



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Marketingový audit ve vybrané firmě

Vypracoval: Bc. Martin Šachta
Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin ŠACHTA**
Osobní číslo: **E13855**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Marketingový audit ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je provedení marketingového auditu tj. revize marketingových kroků, které provádí management vybrané firmy a navrhnout firmě případné změny v této činnosti.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Pohovor s managementem vybrané firmy
3. Analýza prováděných kroků
4. Návrh změn

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metody a hypotézy. 4. Charakteristika zvolené firmy. 5. Provedení marketingového auditu. 6. Návrh změn. 7. Závěr. 8. Summary. 9. Seznam použité literatury. 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.

ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, P. Marketing Management. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN

80-7169-600-5.

KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů : Jak je rozpoznat a nepáchat. Přel.

J. Adamík; J. Malý. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0969-4.

LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000.


ISBN 80-7169-720-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. března 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v celém znění souhlasím se zveřejněním diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 31.8.2014

Bc. Martin Šachta

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucí své práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, ochotu a trpělivost při tvorbě diplomové práce.

Současně bych chtěl poděkovat vedení společnosti ENGEL Strojírenská, spol. s r.o., jmenovitě Ing. Končokovi, Ing. Sirovému a Mgr. Šustákovi, MBA za poskytnuté informace a materiály ke zpracování praktické části diplomové práce.

Obsah

1	Úvod a cíle.....	3
2	Literární rešerše	5
	Pojem marketing.....	5
2.1	Marketingové cíle.....	6
2.2	Funkce marketingu.....	7
2.3	Pojem audit	7
2.4	Vnitřní audit	7
2.5	Marketingový audit.....	9
2.6	Funkce marketingového auditu	10
2.7	Metodologie marketingového auditu	10
2.8	Složky marketingového auditu.....	12
2.8.1	Audit marketingového prostředí.....	12
2.8.2	Mikroprostředí	14
2.8.3	Audit marketingové strategie	16
2.8.4	Audit marketingové organizace	17
2.8.5	Audit marketingových systémů.....	17
2.8.6	Audit marketingové produktivity	19
2.8.7	Audit marketingových činností	20
2.9	Hodnocení složek marketingového auditu	24
2.9.1	Audit marketingového prostředí.....	24
2.9.3	Audit marketingové strategie	34
2.9.4	Audit marketingové organizace	35
2.9.5	Audit marketingových systémů.....	35
2.9.6	Audit marketingové produktivity	36
2.9.7	Audit marketingových činností	37
3	Metodika	39
4	Charakteristika zvolené firmy	40
4.1	ENGEL Strojírenská spol. s.r.o.	41
5	Analýza a provedení marketingového auditu	44
5.1	Audit marketingového prostředí.....	44
5.1.1	Makroprostředí	44

5.1.2	Hodnocení okolního prostředí	58
5.1.3	Audit marketingové strategie	74
5.1.4	Audit marketingové organizace	78
5.1.5	Audit marketingových systémů.....	80
5.1.6	Audit marketingové produktivity	82
5.1.7	Audit marketingových činností	83
5.2	SWOT analýza.....	94
6	Návrh změn	96
7	Závěr.....	101
I.	Summary	103
II.	Seznam literatury	104
III.	Seznam obrázků a tabulek	107
IV.	Přílohy	108

1 Úvod a cíle

Každý den musí vedoucí pracovníci podniku činit různá rozhodnutí či řeší operativně úkoly a tyto rozhodnutí či okamžitá operativní řešení mají vždy přímé dopady na daný podnik. Hlavním cílem každého podniku by mělo být především generování zisku a to jako důsledek uspokojování přání a potřeb svých zákazníků. V tom tkví také samotná podstata marketingu, kdy by společnost měla nejprve zjišťovat potřeby svých zákazníků a na základě těchto zjištění zhotovit výrobek nebo poskytovat službu, které budou pro zákazníky tím nejlepším řešením. Velmi důležité je také zmapování okolního prostředí podniku, ve kterém se společnost nachází, uvědomit si kdo je nejsilnějším konkurentem, jaké substituty se nacházejí na trhu, jaké jsou v současné době podmínky v oblasti legislativy a práva. Jinak řečeno, společnost by měla mapovat své mikro a makroprostředí.

Marketingové oddělení by mělo být pro oddělení výroby jedním z nejdůležitějších článků podniku. Mělo by dát především odpověď na otázku co, pro koho a za kolik vyrábět. V dnešní době, kdy ekonomika, stále pociťuje dozvuky ekonomické krize je více než jindy potřeba navrhovat sofistikovaná řešení. Zákazníci jsou ovlivňováni nejistotou z budoucnosti a v některých případech nevydávají tolik finančních prostředků na nákupy různých výrobků jako dříve. Z tohoto důvodu je také velmi důležité vědět, jakým způsobem by se mělo na zákazníka působit a jakým způsobem bychom jej měli oslovovat.

Marketingový audit by nám měl pomoci zjistit, jaké marketingové kroky jsou společností používány „nejefektivněji“. Každý podnik by měl využívat toto nezávislé zhodnocení své efektivnosti a zjistit svá slabá místa, na něž by se měl v budoucnu zaměřit. Některé společnosti audit, revizi marketingových kroků neprovádějí, neboť se domnívají, že provedení auditu je příliš nákladné a nepřinese relevantní informace. Kotler (1998)

Toto tvrzení je podle mého mínění mylné a audit považuji za velmi efektivní nástroj pro provedení revize používaných marketingových kroků, které společnost provádí.

Diplomová práce se zaměřuje na marketingový audit ve zvolené, který by měl společnosti pomoci při plánování a realizování dalších marketingových kroků. Cílem této práce je provést revizi marketingových kroků, které provádí management firmy.

2 Literární rešerše

Pojem marketing

Charakterizujme nyní pojem marketing. Marketing bývá v mnoha případech naprosto chybně interpretován. Neznalí jedinci považují za synonymum slova marketing prodej a reklamu. Hlavním důvodem je zajisté to, že na člověka působí každý den mnoho vlivů, jako je televizní reklama, reklamní letáky, internetová reklama a další, jejichž úkolem je především zajištění lepšího prodeje výrobků či služeb, na něž je daná reklama zaměřena. Reklama a prodej patří mezi důležité součásti marketingu, ale nejsou synonymem slova marketing.

Dnešní marketing bychom neměli chápat jako „schopnost prodat“, ale marketing bychom měli interpretovat jako uspokojování potřeb zákazníků. Marketingem se zabýváme ještě předtím, než dojde k výrobě a následnému prodeji. Nejdříve by vedoucí představitelé společnosti měli zjistit potřebný rozsah, intenzitu, a zda se vyskytuje zisková příležitost. Marketingové aktivity využíváme po celou dobu životního cyklu produktu. V českém překladu Kotlera (2007) je uvedeno, že úkolem marketingu je především získání nových zákazníků a udržení stávajících. Během této doby je nutné provádět vylepšení vzhledu a zlepšení výkonnosti produktu, aby si stávající zákazníci mohli udržet. Kotler (2007)

Kotler (2007) se zmiňuje o Petru Druckerovi. Petr Drucker, zakladatel moderního marketingu, vyjádřil cíle marketingu následujícím způsobem: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.“ Marketingový odborník by měl identifikovat správně potřeby zákazníka, vytvořit produkty, které budou nabízet pro zákazníka vysokou hodnotu a budou efektivně distribuovány a propagovány. Zboží potom bude snadno prodejné. Prodej a reklama jsou důležitou součástí marketingového mixu. Jedná se o nástroje marketingu, které společně ovlivňují trh.

Kotler (2004) popisuje marketing jako společenský a řídicí proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.

Foret (2004) považuje marketing za komunikaci se zákazníkem, která z nabídky a spotřeby produktu udělá mimořádný, nezapomenutelný zážitek.

Světlík (1994) v knize Marketing cesta k trhu charakterizuje marketing jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka.

Horáková, I. (1992) konstatuje, že marketing má pomoci tomu, aby bylo zboží nabídnuto správným skupinám zákazníků v pravý čas na správném místě za správné ceny a s přispěním přímé propagace.

Horáková, H. (2003) píše, že se marketing spojuje především s rozvojem a existencí tržní ekonomiky a je tak základní podmínkou pro uplatnění marketingové koncepce. Proces marketingu vyžaduje tržní ekonomiku, ale její samotná existence stále neznamena, že bude marketing fakticky uplatněn ve firmách. Tržně orientovaný podnik má koncepci, která je úzce spojena s koncepcí v marketingu a umožňuje specifické uplatnění v podnikové sféře. Filozofický pohled na podnikový marketing je pochopením a uznáním marketingové koncepce a také tržní orientace firmy. Tím, že je společnost tržně orientovaná, znamená její zaměření na uspokojování potřeb trhu. Společnost se zajímá o potřeby svých zákazníků a jejich uspokojování. Společnost musí trh a jeho potřeby především pochopit a má postupovat systémem, kdy bude vyrábět na základě požadavků zákazníka a nikoliv se snažit prodat to, co vyrobí.

2.1 Marketingové cíle

Cílem marketingu je především maximalizace zisku, nebo například dosažení určité výše prodeje či zvýšení tržního podílu. Cílem může být také změna přání jednotlivců a skupin.

Tyto cíle jsou dosahovány prostřednictvím společenského procesu, kterým dochází k uspokojování dalších jednotlivců a skupin při procesu výroby a směny produktů či hodnot. Firma se musí chovat tak, aby byla schopna pochopit přání a potřeby dalších jednotlivců a skupin. Firma by měla vytvořit produkt a následně jej směnít.

Marketingové oddělení odpovídá za široké spektrum aktivit. V případě, že společnost vyrábí například elektronické zařízení, marketingové oddělení vyhledává příležitosti na trhu, provádí výzkum trhu. Zjišťuje budoucí trendy v poptávce po stávajících výrobcích,

potenciální poptávku po nových výrobcích, potřeby po nových výrobcích, které společnost bude vyrábět. Marketingové oddělení také odpovídá za předpovídání a řízení výrobků a jeho distribuci. Provádí řízení nových výrobků, zamýšlí se nad tím, jaké výrobky se budou prodávat na jakých trzích. Dále se také zabývá řízením distribučních kanálů, reklamou a propagací výrobků a služeb.

2.2 Funkce marketingu

Marketing, jak uvádí Kopecký (2001) plní určité funkce, kterými jsou:

- Identifikace přání a potřeb trhu, prozkoumání možností
- Sledování aktuálních technologických inovací
- Udržování výrobku, služeb a značky
- Výběr vhodných prodejních kanálů pro velkoobchod a maloobchod
- Propagace a podpora prodeje výrobků a služeb
- Management prodeje výrobků a služeb
- Určení ceny a doby dodání u zboží či služeb
- Plánování marketingových aktivit

2.3 Pojem audit

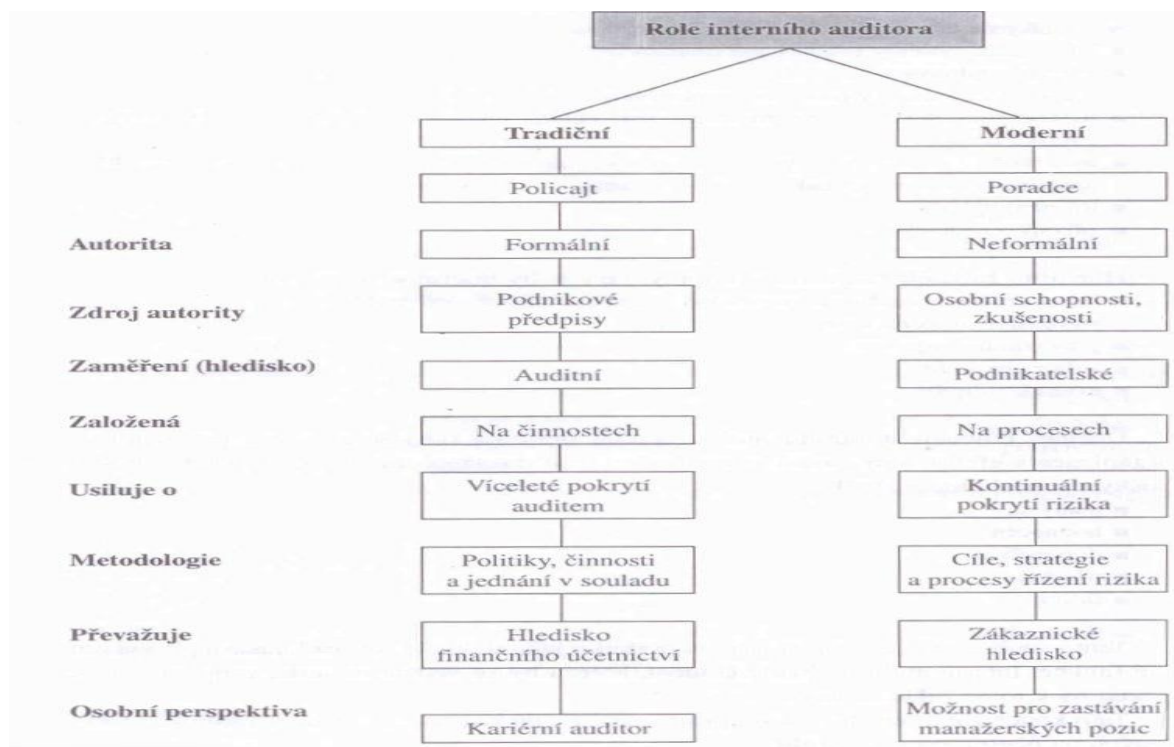
Králíček, V. (1997) popisuje audit jako prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybnosti druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.

2.4 Vnitřní audit

Interní, jiným slovem vnitřní audit, je popsán jako činnost vykonávanou zaměstnanci ve vlastní společnosti, kteří jsou k tomuto úkonu specializováni a jejich pracovní náplň zahrnuje všechny druhy operací probíhajících ve společnosti se zajištěním interní kontroly a řízení, které by mělo probíhat co nejvíce efektivně. Interní audit má být prováděn nezávisle na funkcích vedoucích pracovníků dané společnosti.

Náplň interního auditu by měla být určena auditory, kteří budou interní audit provádět.

Obrázek 1: Role interního auditora



Zdroj: (Dvořáček, 2003)

Interní audit by měl zajistit:

1. Spolehlivé fungování a integritu informačních systémů,
2. Plnění vnitřních norem a závazných právních norem
3. Ochranu majetku a korektní využívání zdrojů
4. Dosažení předem stanovených cílů a záměrů
5. Efektivně a hospodárně prováděné operace

Koncepce interního auditu by měla splňovat následující podmínky:

1. Objektivní
2. Pravdivé
3. Nezávislé
4. S použitím metod auditorské činnosti

Definice auditu dle Jiřího Dvořáčka (2003) je formulována následovně: „Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a

zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik.“

Dle Jiřího Dvořáčka (2003) audit posuzuje podnik proto, abychom mohli určit úspěšnost a hospodárnost, s kterou jsou cíle dosahovány a jakým způsobem jsou využívány zdroje s posláním vytvořit doporučení, které bude působit na zlepšení výkonnosti.

2.5 Marketingový audit

Podle Kotlera (2007) je marketingový audit určitá forma nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniku, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy. Jedná se vlastně o určitou sekvenci diagnostických kroků, jež zahrnují systematickou sekvenci kroků v širokém měřítku. Jde o komplexně provedené, nezávislé, systematické zkoumání, které je prováděno v určitých časových intervalech. Po provedené analýze následují změny, které vedou ke zlepšení marketingu v dané firmě.

Dále autor uvádí, že marketingový audit by měl být komplexní, systematický, nezávislý, prováděný periodicky. Komplexní audit by měl zahrnovat všechny marketingové aktivity. Je možné jej provádět prostřednictvím postupných funkčních auditů, které zahrnují jednotlivé marketingové činnosti. Systematický marketingový audit zahrnuje pořadí kroků diagnózy, které by měly zahrnovat marketingové aktivity příslušného podniku. Nezávislost marketingového auditu by měla být zaručena tím, že jej budou provádět externí pracovníci. Periodické provádění marketingového auditu umožňuje společností, které jsou v nesnázích udržet se na dobré pozici na trhu.

Marketingové cíle jsou posuzovány z hlediska vymezení, plánování a dosahování. To znamená sledování, kdo, kde, a také proč a jakým způsobem uskutečňuje aktivity organizace.

Marketingový audit se od ostatních typů auditu především tím, že marketing je oblast, ve které je obtížnější hodnotit jednotlivé programy činnosti jednostranně. Důvodem je mimořádná složitost a nestálost ekonomického okolí a hospodářských jevů. Druhým důvodem je také skutečnost, že v oblasti marketingu jsou prudké změny externích

podmínek, tedy i strategií a cílů běžnou záležitostí. Právě proto je kladen větší důraz na odbornost a tvořivý přístup auditora, který musí být schopen rozlišovat významnost jednotlivých problémů v různých situacích. Ze zmíněného důvodu také celý metodický postup prováděného auditu musí umožnit auditorovi tvůrčí přístup a nesmí být svazován závaznými postupy.

Aby mohl být audit realizován, musí být v organizaci zavedeny určité funkce a systémy, které zabezpečí, že organizování, plánování a také informační systémy společnosti jsou na úrovni zaručující její schopnost přijímat informace z vnějšího marketingového prostředí, odpovídajícím způsobem na ně reagovat a tím pádem udržovat svůj podíl marketingového úspěchu na lepší úrovni než konkurence. (Lyková, 2000).

2.6 Funkce marketingového auditu

Dle Lykové (2000) by v podniku měl být zavedení funkční marketingový systém. Ten by měl zahrnovat systém informační, plánovací, marketingové organizace a marketingový kontrolní systém. Marketingový kontrolní systém zodpovídá za dosahování stanovených marketingových cílů, kontroluje, jak si vede společnost ve srovnání s konkurencí, jestli dochází k vynakládání adekvátních finančních prostředků na marketingové aktivity. Zaměřuje se také na sledování spokojenosti zákazníků. Jak bylo již uvedeno, marketingový audit je opakující se kontrolní činnost strategie firmy. Jinými slovy, zda je podnik schopen vzhledem ke složení svých zákazníků, obchodních cest a trhů využít nejlépe vlastní potenciál.

Pokud vymezujeme funkci marketingového auditu, musíme se zmínit o podnikovém controllingu. Ten se zaměřuje na finanční analýzu budoucích i předchozích nákladů marketingu a dodržování plánu zisku a také na optimalizaci činností marketingu. (Lyková, 2000)

2.7 Metodologie marketingového auditu

Lyková (2000) se také věnuje metodologii marketingového auditu. Marketingový audit, který je prováděn kvalitně, musí být koncipován především metodicky, aby umožňoval rozlišit relativní význam jednotlivých funkcí organizace a jejich systémů pro určitý druh

organizace a jejího podnikání. Následující metodika řeší tento problém s využitím váhy pro jednotlivé problémové okruhy.

Abychom mohli pokračovat v popisu metodologie, je důležité nejprve vymezit pojem „analýza“. Analýzou se v tomto případě bude myslet zkoumání objektivních skutečností, které je možné odvodit z chování podniku v minulosti, dle výstupů z podnikového účetnictví, vedené statistiky či prostřednictvím výstupů z manažerského informačního systému. Pojem „hodnocení“. Hodnocení je spíše subjektivního rázu. Zdrojem pro hodnocení bývá posouzení otázek hodnocení vybranými pracovníky organizace, kde hodnocení probíhá a kteří mají podíl na rozhodování za úsek, kde je prováděno hodnocení. Tyto hodnocení jsou pouze jedním ze zdrojů informací, který je konfrontován s dalšími útvary a jejich pracovníky, včetně konfrontace s analyzovanými výstupy chová. Závěrečné hodnocení je potom dáno prostřednictvím objektivních a subjektivních analýz, včetně nezávislého auditora.

Pokud provádíme marketingový audit, můžeme provést jen částečný audit nebo audit komplexní. Marketingový audit vždy probíhá se souhlasem zadavatele auditu a dle návrhu samotného auditora. (Lyková, 2000)

Sestavení plánu auditorem:

1. Dle jednotlivých oblastí, které vyžadují pozornost
2. Dle dostupných informací, které slouží jako zdroj pro audit
3. Dle významnosti pro danou společnost

Marketingový audit by měl být prováděn externím konzultantem, který zajišťuje potřebnou objektivitu a nezávislost. Auditorem by měl být velmi zkušený člověk, který má znalosti a vědomosti z různých odvětví průmyslu a samozřejmě také z marketingového řízení. Do marketingového auditu je vhodné zapojit kromě zaměstnanců dané společnosti také zákazníky, obchodní zprostředkovatele a všechny zúčastněné instituce. Důležité jsou také informace týkající se ekonomického vývoje. Před zahájením samotného auditu je zpracován plán auditu, který popisuje potřeby zkoumání pro jednotlivé audity a samozřejmě také dostupnost materiálů, které budou potřebné pro provedení auditu. Poté co je zpracován plán provedení auditu, dochází ke zpracování

jednotlivých cílů, které mají být dosaženy, dále jde o rozsah, hloubku a zdroje informací, časový harmonogram a jaká je požadovaná forma výstupu. (Lyková, 2000)

2.8 Složky marketingového auditu

Jednotlivé typy marketingových auditů popisuje ve své knize Lyková (2000), která převzala typy funkčních marketingových auditů od Kotlera (1998), ale v některých částech se s Kotlerem rozchází. Následně bude ještě upřesněno. Marketingový audit se skládá z šesti hlavních složek, které jsou rozhodující pro marketingovou situaci dané společnosti.

2.8.1 Audit marketingového prostředí

Audit marketingového prostředí se zabývá především analyzováním vnějšího prostředí, které na společnost působí. Mluvíme v tomto případě o tzv. „makroprostředí“, které zahrnuje zkoumání demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a kulturní. Hodnocení se provádí z hlediska minulého vývoje, nových trendů, které zahrnuje příležitosti a hrozby pro podnikový marketing. Dalšími složkami marketingového auditu jsou zhodnocení trhů, zákazníků, distributorů a dodavatelů, konkurence a nesmí chybět také informace o postoji, který zaujímá veřejnost. (Lyková, 2000).

Dle Kotlera (2004) se marketingové prostředí rozděluje na makroprostředí a na mikroprostředí, které zahrnuje nejbližší účastníky podniku, jež mají schopnost ovlivňovat své trhy. Úspěch závisí na interakci s ostatními faktory, které hrají roli v mikroprostředí firmy. Jedná se o ostatní zaměstnance, oddělení firmy, dodavatele, poskytovatele služeb a zákazníci. Také sem zahrnujeme konkurenty a veřejnost.

Kotler (2004) hodnotí makroprostředí na demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a legislativní a poslední složkou je prostředí kulturní.

Následující charakteristika makroprostředí je zpracována dle Kotlera (2004)

2.8.1.1 Demografické prostředí

Lidská populace má neustále rostoucí tendenci. Předpokládá se, že v roce 2025 bude na světě téměř 8 miliard obyvatel. V každém státě je jiná věková populace. Například Mexiko, které patří mezi státy s nejnižším průměrným věkem nebo Japonsko které je

naopak na druhé straně věkové stupnice. V globálním měřítku dochází postupně ke stárnutí populace. Pokud bychom se rozhodli, že chceme populaci rozdělit do různých věkových kategorií, mohli bychom jich vytvořit šest. Hodnocení zákazníků může být také dle jejich etnické příslušnosti.

2.8.1.2 Ekonomické prostředí

Předpokladem pro dobrý trh z hlediska společnosti je dostatečná kupní síla a množství lidí. Koupěschopnost obyvatel v dané ekonomice je závislá na velikosti úspor, příjmů, výši cen, dlužích a také na úvěrových možnostech. Například ve Spojených státech Amerických je poměrně jednoduché získat úvěr, z tohoto důvodu je také poměr mezi dluhy a příjmy vcelku vysoký. Souvislost s ekonomickým prostředím má také využívání služeb jednotlivých firem (outsourcing), což mívá v současné době výrazný vliv na dopad zaměstnanosti.

2.8.1.3 Ekologické prostředí

Obecně můžeme říci, že znečišťování životního prostředí je poměrně značný problém současné doby, hlavně ve velkoměstech. Na životní prostředí bychom měli také nahlížet z hlediska dostatku surovin a spotřeby energií.. Zda společnost využívá obnovitelné, částečně obnovitelné nebo neobnovitelné zdroje.

2.8.1.4 Technologické prostředí

Technologická úroveň je jedním z nejdůležitějších aspektů. Technologická vyspělost může pomáhat například v lékařství, kde se stává prostředníkem pro záchranu lidských životů, ale také může být využita negativním způsobem, jako je například tvorba nových druhů zbraní.

2.8.1.5 Politické, legislativní prostředí

Prostředí zahrnuje zákony, úřady a také nátlakové skupiny, které působí na celé organizace a jednotlivce. Nové zákony mohou působit pozitivně na tvorbu nových příležitostí na trhu. Legislativa by měla především zabezpečovat ochranu spotřebitelů, ale také společností před nekalými obchodními praktikami. Legislativa také může omezit podnikání. V některých případech správná míra regulace může posílit konkurenci a zajistit pro všechny rovné podmínky na trhu výrobků a služeb. Nestabilní politická situace

ve státě může mít negativní dopad na zájem zahraničních investorů, kteří uvažují o vstupu na tuzemský trh.

2.8.1.6 Kulturní prostředí

Je tvořeno faktory, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jakým způsobem jsou vnímány a preferovány společnostmi. Každého jedince ovlivňuje společnost, v které vyrůstá, má vliv na jeho postoje a hodnoty, které zastává. Kulturní faktory mohou ovlivnit marketingová rozhodnutí. V závislosti na společnosti lidé přejímají názory a hodnoty, které bývají děděné po generace. Kulturní hodnoty primárního charakteru, jsou většinou stálé a neměnné (práce, rodina, charita atd.) zatímco druhotné názory je snažší změnit.

2.8.2 Mikroprostředí

Do mikroprostředí dle Kotlera (2004) zahrnujeme následující:

2.8.2.1 Firemní prostředí

Do firemního prostředí zahrnujeme nejvyšší vedení, finanční oddělení, oddělení vědy a výzkumu, nákup, výrobu nebo účetní oddělení. Velmi důležitá je úzká spolupráce mezi těmito odděleními. Marketingové oddělení by mělo velmi úzce spolupracovat s ostatními odděleními. Finanční oddělení by mělo poskytnout finanční prostředky pro realizaci marketingového plánu, oddělení účetní sleduje náklady a výnosy a napomáhá analyzovat plnění cílů. Všechna oddělení by měla pracovat za účelem uspokojení potřeb a přání zákazníka.

Nejvyšší vedení určuje cíle globálního charakteru, strategie a politiky společnosti. Všechna marketingová rozhodování musí být v souladu s těmito globálními plány a samotná realizace podléhá schvalování nejvyššího vedení.

