího vývoje. Je to dokument, kterým je nutno se řídit k dosažení požadovaného cíle. Strategie vytyčuje hlavní cíle a současně s nimi vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy.

Strategii se vyznačuje těmito základními atributy:⁶

- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
- Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu.

V oblasti marketingu lze strategii vyjádřit jako nástroj pro dosažení marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Bude se zaměřovat na stejné aspekty jako samotný marketing, tedy na trh a zákazníka. Zároveň bude posuzovat možnosti podniku v souladu s jeho marketingovými cíly. Účelem je vytvoření dlouhodobé tržní pozice a návodu jak konkurovat s produkty podniku na cílových trzích. Tato specifická strategie musí respektovat zásadu, že je třeba ji promítnout do strategií dílčích a musí být také v souladu s celkovým posláním. Strategie podniku ukáže do jakých výrobků nebo tržních segmentů vložit podnikové zdroje, aby byla dosažena co nejvyšší efektivnost.

⁵ Veber, J.: Management. Praha: Management Press. 2003. Str. 381

⁶ Johnson, G, Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy. New York: Prentice Hall. 1993. Str. 4

1.3.1 Druhy strategií

Strategie lze rozčlenit podle mnoha kritérií. Prioritním dokumentem v oblasti strategií by měla být firemní (corporate) strategie, která určuje hlavní záměry organizace. V návaznosti na tuto strategii by pak měly navazovat strategie dílčí, které se týkají řízení specifických oblastí. Mohou jimi být např. strategie marketingové, personální, výzkumu a vývoje, výrobní, informační, finanční apod. Michael Porter člení strategie do následujících tří skupin podle jednotlivých priorit.

Strategie nejnižších nákladů

V případě zaměření firmy na tento typ strategie se usiluje o co nejnižší dosažení nákladů na výrobu a distribuci. Cílem je nabídnout produkty za co nejnižší cenu, pokud možno nižší než cenu konkurentů a tímto nástrojem dosáhnout většího podílu na trhu. U tohoto druhu strategie musí firma ovládat technologické činnosti, zásobování a fyzickou distribuci. Naopak prioritou není znalost marketingu. Jako největší problém se zde jeví to, že některé firmy se snaží dosáhnout co nejnižších nákladů na úkor kvality.

Strategie diferenciacce

Diferenciací se firma snaží dosáhnout co nejlepšího výkonu v oblasti, která je důležitá pro určitý segment zákazníků. Snaží se odlišovat od konkurence a zaujmout pozici, kde bude vynikat. Specifickým faktorem pro tuto strategii je posilování silných stránek podniku s cílem zajištění co nejvyšší konkurenceschopnosti. Na základě analýzy těchto silných oblastí si firma stanoví strategické oblasti, ve kterých se chce odlišovat od konkurence. Tyto oblasti mohou být např. se zaměřením na jakost nebo na technologie atd. Tento typ strategie vyžaduje dobrou znalost marketingu a schopnost inovovat. S realizací této strategie nelze proniknout do všech směrů a segmentů.

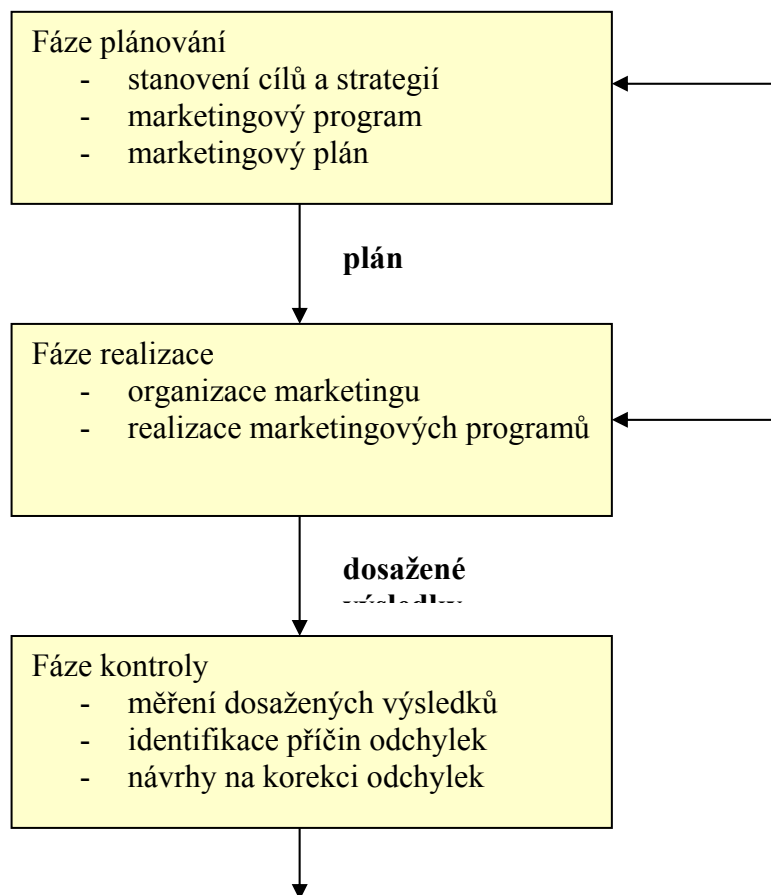
Strategie ohniska soustředění

Firma se zaměřuje na malý počet úzce specifikovaných segmentů. V tomto případě se nesnaží ovládnout celý trh. Charakteristickým znakem je dokonalé poznávání potřeb jednotlivých segmentů a snaha o vedoucí postavení v určité oblasti v podobě ceny nebo v jiné odlišnosti, kterou by vynikala. Tato strategie bývá slangově označována jako „zaplnování tržních mezer“.

1.4 Marketingové strategické řízení

Vzhledem k tomu, že podnik je živým ekonomickým organismem a neexistuje osamoceně, tak všechny jeho činnosti musí být řízeny. Marketingové strategické řízení uskutečňuje top management, popřípadě vlastníci firmy a je vnímáno jako komplexní aktivita, která zahrnuje jednotlivé marketingové činnosti, jejich koordinaci a součinnost dílčích opatření do jednotného systému. Komplexnost toho řízení je dána pronikáním do všech úseků činnosti. Některé podnikové činnosti mají k marketingu blíže, jiné dál. Avšak z marketingového myšlení v podniku není nikdo vyloučen.

Mezi hlavní činnosti, které toto řízení má na starosti, patří hlavně stanovení marketingových cílů na základě příslušných analytických procesů, výběr a formulace marketingových strategií pro dosažení cílových trhů a to s výsledkem lepším než konkurence. Dále musí uskutečňovat marketingové plány, což je vlastně realizace marketingových strategií a provádět následnou kontrolu.



Obrázek 1 - Proces marketingového řízení

1.4.1 Plánování

Plánování obecně je spojeno s každým řízením v podniku. Je to aktivita, kterou vykonávají manažeři a je zaměřena na budoucí vývoj organizace. Výhodiskem pro sestavování plánů je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování.

V oblasti marketingu je součástí první nejdůležitější etapy v procesu řízení. *Marketingové plánování prezentuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí.*⁷ Marketingové plány musí být funkční. Hledají možnosti, jak dosáhnout vytyčených marketingových cílů. Středem jejich zájmů jsou budoucí cíloví zákazníci a jejich potřeby.

Plány lze rozčlenit podle různých kritérií. Může to být např. podle časového kritéria, účelu, kterému plány slouží, nebo úrovně rozhodovacího procesu. A právě podle úrovně, které na sebe hierarchicky navazují, rozlišujeme následující plány:

Strategické plánování

Tento druh plánování je zpracováván na delší časový horizont a společně s ním je vyjádřen co nejkompexněji vývoj a strategické záměry organizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní.

Taktické plánování

Směřuje k uskutečňování strategických plánů. Podrobněji rozebírá úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období (zpravidla jeden rok). Toto plánování musí být schváleno top managementem.

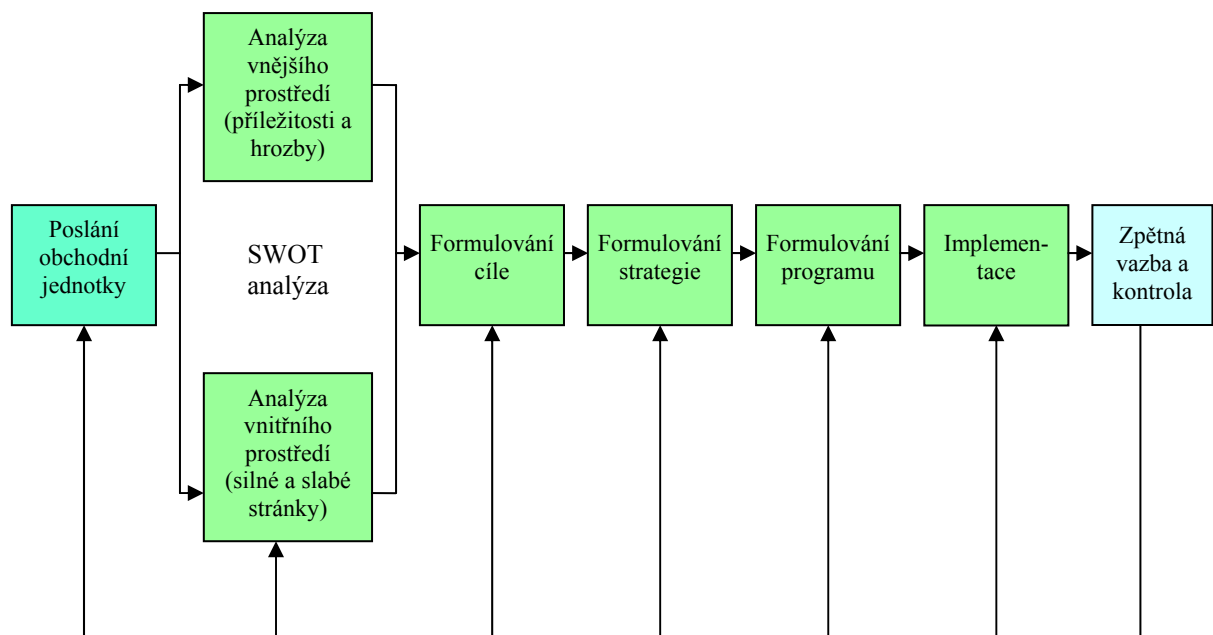
Operativní plánování

Toto plánování má krátkodobý charakter. Při přípravě těchto plánů jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich tvorbě se vychází z konkrétních informací a podmínek, které pomohou vyřešit konkrétní strukturovaný problém.

⁷ Boučková, J.: Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. Str. 15

2 Tvorba marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie je souvislý proces, který je významný jak pro nové firmy, tak i pro ty, které působí delší dobu na trhu. Zpracování marketingové strategie se skládá z následujících fází:⁸



Obrázek 2 - Postup tvorby strategie

2.1 Poslání firmy

Každá organizace byla založena a existuje proto, aby naplňovala určité poslání v podobě výroby výrobků nebo poskytování služeb. Poslání je formulováno na obecné úrovni, která si zachovává určitý stupeň všeobecnosti. Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků firmy a snaží se podtrhnout existenci firmy, cílové představy a podnikovou kulturu. Je základním stavebním kamenem pro tvorbu samotné strategie. Pro konkrétní podobu poslání nejsou stanoveny žádná pravidla či normy. Záleží pouze na organizaci, jakým způsobem své poslání formuluje. Vhodným způsobem jak vyjádřit poslání je podle metody „3 C“, která je zaměřena na zákazníka (Customer), podnik (Company) a na konkurenci (Competition). Každá organizace by poslání a jeho zveřejnění neměla podceňovat, jelikož má obrovský informační význam směrem ke všem zainteresovaným subjektům. U veřejnosti vyvolává lepší vnímání firmy, zákazníci

⁸ Kotler, P.: Marketing Management. Praha: Grada publishing, 2001. Str. 90

budou vědět, že právě daný podnik jim co nejlépe uspokojí jejich potřeby a u zaměstnanců vyvolá pocit sounáležitosti s podnikem.

Vlivem tržních změn nebo zavedením či zrušením nových výrobků může poslání přestat být platné, proto je nutné ho časem aktualizovat. Při odchýlení podnikových činností od poslání je nutné zamyslet se nad tím, proč se tomu tak stalo. Při tvorbě nebo obnově poslání by si měla firma podle P. Druckera položit několik zásadních otázek:⁹ *Co podnikáme? Kdo je náš zákazník? Jaký máme pro zákazníka význam? Co budeme podnikat? Co bychom měli podnikat?* Tyto jednoduše znějící otázky patří mezi nejobtížnější. Úspěšná firma by si je měla klást nepřetržitě a snažit se hledat pro ně promyšlené a důkladné odpovědi.

2.2 Analýza prostředí

Jedná se o analýzu marketingového prostředí (zvanou též situační analýza), které obklopuje každou organizaci. Je to prostředek, který na základě analytického zhodnocování může pomoci při tvorbě strategie a určení tržní pozice. Toto prostředí se skládá z různých faktorů, které firma buď ovlivnit může, nebo nemůže. Podle těchto faktorů rozeznáváme vnitřní prostředí (mikroprostředí) a prostředí vnější (makroprostředí).

2.2.1 Mikroprostředí

Podnik

Tento faktor se snaží analyzovat a koordinovat všechny vnitropodnikové činnosti, neboť ke správnému fungování podniku jako celku, je nutná souhra všech jeho útvarů. O marketingové činnosti podniku by se nemělo starat pouze marketingové oddělení, ale musejí do něj být zapojeni všichni v podniku. Naopak marketing musí respektovat činnosti ostatních oddělení a být s nimi v souladu.

