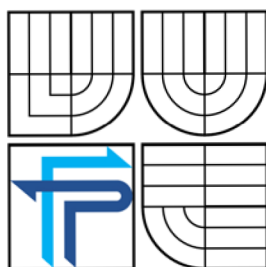


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO FIRMU ABC

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY FOR THE FIRM ABC

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MARTINA JEŘÁBKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Martina Jeřábková

Bytem: Bělá 42, 538 54 Luže

Narozen/a (datum a místo): 2. 9. 1981 Pardubice

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh marketingové strategie pro firmu
ABC

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Jaroslav Rompotl

Ústav: ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů ... 1
- elektronické formě – počet exemplářů ... 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

NESOUHLASÍM

.....
Autor

Anotace

Diplomová práce se zabývá sestavením návrhu marketingové strategie pro firmu ABC. Analyzuje současnou situaci a navrhuje opatření k dosažení stanovených marketingových cílů.

Klíčová slova

marketing, strategie, podpora prodeje, cena, výrobek, cesty prodeje, konkurence, cíle, reklama, analýza

Annotation

This diploma thesis deals with the compilation of proposal of marketing strategy for the firm ABC. It analyzes contemporary situation and proposes the proceedings to achieve defined marketing aims.

Key words

marketing, strategy, promotion, price, product, distribution, competition, aims, advertising, analysis

Bibliografická citace

JEŘÁBKOVÁ, M. *Návrh marketingové strategie pro firmu ABC*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 68 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Tímto děkuji svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala firmě ABC za umožnění zpracování této diplomové práce.

Obsah:

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE	12
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A URČENÍ CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 VÝZNAM MARKETINGU V PODNIKU	14
2.2 KONKURENČNÍ SÍLY V ODVĚTVÍ	15
2.3 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	21
2.3.1 Marketingový plán	22
2.3.1.1 <i>Situační analýza</i>	24
2.3.1.2 <i>Vytyčení záměrů a cílů</i>	24
2.3.1.3 <i>Marketingová strategie</i>	25
2.3.1.4 <i>Plán konkrétních opatření</i>	26
2.3.1.5 <i>Kontrolní nástroje</i>	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY	34
3.1 OHROŽENÍ VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	34
3.2 OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH SUBSTITUTŮ	34
3.3 KONKURENTI A INTENZITA RIVALITY	34
3.3.1 Analýza trhu	34
3.3.2 Analýza konkurenční pozice firmy	35
3.3.3 Hlavní konkurenti, jejich struktura a lokalizace	36
3.3.4 Reklamační řízení	36
3.3.5 Přeprava autoskel k zákazníkovi	37
3.4 ANALÝZA MÍSTA PRODEJE	37
3.5 ANALÝZA PROMOTION – PODPORY PRODEJE	38
3.5.1 Reklama	38
3.5.2 Podpora prodeje	38
3.5.2 Podpora prodeje	38
3.5.3 Osobní prodej	39
3.5.4 Prezentace firmy ABC na internetu	39
3.5.5 Analýza cenové politiky firmy ABC	40
3.5.5.1 <i>Platební podmínky firmy</i>	40
3.5.6 SWOT analýza	40
4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	42
4.1 REALIZACE PLÁNU KONKRÉTNÍCH OPATŘENÍ PRO FIRMU ABC.....	42

4.1.1	<i>Politika jakosti</i>	42
4.1.2	<i>Cenová politika firmy</i>	50
4.1.3	<i>Návrhy v oblasti promotion – podpory prodeje</i>	51
4.1.3.1	<i>Reklama</i>	51
4.1.3.2	<i>Podpora prodeje</i>	53
4.1.3.3	<i>Public relations</i>	54
4.1.3.4	<i>Osobní prodej</i>	54
4.1.4	<i>Internetová prezentace firmy</i>	55
4.1.5	<i>Elektronický obchod</i>	57
4.2	KONTROLA A PŘIJETÍ OPRAVNÝCH OPATŘENÍ	62
5	ZÁVĚR	63
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
7	SEZNAM PŘÍLOH	68

Úvod

Žijeme v době, která s sebou přináší i nadále se rozvíjející tvrdý konkurenční boj. Každý podnik musí čelit vzrůstajícímu tlaku konkurence. Ekonomická situace celé řady podniků je značně nepříznivá. Týká se to bez rozdílu podniků malých, středních i velkých. Přesto však, když se dobře rozhlédneme v hospodářské sféře, existují příklady podniků dobře prosperujících a pronikavě expandujících. To platí obecně téměř ve všech odvětvích a oborech. Pokud máme možnost získat informace, jak to tyto úspěšné podniky dělají, můžeme konstatovat, že se často řídí pravidly finančně úsporných, avšak o to účinnějších marketingových postupů.

Má-li dnes firma v podnikatelském prostředí nejen přežít, ale zároveň se i dynamicky rozvíjet, musí se orientovat na:

- zlepšení jednotlivých prvků marketingového mixu
- preferenci zákaznických segmentů a klíčových zákazníků
- udržení a rozvíjení stávajících zákazníků
- získávání nových zákazníků
- celkový řetězec tvorby hodnoty pro zákazníka

Každá firma, která chce obstát v novém podnikatelském prostoru, musí nutně sledovat veškeré změny v ekonomickém prostředí, tj. změny v požadavcích spotřebitele, změny v souvislosti se změnou trhu, nové přístupy konkurenčních podniků, využívat e-business a vytvořit užitečné partnerství se zaměstnanci, zákazníky a dodavateli.

Marketing po většinu času představoval pouze okrajovou aktivitu. Do podoby, v jaké jej dnes známe, se dostal během šedesátých let. Na významu nabíral v letech sedmdesátých a osmdesátých, až se stal nepostradatelnou součástí moderního obchodu.

Marketing pochází od slova market – trh. Tento název původně označoval skupinu kupujících a prodávajících, kteří měli potřebu směny zboží a služeb za obdobné, které sami potřebovali a bylo odpovídající hodnoty. Definicí marketingu existuje několik. Jednou z nejznámějších je definice podle americké marketingové společnosti (AMA):

„Marketing je proces plánování a praktického uskutečňování koncepce rozvoje cenové tvorby, stimulování výroby a rozdělování myšlenek, výrobků a

služeb za účelem formování výměnných vztahů, zajišťujících uspokojování individuálních a společenských potřeb.“

Na pojem marketingu existují dva pohledy. Jeden na něj nahlíží jako na souhrn podnikových funkcí a praktických úkonů, které jsou bezprostředně spojeny s trhem.

Druhý z těchto pohledů sleduje marketing jako filosofii podnikání, která je orientovaná na zákazníka. Orientace na trh a zákazníka nezačíná hlasitým vykřikováním hesla: „Zákazník náš pán!“ ani přáním vysloveným při slavnostní příležitosti. Vyžaduje to mnohem víc – dobře propracovanou a zakořeněnou filosofii firmy, kterou se řídí všechny součásti organizace a platí pro všechny úseky, nejen pro marketingové pracovníky. Tím se „vychovávají“ výrobní dělníci, ekonomové a personální pracovníci k tomu, aby se přiblížili zákazníkovi a chovali se marketingově zaměřeným způsobem. Poslání firmy je možné potom vidět nejen na veřejných prohlášeních, ale i v chování pracovníků. Upřímné a seriózní chování je mnohem důležitější, než nákladné a neupřímné demonstrování svého morálního poslání. (1)

Shrnutím velkého množství definic pojmu marketing bychom nakonec mohli říci, že podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Přičemž klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být ***zákazník***.

Hlavním cílem této diplomové práce je provést analýzu konkurenční pozice firmy ABC a navrhnout marketingový strategický plán, který má zajistit udržení a případné zvýšení tržního podílu společnosti v České republice.

Práce analyzuje současnou situaci firmy a navrhuje opatření vedoucí k dosažení vytyčených marketingových cílů.

1 Vymezení problému, cíle práce

1.1 Vymezení problému a určení cíle práce

Problematika stanovení marketingové strategie patří mezi stěžejní oblast zájmu každého podniku. „Je zřejmé, že neexistuje pouze jedna jediná marketingová cesta k bohatství. Místo, aby se podnik spoléhal na jednu významnou odlišující přednost nebo kampaň, musí vytvořit svůj vlastní a jedinečný soubor marketingových charakteristik a aktivit. Podniku nestačí jen dělat většinu věcí o něco lépe než dělá konkurence.“¹ Velmi dobré strategie jsou tvořeny jedinečným složením mnoha vzájemně se podporujících aktivit, které vzdorují snadnému napodobení.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou stanovení marketingové strategie. Nutnost řešit danou problematiku zcela vychází z aktuálních potřeb firemní praxe. Řešené téma je zpracováno v konkrétních podmínkách firmy ABC. Ačkoli se jedná o úspěšnou firmu, přesto zde ucelená koncepce marketingové strategie chybí. Proto je mým cílem komplexně zhodnotit současnou situaci firmy, odhalit případné nedostatky a navrhnout takovou marketingovou strategii, která by přispěla k naplnění strategických cílů firmy a k jejímu dalšímu rozvoji. Uvedené teoretické poznatky, postupy a metody by měly poskytnout postačující základnu pro analýzu současného stavu, a zároveň být východiskem pro vlastní návrh.

Každá firma má jistě stanoven alespoň jeden cíl, kterého chce dosáhnout. Součástí marketingového plánu je stanovit cíle, kterých je třeba dosáhnout, aby bylo dosaženo očekávaného výsledku. Cíle jsou strukturovány tak, aby vedly k prosperitě firmy.

V současné době se firma ABC nachází v situaci, kdy musí hájit svoji tržní pozici a bojovat o udržení svých zákazníků. V poslední době se konkurenční boj na trhu značně přiosťřil. Trh je nasycen a firma musí bojovat o každého zákazníka.

Spolu s firmou ABC působí na trhu řada konkurenčních firem. Každá firma se snaží získat co největší tržní podíl na úkor ostatních konkurentů.

¹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Cíle firmy:

- Udržení a případné zvýšení tržního podílu společnosti v ČR
- Udržení stávajících a získání nových zákazníků
- Zvýšení spokojenosti zákazníků

Pro udržení a případné zlepšení tržního postavení, udržení stávajících a získání nových zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků musí firma ABC vyřešit problémy, které se týkají:

- sortimentu výrobků a služeb, které firma nabízí svým zákazníkům
- ceny nabízených výrobků a služeb
- propagace firmy, výrobků a služeb, které firma nabízí
- prezentace firmy na internetu

Cílem firmy ABC je upravit sortiment nabízených výrobků tak, aby splňovaly požadavky i těch nejnáročnějších zákazníků. Poskytované služby rozšířit o takové, které nabízejí konkurenční firmy a firma ABC je dosud neposkytuje či poskytovat úplně nové služby.