2.8.2.2 Vztahy dodavatelů a odběratelů

Pracovníci marketingového oddělení monitorují vstupy a jejich dosažitelnost. Pokud dojde k výpadku nebo ke zpoždění dodávek či jiné problémy mohou marketing ohrozit. Pozdní dodávky nebo například stávky či jiné problémy mohou ve velmi krátké době vést ke snížení objemu prodeje a také se mohou projevit na spokojenosti zákazníků. Zvýšení cen vstupů má vliv na výši cen produktů a tím dochází ke snížení objemů prodeje.

2.8.2.3 Poskytovatelé služeb

Mezi poskytovatele služeb můžeme zařadit různé mezičlánky, společnosti zajišťující distribuci zboží, dopravu a skladování společnosti. Vybrat vhodný mezičlánek není jednoduché. Jsou také společnosti, které poskytují různé finanční služby. Sem můžeme řadit společnosti poskytující různé druhy úvěrů, pojišťovny atd. Služby poskytují také například různé marketingové společnosti, které se zabývají poradenstvím.

2.8.2.4 Charakter cílového trhu

Aby mohla být firma úspěšná, je potřebné analyzovat charakter cílových trhů. Typy cílových trhů můžeme rozdělit na spotřebitelský trh, trh průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky a mezinárodní trh. Spotřebitelský trh je tvořen jednotlivci a domácnostmi, kteří nakupují zboží nebo služby pro osobní potřebu. Na rozdíl od spotřebitelského trhu trh průmyslový je trh, na kterém se obchoduje se zbožím a službami k dalšímu použití ve výrobě nebo k dalšímu zpracování. Obchodní mezičlánky nakupují zboží a se ziskem jej prodávají. Státní úřady, poptávají státní zakázky. Mezinárodní trhy zahrnují všechny výše zmíněné trhy, pouze se obchoduje v zahraničí.

2.8.2.5 Konkurence

Marketing má za úkol uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Pokud se však nezaměří společnost také na konkurenci a jasné odlišení se od konkurenčních nabídek nemusí být společnost úspěšná. Není pouze jedna strategie, která by se dala v „boji“ s konkurencí použít. Vše záleží na pozici konkurenta na trhu, na jeho velikosti a na jeho použité strategii.

Podle toho, zda je výrobek nahraditelný můžeme rozdělovat čtyři úrovně konkurence. První je konkurence značek. Konkurentem je firma, která nabízí produkty stejným zákazníkům. Druhou úrovní je odvětvová konkurence. Firma má za konkurenty výrobce stejné třídy výrobků. Konkurence formy je třetí úrovní konkurence, firma považuje za konkurenta každého, kdo má stejný produkt. A poslední čtvrtou úrovní je konkurence rodu. Firma považuje za konkurenta každou firmu, která se snaží získat tytéž peníze zákazníka.

2.8.2.6 Vztahy s veřejností

Také vztahy s veřejností a veřejnost zahrnujeme do marketingového prostředí. Veřejnost jsou vlastně různé zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivnit aktivity dané firmy. Mezi tyto zájmové skupiny řadíme například média, finanční instituce, občanské iniciativy, vládní instituce, širokou veřejnost, místní samosprávu, občany a zaměstnance firmy. Pro každou skupinu lze vytvořit specifický marketingový plán.

2.8.3 Audit marketingové strategie

Audit hodnotí, zda cíle a strategie korespondují s vnějšími podmínkami. Prakticky to znamená, že dochází ke zhodnocení úkolů, cíle marketingu, včetně správné formulace v závislosti na zdrojích a možnostech. Dále se hodnotí, zda je strategie odpovídající v závislosti na současném a budoucím marketingovém prostředí.

Podniky jsou zakládány, aby mohli uskutečnit své poslání, vizi. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.

Cíle můžeme rozdělit na hmatatelné a nehmatatelné a měly vyjadřovat, jaké úkoly musí být zajišťovány personálním a finančním plánem.

Dále se budeme věnovat marketingové strategii. K marketingové strategii můžeme zařadit volbu vhodných trhů a jejich částí či způsob, jakým bude společnost dané trhy stimulovat. V podstatě existují dvě základní varianty. První variantou je využití hromadného marketingu, který je založen na tom, že jsou všem zákazníkům nabízené stejné výrobky nebo v případě druhé varianty jsou výrobky pro různé trhy diferencovány. Společnost by se měla vymezit také vůči své konkurenci, provést positioning (umíst'ování v myslích spotřebitelů). Marketingové strategie můžeme rozdělit v podstatě do dvou skupin. Do první skupiny bychom zařadili tržně orientovanou strategii a do té druhé konkurenčně zaměřenou. Tržně zaměřenou strategii můžeme vyjádřit pomocí tzv. Ansoffovy matice, kde jsou uvedeny i použité strategie.

Obrázek 3. Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Ansoffova matice (2003). Dostupné z

https://managementmania.com/uploads/article_image/image/35/ansoffova-matice.png

Mezi strategie, které jsou zaměřené na konkurenci, bychom řadili strategii nákladovou, strategii diferenciaci a strategii koncentrace.

Další strategie mohou být zaměřené například na vytvoření aliance s konkurenty.

2.8.4 Audit marketingové organizace

Zde se provádí hodnocení, které má za úkol zjistit, jestli je stávající organizace marketingu vhodná pro zvolenou strategii. Jinými slovy se zde posuzuje schopnost organizace provádět potřebnou strategii po formální stránce, funkční efektivnosti i prostřednictvím fungujících vztahů na jednotlivých útvarech.

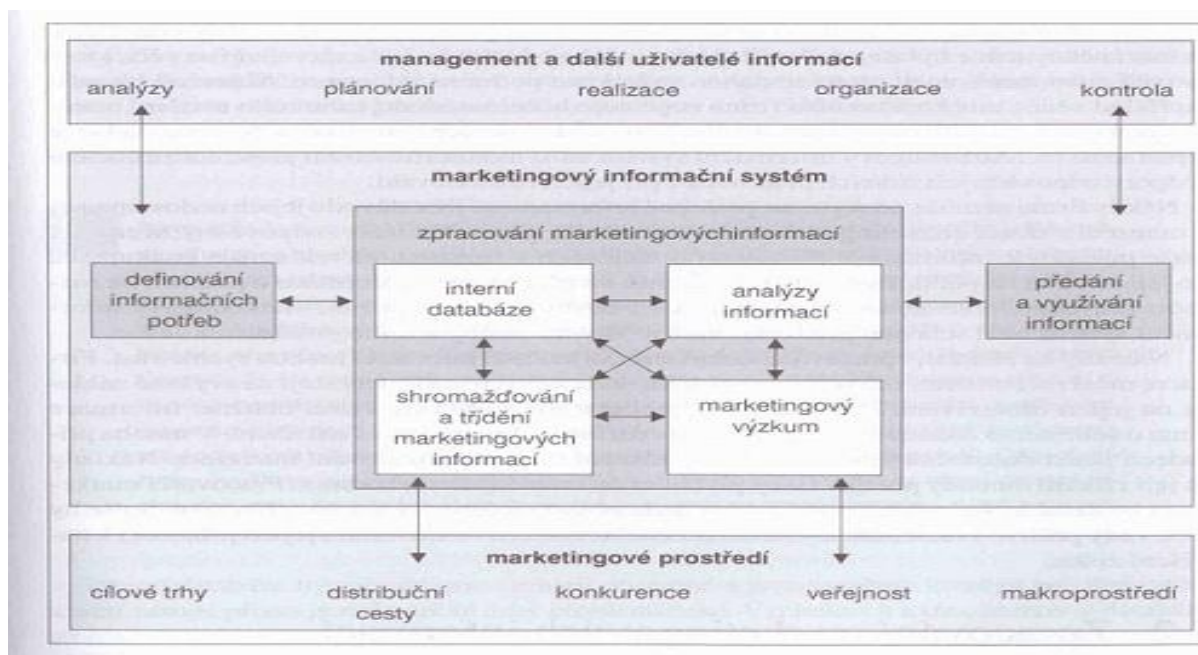
Podnik by si měl stanovit specifické cíle výkonnosti. Pracovníci by měli být k dosahování těchto cílů dostatečně motivováni. Motivační prvky, které podněcují pouze krátkodobý zisk, by měly být nahrazeny prvky, které podněcují zisk dlouhodobý. Neboť krátkodobě zaměřená motivace vede v dlouhodobém horizontu ke ztrátě zákazníků. Motivační systémy by také měly být nastaveny tak, aby se mohlo zabránit jejich zneužití.

2.8.5 Audit marketingových systémů

Audit se zaměřuje především na čtyři nejdůležitější marketingové systémy v dané společnosti. Těmi jsou marketingový informační systém, marketingové plánování, systém marketingové kontroly, systém vývoje nových produktů.

Na níže uvedeném obrázku je vyobrazeno schéma marketingového informačního systému. Je zde velmi dobře patrná závislost mezi managementem a marketingovým prostředím.

Obrázek 2: Marketingový informační systém



Zdroj: (Kotler, 2004)

Jak uvádí Kotler (2004) úkolem marketingového informačního systému je shromažďovat, třídit, následně analyzovat a předávat informace marketingovému oddělení společnosti. Aby bylo možné získané informace použít, musí být především aktuální, užitečné a zpracované v takové formě, která umožní využití těchto získaných informací, jako podklad pro rozhodování.

Nyní se podíváme na systém marketingového plánování. Plánování můžeme rozdělit na podnikové strategické plánování, marketingové strategické plánování a marketingové operační plánování. Strategické plánování by mělo zahrnovat strategie, které vedou k dosažení firemních cílů. Operativní plánování oproti tomu zahrnuje plánování činností, které by mělo vést k naplnění strategie. Pokud budeme uvažovat plánování z hlediska času, můžeme je rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Pokud se podíváme na marketingovou kontrolu, můžeme ji rozdělit na čtyři části. Za prvé je to kontrola dosahování ročního plánu, kontrola rentability našich výrobků a skupin zákaznických výrobních značek, nebo i jiných marketingových činností. Dalším typem kontroly je kontrola strategická, jejímž účelem je zjištění, zda má stávající strategie stále smysl i při změnách podmínek. Poslední částí je kontrola efektivnosti. Před začátkem samotné

výroby by měly být výrobky dostatečně dlouhou dobu testovány. Jestliže společnost uvede na trh nový produkt, souběžně již dochází k vývoji nového výrobku. Oddělení společnosti velmi těsně spolupracují a vývojové fáze neprobíhají postupně. Vzhledem k tomu, že zde probíhá týmová spolupráce, dochází k výrazným časovým úsporám a výzkum a vývoj přináší velmi často mnohem lepší výsledky. (Kotler, 2004)

V další části se Lyková (2000) a Kotler (1998) rozcházejí. Zatímco Lyková směřuje další audit pouze na marketingovou rentabilitu a audit marketingových funkcí, Kotler se zaměřuje na marketingovou produktivitu a marketingové činnosti. Zpracování dle Kotlera (1998) je podrobnější.

2.8.5.1 Rentabilita marketingu

Zjišťuje, které výrobky, výrobní linie, územní teritoria, trhy, odvětví a obchodní cesty slouží společnosti pro získávání prostředků a naopak, které jsou pro společnost ztrátové. Souběžně probíhá také kontrola nákladů vložených na různé marketingové aktivity.

2.8.5.2 Marketingové funkce

Audit zkoumá, jakým způsobem fungují složky marketingového mixu, ale také jakým způsobem jsou prováděny jednotlivé marketingové činnosti, prodej, tvorba cen, práce se sortimentem, distribuce, reklama, PR a také podpora prodeje.

2.8.6 Audit marketingové produktivity

Do auditu můžeme zařadit analýzu rentability a analýzu efektivnosti.

Například rentabilitu prodeje sledujeme prostřednictvím analýzy účinnosti prodeje, na základě vytížení prodejní síly a na základě účinnosti prodejního úsilí. Obecně můžeme použít pro analýzu následující kroky. Prvním krokem je vymezení nákladů, které máme na jednotlivé činnosti. Následně dalším krokem je rozdělení nákladů dle jednotlivých pracovišť. Posledním krokem je vytvoření výkazu zisku a ztrát pro marketingové jednotky.

Návratnost investic (ROI) bychom mohli obecně využít pro hodnocení návratnosti vynaložených finančních prostředků na jednotlivé marketingové aktivity. Využití tohoto ukazatele je možné považovat za jednu z velmi významných metod pro hodnocení

efektivnosti. Podniky by měly preferovat peněžní hodnocení návratnosti před nepeněžním. Dle Lenskolda (2004) je ROI vlastně nástroj, pomocí něhož můžeme zjistit míru, která bude směřovat k investicím do marketingu, každá hodnota ROI je unikátní a měla být primárním ukazatelem, který podniky budou využívat pro hodnocení v konkurenčním boji. ROI je vlastně jakýsi tvůrce hodnoty pro podnikání nebo pro značku prostřednictvím srovnání nákladů a návratnosti.

Dle Kotlera (2007) marketingová efektivnost obnáší následujících 5 atributů:

- zákaznická filozofie,
- integrovaná organizace marketingu,
- adekvátní marketingová informace,
- strategická orientace,
- provozní efektivita.

2.8.7 Audit marketingových činností

Do auditu marketingových činností řadíme výroby, cenu, distribuci, reklamu, propagaci prodeje, publicitu, přímý marketing a prodejní síly. Na trhu by měla společnost nabízet služby a také samozřejmě výroby hmotné povahy. Pro společnost je vždy lepší, pokud mimo samotného výrobku poskytuje také doprovodné služby. V dnešní době se společnosti snaží, aby mohli zákazníkovi nabízet službu nebo výrobek vyšší kvality. Zároveň se snaží odlišit se od konkurence a dobře stanovit své výrobní řady. Společnost určuje hloubku a šířku sortimentu. Výrobky se také mohou rozdělovat na dvě kategorie a to výrobky spotřební, které jsou určeny ke konečné spotřebě a výrobky průmyslové, které nakupují ve velkém množství společnosti. (Kotler, 1998)

Pokud jde o služby, ty můžeme definovat prostřednictvím jejich vlastností. Služby jsou nehmotné, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé. Služby mohou být součástí nabídky.

Můžeme rozlišovat:

- Čistě hmotný produkt
- Hmotný produkt spolu se službou
- Hybrid

- Služba s malým podílem hmotného produktu
- Ryzí služba

Mezi další důležité atributy patří také značka, design a zajisté také kvalita. Lidé rádi nakupují značkové produkty. Pro společnost znamená sice výroba značkových výrobků zvýšené náklady, ale samozřejmě to znamená mít stálé a věrné zákazníky. Značka také tvoří firemní image a slouží také pro zamezení kopírování výrobků konkurencí. Design je především otázkou estetiky. Kvalita by měla sloužit, jako dobrý předpoklad pro konkurenční výhodu. (Boučková & kol., 2007)

Cena patří mezi součásti marketingového mixu, který společnosti využívají k dosahování marketingových cílů. Cenová politika by se měla koordinovat s návrhem výrobku, s jeho následnou distribucí a podporou prodeje, aby mohl být sestaven konzistentní a efektivní marketingový program. Targeting costing, nebo-li tzv. primární určení cílové ceny je případem, kdy se cena stává stěžejní pro určení trhy, konkurence a také design výrobku. Je to vlastně opak klasického stanovení ceny, jež bývá stanovena až poté co je daný produkt vyrobený. Pokud stanovujeme cenu, můžeme se zaměřit na náklady, poptávku a na konkurenci. Nákladově orientovaná cena společnosti umožňuje sledovat a řídit náklady, je zároveň východiskem pro stanovení prodejních cen, výrobových řad či distribučních cest. Cenu můžeme stanovovat také dle své konkurence. Je to způsob, kdy společnost nehledí na své vlastní náklady, ale pouze na cenu, kterou stanovila konkurence. Pochopitelně může mít cena stejná, nižší nebo vyšší než má stanoveno konkurence. Cena může být stanovena také dle chování spotřebitelů. V praxi používáme ke stanovení ceny stanovené cíle ,z kterých by měla cena vycházet. Cena může být stanovena tzv. propagační formou, kdy je cena nižší. Diskriminační cenová tvorba je způsob, kterým je možné zvýhodňovat určité skupiny zákazníků. (Boučková & kol., 2007)

Cenu můžeme stanovit také prostřednictvím vztahu ceny a kvality.

Tabulka 1: Stanovení ceny dle vztahu ceny a kvality

Kvalita	Cena			
		vysoká	střední	nízká
vysoká		Premiantská strategie	Strategie vysoké hodnoty	Strategie vynikající hodnoty
střední		Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
nízká		Vyděračská strategie	Strategie falešné hospodárnosti	Strategie hospodárnosti

Zdroj: (Kotler ,2004)

Propagace produktu, kterou Boučková a kol. (2007) označuje jako marketingovou komunikaci, patří mezi důležitý prvek marketingového mixu. Jde o činnost používanou k informování, ovlivňování a přesvědčování zákazníků. Mezi formy propagace patří reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. Jedním z cílů tohoto nástroje by mělo být přesvědčení zákazníka ke koupi. Dále také upozornění zákazníka na určité vlastnosti výrobku, které lze velmi dobře využít především na homogenním trhu, kde se nacházejí výrobky, které mají téměř všechny shodné vlastnosti. Pokud se podíváme na prvky komunikačního procesu, budeme sem řadit odesílatele a příjemce zprávy, médium, prostřednictvím něhož je sdělení komunikováno, poté samozřejmě samotné sdělení, které je kódováno, tzn. další částí je kódování a dekodování, reakce, velmi důležitou součástí je zpětná vazba. Během komunikování sdělení může dojít k určitým situacím, které mohou vést k poruchám, kdy příjemce nemusí plně porozumět komunikovanému sdělení. Tyto situace jsou nazývány šumy. Vznikem šumu dochází k tomu, že dochází pouze k selektivnímu vnímání, případně k selektivnímu zkreslení či selektivnímu zapamatování. (Boučková & kol., 2007)

Komunikaci můžeme rozdělovat na osobní a neosobní. Neosobní komunikace je schopna oslovit velké množství lidí za krátký časový úsek. Náklady v přepočtu na jednu osobu jsou nízké a je možné oslovit i geograficky vzdálené potenciální zákazníky. Nevýhodou jsou velké celkové náklady a samozřejmě především nedochází k fyzické komunikaci. Jak již bylo uvedeno, mezi prvky marketingové komunikace řadíme reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations. Také reklamu řadíme mezi jednu ze složek marketingových činností. S tímto prvkem propagace se zákazník setkává nejčastěji. Reklama je forma neosobní komunikace prostřednictvím médií. Reklama zákazníka

informuje o existenci produktu o jeho vlastnostech a také o kvalitě výrobku. Hlavním cílem je přimět spotřebitele k zakoupení námi nabízeného výrobku, nebo aby své nakupování opakovali. Reklamu můžeme dělit dle několika hledisek například dle životního cyklu produktu nebo dle objektu reklamy. (Boučková & kol., 2007)

Nesmíme zapomenout také na podporu prodeje. Podporu prodeje můžeme charakterizovat jako činnosti, které směřují ke stimulaci zákazníka v místě prodeje daného výrobku. Tato činnost má za následek především krátkodobé zvýšení prodeje. Mezi nástroje používané v podpoře prodeje patří například kupóny, vzorky zdarma, prémie, předvedení výrobku, různé dárky, prodejní výstavy, prodejní soutěže, případně zboží zdarma. Dále sem řadíme také přímý prodej. Prodejce komunikuje přímo se zákazníkem a jeho cílem je prodej výrobku či služby se snahou o vytvoření dlouhodobého vztahu. Osobní prodej se skládá z několika kroků. Prvním krokem je vyhledání potenciálního zákazníka a posouzení pravděpodobné úspěšnosti realizace prodeje. Druhým krokem je příprava na samotné jednání. Společnost si zjišťuje maximální množství informací o nákupních zvyklostech zákazníků, případně dochází k podrobnější domluvě ohledně plánované schůzky. Třetí krok zahrnuje samotné jednání. Při jednání by měl prodejce v zákazníkovi vzbudit dobrý dojem, zjistit zákaznickovy potřeby, provést následnou prezentaci prodávaného výrobku nebo služby. Prodejce by měl být schopen odpovědět na zákaznickovy případné dotazy. Dalším krokem by mělo být uzavření obchodu se zákazníkem. Společnost by neměla zapomenout na poprodejní kontakt, zjištění spokojenosti a udržovat i nadále vztahy se zákazníkem. I direct marketing zde má své místo. Direct marketing můžeme definovat jako interaktivní systém, který využívá jedno nebo i více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy či transakce v jakémkoliv místě. Zahrnuje tržní aktivity, které zabezpečují kontakt s cílovou skupinou. Při srovnání přímého marketingu a klasické reklamy je zásadní rozdíl v tom, že přímým marketingem je možné dosáhnout cílovou skupinu rychleji. Cílem je vyvolání reakce u cílové skupiny a ulehčení reakce příjemce. Aby byl přímý marketing úspěšný, je potřebné zvolit správný produkt. Úspěšnost se vyjadřuje prostřednictvím zájmu zákazníků o náš produkt. Neméně důležitým krokem je vybrání správné cílové skupiny a vedení správného dialogu. Mezi nástroje, které používá přímý marketing, můžeme řadit například katalogový marketing, zásilkový prodej a například telemarketing. Důležitá je

také komunikace a vztahy s veřejností. Public relations představuje plánovanou, záměrnou a dlouhodobou snahu, která plní následující funkce. Kontaktní, informační, stabilizační, image či funkci koordinační. Cílem public relations je vybudování zákaznické důvěry, vytváření identity podniku, zjišťování krizové komunikace v případě potřeby, sponzoring, případně komunikace sociální. (Boučková & kol., 2007)

2.9 Hodnocení složek marketingového auditu

Jak již bylo zmíněno, marketingový audit bychom mohli definovat jako komplexní, systematické, nezávislé a pravidelné zkoumání firemního prostředí, sledující cíle, strategie a také činnosti. Cílem je vymezení oblastí, které působí ve firmě problémy a také zjištění firemních příležitostí. Analýza nám poskytne doporučení, které má pomoci zlepšit výkonnost marketingu firmy.

Marketingový audit má své složky, mezi které řadíme především makroprostředí, okolní prostředí, audit marketingové strategie, audit marketingové organizace, audit marketingových systémů, audit marketingové produktivity, audit marketingových činností.

Kompletní tabulka zahrnující složky marketingového prostředí je vložena do přílohy.

2.9.1 Audit marketingového prostředí

2.9.1.1 Makroprostředí

- ***Demografické***

Sledují se demografické změny a trendy, které by měly být zdrojem příležitostí nebo ohrožení pro společnost. Jak se společnost tímto trendům přizpůsobuje, jak na ně reaguje.

Jedním z dalších hodnotících kritérií, může být například vzdělání, tendence k migraci a jiné.

- ***Ekonomické***

Zjišťují se vývojové trendy v příjmech, cenách, úsporách a také se hodnotí vývojový trend v úvěrech společnosti.

- ***Životní prostředí, ekologie***

Zde se hodnotí nákladovost, dostupnost přírodních zdrojů a energie, které firma potřebuje. Dále se také hodnotí, jakým způsobem společnost přistupuje ke znečišťování životního prostředí, na kterém se sama podílí.

- ***Technologické***

Zjišťují se technologické změny ve výrobě a výrobní technologii. Postavení firmy v technologiích a čím může být výrobek nahrazen.

- ***Politické a legislativní***

Zde se uvažuje, jak změny zákonů působí na marketingovou strategii a taktiku. Jaké změny působí v oblastech jako je kontrola znečišťování životního prostředí a zda jsou pro všechny stejně rovné příležitosti. Hodnotí se také bezpečnost výrobků, ceny, propagace i ostatní oblasti, které mohou ovlivnit marketingovou strategii. Management podniku by měl při rozhodování uvažovat o vývoji právního a politického prostředí.

- ***Kulturní***

Hodnotí se zde názor veřejnosti na produkované zboží a obchod. Jaké jsou současné trendy v životním stylu u zákazníků a které hodnoty mohou firmu ovlivnit. Lidé bez vlastního vědomí přijímají názory jiných lidí na organizace a společnosti.

2.9.1.2 Analýzy pro hodnocení makroprostředí

- **PEST analýza**

Tato analýza se využívá pro hodnocení externího prostředí prostřednictvím minulých údajů. Dále se tato analýza snaží odhadnout, jak se na základě těchto změn zvyšují nebo snižují úrovně její relevantnosti, jinými slovy jak se mění externí prostředí na vývoji nějakého důležitého faktoru. Faktory rozdělujeme na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. (Veber, 2007).

Politicko-právní faktory zahrnují:

- Opatření proti monopolu na trhu
- Zákony, týkající se ochrany životního prostředí

- Daňová politika, výše zdanění
- Jakým způsobem je regulován zahraniční obchod
- Sociální politika
- Vládní stabilita

Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit například tyto:

- Vývoj HDP
- Jaké jsou ekonomické cykly
- Inflační míra
- Vývoj peněžní zásoby
- Úrokové sazby
- Cena energií a dostupnost energií

Sociálně-kulturní faktory

- Demografická situace, vývoj
- Jak se rozdělují důchody
- Jaká je mobilita obyvatelstva
- Jak se vyvíjí životní úroveň obyvatelstva
- Jaká je úroveň vzdělání obyvatel
- Jakým způsobem se staví obyvatelé k práci

Technologické faktory

- Výdaje na výzkum a vývoj
- Jaké jsou trendy ve vývoji a ve výzkumu
- Jakou rychlostí nastávají technologické změny
- Jak rychle zastarává technologie
- Jak přistupuje vláda k výzkumu a vývoji

O výše uvedených faktorech by se mělo uvažovat z hlediska jejich důležitosti pro podnik. Tyto informace mohou pro podnik poskytnout relevantní informace o externím okolí

organizace. Společnost by také měla sledovat, proč došlo v průběhu času ke změně některého z faktorů a jaký vliv bude mít jeho změna na podnik. Veber (2004)

- **VRIO analýza**

VRIO analýza slouží jako metodický prostředek modelu R-C-P.

Model R-C-P je přístup, který spatřuje konkurenční výhodu v existenci disponibilních zdrojů, kterými společnost disponuje a v jejich správném využití.

Metoda vidí zdroje organizace ve čtyřech oblastech. Metoda se snaží najít výhodu na straně zdrojů. Zdroje se mohou pro firmu stát konkurenční výhodou.