Zákazníci

Zákazníci jsou považováni jako jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Rozlišujeme jednotlivé typy zákazníků: trhy konečných spotřebitelů (domácnosti či jednotlivci), trhy výrobní sféry (organizace, které nakupují pro vlastní výrobní spotřebu), vládní trhy (instituce, které nakupují za účelem poskytování veřejných služeb) a mezinárodní trhy

⁹ Kotler, P.: Marketing Management. Praha: Grada publishing, 2001. Str. 79

(zahraniční zákazníci). Každý druh zákazníka vyžaduje jiný přístup a firma na základě pravidelného sledování zákaznických potřeb se rozhoduje, který typ zákazníků chce oslovovat a preferovat.

Konkurence

Chce-li být podnik na trhu úspěšný, musí sbírat informace ohledně konkurence a snažit se uspokojit potřeby zákazníků lépe než to dokážou její konkurenti. Konkurence má na podnikové snažení velký vliv, neboť ovlivňuje a popohání podnik ve snižování nákladů, v oblasti tvorby inovací či zdokonalování produktů. Získání konkurenční výhody pro firmu je diferencování tržní nabídky, kterou lze uskutečnit např. pomocí:¹⁰ *produktu* (vlastnosti, provedení, konzistence, trvanlivost, spolehlivost, opravitelnost a styl), *služeb* (dostupnost, rychlost a provedení), *distribuce* (pokrytí, odbornost, výkonnost), *personálu* (kompetentnost, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, zodpovědnost a komunikativnost) a *image* (symbol, media, atmosféra a události).

Dodavatelé

Tento faktor zahrnuje všechny ty, kteří zásobují podnik potřebnými zdroji. Mezi hlavní úkoly marketingového útvaru se řadí činnosti jako výzkum a výběr dodavatelů. Nutné je také sledování situace a možností dodavatelů, neboť v případě podcenění tohoto úkolu mohou nastat nepříznivé jevy, které mohou postihnout podnik.

Veřejnost

Tato skupina se řadí mezi nejpočetnější prvek mikroprostředí. Jedná se o skupinu zainteresovaných lidí, kteří mají vliv na společnost v oblasti dosahování cílů. Ne vždy mohou společnost ovlivňovat kladným způsobem, avšak v zájmu každé organizace je rozvíjet a upevňovat vztahy s veřejností. Řadí se sem finanční instituce, média, vládní veřejnost, občanská sdružení, široká veřejnost (obyvatelstvo) a spolupracovníci podniku.

Marketingoví zprostředkovatelé

Sem se řadí všichni ti, kteří zajišťují některé specializované činnosti, které podnik nemůže zajistit vlastními silami. Jsou to jednotlivci, či firmy, které zajišťují profesionální služby. Mohou to být např. firmy zabývající se distribuční činností (fyzická distribuce), marketingové agentury a finanční organizace.

¹⁰ Vaculík, J.: Marketing. I. díl pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2005. Str. 29

2.2.2 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno společenskými vlivy, které působí na mikroprostředí podniku. Toto prostředí vytváří příležitost a hrozby pro podnik. Proto je nezbytné tuto oblast pečlivě sledovat a reagovat na vyskytnuté trendy co nejrychleji. Všechny faktory makroprostředí jsou spolu úzce propojeny. Změna trendu v určité oblasti může ovlivnit jinou oblast.

Ekonomické prostředí

V této oblasti musí podnik zkoumat především kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a dostupnosti úvěrů. Mezi další ekonomické činitele vyžadující pozornost patří hospodářské změny země a její vývoj, tempo růstu, inflace a nezaměstnanost.

Demografické prostředí

Demografie se zabývá ukazateli poukazující na obyvatelstvo jako na celek. Monitoruje tempo růstu populace v různých oblastech, počet, hustotu osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání atp. Znalost tohoto prostředí se stává pro marketéry prioritou, neboť jde o lidi, kteří vytváří trhy. Především je nutné sledovat růst populace, neboť její zvýšení vede k nárůstu lidských potřeb a ty mohou vést k tvorbě nových trhů.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí je tvořeno přírodními zdroji, které vstupují do výrobního procesu v podobě zdrojů. Manažeři musí tuto oblast pečlivě sledovat, protože v současné době dochází k výraznému nedostatku přírodních zdrojů. To je způsobeno především zvyšujícími se náklady na energii, rostoucím znečišťováním životního prostředí nebo změnami klimatických podmínek. Podniky si musí uvědomovat tyto hrozby a vytvářet podnikové environmentální politiky.

Technologické prostředí

Vývoj v tomto prostředí je považován za nejdynamičtější. Chce-li podnik uspět v konkurenčním prostředí, musí vynaložit nemalé finanční prostředky na výzkum a vývoj, neboť každá nová technologie posunuje ekonomický růst dopředu. Opomíjeno by také nemělo být sledování regulačních zásahů státu, týkající se výzkumu a vývoje.

Politické a legislativní prostředí

Zde je zahrnuto vnitrostátní a politické dění, které ovlivňuje situaci na trhu. Dále je to legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání, jimiž může podniku přinést nové příležitosti, ale také hrozby.

Sociální a kulturní prostředí

Představuje společnost, v níž lidé žijí a vytvářejí si své vlastní hodnoty a postoje. Je nutné sledovat primární názory, které jsou dědičné. Dále pak sekundární názory, které jsou vyvolávány změnami prostředí, a člověk si je začíná osvojit.

2.2.3 SWOT analýza

Informace získané v rámci analýzy prostředí se implementují do tvorby SWOT analýzy, která představuje sumarizaci této části. Název je sestaven z počátečních písmen anglických termínů: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Slabiny a silné stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z analýzy vnějšího prostředí. Sestavená analýza slouží nejenom k identifikaci podnikové situace, ale je také dobrým základem pro vyjednávání s obchodními partnery, protože znalost silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je klíčový nástroj pro celé vedení podniku. Měla by být stručná a přehledná a měl by s ní být seznámen celý obchodní tým, popř. se podílet na její realizaci. Sestavená SWOT analýza je důležitým informačním zdrojem při formulaci strategie, kdy se podnik zaměřuje na eliminaci slabin a hrozeb a naopak se snaží využívat silné stránky a příležitosti.

2.3 Formulování cílů

*Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.*¹¹ Určují postavení firmy vzhledem k jejímu okolí. Marketingové cíle by měly být v souladu s cíli všeobecnými a na jejich formulaci by se měl podílet celý marketingový tým, který při jejich stanovení vychází z potřeb zákazníků. Určení marketingových cílů probíhá se znalostí prostředí a tím navazuje na provedenou situační analýzu. Cíli jsou vyjádřeny konkrétní úkoly stanovené pro určité časové období a představují neodmyslitelnou součást strategie. Neobsahují však instrukce jakým způsobem těchto cílů dosáhnout. Formulace

¹¹ Keřkovský, M, Vykypěl, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. 2002. Str. 10

cílů musí být jasná a výstižná, protože na jejich základě bude probíhat také hodnocení celkové činnosti podniku a jejich následné splnění. Při jejich tvorbě je nutné brát v potaz, že by měly splňovat následující pravidlo SMART:

Stimulating – cíle musí stimulovat k co nejlepším výsledkům

Measurable – musí být měřitelné

Acceptable – musí být akceptovatelné, těmi, kteří se budou podílet na jejich realizaci

Realistic – musí být reálné

Timed – musí být určeno v čase

2.3.1 Výběr cílových trhů

Konkrétní marketingové cíle nelze stanovit bez znalosti skupiny zákazníků, které podnik chce oslovit. Jedná se o určité cílové trhy, ke kterým lze zvolit dva přístupy:

Nediferencovaný marketing

Firma se zaměřuje na výrobu jednoho produktu pro celý trh a jeho nabídka je uskutečňována pouze jedním marketingovým mixem. Alternativou může být výrobově diferencovaný marketing, kdy firma vyrábí více výrobků a nabídka je opět realizována stejným způsobem. Tyto dva přístupy jsou nazývány též jako masový marketing.

Cílený marketing

Přístup firmy k marketingu je založen na principu diferenciaci. Vychází z toho, že jednotliví zákazníci jsou odlišní a na základě toho se snaží oslovit pouze vybranou část, o které si myslí, že je dostatečně velká a má nejlepší perspektivní předpoklady. Orientace je zaměřena pouze na vybrané segmenty s přiřazením samostatného marketingového mixu ke každému zvlášť. Cílový marketing obsahuje tři základní kroky:

- 1) *Tržní segmentace* – segmentace trhu je rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním a je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.¹² Na spotřebních trzích se mohou zákazníci lišit geografickým, demografickým, psychografickým členěním a chováním. Na průmyslových trzích demografickými, provozními, nákupními přístupy, faktorem situace a

¹² Kotler, P. Marketing. Praha: Grada Publishing. 2004. Str. 325

osobními charakteristikami. Tvorba segmentace v podniku vede k lepšímu uspokojení potřeb zákazníků, efektivnější distribuci, přesnému přizpůsobení produktu zákazníkovi a k získání konkurenční výhody.

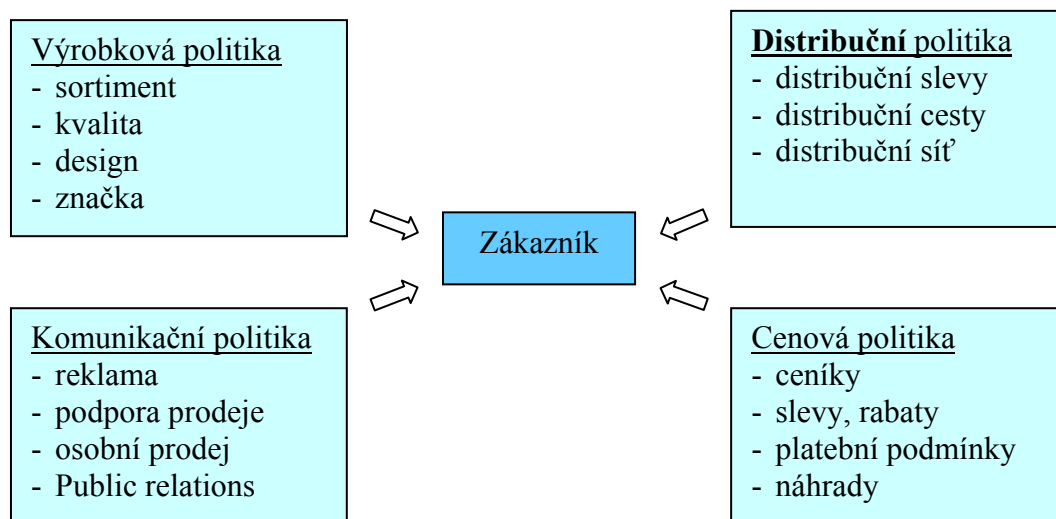
- 2) *Tržní zacílení* – představuje fázi rozhodování o tom, na které tržní segmenty se soustředit. Konkrétní segmenty jsou zde analyzovány podle výběrových hledisek.
- 3) *Tržní umístění* – po určení tržních segmentů je nutné zvolit nejvhodnější způsob vstupu do této části. Ten by měl zajišťovat co nejefektivnější vyjádření produktové nabídky v porovnání s konkurencí.

2.4 Formulování strategie

Na základě stanovených cílů je nutné přejít k nejdůležitějšímu a nejsložitějšímu kroku v marketingovém procesu. Je jím tvorba marketingové strategie, která představuje postupy, návody a taktiky, jak se k jednotlivě stanoveným cílům dostat. Základem při formulaci marketingové strategie je respektování hlavního strategického záměru, který vychází z poslání organizace. Budovat strategii je nutné také na celkové síle podniku a schopnosti dobře využít příležitosti a silné stránky a naopak přijít s vhodným řešením, které reguluje slabé stránky a hrozby. Marketingová strategie určuje, jakým způsobem lze využívat jednotlivé nástroje na určitém trhu. Její formulaci je tedy nutné přizpůsobit jednotlivým prvkům marketingovému mixu.

2.5 Marketingový mix

Marketingový mix se řadí mezi nejdůležitější a nejzákladnější marketingové pojmy. Jeho vznik je spojen s profesorem Harvard Business School Neilem. H. Bordenem, který vytvořil tuto koncepci orientovanou na produkt v roce 1964. Marketingový mix je označován jako optimální složení jednotlivých marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení stanovených marketingových cílů na trhu. Konkrétní „4P“ jsou výrobek (*Product*), cena (*Price*), místo (*Place*) a propagace (*Promotion*). Toto neznámější marketingové vymezení se dočkalo mnoho úprav a pro aplikaci v jiných oblastech bývají rozšiřovány o další dvě proměnné – procesy (*Process*) a lidé (*People*). Podstatou marketingového mixu je vzájemná koordinace a souvislost mezi jednotlivými prvky.