Firma ABC chce zlepšit svoji propagační činnost, která v současné době není, v porovnání s konkurencí, na dobré úrovni.

Dále firma musí přepracovat svoji internetovou prezentaci. Je třeba vytvořit takovou prezentaci, která minimálně dosáhne úrovně internetových prezentací konkurenčních firem a poskytne zákazníkům veškeré potřebné informace o firmě, nabízených produktech a službách, atd.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Význam marketingu v podniku

Jak svět spěje k příštím tisíciletí, občané i podniky si kladou otázku, co je čeká. Nejenže se svět mění, ale tempo změn se stále zrychluje. Podniky si často neuvědomují, že trhy, na nichž působí, se každých několik let mění. Mění se nejen požadavky zákazníků, ale i rozložení konkurenčních sil. Spolu s tím, jak se tempo změn zrychluje, nemohou se už firmy spoléhat na své dřívější podnikatelské přístupy, chtějí-li si udržet prosperitu. Proto vítězná strategie z loňského roku se může stát dnešní strategií porážky.

Výrobci se dostávají do spousty nepříjemností tím, že věnují více pozornosti svým fyzickým výrobkům než službám, které tyto výrobky poskytují. Výrobci často zapomínají na to, že zákazníci si výrobky kupují proto, aby uspokojili své potřeby. Povoláním zástupce na trhu je prodávat spíše užítky či služby, vložené do fyzických výrobků, než jenom popisovat jejich fyzické charakteristiky. O prodejcích, kteří se soustřeďují na výrobek místo na zákaznickou potřebu, se říká, že jsou stíženi „marketingovou krátkozrakostí“. (10)

Je tedy zřejmé, že neexistuje jen jedna jediná marketingová cesta k bohatství. Místo aby podnik spoléhal na jednu významnou odlišující přednost či kampaň, musí utkat svou vlastní jedinečnou tapisérii marketingových charakteristik a aktivit. Nestačí jen dělat většinu věcí o něco lépe než konkurence.

Mnohé podniky si stěžují, že jejich marketing není účinný. Podnik vydává na marketing stále více prostředků se stále menšími výsledky. Jedním z důvodů je skutečnost, že vydávají více na tentýž starý typ marketingu, který praktikovaly v minulosti.

Staré marketingové myšlení dnes už naštěstí pomalu ustupuje novým způsobům myšlení. Inteligentní marketingově orientované firmy zlepšují své znalosti o zákaznících, techniky komunikace se zákazníky a lépe chápou i ekonomiku obsluhy zákazníků. Získávají zákazníky k tomu, aby se spolupodíleli na koncipování produktu. Jsou připraveny zpracovávat flexibilní tržní nabídky a více využívají nových technologií, jako jsou videokonference, automatizace, prodej, software, webové stránky a intranety. Jsou dosažitelní sedm dní v týdnu, čtyřicet hodin denně na své

bezplatné telefonní lince nebo prostřednictvím elektronické pošty. Dokáží identifikovat výnosnější zákazníky a podle toho diferencovat různé úrovně služeb. Celkově lze říci, že firmy našly způsoby, jak svým zákazníkům poskytovat mimořádnou hodnotu.

Největších úspěchů se dočkají ty firmy, které objevují nové způsoby, jak vytvářet hodnotu pro své cílové trhy, jak je o ní informovat a jak ji svým cílovým trhům poskytovat. (8)

2.2 Konkurenční síly v odvětví

Prostředí, které může podnik svou činností ovlivnit, je obvykle prostředí odvětví, ve kterém působí. V každém odvětví ve větší či menší míře působí konkurenční síly, které ve svém souhrnu ovlivňují jeho celkový ziskový potenciál.

„Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů.“² Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na následujícím schématu.

² PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Hybné síly konkurence v odvětví

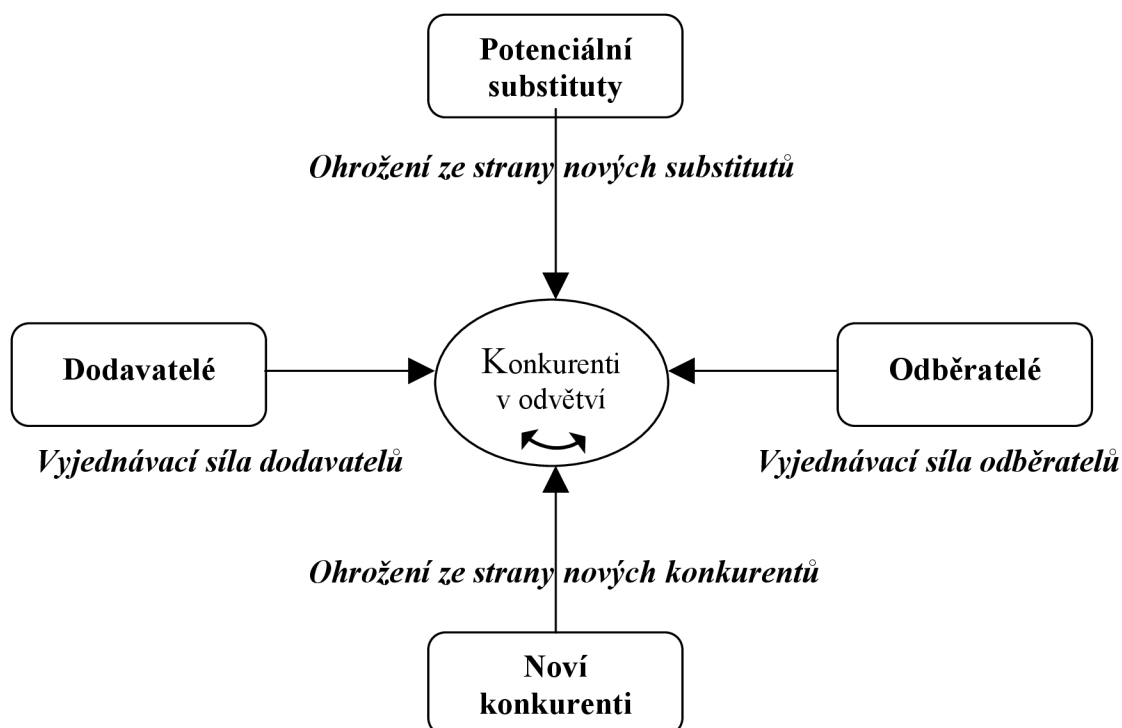


Schéma č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví ³

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil. Znalost hlubinných zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblasti, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost. Strukturální analýza je základním východiskem pro formulování konkurenční strategie. (10)

Pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech.

³ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 29 s. ISBN 80-245-0176-7.

Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. Dokonce i podnik s velmi silným postavením na trhu a v odvětví, kde mu nehrozí nebezpečí od nově vstupujících firem, bude mít nízké výnosy, jestliže čelí silnějšímu výrobcí levnějších substitutů. Dokonce i při neexistenci substitučních produktů a zablokování přístupu nových účastníků bude intenzivní soupeření mezi stávajícími konkurenty omezovat potenciální výnosy.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Existuje několik hlavních překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu
- Diferenciace produktu
- Kapitálová náročnost
- Přechodové náklady
- Přístup k distribučním kanálům
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
- Vládní politika

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšení servisu zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční

kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. Reklamní kampaně oproti tomu mohou mít za následek vyšší poptávku nebo vyšší míru diferenciací produkce v odvětví, což přináší užitek všem firmám. (2)

„Při existenci mnoha firem je pravděpodobnost jednání na vlastní pěst značná. Některé firmy obvykle uvěří tomu, že jejich akce projdou bez povšimnutí. Dokonce i v případě relativně malého počtu firem, jde-li o vyrovnané soupeře z hlediska velikosti a dostupných zdrojů, dochází k nestabilitě, neboť soupeři mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek zdrojů pro vytrvalou a intenzivní odvetu.“⁴

Při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne v hru o podíl na trhu pro firmy, které usilují o expanzi. Zápas o podíl na trhu je pak mnohem vrtkavější než stav, kdy rychlý růst odvětví zajišťuje firmám možnost zlepšit výsledky, pokud udrží krok s vývojem odvětví, a kde všechny jejich řídicí a finanční zdroje mohou být vyčerpány rozvojem v rámci odvětví.

Vysoké fixní nebo skladovací náklady vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen, je-li zde přebytečná kapacita. Obdobná situace jako u vysokých fixních nákladů nastává v případě produktů, které je velmi těžké nebo nákladné skladovat. V takové případě firmy rovněž snadno podlehnou pokušení snížit ceny, aby podpořily prodej.

Tam, kde produkt nebo služba mají povahu komodity nebo téměř komodity, řídí se zákazník při výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb, usiluje o co nejvýhodnější podmínky. Diferenciací produkce na druhé straně vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný.

Tam, kde úspory z rozsahu diktují rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, zejména za situace, kdy hrozí, že se rozšířené kapacity nahromadí. Odvětví se

⁴ MEFFERT, H. Marketing & management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-239-4.

tak může ocitnout v situaci opakujícího se období nadměrných kapacit a poklesu cen.
(2)

Konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci a eventuálně na sebe mohou navzájem narazit. Může pro ně být těžké přesně odhadnout navzájem své záměry a shodnout se na „pravidlech hry“ v odvětví. Strategická volba, vhodná pro jednoho, může být nepřijatelná pro ostatní.

Faktory, které určují intenzitu konkurenčního soupeření, se mohou měnit a také se mění. Velice častým příkladem jsou změny odvětvového růstu v důsledku rozvoje odvětví. Jak se odvětví rozvíjí, míra jeho růstu klesá, což se odráží v sílícím soupeření, klesajícím zisku a v otřesech. (4)

Ačkoli se podnik musí vyrovnat s mnoha faktory, které určují intenzitu soupeření v odvětví, má určitou volnost, aby zlepšil své postavení pomocí strategických přesunů. Může například zvýšit přechodové náklady odběratele tím, že bude poskytovat zákazníkům technickou pomoc při přizpůsobení svého produktu pro jejich účely, nebo že je na sobě učiní závislými v technickém poradenství. Podnik eventuálně může zvýraznit diferenciaci svých produktů prostřednictvím nových služeb, marketingové či výrobní inovace.