Zdroje se hodnotí podle následujících kritérií:

- Významnost, hodnotnost
- Výjimečnost, vzácnost
- Napodobitelnost
- Využitelnost zdrojů

Typy vnitřních zdrojů organizace dle Vebera (2004)

- Fyzické zdroje
 - Technologické vybavení
 - Výrobní plochy
 - Výrobní infrastruktura
 - Skladovací plochy apod.
- Lidské zdroje
 - Počet a struktura
 - Způsobilst
 - Prostředí vhodné pro inovace (proinovační)
 - Sociální klima
- Finanční zdroje
 - Kapitál k dispozici (disponibilní)
 - Likvidní prostředky
 - Provozní rentabilita

- Schopnost dostát svým závazkům (bonita)
- Nehmotné zdroje
 - Know-how
 - Práva a patenty
 - Image
 - Znalost trhu
 - Informace

VRIO analýza má svůj název odvozený od počátečních písmen slov, které vyjadřují faktory (otázky), které slouží k posuzování účinnosti.

- V - value (hodnota, hodnota zdroje). Umožňuje vlastnictví zdroje využít příležitosti a neutralizovat hrozby.
- R - rareness (nenahraditelnost, výjimečnost zdroje). Kolik společností disponuje tímto zdrojem?
- I - imitability (napodobitelnost zdroje). Bude nákladné pro společnosti, které nevlastní tento zdroj jej napodobit?
- O - organization (organizace). Má společnost organizační strukturu, která umožňuje zdroje využít?

Každý zdroj je hodnocen dle určitých kritérií a otázek. Strategicky výhodný zdroj je takový, který odpovídá všem čtyřem základním požadavkům. Pro společnost představují zdroje určitou hodnotu, když snižují náklady, zvyšují příjmy, nesnižují příležitosti a minimalizují hrozby.

Hodnocení významnosti zdroje zobrazuje níže uvedená tabulka:

Tabulka 2: Hodnocení významnosti zdroje

Hodnota zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
ne	ne	-	-	slabá stránka
ano	ne	snadná	ano	silná stránka
ano	ne	ne příliš snadná	ano	dočasná výhoda
ano	ano	nesnadná	ano	trvalá výhoda

Zdroj: (Veber, 2004)

Je nutné pamatovat na skutečnost, že hodnotnost zdroje není stálá veličina, ale může se vlivem technického rozvoje a v průběhu času měnit. Změny nezahrnují pouze inovace, ale také změny v preferencích spotřebitelů, demografické údaje, změny mikro i makroprostředí firmy. Zdroje je potřeba v těchto souvislostech posuzovat, nacházet nové zdroje. Firma by měla být schopna nacházet nové zdroje či využívat ty stávající jiným způsobem.

- **Analýza konkurentů**

Cílem této analýzy je ohodnocení konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišení výhodně situovaných a nevýhodně situovaných konkurentů. Určit klíčové konkurenty.

U klíčových konkurentů se sleduje, zda jsou pod tlakem zlepšovat hospodářské výsledky. Společnost bude také monitorovat, jaké jsou názory o vývoji odvětví, které prezentují vedoucí pracovníci konkurenčních podniků. Podnik se také zajímá o zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků, aby mohli jejich kroky předvídat. U klíčových konkurentů podnik studuje priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle, odhaduje pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů. Hron, Tichá (2003).

Pokud jsou podniky nějakým způsobem znevýhodněni oproti své konkurenci, předpokládá se, že se mohou spojit se svou konkurencí, může tedy dojít například k fúzi nebo k akvizici. Podniky, které jsou favorizované, mohou zaútočit na své konkurenty.

Analýza konkurentů je důležitá hlavně z těchto důvodů:

- Bez porozumění strategii svého konkurenta není možné navrhnout vlastní dobrou strategii.
- Strategie, které tvoří konkurenti, jsou vzájemně závislé. Jakou volí podniky strategii, ovlivňuje především jejich úspěšnost a stávající pozice.

Podnik tvořící strategii a své postavení může aplikovat tyto tři přístupy:

- Podnik může především budovat a růst, tedy snaží se získat větší podíl na trhu rychleji, než probíhá samotný růst odvětví.
- Podnik, který má určitý podíl na trhu, se jej snaží ubránit a rozvoj probíhá průměrně stejnou rychlostí, jako probíhá rozvoj celého odvětví.
- Třetí možností je vzdát se svého podílu bez boje.

Hron, Tichá (2003) definují šest strategií dosažení cílové pozice na trhu:

- a) Snaha být na špičce, největší tržní podíl, tzv. „first runner“
- b) Snaha být jedním z předních podniků v odvětví
- c) Následovník, pozice uprostřed
- d) Pozice odpadlíka, okrajová firma
- e) Postup o jednu nebo dvě příčky vzhůru, podnik má potřebu nebýt v pozici prohrávajícího.
- f) Agresivní nováček, snaha o vybudování image a reputace.

Tabulka 3: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda*				
Kvalitativní výhoda*				
Technologická základna*				
Odbytová základna*				
Distribuční podmínky*				
Nákladová výhoda*				

Pozice v rámci odvětví (současná)*				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)*				
Vážnost konkurence (současná)*				
Vážnost konkurence (v příštím roce)*				
Vážnost konkurence v (dalších letech)*				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

*= k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný
5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: (Hron & Tichá, 2003)

2.9.1.3 Okolní prostředí

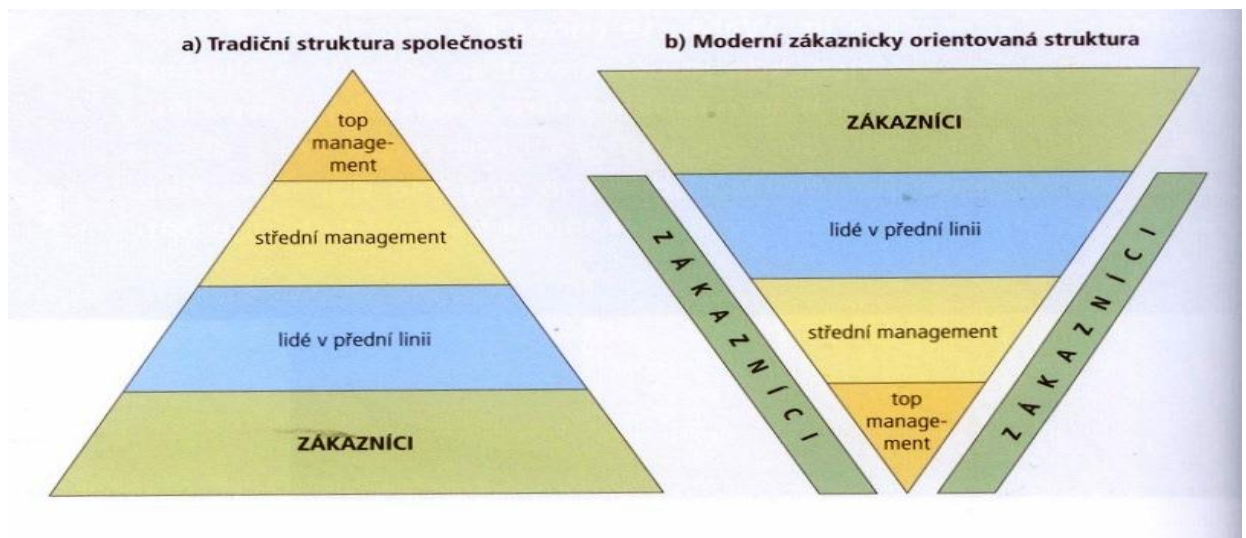
- **Trhy**

Hodnotí se velikost trhu, jeho růst, rozložení z geografického hlediska a také ziskovost. Segmentace trhu, jaké segmenty je možno považovat za hlavní.

- **Zákazníci**

Zde se hodnotí zákaznické potřeby, a jakým způsobem zákazníci nakupují. Velmi důležitá je hodnota, která je vnímaná zákazníkem. Důležité jsou také náklady na zákazníka, které se dají vyjádřit jako souhrn všech nákladů, které vyplývají z tržní nabídky. Společnost může být různě zákaznický orientovaná.

Obrázek 3: Struktura společnosti



Zdroj: (Kotler, 2007)

- **Konkurenti**

Zde by se měla společnost zaměřit na zmapování svých konkurentů. Zjistit zákaznické cíle a strategie, jaké trendy ovlivňují budoucí chování konkurence a jaké výrobky budou nahrazovat ty současné.

- **Distributoři a dealeři**

Analýza distribučních cest, jakým způsobem se dostávají výrobky k zákazníkům. Měli bychom se zaměřit především na budoucí růstový potenciál a na současnou efektivnost.

- **Dodavatelé**

Zde se hodnotí, jaká je dostupnost klíčových zdrojů a dodavatelské trendy.

- **Věřejnost**

Jakým způsobem společnost spolupracuje a komunikuje s veřejností.

2.9.2.1 Hodnocení mikroprostředí

- **Porterův model pěti sil**

Cílem této analýzy je charakterizovat síly, které v odvětví ovlivňují podnikovou činnost.

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Střelec, J. (2012) Porterův model konkurenčních sil Dostupné z:

http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_001_PICTURES/porteruv_model.jpg

Hodnotí se zde především vstup nově přichozích konkurentů do odvětví, soutěžení mezi firmami, které jsou na trhu, množství substitutů, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.

Firma hodnotí, zda tyto faktory mají vliv na její činnost a jakým způsobem se bránit těmto silám.

- ***Dodavatelé***

Jedna společnost má většinou více dodavatelů, s určitou vyjednávací schopností, která může ovlivňovat ziskovost odvětví. Ziskovost odvětví je ovlivňována cenami dodávaných produktů. Je třeba provést analýzu stávajících a potenciálních dodavatelů.

- ***Odběratelé***

Mají možnost ovlivnit, které zboží se dostane až k zákazníkovi a které nikoliv. Odběratelé disponují také určitou vyjednávací silou, která má vliv na výši ceny a kvality výrobků. Společnosti by měli analyzovat potřeby mezičlánků.

- **Substituční výrobky**

Mohou nahradit současné výrobky. Může se jednat o cokoliv, co nahradí současný produkt a službu. Zde například záleží na tom, jak jsou zákazníci věrni danému produktu nebo značce. Dobrým příkladem, jak zamezit nahrazení svého výrobku je například společnost Canon nebo Nikon. Každá z těchto společností vyrábí sice velmi podobné produkty, ty jsou však nekompatibilní s výrobky druhé společnosti. Pokud chce zákazník kupovat příslušenství, musí zakoupit vždy výrobek stejné značky. Jedním z dalších příkladů může být například mobilní operátor, který může velmi dobře nahradit stávajícího operátora, velmi dobře konkuruje například nižší cenou poskytovaných služeb.

- **Noví konkurenti**

Další silou, která ovlivňuje současný trh, je hrozba nově vstupujících konkurentů. Tato hrozba je v nově se rozvíjejících oborech, kde ještě nebývá zmapován celý objem trhu. V této části by se mělo také analyzovat jak náročné je vlastně vstoupit do odvětví, tzn. zmapovat bariéry vstupu a další mikroekonomické otázky týkající se nákladů, které jsou spojeny s ukončením podnikatelských aktivit, případně otázky regulace-například monopoly, které jsou podporované státem.

2.9.3 Audit marketingové strategie

- **Poslání firmy**

Jakým způsobem je vyjádřeno poslání podniku, zda je vyjádřeno dostatečně srozumitelnou formou. Je možné jej uskutečnit?

- **Úkoly a cíle marketingu**

Hodnotí, zda jsou firemní a marketingové cíle dostatečně srozumitelné, aby mohly být použity pro řízení marketingového plánování a hodnocení výkonnosti.

Cílem společnosti by mělo být především zjištění, jaké potřeby má zákazník. Následně by s použitím marketingového mixu měla společnost tyto potřeby uspokojovat.

- **Strategie**

Je vedení společnosti schopno srozumitelně formulovat marketingovou strategii, která povede k dosahování marketingových cílů? Je strategie formulována v souladu s životním cyklem produktu, konkurenční strategií a současným stavem ekonomiky? Společnost by se měla zaměřit na nejlepší způsob hodnocení daného segmentu, tj. zda používá pro hodnocení vhodně zvolená kritéria

2.9.4 Audit marketingové organizace

- **Formální struktura**

Zde se hodnotí, jestli má marketingový manažer pravomoci a odpovídá za ty činnosti, které mohou ovlivnit spokojenost zákazníků. Jsou tyto činnosti rozděleny optimálně mezi konečné segmenty, jednotlivé oblasti a produkty?

- **Pracovní výkonnost**

Společnost by měla hodnotit, zda je mezi marketingovými manažery a prodejci dobře probíhající komunikace a také dobré pracovní vztahy. Jsou schopni vedoucí pracovníci plánovat také zisk podniku nebo pouze objemy prodeje? Sleduje se také, zda jsou na pracovišti zaměstnanci, kteří vyžadují školení, popřípadě také větší motivaci, kontrolu nebo ocenění za svou práci?

- **Účinnost spolupráce**

V podniku je velice důležité, aby spolupráce byla dostatečně účinná, proto se hodnotí především, zda jsou v podniku problémy v komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Například mezi marketingem, výrobním oddělením, ekonomickým oddělením a dalšími. V případě, že by komunikace a kooperace nebyla na dobré úrovni, je nutné tomuto problému věnovat zvýšenou pozornost.

2.9.5 Audit marketingových systémů

- **Systém marketingových informací**

Zde se provede hodnocení, zda marketingový informační systém (MIS) poskytuje dostatečně přesné informace v krátkém časovém horizontu o aktuální situaci na trhu se

zaměřením na zisk, zákazníky, dealery, distributory, konkurenci, dodavatele a ostatní skupiny veřejnosti. Zpracovávají vedoucí pracovníci marketingového oddělení odpovídající počet průzkumů trhu a využívají zjištěné výsledky při svém rozhodování? Používá společnost metody, které budou nejlepší pro předpovídání situace na trhu a vývoj prodeje?

- **Systém marketingového plánování**

Podnikové plány by měly být orientovány především na zákazníka a samozřejmě také na konkurenci. Plánování by mělo být kontinuálním procesem se schopností reagovat na aktuální změny na trhu. Mají vedoucí pracovníci systém pro podporu rozhodování?

- **Systém marketingové kontroly**

V tomto bodě se hodnotí, zda jsou kontrolní postupy dostatečné pro dosažení cílů stanovených ročním plánem. Je pravidelně analyzována rentabilita produktů na trhu a rentabilita distribučních cest? Zkoumají se s pravidelností náklady marketingu?

- **Systém vývoje nových výrobků**

Je společnost schopna sledovat novinky na trhu a vymýšlet nové produkty? Společnost by měla před tím, než bude investovat do nových nápadů provést podnikatelskou analýzu a výzkum zvolené koncepce.

2.9.6 Audit marketingové produktivity

- **Analýza rentability**

Zde se hodnotí rentabilita výrobků firmy, jejich trhů, oblastí, prodejů a také distribučních cest. Analýza by nám měla dát odpověď na otázku, jestli má společnost vstoupit do nového tržního segmentu či zda rozšířit své působení, případně zda má společnost segment úplně opustit.

- **Analýza efektivnosti**

Efektivnost se hodnotí především z hlediska nákladů, které jsou vynakládány na marketingové aktivity a jejich návratnosti. Mezi tyto aktivity můžeme zařadit například reklamu, podporu prodeje, distribuci, efektivitu prodeje a další.

2.9.7 Audit marketingových činností

• Výrobky

Tato část auditu by měla odpovědět na otázku cílů výrobkové řady, jsou správně nastaveny? Odpovídá stávající výrobková řada stanoveným cílům? Jaké jsou znalosti a zákaznické postoje ke kvalitě, ke vzhledu, stylu, značce a ke konkurentům? Jaké oblasti a strategie výrobků bude třeba vylepšit?

• Cena

Zde se hodnotí cíle, zásady, strategie a postupy cenové tvorby. Je cena stanovena na základě nákladů, poptávky konkurenčních kritérií? Myslí si zákazníci, že výše ceny odpovídá nabízené hodnotě firmou? Je management firmy informován o cenové pružnosti poptávky, o křivce učení? Zná ceny konkurence a cenovou politiku? Naplňuje cenová politika potřeby distributorů, dodavatelů, dealerů? Naplňuje cenová politika regulační opatření státu?

• Distribuce

Když uvažujeme distribuci, je to vlastně přesun zboží od výrobce, producenta zboží k zákazníkovi. Mezi výrobcem a spotřebitelem se může nacházet také distribuční mezičlánek. Každý výrobce nebo dodavatel má snahu co nejvíce zjednodušit dodavatelský proces. V auditu se zjišťuje, jaké jsou strategie a cíle distribuce. Zda je zásobování trhu a služby dostačující. Pracují distributoři, dealeři, výrobci dostatečně efektivně?

• Propagace

Jaké má společnost reklamní cíle? Jsou správně stanoveny? Investuje společnost do reklamy správné množství finančních prostředků? Jaké je veřejné mínění o reklamě? Jsou zvolena efektivní témata a reklama? Je správně sestaven tým pracovníků, který se zabývá reklamou? Je vytvořen dostatečný rozpočet pro propagaci? Používá společnost s dostatečnou efektivitou nástroje prodejní propagace (vzorky, kupony, prodejní prostory, výlohy). Mají pracovníci PR dostatečné kompetence? Využívá společnost v dostatečné míře databázový marketing, direct marketing a on line marketing?

- **Prodejní síly**

Co je náplní práce prodejců. Odpovídá počet pracovníků prodeje naplánovaným cílům? Je prodej správně organizován dle specializací na oblasti, trhy a výrobky? Má společnost dostatečný počet prodejních manažerů, kteří řídí obchodní zástupce pohybující se v terénu? Je struktura a úroveň odměňování dostatečně motivační? Jsou prodejní kvóty a hodnocení výkonu stanoveny adekvátním způsobem? Jak jsou na tom prodejci v porovnání s konkurencí?

3 Metodika

Metodika této práce je rozdělena na čtyři části.

První část zahrnuje studium vybrané české a zahraniční literatury. Na základě studia literatury je sepsána literární rešerše. Literární rešerše se věnuje pojmu marketing, marketingovým cílům, popisuje funkce marketingu, pojem audit, marketingový audit, funkce marketingového auditu, metodologie marketingového auditu, popisuje Porterův model pěti sil, analýzu konkurentů a PEST analýzu. Největší část literární rešerše je věnována složkám marketingového auditu a hodnocení složek marketingového auditu.

V druhé části na základě řízených rozhovorů s managementem firmy ENGEL Strojírenská, spol. s r.o. jsou získány potřebné informace o podniku a především o marketingových krocích, které společnost provádí. Společnost je následně charakterizována z historického hlediska, portfolia výrobků, zaměstnanců a jednotlivých částí podniku.

Třetí část se zabývá analýzou prováděných kroků. V této části je proveden samotný marketingový audit s využitím analýzy PEST, Porterova modelu pěti sil, analýzy konkurentů. Jsou zde použity metody analýzy a deskripce.

Trendy, který vyplývají z analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku jsou zpracovány do analýzy SWOT.

K hodnocení složek marketingového auditu jsou použity hodnotící otázky podle Kotlera (1998).

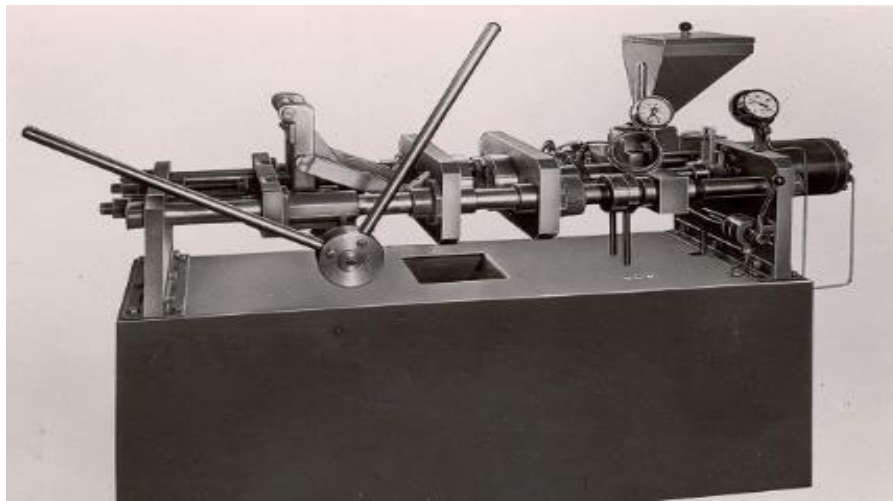
Poslední část je věnována návrhu změn. Tyto návrhy jsou vytvořeny na základě zjištěných informací, které vyplývají z provedeného marketingového auditu. Společnost by si měla uvědomit svá slabá místa, nedostatky a doporučení využít pro zlepšení stávající situace v podniku.

4 Charakteristika zvolené firmy

Společnost ENGEL Austria GmbH byla založena v roce 1945. Zakladatelem společnosti byl pan Ludwig ENGEL a společnost měla sídlo ve Schwertbergu v Rakousku.

Společnost ENGEL Austria GmbH (dále ENGEL Austria) se zaměřuje především na výrobu vstřikovačů plastů a patří mezi největší a nejlepší světové producenty. První vstřikovací stroj byl v této továrně vyroben již roku 1952, patent získala společnost o 4 roky dříve.

Obrázek 5: Historický vstřikovací lis ENGEL



Zdroj: interní materiály firmy

Za hranice Rakouska expanduje společnost roku 1972, kdy zakládá v zahraničí první dceřinou společnost. První závod v zahraničí buduje společnost roku 1977.

Skupina ENGEL vyrábí různé technologické moduly pro zpracování plastů. Konkrétně se jedná o stroje, které vstřikují termoplasty a elastomery, včetně automatizace. Vyrábí také jednotlivé komponenty, které jsou na trhu velmi žádané a jsou také konkurenceschopné. V celosvětovém měřítku má společnost 8 výrobních závodů. Závody se nacházejí v Evropě, Severní Americe a také v Asii. V Asii je to Korea a Čína. Slavnostní otevření závodu v Korejském městě Pyungtaek bylo v roce 2001. V Čínské Šanghaji společnost vystavěla svůj rozsáhlý závod v roce 2009. Celkově společnost ENGEL působí v 27 zemích a ve více než 70 zemích má své obchodní zastoupení.

Společnost poskytuje svým zákazníkům optimální podporu, aby uživatelé těchto zařízení a technologií mohli být vysoce konkurenceschopní. ENGEL nabízí pro své zákazníky komplexní řešení, které zahrnuje vstřikovací lisy, manipulátory, automatizaci, dodává také náhradní díly, provádí servis a potřebné školení pro uživatele.

4.1 ENGEL Strojírenská spol. s.r.o.

Společnost ENGEL Strojírenská spol. s.r.o. (dále již pouze ENGEL Strojírenská) byla založena v roce 2001 v jižních Čechách ve městě Kaplice. Jedná se o dceřinou společnost společnosti ENGEL a organizačně o subjednotku.

Na počátku své existence měla společnost své sídlo v pronajatých prostorách, kde působilo dvanáct zaměstnanců. Zaměření společnosti bylo na výrobu v oblasti elektromontáží a průmyslové automatizace. V roce 2008 již měla společnost 340 zaměstnanců, v roce 2012 450 zaměstnanců a v roce 2014 působí ve společnosti 590 zaměstnanců. Současné zaměření společnosti je na výrobu a montáž rozvodových skříní, ocelových rámců a olejových nádrží pro vstřikovací stroje na plasty, výroba dopravníků (dopravníkových pásů), výroba dalších periferních zařízení pro vstřikovací stroje a plasty. Společnost má ve svém vlastnictví výrobní haly. V roce 2009 byla ukončena výstavba nového výrobního závodu a nové kancelářské budovy.

Obrázek 6: Výrobní hala v Kaplici



Zdroj: Interní materiál firmy

Vzhledem k velmi dobrému a strategicky výhodnému umístění společnosti u rakouských hranic je společnost v úzkém kontaktu s mateřskou společností ENGEL.

- **Leichtmetallbau – Konstrukce prováděné z lehkých kovů**

Tato divize společnosti byla založena roku 2001 pro výrobu dopravníků pro transport. Tyto dopravníky se používají pro odkládání výlisků, který odebírá lineární robot z formy vstřikovacího stroje.

Společnost ENGEL Austria produkuje přibližně 2000 kusů lisů pro vstřikování a přibližně 1000 robotů, kteří umožňují odebrání výlisků z formy stroje. Aby mohla společnost nabídnout svým zákazníkům lepší služby, rozhodla se dodávat kompletní řešení – systémovou výrobní linku. Než začala společnost poskytovat zákazníkům kompletní řešení, bylo na zákazníkovi, aby si dopravník obstaral sám. Případně se mohl obrátit na obchodního zástupce společnosti ENGEL, který byl schopen pro zákazníka zařízení opatřit.

Na počátku byla konstrukce pouze v rukou mateřské společnosti ENGEL Austria, ale poté co společnost nabyla potřebných zkušeností s prováděním výroby a montáží byl přijat v roce 2004 první konstruktér. Konstruktér měl sídlo v Kaplici. V současnosti si společnost ENGEL Strojírenská provádí sama 95% všech konstrukčních prací včetně naprogramování strojů. Provádí se zde veškeré kroky počínaje specifikací dané zakázky, dále se provádí kompletace, montáž a samozřejmě také následná expedice výrobků. Vzhledem k těmto možnostem jsou pracovníci schopni vyrobit objednané výrobky s požadovanou rychlostí a v požadované kvalitě.

Divize Leichtmetallbau vyrábí také jednotlivé rámy, jejichž konstrukční díly jsou z hliníku a pocházejí od společnosti Maytec. Dále vyrábí dopravníky a to jak ve standardních specifikacích, tak i ve specifikacích, které jsou požadovány samotným zákazníkem. Výroba zahrnuje také pásové, řemenové a řetězové transportní systémy až po komplexní jednoúčelové stroje.

V tomto výrobním středisku pracují:

- Vedoucí střediska
- Asistentka vedoucího
- Pracovníci prodeje a plánování výroby
- Přípraváři výroby
- Konstrukteři
- Programátoři
- Pracovníci samotné výroby a montáže

- **Stahlbau a Blechfertigung – Výroba ocelových konstrukcí a zpracování plechu**

V této divizi společnosti se zpracovává plech, konkrétně dochází k řezání, ohýbání a svařování na high-tech CNC strojích a zařízeních. Divize se neustále vyvíjí, přijímají pracovníci s potřebnou kvalifikací a personální zabezpečení se přizpůsobuje aktuální potřebě.

- **Elektromontage – Elektrovýroba**

Tato divize produkuje elektrické a pružné rozvaděče a kabelové svazky. V této divizi se ročně vyrobí přes tři a půl tisíce elektrorozvaděčů pro vstřikovací stroje.

- **Dienstleistung – Externí konstrukční kancelář**

Tato divize se zabývá mechanickou konstrukcí, elektrokonstrukcí, CNC programováním, prováděním grafických prací a animací.