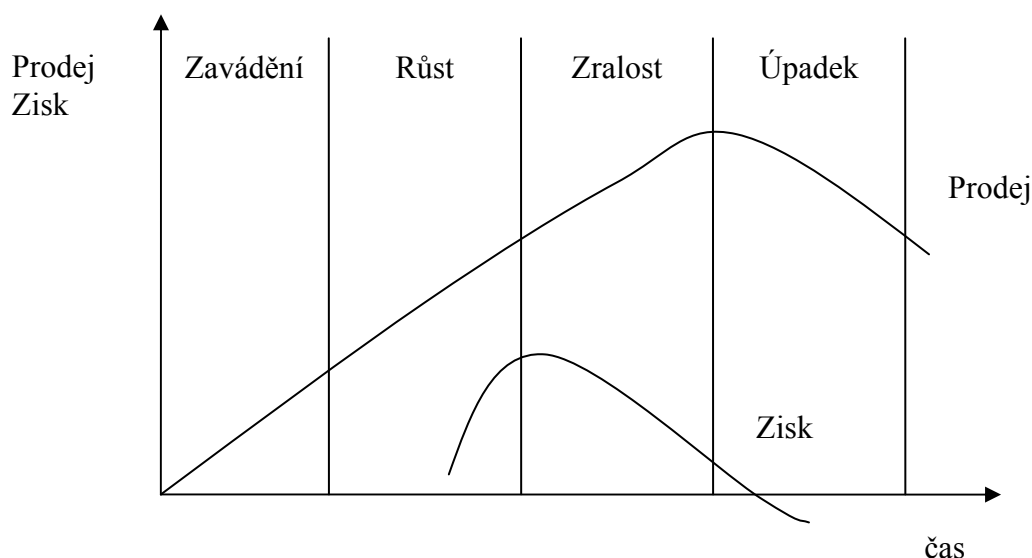
Obrázek 3 - Prvky marketingového mixu

2.5.1 Produkt

Produkt je považován za základní prvek marketingového mixu, neboť nelze vykonávat kvalitní marketing s nekvalitním a špatným výrobkem. O tom, co bude podnik vyrábět, rozhoduje především trh na základě svých potřeb, nikoli podnik. V základním marketingovém pojetí je tedy prioritou, zda produkt vyřeší problémy zákazníků a splnění jejich očekávání. Úkolem pro marketéry se stává poznat vlastnosti produktu, které motivují k nákupu a to s ohledem na pořadí a na intenzitu. Tímto způsobem vznikl pojem *komplexní (totální) výrobek*, jehož *jádro* tvoří základní fyzikální a chemické vlastnosti, které jsou měřitelné, poté *služby*, kterou mohou být poskytnuty před, po nebo při prodeji a *image*, která vytváří představu o výrobku a vzniká ve vědomí spotřebitelů. V oblasti produktové politiky mohou marketéři buď zavést nové výrobní řady, anebo některé nerentabilní výrobky vyřadit. O této problematice rozhodují na základě fáze výrobku v životním cyklu.

Životní cyklus výrobku

1. *Fáze zavádění* je charakteristická pomalým růstem prodeje, který je způsoben postupným překonáváním obchodních a výrobních potíží. Jsou zde vysoké náklady a nízké výnosy.
2. *Fáze růstu* se vyznačuje pomalým růstem a značí, že výrobek se na trhu ujal. Roste zisk, ale také počet konkurentů. Projevuje se také účinnost propagace.
3. *Fáze zralosti* ukazuje, že byl způsoben pokles tempa růstu prodeje i zisku. Základem úspěchu je třeba vynaložit prostředky na marketingovou komunikaci.
4. *Fáze úpadku* značí, že prudce klesá odbyt vlivem přirozeného nebo umělého zastarání. Zde se doporučuje použít inovaci.

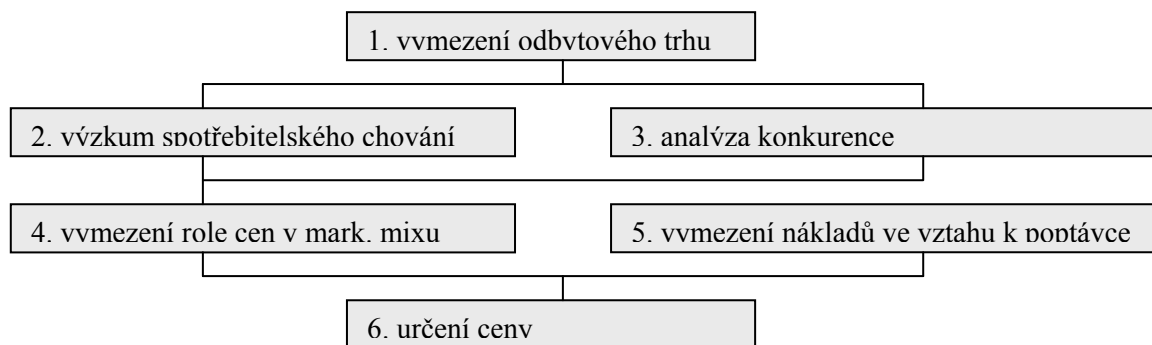


Obrázek 4 - Životní cyklus výrobku

2.5.2 Cena

Cenou se rozumí hodnota, která je nabízena na trhu a je vyjádřena v peněžních jednotkách. V marketingovém pojetí lze však cenu chápat jako hodnotu výrobku pro zákazníka. Je totiž jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující poptávku. Cena jako jediná z prvků marketingového mixu vytváří příjmy podniku, na rozdíl od ostatních součástí, které představují náklady. Cenová politika představuje souhrn základních rozhodnutí a opatření vztahujících se k trhu, který má prostřednictvím ceny umožnit nebo podpořit dosažení podnikatelských cílů.¹³ Tvorba ceny musí vycházet z rozpracovaných analýz a musí být v souladu s vymezenými marketingovými cíli v rámci vymezení v marketingovém mixu. Při tvorbě cenové politiky je nutné vědět, že její stanovení je ovlivňováno mnoha faktory, které na ni působí jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí. Na základě těchto vlivů lze pak přistoupit ke konečné fázi finalizace, která vychází ze základní ceny (určené kalkulačně a upravenou o faktory, které na ni působí). Tato finalizace ceny může být rozdělena do tří kategorií, přičemž první možností je *poptávkově orientovaná cena*, která vychází z hodnoty, kterou přikládá zákazník produktu. Druhou metodou je *konkurenčně orientovaná cena*, která je téměř nezávislá na individuálních nákladech a na poptávce a její realizace je vhodná při vstupu na nový trh. Třetí možností je *nákladově orientovaná cena*, která vychází z nákladů na výrobek se stanovenou přírůžkou. Formulace strategického stanovení ceny probíhá v následujících krocích:

¹³ Boučková, J., Horáková H., a kol. Základy marketingu. Praha: VŠE Nakladatelství Oeconomica. 2007. Str. 120



Obrázek 5 - Postup tvorby a realizace cenové strategie¹⁴

2.5.3 Distribuce

Distribuci lze označit jako komplexní sérii kroků zahrnujících dodávku výrobku od výrobce ke koncovému spotřebiteli. Mezi koncovým zákazníkem a výrobkem existuje mnohdy několik distribučních mezičlánků (marketingových zprostředkovatelů), kteří uskutečňují pohyb jak ve fyzické podobě, tak i v podobě nehmotné (informační). Jestliže dochází mezi výrobcem a spotřebitelem k přímému kontaktu, jedná se o přímou cestu. Pokud výrobce využije mezičlánků, jedná se o cestu nepřímou. V rámci distribučního rozhodování se jedná o tom, jaké distribuční kanály použít a také o počtech výstupů, ve kterých bude výrobek prodáván. Důležité je také analyzovat potřeby zákazníků, stanovit cíle distribuční cesty. Úkolem distribuce je výběr, motivace a hodnocení těchto zprostředkovatelů. V zájmu každé organizace je vybudování dlouhodobého partnerství, které bude výhodné pro všechny účastníky distribuce, neboť náklady na distribuční činnost jsou velmi vysoké. Je tedy nutné zvolit co nejefektivnější typ cesty a nejoptimálnější počet distributorů. Organizace mají tři alternativy pro výběr distribuční strategie:

1. *Intenzivní distribuce* je tam, kde se produkty vyskytují na co největším množství prodejních míst a ve velkém množství. Typ tohoto zboží uspokojuje většinou základní lidské potřeby.
2. *Selektivní distribuce* vymezuje pouze omezený počet míst, kde se zboží nachází. Tato místa jsou charakteristická specifickou povahou výrobků, umístěných na vhodných segmentech. Tento typ distribuce umožňuje vytvořit hlubší vztah výrobce a distributora.
3. *Exkluzivní distribuce* předpokládá jen velmi malý počet prodejních míst. Tento typ distribuce je vhodný zvolit u luxusnějšího zboží. Je zde pouze jeden distributor v celé tržní oblasti.

¹⁴ Foret, M. a kol. Marketing – Základy a postupy. Praha: Computer Press, 2001. Str. 97

2.5.4 Marketingová komunikace

Hlavním úkolem marketingové komunikace je informovat, přesvědčit, a ovlivnit spotřebitele. Působnost marketingové komunikace je však mnohem rozsáhlejší. Má totiž možnost zvýraznit některé vlastnosti výrobku a snažit se trvale udržovat dobré vztahy nejen se zákazníky, ale také s širokou veřejností. Komunikace je směřována stávajícím, ale také potenciaálním zákazníkům. Na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu, je komunikace primární. Tzn., že jejím smyslem je především komunikovat a potřeba něco sdělit. Avšak v souladu s ostatními prvky marketingového mixu, se komunikace ještě odlišuje tím, že je určitým motorem, který pomáhá posilovat zvýšení účinku těchto prvků.

Marketing rozlišuje dva druhy komunikace, které by se měly respektovat při přípravě a realizaci strategie komunikačního mixu. Tou první je *osobní komunikace*, která se uskutečňuje v přítomnosti dvou nebo několika málo osob. Tento způsob je vhodný k vytváření důvěry a větší otevřenosti. Výrobce má navíc možnost získat zpětnou vazbu v podobě reakcí zákazníka. Takto získanou zpětnou vazbu může navíc analyzovat a hodnotit, případně zúročovat při dalším jednání se zákazníky. Do této kategorie patří osobní prodej. Druhým typem komunikace je *neosobní* (zvaná též masová), která je charakteristická tím, že sdělení se předává velkému množství lidí přibližně ve stejný okamžik. Tímto snižuje vynaložené náklady v přepočtu na jednu osobu, avšak celková výše nákladů bývá často velmi vysoká. Sem patří reklama, podpora prodeje a public relations.

Reklama

Je jedna z hlavních součástí marketingového komunikačního mixu, která zahrnuje použití placených médií ke sdělení informací produktu, službě, organizaci nebo myšlence s cílem přesvědčit.¹⁵ Má-li být reklama úspěšná, musí být prováděna specialisty, kteří využívají znalostí sociologických a psychologických faktorů v cílových segmentech. Reklama se stala nejrozšířenějším, ale také nejnákladnějším komunikačním prostředkem. Může být rozčleněna do mnoha forem, např. reklama zaváděcí, přesvědčovací, připomínací, výrobová, institucionální.

Podpora prodeje

Představuje stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku. Tento nástroj účinně doplňuje reklamu a pro zákazníka je to určité znamení, že získá výhodu. Efekty podpory prodeje

¹⁵ Clemente, M. N. Slovník marketingu. Brno: Computer Press, 2004. Str. 233

se dostávají téměř okamžitě, ale působí pouze krátkodobě. Může být zaměřena na konečného spotřebitele, prodejce nebo na firmy. Patří sem např. kupóny, vzorky zdarma, rabaty, prémie, spotřebitelské soutěže, výhodná balení, dárky, ochutnávky, veletrhy, výstavy apod.

Osobní prodej

Jedná se o oboustrannou přímou komunikaci s cílem přesvědčit ke koupi a vybudovat obchodní vztah. Základem ovšem není pouze výrobek prodat, ale také seznámit zákazníka s používáním a poskytnutím instruktáže. Realizace osobního prodeje začíná vyhledáváním zákazníků a končí až uzavřením obchodu s následnou poprodejní péčí.

Public relations

Public relations je sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru.¹⁶ Hlavním smyslem PR není podpořit prodej produktů, ale vytvořit u veřejnosti kladnou představu o podniku a jeho záměrech a to jak zevnitř, tak i uvnitř podniku. Za nástroje PR lze považovat články v tisku, semináře, výroční zprávy, sponzoring, charitativní dary, lobbying, vydávání firemních publikací.

2.6 Implementace

Implementace představuje druhou etapu ve strategickém marketingovém procesu. Je označována také jako realizační etapa a znamená uvedení strategií do každodenní praxe. Nejdůležitější etapou tohoto procesu je tvorba marketingové strategie, ale bez její úspěšné realizace by zůstala pouze prázdným dokumentem. Ani ta nejprecizněji formulovaná strategie však nepřinese kýžený úspěch, pokud není implementována. Díky této etapě se marketingové plány stávají skutečností. K tomu, aby byly tyto plány úspěšně naplněny, je třeba usměrňovat všechny podnikové činnosti k vytyčeným cílům. Mají-li být tyto činnosti úspěšně naplněny, musí být vytvořeny organizační podmínky. Organizace mají pro tyto činnosti vytvořen marketingový útvar nebo se alespoň snaží respektovat marketingovou filozofii, která vychází z uspokojování potřeb trhu. Pro přehlednost a určení pravomocí musí být vypracován časový harmonogram a stanoveny odpovědnosti, kde je vymezeno, které organizační složky za co odpovídají. Manažeři i řadoví pracovníci by měli být dostatečně informováni, neboť řízená marketingová realizace předpokládá vzájemnou kooperaci a koordinaci činností.

¹⁶ Svoboda, V. Public relations. Moderně a účinně. Praha: Grada Publishing, 2006. Str. 17

2.7 Kontrola a zpětná vazba

Závěrečná kontrolní etapa kompletně sleduje dosažené výsledky marketingové činnosti a posuzuje marketingové úsilí podniku. V rámci celé realizace sleduje dodržení marketingových plánů a to, jak byla účinná marketingová strategie v závislosti na zisku, na prodejkách a na celkových nákladech. V případě nalezení odchylek, dochází k jejich identifikaci a diagnostikování jejich příčin a rozměrů. Tyto korekce se mohou týkat jak realizační, tak plánovací etapy. Výstupem kontroly je tedy hodnocení dosažených cílů a identifikace problémových okruhů. Kontrola však může sloužit také jako dobrý základ pro zahájení nového marketingového procesu a také k přezkoumávání vhodnosti a aktuálnosti strategie, neboť strategie v oblasti marketingu mohou rychle zastarat v důsledku změn marketingového prostředí, a proto je nutné pravidelně přehodnocovat celkový přístup k trhu.