Ohrožení ze strany nových substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, které vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Někdy jde o velice delikátní úkol, který může analytika zavést do oboru zdánlivě velice vzdáleného od původního odvětví.

Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. Nicméně tak jako v případě odběratelů, může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie. (10)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti v odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná platí-li následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje.

- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví jsou standardní nebo nediferencované.
- Jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady.
- Jestliže docílí nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován.

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pochází od spotřebitelů, případně od odvětvových a komerčních odběratelů, stačí si je jen patřičně zarámovat.

Tak jak se v závislosti na čase nebo v důsledku změny strategických rozhodnutí podniku mění výše popsané faktory, přirozeně stoupá nebo klesá i vyjednávací vliv odběratelů. K výběru skupiny odběratelů by měla daná společnost přistupovat jako ke strategickému rozhodnutí zásadní důležitosti. Společnost může vylepšit své strategické postavení tím, že najde odběratele, kteří mají co nejmenší možnost zpětně ji negativně ovlivňovat.

2.3 Marketingové strategické řízení

Je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace při měnících se tržních podmínkách. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečila uspokojivé zisky a byly tak vytvořeny podmínky dalšího rozvoje. (8)

Marketingová strategie je matice nebo plán, který integruje hlavní podnikové cíle se záměry finančními a dává je do časových souvislostí s předvídanými změnami okolí a chováním ostatních subjektů v tržním prostoru. Hlavní cíle jsou ty, které mají zásadní vliv na chování podniku.

Strategické plánování zahrnuje tyto činnosti:

- Rozvíjení poslání firmy
- Identifikace strategických obchodních jednotek pro daný plán

- Alokace zdrojů firmy jednotlivých strategických obchodních jednotek
- Identifikace nových obchodních příležitostí

2.3.1 Marketingový plán

Marketingové plány by měly být jednoduché a výstižné. Nejvyšší představitel firmy potřebuje znát cíle, strategii a náklady na realizaci předloženého plánu. K tomu není třeba dvousetstránkového dokumentu, plného různých čísel, textů, grafů a inzerátů, které nikdo nečte a které zastarají dříve, než se stačí vytisknout.

Každý marketingový plán by měl obsahovat minimálně následující oddíly:

- Situační analýzu
- Marketingové záměry a cíle
- Marketingovou strategii
- Plán marketingových opatření
- Kontrolní nástroje marketingu

Proces marketingového řízení firmy

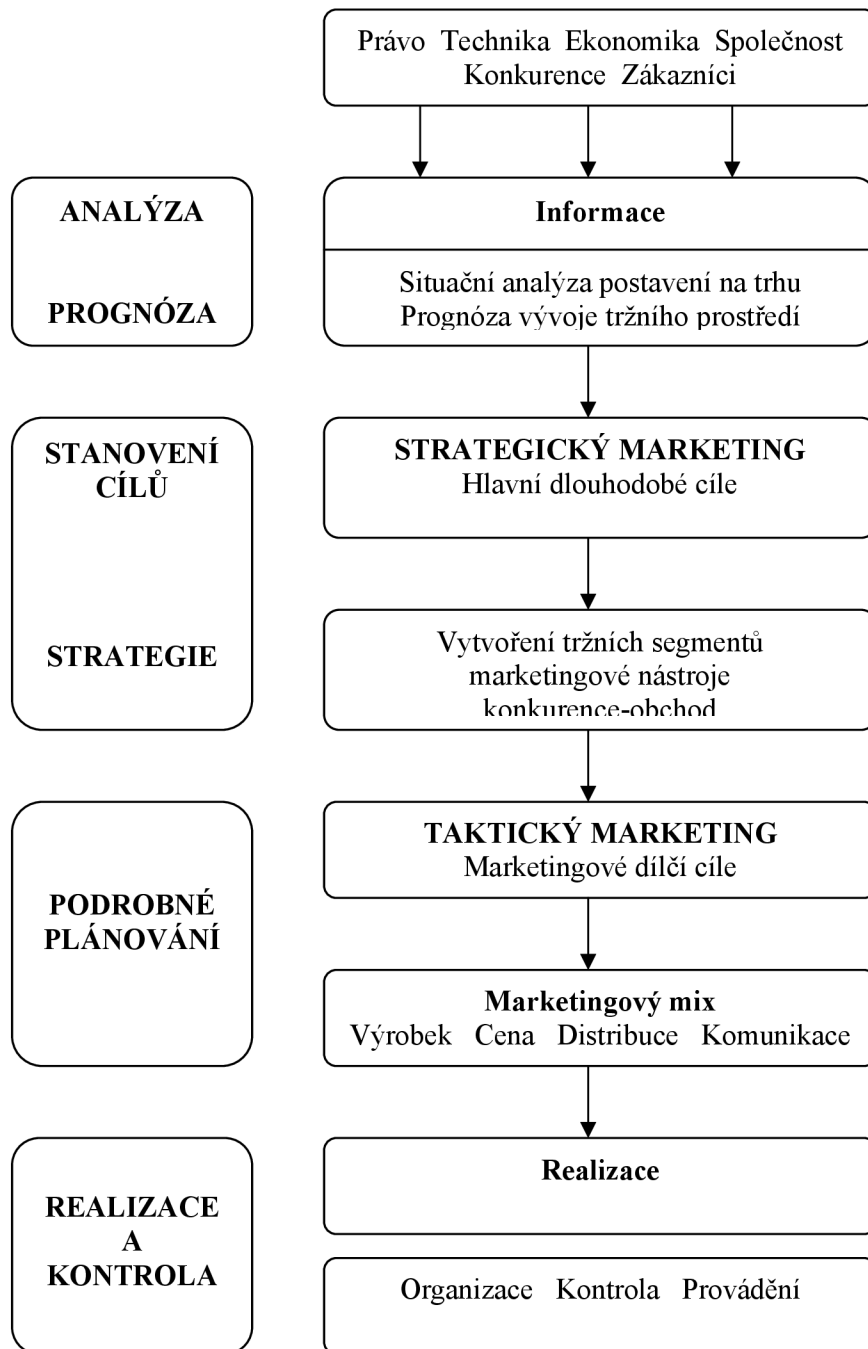


Schéma č. 2: Proces marketingového řízení firmy

2.3.1.1 *Situační analýza*

Situační analýza obsahuje čtyři složky:

- Popis současné situace
- Analýzu SWOT
- Hlavní problémy, jimž podnik čelí
- Hlavní předpoklady ohledně budoucnosti

Současná situace - plánovací proces začíná objektivním zhodnocením současné situace. Provedení strukturální analýzy odvětví.

Analýza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats neboli přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby) - tady se zpracují dva seznamy: seznam SW, shrnující hlavní přednosti a slabiny podniku a jeho produktu, a seznam OT, uvádějící největší příležitosti a hrozby. Seznam SW popisuje interní podnikové faktory, zatímco seznam OT popisuje síly působící ve vnějším prostředí podniku.

Hlavní problémy jimž podnik čelí - v této fázi budou shrnuty hlavní problémy podniku. Většina podnikových představitelů si přeje, aby jejich manažeři předkládali realistické přehledy problémů a rozhodovacích dilemat, jimž podnik čelí.

Hlavní předpoklady - zde bude uveden přehled všech hlavních předpokladů týkajících se budoucnosti.

2.3.1.2 *Vytyčení záměrů a cílů*

V tomto okamžiku přechází manager od analýzy k rozhodování. O co by se měl podnik vzhledem k současné i prognózované situaci snažit? Manažer se v této části plánu musí věnovat dvěma položkám. Jde o:

- Záměry
- Cíle

Záměry - manažer si musí vytyčit obecné záměry, jichž chce v následujícím období dosáhnout. Může k nim patřit například: zvýšení ziskové marže, zvýšení tržního podílu, zvýšení spokojenosti zákazníků.

Zvolené záměry musí být realizovatelné a musí být vzájemně kompatibilní. Jinak totiž nebudou příliš platné při formulování strategie.

Cíle - mají-li záměry fungovat jako určitá vodítka a kontrolní nástroje, je třeba jim dát podobu měřitelných cílů. Vytyčení cíle vyžaduje definování velikosti a stanovení cílového data jeho dosažení.

2.3.1.3 Marketingová strategie

Manažer nyní zpracuje strategii, jejímž prostřednictvím má podnik dosáhnout svých cílů. Strukturu této strategie lze popsat šesti prvky:

- Cílový trh
- Stěžejní prezentace
- Cenová prezentace
- Celková hodnotová proklamace
- Distribuční strategie
- Komunikační strategie

Cílový trh - manažeři ne vždy pečlivě definují své cílové trhy. Stále ještě najdeme manažery, kteří tvrdí, že jejich cílovým trhem jsou „všichni“.

V některých případech může podnik svůj cílový trh specifikovat naprosto konkrétně, může dokonce pojmenovat jednotlivé potenciální zájemce a zákazníky.

Stěžejní prezentace - nabídka firmy by se měla soustředit na nějakou stěžejní myšlenku či přínos. Podniky se mohou soustředit na takové přínosy, jako je nejvyšší jakost, největší trvanlivost, bezpečnost nebo nejsnazší použití.

Cenová prezentace - k firemní strategii rovněž patří stanovení určité ceny, vycházející z uvažovaného stěžejního přínosu. Podnik by si měl vybrat jedno z následujících cenových/výkonnostních tržních vymezení: víc za víc, víc za totéž, totéž za míň, míň za mnohem míň, víc za míň.

Celková hodnota proklamace - plán by měl definovat celkovou hodnotovou proklamaci firmy. Měl by být přesvědčivou odpovědí na otázku kupujícího: „Proč bych měl nakupovat u vás?“ Měl by proto popsat stěžejní přínos a všechny ostatní užité vlastnosti a přínosy a měl by zdůvodnit, proč při dané ceně nabídka firmy pro zákazníka představuje nejvyšší celkovou hodnotu. Spotřebitel by měl zaznamenat maximální uspokojení, podnik by měl zaznamenat maximální zisk.

Distribuční strategie - tento oddíl popisuje distribuční strategii, jíž podnik užívá k obsluze svého cílového trhu.