5 Analýza a provedení marketingového auditu

Audit marketingového prostředí je proveden dle Kotlera (1998) a zahrnuje audit marketingového prostředí, audit marketingové strategie, audit marketingové organizace, audit marketingových systémů, audit marketingové produktivity a audit marketingových činností.

5.1 Audit marketingového prostředí

5.1.1 Makroprostředí

- **Demografické**

Hodnotící otázka: *Jaké hlavní demografické změny a trendy vytvářejí dobré příležitosti nebo ohrožují tuto firmu?*

Společnost ENGEL Strojírenská využívá při analýze makroprostředí údaje ze statistického úřadu.

Tabulka 4: Demografické údaje

ROK analýzy		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. 7. 2013		59 796	59 955	60 450	60 921	61 053	61 364	61 616	61 626	61 369	61 293
v tom:	muži	29 827	29 907	30 178	30 452	30 538	30 770	30 918	30 930	30 715	30 712
	ženy	29 969	30 048	30 272	30 469	30 515	30 594	30 698	30 696	30 654	30 581
Přírůstek celkový		124	203	564	293	260	255	119	71	-234	-102
v tom:	muži	47	112	335	147	223	149	71	31	-132	-54
	ženy	77	91	229	146	37	106	48	40	-102	-48
Přirozený		72	44	108	175	222	232	176	136	54	141
v tom:	muži	11	8	60	87	116	96	60	27	33	73
	ženy	61	36	48	88	106	136	116	109	21	68
Stěhováním		52	159	456	118	38	23	-57	-65	-288	-243
Přírůstek na 1000 obyvatel:											
	celkový	2,1	3,4	9,3	4,8	4,3	4,2	1,9	1,2	-3,8	-1,7
	přirozený	1,2	0,7	1,8	2,9	3,6	3,8	2,9	2,2	0,9	2,3
	stěhování	0,9	2,7	7,5	1,9	0,6	0,4	-0,9	-1,1	-4,7	-4,0

Vystěhovalí		1 117	1 069	906	1 056	1 334	1 142	1 086	1 115	1 036	1 010
v tom:	muži	543	515	419	507	643	547	559	568	528	498
	ženy	574	554	487	549	691	595	527	547	508	512
Přistěhovalí		1 169	1 228	1 362	1 174	1 372	1 165	1 029	1 050	748	767
v tom:	muži	579	619	694	567	750	600	570	572	363	371
	ženy	590	609	668	607	622	565	459	478	385	396

Zdroj: Český statistický úřad(2103). *Regionální statistiky*. Dostupné z

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

V Českém Krumlově je v letech 2011 a 2012 negativní přírůstková tendence obyvatel, stejně tak se více obyvatel stěhuje z regionu pryč, jak ukazuje výše uvedená tabulka. Dle vyjádření managementu společnosti nemá tento negativní trend zatím dopady na společnost. Společnost zaměstnává převážně odborníky v oblasti strojírenství se středoškolským vzděláním či s vyučením v oboru a těch je zatím na trhu dostatek. Střední odborné školy zaměřené na strojírenství se nacházejí ve Velešíně, Táboře nebo Českých Budějovicích a zaměstnanci jsou ochotni za práci dojíždět. Pokles počtu obyvatel je dle vedení společnosti způsoben obecně nedostatkem pracovních příležitostí v regionu.

V níže uvedené tabulce je uveden počet mužů a žen s vysokoškolským vzděláním z oblasti strojírenství a elektrotechniky.

Muži 1/Ženy 1 – Strojírenství a strojírenská výroba

Muži 2/Ženy 2 - Elektrotechnika, telekomunikace a výpočetní technika

Tabulka 5: Obyvatelstvo s dokončeným vysokoškolským vzděláním podle věku a oboru vysokoškolského vzdělání v ČR

Věk	Muži 1	Muži 2	Ženy 1	Ženy 2
-24	1 011	1 089	199	121
25-29	3 827	4 823	568	471
30-34	3 081	7 156	1 073	806
35-39	3 457	8 723	1 244	866
40-44	3 402	7 451	784	864
45-49	3 387	7 257	466	570
50-54	3 270	6 226	488	533
55-59	2 772	6 173	451	433
60-64	1 958	3 914	177	164
65-69	2 004	2 850	86	112

Zdroj: Český statistický úřad (2012). *Vzdělání a zaměstnanost žen v ČR*. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4119-03>

Při posledním sčítání obyvatel v ČR byla struktura vzdělanosti následující:

Tabulka 6: Nejvyšší ukončené vzdělání v JČ k poslednímu sčítání obyvatel 2011

Místo pobytu	Nejvyšší ukončené vzdělání						
	základní vč. neukončeného	střední vč. vyučení (bez maturity)	úplně střední s maturitou a vyšší odborné vč. nástavbového	VŠ	z toho		bez vzdělání
					Bc.	Magisterské	
Jihočeský kraj	97 859	187 621	169 690	58 268	9 821	46 455	2 489
České Budějovice	25 208	50 466	53 864	23 159	3 689	18 372	548
Český Krumlov	11 205	18 374	14 047	4 035	779	3 161	328
Jindřichův Hradec	16 145	29 282	22 289	6 581	1 130	5 214	440
Písek	10 580	21 144	19 661	6 104	1 092	4 880	272
Prachatice	8 496	15 795	12 606	3 618	652	2 897	260
Strakonice	11 012	21 857	18 752	5 344	974	4 245	389
Tábor	15 213	30 703	28 471	9 427	1 505	7 686	252

Zdroj: ČSÚ(2012) *Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle vzdělání a podle velikostních skupin obcí, okresů a správních obvodů ORP - Jihočeský kraj*. Dostupné z [http://www.scitani.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/CD0048DB02/\\$File/CZ031_ZVKR007.pdf](http://www.scitani.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/CD0048DB02/$File/CZ031_ZVKR007.pdf)

V JČ je nejvíce lidí s výučním listem bez maturity 187 621, vysokou školu má oproti tomu 58 268 obyvatel. Velmi překvapující je číslo lidí se základním nebo neukončeným vzděláním. Dosahuje 97 859 obyvatel a to je vysoké číslo.

Průměrný počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci v průmyslu se na počátku roku 2014 meziročně zvýšil o 0,6 %. Průměrná měsíční nominální hrubá mzda těchto zaměstnanců v lednu 2014 meziročně vzrostla o 4,6 % a činila 27 093 Kč. Se zvyšováním mzdy podnikům rostou náklady na zaměstnance. Tuto skutečnost lze považovat za negativní trend.

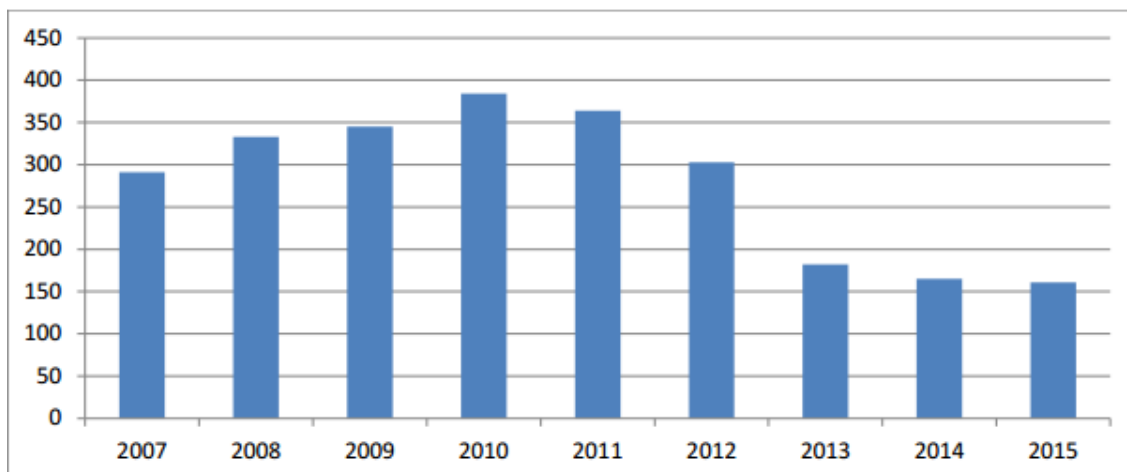
Celkově průmyslová výroba vzrostla o 5,5%. (Český statistický úřad(2014). *Průmysl- leden 2014*. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru031414.docx>)

Společnost nevyužívá jiné demografické údaje a nestanovuje demografické trendy.

Pro možnost stanovení jednotlivých trendů jsou doplněny následující údaje.

Údaje vycházejí z dat statistického úřadu a jsou zpracovány Národním ústavem pro vzdělávání. (Dále označován jako NÚPV)

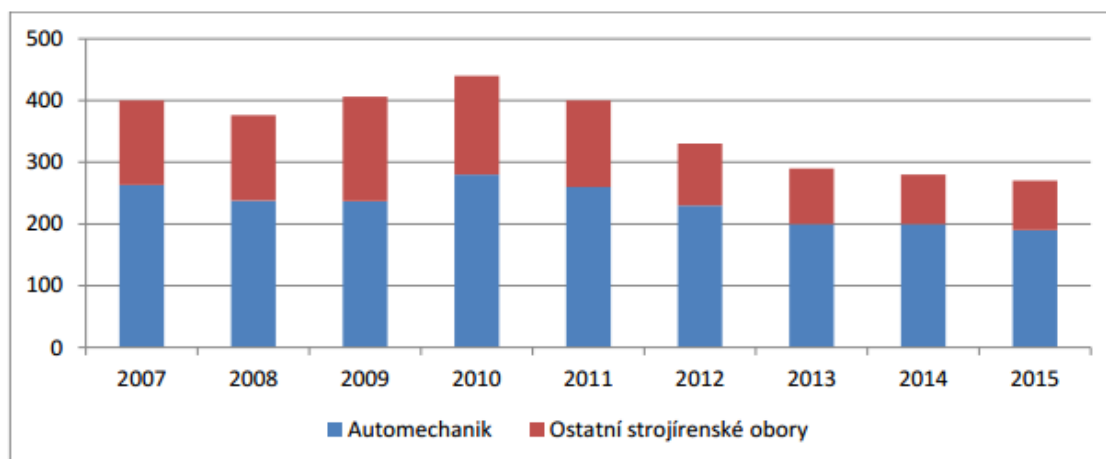
Obrázek 7: Struktura absolventů absolventů maturitních strojírenských oborů v JČ



Zdroj: Národní ústav pro vzdělání (2013). PROFIL SEKTORU: „STROJÍRENSTVÍ A AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL“ Dostupné z: http://www.nuv.cz/file/330_1_1/

Dle uvedeného grafu vidíme negativní trend, počty absolventů maturitních oborů klesají. To může mít za následek nedostatek určitých strojírenských profesí na trhu.

Obrázek 8: Struktura absolventů absolventů učebních strojírenských oborů v JČ



Zdroj: Národní ústav pro vzdělání (2013). PROFIL SEKTORU: „STROJÍRENSTVÍ A AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL“ Dostupné z: http://www.nuv.cz/file/330_1_1/

Dle provedené analýzy NÚPV předpokládá, že nastanou závažné problémy s hledáním uchazečů s výučním listem pro volná pracovní místa. Nedostatek pracovníků bude především na pozici obsluhy obráběcích strojů a obsluha montážních linek.

NÚPV dále předpokládá nedostatek svářečů, mechaniků, pracovníků obsluhy obráběcích strojů a obsluhy strojů na tváření plastů. Vývoj trhu práce a dostupnost absolventů neposkytuje velké naděje na zlepšení této situace.

Analýza dále uvádí zhoršující prognózu vývoje dostupnosti absolventů strojírenských i elektrotechnických oborů, která je způsobena příchodem demograficky slabších ročníků na český trh práce. Je zde nedostatečný zájem mladých lidí o technické obory a také stoupající trend zájmu o studium vysokých škol netechnického zaměření.

Hodnotící otázka: *Jakým způsobem reagovala firma na tyto vývojové trendy?*

Společnost na negativní trendy žádným způsobem dosud nereagovala, jak již bylo uvedeno, pracovníků má společnost v současné době dostatek. Až budoucnost ukáže, zda budou mít tyto negativní trendy, jako je stěhování obyvatel, snižování počtu absolventů strojírenských oborů nebo zvyšování mezd vliv na chod společnosti.

- **Ekonomické prostředí**

Jaký je hlavní vývojový trend v příjmech, cenách, úsporách a úvěrech firmy? Jak to bude firmu ovlivňovat?

Společnost ENGEL Strojírenská neprovádí analýzu ekonomického prostředí.

Pro doplnění ekonomického prostředí jsou uvedeny následující údaje.

Ekonomické prostředí můžeme hodnotit prostřednictvím makroekonomických ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a další.

Přehled vývoje jednotlivých makroekonomických ukazatelů ukazuje následující tabulka.

Tabulka 7: Ekonomické ukazatele

Měřený ukazatel	Jednotka růstu	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s. c.</i>	2,5	1,8	-1,0	-1,4	1,4	2,0
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s. c.</i>	0,9	0,5	-2,1	-0,2	0,6	1,5
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s. c.</i>	0,2	-2,7	-1,9	1,6	1,0	0,4
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s. c.</i>	1,0	0,4	-4,5	-4,8	-0,3	2,6
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>P. b., s. c.</i>	0,6	1,9	1,7	-0,2	0,7	0,5
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p., s. c.</i>	1,0	0,1	-0,1	-0,2	0,3	0,1
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	-1,6	-0,9	1,6	1,6	1,7	1,3
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	-1,0	0,4	0,4	0,9	0,1	0,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky(2014). *Makroekonomická predikce - leden 2014*.
Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Predikce vývoje ekonomiky ukazuje klesání HDP v letech 2010 až 2013, kdy poté prognóza na následující roky má rostoucí tendenci, ve stejném období klesá i spotřeba domácností. Zvýšenou spotřebu domácností predikuje ministerstvo financí na rok 2014 a 2015. Negativním trendem je rostoucí míra inflace v období od 2010 do 2012 rostla až do výše 3,3% a od roku následujícího roku již se růst inflace zpomalil. Míra nezaměstnanosti se pohybuje kolem 7,0 % a v současné době stagnuje.

Tabulka 8: Sazby ČNB

Datum měření	Lombardní sazba	2T repo sazba	Diskontní sazba
6. 2. 2009	2,75	1,75	0,75
11. 5. 2009	2,50	1,50	0,50
7. 8. 2009	2,25	1,25	0,25
17. 12. 2009	2,00	1,00	0,25
7. 5. 2010	1,75	0,75	0,25
29. 6. 2012	1,50	0,50	0,25
1. 10. 2012	0,75	0,25	0,10
2. 11. 2012	0,25	0,05	0,05

Zdroj: Finance.cz.(2012). *Úrokové sazby ČNB*. Dostupné z <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>

Lombardní sazba

„Je úrok z lombardního úvěru. Tento typ úvěru je poskytován centrální bankou komerčním bankám proti zajištění zástavou cenných papírů. Banky si můžou přes noc od ČNB vypůjčit formou repo operace likviditu. Musí však o to požádat nejpozději 25 minut před uzávěrkou účetního dne v Zúčtovacím centru ČNB. Minimální objem není stanoven. Finanční prostředky v rámci tohoto úvěru jsou úročeny lombardní sazbou. Lombardní sazba představuje horní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu.“ (Finance.cz.(2012). *Úrokové sazby ČNB*. Dostupné z <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>)

Diskontní sazba

„Je vlastně úrok z diskontního úvěru. Banky totiž mají možnost uložit přes noc u ČNB bez zajištění svoji přebytečnou likviditu, když o to požádají 15 minut před uzávěrkou účetního dne v Zúčtovacím centru ČNB. Minimální objem je 300 mil. Kč a dále celé násobky 100 mil. Kč. Takto uložená depozita jsou úročena diskontní sazbou, která proto obvykle představuje dolní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu. Touto sazbou tedy ČNB ovlivňuje zprostředkovaně měnovou bázi.“ (Finance.cz.(2012). *Úrokové sazby ČNB*. Dostupné z <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>)

2 týdenní Repo sazba

„Repo operace jsou hlavním měnovým nástrojem ČNB, kterým ovlivňují množství peněz v ekonomice (měnové báze). Banka stahuje měnu z oběhu prodejem svým cenných papírů (nebo pokladničních poukázek) a naopak ji do oběhu uvolňuje nákupem stejných cenných papírů. Obě strany se při této operaci zavazují, že po uplynutí doby splatnosti, ČNB vrátí věřitelské bance zapůjčenou jistinu, která je zvýšená o dohodnutý úrok a věřitelská banka zase vrátí ČNB její cenné papíry. Základní doba těchto operací je 14 dní. Vyhlášená repo sazba slouží jako maximální limitní sazba, za kterou mohou být banky při repo operacích uspokojovány.“

(Finance.cz.(2012). Úrokové sazby ČNB. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>)

Pozitivní trend klesajících úroků má za následek levnější úvěry pro společnost.

Hodnotící otázka: *Jaké kroky společnost podnikla jako odpověď na vývojové trendy?*

Společnost žádné kroky vzhledem k vývojovým trendům neprovádí.

Společnost uvádí, že má stále rostoucí tržby. V roce 2012/13 činily celkové tržby v zahraničí 1 993 242 tis. Kč a z tuzemska 9 759 tis. Kč. V následujícím roce 2013/14 došlo k nárůstu tržeb na 2 044 638 tis. Kč ze zahraničí a v tuzemsku se jedná o 12 066 tis. Kč.

Společnost nevyužívá v současné době žádný finanční ani operativní leasing a o jeho pořízení do budoucna neuvažuje.

Dle zákona tvoří společnost rezervy.

Tabulka 9: Rezervy ENGEL Strojírenská

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výše rezervy v tis. Kč.	3 951	3 112	44 115	62 383	62 235

Zdroj: interní materiály firmy

Společnost nevyužívá v současné době žádný finanční ani operativní leasing a o jeho pořízení do budoucna neuvažuje.

Společnost využívá krátkodobé, dlouhodobé úvěry se splatností 2-5 let, dlouhodobé úvěry se splatností nad 5 let. Celková výše všech úvěrů je ve výši 14 000 Euro. Splatnost úvěru je k 30. 9. 2019, úrok je ve výši 3,85%. (Interní materiály firmy)

- **Životní prostředí**

Hodnotící otázka: *Jaký je názor na náklady, dostupnost přírodních zdrojů a energie, potřebné pro firmu?*

Společnost ENGEL Strojírenská neprovádí analýzy cen energií či analýzu dostupnosti přírodních zdrojů potřebných pro firmu.

Společnost využívá dodavatelské subjekty, které jsou schopny potřebný materiál obstarat za předem dohodnuté ceny, dodavatelé informují společnost o případném navýšení prodejních cen. Více o dodavatelích je uvedeno v analýze okolního prostředí.

Společnost si je vědoma stále rostoucích ceny vody, oceli a hliníku. Společnost tyto materiály používá ve výrobě a není možné je ve výrobním procesu nahradit. Společnost bude tyto materiály nakupovat vždy a tyto negativní trendy ve vývoji cen se promítnou v navýšení cen konečného výrobku.

Hodnotící otázky: *Jaký má firma přístup ke svému podílu na znečišťování prostředí a k ochraně přírody? Jaké kroky v této souvislosti podnikla?*

Odpady, které vznikají při strojírenské výrobě ve firmě, je možné rozlišovat na primární a sekundární. Primární odpady vznikají při hlavním výrobním procesu, zatímco sekundární odpady vznikají při úklidu, čištění, dopravě, údržbě nebo při balení výrobků.

U strojírenských společností vznikají odpady především při používání různých druhů olejů, tuků, filtrů, čisticích prostředků, chladicích kapalin, prostředků na úpravu povrchu kovů či při použití prostředků s obsahem chloru.

V oblasti životního prostředí je strojírenskými firmami používána norma ISO 14001, která se týká oblasti environmentálního managementu. Stejně jako jiné ISO normy i ISO 14001 popisuje požadavky na environmentální řízení používané ve firmě a potvrzuje, že se ve firmě využívají procesy, které snižují dopady na životní prostředí.

Každá společnost si v procesu přípravy k certifikaci uvědomí oblasti, kde má společnost rezervy a kde musí zajistit lepší fungování procesů. Obecně je ISO 14001 zaměřené na odhalování a popisování rizik, brzké rozpoznání případného problému a společnost si také uvědomuje vlastní odpovědnost při nakládání s odpady a vlastnictví certifikátu přináší také konkurenční výhodu.

Společnost ENGEL Strojírenská do budoucna o zřízení ISO 14001 uvažuje, v současné době jej certifikovaný nemá. Společnost se snaží při výrobě jednotlivých výrobků používat stroje, které jsou šetrné k životnímu prostředí a tím snižovat náklady na energie.

- **Technologie**

Hodnotící otázka: *Jaké hlavní změny se uskutečňují v technologii výrobků a ve výrobních technologiích?*

Podle analýzy společnosti ENGEL Strojírenská dochází v oblasti technologie k neustálému vývoji a technologickým inovacím. ČR patří k významným evropským a světovým výrobcům strojírenské techniky, výroba se významným způsobem podílí na tvorbě HDP a i na podílu exportu ČR.

I přes rostoucí ceny vstupů má strojírenská produkce strojů na vstřikování plastů, dopravníků a ostatních součástí perspektivu. Plasty se využívají především pro automobilový, elektrotechnický, medicínský a balicí průmysl. Plasty jsou schopné nahradit kov, sklo, dřevo a další materiály. Dle různého chemického složení můžeme rozlišit na tisíc různých druhů plastů.

Negativním trendem je pro společnost rostoucí konkurence, která využívá jiná technologická řešení a konkurenční firmy jsou schopné dodat substituční výrobky. Vedení společnosti dále uvádí, že naopak pozitivním trendem ve strojírenské výrobě

je přechod k výrobním strojům, které méně zatěžují životní prostředí, jsou energeticky úspornější a mají větší pracovní výkon.

Hodnotící otázka: *Jaké postavení zaujímá firma v těchto technologiích?*

Podle vedení společnosti ENGEL Strojírenská patří mezi nejlepší producenty na trhu v oblasti výroby dílů a dopravníků například pro stroje na vstřikování plastů, které vyrábí ENGEL Austria, jež patří mezi nejlepší společnosti ve světovém měřítku

Společnost je díky velké konkurenci nucena k neustálým inovacím. Pokud se společnost účastní výběrového řízení na zakázku, přihlásí se současně kolem 25 konkurentů. Tradiční výroba z Evropy bývá v konfrontaci s výrobky z asijských zemí. Výrobci z asijských zemí nabízejí realizaci zakázky za nižší náklady, ale mohou se vyskytnout problémy s uvedením stroje do provozu nebo servisem.

Společnost ENGEL Strojírenská se snaží na trend, kterým je rostoucí konkurence připravit a co nejlépe reagovat. ENGEL Austria je jedinou firmou v oboru, která vyrábí lisy stejným způsobem, jakým probíhá výroba automobilů. Společnost je schopná nabízet řešení na míru a vychází vstříc nestandardním požadavkům zákazníků.

Společnost ENGEL Strojírenská má certifikaci ISO 9001, která se týká systému řízení kvality v podniku a je zárukou pro zákazníky, že výroba proběhne přesně podle stanovených a předem popsanych procesů. Norma ISO se zabývá parametry výrobku i uspokojováním potřeb zákazníků.

Také internet a webové stránky jsou pro společnost důležité a technologický vývoj, který umožňuje udělat obsah stránek více interaktivním a uživatelsky přívětivým přibližuje společnost stávajícím a potenciálním zákazníkům i celé veřejnosti.

- **Politika a legislativa**

Hodnotící otázky: *Jaké změny zákonů by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiku?*

Co se děje v oblasti kontroly znečišťování životního prostředí, stejných pracovních příležitostí pro všechny, bezpečnosti výrobků, propagace, kontroly cen a v dalších oblastech, které mohou ovlivnit?

Společnost sleduje a analyzuje politické a legislativní prostředí, pro přesné uvedení jednotlivých zákonů jsou použity také uvedené zdroje.

Obecně můžeme říci, že každá podnikající společnost by měla mít potřebné znalosti legislativy země, kde působí.

To je důležité hlavně proto, aby se daná společnost nedostala do konfliktu se zákony nebo legislativou dané země a nehrozily jí z tohoto titulu žádné sankce a pokuty. Legislativní prostředí oboru strojírenství v České republice ovlivňují především následující zákony. Do nedávné doby byl v platnosti Zákon č.59/1998 Sb. o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, který byl však v souvislosti s implementací nového občanského zákoníku zrušen a nahrazen zákonem č.89/2012 Sb. Dále se jedná o zákon č.22/1997 o technických požadavcích na výrobky, zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb., zákon o nakládání s odpady č. 185/2001 Sb. a také další nařízení, jako je například Nařízení č. 176/2008 Sb., o technických požadavcích na strojní zařízení. (TzbInfo.Právní předpisy. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-22-1997-sb-a-souvisejici-predpisy>)

V některých specifických případech v závislosti na dodavateli je možné požadovat různé nařízení týkající vývozu. Tím může být například fumigace. Jedná se o specifický proces konzervace obalových materiálů proti různým druhům roztočů a brouků. Využívá se především při transportu výrobků v dřevěných bednách a eliminuje se tím riziko přenosu. K tomuto účelu se využívá například kyanovodík.

Česká republika nabízí potenciálním investorů tzv.“daňové prázdniny“. Jedná se vlastně o finanční pobídky, které v roce 2012 do České republiky přilákaly téměř pět

desítek firem. Novela zákona prodloužila lhůtu pro využívání slevy na dani až na 10 let, jak je obvyklé i v okolních státech. Kromě daňového zvýhodnění byla zavedena také podpora tzv. technologických center, které jsou zaměřené především na inovace. (Česká technologická platforma STROJÍRENSTVÍ, o.s. *Strategická výzkumná agenda strojírenství ČR na období 2010 – 2020*. Dostupné z <http://www.ctps.cz/cs/dokumenty/soubor-sva-strojirenstvi-cr-na-obdobi-2010---2020/33/>)

(Kohout (2013). *Ihned.cz. Investiční pobídky loni přilákaly 48 firem, nejvíc od krize. Vzniknou tisíce míst*. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-59158160-investicni-pobidky-loni-prilakaly-48-firem-nejvic-od-krize-vzniknou-tisice-mist>)

(Hospodářské noviny (2013). *Delší daňové prázdniny zabraly, zájem o investování v Česku ožívá*. Dostupné z <http://hn.ihned.cz/c1-59160820-delsi-danove-prazdniny-zabraly-zajem-o-investovani-v-cesku-oziva>)

Společnost ovlivňují také obecně platné právní předpisy a zákony, jako jsou zákon č. 513/1991 Sb., který upravuje obchodně závazkové vztahy, formu podnikání aj. Dále je to také Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. a Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví určuje společnosti jakým způsobem vést účetnictví a jaké jsou požadavky na průkaznost účetnictví. Zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, zákoník práce se týká vztahů na pracovišti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je to také zákon č. 338/1992 Sb. o daně z nemovitosti ve znění pozdějších předpisů. Každoročně dochází k různým změnám, například v daňovém systému, daň z přidané hodnoty. Zvyšování daní má vliv na výši nákladů společnosti například při nákupu materiálu. Daň z příjmu právnických osob ovlivňuje výsledek hospodaření společnosti, od roku 2010 je stále ve stejné výši 19%, například v roce 2007 byla ve výši 24% a v následujících letech klesala až na současných 19%.