3 Situační analýza společnosti KOVOKON, s. r. o.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: KOVOKON Popovice, s. r. o.

Sídlo: Popovice 374, 686 04 Kunovice

Provozovna: Areál Leteckých závodů, Na Záhonech 1072, 686 04 Kunovice

IČO: 255 20 971

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do OR: 5. března 1998

Základní kapitál: 100 000 Kč

Předmět podnikání: Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a strojírenství, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej a znehodnocování vojenských zbraní. Vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup a prodej zbraní podléhajících registraci podle zákona. Ubytovací služby, velkoobchod.¹⁷

3.2 Historie

Firma vznikla jako sdružení čtyř fyzických osob v roce 1990. Hlavní pohnutkou vzniku byl především nově otvírající se trh pro podnikatele a uvolnění výrobních prostor v blízkosti rodinného domu. Zakladatele firmy tvoří otec a tři synové, kteří byli vyučeni v oblasti kovoobrábění a nechyběla jim ani dostatečná praxe, tak nebyl důvod nezačít se věnovat činnosti kovoobrábění.

Zpočátku tomuto malému sdružení neumožňovaly univerzální kovoobráběcí stroje držet dlouhodobou konkurenceschopnost a ustálené odběratelské vztahy. Proto se ze začátku věnovalo spíše náhodným zakázkám a vyráběním náhradních dílů na vozidla Multicar.

V roce 1992 byl přijat první zaměstnanec. Avšak prudký zvrat nastal v roce 1994, kdy byla získána zakázka od České zbrojovky a. s., Uherský Brod. Náročnost této zakázky si vyžádala koupě prvního moderního stroje – CNC frézky. V tomtéž roce byli zaměstnání další tři

¹⁷ Obchodní rejstřík

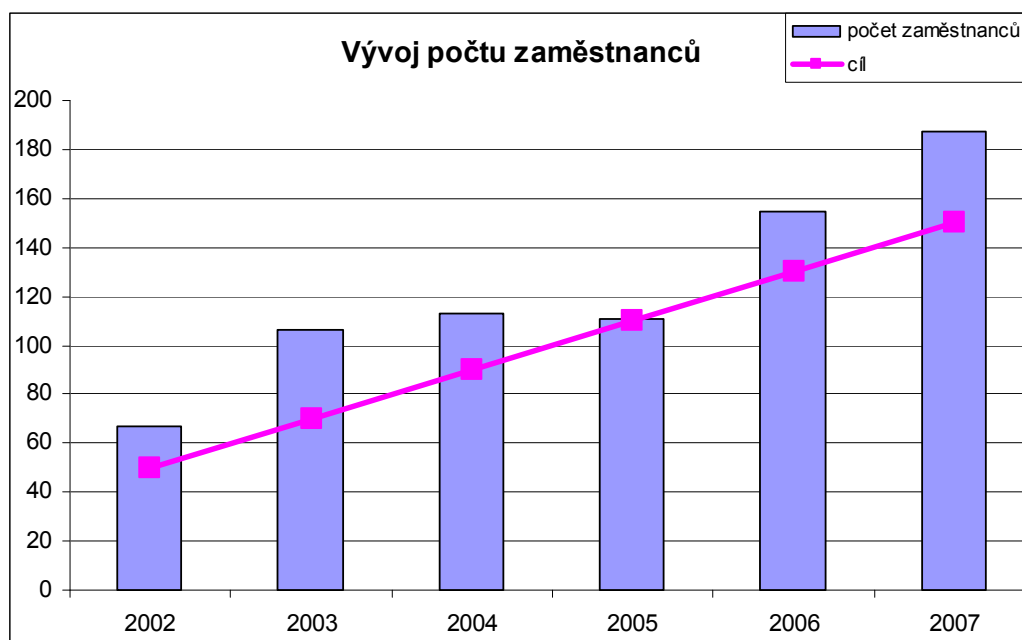
noví pracovníci a výrobní prostory rozšířeny. Kvalitní výkony nově koupeného stroje si vyžádaly nové zákazníky a tedy i počet zaměstnanců, který vzrostl na 15.

V roce 1995 sdružení začalo dodávat kovoobráběčské práce podniku Siemens v Mohelnici, hlavního elektrotechnického závodu na výrobu elektromotorů. Tehdy byla pracovní síla zvýšena na 20 zaměstnanců a sdružení posíleno dalším technologickým zařízením, které si opět vyžádalo výstavbu nové výrobní haly o celkové rozloze 500 m². S rozšířením výroby rostl také počet nových zákazníků (Walter Kuřim – výroba CNC brusek, Siemens Frenštát). V roce 1997 byla výrobní hala opět rozšířena. Celková výměra činila 1200 m² a počet pracovníků trvale rostl.

Konkrétní společnost KOVOKON Popovice, s. r. o. vznikla v roce 1998 zapsáním do obchodního rejstříku v Brně. Důvodem vzniku této firmy bylo lepší pokrytí požadavků zákazníků a to ve smyslu vyšší kvality a rozšířeném nabízeném sortimentu výrobků. Dosavadní dynamičnost vývoje si společnost stále udržovala a více se jí snažila rozvíjet. Rok po vzniku této společnosti byla postavena nová hala s rozměry 500 m² a s nimi také přišli noví zákazníci z oblasti automobilového průmyslu – Autopal Nový Jičín. Vysokou kvalitu výrobků podtrhlo zavedení systému jakosti ISO, podle kterého byla firma certifikována a tímto si také bezesporu získala vysokou prestiž.

V rámci projektu SAPARD v roce 2002 začala společnost modernizovat výrobu a pořídila výkonnou CNC technologii v celkové hodnotě 20 mil. Kč. Díky tomuto projektu se zvýšila produktivita práce až o 30% a ušetření nákladů v oblasti úspory energie až o 15 %. V důsledku snížení těchto nákladů si společnost mohla dovolit snížit stávající ceny produktů, čímž výrazně posílila svůj odbyt. Se zapojením do tohoto projektu bylo potřeba navýšit technologické zařízení. Avšak stávající výrobní prostory již nebylo možno rozšířit z důvodu nedostatku prostoru. Proto se společnost v roce 2003 rozhodla pro koupi výrobní haly a pozemku v areálu Leteckých závodů v Kunovicích o celkové rozloze 25 000 m² a ihned začala s rekonstrukcí. Již koncem roku byla velká část výroby i managementu přesunuta do těchto prostor.

Rozrůstající se a úspěšná historie firmy se neustále vyvíjí až do současnosti. Inovace, které jsou podloženy propracovanými invencemi, neustále posunují společnost kupředu a posilují její konkurenceschopnost.



Obrázek 6 - Vývoj počtu zaměstnanců

3.3 Produkty

Od počátku podnikání se firma věnuje třískovému obrábění odlitků a profilů. Hlavním předmětem podnikání je CNC obrábění. V současné době firma disponuje 87 moderními CNC stroji. Vzhledem k tomu, že předmětem podnikání je kovoobrábění, tedy poskytování těchto služeb, firma nevykazuje stálé výrobní portfolio, ale obrábí materiál podle požadavků zákazníka. Sériová výroba je zaměřena na komponenty, které jsou určeny pro montáž výrobků v oblasti elektrotechnického, automobilového a těžkého průmyslu.

Díly pro elektromotory

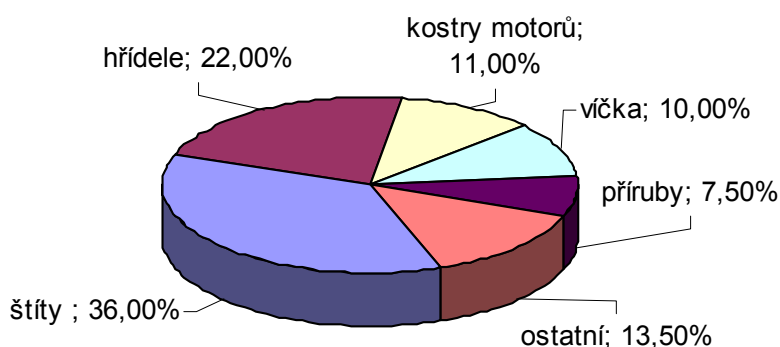
Tato oblast představuje největší část produkce – až 65 %. Rok 1994 dal vzniku první spolupráci s významnými výrobci elektromotorů u nás i v zahraničí. Výrobní řada elektromotorů zahrnuje štíty, příruby, statory, patky, hřídele, rozvodové skříně elektromotorů, setrvačníky, konzoly a tělesa pro další výrobky z oblasti elektroprůmyslu. Jedná se o litinové a hliníkové polotovary ve formě odlitků, vážících od 0,5 do 85 kg. Jsou opracovávány s vysokou přesností, kontrolovány a poté odesílány zpět k montáži do mateřského podniku zákazníka.

Díly pro automobilový průmysl

Společnost KOVOKON zabezpečuje výrobu spojovacích a koncových komponentů do klimatizačních a chladících jednotek pro automobilový průmysl. Představují 25 % objemu produkce. Jde o díly převážně z hliníkových slitin, obráběných ve více osách. Odběrateli těchto dílů jsou významní výrobci automobilového příslušenství. Tyto druhy výrobků jsou velmi náročné na přesnost rozměrů a čistotu povrchu.

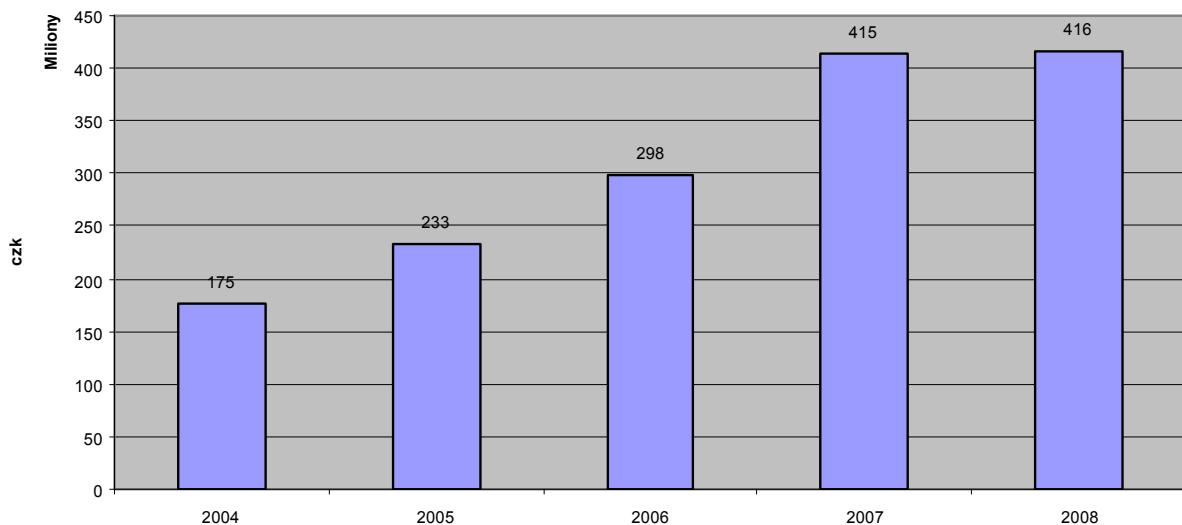
Součásti pro CNC brusky

Zbýlých 10 % produkce zaujímá kusová výroba pro různé odběratele. Těmi jsou především firmy vyrábějící CNC stroje. Na konvenčních a CNC strojích je zajišťována tato malosériová výroba. Souběžně s malosériovou výrobou probíhá technická příprava výroby, která zahrnuje výrobu upínacích, vrtacích a měřících přípravek. Tuto činnost obstarává kontrolní a technologické oddělení. Měsíčně se vyrobí 50 – 500 ks.



Obrázek 7 - Struktura vyráběných výrobků

Následující graf zobrazuje vývoj firmy v ekonomickém ukazateli – tržby za prodané výrobky. Z grafu je patrné, že firma se stále dynamicky rozvíjí a především za poslední dva roky je patrný velký nárůst objemu tržeb za prodané výrobky.



Obrázek 8 - Tržby za prodané výrobky (v mil. Kč)

3.3.1 Služby

Úzké zaměření společnosti – práce v kovoobrábění – umožňuje zaměřit se výhradně na rozvoj služeb, souvisejících s dodáváním výrobků. K poskytování těchto služeb patří následující aktivity:

Vývoj přípravků – aktivita rozvíjená od roku 1994. Jeho náplní je vývoj a výroba přípravků a upínačů. V této oblasti využívá firma vlastní know-how pro posílení konkurenceschopnosti. V roce 2007 vzniklo samostatné středisko.

Doprava – je zajišťována externě na základě smluvních dopravců.

Přechod od kooperací k prodeji obrobků – v roce 2005 se změnil charakter prodeje výrobků. Z dodavatele kooperací byl proveden přechod na prodej výrobků, kde společnost zajišťuje a financuje materiál.

Lakování – na základě požadavků zákazníků je prováděno smluvně povrchovou úpravou odlitků.