Komunikační strategie - na tomto místě manažer formuluje komunikační strategii pro daný produkt. Konkrétně určuje kolik peněz by se mělo vyčlenit na reklamu, podporu prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing. (11)

2.3.1.4 Plán konkrétních opatření

Manažer teď musí plány a strategie převést v konkrétní opatření tak, aby byly uskutečnitelné.

Plán nám ukáže, jaká konkrétní opatření firma provede, aby dosáhla stanovené strategie a cílů. Plán zahrnuje kombinaci základních nástrojů (prvků) marketingu. Tyto nástroje jsou často označovány jako „4P“.

1. výrobek
2. cena
3. místo prodeje
4. podpora prodeje

Výrobek

„Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání a potřebu druhých lidí.“⁵ Výrobkem může být např. výrobek, služba, myšlenka, kulturní výtvar - tedy hmotné i nehmotné statky. V marketingu je výrobek pojímán v širším smyslu. Označuje se jím celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba sama o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a jiné.

Při plánování tržní nabídky nebo výrobku potřebuje obchodník uvažovat v pěti úrovních. Výchozí úroveň je představována *základním užitekem*, tj. základní službou nebo užitekem, který si zákazník skutečně kupuje. Obchodník musí transformovat tento základní užitek do *obecně použitelného výrobku*, totiž do základní verze výrobku. Třetí úroveň je tvořena *očekávaným výrobkem*, který představuje soubor vlastností a

⁵ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

podmínek, které zákazník běžně očekává a které mu vyhovují, když si tento výrobek kupuje. Čtvrtou úroveň představuje *rozšířený výrobek*, tj. výrobek, který zahrnuje dodatečné služby a užitky, kterými se odlišuje nabídka firmy od nabídek konkurentů. V současné době se konkurenční boj odehrává právě na úrovni rozšířeného výrobku. Rozšíření výrobku vyžaduje na obchodníkovi, aby se věnoval celému systému spotřeby zákazníka, aby se zabýval též otázkou, jakým způsobem chce zákazník používat výrobek. Tímto zkoumáním může obchodník rozpoznat řadu příležitostí pro konkurenčně efektivní rozšíření své nabídky. Je třeba vzít v úvahu, že současný rozšířený užitek se v brzké době může stát očekávaným užitekem. Z toho vyplývá, že konkurenti musí neustále vyhledávat další vlastnosti a užitky, které by ke svým výrobkům přidali. Pátou úroveň představuje *potenciální výrobek*, tj. výrobek zahrnující veškerá rozšíření a proměny, ke kterým dojde v budoucnosti. Zatímco rozšířený výrobek představuje veškeré změny a rozšíření výrobku, ke kterým dochází v současnosti, potenciální výrobek představuje směr možného budoucího vývoje. Je to oblast, ve které firmy intenzivně zkoumají své možnosti, jak uspokojit zákazníka a zároveň odlišit svoji nabídku od konkurence. Některé z úspěšných firem rozšiřují nejen užitky plynoucí z používání jejich výrobků, ale přidávají též něco „pro potěšení“. Potěšení spočívá v tom, že zákazník musí být neočekávaně překvapen touto nabídkou.

(7)

Cena

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy. Všechny ostatní nástroje naopak pro firmu znamenají výdaje. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou marketingového mixu. Zatímco výrobek, distribuci či odbyt lze v krátkém časovém úseku jen obtížně měnit, ke změně ceny může docházet často a poměrně rychle.

Mnoho firem však neprovádí dobře svoji cenovou politiku. Většina firem se dopouští těchto chyb:

Tvorba cen příliš respektuje náklady, ceny jsou málokdy revidovány, a tak nedostatečně využívají změn na trhu. Cena je určována bez ohledu na ostatní prvky marketingového mixu místo toho, aby představovala vnitřní prvek marketingové

strategie umístování výrobku na trhu. Cena není dostatečně diferencována vzhledem k různorodosti výrobních položek a tržních segmentů.

Ceny vytvářejí firmy různým způsobem. U malých firem často ceny určuje vrcholový management, mělo by je však určovat cenové nebo marketingové oddělení.

Metody stanovení ceny:

Nákladově orientovaná tvorba cen

Tato metoda je poměrně hojně využívána, a to zejména pro svoji jednoduchost. Cena výrobku se stanovuje na úrovni nákladů, ke kterým se připočítává určitá míra zisku (přírážka).

Výhodou této metody je, že nabízí relativně jasná pravidla pro stanovení výše ceny a lze ji použít i tehdy, jestliže podnik nemá přesnou představu o poptávce na trhu. Zaručuje firmě, že bude dosahovat určitou míru zisku. Hlavní nevýhodou je, že neodráží reálnou situaci existující na trhu. Abstrahuje od vlivu konkurence a neřídí se tím, jakou částku jsou zákazníci ochotni za daný výrobek na trhu zaplatit.

Metoda orientovaná na poptávku

Cílem metody orientované na poptávku je maximalizace zisku. Tato metoda vychází z teorie nabídky a poptávky. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena..

„Cena je jedním z faktorů ovlivňujících poptávku. Není však jediným. Poptávka je ovlivňována osobností, chováním a přístupem každého zákazníka k určitému zboží a jeho značce – psychologické faktory. Je závislá na důchodech domácností, na změně cen substitučního nebo komplementárního zboží apod.“⁶

Konkurenčně orientovaná cena

Metoda, která se orientuje na ceny počítané konkurencí, je zřejmě nejjednodušší metoda stanovení ceny výrobku. Vychází z předpokladu, že podnik stanoví ceny na stejné úrovni jako konkurence, lze je stanovit i na úrovni nižší či vyšší. Použití této metody je vhodné u nediferencovaných výrobků (u zemědělských produktů, surovin, dřevařských výrobků aj.) a v podmínkách oligopolu, kde malé firmy následují velké.

⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 718 s. ISBN 80-247-0016-6.

Pokud podnik chce použít tuto metodu, musí nejprve vyhodnotit, do jaké míry je jeho výrobek podobný konkurenčnímu, resp. jaké jsou jeho odlišnosti.

Výhodou této metody je její jednoduchost. Nevýhodou je, že tato metoda nepřihlíží ke skutečným nákladům na výrobu. Nedostatkem se také může ukázat předpoklad, že konkurence stanovila cenu na základě reálné situace na trhu. To nemusí být vždy pravdou a následování nesprávně stanovené ceny může podnik poškodit.

Prodejce by měl vedle ekonomických aspektů zvažovat i psychologické působení ceny. Mnoho spotřebitelů považuje cenu za indikátor kvality. Při výběru konečné ceny je třeba brát v úvahu také kvalitu značky a kvalitu reklamy v porovnání s konkurencí. Firmy samozřejmě neurčují pouze jedinou cenu, ale vytvářejí celou cenovou strukturu, která pokrývá různé výrobky a položky a respektuje odlišnosti poptávky a nákladů v různých geografických teritoriích, specifika tržních segmentů, časového průběhu nákupů a další faktory.

Jakákoli změna cen může působit na zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele, a dokonce může vyvolat i zájem vlády. Firmy, které uvažují o změně cen, by se měly zajímat o možné reakce konkurentů stejně, jako to dělají u svých zákazníků.

Místo prodeje

V současném hospodářství neprodává většina výrobců své zboží přímo konečným uživatelům. Mezi nimi a konečným uživatelem stojí dav marketingových zprostředkovatelů. Zabezpečují různé funkce a mají různá jména.

Každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Rozhodování o marketingových distribučních cestách představuje pro podnikový management jeden z nejdůležitějších rozhodovacích problémů. Každá distribuční cesta znamená jinou úroveň prodeje a nákladů. Distribuce ale neznamená pouze fyzické přemísťování výrobků, ale také změny vlastnických vztahů a různé podpůrné činnosti, např. pojištění, úvěrování apod. Špatně naplánovaná distribuce může způsobit podniku obrovské škody nejen finanční, ale i ve ztrátě důvěry zákazníků. V konečném důsledku by to pro podnik mohlo znamenat vážné existenční problémy. Volba distribučních cest tedy bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí.

V oblasti distribuce existuje silná tendence k neměnnosti uspořádání existujících distribučních cest. Proto musí management při výběru cest brát v úvahu nejen současné, ale i budoucí prodejní prostředí.

Většina výrobců spolupracuje při dodávání svých výrobků na trh s marketingovými zprostředkovateli. Marketingoví zprostředkovatelé vytvářejí marketingovou cestu.

Promotion – podpora prodeje

Moderní marketing vyžaduje víc, než jen vyvinout dobrý výrobek, dát mu přitažlivou cenu a zpřístupnit ho potenciálním zákazníkům. Firma musí také komunikovat se svými současnými a potenciálními zákazníky. Každá firma je nevyhnutelně postavena do role komunikátora a propagátora. Zde si je nutno uvědomit, že to co je sdělováno a komunikováno nesmí být ponecháno náhodě, ale musí být účelově programováno a připravováno. Proto firmy musí řídit svou komplexní marketingovou komunikaci.

Marketingový komunikační mix (nazývaný také propagační mix) obsahuje tyto hlavní složky:

- REKLAMA – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem (tištěné a vysílané reklamy, vnější vzhled balení, katalogy, brožury, letáky, reklamní tabule, symboly a emblémy, atd.)
- PODPORA PRODEJE – soubor podnětů (stimulů), kterými se nabízené zboží stává pro kupujícího přitažlivější (soutěže, hry, loterie, prémie, dary, vzorky, veletrhy, rabaty, slevy, obchodní známky, atd.)
- PUBLIC RELATIONS – množství programů, vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy či výrobku (články v tisku, semináře, výroční zprávy, sponzorství, styky se společnostmi, loby, atd.)
- OSOBNÍ PRODEJ – ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem realizace prodeje (prezentace při prodeji, prodejní setkání, prodej na výstavách, osobní prodej, atd.)

Reklama

Reklama je nejviditelnějším komunikačním nástrojem, který firmy používají k přesvědčování či ovlivňování potenciačních zákazníků. Přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě. Snaží se vzbudit zájem o výrobek či službu a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí. (12)

Má-li být reklama úspěšná, musí být prováděna odborníky, a to vlastními nebo externími v určité formě, na určitém místě, v určitém čase. Je to činnost záměrná, řízená, systematicky a plánovitě prováděná. Je šířena nejrozličnějšími médii (hromadné sdělovací prostředky a další média určená ke zprostředkování toku informací). Hlavním účelem je posílení prodeje.