Při využívání propagace Společnost nesmí dle § 2980 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku používat srovnávací reklamu, který by nebyla v souladu s tímto zákonem. Dále by měla každá společnost dbát na to, aby používaná reklama splňovala

etické zásady a aby se dle paragrafu § 2977 odst. 4 zákona č. 89/2012 Sb nejednalo o klamavou reklamu.

Dle vyjádření vedení, společnost dodržuje všechny potřebné zákony a legislativní opatření, které musí v ČR dodržovat. Pozitivním trendem, který ovlivnil společnost byly především investiční pobídky a daňové prázdny, na jejichž základě byla společnost v Kaplici vybudována. Negativním trendem je dle společnosti příliš velká byrokracie a potřeba neustálého sledování nových zákonů a předpisů.

- **Sociálně kulturní prostředí**

Hodnotící otázka: *Jaký je názor veřejnosti na obchod a zboží, které firma vyrábí?*

Společnost nemá zpracovanou analýzu kulturního prostředí.

Vedení společnosti uvádí, že názor veřejnosti na strojírenskou produkci je velmi pozitivní, neboť strojírenská produkce v ČR obecně dosahuje potřebných standardů. Společnost se věnuje analýze sociálních podmínek a motivaci.

Dle společnosti je negativním trendem neustálá potřeba motivovat své pracovníky, zaměstnanci chtějí dostávat potřebné benefity. Společnost také musí vytvářet pracovní prostředí, které je pro pracovníky příjemné.

Analýza, z níž společnost vychází, je provedena ING Pojišťovnou a Svazem průmyslu a dopravy ČR mezi 120 českými společnostmi, která byla uveřejněna v Lidových novinách. Z průzkumu vyplývá, že nejčastějšími benefity jsou:

- Mobilní telefon - 87 %
- Vzdělávání - 85 %
- Pitný režim - 82 %
- Stravenky - 82 %
- Služební automobil - 76 %
- Lékařské prohlídky - 75 %
- Věcné dary / jednorázové odměny - 71 %
- Příspěvek na penzijní připojištění - 68 %
- Příspěvek na životní pojištění - 53 %

Další benefity byly zastoupeny v menší míře než je 50%, proto nebudou uvedeny. (Lidovky.cz(2012). *Nejlepší benefity podle zaměstnanců? Příspěvky na vzdělání.* Dostupné z http://byznys.lidovky.cz/nabidku-danove-zvyhodnenych-benefitu-druhem-rokem-vede-vzdelavani-1fo-/moje-penize.aspx?c=A120727_103248_firmy-trhy_ape)

Společnost ENGEL Strojírenská reaguje na tento trend tím, že poskytuje zaměstnancům týden dovolené navíc, 13. plat, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní pojištění, stravenky nebo příspěvek na stravování, závodní stravování.

Spokojenost zaměstnanců na pracovišti není závislá pouze na poskytovaných benefitech, ale také na dobrých vztazích na pracovišti a na optimálním pracovním prostředí. Někteří preferují kanceláře, někteří raději pracují v otevřených prostorech.

Hodnotící otázka: *Jaké změny životního stylu zákazníků a hodnot mohou ovlivnit firmu?*

Vedení společnosti uvádí, že obchoduje na B2B trzích a nelze zde předpokládat kulturní vlivy a změny stylu a hodnot zákazníků. Změna zájmu zákazníků o dopravníky může být způsoben změnou výrobních postupů, nikoliv vlivem kultury nebo stylu zákazníka. Podrobněji analýzu společnost neprovádí.

5.1.2 Hodnocení okolního prostředí

- **Trhy**

Hodnotící otázka: *Jak je to s velikostí trhu, jeho růstem, geografickým rozložením a zisky? Jaké jsou hlavní segmenty trhu?*

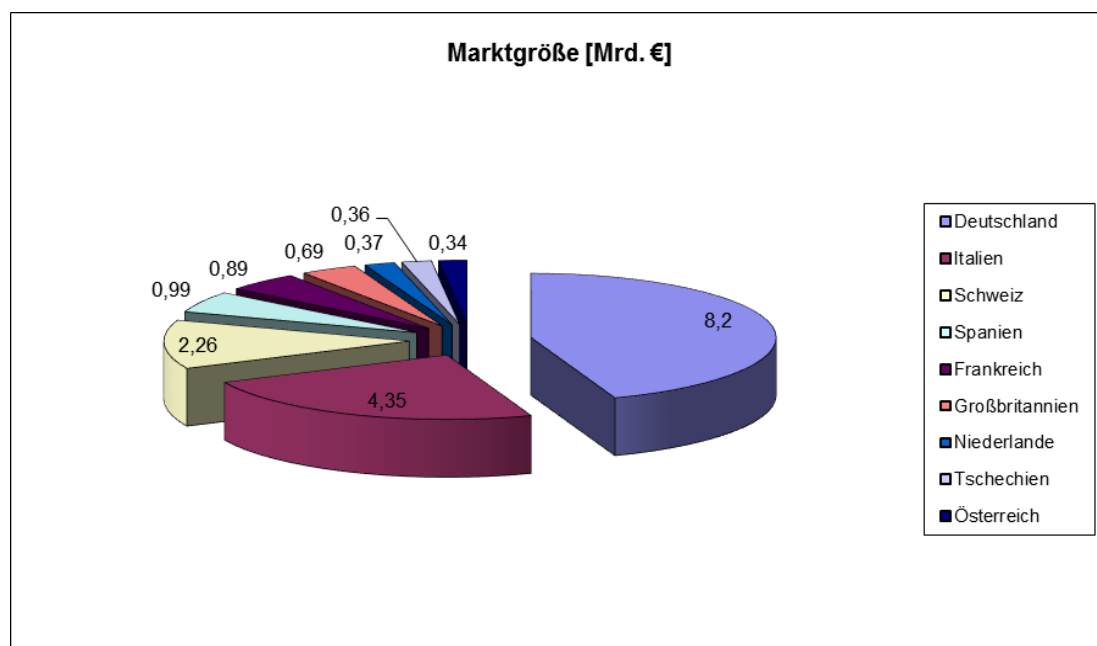
Odvětví strojírenství je v České republice rozmístěno rovnoměrně. Kromě velkých strojírenských závodů je zde také značný počet drobných závodů a provozoven. Slabinou je velmi široký sortiment výroby. Nejvýznamnější lokalitou v České republice je Středočeský kraj, je to především kvůli sídlu dvou společností, které vyrábí automobily. Jedná se o společnost Škoda Auto a.s. a také TPCA se sídlem v Kolíně.

Mezi významné strojírenské obory patří především výroba kolejových vozidel včetně provádění oprav a modernizace. Mezi nejdůležitější podniky patří ČKD Vagonka, DPO Inekon, Krnovské opravny a strojírny, Pars Nova, Škoda Plzeň nebo Siemens Kolejová vozidla.

V České republice se vyrábí metra, tramvaje, trolejbusy, letadla, říční a námořní nákladní lodě, motocykly, jízdní kola, nebo například nářadí. Většina produkce je exportována na trhy v EU a nejvíce produkce směřuje do Německa.

Následující graf ukazuje velikost trhu v oblasti výroby strojů, které při zavedení do výroby využívají dopravníky.

Obrázek 9: Velikost trhu produkce strojů, které mohou při svém použití ve výrobě využít dopravník



Zdroj: Interní materiály firmy

Společnost podrobnější analýzu trhů neprovádí, analýzu trhů zahrnuje do analýzy konkurence.

- **Zákazníci**

Hodnotící otázka: *Jaké jsou potřeby zákazníků a jak nakupují?*

Zákazníky společnosti ENGEL jsou převážně různé výrobní společnosti se sídlem na území Evropy.

Pásové dopravníky, které společnost vyrábí, nabízí prodejci zákazníkům přímo v terénu nebo výhradními zástupci společností, které se zabývají zpracováním plastů. Dopravníky vyráběné v Kaplici se nejčastěji prodávají do Německa, Rakouska a také v České republice. Produkty jsou dodávány ale také do skandinávských zemí, na Island, do Ruska a dalších států, především do Pobaltských republik. Se zvyšující se vzdáleností od České republiky odbyt produktů klesá.

Společnost dodává své produkty také do západní Evropy, konkrétně do Francie, Španělska, Velké Británie, Belgie, Nizozemí a Lucemburska. Problémem při transportu do západní Evropy jsou přepravní náklady. Tyto náklady bývají tak vysoké, že na ně společnost ENGEL doplácí. Pokud bude společnost vyrábět dopravníky modulárně, aby se jednotlivé moduly mohly transportovat jednotlivě, je možné lépe využít nákladový prostor a tím snížit dopravní náklady.

Zákazníci nakupují prostřednictvím obchodních zástupců, prodejních kanceláří, případně mohou provést objednávku výrobku na veletrhu.

Zákazníci jsou segmentováni podle průmyslového odvětví, kde působí. Průmysl vyrábějící plasty, strojírenský průmysl, potravinářský průmysl a zdravotnictví. Společnost se snaží svým zákazníkům nabídnout vždy to nejlepší řešení, které reflektuje jejich požadavky a technologii, kterou zákazník využívá. Prognózu technologického vývoje společnost neprovádí.

Hodnotící otázka: *Jak současní a potenciální zákazníci hodnotí firmu a její konkurenty se zřetelem na podnikovou pověst, jakost výrobků, servis, prodejní síly a ceny?*

Zákazníci hodnotí velmi pozitivně značku ENGEL, která je pro ně synonymem spolehlivosti a kvality. Společnost se vždy snaží poskytovat výrobky s nejlepším poměrem ceny a kvality pro zákazníka a nabízí také servisní služby.

Společnost neprovádí analýzu, kterou by zákazníci hodnotili konkurenční výrobu, pověst, servis, prodejní síly a ceny.

- **Konkurenti**

Hodnotící otázky: *Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Jaké jsou jejich přednosti a slabiny? Jaká je jejich velikost a podíl na trhu? Jaké trendy ovlivní budoucí konkurenci a nahradí současné výrobky firmy?*

Společnost ENGEL Strojírenská si nechala před několika lety analyzovat přímou konkurenci, v analýze však nejsou zahrnuty budoucí trendy.

- **Nabízený produkt**

- **Varianty produktu**

Hodnotí se počet variant dopravníků.

- **Kvalita**

Hodnocení podléhá kvalita vyrobeného produktu a spokojenost zákazníků.

- **Způsob ovládání a manipulace**

Náročnost a složitost obsluhy, obtížnost nastavování.

- **Příslušenství**

Zde se hodnotí rozsah dostupného příslušenství, stupeň inovace a cenová úroveň.

- **Stupeň inovace**

Zavedení inovace nebo vývoj nových výrobků, jiných konstrukčních řešení.

- **Cenová úroveň**

Porovnáváme cenovou úroveň jednotlivých produktů konkurentů. Cenová úroveň je měřena prostřednictvím výpočtu průměrné odchylky, která je vztažena k cenám společnosti ENGEL Strojírenská.

- **Dodací termín**

Hodnotíme, za jakou dobu společnost uspokojí požadavek zákazníka. Ve společnosti ENGEL Strojírenská dochází v některých případech k individuálnímu domluvení termínu dodání, ale i v těchto případech se stává, že odběratel v průběhu realizace zakázky požaduje zkrácení dodacího termínu.

- **Přizpůsobivost**

Je výrobce schopen poskytnout zákazníkovi individuální řešení, které se týká např. změny konstrukce, přizpůsobení dodacího termínu, způsobu dopravy?

- **Oslovení a pokrytí trhu**

- **Sortiment produktů – rozmanitost**

Hodnotí se zde výrobní sortiment produktů. Konkrétně se zde hodnotí, zda se specializuje pouze na výrobu dopravníků nebo zda se společnost zaměřuje i na výrobu dalších produktů.

- **Webová prezentace (přístup na internet)**

Má společnost internetové stránky, s informacemi o společnosti, s nabízenými produkty, s informacemi o volných místech?

- **Výstavy a veletrhy**

Hodnocení podléhá, jak často společnosti vystavují své produkty za poslední 3 roky. Společnost ENGEL Strojírenská se pravidelně účastní veletrhů již od roku 2007.

- **Velikost společnosti**

Hodnocení dle počtu zaměstnanců, počtu výrobních podniků a dceřiných společností.

- **Obrat**

Velikost obratu za 1 rok

- **Zkušenosti v oboru**

Doba od založení společnosti nebo doba, kdy společnost podniká v jiném konkurenčním oboru. Společnost ENGEL Strojírenská podniká v oblasti výroby dopravníků od roku 2004.

- **Použití produktu**

V jakém oboru je možné použít produkty společnosti. Společnost ENGEL Strojírenská vyrábí dopravníky převážně pro plastikářský průmysl.

○ **Prodejní síť**

Hodnocení dle použitých distribučních sítí. Analýza hodnotí 7 různých typů distribučních sítí (osobní prodej, prodejní kancelář, obchodní organizace, obchodní zástupce, systémový integrátor, e-commerce, OEM – výrobce)

Tabulka 10: Analýza konkurentů – ukázka posouzení

Produkt						
Kritéria	Posouzení kritérií	ENGEL	Hodnocení	B	Hodnocení	C
Počet variant dopravníků	4	6	24	8	32	10
kvalita produktu	3	8	24	10	30	10
Manipulace, ovládání	2	7	14	9	18	9
Příslušenství	5	6	30	8	40	7
Stupeň inovace	2	7	14	9	18	7
Cenová úroveň	5	10	50	7	35	2
Dodací termín	5	8	40	3	15	8
Přizpůsobivost	5	8	40	10	50	10
Celkem (Průměrně)	3,9	7,5	29,5	8,0	29,8	7,9
Oslovení a pokrytí trhu						
Kritéria	Posouzení kritérií	ENGEL	Hodnocení	B	Hodnocení	C
Rozsah produktů	3	6	18	8	24	3
Přístup na internet	5	1	5	7	35	8
Prezentace na veletrzích	5	3	15	6	30	9
Velikost podniku	2	8	16	8	16	3
Obrat	3	4	12			4
Zkušenosti	2	2	4	7	14	10
Obory použití	5	3	15	7	35	8
Prodejní síť	5	2	10	8	40	3
Celkem (Průměrně)	3,9	3,6	11,0	7,3	27,7	6,0
Celkem		5,6	20,3	7,6	28,7	6,9

Zdroj: Interní materiály firmy

V tabulce je ukázka, jakým způsobem byla analýza provedena. Záměrně nejsou zveřejněny jména konkurenčních podniků, neboť společnost ENGEL Strojírenská si nepřeje data zveřejnit.

Nejprve jsou daným kritériím přiřazeny číselné hodnoty 1 až 5 dle významnosti daného kritéria, dále jsou konkurenčním společnostem přiděleny body 1 až 10 dle plnění daných kritérií. Následně se provede kumulativní součin všech získaných bodů.

Čím více získá společnost bodů, tím má na trhu lepší konkurenční pozici. Tímto způsobem byly hodnoceny také ostatní firmy.

Tabulka 11: Celkové výsledky hodnocení konkurentů

Jméno společnosti	Produkt	Oslovení a pokrytí trhu
ENGEL	29,5	11,0
B	29,8	27,7
C	29,6	23,4
D	26,4	29,9
E	25,8	22,1
F	22,9	20,7
G	30,0	21,0
H	30,1	16,0
I	25,5	20,3
J	27,5	10,5
K	27,0	15,3
L	29,0	17,4
M	20,0	22,6
N	28,9	19,4
O	24,0	10,2
P	16,0	19,1
Q	19,3	11,0
R	29,9	21,5

Zdroj: Interní materiály firmy

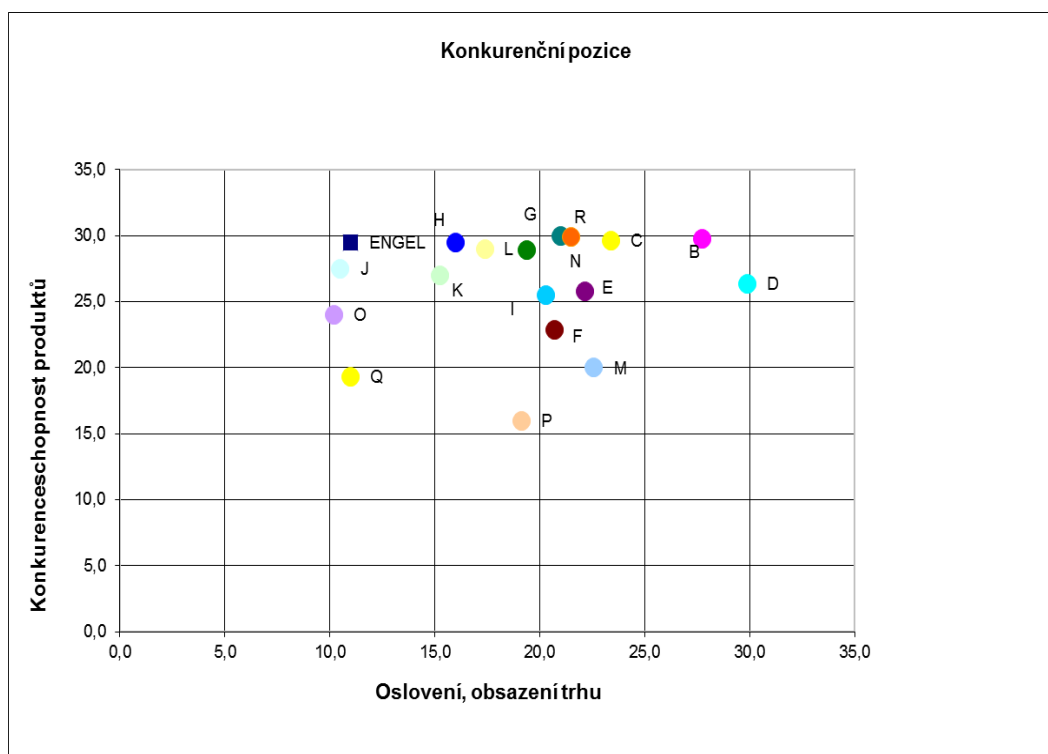
V první sloupci vidíme, že společnost patří mezi lepší společnosti na trhu z hlediska posouzení výrobku. Je zřejmé, že společnost se liší především dobrou cenou a kvalitou výrobků. Naopak nízké bodové ohodnocení získala společnost u počtu variant dopravníků a příslušenství.

Z hlediska oslovení a pokrytí trhu získala společnost nízké bodové hodnocení v porovnání s ostatními analyzovanými společnostmi. Slabým místem je především velikost podniku, málo zkušeností, menší využitelnost dopravníků

v různých oborech a nižší bodové hodnocení získala společnost také v oblasti hodnocení prodejní sítě.

Společnost se průběžně snaží zjištěným nedostatům přizpůsobovat a dělá vše proto, aby zaujala stále lepší pozici na trhu v porovnání s konkurencí.

Obrázek 10: Konkurenční pozice ENGEL Strojírenská



Zdroj: Interní materiály firmy

- **Distributoři a dealeři**

Hodnotící otázky: *Jaké jsou hlavní distribuční cesty, kterými se výrobky dostávají k zákazníkům? Jaká je úroveň efektivnosti a jaký je růstový potenciál v jednotlivých distribučních cestách?*

Společnost ENGEL Strojírenská provádí hodnocení distribučních cest dle jednotlivých kanálů, společnost neprovádí analýzu růstového potenciálu jednotlivých distribučních kanálů.

Společnost rozděluje distribuční cesty následujícím způsobem:

- Přímý prodej
- Nepřímý prodej
- E-commerce
- OEM (Original Equipment Manufacturer)

Nyní budou kanály podrobně popsány.

V rámci přímého prodeje se rozlišují dva kanály. Jedná se o osobní prodej, který je prováděn prodejními zástupci a také prodejní kancelář. Prodejní kancelář je vlastně prodejní středisko, které má sídlo v jiné zemi než má společnost výrobu.

V rámci nepřímého prodeje rozlišujeme kanály tři. Prvním kanálem je obchodní organizace, která vlastně působí jako zástupce výrobce a je jakýmsi prostředníkem mezi dodavatelem a zákazníkem. Prostředník nabízí prodej, služby týkající se opravy a servisu, školení k obsluze, poradenství.

Druhým kanálem je obchodní zástupce, který zprostředkovává, vyhledává obchodní příležitosti pro firmu, v některých případech je mu svěřený nějaký územní celek, jako je např. určitý region. Obchodní zástupce udržuje stávající a vytváří nové vztahy se zákazníky. Může se jednat o zaměstnance společnosti, ale častěji se jedná o pracovníka na živnostenský list.

Třetím kanálem je systémový integrátor – ten má za úkol kompletaci celé výrobní buňky, které tvoří jak výrobky vlastní produkce, tak i výrobky, které produkuje dodavatelé. Příkladem může být například sestava manipulátoru, který doplňuje jeden dodavatel o jednoúčelový stroj a druhý dodavatel poskytuje dopravník. Celé kompletní zařízení poskytuje tzv. systémový integrátor.

E-commerce – prodej produktů prostřednictvím webových stránek firmy.

Original Equipment Manufacturer neboli OEM je výroba konečných produktů pro různé podniky, které je využívají jako komponenty při výrobě vlastních výrobků a následně mají označení této společnosti.

Společnost ENGEL Strojírenská využívá na 5 typů distribučních kanálů. Konkrétně se jedná o osobní prodej, prodejní kancelář, obchodní organizaci, OEM a E-commerce.

Prodej strojů a různých strojírenských komponentů bude prováděn i do budoucna prostřednictvím vyškolených a erudovaných obchodních zástupců, kteří mohou poskytnout potřebné informace o produktech či pomoc při řešení reklamací a jiných problémech. Seznámení, zaškolení a jakým způsobem má pracovník daný stroj ovládat provádí k tomu vybraný pracovník, který má potřebné znalosti a dovednosti, nikoliv samotný obchodní zástupce. Školení a seznámení se strojem může být po domluvě provedeno ve firmě ENGEL Strojírenská nebo i ve firmě zákazníka. Vše záleží pouze na vzájemné domluvě.

Od roku 2008 nabízí společnost na svých webových stránkách veškeré informace o vyráběných a nabízených produktech společnosti ENGEL Strojírenská. Prostřednictvím webových stránek lze podat individuální dotaz ke specifikaci daných produktů nebo požádat o další relevantní informace. Lze také kontaktovat společnost za účelem sjednání schůzky.

Prodej prostřednictvím webových stránek neumožňuje kupujícímu fyzickou prohlídku daného výrobku. Z tohoto důvodu není ve strojírenství tolik rozšířený.

- **Dodavatelé**

Hodnotící otázky: *Jaký je názor na dostupnost klíčových zdrojů pro výrobu?*

Jaké trendy se projevují u dodavatelů?

Společnost využívá spolehlivé dodavatelské subjekty, které umožňují dodání v krátkém časovém horizontu. To je velmi důležité pro rychlou realizaci požadované zakázky. Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost ENGEL se zaměřuje především na výrobu dopravníků. Tyto dopravníky jsou také vyráběny dle požadavků zákazníka. ENGEL tak může svým zákazníkům nabídnout vysokou variabilitu svých produktů, což je mezi zákazníky velmi žádané. Dodavatelé jsou schopni dodat potřebné komponenty (např. různé přepravní pásy)

ve dvou týdenních intervalech, což společnosti umožňuje vyhovět požadavkům na rychlé dodání.

Pokud se jedná o nějakou speciální zakázku s vysokou prioritou je společnost ENGEL schopna s dodavatelem domluvit přednostní dodání již do 24 hodin od objednání daného materiálu. Společnost ENGEL je tak schopna realizovat svou objednávku do 2 až 3 dnů.

- **Zprostředkovatelské firmy**

Hodnotící otázka: Jaké jsou perspektivy vývoje nákladů na přepravní služby, skladování a finanční zdroje? Jak efektivní jsou reklamní agentury a firmy provádějící průzkum trhu, které pracují pro firmu?

Společnost využívá služby v oblasti zprostředkování dopravy od externích společností, s kterými má uzavřenou smlouvu o poskytování přepravních služeb. Náklady na dopravu jsou rostoucí se stoupající vzdáleností. V případě dopravy na vzdálenější místa se společnost podílí na nákladech na dopravu, v ostatních případech jsou plně započteny do celkové prodejní ceny. V některých případech se služby dopravní společnosti nevyužívají, neboť zákazník si odveze zařízení ze závodu sám. Se vzrůstajícími cenami pohonných hmot se zvyšují také náklady na dopravu. Společnost využívá pouze vlastní skladovací prostory.

Společnost služby marketingových agentur využila pouze jednou ke zpracování analýzy konkurentů.

- **Veřejnost**

Hodnotící otázka: Jaká část veřejnosti z hlediska firmy představuje pro firmu příležitost nebo naopak vznik problémů? Jaké kroky podnikla firma pro dobrou spolupráci se širokou veřejností?

Veřejnost je pro všechny společnosti velmi důležitá, neboť jsou zdrojem pozitivních nebo negativních informací o společnosti.

Veřejnost představují zákazníci, odběratelé, dodavatelé i zaměstnanci společnosti.

Je důležité, aby byli všechny skupiny spokojení a společnost s nimi měla dobré vztahy. Především zaměstnanci by měli být v práci spokojení, pak budou odvádět dobrou práci a dostanou za práci zapláceno. Spokojený pracovník je přínosem pro pracovní kolektiv a celou společnost.

I s médii si společnost udržuje pozitivní vztahy a nebrání se poskytovat rozhovory pro regionální i celonárodní noviny a časopisy. Média společnost využívá také jako komunikační prostředek pro informování zákazníků či potenciálních zaměstnanců.

Společnost nemá konflikt s žádným úřadem, občanským sdružením nebo jinou občanskou iniciativou. Společnost nemusela doposud řešit žádné problémy při komunikaci s veřejností.

Pro společnost představuje veřejnost také systém zpětné vazby. Zákazníci, kteří si zakoupí produkt společnosti ENGEL, mohou poskytnout zpětnou vazbu a společnost na základě těchto získaných informací může uzpůsobit a inovovat své produkty. Šíření dobrého jména a informací o kvalitě a cenové dostupnosti výrobků je pro společnost velmi důležité. S veřejností společnost komunikuje prostřednictvím elektronické komunikace, jakou jsou webové stránky, elektronické informační brožury společnosti, prostřednictvím obchodních zástupců, prodejní kanceláře nebo také prostřednictvím účasti na veletrzích či na dnech otevřených dveří.