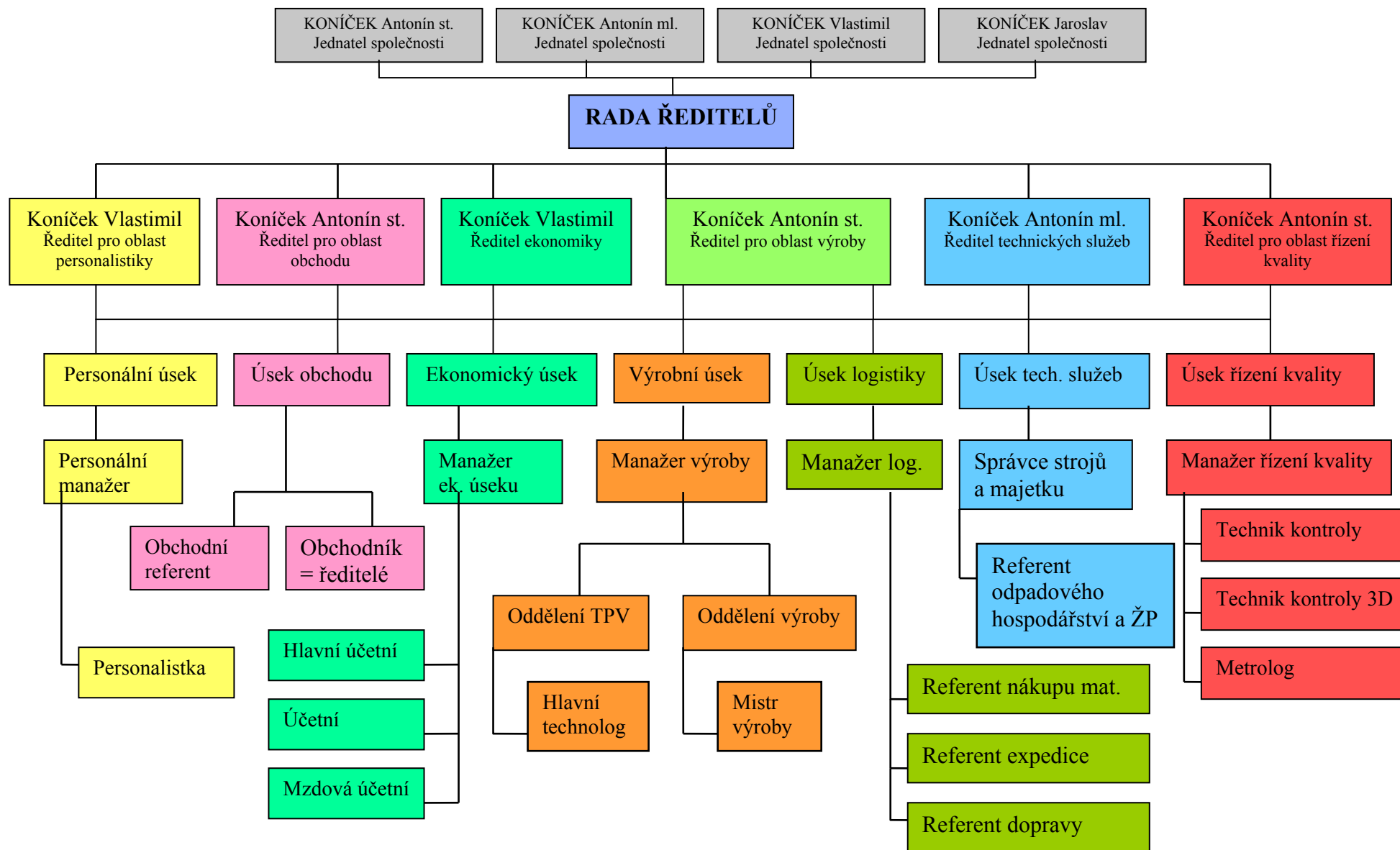
Konsignační sklad – pro zkvalitnění logistických činností jsou zřizovány tyto sklady přímo u zákazníků.

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura zohledňuje budoucí potřeby společnosti. Umožňuje posílení stávajících pracovních pozic nebo vytváření nových pracovních pozic za předpokladu, že stávající pracovní činnosti přesáhnou možnosti zaměstnance, který vykonává tyto činnosti. Z popisů činností vychází také plán vzdělávání, který zajišťuje dostatečnou kompetenci všech pracovníků pro výkon současných i do budoucna plánovaných činností. Od roku 2003 zaznamenala firma výrazný nárůst pracovníků, rozšíření spektra zákazníků a růst sortimentu. Tyto důvody vedly ke vzniku specializovaných úseků a oddělení, které od této doby řídí zkušení manažeři. Koncem roku 2006 rozhodli majitelé o zásadních změnách v organizační struktuře firmy a o delegování pravomoci řízení kompetentním manažerům. Došlo k postupnému členění firmy na nové organizační celky (úseky a oddělení) a zřídily se nové manažerské pozice středního a vrcholového managementu - personální manažer, manažer ekonomického úseku, manažer logistiky, manažer úseku řízení kvality, vedoucí skladu, hlavní technolog, vedoucí nástrojárny. Personální úsek má vytvořené popisy všech těchto funkčních míst s definovanými pravomocemi a zodpovědnostmi. Nové organizační uspořádání umožnilo účinnější řízení a vedení zaměstnanců, lepší organizaci práce a logické uspořádání klíčových procesů. Na změnách organizační struktury se pravidelně podílejí pracovníci jednotlivých úseků, kteří navrhuji změny a aktualizace organizační struktury pomocí týmových workshopů.

Společnost uplatňuje prvky týmové spolupráce, a to jak ve vrcholovém managementu, tak i mezi jednotlivými řadovými pracovníky. Spolupráce v rámci společnosti je řešena na vrcholové úrovni poradami vedení společnosti. Jejich náplní je koordinace obchodních, výrobních, logistických činností společnosti. Jsou organizovány porady technologie, kvality a výroby pro řešení operativních úkolů. Spolupráce jednotlivých úseků je nutnou podmínkou pro bezproblémové fungování společnosti.

Ve firmě dosud nebylo zřízeno marketingové oddělení. Marketingovou problematikou se zabývají majitelé firmy, v čele s generálním ředitelem. Jejich hlavní činností je především získávání nových obchodních partnerů a následná komunikace. Na základě stálého získávání informací od zákazníků jsou tyto informace zpracovávány a v konečné fázi implementovány do výrobních procesů. Marketing ve společnosti rozhodně opomíjen není, ale není zcela rozpracován.



Obrázek 9 - Organizační struktura

3.5 Poslání a vize společnosti

Vnímání společnosti jako sebe samotné poukazuje na její priority a slučování základních hodnot s cíly firmy. Současně svou vizí vyjadřuje charakter. Generální ředitel společnosti Antonín Koníček st., zformuloval a stanovil prvotní poslání, vizi a dlouhodobé cíle firmy v roce 2003.

„Být špičkovou firmou v oboru strojírenské výroby a svým přístupem, vysokou kvalitou a dodávkovou spolehlivostí uspokojovat požadavky zákazníků. Neustále se rozvíjet a zlepšovat se.“

Na základě vytvořené vize byla vytvořena strategie a politika společnosti. V souladu s vizí bylo nutné reagovat na stávající faktory, které firmu provázely. Byla to nutnost reakce na pokles objemu výroby pro firmu SIEMENS, nedostatek výrobních prostor a nevyhovující organizační struktura a nutnost posílení řídicích pozic.

Mezi dlouhodobé cíle patří především neustálé zvyšování konkurenceschopnosti, využívání a zavádění nových technologií a uvedení nového produktu na trh. Samozřejmostí v oblasti budoucí spolupráce je udržování a rozvíjení veškerých partnerských vztahů, jak se zákazníky, dodavateli, tak i se zaměstnanci. Majitelé se snaží vytvořit finančně stabilní společnost s minimem využívání cizích zdrojů. Dosažený zisk je ponecháván společností pro její rozvoj.

3.6 Marketingové prostředí

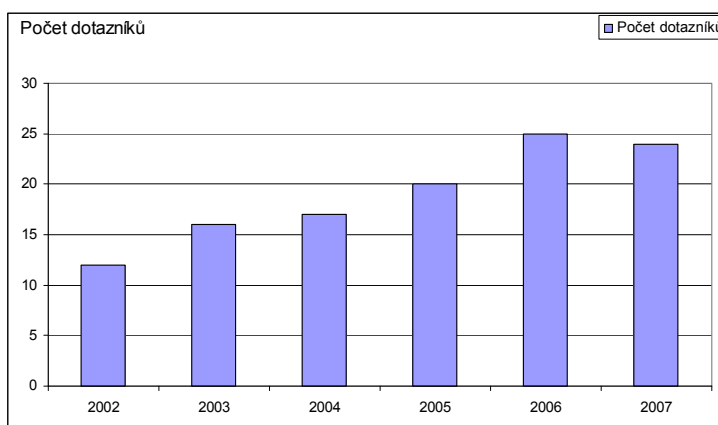
Před stanovením samotné marketingové strategie je nutno provést vstupní analýzu, která hodnotí a zkoumá marketingové prostředí. Skládá se z mikroprostředí a makroprostředí. Kvalitně provedená analýza dá předpoklady správně a vhodně zvolené SWOT analýze a následně celé marketingové strategii. Analýza podniku, konkrétně analýza vnitřního prostředí, je částečně provedena v předcházející kapitole, kde jsou analyzovány jednotlivé podnikové události, takže v následující části bude na ně navázáno a budou doplněny.

3.6.1 Mikroprostředí

Zákazníci

Za vztahy se zákazníky jsou v KOVOKONU odpovědní majitelé. Osobně se setkávají se stávajícími i potencionálními partnery. Tato osobní komunikace podporuje dlouhodobou spolupráci se zákazníky. Cílem je monitorování potřeb a očekávání zákazníků. Na základě potřeby zlepšení úrovně komunikace se zákazníky byla zřízena výrobní střediska, orientovaná na jednotlivé zákazníky. Denní komunikace se zákazníky vede k dokonalému získání požadavků zákazníků, kterými je zajištěna vysoká flexibilita dodávek. Partnerské vztahy jsou rozvíjeny dále v rámci formálních akcí, mezi které patří obchodní jednání, setkání manažerů, ale také neformálních akcí jako např. pořádání firemního plesu, degustace vína, sportovních utkání atd., kterých se účastní jak vedení včetně zaměstnanců a významných zákazníků.

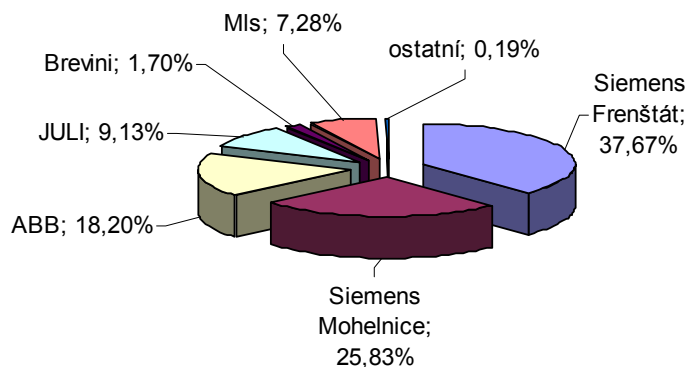
Společnost má velký zájem na zjišťování spokojenosti zákazníků. Hlavním nástrojem pro tuto oblast je „Dotazník – analýza spokojenosti zákazníků“. Zde jsou prostřednictvím dotazníků, které jsou zasílány korespondenční formou, sledovány následující oblasti: dodávková spolehlivost, úplnost dodávek, balení a expedice, kvalita výrobků, reklamace, řešení operativních změn, způsob komunikace, cena výrobků, spolupráce za období, srovnání s konkurencí. Tato forma marketingového auditu zákazníků má pro společnost nejvyšší prioritu s přímou zpětnou vazbou.



Obrázek 10 - Počet dotazníků

Zákazníky lze z hlediska segmentace rozdělit do tří skupin: automobiloví výrobci, výrobci elektromotorů a výrobci CNC strojů. Zákazníky tvoří z 50-ti % zahraniční firmy ze Švédska, Německa, Španělska, Itálie, Francie. Společnost zná tedy velmi dobře svoje místo

v dodavatelském řetězci a svoji strategii přizpůsobuje očekáváním svých partnerů. Vzhledem k tomu, že nejvýznamnějšími zákazníky jsou světoznámé firmy SIEMENS a ABB, kteří jsou lídry v segmentu elektro, musí i strategie společnosti akceptovat rychlý technologický pokrok a uvědomovat si rizika vyplývající z globálních trhů. Právě tento segment zákazníků je považován za trh s velkým potenciálem růstu, avšak velmi náročný na dodávkovou spolehlivost a přesnost výrobků. Mezi další zákazníky se řadí společnosti JULI, Brevini a Mls. Jak je patrné z grafu zákazníků, téměř celou produkci společnosti pokrývají zmíněné firmy, ostatní zákazníci tvoří pouze 0,19 %.



Obrázek 11 - Zákazníci

Dodavatelé

Aby podnik mohl plnit své cíle, potřebuje získat zdroje, které následně změní do podoby finálních výrobků. Pro podnik je nezbytně důležité sledovat změny v této oblasti, neboť změna vyvolaná dodavateli může ovlivnit celkovou situaci. Společnost KOVOKON se snaží udržovat dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli, jelikož tato spolupráce umožňuje využívat vzájemně výhodné obchodní podmínky. Majitelé v rámci možností přezkoumávají u svých dodavatelů jejich dlouhodobé záměry a vliv těchto dlouhodobých záměrů na společnost. Zároveň si také uvědomují důležitost spolupráce s dodavateli, neboť tato spolupráce přináší efektivnější výsledky při realizaci změn. Při jednání s dodavateli jsou tak využívány jejich znalosti a zkušenosti a na základě trendů předvídan možný vývoj. Společnost má tedy zájem na udržování kvalitních vztahů nejen se zákazníky, ale i dodavateli, neboť i ti mohou být pro vývoj užiteční a nápomocní a přinášet efektivnější výsledky při realizaci změn. Příkladem takovéto efektivní spolupráce může být spolupráce s dodavatelskou firmou WALTER, která přesáhla rámec

profesního zaměření dodavatele. Společně jsou řešeny problémy ohledně zvýšené spotřeby rezných plátků, která na základě propočtů neodpovídala nárůstu výroby a počtu zaměstnanců. Řešení nakonec poskytla firma WALTER.