Reklama plní tyto cíle:

- informační
- přesvědčovací
- připomínací

Reklama je šířena všemi dostupnými prostředky, každý z těchto prostředků má své přednosti a nedostatky. Pro jednotlivá média musí mít reklama požadovanou úpravu podle jejich možností a musí probíhat podle stanoveného časového rozvrhu.

Odborníci řídící reklamní kampaň musí rozvrhnout časové působení jak dlouhodobě tak i krátkodobě.

Hodnocení účinnosti reklamy je velmi obtížné objektivně měřit a hodnotit. Obecně lze efektivitu posuzovat ve vztahu ke splněným cílům reklamy (např. zvýšení objemu prodeje), je ale nutno uvažovat i jiné faktory, které zde působí, např. cena produktu, jeho dostupnost na trhu apod. K nejjednodušším postupům, uplatňovaným při hodnocení účinnosti reklamy, patří tzv. testování odezvy, kterou reklama vyvolá u spotřebitele. Je nástrojem měření komunikačního účinku a provádí se jak před zahájením reklamní kampaně, tak i v době, kdy kampaň probíhá.

Předběžné testování:

- měření odezvy v psychice zákazníka
- test tištěné reklamy
- předběžný test vysílaných reklam
- odezva následující den po odvysílání šotu

- měření fyziologické reakce spotřebitele

Následné testování účinnosti reklamy po ukončení etapy nebo celé kampaně:

- odraz reklamy na tržbách z prodeje – s účinkem reklamní kampaně je důležité určit míru ovlivnění prodeje inzerovaného zboží. Toto hodnocení se provádí pomocí statistických metod, protože nelze vyloučit ostatní vlivy, které v průběhu reklamní kampaně nezávisle působí.

Posláním reklamy není vytvoření uměleckého zážitku, ale hlavním cílem je podpoření projektu prodeje výrobků nebo služeb. Neznamena to, že reklama může být nekultivovaná, ale její úroveň jen podporuje její konečné cíle.

Podpora prodeje

Je nástrojem nepřímé komunikace v marketingu. Představuje podporu konkrétního motivu koupě. Nástroje podpory prodeje jsou rozmanité, ale mezi nejdůležitější patří např.:

- různá cenová zvýhodnění, zaváděcí a množstevní slevy
- dárkové propagační předměty
- poskytování vzorků zdarma
- prezentace firmy na veletrzích a výstavách

Hlavním úkolem podpory prodeje je zvýšení prodeje, získání nových zákazníků, zavázání si stálých zákazníků atd.

Public relations

Hlavním smyslem je vytvořit v povědomí veřejnosti kladnou představu o podniku, o jeho záměrech, tedy obraz instituce, která má zájem nejen na dosahování zisku, ale která část tohoto zisku věnuje na realizaci akcí, které jsou k prospěchu celé společnosti.

Formy public relations zahrnují řadu aktivit:

- vydávání zpravodajských článků o aktualitách z daného oboru
- představení firmy v rozhlase nebo televizi
- sponzorská činnost firmy

Do public relations je nutné také zahrnout publicitu a znalost firmy širokou veřejností podle toho, jak je hodnocena zákazníky.

Osobní prodej

Osobní prodej, jako významná složka marketingové komunikace, zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím. Uskutečňuje se nejen při bezprostředním osobním styku, ale s rozvojem informačních technologií také jejich prostřednictvím. Představuje přímou komunikaci a pěstování osobního vztahu buď mezi dvěma, nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo poskytnout službu. Zároveň vytváří dlouhodobé pozitivní vztahy, které přispívají k vytváření žádoucího image firmy.

2.3.1.5 Kontrolní nástroje

Plán musí obsahovat nějaký mechanismus, jehož prostřednictvím se ověří, zda plánovaná opatření zabezpečují dosažení plánovaných cílů. Plány obvykle zahrnují měsíční nebo čtvrtletní dílčí cíle, podle nichž lze hodnotit výkonnost. V případě, že se cílů nedosahuje, musí manažer podniknout nápravné kroky ke změně některých opatření, strategií, cílového trhu či trhů nebo dílčích cílů. (11)

3 Analýza současné situace firmy

3.1 Ohrožení vstupu nových konkurentů

V současné době dochází k prudkému rozvoji trhu, na němž firma ABC působí. Z hlediska potřeby kapitálu není vstup na tento trh pro většinu firem příliš náročný, a proto zde vzniká mnoho firem jak s menší, tak s větší kapitálovou účastí.

3.2 Ohrožení ze strany nových substitutů

Mezi hlavní předmět činnosti firmy ABC patří maloobchodní a velkoobchodní prodej. Jedná se o produkty, které se vyrábí v různých typech a tvarech. Jejich výroba vyžaduje přesně stanovenou technologii a účel jejich použití je jednoznačně určen. Můžeme tedy konstatovat, že substituční výrobky k těmto produktům neexistují.

3.3 Konkurenti a intenzita rivality

3.3.1 Analýza trhu

Firma ABC působí na trhu, kde se nachází velké množství vzájemně si konkurujících firem. Všechny tyto firmy nabízejí podobný sortiment výrobků a služeb. Jedná se o firmy tuzemské s menší či větší kapitálovou účastí.

Trh, na kterém firma ABC působí, můžeme z hlediska stupně „pokrytí“ charakterizovat jako trh pokrytý. Firmy působící v tomto oboru musí mít vybudované dobré vztahy nejen s výrobcí výrobků, které jsou hlavním předmětem nabídky firmy ABC, ale i s celou řadou dalších výrobců příslušenství a doplňků. Jedná se o poměrně rychle rostoucí trh. Firmy zde působící se snaží udržet a případně rozšířit svoji tržní pozici za každou cenu, a to jak cenovou tak necenovou konkurencí. Výrobky a služby nabízené jednotlivými konkurenty jsou jen málo diferencované a zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi nimi. Firmy působící na tomto trhu, jsou schopny svou nabídkou obsáhnout veškerou poptávku.

Společnost ABC zaměřuje svoji pozornost především na udržení stávajících a získání nových zákazníků, snaží se o vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky a udržení jejich věrnosti. Firma se snaží o to, aby byla schopna nabídnout svým zákazníkům služby a výrobky v požadované kvalitě a sortimentu. Firma dbá o svůj

image a spatřuje svou konkurenční výhodu především v profesionálním přístupu, schopnosti okamžité reakce na požadavky zákazníků a operativním řešení vzniklých problémů.

3.3.2 Analýza konkurenční pozice firmy

Konkurenční schopnost je základem úspěchu nebo neúspěchu každé organizace. Firmy, které v daném odvětví soutěží nebo vstupují do soutěže, mají svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Pro určení konkurenční strategie firmy ABC je v podstatě nutné vypracovat širší zásady určující, jak bude firma konkurovat, jaké by měly být její cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Konkurenční strategie je kombinací cílů, o jejichž naplnění firma ABC usiluje, a prostředků, které vedou k jejich dosažení.

Firma může spoluutvářet jak přitažlivost odvětví, tak konkurenční postavení. Volba konkurenční strategie firmy ABC může tedy jasně zlepšit nebo naopak zhoršit postavení firmy uvnitř odvětví, ve kterém působí.

Podstata formulování konkurenční strategie firmy ABC spočívá ve vytyčení cílů, kterých chce firma v daném konkurenčním prostředí dosáhnout. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, a proto klíčová je schopnost firem vyrovnat se s nimi.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách (*ohrožení ze strany nových substitutů, ohrožení ze strany nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů*). Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních sil rozhoduje o schopnosti firmy ABC v odvětví vytěžit z investic takovou míru zisku, která převyšuje cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska příslušné výnosnosti stejná.

Cílem konkurenční strategie pro firmu ABC je nalézt v odvětví, ve kterém působí takové postavení, kdy může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Klíč k vypracování konkurenční strategie pro firmu, spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil. Nejlepší strategií je jedinečná

konstrukce, která by odrážela všechny zvláštnosti postavení firmy ABC na trhu. Zde vycházím z předpokladu, že firma ABC je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než její konkurenti.

Hlavní konkurenti firmy ABC jsou firmy tuzemské. Převážná část těchto firem má zhruba stejnou velikost a zaujímá stejný tržní podíl jako firma ABC. Tyto firmy lze tedy považovat za nejnebezpečnější konkurenty.

3.3.3 Hlavní konkurenti, jejich struktura a lokalizace

Hlavní konkurenti společnosti ABC nabízejí téměř shodný sortiment zboží a služeb. Nabízené produkty nejsou diferencované.

Lze tedy říci, že cena nabízeného zboží a poskytovaných služeb nehraje tak důležitou roli ve vztahu k zákazníkovi jako na trzích spotřebního zboží. Zákazníci více vnímají necenové faktory (speciální služby, poradenství, pomoc při řešení problémů, široký sortiment produktů, dodací termíny atd.).

Ceny se u jednotlivých konkurentů příliš neliší. Výše ceny je ve většině případů stanovena na základě individuální kalkulace, která závisí na ceně jednotlivých druhů zboží, odebíraném množství a termínech dodání.

Všichni konkurenti využívají jako hlavní komunikační nástroj k přesvědčování a ovlivňování zákazníků reklamu, podporu prodeje a osobní přístup prostřednictvím návštěv obchodních zástupců. Pokud jde o reklamu, je využívána především reklama v regionálním tisku, ve zlatých stránkách, v rádiu a na reklamních billboardech. Co se týče podpory prodeje, firmy zde většinou využívají různá cenová zvýhodnění, množstevní slevy a poskytování různých propagačních předmětů.

3.3.4 Reklamační řízení

Reklamační řízení je upraveno vnitropodnikovou směrnicí. Firma si zde klade za cíl vyřešit tuto nepříjemnost v co nejkratší době, ke spokojenosti obou stran. Samotný průběh reklamačního řízení je upraven tak, že pokud zákazník nahlásí reklamaci, pověřený pracovník firmy navštíví tohoto zákazníka. Přimo na místě provede detailní prohlídku, zjistí skutečný stav a případnou oprávněnost reklamace. Pokud je reklamace

uznána jako oprávněná, je vyhotoven reklamační protokol a pracovník firmy navrhne možné způsoby řešení této situace. Firma ABC buď poskytne postižené firmě přiměřenou slevu, odstraní závadu nebo jí dodá nové zboží na vlastní náklady. V případech, kdy by postižené firmě vznikly ztráty z důvodu této, pro obě strany nepříjemné situace, je firma ABC připravena podílet se na úhradě ztráty.