Veletrhy nebo dny otevřených dveří jsou pro společnost příležitostí seznámit zákazníky s novými produkty a získat okamžitou zpětnou vazbu od potenciálních zákazníků.

Porterův model pěti sil

Jak již bylo uvedeno při popisu Porterova modelu pěti sil, model hodnotí riziko vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů, hrozbu substitutů a rivalitu mezi stávajícími konkurenty.

Společnost ENGEL Strojírenská využívá Porterův model pouze částečně. Hodnotí

vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů a hrozbu substitutů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na skutečnosti, zda jsou schopni vyjednat vyšší ceny, případně nižší kvalitu výrobků.

Společnost ENGEL Strojírenská využívá následující dodavatele:

- **Dodavatelé obráběných dílů**

Na trhu se nachází více dodavatelů, společnost poptává díly od více společností. Vzhledem k existenci konkurence je možné na dodavatele vyvinout tlak za účelem získání cenově nejnižší nabídky.

- **Dodavatelé hliníkových profilů**

Zde existuje pouze jeden dodavatel. Z tohoto důvodu zde není prostor pro vyjednávání o ceně. Společnost ENGEL Strojírenská musí zaplatit dle požadavků dodavatele.

- **Dodavatelé pásů pro dopravníky**

Na trhu jsou tři dodavatelé, společnost však využívá pouze jednoho vybraného dodavatele, s kterým dlouhodobě spolupracuje k oboustranné spokojenosti. Dle vyjádření managementu firmy by výměna dodavatele byla příliš nákladná a celkový proces je poněkud složitý.

- **Dodavatelé hnacích a hnaných válců**

Na trhu se nachází více dodavatelů těchto komponentů. Není jednoduché nalézt dodavatele, který bude spolehlivý z hlediska dodání výrobku s požadovanou kvalitou. Kvalita je pro společnost ENGEL Strojírenská vždy na prvním místě. Vyjednávání o ceně je v tomto případě velmi obtížné, neboť požadované parametry kvality s sebou přináší navýšení ceny.

- **Vyjednávací síly odběratelů.**

Společnost ENGEL Strojírenská si vždy zakládá na kvalitě svých produktů. Odběratelem výrobků je především mateřská společnost ENGEL Austria, s kterou má společnost předem domluvené podmínky, které obě strany dodržují. Protože se jedná o prodej v rámci jedné společnosti, prodává společnost ENGEL Strojírenská produkty své mateřské firmě za nižší ceny, než by tomu bylo u ostatních odběratelů. Jak již bylo dříve uvedeno, je to především kvůli tomu, aby si mateřská společnost mohla k prodejní ceně přičíst svou prodejní marži. ENGEL Strojírenská samozřejmě prodává také dalším společnostem v rámci ČR, kde dodržuje pravidla pro stanovení ceny, které již byly dříve uvedeny a nenechává prostor pro vyjednávání. Pouze v případě, že společnost vyrábí dopravník na přání zákazníka je zde minimální prostor pro vyjednávání. Společnost si zakládá na síle a známosti své značky a snížení prodejní ceny by mohlo vést ke snížení hodnoty a důvěryhodnosti této značky.

- **Hrozba substitutů**

Jak již bylo uvedeno, společnost ENGEL Strojírenská se zabývá především výrobou dopravníků. Na trhu existují také jiné dopravní systémy, které mohou tento produkt nahradit.

Jedná se konkrétně o následující výrobky:

- **Potrubní systémy**

Tyto systémy se používají v menší míře pro transport vyrobených dílů. Nachází se zde jedno omezení a tím je velikost transportovaného výrobku, neboť potrubní systém umožňuje transport pouze malých dílů.

- **Automatizované systémy**

Mezi substituty také řadíme nové systémy průmyslové automatizace. Společnosti dodávají automatizované řídicí systémy a výrobní linky pro zákazníky z řady průmyslových oblastí.

- **Lineární roboty s přebírací hlavou**

Jedná se o univerzální řešení a jak je patrné z označení, jde o robot s přebírací hlavou, který se pohybuje po předem definovaných osách.

- **Interní logistické systémy**

Transport v tomto případě probíhá prostřednictvím vnitrologistického vláčku. Vláček slouží pro transport beden, které se naplní výrobky, maximálně dle velikosti bedny a výrobky se transportují na další stanoviště (pracoviště).

- **Dron**

Se střednědobým výhledem do budoucnosti je možné zařadit jako dopravní systémy také Dron. Jedná se vlastně o letecký transportní systém, který má dolet několik desítek kilometrů cca 80 km a umožňuje transport až 2kg těžkého nákladu. V současné době používání testuje například americká společnost Amazon.

Pro úplnost provedené analýzy byla ve spolupráci s vedením provedena analýza rizik vstupu nových konkurentů do odvětví a rivalita mezi stávajícími konkurenty.

- **Riziko vstupu nových konkurentů**

Noví konkurenti mohou do odvětví vstoupit po překonání bariér, kterými jsou nejčastěji: dostupnost kapitálu, kapitálová náročnost, časová náročnost a osobní náklady na nové zaměstnance.

- **Výše kapitálové náročnosti.**

Záleží na podnikatelské formě, nákladech na výstavbu výrobní haly nebo pronájem prostor, nákup strojů a materiálu. Nákup strojů je velmi nákladnou záležitostí, ceny strojů se pohybují v řádech milionů korun.

- **Dostupnost kapitálu.**

Pro nový podnikatelský subjekt, který začíná podnikat v oboru strojírenství, je velmi důležité disponovat dostatečným kapitálem. Vzhledem k tomu, že podnikatelský subjekt nemůže prokázat žádnou podnikatelskou historii, není např. pro banku tolik důvěryhodný. U

společnosti ENGEL Strojírenská pomáhá známost značky a také garance mateřské firmy.

Nově zakládaný podnik by mohl případně využít sílu zahraničního investora, který by mohl poskytnout potřebný kapitál nebo záruku za případné úvěry společnosti.

- **Náklady na nové zaměstnance**

Technicko-hospodářské pracovníky, jako jsou například zaměstnanci ekonomického oddělení, recepční, pracovníci úklidu, pracovníci ve výrobě aj. bude společnost potřebovat před zahájením své činnosti. Na tyto pracovníky musí mít dostatečné finanční prostředky.

- **Časová náročnost**

V ČR je průměrná doba pro založení akciové společnosti cca 40 dnů a to v případě, že dotyčný zná příslušnou legislativu.

Přestože se zákonodárci snaží snižovat administrativní náročnost a podmínky pro založení společnosti je průměrná doba pro založení podniku v ČR asi trojnásobná ve srovnání s průměrem v EU. (European Commission (2013). *Přehled údajů SBA 2013 Česká republika*. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/czechrepublic_cs.pdf)

Obecně se dá říci, že vznik nové strojírenské společnosti bez přispění zahraničního kapitálu je velmi náročný. Společnost ENGEL Strojírenská má podporu mateřské firmy ENGEL Austria.

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Výše uvedené faktory se společně střetávají v konkurenčním ringu. Rivalita je největší především u ceny nebo kvality jednotlivých služeb.

Tabulka 12: Hodnocení faktorů konkurence

Faktor	Hodnocení						
	Extrém 1						Extrém 2
Míra růstu odvětví	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	3	4	5	Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká	1	2	3	4	5	Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů	1	2	3	4	5	Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1	2	3	4	5	Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují si podmínky	1	2	3	4	5	Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Vysoká	1	2	3	4	5	Nízká úroveň
Míra inovací	Částečná inovace	1	2	3	4	5	Téměř žádná inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	Málo kvalifikovaní

Zdroj: (Rolínek, 2003)

5.1.3 Audit marketingové strategie

- **Poslání podnikání**

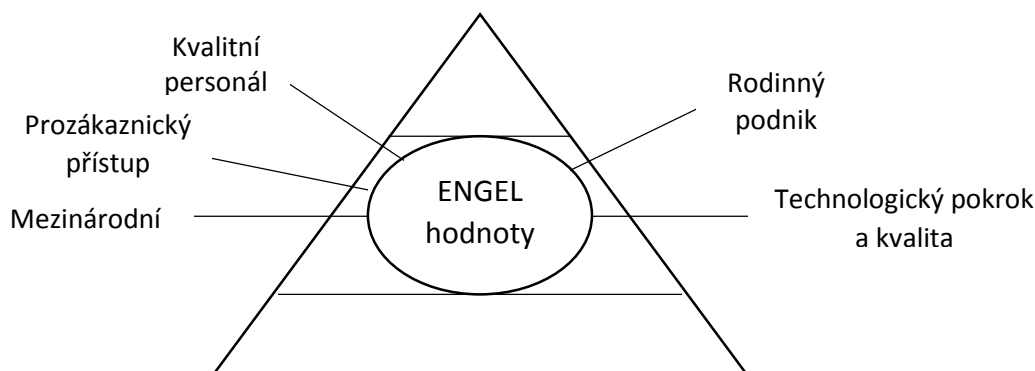
Hodnotící otázka: *Je poslání podnikání vyjádřeno jasně v marketingových srozumitelných pojmech? Je uskutečnitelné?*

Společnost ENGEL Strojírenská nemá stanovené vlastní poslání podniku. Přejímá poslání, které má stanovené mateřská společnost ENGEL Austria.

Posláním mateřské společnosti je nabízet zákazníkům takové řešení, které poskytuje konkurenční výhodu před svými konkurenty.

Společnost ENGEL se řídí těmito stanovenými hodnotami.

Obrázek 11: Hodnoty společnosti ENGEL Strojírenská



Zdroj: vlastní

Společnost považuje zvolené poslání za uskutečnitelné a snaží se vytyčené hodnoty společnosti naplňovat.

- **Úkoly a cíle marketingu**

Hodnotící otázka: *Jsou firemní a marketingové úkoly a cíle formulovány dostatečně srozumitelně, aby se podle nich mohlo řídit marketingové plánování a hodnocení výkonnosti? Odpovídají marketingové úkoly postavení firmy vzhledem ke konkurenci, jejím zdrojům a možnostem?*

Cíle a úkoly firmy jsou formulovány srozumitelně. Stanovením úkolů a cílů se zabývá především mateřská společnost ENGEL Austria, která vytváří globální marketingovou strategii, ale i společnost ENGEL Strojírenská má stanovené své vlastní úkoly a cíle. Mezi cíle společnosti ENGEL Strojírenská patří zjišťování potřeby svých zákazníků a na základě těchto zjištění vyrábí požadovaný produkt, který poskytuje zákazníkům konkurenční výhodu před konkurencí. Vyrábí také produkty na míru dle požadavků zákazníků. Dle vyjádření společnosti poskytuje mateřská společnost podporu stanoveného cíle, kterým je utvářením pozitivního povědomí o značce společnosti, jenž představuje jeho nejcennější část a samozřejmě také šíření informací o kvalitě vyráběných produktů.

- **Strategie, strategické řízení marketingových aktivit**

Hodnotící otázky: *Je management schopen jasně formulovat marketingovou strategii pro dosažení svých marketingových cílů? Je marketingová strategie přesvědčivá? Odpovídá etapě životního cyklu produktu, strategii konkurence a stavu ekonomiky? Používá firma nejlepší způsob pro segmentaci trhu? Používá správná kritéria pro hodnocení segmentů a výběr těch nejlepších? Vypracovala přesný profil každého cílového segmentu? Jsou marketingové zdroje optimálně rozděleny mezi hlavní prvky marketingového mixu? Je na dosažení marketingových cílů v rozpočtu dostatek nebo nadbytek zdrojů?*

Strategie v oblasti marketingu zaměřuje společnost na dosahování stanovených cílů. Strategický marketingový proces se skládá ze tří fází, kterými jsou plánování, realizace a kontrola.

Nyní se budeme zabývat plánováním ve společnosti ENGEL Strojírenská.

Plánování je důležitou součástí realizace marketingové strategie. Marketingové plánování jednotlivých aktivit je ve společnosti ENGEL Strojírenská realizováno na určité časové období, většinou jednoho roku a je prováděno vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, neboť společnost ENGEL Strojírenská nemá vlastní marketingové oddělení.

Plánování v delším časovém předstihu s sebou přináší především pozitiva. Těmi jsou kvalitní příprava a realizace plánů. Dostatečný časový předstih umožňuje společnosti také reagovat na zjištěné problémy v přípravné fázi.

Na každou plánovanou marketingovou aktivitu je předem určen objem finančních prostředků, který je možný k tomuto účelu použít. Výše čerpaných prostředků se stanovuje dle předpokládaných nákladů na tuto aktivitu a dle vynaložených nákladů v minulém období.

Odpovědnost za realizaci jednotlivého marketingového plánu má vedoucí oddělení, kterému byla marketingová aktivita delegována nebo který sám inicioval tuto marketingovou aktivitu.

Všechny plánované marketingové aktivity musí být odsouhlaseny mateřskou společností nebo se jedná o marketingové aktivity, které jsou delegovány přímo mateřskou společností.

Všechny plánované marketingové aktivity by měly směřovat k naplnění obchodních plánů společnosti (prodejní plány jednotlivých prodejců).

Realizační fáze je také velmi podstatnou součástí strategie. Podle toho o jakou konkrétní aktivitu se jedná, se rozhoduje, zda je potřeba spolupracovat s externí marketingovou agenturou.

Společnosti využívají k realizaci akcí marketingové agentury a zadávají společnosti tzv. brief. Jedná se o předání informací o názvu akce, kontaktní osobě, místě konání, délce konání a datumu konání.

Společnost ENGEL Strojírenská provádí však realizaci akcí sama. Občerstvení na akcích a ochranu na akcích si sjednává u externích společností, s kterými již delší dobu spolupracuje k vzájemné spokojenosti.

Informace o akci je možné čerpat z předem vytvořeného marketingového plánu.

Pokud se jedná o akci, která trvá více než jeden den, jsou s ní spojené výdaje na dopravu, ubytování, stravování atd.

Při realizaci akce je také důležité uvažovat, jaké skupiny lidí je potřeba oslovit a také tímto směrem akci zaměřit a do realizace přizvat potřebné pracovníky společnosti. Například pokud chce společnost oslovit potenciální zaměstnance, jsou přítomni pracovníci personálního oddělení.

O připravované akci je nutné informovat cílové skupiny, pro které je daná akce určena. Společnost tak činí především prostřednictvím svým internetových stránek, regionálních novinových deníků a tematicky zaměřených časopisů.

Zhodnocení aktivit. Zhodnocení aktivit provádí společnost především z hlediska průběhu samotných aktivit, ale již nehodnotí jejich přesvědčivost, efektivitu a celkový přínos.

Společnost provádí segmentaci trhu z hlediska odvětví, kde je možné dopravníky využít. Především se jedná o odvětví zpracování plastů, potravinářství nebo zdravotnictví. Společnost dokáže přizpůsobit produkt jednotlivým odvětvím na přání zákazníka, neprovádí podrobné zkoumání profilu každého cílového segmentu.

V době zavedení nového produktu společnost zintenzivňuje své marketingové aktivity, předvádí nové produkty na veletrhu a prostřednictvím svých obchodních zástupců a prodejního oddělení.

Zdroje použité v rámci marketingového mixu se soustředí především na část propagace.

Společnost má pro dosažení cílů alokováno dostatečné množství finančních prostředků.

5.1.4 Audit marketingové organizace

- **Formální struktura**

Hodnotící otázka: Má vedoucí pracovník marketingu odpovídající pravomoci a zodpovědnost za ty činnosti společnosti, které ovlivňují spokojenost zákazníků? Jsou marketingové činnosti optimálně rozděleny mezi funkcionáře, výrobky, segmenty, konečné uživatele a oblasti?

Jak již bylo výše uvedeno, společnost ENGEL Strojírenská nemá vlastní marketingové oddělení. Zodpovědnost za jednotlivé činnosti, které mají vliv na spokojenost zákazníků, má vedoucí jednotlivých oddělení. V případě dopravníků vedoucí Leichtmetallbau. Vedoucí jednotlivých oddělení úzce spolupracují s obchodními zástupci a dalšími pracovníky společnosti při realizaci marketingových činností.

Společnost nerozděluje jednotlivé marketingové aktivity mezi různé segmenty, různé výrobky a konečné uživatele.

Organizační struktura společnosti ENGEL Strojírenská bude vložena do přílohy.

- **Pracovní výkonnost**

Hodnotící otázky: *Je mezi pracovníky marketingu a prodejci dobrá komunikace a dobré pracovní vztahy? Pracuje systém produktového marketingu efektivně? Jsou produktoví manažeři schopni plánovat zisk, nebo pouze objem prodeje? Existují v marketingu některé skupiny pracovníků, které by potřebovaly školení, větší motivaci, kontrolu nebo ocenění?*

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a obchodní zástupci fungují jako jeden celek a jde především o týmovou spolupráci. Obchodní zástupci navzájem komunikují, spolupracují, předávají si informace a poznatky, které společně hodnotí a hledají cesty, jak nejlépe vyhovět požadavkům a přáním zákazníka.

Vedoucí jednotlivých oddělení plánují prodeje a předpokládaný zisk. Plány vycházejí především z prodejů minulých období a předpokládaných prodejů v aktuálním období. Podrobněji je prodej popsán v části s názvem Prodejní síly. Obecně všichni pracovníci v podniku vyžadují motivaci, ve společnosti ENGEL Strojírenská je tak motivováno prostřednictvím finančních bonusů za uskutečněné prodeje. Všichni pracovníci na všech úrovních řízení se účastní pravidelných školení. Obchodní zástupci se školí v oblasti komunikace a prodejních dovedností.

- **Účinnost spolupráce**

Hodnotící otázka: *Existují problémy mezi marketingem, výrobou, výzkumem a vývojem, nákupem a finančním oddělením, účtárnou a právním oddělením, kterým je potřeba věnovat pozornost?*

Jednotlivá oddělení mezi sebou spolupracují bez problémů, komunikace probíhá bez potíží. Vývojové oddělení se snaží vždy reflektovat na požadavky zákazníka a požadavky zákazníka začlenit do výrobního procesu. Komunikace mezi dodavateli, nákupním a finančním oddělením je bezproblémová.

V některých případech však může dojít k nesouladu. Diskrepance nastává v situaci, kdy si zákazník objedná zařízení na míru a obchodní zástupce stanoví předběžné náklady na úpravu a přizpůsobení výrobku. Tyto náklady jsou však v některých případech stanoveny příliš nízko. To způsobí nesoulad mezi očekávanými a reálnými

náklady. V některých případech může zákazník uvažovat o odstoupení od dohodnutého kontraktu. K tomuto nesouladu mezi předpokládanými a skutečnými náklady dochází jen v ojedinělých případech.

5.1.5 Audit marketingových systémů

- **Systém marketingových informací**

Hodnotící otázky: *Poskytuje průzkumný systém marketingu přesné, dostatečné a včasné informace o vývoji na trhu s ohledem na zákazníky, zisk, distributory, dealery, konkurenci, dodavatele a různé skupiny veřejnosti? Vyžadují vedoucí pracovníci firmy dostatečný počet výzkumů trhu a využívají těchto výsledků při rozhodování? Využívá firma nejlepších metod pro předpověď situace na trhu a vývoj prodeje?*

Dle vyjádření vedoucího pracovníka, společnost nevyužívá CRM, systém marketingových informací. Společnost pouze shromažďuje informace týkající se konkurentů, jak je již uvedeno v analýze okolního prostředí. K tomuto účelu slouží MS Excel, kde jsou shromažďována veškerá data. Analýzu konkurentů si nechala společnost zpracovat od externí firmy, která by měla zajistit potřebnou nezávislost. Informace o zákaznících, prodejích, tržbách zaznamenávají obchodní zástupci do sešitu v programu MS Excel, a slouží také jako podklady pro rozhodování při stanovení prodejních kvót. Není určena osoba s odpovědností za aktuálnost informací.

Společnost neprovádí žádné jiné průzkumy s ohledem na distributory, dealery či skupiny veřejnosti. Situace na trhu je předpovídána pouze na základě prodejních výsledků a zjištění z minulého období a dle aktuální situace na trhu.

- **Systém marketingového plánování**

Hodnotící otázky: *Je systém plánování marketingu dobře vymyšlen a efektivně využíván? Mají manažeři k dispozici systém pro podporu rozhodování? Jsou výsledkem plánování přijatelné prodejní kvóty a tržby?*

Každý prodejce má předem určené prodejní kvóty, které se týkají množství výrobků, které by měl prodat a předpokládaných příjmů z prodeje těchto výrobků. Tyto kvóty jsou stanoveny vždy na období jednoho roku. Poté se provádí kontrola plánu se

skutečností. Jakým způsobem jsou plánovány jednotlivé marketingové aktivity je uvedeno v oblasti strategie.

- **Systém marketingové kontroly**

Hodnotící otázka: *Jsou kontrolní postupy dostatečné pro dosažení cílů stanovených ročním plánem? Analyzuje management pravidelně rentabilitu produktů, trhů, oblastí a distribučních cest? Zkoumají se pravidelně marketingové náklady?*

Společnost nemá nastavené žádné kontrolní postupy, hodnocení prodejních výsledků probíhá až na konci roku. Prodejní cíle jsou u společnosti dosahovány bez větších obtíží. Je to způsobeno především tím, že společnost ENGEL Strojírenská stanovuje prodejní kvóty pod předpokládanými prodeji. Pro zaměstnance je pak mnohem jednodušší tyto kvóty dosahovat.

Společnost analyzuje rentabilitu jednotlivých produktů. Příjmy z prodeje výrobků musí pokrýt veškeré náklady na výrobek a případné náklady na dopravu a také generovat zisk. Sleduje se také zájem zákazníků o jednotlivé výrobky a v případě poklesu se hledá příčina, proč klesá zájem o daný výrobek.

Společnost vyrábí na základě požadavků mateřské společnosti ENGEL Austria a také pro prodej v rámci České republiky.

Rentabilita distribučních cest se nezjišťuje, zboží je po vyrobení distribuováno mateřské společnosti nebo prodáváno v České republice prostřednictvím osobního prodeje, prodejní kanceláře, obchodní organizace, a prostřednictvím OEM výrobce.

Společnost nemá žádnou prodejnu. Zboží po vyrobení je dáno na sklad a následně distribuováno přímo zákazníkovi nebo si jej zákazník může vyzvednout sám přímo v Kaplici.

Společnost alokuje na každou marketingovou aktivitu předem určené finanční prostředky. Například účast na strojírenském veletrhu v Brně je podpořen částkou půl miliónu korun. Efektivita vynaložení finančních prostředků se nezjišťuje.

- **System vývoje nových výrobků**

Hodnotící otázky: *Je firma řízena tak, aby byla schopná vymýšlet, shromažďovat a sledovat novinky v oblasti produktů? Provádí dostatečný koncepční výzkum a analýzu podnikání dříve, než se rozhodnete investovat do nových nápadů? Provádí dostatečné testování produktů a trhů, než začne s výrobou?*

Společnost ENGEL Strojírenská si uvědomuje, že inovace a zlepšování výrobků jsou aktivitou, kterou se musí společnost zabývat, pokud chce zaujímat přední místa na trhu. Samotné konkurenční prostředí motivuje společnost, aby se vývojem a inovace mi velmi intenzivně zabývali. Inovace jsou důležité nejen pro samotnou firmu, ale posouvají do popředí celé odvětví.

Inovace jsou ve společnosti ENGEL Strojírenská závislé především na požadavcích jednotlivých zákazníků. Společnost nevyvíjí nové výrobky, nová výrobní koncepce pochází vždy od mateřské společnosti ENGEL Austria.

Tím, že společnost nabízí inovované výrobky, uspokojuje více zákazníků.

Zákazníci, kteří využívají inovované či upravené dopravníky přímo ve výrobě, mohou zefektivnit svůj výrobní proces.

5.1.6 Audit marketingové produktivity

- **Analýza rentability**

Hodnotící otázky: *Jaká je rentabilita různých výrobků firmy, jejích trhů, oblastí a distribučních cest? Měla by firma vstoupit do nového tržního segmentu, rozšířit své působení nebo ho zcela opustit?*

Společnost provádí analýzu rentability jednotlivých výrobků, které prodává v České republice. Rentabilita se hodnotí z hlediska výše zisku, který plyne z prodeje jednotlivých výrobků. Pro odvětví průmyslu, jako je plastikářství, strojírenství, potravinářský a zdravotnický průmysl má každý prodejce stanovené prodejní kvóty.

Tabulka v MS Excel, s vytvořeným plánem prodeje obsahuje:

Název firmy, název výrobku, počet procent z celkového prodeje, zisk z prodeje daného výrobku.

- **Analýza efektivnosti**

Hodnotící otázky: *Nemá některá z marketingových aktivit příliš vysoké náklady? Mohou být podniknuty nějaké kroky ke snížení nákladů?*

Společnost nehodnotí, jaká je efektivnost vynakládání finančních prostředků na jednotlivé marketingové aktivity.

Podle vyjádření společnosti se vynakládají vysoké náklady při účasti na veletrzích. Náklady spojené s účastí na mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně dosahují výše cca půl miliónu korun. Veletrhu se účastní zástupci mateřské společnosti ENGEL Austria i zástupci společnosti ENGEL Strojírenská. Stánek společností je rozdělen na cca 2/3 a 1/3. Větší část má k dispozici mateřská firma ENGEL Austria a ENGEL Strojírenská má menší část.

Společnost uvažuje o tom, že se v příštích letech již nebude veletrhu účastnit. Důvodem jsou jednak vysoké náklady, ale také skutečnost, že propagaci společnosti a potřebné informace mohou poskytnout i zástupci mateřské společnosti.

Společnost naopak uvažuje o tom, že se bude účastnit veletrhu v Německu, kde se zatím společnost ENGEL Austria veletrhu neúčastní. Zástupci společnosti ENGEL Strojírenská předpokládají, že by zde mohli najít mezeru na trhu, oslovit skupiny zákazníků především v plastikářském průmyslu a poskytnout zákazníkům potřebné výrobky a služby.

5.1.7 Audit marketingových činností

- **Výrobky**

Hodnotící otázky: *Jaké jsou cíle výrobní řady? Jsou správné? Odpovídá současná výrobní řada těmto cílům? Měla by se rozšířit nebo zúžit? Které by měly být vyřazeny? Které výrobky by měli být doplněny? Jaké jsou znalosti a postoje*

zákazníků ke kvalitě, vzhledu, stylu a značkovým jménům výrobků firmy a jejich konkurentům? Které oblasti a strategie výrobků a značek bude třeba vylepšit?