Dodavatel	Předmět dodávek
Promet Foundry a.s.	Dodavatel odlitků
Feramo a.s.	Dodavatel odlitků
Giff a.s.	Dodavatel odlitků
Siemens a.s.	Dodavatel odlitků
Beskyd, spol. s r. o.	Dodavatel odlitků
WALTER CZ, s.r.o.	Dodavatel nástrojů a náradí
Hanák náradí	Dodavatel nástrojů a náradí
Guhring	Dodavatel nástrojů a náradí
RHENUS Lub s.r.o.	Zajištění engineeringu v oblasti olejového hospodářství
TOS Hulín a.s.	Dodavatel strojů
TAJMAG ZPS Zlín	Dodavatel strojů
Giedemaister	Dodavatel strojů

Tabulka 1 - Přehled dodavatelů

Konkurence

Společnost si uvědomuje, že znalost konkurence je hlavním klíčem k úspěšnému fungování podniku a je podnětem pro proces neustálého zlepšování. V této oblasti je důležité snažit se uspokojit potřeby zákazníků lépe než to dokážou konkurenti. Při zajištění konkurenceschopnosti se firma zaměřuje především na vysokou kvalitu, danou maximální přesností výrobků. O tom, že podnik tento nástroj využívá jako hlavní přednost v boji s konkurencí svědčí i fakt, že v roce 2006 byla přijata zakázka od firmy ANDREW, která byla technologicky velmi náročná. Tato firma oslovila čtyři firmy a ani jedna z nich nedokázala obrobit výrobek v požadovaných parametrech. Ovšem nejen tímto nástrojem společnost obstává v konkurenčních podmínkách. Jako další z konkurenčních výhod je zajišťována vysoká flexibilita dodávek. A právě tyto konkurenční schopnosti posunují KOVOKON mezi absolutní špičky ve svém oboru. Na regionální úrovni nelze najít přímého konkurenta s obdobným technologickým vybavením. Avšak za konkurenci lze považovat v oblasti malých hliníkových komponentů společnost Česká zbrojovka, a. s. v nedalekém Uherském Brodě, pro kterou však tato oblast není hlavním předmětem podnikání. Na komponenty do klimatizačních jednotek u automobilů se v regionu také specializuje firma IMOPRA se sídlem v Nivnici. Z celostátního pohledu na konkurenci lze uvést firmu Klein & Blažek, spol. s r.o. s působností na severní Moravě, která také obrábí kovové materiály pro automobilový průmysl.

Zprostředkovatelé

Patří sem firmy, které pomáhají při zprostředkování propagace, prodeji a distribuce výrobků k cílovým zákazníkům. S ohledem na to, že společnost KOVOKON dodává své produkty koncovým průmyslovým zákazníkům, nevyužívá služeb žádných distribučních kanálů. Konkrétní fyzické přemístění výrobků k zákazníkovi je zajišťováno se smluvními dopravci – Autodoprava Bařka a p. Kučera.

Veřejnost

KOVOKON usiluje o co nejlepší vztahy s veřejností, i přestože nemá oddělení pro styk s veřejností. Uvědomuje si, že musí vedle konkurence monitorovat také zainteresovanou veřejnost. Společnost je vnímána veřejností regionu jako dynamicky rostoucí firma a významný zaměstnavatel. Z toho důvodu je firma zmiňována v regionálním tisku Dobrý den s Kurýrem, se kterým navázala i společné aktivity při zajišťování akce Sportovec roku okresu Uherské Hradiště, které každoročně přispívá částkou 50 000 Kč. Tato prestižní akce je využívána ke zviditelnění firmy a růstu povědomí u velké skupiny spoluobčanů regionu. Akce je cíleně zaměřená nejen na propagaci sportovních týmů a jednotlivců, ale vhodnou formou prezentuje v rámci reklamní kampaně i významné firmy, které se podílí na realizaci celé akce. Společnost věnuje finanční prostředky na rozvoj regionálních sportovních oddílů, jako jsou fotbal, basketbal, motosport, krasobruslení. V oblasti těchto sportovišť a stadionů má vyvěšeny reklamní tabule. Firma byla u příležitosti úspěšné realizace projektů EU a ocenění Antonína Koníčka st. v soutěži Manažer roku 2005 prezentována v odborných časopisech např. Profirma, Prosperita, EuroFirma, Ekonom aj. V oblasti sponzorství je také významná podpora zdravotnictví. Každý rok věnuje firma 100.000 Kč Onkologickému centru v Brně na výzkum rakoviny a podporu sociálních ústavů v regionu. Mezi další činnosti sponzoringu patří projekty spolufinancování automobilů a sportovních her pro tělesně postižené.

KOVOKON má vypracován etický kodex, politiky a cíle v oblasti jakosti, zdraví a bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Tyto dokumenty mohou být veřejností vnímány také velmi pozitivním způsobem. Firma také obdržela významná ocenění, mezi která patří „BEZPEČNÝ PODNIK“. To firma získala v roce 2005, jako jedna z 52 firem v České republice. V současné době je připravována její recertifikace. Toto ocenění je možné získat jen v případě souhlasného vyjádření regionálních a státních institucí: Oblastní inspektorát práce v Brně, Krajská hygienická stanice v Uherském Hradišti, Záchraný hasičský sbor ve Zlíně a Odbor

životního prostředí v Brně. Dosažené výsledky jsou předkládány Oblastnímu inspektorátu práce. V letech 2007 až 2008 se firma zapojila ve spolupráci s agenturou CzechInvest do Národního projektu Standard rozvoje lidských zdrojů „Investors in People“. Tímto oceněním firma naplnila jednu ze svých hlavních priorit, kterou je neustále zlepšování a rozvíjení se. Dalším krokem k úspěšnému vnímání firmy veřejností může být účast firmy v Národní ceně za jakost.

Vedení společnosti se již od počátku hlásí k tzv. odpovědnému podnikání. To představuje plnění všech závazků vůči zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům i státu. Zdravotní a sociální pojištění i daňové závazky firma vždy, včas a v plné výši hradí, a to po dobu celé své existence.

3.6.2 Makroprostředí

Makroprostředí představuje určité společenské vlivy, které podnik nedokáže nijak ovlivnit, ale musí je pečlivě sledovat a v souladu s nimi reagovat. Přináší totiž pro podnik příležitosti a hrozby. Tvoří ho ekonomické, technologické, demografické, politicko-legislativní a přírodní prostředí.

Ekonomické prostředí

Toto prostředí se zaměřuje především na kupní sílu spotřebitelů. Vzhledem k tomu, že společnost KOVOKON se neorientuje na koncové spotřebitele, jakými jsou domácnosti a jednotlivci, bude pro firmu důležitější zaměřit se na kupní sílu podnikatelských subjektů. Situace v tomto prostředí se stává momentálně pro společnost největší hrozbou, neboť současná ekonomická situace na celém světě ovlivňuje kupní sílu jak na spotřebitelských, ale především na průmyslových trzích. S ohledem na to, že česká ekonomika se právě nachází ve fázi recese, je nutné, aby společnost realizovala své podnikatelské kroky s velkou opatrností. Firma dodává velkou část své produkce automobilovému průmyslu, který momentálně prožívá největší útlum a podle analytiků a Sdružení automobilového průmyslu se prognózy do budoucna nejeví optimisticky. Toto odvětví se potýká s prudkým poklesem poptávky, protože světová finanční krize způsobila zpomalení ekonomiky, obtížnější přístup k úvěrům a pokles spotřebitelské důvěry a jejich výdajů. Situace není kritická jen v tomto odvětví, ale týká se celého průmyslového odvětví. Projevy ekonomické krize firma zaznamenala v mírném poklesu objednávek (především od Siemensu). Avšak žádné radikální kroky v podobě propouštění zaměstnanců zatím není plánováno.

Technologické prostředí

Nejdominantnějším článkem makroprostředí je právě technologie, neboť v případě ignorace tohoto prostředí dochází k úpadku celého podnikatelského subjektu. Pro každou společnost je tedy nezbytně nutné sledovat tuto oblast, aby nebylo ztraceno vědomí s technologickým pokrokem. Společnost KOVOKON si tyto skutečnosti velmi dobře uvědomuje, protože především v oblasti obrábění tato zásada platí dvojnásob. Inovace strojního a technologického parku přináší společnosti úspory nákladů, zvýšení produktivity práce, zlepšení kvality výrobků, snížení nemoci z povolání a příznivého vlivu na oblast životního prostředí. Nákup moderních CNC technologií byl majiteli zakotven ve strategii již od roku 1994, kdy byl pořízen první CNC obráběcí stroj. Tím získala firma nový směr vývoje a konkurenční výhodu. Zlepšování procesů v oblasti technologií provádí oddělení technické přípravy výroby v čele s Antonínem Koníčkem ml. Díky zkušenostem a znalostem moderních trendů v oblasti technologií jsou připravovány technologické návrhy s převratným technologickým řešením. Ty zajišťují značnou konkurenceschopnost a řadí společnost v žebříčku nejprogresivnějších firem regionu na přední místa. Dokládá to počet a výše investic do nových zařízení. Příkladem využívání moderních technologií s výraznou přidanou hodnotou pro zákazníka je využití robotů pro manipulaci s materiálem. Roboti jsou nasazováni na pracoviště pro výrobu hřidel. Robotické prvky zvyšují produktivitu práce, kvalitu výroby, výrazným způsobem eliminují pracovní neschopnost zaměstnanců obsluhujících stroje a snižují riziko vzniku nemocí z povolání.

Demografické prostředí

Mezi hlavní demografické okruhy se považuje struktura obyvatelstva, populační změny, hustota osídlení, věk, pohlaví atd. Opět lze poukázat na nutnost sledování daného prostředí, neboť právě obyvatelstvo vytváří tržní prostředí. Hlavním ukazatelem v této oblasti pro společnost KOVOKON je sledování objemu a nárůstu firem, které mají zájem o nabízené produkty. Touto problematikou se zabývají majitelé firmy, kteří vyhledávají potenciální zákazníky a následně s nimi navazují partnerské vztahy. Jejich pozornost je zaměřována jak na tuzemské trhy, ale i zahraniční, se kterými navazují odběratelské ale i dodavatelské vztahy.

Sociální a kulturní prostředí

Každého člověka ovlivňuje společnost, ve které se pohybuje nebo ve které vyrůstá. Vlivem určité společnosti dochází k formulaci svých názorů a následně i změny chování či

životního postoje. Tak jako společnost lidí vytváří kulturní a sociální prostředí, tak také soubor firem může vytvářet jisté kulturní prostředí podniků. Společnost musí postoje respektovat a v případě odlišných kultur či i národností tyto zvyklosti sdílet. Kvalitně zpracovaným výzkumem potenciálních obchodních partnerů lze předejít nepříjemnostem, které mohou vyplynout z počátečního obchodního jednání. Firma se tedy musí zaměřovat na hodnoty, které vyznává její zákazník. V případě společnosti KOVOKON je zákazníkem podnikatelský subjekt, nikoli konečný spotřebitel jako jedinec, tak aspekty sociálního a kulturního prostředí jej ovlivňují pouze do částečné míry.

Přírodní prostředí

Hlavním faktorem tohoto prostředí jsou přírodní zdroje, které jsou ve firmě využívány ve formě vstupů. Vzhledem k tomu, že KOVOKON se soustřeďuje na činnost zpracovatelskou, obrábění kovů, a veškerý potřebný materiál je zprostředkován dodavateli ve formě odlitků, tak konkrétní přírodní zdroje nezpracovává. Otázkou životního prostředí se ovšem musí zabývat z hlediska jeho ochrany. Zvláště v posledních letech se tato problematika dostává mezi hlavní úkoly podnikového managementu. Přístup vedení firmy se řídí mottem, které je zakotveno v Politice EMS: *„Bud'te architekty své budoucnosti, ne oběti svého prostředí“*. Vedení společnosti zpracovalo environmentální profil. Environmentální profil je vytvořen na základě registru environmentálních aspektů, který je aktualizován minimálně jedenkrát ročně. Účinnost systému je sledována souborem ukazatelů neobnovitelných zdrojů. Přínos systému řízení EMS se prolíná do všech oblastí podnikání. Zlepšení je patrné v oblastech přístupu k nakládání s nebezpečnými látkami, ochraně ovzduší vnitřního i vnějšího prostředí, v přístupu k třídění a likvidaci odpadů a šíření povědomí o životním prostředí. Majitelé a manažeři sledují spotřebu neobnovitelných zdrojů ve firmě. Sledované parametry jsou v souladu se Strategicky udržitelným rozvojem ČR v EMS.

Politicko-legislativní prostředí

Toto prostředí je tvořeno jak vnitrostátním, tak i mezinárodním politickým děním, které ovlivňují situaci na trhu. Patří sem také legislativa, která ustanovuje zákony a chrání tím podniky, ale na druhé straně také spotřebitele. Firma je držitelem certifikátů ISO 9001 : 2000 a ISO/TS 16949 (oblast řízení kvality), ISO 14 000 (systém environmentálního managementu) a jako jediná v regionu je držitelem ocenění „Bezpečný podnik“. Těmito certifikáty firma dokazuje, že její výrobky splňují příslušné normy.

4 SWOT analýza

Z vycházející analýzy marketingového prostředí je zapotřebí vytvořit přehlednou SWOT analýzu, díky které podnik využije silných stránek a příležitostí a naopak se bude snažit eliminovat slabé stránky a hrozby. Tato analýza se stane základním stavebním kamenem pro tvorbu marketingové strategie.

S – Silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ špičkové technologické vybavení ➤ získané certifikáty a ocenění (ISO, Bezpečný podnik) ➤ rodinná firma ➤ kvalifikovaní pracovníci ➤ finanční síla firmy ➤ dobré jméno firmy - „image“ ➤ dostatečné množství vlastních výrobních i skladových prostor ➤ jedinečné know-how v oblasti obrábění ➤ robotizovaná pracoviště 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nízké jazykové vybavení ➤ závislost na jednom odběrateli ➤ absence marketingového oddělení ➤ vysoké náklady ➤ malý počet vysokoškolsky vzdělaných manažerů ➤ absence vlastního produktu
O – příležitosti	T – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ projekty z fondů Evropské unie ➤ spolupráce s vysokými školami v oblasti nových technologií ➤ obnova komunikačních kanálů a vytvoření nových 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ globální finanční krize ➤ příchod konkurentů z východu (Čína) ➤ pokles poptávky v automobilovém průmyslu

Tabulka 2 - SWOT analýza

5 Marketingová strategie firmy

Na základě výsledků analýzy prostředí a SWOT analýzy, které slouží jako podkladové materiály, je nutné přejít k nejdůležitější části a to formulování marketingových cílů a k samotné marketingové strategii. Ta má současně odhalit veškeré strategické možnosti, které jsou v souladu s marketingovým mixem.

5.1 Marketingové cíle firmy KOVOKON

Cíle, které si podnik stanoví, by měly být v souladu s jeho posláním. Jejich vytvořením je dosažena konkretizace stanoveného poslání. Představují nedílnou součást strategie.

Marketingové cíle:

- udržení stávajících zákazníků
- zvyšování konkurenceschopnosti
- inovace v podobě realizace vlastního produktu
- rozvíjení technologického parku a zavádění nových technologií
- neustálé snižování nákladů
- prohloubit oblast marketingové komunikace

5.2 Návrh marketingové strategie

V současné době hospodářské krize, kterou zaznamenal téměř každý podnik, by se měla společnost KOVOKON zaměřit především na orientaci udržení stávajících zákazníků, oproti získávání nových, které je finančně více náročné. V této oblasti je nutné se orientovat na budování loajality zákazníků, pro kterou bude klíčovým nástrojem sběr dat a analýza zpětné vazby. Návrhem je pokračovat v analýze spokojenosti zákazníků, jako to podnik dělal do poslední chvíle, a rozšířit dotazník o další oblasti vztahující se na přání a požadavky zákazníka. Sběr dat by měl probíhat spíše osobní komunikací. Soustavná péče a zjišťování potřeb zákazníků jsou v této oblasti hlavní prioritou, neboť jen pokud bude firma dobře znát, co může zákazníkovi nabídnout, bude jí zákazník i v době krize důvěřovat a nenechá se zlákat nabídkou konkurence. Díky znalosti přání zákazníků a jejich preferencí lze snižovat firemní náklady a naopak zvyšovat objem prodeje a konkurenceschopnost.

5.3 Marketingová strategie v oblasti marketingového mixu

Marketingový mix konkretizuje a stanovuje všechny nutné kroky, aby byly dosaženy vytyčené marketingové cíle. Pro zajištění těchto cílů je nutné opatřit strategii také oblastí marketingového mixu.

5.3.1 Produkt

Vzhledem k tomu, že firma disponuje výrazně silným technologickým parkem, který je v porovnání s konkurencí na špičkové úrovni, měla by této velmi silné stránky náležitě využívat. Mezi hlavní strategické oblasti KOVOKONU vždy patřilo rozvíjení moderních trendů v oblasti technologií. Doporučením je tedy neustálé inovování a zdokonalování produktů v rámci využívání moderních technologií. Příkladem může být již zavedená robotizace pracovišť, se kterou má firma vynikající zkušenosti. Touto cestou lze také dosáhnout snížení nákladů. Návrhem je implementace dalších robotů, neboť na základě hodnocení se pro firmu tato technika jeví jako velká úspora nákladů se zajištěním vysoké kvality a produktivity práce. Díky zavedení této metody bylo zjištěno, že produktivita práce se zvýšila o 30 % a v důsledku naprosté přesnosti snížen počet reklamací o 70 %. Přestože se počáteční náklady na tuto metodu se jeví jako vysoké, lze touto cestou dosáhnout postupného snižování nákladů a to především v mzdové oblasti.

V oblasti výrobní politiky lze poukázat na absenci vlastního produktu. Firma má velké příležitosti ohledně spolupráce s vysokými školami s technickým zaměřením, které jí mohou být v této problematice nápomocní. Firma je velmi závislá pouze na jednom odběrateli, kterému dodává součástky pro automobilový průmysl a ten právě prochází špatným obdobím. Tudiž opět v rámci inovování produktů je doporučením proniknout také na jiné segmenty. V porovnání s konkurencí, která nedisponuje tak velkým technologickým zázemím, lze sice spatřovat, že jejich hlavním předmětem podnikání jsou součástky pro automobilový průmysl, ale na rozdíl od KOVOKONU se zaměřují také na koncové spotřebitele. Příkladem mohou být obráběné elektrické zvonky nebo náhradní díly do osobních automobilů, které konkurence dodává buď přímo koncovým spotřebitelům, maloobchodním jednotkám nebo do autoservisů. Toto by mohla být příležitost jak proniknout na nové segmenty a zajistit si podvědomí také u koncových spotřebitelů.

5.3.2 Cena

V oblasti cenové politiky je doporučením zvyšování tržního podílu a neustálého růstu prodeje cestou neustálého snižování výrobních nákladů. Tyto náklady mohou být sníženy, jak je uvedeno v předchozím bodu, např. cestou zavádění robotizovaných pracovišť. V oblasti této cenové strategie lze také využít hromadné výroby, což představuje snižování nákladů při zvyšování objemu výroby.

Na základě poskytnutých dotazníků, týkajících se spokojenosti zákazníků si lze všimnout, že nejhůře hodnocenou oblastí dle zákazníků je právě cena produktů. Ke snížení nespokojenosti zákazníků právě v této oblasti by se firma mohla rozhodnout poskytovat věrnostní slevy nebo bonusy stálým zákazníkům, čímž by zároveň zajišťovala oblast podpory prodeje.

5.3.3 Distribuce

Firma nevyužívá žádných distribučních zprostředkovatelů a pro distribuci svých produktů volí přímou cestu k zákazníkovi. I přes absenci tohoto mezičlánku firma zajišťuje všechny činnosti spojené s distribucí. Tyto činnosti vykonává úsek logistiky. Firma vždy kladla důraz na minimum využívání zprostředkovatelských služeb a tím si zajišťovala určitou samostatnost. V oblasti distribuce zboží je zajišťována zprostředkovatelem pouze doprava k zákazníkovi. V oblasti distribuční politiky je návrhem dále pokračovat v doposud stanoveném systému distribuce zboží, neboť náklady na distribuční mezičlánky představují velkou část firemních nákladů. Vzhledem k malému počtu zákazníků by jiný typ distribuce nebyl vhodný. Firma vždy zastávala přímý kontakt se zákazníkem. Tímto způsobem získává k zákazníkovi osobnější a citlivější přístup s následnou zpětnou vazbou. Avšak v případě proniknutí firmy na jiné segmenty a s rozšířením sortimentu výrobků by bylo nutné využít nepřímých distribučních cest, které by přinesly snížení objemu prací u výrobce i spotřebitele.

Dalším návrhem v oblasti distribuční strategie je neustálé proškolení jednotlivých manažerů prodeje a pracovníků, kteří jednají se zákazníky – tzv. training. Proškolení by se týkalo marketingové komunikace v oblasti přímého prodeje, čímž by firma získala nejenom kvalitní informace ohledně zákazníků, ale také by si vybudovala pozici kvalitního a dobře komunikujícího dodavatele.

5.3.4 Marketingová komunikace

V oblasti marketingové komunikace lze spatřit u firmy KOVOKON velké příležitosti. V současné době se zákazníci rozhodují převážně na základě porovnání nabídek různých výrobců prostřednictvím referencí, obchodních materiálů dodaných samotnými výrobci a prostřednictvím osobních obchodních jednání. Doporučením je zanechat stávající komunikační nástroje, ale zároveň je obohatit o nové, které budou zaměřeny na vybrané cílové skupiny. Komunikační strategii lze obohatit o následující aktivity týkající se těchto komunikačních nástrojů:

Reklama

KOVOKON nevyužívá klasickou formu reklamy, protože nedodává své produkty na spotřebitelské trhy, ale na průmyslové, kde klasická forma reklamy není prioritní. Za nejdůležitější prvek v oblasti reklamy je považována webová prezentace. Pro firmu by měla tato prezentace zůstat prioritní, neboť webové stránky jsou považovány za základní komunikační prostředek a představují nejlevnější formu reklamy, která je lehce dostupná také zahraničním partnerům. Webové stránky jsou graficky i orientačně na velmi dobré úrovni, ale jsou zde nedostatky v oblasti množství informací. Doporučením je obohatit stránky o co nejvíce informací a především je často aktualizovat. Pokud zákazník bude vědět, že se na stránkách pokaždé dozví něco nového, bude je navštěvovat častěji a KOVOKON se mu lépe dostane do podvědomí. Neměla by zde chybět také aktuální sekce, kde budou uváděny novinky a informace o rozvoji firmy.

Druhou formou reklamy, kterou firma využívá, jsou propagační materiály a katalogy. Ty jsou vydávány také v cizích jazycích, což je vhodné pro zahraniční partnery. Firma své propagační materiály ladí do stejných barev s typickým logem KOVOKON. Doporučením je tyto katalogy ponechat, protože jejich grafické i obsahové zpracování je vyhovující a reprezentující.

Jako vhodný způsob reklamy lze považovat také samotnou budovu společnosti. V případě KOVOKONU to platí dvojnásob, jelikož tato budova je velmi moderní a navíc se nachází na dobře viditelném místě nedaleko od hlavního silničního tahu. Návrhem je celou budovu více osvětlit a nezvýrazňovat pouze logo společnosti.

Podpora prodeje

Nejvhodnějším způsobem jak získat nové zákazníky na průmyslových trzích je účastnit se veletrhů a výstav. V případě KOVOKONU dosud neproběhla prezentace touto formou. Jednatelé firmy se účastní veletrhů pouze pasivním způsobem, což je velký nedostatek. Firma by se měla zaměřit na strojírenské a automobilové typy veletrhů a především se jich zúčastňovat také aktivně a to jak na tuzemských veletrzích, tak i na zahraničních, protože osobní kontakt se zákazníkem na vhodně zvoleném veletrhu představuje nejefektivnější způsob získání a kontaktování zákazníků. Důležité je zde, jakých typů veletrhů se konkrétně účastnit a po výběru veletrhu zajistit spoustu úkolů. Ty se týkají zajištění výstavní plochy, vybavení stánku, zajištění reklamních předmětů apod. Firma v této oblasti nemá zkušenosti, proto by se mohla obrátit na agenturu CzechTrade, která podporuje zahraniční firemní marketing.

V oblasti podpory prodeje lze spatřovat u firmy KOVOKON velkou výhodu, kterou představuje existence restaurace a hotelu „Koníček“. Tu lze využívat jako vhodný nástroj posílení vztahů s důležitými zákazníky formou společných obchodních obědů a v případě zahraničních partnerů využívat služeb hotelu. Doporučením je také umístění malé reklamy v prostorách restaurace, která veřejnosti umožní sjednocení se společností KOVOKON.

Public relations

Po analýze prostředí si lze všimnout, že tato oblast je v rámci marketingové komunikace tou nejsilnější. KOVOKON se velmi aktivně zapojuje do veřejného dění a zvyšuje si své jméno především způsobem podnikatelské činnosti, podmínkami poskytovanými zaměstnancům, ale především účastí na společenském dění regionu Slovácko. Doporučením v této oblasti je zůstat v pravidelném kontaktu a neustále podporovat a zvyšovat podvědomí veřejnosti prostřednictvím firemních zpráv a oznámení, článků v tisku a inzerce. Inzeráty týkající se nábory zaměstnanců jsou společností KOVOKON zveřejňovány v regionálním i celostátním tisku. Návrhem je inzerovat nejen v tuzemských, ale i zahraničních časopisech za účelem získání nových partnerů, a to díky prezentaci značky a nabízených výrobních činností. Dále je nutné využívat nejen inzerátů související s náborem zaměstnanců, ale prezentovat v tisku činnosti firmy formou PR článků, neboť ty lze využívat jako efektivní komunikační prostředek, který může dobře pracovat s míněním občanské a firemní veřejnosti. Důležitým bodem je zde výběr vhodných časopisů se zaměřením na odpovídající cílovou skupinu. V ní by měli být výrobci automobilů a strojírenské podniky.

Velkým pozitivem firmy v této oblasti je také její angažovanost v několika sociálních projektech formou sponzoringu (Sportovec roku, výzkum rakoviny a cukrovky, automobily pro tělesně postižené). Návrhem je neustále pokračovat v této činnosti, protože tímto je firmou sdělováno veřejnosti, že jí nejde jen o ekonomický růst, ale i o sociální a environmentální prostředí, tudíž i o potřeby celé společnosti. Firma si tak zvyšuje reputaci, dobré jméno a zvyšuje důvěryhodnost při budování nových partnerských vztahů. Dalším doporučením při budování dobrých vztahů s veřejností je uspořádání „Dnů otevřených dveří“. KOVOKON by tak podrobně seznámil veřejnost se způsobem své výrobní činnosti a umožnil nahlédnout do moderních prostor podniku, což by určitě veřejnost uvítala. Tento nástroj také úspěšně využít při získávání studentů, učňů, ale také zákazníků.