3.3.5 Přeprava zboží k zákazníkovi

Společnost ABC provádí dopravu zboží k zákazníkům prostřednictvím svých dopravních prostředků, které jsou speciálně upraveny. Zákazníci firmy jsou plně spokojeni, že přepravu zboží jim na požádání zajistí firma ABC sama.

3.4 Analýza místa prodeje

Hlavním cílem firmy je zajištění hladké a bezproblémové distribuce zboží v rámci kraje, kde firma působí. Firma ABC se snaží řešit distribuční funkci spolu s funkcí zásobovací. Vychází ze zásady optimalizace toku zboží na vstupu i na výstupu a hledá optimální podmínky pro velikost zásob a nákladů potřebných na jejich vytvoření ve vztahu k probíhajícímu pohybu hmotných produktů.

Jedním z prvořadých cílů firmy je rychlá odezva na požadavky zákazníků (tzv. odbytová pohotovost). Firma se snaží uspokojit požadavky zákazníků v dohodnutých termínech. V případech, kdy zákazník firmě sdělí, že objednané zboží potřebuje co nejdříve, firma ABC se snaží toto zboží v co nejdříve možném termínu zajistit a zákazníkovi dodat.

Firma se snaží, aby to zboží, které zákazníci nejvíce požadují, měla v dostatečném množství k dispozici ve vlastním skladě.

Prodej zboží, které firma ABC nabízí, se uskutečňuje buď na základě zaslané objednávky do firmy zákazníkem nebo osobní návštěvou zákazníka. Při návštěvě zákazníka ve firmě je mu k dispozici pověřený pracovník, který mu poskytne všechny potřebné informace ohledně zboží. Pokud se zákazník rozhodne pro koupi domlouvají se veškeré obchodní podmínky. Je nutno domluvit lhůtu splatnosti, termín dodání a způsob dopravy.

3.5 Analýza promotion – podpory prodeje

Společnost ABC si uvědomuje, že být úspěšný na trhu, neznamená pouze zboží prodat, ale také stanovit cenu a dodat zboží vhodnými distribučními cestami k zákazníkovi. Firma ABC chápe, že musí se svým zákazníkem, ale i s ostatní veřejností komunikovat a své zboží a služby u nich propagovat. Podporou prodeje lze získat nové zákazníky, udržet si ty současné, zvýšit objem prodeje. Podpora prodeje udržuje podnik nejen v povědomí zákazníků (současných i potencionálních), ale také zvyšuje sebevědomí pracovníků firmy. Někdy naopak může snižovat sebevědomí konkurenčních podniků.

V oblasti podpory prodeje firma nejvíce využívá jako hlavního nástroje komunikačního mixu reklamu.

3.5.1 Reklama

Hlavním prvkem podpory prodeje je ve firmě ABC bezesporu reklama. Jejím cílem je informovat široký okruh zákazníků o sobě, sortimentu svého zboží a poskytovaných služeb. Firma se chce reklamou v místní silné konkurenci udržet v povědomí svých zákazníků a samozřejmě je jejím účelem posílit prodej a vytvořit si pozitivní image.

Reklama firmy nemá celoplošný charakter, působí zejména v rámci regionu.

Firma ve své reklamní činnosti nevyužívá všech existujících médií. Některá jsou používána častěji, jiná naopak vůbec. O způsobu využití finančních prostředků na reklamu rozhodují ve firmě sami majitelé. Firma nespolupracuje s žádnými marketingovými odborníky, pouze občas využívá služeb reklamních agentur. Z finančních důvodů jsou minimálně využívána média vysílací, větší důraz je kladen na média tisková.

3.5.2 Podpora prodeje

Dalšími nástroji, které firma ABC používá jsou nástroje podpory prodeje. Podpora prodeje patří mezi nástroje nepřímé komunikace v marketingu.

Firma poskytuje některým svým odběratelům za určitých podmínek cenová zvýhodnění oproti cenám stanoveným v ceníku firmy. Cenová zvýhodnění jsou většinou poskytována na základě odebraného množství a dohodnutých platebních podmínek.

Čím je odebrané množství větší a dohodnutá lhůta splatnosti kratší, tím větší cenové zvýhodnění je poskytnuto.

Firma ABC vynakládá část svých finančních prostředků na drobné reklamní předměty. Nejčastěji se jedná o propisovací tužky, zapalovače, kalendáře, stojánky na tužky apod. Firma také vždy na konci kalendářního roku rozešle nebo osobně předá svým zákazníkům novoroční blahopřání. Tyto předměty používá ABC především jako pozornost pro své stálé či potenciální zákazníky, obchodní partnery či dodavatele. Hlavním úkolem těchto reklamních předmětů je připomínat existenci firmy ABC, a především udržovat dobré vztahy s okolím.

3.5.3 Osobní prodej

Tento nástroj propagace firma ABC spíše využívala po jejím založení. Tehdy byl pro ni osobní prodej uskutečňovaný jedním z majitelů firmy velmi účinný. Firma se jím dostala do povědomí řady zákazníků, s některými z nich má stále dobré obchodní kontakty. Hlavním důvodem nevyužívání osobního prodeje v současné době je vysoké pracovní vytížení majitelů i zaměstnanců firmy.

3.5.4 Prezentace firmy ABC na internetu

Už dnes je zcela jisté, že Internet překonal všechna tradiční média a je po dlouhé době první skutečnou inovací, která přináší marketingu nové možnosti. Význam Internetu jako takového roste, roste i počet jeho uživatelů. Každým dnem se zvyšuje počet firem, které se na Internetu prezentují. A proto i firma ABC byla z důvodu silné konkurence donucena vytvořit svoji elektronickou prezentaci.

Hlavním cílem internetového marketingu firmy je pomocí Internetu zvýšit povědomí veřejnosti o firmě, dále pak zajištění okamžitého dosažení informací o nabídce odkudkoli, vytvoření dodatečného komunikačního kanálu pro informace zákazníkům i veřejnosti, zjišťování poptávky a budování image firmy.

Grafické provedení, které firma přiřadila elektronické prezentaci na počátku jejího uvedení bylo již několikrát přepracováno. I když tato prezentace svůj úkol plní, zdá se poněkud jednodušší v porovnání s některými konkurenčními firmami.

3.5.5 Analýza cenové politiky firmy ABC

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy, proto stanovení cen nabízených výrobků a poskytovaných služeb představuje pro firmu ABC důležitý úkol.

3.5.5.1 Platební podmínky firmy

Co se týče platebních podmínek, jsou ve většině případů stanoveny na základě dohody mezi firmou ABC a jejím zákazníkem. Záleží na konkrétní situaci, na velikosti uskutečněného obchodu, na době trvání obchodu, atd. Firma poskytuje výhodné platební podmínky zejména těm obchodním partnerům, se kterými má dlouhodobě dobré zkušenosti.

Samozřejmě je možné platební podmínky dojednat individuálně. Většinou jde o případy firem, které jsou stálými a seriózními zákazníky firmy ABC.

3.5.6 SWOT analýza

Na základě údajů popisujících běžnou marketingovou situaci, potřebuje firma identifikovat hlavní silné/slabe stránky, příležitosti/hrozby, stojící před firmou ve spojitosti se sortimentem výrobků a poskytovaných služeb.

Silné stránky

- zručnost a kvalifikace zaměstnanců
- poměr mezi kvalitou zboží a služeb
- dobré jméno firmy
- dobrá komunikace uvnitř firmy
- schopnost udržet si zákazníka
- výhodná geografická poloha

Slabé stránky

- managementu chybějí manažerské dovednosti
- nedostatečná reklamní podpora a prezentace firmy
- slabá internetová prezentace
- chybí certifikáty kvality

Příležitosti

- rozšíření sortimentu nabízeného zboží a poskytovaných služeb
- střednědobá možnost průniku na trhy ostatních regionů ČR
- lepší využití lidských zdrojů ve prospěch firmy
- uplatňování moderních metod řízení podniku
- zavedení systému řízení norem jakosti
- vytvoření dalšího distribučního kanálu vybudováním kvalitního e-obchodu, a upevnění tak své pozice na trhu v prodeji přes Internet

Hrozby

- velmi silná konkurence
- tlak na pokles cen
- poškození image firmy
- neshody mezi společníky

4 Návrh marketingové strategie

V této části diplomové práce jsou uvedeny návrhy marketingové strategie, která by měla přispět k dosažení stanovených marketingových cílů firmy ABC. Realizací těchto návrhů by mělo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy ABC na trhu.

Hlavním úkolem marketingového komunikačního mixu je oslovit co nejvíce stávajících i potencionálních zákazníků, kteří ve své činnosti již přicházejí nebo v budoucnu budou přicházet do styku s výrobky a službami, které firma ABC nabízí. Nové zákazníky je nutné včas a podrobně informovat o nabízených výrobcích a službách a přesvědčit je o kvalitě a výhodách spolupráce s firmou ABC. Toto by mělo být úkolem obchodního zástupce. Dále bude v této oblasti hojně využíváno inzerce v odborných časopisech, rozhlase a na internetu. Důležité je také zaměřit se na internetovou prezentaci firmy a zřízení elektronického obchodu.

Svou roli zde hrají i ostatní prvky marketingového mixu. Vzhledem k silné konkurenci je nutné podrobně se zaměřit na sortiment nabízených výrobků a služeb, politiku jakosti firmy a v neposlední řadě je nutné pro zákazníky firmy zvolit motivující cenovou politiku, která by zákazníky motivovala k dalším nákupům.

4.1 Realizace plánu konkrétních opatření pro firmu ABC

4.1.1 Politika jakosti

Pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy ABC, zlepšení její prosperity a zvýšení spokojenosti zákazníků, *doporučuji* firmě zavést systém řízení jakosti dle **ČSN EN ISO 9001:2001**.

V současné době význam jakosti dramaticky roste, což značí, že pokud má firma ABC v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měla by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost, neboť jakost je jedním z rozhodujících



faktorů stabilního ekonomického růstu firmy.

Systém řízení managementu jakosti ISO 9001:2001 stanovuje množství různých požadavků na systém řízení procesů v organizaci, který má vytvořit předpoklady pro kvalitu chování organizace a kvalitu poskytovaných produktů a služeb. Výhodou tohoto systému je jeho aplikovatelnost pro jakýkoliv typ a velikost organizace. Požadavky normy mají všeobecný charakter a jsou použitelné ve všech organizacích, bez ohledu na jejich druh, velikost či poskytované produkty a služby. Z výše uvedeného tedy vyplývá, vhodnost použití této normy pro firmu ABC.

Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro firmu ABC:

- zvýšení důvěryhodnosti firmy a tím snadnější pronikání na nové trhy
- větší pravděpodobnost udržení si stávajícího tržního podílu
- zvýšení spokojenosti zákazníků
- udržení si stávajících zákazníků a snadnější získávání nových zákazníků
- zlepšení ekonomických výsledků firmy
- rozvoj podnikové kultury a vedení lidí
- zvýšení sebedůvěry, že zaměstnanci firmy shodně vnímají svou profesi a využívají společné zdroje znalostí
- využití certifikace k vlastnímu odlišení od konkurence, marketingu a prodeje
- zprůhlednění firmy pro zákazníka, vlastníka, vedení i zaměstnance
- vytvoření základu pro další zlepšování kvality a tím úspěch v konkurenčním boji
- vzájemně výhodné obchodní vztahy
- trvalé poskytování výrobku nebo služby, který splňuje požadavky zákazníka a požadavky příslušných předpisů

Samotnému procesu certifikace však musí ve firmě předcházet **tzv. přípravná fáze**, kterou je zavedení systému řízení jakosti. Firmě ABC doporučuji pro zavedení tohoto systému využít služeb poradenské – konzultační firmy (viz. příloha č. 1), která je na tento obor činnosti zaměřena, neboť zaměstnanci firmy ABC nejsou dostatečně „znalí“ normy ISO 9001:2001 a nemohou tedy objektivně posoudit všechny požadavky normy a aplikovat je do firmy. Výhoda využití služeb poradenské firmy spočívá především v odborné a profesní znalosti řízení kvality a také znalosti oboru, v němž

firma působí. Zvolená poradenská firma poté povede firmu ABC od fáze rozhodování a výběru certifikační organizace přes budování systému kvality až k získání certifikátu a jeho obhajobě.

Průběh zavádění systému managementu jakosti

Zvolená poradenská firma vypracuje a předloží návrh harmonogramu projektu systému managementu jakosti pro firmu ABC, který má následující průběh:

1. Vstupní analýza – která představuje analýzu stávajícího systému jakosti ve firmě ABC.

Analýza zahrnuje:

- vypracování podkladové zprávy z analýzy stavu systému jakosti ve firmě
- stanovení míry shody s požadavky příslušných norem
- stanovení souboru dokumentace
- doporučení nutných činností vedoucích k dosažení shody s požadavky příslušných norem a předpisů
- vypracování plánu postupu budování systému jakosti na období potřebné k dosažení připravenosti k certifikaci, stanovení etap a dílčích termínů plnění
- formulaci cílového profilu organizace

Školení – zde se jedná o školení vedení a dalších pracovníků firmy ABC. Jedná se především o to, aby vedení firmy a další zaměstnanci získali přehled o přínosech, výhodách, ale také o povinnostech v souvislosti se zavedením systému managementu jakosti. Toto školení tedy zahrnuje:

- úvod do problematiky řízení jakosti
- ekonomika jakosti/organizace
- obsah, principy a struktura požadavků norem
- postup výstavby systému

2. Konzultační (přípravná) etapa – tato etapa zahrnuje již přípravu a budování systému ve firmě ABC dle požadavků souboru norem ISO. Pověřený pracovník

poradenské firmy provádí konzultace 2x do měsíce, přičemž cílem těchto konzultací je především:

- stanovení rozsahu řešených prvků systému jakosti
- formulace koncepce a cílů jakosti
- zpracování příručky jakosti – tzv. I. dokumentační vrstvu
- řešení jednotlivých prvků systému, včetně jejich definování a dokumentování
- uvolnění výsledků řešení do provozu
- zpracování II. dokumentační vrstvy
- zavádění systému jakosti do praxe
- výcvik pracovníků firmy v ovládání nástrojů zabezpečování jakosti
- spolupráce při zahájení činnosti vedením a zaměstnanci firmy

3. Zkušební provoz systému jakosti

Zkušebním provozem je ve firmě zakončena etapa přípravy. Tato fáze značí, že ve firmě byly provedeny interní audity, došlo také k odstranění neshod vyplývajících z auditů a došlo také k přezkoumání systému za pomoci poradce. V tomto okamžiku má tedy firma zaveden systém řízení jakosti a je plně připravena podat přihlášku k certifikačnímu auditu.

Délka zavádění systému managementu jakosti

Doba výstavby systému managementu jakosti se pohybuje v rozmezí od 6 měsíců do 1 roku. Tato doba je dána samozřejmě velikostí dané firmy, časovým přizpůsobením vedení a zaměstnanců firmy, způsobu a formě zavádění. Jelikož v případě firmy ABC se jedná o firmu malou, musí vedení firmy počítat s časovým rozsahem zavádění minimálně půl roku.

Certifikace

Certifikace je proces, při kterém nezávislá certifikační společnost posoudí kvalitu systému managementu jakosti ve firmě, zejména pak je-li v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001. Na základě tohoto zjištění vystaví certifikační společnost certifikát. Certifikát je platný 3 roky a poté musí být obnovován.

V České republice působí velké množství certifikačních společností. Volba certifikační společnosti je pro firmu ABC důležitý akt, neboť se jím navazuje dlouhodobá spolupráce. Proto by firma ABC měla při výběru této společnosti brát v úvahu jejich kvalitu, profesní i odbornou úroveň, která je velmi různorodá, a od které se následně odvíjí celková kvalita jimi provedeného auditu, cena certifikace a také, což je v mnoha případech velmi podstatné - schopnost uznat kvalitu certifikace obchodními partnery firmy či zákazníky. V příloze č. 2, proto uvádím seznam certifikačních firem, které firmě ABC doporučuji při realizaci procesu certifikace.

Průběh certifikačního procesu

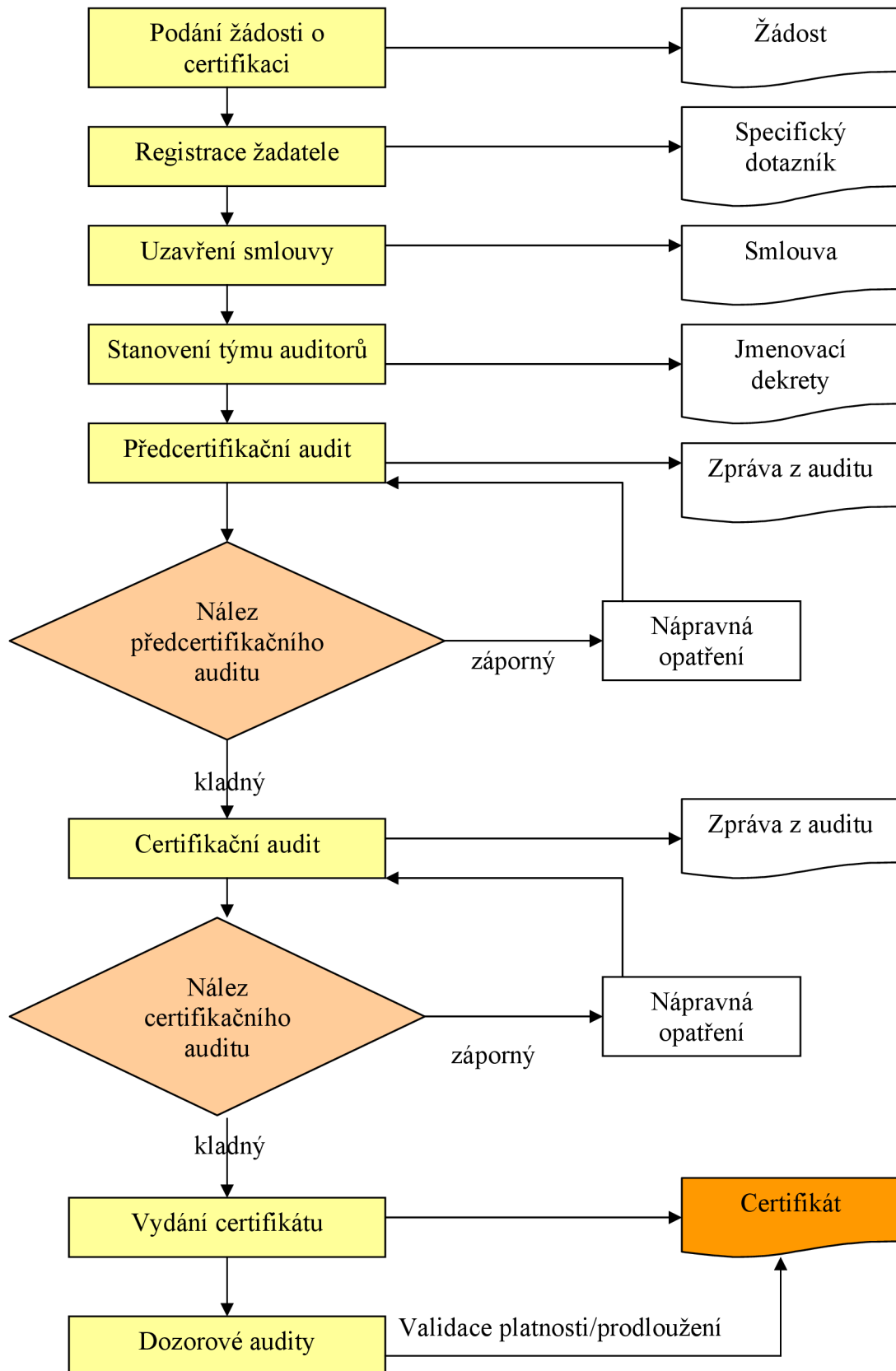
Ve firmě nejprve proběhne tzv. *předcertifikační audit*, což je jakýsi certifikační audit „nanečisto“. Předaudit prověří celý zavedený systém jakosti a upozorní na nedostatky, které by mohly ohrozit získání certifikátu při certifikačním auditu. Poté je lhůta přibližně jednoho měsíce na to, aby zjištěné neshody a nedostatky byly odstraněny a došlo k realizování doporučení plynoucích z předcertifikačního auditu tak, aby byla firma připravena na audit certifikační.