Cílem společnosti je uspokojit požadavky zákazníků a při prodeji dosáhnout stanovených prodejních kvót. Podle společnosti výrobky v současné době odpovídají potřebám jednotlivých zákazníků. Společnost nyní neuvažuje o vyřazení žádného výrobku. Výrobky společnosti ENGEL Strojírenská si zákazníci spojují s vysokou kvalitou, nízkou poruchovostí a dobrým poměrem ceny a kvality. Vzhled a styl nemá na rozhodnutí zákazníka při nákupu podstatný vliv.

Společnost vyrábí také výrobky bez uvedení značky ENGEL. Tyto výrobky se označují jako OEM výrobky a zákazník je označí svou vlastní značkou.

V současné době společnost nepovažuje za potřebné měnit strategii výrobků nebo značky.

Společnost vyrábí dopravníky na B2B trhy, produkty je možné přizpůsobit na přání zákazníka a poskytuje také doplňkové služby. Doplňkovými službami jsou: instalace produktu, zákaznický servis, pomoc při reklamacích atd.

Do produktového portfolia společnosti řadíme především dopravníky. Společnost vyrábí ale také různé hliníkové systémy, podesty, zdvihací stoly aj.

- **Dopravníky**

Dopravníky slouží především jako součást strojů, které přispívají k jejich automatizaci. V Kaplici dochází k neustálému vývoji těchto dopravníků, a proto je společnost schopna pro zákazníka zabezpečit kvalitní výrobek či výrobek na míru. Dopravníky nacházejí uplatnění v mnoha odvětvích například v plastikářství, strojírenství, zdravotnictví nebo potravinářství. Všechny vyráběné dopravníky splňují požadované normy na bezpečnost výrobků a při výrobě poskytují úsporu prostoru a především zrychlují proces výroby.

Dopravníků je několik typů. Rozlišujeme například dopravníky lomené, přímé dopravníky, z-dopravníky, speciální dopravníky a dopravníky s plastovým pásem.

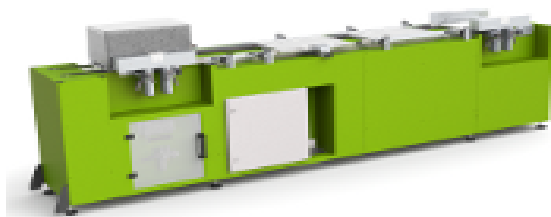
Obrázek 8: Dopravník přímý



Zdroj: interní materiály firmy

Dále společnost vyrábí komponenty pro jednoúčelové stroje. Může se jednat o stroje automatické, poloautomatické nebo zcela manuální a součástí může být také potřebný software. S dodáním produktů nabízí společnost také služby týkající se montáže, nastavení a zprovoznění. Do těchto strojních zařízení řadíme Tray Servery.

Obrázek 9: Tray Server



Zdroj: interní materiály firmy

Jedná se o zařízení, které se používá pro automatické ukládání dílů u vstřikovacích lisů. Stroj je automatický, pracuje bez obsluhy. Transportní systémy, které jsou dalším výrobkem společnosti, umožňují pohyb materiálu bez interního tření.

Dále společnost vyrábí ocelové konstrukce, systémy z hliníku a zdvihací stoly.

Konstrukce z hliníku jsou součástí systémových variant a pro zákazníky poskytují výhodné řešení. Konstrukce je možné rychle upravovat, rozšiřovat dle požadavků zákazníka či poskytovat různé doplňkové varianty.

Ocelové konstrukce, které společnost vyrábí, slouží jako zjednodušující prvek při obsluze vstřikovacích lisů.

Zdvihací stoly se používají při údržbě strojů.

Výrobky, které společnost vyrábí, slouží mateřské firmě jako komponenty při výrobě komplexních zařízení a vstřikovacích lisů. Společnost nemůže měnit šíři nebo druh vyráběného sortimentu, vyrábí na základě pokynů z mateřské firmy,

Společnost, ale vyrábí také dopravníky, u kterých sama rozhoduje o šíři sortimentu. Dopravníky je společnost schopna přizpůsobit dle přání zákazníků a disponuje také vlastním vývojovým centrem, kde dochází k inovacím, zlepšování a zdokonalování dopravníků. Toto zákazníkům velmi vyhovuje, neboť každá společnost získá zařízení, které přesně odpovídá požadavkům.

- **Cena**

Hodnotící otázky: Jaké jsou cíle, zásady, strategie a postupy cenové tvorby? Do jaké míry jsou ceny stanoveny na základě nákladů, poptávky a konkurenčních kritérií? Domnívají se zákazníci, že ceny jsou v souladu s hodnotou, kterou firma nabízí? Co ví management o cenové pružnosti poptávky, o křivce učení, o cenách konkurence a o cenové politice? Do jaké míry je cenová politika v souladu s potřebami distributorů, dealerů, dodavatelů, a jak odpovídá regulačním opatřením státu?

Kalkulační vzorec, který určuje celkovou cenu produktu, se skládá z výrobních nákladů a z nákladů na výkon.

Vlastní náklady jsou tvořeny na základě ceny materiálu, výrobních a montážních nákladů, nákladů na software, nákladů na externí služby a nákladů na dopravu. Při tvorbě cen se společnost řídí analýzou cen konkurentů, zohledňuje náročnost výroby (hodinová sazba) nebo příplatek za materiál.

Náklady na výkon tvoří správní režie a odbytové náklady. Odbytové náklady tvoří náklady na prodej a propagaci. Na závěr si společnost připočte ziskovou marži.

Konečné prodejní ceny jsou rozdílné v závislosti na tom, kdo daný výrobek od společnosti nakupuje.

Pokud společnost dodává mateřské firmě, stanovuje minimální ceny. Mateřská společnost použije vyrobené produkty jako součást systémových řešení a prodává kdekoliv po světě. Minimální ceny jsou stanoveny záměrně, aby si mohla mateřská společnost stanovit ziskovou přírážku a cena byla ještě konkurenceschopná.

Pokud společnost dodává do dalších států, kde se nachází zastoupení koncernu ENGEL, jsou již ceny stanoveny výše. Marži si pak mezi sebe rozdělí.

Další variantou prodejní ceny je prodej koncovému zákazníkovi. Pro koncového zákazníka jsou ceny stanoveny níže, než kdyby kupoval celé systémové řešení od mateřské společnosti.

Pokud nakupuje zákazník celé systémové řešení od mateřské firmy, mají jednotlivé komponenty vyšší cenu, než kdyby si kupoval například pouze samotný dopravník od společnosti v Kaplici. V tomto směru mohou vznikat různé diskrepance a nepochopení výše cen konečným zákazníkem.

Nicméně nákup celkového systémového řešení od mateřské společnosti je pro zákazníky jednodušší, neboť odpadá administrativní náročnost nákupu a nutnost komunikovat s více dodavateli.

Poslední variantou pro stanovení prodejní ceny je cena stanovená za produkt na přání, za produkt, který se nenachází v nabídkovém katalogu. Specifická cena je použita pro řešení, které se zákazníkovi vyrábí tzv. „na míru“. Cena je pak stanovena na základě náročnosti a složitosti výroby.

Na faktuře pro zákazníka jsou standardně uváděny ceny jednotlivých produktů, celková cena a také doprava. V závislosti na přání zákazníka je možné dopravu zahrnout do celkové ceny.

Cena není stanovována na základě konkurence, ale dle výrobních nákladů. Zákazníci se domnívají, že stanovené ceny odpovídají kvalitě výrobků. Poptávka po výrobcích je spíše neelastická, neboť dopravníky není snadné nahradit. S křivkou učení není management seznámen a nevyužívá ji.

S dodavateli má společnost předem dohodnutou cenovou politiku, v případě změny ceny je společnost neprodleně informována ze strany dodavatelů.

Prodejci a distributoři souhlasí se současnou cenovou politikou a stanovením cen.

ENGEL Strojírenská nabízí svým zákazníkům možnost využití skonta. Skonto je ve výši tři procent a může jej získat zákazník, který uhradí fakturu do třiceti dnů od data vystavení.

Společnost ENGEL Strojírenská vyrábí poměrně specifické výrobky, které jí přináší strategickou výhodu.

- **Distribuce**

Hodnotící otázky: Jaké jsou cíle a strategie distribuce? Jsou zásobování trhu a služby dostatečné? Jak efektivní jsou distributoři, dealeri, výrobci, zástupci, zprostředkovatelé a ostatní? Neměla by firma uvažovat o změně distribučních cest?

Jak již bylo výše zmíněno u analýzy konkurentů, využívá společnost ENGEL Strojírenská přímé i nepřímé distribuční cesty. Společnost nevlastní žádné maloobchodní prodejny.

Přímý prodej je uskutečňován prostřednictvím osobního prodeje, prodejní kanceláře, obchodní organizace a prostřednictvím OEM výrobce.

Osobní prodej uskutečňují prodejní zástupci společnosti, obchodní organizace vystupuje jako mezičlánek mezi dodavatelem a zákazníkem a zabezpečuje kompletní servis, poradenství, montáž zakoupeného výrobku a také záruční a pozáruční servis.

Výrobce OEM systémů, neznačkových provádí distribuci produktů, které jsou prodávány jako součásti (komponenty) pro další zařízení zákazníků, kteří tuto součást zařadí do systémového řešení či jej prodává samostatně již pod vlastní značkou.

Distribuční cesty považuje společnost za vhodně zvolené a mají podle společnosti dostatečnou efektivitu. Společnost také uvádí, že při prodeji strojírenských výrobků obecně je neefektivnější prodej prostřednictvím dobře vyškolených obchodních zástupců.

Doplňkovou službou je poskytnutá doprava. Společnost ENGEL Strojírenská nedisponuje žádnými nákladními vozidly, které by mohla pro dopravu využívat. Dopravu zajišťuje prostřednictvím externích dopravců. Jedná se například o společnost Autodoprava Vojtěch Schiller, ADM Mášl s.r.o., či Corax s.r.o.

Společnost je velmi výhodně situována, 10 kilometrů od rakouských hranic. To je velmi výhodně z hlediska přeshraniční spolupráce se společnostmi se sídlem v Rakousku.

- **Reklama, propagace, publicita, přímý marketing**

Hodnotící otázky: Jaké jsou reklamní cíle firmy? Jsou správné? Vynakládá se na reklamu správné množství prostředků? Jsou témata a reklamy efektivní? Co si veřejnost myslí o reklamě? Jsou dobře volena reklamní média? Je správně sestaven firemní reklamní tým? Existuje odpovídající rozpočet na propagaci? Využívají se dostatečně efektivně nástroje prodejní propagace (kupony, vzorky, výlohy a prodejní prostory)? Jsou pracovníci public relations kompetentní a mají tvůrčí schopnosti? Využívá firma v dostatečné míře přímý, databázový a on line marketing?

Cílem propagace, publicity a přímého marketingu je seznámení zákazníků s výrobky a poskytovanými službami společnosti. Informovat o aktuální potřebě zaměstnanců a utvářet dobré vztahy s veřejností. Dle společnosti jsou cíle stanoveny správně. Množství vynakládaných prostředků se stanovuje předem dle plánovaných marketingových aktivit, které jsou plánovány ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení. Efektivitu marketingových aktivit či názory veřejnosti společnost nehodnotí. O vhodnosti použití daného média rozhoduje vedení společnosti. Společnost nemá marketingové oddělení, nemá stanovený žádný reklamní tým. Vzhledem k charakteru výrobků společnost neposkytuje kupony, vzorky atp. PR zajišťuje mateřská společnost ENGEL Austria nikoliv dceřiná ENGEL Strojírenská.

Společnost nevyužívá databázový marketing. Online marketing je zajišťován prostřednictvím vytvořeného profilu na sociální síti facebook a vlastních internetových stránek. Přímý marketing je zajišťován prostřednictvím prodejních složek společnosti.

Společnost využívá marketingové aktivity, mezi které patří:

- **Den otevřených dveří**

Jedná se o aktivitu, která má za cíl posílit vztahy společnosti s veřejností, se současnými a potenciálními zákazníky, případně vztahy s potenciálními zaměstnanci společnosti.

Den otevřených dveří zahrnuje prohlídku výrobních prostor společnosti, občerstvení a různé volnočasové aktivity. Této akce se účastní jak management firmy, tak řadoví zaměstnanci.

- **Strojírenské veletrhy, pracovní veletrhy**

Společnost se účastní výstav a veletrhů. Pravidelně se účastní Strojírenského veletrhu v Brně, kde představuje potenciálním zákazníkům své portfolio produktů. Společnost se účastní i pracovních veletrhů na vysokých školách. V posledním v roce 2014 navštívili zástupci společnosti České vysoké učení technické v Praze, Západočeskou univerzitu v Plzni a také v rámci pracovního veletrhu Job fair navštívili Vysokou školu technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích, s kterou společnost intenzivně spolupracuje.

- **Sponzoring sportovních akcí, dárcovství**

I sponzoring patří mezi vhodné nástroje propagace, které společnost využívá. Společnost sponzoruje především sportovní akce. Po domluvě s pořadatelem akce je instalována reklamní plachta, billboard, kde se nachází název a logo firmy. Společnost také poskytuje peněžní dary.

- **Webové stránky společnosti**

Společnost disponuje kvalitními webovými stránkami, které jsou přehledné a uživatelsky velmi přívětivé. Webové stránky společnosti může navštívit každý potenciální zákazník nebo kdokoliv z široké veřejnosti, který disponuje přístupem na internet. Na webových stránkách jsou uveřejněny také tiskové zprávy, které jsou přístupny široké veřejnosti.

- **Reklamní předměty**

K propagaci slouží i reklamní předměty, které společnost dává svým obchodním partnerům či svým potenciálním zákazníkům na veletrzích. Jedná se o propisky, bloky, kalendáře aj.

Všechny reklamní předměty mají logo společnosti, stejně tak jako oblečení a pracovní pomůcky, které využívají pracovníci společnosti.

- **Tištěné materiály, odborné publikace**

Propagační materiály v tištěné podobě jsou prezentovány nejčastěji prostřednictvím billboardů například při sponzoringu nebo také formou různých nabídkových letáků. Mnohé společnosti mají reklamu například na firemních vozidlech, hlavně nákladních, kterými však společnost ENGEL Strojírenská nedisponuje.

Společnost také vydává publikace, které jsou odborného charakteru. V těchto publikacích je možné nalézt aktuální informace o produktovém portfoliu společnosti, o využívaných technologiích, výrobních postupech, ale jen do té míry, aby společnost neprozradila své firemní know-how. Část je také věnována získaných úspěchům či obdržným oceněním.

Roční rozpočet, který společnost vydává na propagaci je více než tři sta tisíc korun. Do rozpočtu není zahrnuta účast na veletrzích a pořádání dnu otevřených dveří. Ty jsou financovány samostatně.

- **Prodejní síly**

Hodnotící otázky: *Jaké jsou úkoly prodejních sil? Je počet pracovníků prodejních sil dostatečný pro splnění úkolů firmy? Jsou prodejní síly správně organizovány podle specializací (oblasti, trhy, výrobky)? Je dostatečný (nebo nadbytečný) počet manažerů, kteří řídí prodejní zástupce v terénu? Umožňuje úroveň odměňování a struktura odměňování dostatečnou motivaci a ocenění? Mají prodejní síly vysokou morálku, schopnosti a snahu? Jsou způsoby stanovování kvót a hodnocení výkonů adekvátní? Jak jsou na tom prodejní síly ve srovnání s prodejními silami konkurence?*

Úkolem všech prodejních sil společnosti je poskytnout zákazníkovi takový produkt, který uspokojuje jeho potřeby a přiměje jej k opakovanému nákupu.

Počet pracovníků prodejní složky společnosti je dostatečný. Společnost má 4 obchodní zástupce.

1 prodejce (obchodní zástupce) se zaměřuje na uspokojování potřeb mateřské společnosti a komunikuje přímo s mateřskou společností ENGEL Austria, kam směřuje většina produkce společnosti ENGEL Strojírenská. 1 prodejce se zaměřuje na prodej produktů pod značkou ENGEL zákazníkům v České republice.

Další dva prodejci (obchodní zástupci) patří pod oddělení OEM. Toto oddělení vyrábí výrobky, které prodává bez označení vlastní značkou. Společnost, která tyto výrobky zakoupí, je prodává pod svou vlastní značkou.

Všichni prodejci mají stanovené prodejní kvóty, které se týkají počtu prodaných kusů a peněz, které se získají prodejem těchto výrobků. Kvóty se stanovují na základě prodejních výsledků minulého období, aktuálních výrobních kapacit, požadavků mateřské společnosti a na základě předpokládaných prodejů v rámci České republiky.

Prodejní síly mají dobrou pracovní morálku, spolupracují a komunikují mezi sebou.

Jak bylo již výše zmíněno, v některých případech dojde k nesouladu s předběžným odhadem ceny za upravení výrobku na míru dle přání zákazníka a skutečnými náklady, které jsou ve skutečnosti vyšší, než byl předběžný odhad, který udělal

obchodní zástupce pro zákazníka. Stává se tak i při objednávkách ze strany mateřské společnosti.

Společnost nezjišťuje situaci prodejních sil konkurence.

5.2 SWOT analýza

Tabulka 13: Analýza SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • dobré vztahy se zákazníky • dobré umístění podniku • kvalitní produkt • inovační centrum • dobré obchodní výsledky • kvalitní struktura pracovníků • dobré vztahy s dodavateli • velmi pozitivní vnímání značky 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné provádění analýz prostředí • nehodnocení efektivity marketingových aktivit • absence marketingového oddělení • nutnost doplácet na dlouhé distribuční cesty • závislost na dodavatelích • nedostatečná kontrola činností zaměstnanců • absence CRM, informačního systému
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • nižší úroky úvěrů • zákaznické segmenty v Německu • neustálý růst strojírenského odvětví • Důraz na ekologii (zavedení ISO 14001) • růst ekonomiky ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • nepříznivý demografický vývoj obyvatel • do budoucna nedostatek kvalifikovaných pracovníků • zvyšování inflace • náklady při vstupu na nový trh • velké množství konkurentů • existence substitutů • zvyšování cen vstupů

Zdroj: vlastní

Tabulka 14: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
<input type="checkbox"/> dobré vztahy se zákazníky	0,2	5	1,00
<input type="checkbox"/> dobré umístění podniku	0,05	4	0,20
<input type="checkbox"/> kvalitní produkt	0,25	5	1,25
<input type="checkbox"/> inovační centrum	0,10	5	0,50
<input type="checkbox"/> dobré obchodní výsledky	0,10	4	0,40
<input type="checkbox"/> kvalitní struktura pracovníků	0,10	5	0,50
<input type="checkbox"/> dobré vztahy s dodavateli	0,05	4	0,20
<input type="checkbox"/> velmi pozitivní vnímání značky	0,15	5	0,75
Suma	1,00		4,80

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	
<input type="checkbox"/> nedostatečné provádění analýz prostředí	0,15	-4	-0,80
<input type="checkbox"/> nehodnocení efektivnosti marketingových aktivit	0,15	-4	-1,00
<input type="checkbox"/> absence marketingového oddělení	0,25	-5	-1,25
<input type="checkbox"/> absence CRM, informačního systému	0,15	-4	-0,60
<input type="checkbox"/> nutnost doplácet na dlouhé distribuční cesty	0,10	-3	-0,30
<input type="checkbox"/> závislost na dodavatelích	0,10	-3	-0,30
<input type="checkbox"/> nedostatečná kontrola činností zaměstnanců	0,10	-4	-0,40
Suma	1,00		-4,05
Interní			4,80+(-4,05)=0,75

Zdroj: vlastní

Tabulka 15: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
<input type="checkbox"/> nižší úroky úvěrů	0,25	5	1,25
<input type="checkbox"/> zákaznické segmenty v Německu	0,30	4	1,20
<input type="checkbox"/> neustálý růst strojírenského odvětví	0,30	5	1,50
<input type="checkbox"/> Důraz na ekologii (zavedení ISO 14001)	0,15	4	0,60
Suma	1,00		4,55
Hrozby	Váha	Hodnocení	
<input type="checkbox"/> nepříznivý demografický vývoj obyvatel	0,10	-3	-0,3
<input type="checkbox"/> do budoucna nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,20	-5	-1,00
<input type="checkbox"/> zvyšování inflace	0,05	-3	-0,15
<input type="checkbox"/> náklady při vstupu na nový trh	0,10	-4	-0,40
<input type="checkbox"/> velké množství konkurentů	0,20	-5	-1,00
<input type="checkbox"/> existence substitutů	0,20	-3	-0,60
<input type="checkbox"/> zvyšování cen vstupů	0,15	-4	-0,60
Suma	1,00		-4,05
Externí			4,55+(-4,05)=0,50

Zdroj: vlastní

Bilance SWOT analýzy vyšla kladná 1,25. Kladný výsledek je způsoben přítomností velkého počtu silných stránek podniku a příležitostí na trhu.

6 Návrh změn

Cílem práce bylo provést marketingový audit. Marketingový audit je vlastně revize marketingových kroků, které používá management společnosti.

Součástí provedení marketingového auditu je audit makro a mikroprostředí, audit marketingové strategie, audit marketingové organizace, audit marketingových systémů, audit marketingové produktivity, a audit marketingových činností. Na základě

zjištění, které vyplývají z těchto analýz navrhnout změny.

Založení marketingového oddělení

Během řízeného pohovoru s managementem společnosti vyplynula skutečnost, že společnost ENGEL Strojírenská nemá vlastní marketingové oddělení. Marketingové oddělení má mateřská společnost ENGEL Austria, které má dohled nad prováděním marketingu ve společnosti ENGEL Strojírenská.

Fakt, že společnost nemá marketingové oddělení, zcela jistě neznamena, že by se společnost nevěnovala marketingu. Avšak dohled mateřské společnosti ENGEL Austria nad prováděním marketingových aktivit ubírá společnosti možnost vlastní kreativity a konstruktivních přístupů, neboť musí každou aktivitu předem konzultovat.

S vytvořením marketingového oddělení jsou spojeny četné administrativní úkony, jako je vyhledání nových pracovníků, je potřeba vytvořit popis pozic (požadavky, charakteristika, pracovní činnosti, kompetence a další), určit výši mezd, vytvořit pracovní prostor s potřebnými pracovními pomůckami. Dochází také ke změně organizační struktury podniku, která by měla společnosti přinést vyjasnění kompetencí a jednoznačně stanované vazby v podniku. Společnost ENGEL Strojírenská má dobře fungující personální oddělení, které by mohlo pomoci požadované činnosti zajistit ve spolupráci s vedením společnosti. Není potřeba v tomto případě využívat služby externí společnosti.

Náplň práce marketingového oddělení

Neboť společnost nedisponuje marketingových oddělením a neprovádí pravidelně analýzy mikro a makro prostředí, neměří efektivnost provádění marketingových kroků.

Společnost si nechala od externí firmy provést pouze analýzu konkurentů dle předem dohodnutých kritérií. Nicméně tato analýza, z které společnost doposud vychází, již postrádá potřebnou aktuálnost.

Společnosti by pomohlo založení marketingového oddělení. V marketingovém oddělení by na počátku mohli pracovat pouze dva zaměstnanci a po uplynutí šesti měsíců by se vyhodnotila efektivnost a produktivita tohoto oddělení. Na pracovníky by měly být převedeny příslušné kompetence a odpovědnost za prováděné činnosti. Oddělení by mělo obdržet vlastní rozpočet, který by využívalo na veškeré marketingové činnosti. Účelnost a smysluplnost vynakládání finančních prostředků by mělo oddělení vždy konzultovat s vedením společnosti ENGEL Strojírenská formou předkládání návrhů.

Pracovníci marketingového oddělení by měli zřídit CRM systém a dohlížet na aktuálnost dat v systému. Pracovníci ve spolupráci s prodejními složkami společnosti by zjišťovali spokojenost zákazníků s poskytnutými výrobky a službami. Společnost by měla zřídit motivační program, který by přiměl pracovníky udržovat data stále aktuální.

Oddělení by mělo provádět pravidelné analýzy mikro a makroprostředí, analýzu rentability, efektivnosti, analýzu produktového portfolia, analýzu distribuce a další analýzy, které pomohou vedení společnosti při formulaci strategie.

Dále by toto oddělení mělo zajišťovat veškeré plánování marketingových aktivit, jako je den otevřených dveří, strojírenský veletrh, sponzoring nebo komunikaci s veřejností, oddělení by mělo vytvářet tiskové zprávy, spolupracovat při vytváření článků do novin a časopisů. Tiskové zprávy doposud vytváří marketingové oddělení ENGEL Austria a na realizaci akce dnu otevřených dveří se podílela především asistentka ředitele spolu s dalšími zaměstnanci společnosti.

Společnost, potažmo nově zřízení marketingové oddělení by mohlo pořádat různé eventové akce pro své zákazníky. Kontaktní údaje v systému CRM je možné použít pro

rozesílání pozvánek na eventové akce. Tyto akce pomohou zachovat loajalitu a spokojenost zákazníků. Takovou eventovou akcí by mohla být například návštěva mateřského výrobního závodu spojená s návštěvou zajímavých míst v Rakousku.

CRM systém by měl být klíčovým prvkem při plánování všech marketingových aktivit.

Z analýzy také vyplynulo, že ve firmě dochází k diskrepanci při stanovování předběžného odhadu ceny za přizpůsobení výrobku na míru přáním zákazníků nebo při stanovení ceny, za kterou je zboží prodáváno mateřské firmě, která požaduje prodej za velmi nízké ceny. V tomto ohledu je potřeba těsněji spolupracovat, navzájem komunikovat a stanovit ceny k oboustranné spokojenosti.

Customer relationship marketing

Z vyjádření managementu firmy vyplynulo, že společnost ENGEL Strojírenská nepoužívá CRM ani jiný informační systém. Společnost shromažďuje pouze data od prodejních článků o jednotlivých zákaznících. Jsou zde informace o uskutečněných prodejkch, tedy co bylo jaké společnosti a za kolik prodáno. V mnoha případech již však není zjišťována spokojenost zákazníků s výrobkem nebo poskytovanou službou. Společnost by měla zjišťovat spokojenost zákazníků a začít používat systém CRM, kde by se měly nacházet vždy aktuální informace. V CRM systému by měly být informace o zákaznících, kontaktní údaje, informace o uskutečněných prodejkch, zákaznických preferencích a také o spokojenosti zákazníků. Je velmi vhodné stanovit osobu, která bude mít odpovědnost za aktuálnost dat v systému a osobu, která bude provádět vyhodnocení jednotlivých dat v systému. Aktuální a relevantní informace je možné použít při plánování a vytváření podnikové strategie.

Marketingový mix

Pokud se nyní zaměříme na části marketingového mixu, společnost dobře využívá jednotlivé části, ale mohla by být v některých ohledech důslednější.