V oblasti PR je také potřeba klást důraz na působení uvnitř firmy, čili na vlastní zaměstnance. Je důležité, aby zaměstnanci měli k firmě kladný vztah a byli propagátory společnosti i v soukromém životě. Důležitou roli zde hraje celkový pozitivní soulad zaměstnanců. Ten lze vytvořit účinnou vnitropodnikovou komunikací. KOVOKON k této komunikaci využívá především ústní a vizuální prostředky. Doporučením je vytvoření firemního časopisu, který povede ke zvyšování motivace a loajality zaměstnanců a zároveň bude rozvíjet firemní kulturu. Tento časopis by měl zaměstnance informovat o aktualitách společnosti, především o nových zákaznících, projektech, ekonomických číslech, člancích z tisku apod. Pro zvýšení motivace lze vytvořit rubriku o zaměstnancích (např. „Zaměstnanec měsíce), kteří podali za dané období nejlepší výkony a veřejně je pochválit.

Osobní prodej

Tato forma prodeje patří ve firmě mezi nejrozšířenější. Zabývají se jím především majitelé, kdy osobní formou jednají se zákazníky a následně uzavírají zakázky. Doporučením je najít si také vlastní personál, který by byl řádně vyškolen a zajišťoval osobní prodej. Tento personál by měl rozděleny kompetence a byl by určen pouze pro vybrané segmenty zákazníků. Větší zakázky by měli stále na starosti majitelé.

Direct marketing

Tuto novou formu zacíleného marketingu KOVOKON zatím nevyužívá. Doporučením by mohlo být využití adresného direct marketingu formou direct mailu. Výhodu lze zde spatřovat v případě KOVOKONU v nízkých nákladech a v dokonalém zacílení, neboť firma by si vybrala firmy, které chce oslovit a prostřednictvím e-mailu zaslala katalog s prezentací svých činností.

5.4 Realizace marketingové strategie

Aby byla implementace navržené strategie úspěšná, je nezbytné vytvořit vhodné organizační podmínky. Ty zahrnují především součinnost a koordinaci jednotlivých oddělení. Nutností je také informovanost všech pracovníků, od manažerů až po dělnické profese, o cílech a postupech při realizaci strategie. Tyto informace by mělo v podniku zajišťovat marketingové oddělení. Vzhledem k velikosti a k činnostem, kterými se KOVOKON zabývá, je dalším doporučením zřídit ve společnosti marketingový úsek. Marketingovou činností se zde zabývají hlavně majitelé a z části také jednotliví manažeři. Tito manažeři se zabývají marketingovou činností spíše z operativního hlediska. Marketing zde postrádá jednotící koncept, proto je nutné vytvořit úsek, který se bude zabývat pouze dlouhodobým strategickým plánováním. Mezi hlavní úkoly tohoto oddělení by patřilo především rozhodování o marketingové strategii a zajištění komplexnosti řízení včetně spolupráce s ostatními úseky. Manažer tohoto úseku by odborně reprezentoval společnost na jednáních s obchodními partnery a jinými subjekty. Pravidelně by byla prováděna analýza a monitoring trhu, včetně sledování konkurenčních aktivit. Oddělení by mělo vytvořit vlastní marketingovou politiku společnosti, kterou by řídilo a koordinovalo a následně provádělo marketingový audit a kontrolu výsledků práce útvaru.

V průběhu realizování strategie je nutné neopomíjet kontrolu, díky které budou mít majitelé možnost sledovat dosažení stanovených cílů a mít možnost včasného přehledu o možných problémech. Účinným kontrolním mechanismem je vyvinutý informační systém, který dokáže informovat o aktuálním stavu a úspěšnosti implementované strategie.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit a prozkoumat marketingové prostředí společnosti KOVOKON Popovice. Na základě této analýzy zefektivnit marketingové strategické řízení v rámci navržené marketingové strategie.

V prvních dvou kapitolách je provedena teoretická část, která se zabývá strategickým marketingem a jeho procesy (plánování, realizace, kontrola). Výstupem těchto procesů by měla být navržená strategie s následnou správnou implementací a kontrolou.

V další části je zpracováno představení společnosti s provedenou analýzou současného stavu vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě této analýzy byla vypracována SWOT analýza, díky které byla následně vytvořena marketingová strategie. Ta obsahuje stanovené marketingové cíle a cesty k jejich dosažení prostřednictvím jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Ve *výrobní oblasti* je doporučením neustálé inovování současných výrobků a využívat příležitosti ve spolupráci s vysokými školami technického zaměření také při tvorbě vlastního produktu. V oblasti *cenové politiky* je důležité zvyšování tržního podílu a neustálého růstu prodeje cestou neustálého snižování výrobních nákladů. Stálé a velké odběratele je nutné odměňovat věrnostními bonusy, slevami apod. V *oblasti distribuce* je dobré zachovat stále stejný přístup, tedy přímý kontakt se zákazníkem s následnou zpětnou vazbou. Návrhem je také neustálé proškolení pracovníků jednajících se zákazníky. V *oblasti marketingové komunikace* lze spatřit velké příležitosti v podobě využívání nových komunikačních kanálů. Největším nedostatkem společnosti je malá aktivita při prezentaci na různých oborově zaměřených veletrzích. Majitelé firmy navštěvují veletrhy pouze pasivním způsobem jako návštěvníci. Je třeba prezentovat se také jako vystavující a nabízející firma, jak na tuzemských, tak i na zahraničních veletrzích. Dalším doporučením v této oblasti je využití direct marketingu formou direct mailu, protože tato metoda je velmi efektivní a není nákladná. Důležitou oblastí je také posilování vnitřního PR v rámci motivace zaměstnanců. Velkým nedostatkem firmy je to, že marketing zde postrádá jednotící koncept. Proto je nutné vytvořit vlastní marketingové oddělení, které by vykonávalo funkci koordinátora jednotlivých oddělení a zároveň sestavovalo dlouhodobé marketingové plány.

Výsledná řešení práce jsou analyzována v kapitole č. 5 v rámci jednotlivých marketingových činností. Tato řešení splňují cíl zadání bakalářské práce.

Použitá literatura

- BOUČKOVÁ, Jana, a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena, a kol. *Základy marketingu*. 3. nezm. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169
- CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- FORET, Miroslav. *Marketing : základy a postupy*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3.rd ed. New York : Prentice Hall, 1993.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- SOLOMON, Michael R., MARSHAL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- SVOBODA, Václav. *Public relations : moderně a účinně*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- VACULÍK, Josef. *Marketing : pro kombinovanou formu studia. 1. díl*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 108 s. ISBN 80-7194-812-8.
- VEBER, Jaromír, a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- www.kovokon.cz [online]. 2004 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://kovokon.cz/profil.php>>.
- www.obchodni-rejstrik.com [online]. 2006 [cit. 2009-01-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=307725&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0e3c45c05bea59aed8dbd5acf26977aa&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28770&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=14.01.2009>>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Proces marketingového řízení</i>	14
<i>Obrázek 2 - Postup tvorby strategie</i>	16
<i>Obrázek 3 - Prvky marketingového mixu</i>	23
<i>Obrázek 4 - Životní cyklus výrobku</i>	24
<i>Obrázek 5 - Postup tvorby a realizace cenové strategie</i>	25
<i>Obrázek 6 - Vývoj počtu zaměstnanců</i>	31
<i>Obrázek 7 - Struktura vyráběných výrobků</i>	32
<i>Obrázek 8 - Tržby za prodané výrobky (v mil. Kč)</i>	33
<i>Obrázek 9 - Organizační struktura</i>	35
<i>Obrázek 10 - Počet dotazníků</i>	37
<i>Obrázek 11 - Zákazníci</i>	38

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Přehled dodavatelů</i>	39
<i>Tabulka 2 - SWOT analýza</i>	44

Seznam zkratk

atd.	a tak dále
apod.	a tak podobně
ČR	Česká republika
EMS	Environmentální systém
EU	Evropská unie
PR	Public relations
4P	marketingový mix (produkt, cena, distribuce, propagace)

Seznam příloh

Příloha A – Reklama v tisku

Příloha B – Díly pro automobily

Příloha C – Součásti pro CNC brusky

Příloha D – Díly pro elektromotory

Příloha E – DOTAZNÍK – analýza spokojenosti zákazníka

Příloha F – Politika jakosti

Příloha G – Etický kodex

Příloha A – Reklama v tisku

cnc broušení

cnc frézování

cnc soustružení

cnc obrábění

ZERTIF
Die TÜV CERT...
TUV CERT...
KOVOKON Popovice s.r.o.
CE-Reg. 04 Kunovice
Für den Leistungsbereich
...
ISO 9001 : 2000
Zertifikat-Registrier-Nr. 12 100 11844

KOVOKON
POPOVICE s.r.o.

Kovokon Popovice, s.r.o.,
Na Záhonech 1072, 686 04 Kunovice, CZ
Tel.: +420 572 430 360, Fax: +420 572 430 367,
E-mail: info@kovokon.cz
www.kovokon.cz

Příloha B - Díly pro automobily



Příloha C - Součásti pro CNC brusky



Příloha D - Díly pro elektromotory



Ostatní komponenty:



Příloha E – DOTAZNÍK – analýza spokojenosti zákazníka

Kovokon Popovice s.r.o.	formulář FM08QV553 DOTAZNÍK - Analýza spokojenosti zákazníka	Strana 1/1 Verze B
-------------------------------	--	----------------------------------

Hodnocení firmou:		Forma hodnocení:	
Datum hodnocení:		Hodnotitel:	

	1	2	3	4	5	* Komentář
1. Dodávková výkonnost - Jak jste spokojeni dodržováním dodacích termínů?						
2. Byly všechny dodávky úplné? (doprovodná dokumentace, počet kusů, správný typ výrobku)						
3. Odpovídá způsob balení a expedice vašim požadavkům?						
4. Jak jste spokojeni s kvalitou dodávaných dílů?						
5. Jak vám vyhovuje způsob reakce na vaši případnou reklamaci?						
6. Vyhovuje vám naše řešení operativních změn v průběhu výroby?						
7. Jak vám vyhovuje způsob komunikace z naší strany?						
8. Jak hodnotíte ceny našich produktů k výkonu u výrobku?						
9. Jak hodnotíte vývoj naší spolupráce v posledním období?						
10. *Vaše podněty k našemu zlepšení -naše hodnocení ve srovnání s konkurencí						
Body celkem						

10. * Vaše podněty k našemu zlepšení - ve kterých bodech hodnotíte naši firmu horší / průměrnou / lepší než konkurenci?

Prostor pro další
připomínky:

Zapsal: _____ dne: _____ Informace poskytnul: _____

Vysvětlivky:

* - Vyplňte prosím, pokud to považujete za důležité

Stupnice hodnocení

1 - 5:

- | | |
|----------|---|
| 1 | zcela odpovídá očekávání
z větší části odpovídá |
| 2 | očekávání
a poloviny odpovídá |
| 3 | čekávání |
| 4 | jen částečně odpovídá očekávání
zcela neodpovídá |
| 5 | očekávání |

Děkujeme za váš zájem a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Příloha F – Politika jakosti

Politika jakosti

Tento dokument patří mezi nejvyšší priority v záměrech a činnostech naší společnosti.

K **Kvalitní** výrobky a služby dodáváme díky tomu, že rozumíme požadavkům a očekáváním našich partnerů a zákazníků.

O **Odbornou** kvalifikaci zaměstnanců zvyšujeme pomocí patřičného vzdělávání, výcviku, tréninku a možnosti celoživotního vzdělávání a profesního růstu.

V **Výskyt** chyb přibližujeme k cíli „NULA“ pochopením procesu a jeho řízením. Neodstraňujeme jen chybu, ale hlavně její příčiny.

O **Odměňujeme** a podporujeme dobré nápady pracovníků na všech úrovních společnosti, které vedou ke zkvalitnění a zjednodušení práce nás všech.

K **Kvalita** - každý na své pozici přebírá odpovědnost za důsledné plnění svých úkolů. Nebudeme-li moci problém vyřešit sami, pomůže nám týmová spolupráce.

O **Ochrana** životního prostředí a bezpečnost práce je jedním z nejdůležitějších a nosných pilířů politiky společnosti.

N **Naším** programem a úkolem je neustálé a soustavné zlepšování našich procesů. Zůstat dnes stát znamená být zítra o krok za konkurencí.



Příloha G – Etický kodex

Etický kodex společnosti

Tento dokument vyjadřuje závazek pracovníků společnosti v oblasti rozvíjení mezilidských vztahů a ostatních závazků vůči vnitřnímu i vnějšímu prostředí

K **Každou** činnost směřujeme nejen k uspokojení potřeb a očekávání našich zákazníků, zaměstnanců a dodavatelů, ale i k plnění platných právních požadavků v oblastech jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce.

O **Oblasti** jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce budeme neustále rozvíjet a zefektivňovat.

V **Výrobky** a naše služby musí nést záruku šetrnosti k prostředí, ve kterém podnikáme a budou zhotovovány v souladu s příslušnými specifikacemi a právními předpisy.

O **Osobní** vztah každého našeho pracovníka ke společnosti rozvíjíme pravidelným školením a informováním v oblastech jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce.

K **Kladně** motivovaní a spokojení pracovníci jsou základním předpokladem pro vynikající výrobky a služby.

O **Ochranu** a zlepšování životního prostředí v okolí společnosti, bezpečnost při práci a spokojenost zainteresovaných stran bude vedení společnosti podporovat z vytvořených finančních zdrojů.

N **Neustálé** zlepšování všech činností, procesů a výrobků a preventivní opatření jsou efektivnější než následná nápravná opatření.