Produkty

Hlavním produktem společnosti a oddělení Leichtmetallbau jsou dopravníky, které jsou v současné době dojnými krávami z hlediska posouzení v matici BCG. Nicméně

společnost své výrobky takto nerozděluje. Společnost by měla využívat matici BCG a uvědomit si, jak jsou na tom výrobky z hlediska podílu na trhu a rychlosti růstu v porovnání se svými konkurenty. Společnost by se pak měla rozhodnout, které výrobky finančně podporovat a které vyřadit ze svého portfolia.

Distribuce

Z hlediska distribuce by si mohla společnost pořídit vlastní nákladní automobily, které by využívala pro dopravu v rámci České republiky. Na těchto automobilech by měla společnost své logo, základní informace a kontaktní údaje. Společnost by nemusela platit externím společnostem za dopravu. Zda se společnosti vyplatí provozovat vlastní dopravu, by se mělo zjistit provedením analýzy nákladů na dopravu. Po provedení této analýzy se může společnost rozhodnout, zda budou vlastní dopravní kapacity přínosem.

Cena

Společnost má v některých případech problémy při stanovení konečné ceny výrobku. Při stanovování ceny za výrobu dopravníku je potřeba lépe komunikovat s mateřskou firmou za účelem dosažení vzájemné shody při stanovení prodejní ceny za tento výrobek. Cena je stanovena níže než pro ostatní společnosti, ale i přes tuto skutečnost není mateřská firma s vyšší ceny spokojena. Při stanovení ceny se využívá kalkulační vzorec, který plně odpovídá nákladům a poskytnutým službám.

Propagace

Další doporučení se bude týkat propagace. Jak je uvedeno výše, propagaci by mělo zajišťovat nově zřízené marketingové oddělení. Marketingové oddělení by mělo dostat rozpočet, kde by byly započteny také náklady na propagaci. Do propagace by se mělo zahrnout i pořádání event marketingových akcí, které pomohou udržet vztahy se zákazníky. Takový event je nutné velmi dobře naplánovat a po skončení zjišťovat zpětnou vazbu od účastníků této akce.

Základním nedostatkem po skončení realizační fáze marketingové aktivity je v současné době absence hodnocení efektivnosti provádění těchto aktivit. Společnost vynakládá například cca půl miliónu na účast na veletrhu v Brně, ale přínos účasti není znám.

Veletrhu se účastní také zástupci ENGEL Austria, proto by se společnost veletrhu účastnit nemusela a propagaci zajistí mateřská společnost. Pro společnosti je lepší volbou zaměřit se na veletrhy, kde není účast mateřské firmy, neboť účast mateřské společnosti na veletrhu zajistí i propagaci společnosti ENGEL Strojírenská. V současné době se například strojírenského veletrhu v Německu společnost ENGEL Austria neúčastní. A vzniká zde prostor pro společnost ENGEL Strojírenská.

7 Závěr

Cílem této práce bylo provedení marketingového auditu, jinými slovy provedení revize jednotlivých kroků, které provádí management společnosti ENGEL Strojírenská.

V práci nebyly stanoveny žádné hypotézy, neboť charakter této práce stanovení hypotéz nevyžadoval.

Aby bylo možné vhodně použít metodu marketingového auditu, bylo potřebné důkladně nastudovat metodologii marketingového auditu, provést literární rešerši a vymezit jednotlivé části, postupy a samotný princip, jakým tato metoda funguje. Na základě získaných informací po prostudování odborných a ostatních literárních zdrojů bylo možné tyto získané informace prakticky aplikovat na zvolenou strojírenskou společnost ENGEL Strojírenská.

Provedením analýz v rámci marketingového výzkumu, konkrétně analýzou makroprostředí byly popsány ekonomické, demografické, politicko-právní, technologické, environmentální a sociálně kulturní prostředí.

Na základě provedení analýz prostředí se dá říci, že se společnost ENGEL Strojírenská přizpůsobuje stávajícím podmínkám a snaží se nejlépe prosadit na trhu prodejem výrobků s nejlepším poměrem ceny a kvality a snaží se zákazníkovi nabídnout nejlepší řešení.

V analýze mikroprostředí došlo ke zkoumání trhů, zákazníků či konkurentů. Společnost má v tomto ohledu stále rezervy a musí se analýzou mikroprostředí více zabývat.

Při analýze marketingové strategie došlo ke zjištění, že společnost nemá stanovené vlastní poslání podnikání a přejímá poslání od své mateřské společnosti. Vzhledem k absenci marketingového oddělení se stanovením úkolů, cílů a strategií zabývají vedoucí jednotlivých oddělení a úkoly jsou přebírány také od mateřské společnosti. V návrhové části bylo doporučeno zavedení marketingové oddělení, jehož působnost by pokryla tyto činnosti.

Audit marketingové organizace poukázal na nedostatky například v komunikaci při stanovení odhadu ceny výrobku na míru přání zákazníka. I přes tuto skutečnost je v podniku velmi dobré pracovní prostředí.

Audit marketingových systémů odhalil nedostatek v podobě nevyužívání CRM systému a také v podobě nedostatečné aktualizace dat. Společnost vychází pouze z průzkumu konkurentů, který již není v současné době aktuální.

V auditu marketingové produktivity bylo zjištěno, že společnost nevyhodnocuje přínos jednotlivých marketingových aktivit z hlediska vynaložených nákladů a následného přínosu pro společnost.

I přes zjištěné nedostatky je možné konstatovat, že společnost ENGEL Strojírenská patří mezi firmy s klíčovou úlohou ve výrobní skupině. Společnost si zakládá na kvalitě, stabilitě pracovního prostředí a na odpovědnosti, kterou má ke svým zákazníkům. Zaměstnanci společnosti vytváří přidanou hodnotu a společnost má do budoucna velký potenciál k rozšiřování výroby a navyšování zisků.

Přínos této práce je pro společnost především v tom, aby si uvědomila svá slabá místa a nedostatky v marketingovém řízení a mohla se zaměřit na zlepšení stávající situace. Pokud se společnost rozhodne vytvořit marketingové oddělení, bude to krok správným směrem.

Práce bude předána managementu společnosti, který rozhodne o implementaci návrhů do praxe.

I. Summary

This thesis addresses the implementation of marketing audit in selected companies.

For the analysis of the selected engineering company ENGEL Strojirenska ltd. based in the South Bohemian Kaplice.

The thesis is divided into an introduction and objectives, literature review, characteristics, implementing marketing audit itself, solution design changes, conclusion and list of references.

The literature review is characterized by marketing, micro and macro environments, PEST analysis, Porter's five forces model, competitor analysis and marketing audit.

The next part is a characteristic of the chosen company and the bulk of the work is devoted to the implementation of the marketing audit itself. There is an audit of the marketing environment, marketing audit strategies, audit marketing organization, marketing systems audit, audit marketing audit productivity and marketing activities. The necessary information is collected through structured interviews with company management.

Based on the findings that emerged from the marketing audit is given a proposal for changes to improve the current situation in the company.

Keyword's

Marketing, marketing audit, audit, STEP analysis, competitors analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis.

II. Seznam literatury

1. Analýza 5F (2013). [online] *Managementmania.com* [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
2. Ansoffova matice (2013). [online] *Managementmania.com* [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>
3. Boučková, J., Horáková, H., Kališová L., Koudelka, J., Šlechtová, J., & Stehlík, E.(2007) *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomia.
4. Bunešová, M., & Vaněček, D. (2008). *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, ekonomická fakulta.
5. Delší daňové prázdniny zabraly, zájem o investování v Česku ožívá (2013).). [online] Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
6. Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck.
7. Dvořáček, J. (2005). *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck.
8. Hesková, M. et. al. (2003). *Marketing*. České Budějovice: JČU ZF.
9. Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
10. Horáková, I. (1992) *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing. Hospodářské noviny [cit2014-06-03]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-59160820-delsi-danove-prazdniny-zabraly-zajem-o-investovani-v-cesku-oziva>
11. Hron, J., & Tichá, I. (2003). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení.
12. Jakubíková, D. (2007). *Strategický marketing*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomia – Praha 2005
13. Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing
14. Kohout M.(2013). Investiční pobídky loni přilákaly 48 firem, nejvíc od krize. Vzniknou tisíce míst. [online] *Ihned.cz* [cit2014-06-03]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59158160-investicni-pobidky-loni-prilakaly-48-firem-nejvic-od-krize-vzniknou-tisice-mist>

15. Konkurenceschopné strojírenství (2012). [online] *Zelenykruh.cz Asociace ekologických organizací* [cit2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.zelenykruh.cz/vyzkum/docs/5%20Priorita%20Konkurenceschopne%20strojirenstvi.doc>
16. Kotler, P. & Keller, K., (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
17. Kotler, P. & Keller, K., (2008). *Marketing Management* New Jersey: Prentice Hall
18. Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing,
19. Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing,
20. Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
21. Kotler, P. (2005). *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nepáchat*.
22. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
23. Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2005). *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing.
24. Lenskold, D. (2003) *Marketing Roi: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*. New York: McGraw-Hill
25. Lyková, J. (2000). *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing.
26. Makroekonomická predikce – leden 2014 (2014).[online] *Ministerstvo financí České republiky*. [cit2014-06-10]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
27. Marketing a jeho funkce (2001). [online] *Marketingové noviny* [cit. 2014-01-01]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/
28. Marketingové prostředí (2013). [online] *Managementmania.com* [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-makroprostredi>
29. Nejlepší příspěvky podle zaměstnanců? Příspěvky na vzdělání (2012). [online] *Lidovky.cz zpravodajský server Lidových novin*. Dostupné z http://byznys.lidovky.cz/nabidku-danove-zvyhodnenych-benefitu-druhym-rokem-vede-vzdelavani-1fo-/moje-penize.aspx?c=A120727_103248_firmy-trhy_ape
30. Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle vzdělání a podle velikostních skupin obcí, okresů a správních obvodů ORP - Jihočeský kraj (2012). [online] *Český statistický úřad*. [cit2014-04-10]. Dostupné z

[http://www.scitani.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/CD0048DB02/\\$File/CZ031_ZVKR007.pdf](http://www.scitani.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/CD0048DB02/$File/CZ031_ZVKR007.pdf)

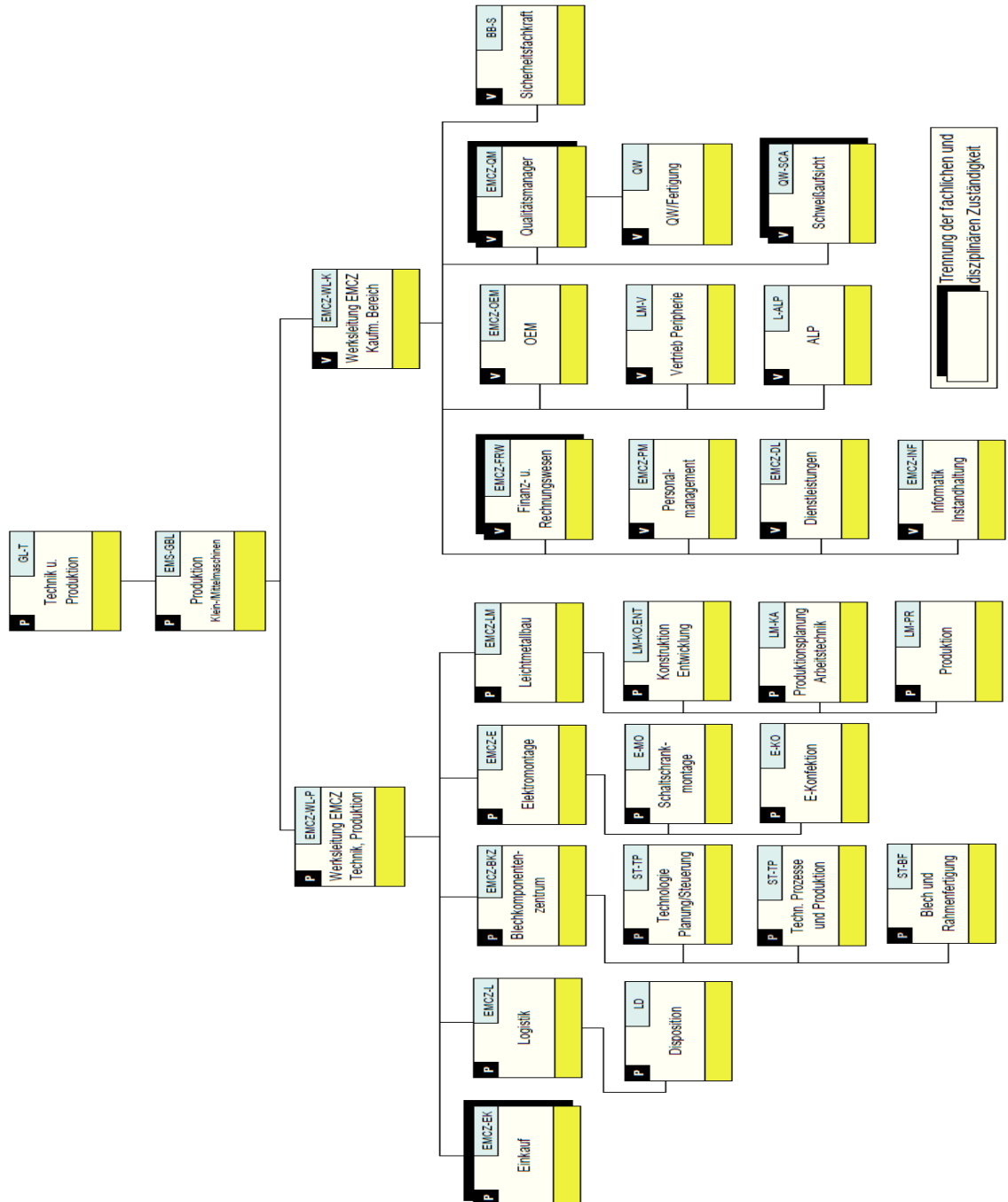
31. Právní předpisy. [online] *Tzb info. Stavebnictví, úspory energií, technické zařízení budov*. [cit2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-22-1997-sb-a-souvisejici-predpisy>
32. Profil sektoru: „Strojírenství a automobilový průmysl“(2013). [online] Národní ústav pro vzdělání [cit2014-08-14]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/file/330_1_1/
33. Průmysl-leden 2014(2014). [online] *Český statistický úřad* [cit2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru031414.docx>
34. Přehled údajů SBA 2013 Česká republika (2013). [online] *European commission official page* [cit2014-05-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/czechrepublic_cs.pdf
35. Regionální statistiky(2013). [online] *Český statistický úřad* [cit2014-04-10].
36. Rolinek, L., (2003). *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003
37. Strategická výzkumná agenda strojírenství ČR na období 2010 – 2020. [online] *Česká technologická platforma STROJÍRENSTVÍ, o.s* [cit2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.ctps.cz/cs/dokumenty/soubor-sva-strojirenstvi-cr-na-obdobi-2010---2020/33>
38. Střelec, J. (2012) Porterův model konkurenčních sil [online] *Vlastní cesta, poradenský portál*. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>
39. Úrokové sazby ČNB (2012).[online] *Finance.cz*. [cit2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>
40. Veber, J. (2005). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

III. Seznam obrázků a tabulek

<i>Obrázek 1: Role interního auditora</i>	8
<i>Obrázek 2: Marketingový informační systém</i>	18
<i>Obrázek 3: Struktura společnosti</i>	32
<i>Obrázek 4: Porterův model pěti sil</i>	33
<i>Obrázek 5: Historický vstříkovací lis ENGEL</i>	40
<i>Obrázek 6: Výrobní hala v Kaplici</i>	41
<i>Obrázek 7: Struktura absolventů absolventů maturitních strojírenských oborů v JČ</i>	47
<i>Obrázek 8: Struktura absolventů absolventů učebních strojírenských oborů v JČ</i>	47
<i>Obrázek 9: Velikost trhu produkce strojů, které mohou při svém použití ve výrobě využít dopravník</i>	59
<i>Obrázek 10: Konkurenční pozice ENGEL Strojírenská</i>	65
<i>Obrázek 11: Hodnoty společnosti ENGEL Strojírenská</i>	75
<i>Tabulka 1: Stanovení ceny dle vztahu ceny a kvality</i>	22
<i>Tabulka 2: Hodnocení významnosti zdroje</i>	29
<i>Tabulka 3: Rastr pro hodnocení konkurentů</i>	30
<i>Tabulka 4: Demografické údaje</i>	44
<i>Tabulka 5: Obyvatelstvo s dokončeným vysokoškolským vzděláním podle věku a oboru vysokoškolského vzdělání v ČR</i>	45
<i>Tabulka 6: Nejvyšší ukončené vzdělání v JČ k poslednímu sčítání obyvatel 2011</i>	46
<i>Tabulka 7: Ekonomické ukazatele</i>	49
<i>Tabulka 8: Sazby ČNB</i>	50
<i>Tabulka 9: Rezervy ENGEL</i>	51
<i>Tabulka 10: Analýza konkurentů – ukázka posouzení</i>	63
<i>Tabulka 11: Celkové výsledky hodnocení konkurentů</i>	64
<i>Tabulka 12: Hodnocení faktorů konkurence</i>	74
<i>Tabulka 13: Analýza SWOT</i>	94
<i>Tabulka 14: Silné a slabé stránky</i>	94
<i>Tabulka 15: Příležitosti a hrozby</i>	95

IV. Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura ENGEL Strojírenská



Zdroj: Interní materiály firmy

ČÁST I. AUDIT MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	
MAKROPROSTŘEDÍ	
A) Demografické	Jaké hlavní demografické změny a trendy vytvářejí dobré příležitosti nebo ohrožují tuto firmu? Jakým způsobem reagovala firma na tyto vývojové trendy?
B) Ekonomické	Jaký je hlavní vývojový trend v příjmech, cenách, úsporách a úvěrech firmy? Jak to bude firma ovlivňovat? Jaké kroky podnikla firma jako odpověď na vývojové trendy?
C) Životní prostředí	Jaký je názor na náklady, dostupnost přírodních zdrojů a energie, potřebné pro firmu? Jaký má firma přístup ke svému podílu na znečišťování prostředí a k ochraně přírody? Jaké kroky v této souvislosti podnikla?
D) Technologické	Jaké hlavní změny se uskutečňují v technologii výrobků a ve výrobních technologiích? Jaké postavení zaujímá firma v těchto technologiích? Čím lze daný výrobek případně nahradit?
E) Politické	Jaké změny zákonů by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiku? Co se děje v oblasti kontroly znečišťování životního prostředí, stejných pracovních příležitostí pro všechny, bezpečnosti výrobků, propagace, kontroly cen a v dalších oblastech, které mohou ovlivnit marketingovou strategii?
F) Kulturní	Jaký je názor veřejnosti na obchod a zboží, které firma vyrábí? Jaké změny životního stylu zákazníků a hodnot mohou ovlivnit firmu?
OKOLNÍ PROSTŘEDÍ	
A) Trhy	Jak je to s velikostí trhu, jeho růstem, geografickým rozložením a zisky? Jaké jsou hlavní segmenty trhu?
B) Zákazníci	Jaké jsou potřeby zákazníků a jak nakupují? Jak současní a potenciální zákazníci hodnotí firmu a její konkurenty se zřetelem na podnikovou pověst, jakost výrobků, servis, prodejní síly a ceny?
C) Konkurenti	Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Jaké jsou jejich přednosti a slabiny? Jaká je jejich velikost a podíl na trhu? Jaké trendy ovlivní budoucí konkurenci a náhrady současné výrobky firmy?

D) Distributoři a dealeři	Jaké jsou hlavní distribuční cesty, kterými se výrobky dostávají k zákazníkům? Jaká je úroveň efektivnosti a jaký je růstový potenciál v jednotlivých distribučních cestách?
E) Dodavatelé	Jaký je názor na dostupnost klíčových zdrojů pro výrobu? Jaké trendy se projevují u dodavatelů?
F) Zprostředkovatelé a marketingové firmy	Jaké jsou perspektivy vývoje nákladů na přepravní služby, skladování a finanční zdroje? Jak efektivní jsou reklamní agentury a firmy provádějící průzkum trhu, které pracují pro firmu?
G) Veřejnost	Jaká část veřejnosti z hlediska firmy představuje pro firmu příležitost nebo naopak vznik problémů? Jaké kroky podnikla firma pro dobrou spolupráci se širokou veřejností?
ČÁST II. AUDIT MARKETINGOVÉ STRATEGIE	
A) Poslání podnikání	Je poslání podnikání vyjádřeno jasně v marketingových srozumitelných pojmech? Je uskutečnitelné?
B) Úkoly a cíle marketingu	Jsou firemní a marketingové úkoly a cíle formulovány dostatečně srozumitelně, aby se podle nich mohlo řídit marketingové plánování a hodnocení výkonnosti? Odpovídají marketingové úkoly postavení firmy vzhledem ke konkurenci, jejím zdrojům a možnostem?
C) Strategie	Je management schopen jasně formulovat marketingovou strategii pro dosažení svých marketingových cílů? Je marketingová strategie přesvědčivá? Odpovídá etapě životního cyklu produktu, strategii konkurence a stavu ekonomiky? Používá firma nejlepší způsob pro segmentaci trhu? Používá správná kritéria pro hodnocení segmentů a výběr těch nejlepších? Vypracovala přesný profil každého cílového segmentu? Jsou marketingové zdroje optimálně rozděleny mezi hlavní prvky marketingového mixu? Je na dosažení marketingových cílů v rozpočtu dostatek nebo nadbytek zdrojů?
ČÁST III. AUDIT MARKETINGOVÉ ORGANIZACE	
A) Formální struktura	Má vedoucí pracovník marketingu odpovídající pravomoci a zodpovědnost za ty činnosti společnosti, které ovlivňují spokojenost zákazníků? Jsou marketingové činnosti optimálně rozděleny mezi funkcionáře, výrobky, segmenty, konečné uživatele a oblasti?
B) Pracovní výkonnost	Je mezi pracovníky marketingu a prodeji dobrá komunikace a dobré pracovní vztahy? Pracuje systém produktového marketingu efektivně? Jsou produktivní manažeři schopni plánovat zisk, nebo pouze objem

	prodeje? Existují v marketingu některé skupiny pracovníků, které by potřebovaly školení, větší motivaci, kontrolu nebo ocenění?
C) Účinnost spolupráce	Existují problémy mezi marketingem, výrobou, výzkumem a vývojem, nákupem a finančním oddělením, účtárnou a právním oddělením, kterým je potřeba věnovat pozornost?
ČÁST IV. AUDIT MARKETINGOVÝCH SYSTÉMŮ	
A) Systém marketingových informací	Poskytuje průzkumný systém marketingu přesné, dostatečné a včasné informace o vývoji na trhu s ohledem na zákazníky, zisk, distributory, dealery, konkurenci, dodavatele a různé skupiny veřejnosti? Vyžadují vedoucí pracovníci firmy dostatečný počet výzkumů trhu a využívají těchto výsledků při rozhodování? Využívá firma nejlepších metod pro předpověď situace na trhu a vývoj prodeje?
B) Systém marketingového plánování	Je systém plánování marketingu dobře vymyšlen a efektivně využíván? Mají manažeři k dispozici systém pro podporu rozhodování? Jsou výsledkem plánování přijatelné prodejní kvóty a tržby?
C) Systém marketingové kontroly	Jsou kontrolní postupy dostatečné pro dosažení cílů stanovených ročním plánem? Analyzuje management pravidelně rentabilitu produktů, trhů, oblastí a distribučních cest? Zkoumají se pravidelně marketingové náklady?
D) Systém vývoje nových výrobků	Je firma řízena tak, aby byla schopná vymýšlet, shromažďovat a sledovat novinky v oblasti produktů? Provádí dostatečný koncepční výzkum a analýzu podnikání dříve, než se rozhodnete investovat do nových nápadů? Provádí dostatečné testování produktů a trhů, než začne s výrobou?
ČÁST V. AUDIT MARKETINGOVÉ PRODUKTIVITY	
A) Analýza rentability	Jaká je rentabilita různých výrobků firmy, jejich trhů, oblastí a distribučních cest? Měla by firma vstoupit do nového tržního segmentu, rozšířit své působení, nebo ho zcela opustit?
B) Analýza efektivnosti	Nemá některá z marketingových aktivit příliš vysoké náklady? Mohou být podniknuty nějaké kroky ke snížení nákladů?
ČÁST VI. AUDIT MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ	
A) Výrobky	Jaké jsou cíle výrokové řady? Jsou správné? Odpovídá současná výroková řada těmto cílům? Měla by se rozšířit nebo zúžit? Které by měly být vyřazeny? Které výrobky by měly být doplněny? Jaké jsou znalosti a postoje zákazníků ke kvalitě, vzhledu, stylu a značkovým jménům výrobků

	firmy a jejich konkurentům? Které oblasti a strategie výrobků a značek bude třeba vylepšit?
B) Cena	Jaké jsou cíle, zásady, strategie a postupy cenové tvorby? Do jaké míry jsou ceny stanoveny na základě nákladů, poptávky a konkurenčních kritérií? Domnívají se zákazníci, že ceny jsou v souladu s hodnotou, kterou firma nabízí? Co ví management o cenové pružnosti poptávky, o křivce učení, o cenách konkurence a o cenové politice? Do jaké míry je cenová politika v souladu s potřebami distributorů, dealerů, dodavatelů, a jak odpovídá regulačním opatřením státu?
C) Distribuce	Jaké jsou cíle a strategie distribuce? Jsou zásobování trhu a služby dostatečné? Jak efektivní jsou distributoři, dealeři, výrobci, zástupci, zprostředkovatelé a ostatní? Neměla by firma uvažovat o změně distribučních cest?
D) Reklama, propagace prodeje, publicita, přímý marketing	Jaké jsou reklamní cíle firmy? Jsou správné? Vynakládá se na reklamu správné množství prostředků? Jsou témata a reklamy efektivní? Co si veřejnost myslí o reklamě? Jsou dobře volena reklamní média? Je správně sestaven firemní reklamní tým? Existuje odpovídající rozpočet na propagaci? Využívají se dostatečně efektivně nástroje prodejní propagace (kupony, vzorky, výlohy a prodejní prostory)? Jsou pracovníci public relations kompetentní a mají tvůrčí schopnosti? Využívá firma v dostatečné míře přímý, databázový a on line marketing?
E) Prodejní síly	Jaké jsou úkoly prodejních sil? Je počet pracovníků prodejních sil dostatečný pro splnění úkolů firmy? Jsou prodejní síly správně organizovány podle specializací (oblasti, trhy, výrobky)? Je dostatečný (nebo nadbytečný) počet manažerů, kteří řídí prodejní zástupce v terénu? Umožňuje úroveň odměňování a struktura odměňování dostatečnou motivaci a ocenění? Mají prodejní síly vysokou morálku, schopnosti a snahu? Jsou způsoby stanovování kvót a hodnocení výkonů adekvátní? Jak jsou na tom prodejní síly ve srovnání s prodejními silami konkurence?

Zdroj: (Kotler, 1998)