Certifikační audit probíhá u malých firem, mezi něž se i firma ABC řadí, 1 až 2 dny. Tento audit se skládá z hodnocení dokumentace systému managementu jakosti a z auditu na místě. Při certifikaci se provádí hodnocení stupně shody systému managementu jakosti ve firmě s normou systému jakosti. Certifikace by tak měla být jakýmsi důkazem toho, že firma má funkční systém jakosti. Certifikační audit je prováděn za běžného provozu firmy, kdy firma musí umožnit auditnímu týmu přístup do všech prostor a ke všem informacím, které souvisejí s posuzovanou činností. Na základě výsledku certifikačního auditu rozhodne certifikační společnost o udělení, odložení nebo zamítnutí certifikátu. Pokud bude certifikační audit úspěšný a certifikační společnost rozhodne o udělení certifikátu, bude firmě certifikát během několika týdnů oficiálně předán.

Udělený certifikát má omezenou tříletou platnost. Firma je pak povinna každý rok podstoupit dozorový audit od certifikační společnosti, která firmu certifikovala. Tento audit prověřuje, zda zavedený systém jakosti je stále funkční bez závažných nedostatků, dokumentace je aktuální a ve firmě jsou tendence k neustálému zlepšování.

Po třech letech čeká firmu *recertifikace*, což znamená obnovení platnosti certifikátu. Zde si může firma opět vybrat, ke které certifikační společnosti se přihlásí. Opět tedy proběhne certifikační audit, kdy je překontrolován celý zavedený systém jakosti.

Schéma průběhu certifikace



Finanční náklady na zavedení systému řízení jakosti a jeho certifikaci

Finanční náročnost spojená s vybudováním systému řízení kvality, jeho certifikací a udržováním je specifická pro každou firmu. Náklady jsou závislé zejména na velikosti firmy, tj. počtu zaměstnanců, počtu poboček, počtu činností organizace. Výši nákladů taktéž ovlivňuje i rozhodnutí firmy, zda bude systém budovat vlastními silami či za pomoci poradenské firmy.

Cena vlastní certifikace potom závisí i na výběru konkrétní certifikační společnosti.

Firma ABC bude muset vynaložit při zavádění systému jakosti a jeho certifikaci zejména tyto náklady:

- náklady na školení zaměstnanců a jejich průběžné vzdělávání
- náklady na poradenské a konzultační firmy, certifikační firmy
- náklady na provedení interního auditu
- náklady na udržování certifikátu

Přibližné náklady firmy ABC na zavedení systému řízení jakosti a jeho následnou certifikaci činí 100 000 Kč až 150 000 Kč, což pro firmu představuje vynaložení nemalých finančních prostředků. Zde bych proto firmě doporučila využití možnosti *programu CERTIFIKACE*, který existuje v rámci národní politiky a je realizován prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s.. Cílem tohoto programu je podpora malých a středních podnikatelů při získávání certifikace ISO.

Na základě tohoto programu by tedy firma ABC mohla získat příspěvek na získání certifikátu. Příspěvek je poskytován ve výši 50% způsobilých výdajů na odborné poradenské a konzultační služby, které byly vynaloženy v souvislosti s certifikací. Maximální výše tohoto příspěvku je 200 000 Kč. Tento příspěvek se vyplácí až po získání certifikátu.

Podmínkou získání tohoto příspěvku je také skutečnost, že systém řízení jakosti musí být zaveden a certifikován akreditovanými certifikačními společnostmi, proto v příloze č. 2 uvádím seznam firem, které tuto podmínku splňují, a které bych firmě ABC doporučovala při zavedení systému řízení jakosti a jeho následné certifikaci.

Přínosy certifikace pro firmu ABC

Hlavní přínos certifikace pro firmu ABC spatřuji zejména v tom, že daný certifikát je dokladem toho, že firma má zavedený a funkční systém řízení jakosti. V širším slova smyslu je také prestižním dokladem o vyzrálosti firmy, tvoří nedílnou součást firemní politiky a je také součástí image firmy. Jeho důsledné dodržování a rozvoj by měl být také jedním z prioritních závazků všech zaměstnanců firmy ABC. Certifikát přispívá k pozitivnímu hodnocení firmy jejími stálými i potencionálními zákazníky. Na základě tohoto certifikátu firma musí dbát na kvalitu poskytovaných výrobků a služeb. Kvalita se sestává z objektivních a subjektivních komponentů. Pod pojmem *objektivní kvalita* se rozumí technická kvalita, shoda s normami, atd. Oproti tomu *subjektivní kvalita* je spojená s odběratelem, je považována za výsledek postupu hodnocení na straně zákazníka. Důležité je, jak pociťuje kvalitu odběratel. Odběratel pociťuje kvalitu v pružnosti a vstřícnosti dodavatele vyhovět jeho přáním a požadavkům, poskytování poradenských služeb, pomoci při řešení problémů.

Dobrá kvalita je tedy velmi důležitá pro obchodní úspěch a udržení firmy ABC na trhu.

4.1.2 Cenová politika firmy

Cena jako marketingový nástroj se liší ve dvou aspektech od ostatních nástrojů marketingového mixu. Především cena zajišťuje příjmy a za druhé je snazší změnit cenu, než měnit produkt, distribuci, reklamu nebo osobní prodej. Konkurence navíc „snadno“ dokáže dělat cenové změny nebo je napodobovat.

Z analýzy cenové politiky firmy ABC vyplývá, že ceny nabízených výrobků a služeb jsou ve srovnání s konkurencí na stejné úrovni.

Firmě ABC proto doporučuji nabízet za stejnou cenu tzv. **vyšší vnímanou hodnotu produktu**. To znamená, že firmě doporučuji poskytovat zákazníkům konzultace a poradenství týkající se sortimentu nabízených výrobků a poskytovaných služeb.

4.1.3 Návrhy v oblasti promotion – podpory prodeje

4.1.3.1 Reklama

Hlavním cílem reklamy je informovat zákazníky o sobě a svých výrobcích. Firma ABC se chce reklamou v silné konkurenci udržet v povědomí svých zákazníků, získat nové zákazníky a posílit jejich důvěru. Účelem reklamy je také samozřejmě posílení poptávky po nabízených výrobcích a službách a vytvořit si pozitivní image.

Na základě analýzy navrhuji úpravu některých forem reklamy a zefektivnění jejího účinku na cílovou skupinu zákazníků. Navrhuji vynaložit více peněžních prostředků na reklamu:

- na internetu
- v odborných časopisech a inzertních týdenících
- v rádiích

Reklama v odborných časopisech a inzertních týdenících

Reklamní kampaň v **odborných časopisech a inzertních týdenících** by měla sloužit především k podpoře prodeje firmy ABC a dále k tomu, aby se firma zapsala do vědomí lidí a přiměla potenciální zákazníky ke zjištění dalších údajů o firmě a k případnému kontaktování pracovníků firmy ABC.

Pro zvýšení povědomí o firmě ABC doporučuji její prezentaci v databázi firem **KOMPASS** – www.kompass.cz. Prostřednictvím prezentace v této databázi by firma ABC informovala své potenciální zákazníky o sobě a svých výrobcích, což by mělo také vést k posílení prodeje svých výrobků.

Databáze KOMPASS působí na českém trhu od roku 1991 a zabývá se shromažďováním, zpracováním a poskytováním marketingových informací o firmách, výrobcích a službách. Systém tohoto portálu spočívá v tom, že prodávající zde prezentují svou firmu, produkty a služby. A na druhé straně kupující zde hledají produkty, služby a firmy, které potřebují.

Pokud se chce firma prezentovat v této databázi musí vyplnit vstupní formulář, který obsahuje základní údaje o firmě (tj. sídlo firmy, rok založení, seznam nabízeného zboží, kontaktní a webovou adresu firmy). Zveřejnění těchto základních informací je pro firmu *zdarma*. Pokud by se firma chtěla prezentovat více, musí již za tuto službu zaplatit. Pro potřeby firmy ABC bude však zveřejnění základních informací na tomto portálu dostačující, neboť firma chce poskytnout potenciálním zákazníkům základní přehled o firmě, o nabízených výrobcích a službách.

Reklamní kampaň v rádiu

Rozhlas je médium masově poslouchané, a tudíž by měla být reklama v rádiu pro firmu ABC velice účinná. Reklamní kampaň v rádiu by měla sloužit především k tomu, aby se firma ABC i s předmětem své činnosti zapsala do vědomí lidí. Přiměla potenciální zákazníky ke zjištění dalších údajů o firmě a k případnému kontaktování pracovníků firmy ABC.

Navrhovala bych, vhodný reklamní šot firmy ABC, ve vhodně zvoleném rádiu, vysílat několikrát denně.

Je důležité, aby se touto reklamní kampaní firma i její předmět činnosti zapsala hluboko do vědomí potenciálních zákazníků z řad posluchačů.

Velmi důležitý je výběr vhodného rádia, které by mělo tuto reklamu vysílat.

Firmě bych doporučila rádio Impuls. Rádio Impuls je celoplošná rozhlasová



stanice informačně hudebního charakteru. V programu najdeme nejpřehlednější zprávy z domova, zajímavosti ze zahraničí, pravidelnou předpověď

počasí, nejrychlejší dopravní informace pro řidiče z celého území republiky, sportovní a motoristické zpravodajství a mnoho dalšího, včetně prostoru pro názory posluchačů.

Firmě doporučuji zadat vysílání reklamního šotu (standardní délka 30 sekund), přibližně 5x denně po dobu jednoho týdne a po nějaké době opět zopakovat.

Ceník reklamy (cena v Kč/30sekund)

Časové pásmo	0-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Impuls východní Čechy	200	1 000	1 000	800	1 000	350	250	200

Účinek reklamy se projeví posílením důvěry zákazníků ve firmu ABC, získáním nových zákazníků a růstem objemu tržeb firmy.

Hodnocení účinnosti reklamy

Firmě ABC doporučuji dbát na předběžné sestavení rozpočtu realizace nové reklamní kampaně a následně pozorně sledovat účinky reklamní kampaně.

Vyhodnocení reklamní kampaně doporučuji provádět pomocí následujících ukazatelů:

- sledovat počet nových zákazníků, které ke spolupráci s firmou přivedla reklama
- sledovat nárůst počtu potencialních zákazníků, kteří projevíli předběžný zájem o spolupráci s firmou ABC
- sledovat navýšení tržeb z prodeje po proběhnutí reklamní kampaně

Důležitost doporučuji přikládat porovnání nákladů, vynaložených na celou reklamní kampaň s výnosy, které tato reklamní kampaň přinesla. Nutně nemusí dojít k tomu, aby bezprostřední výnosy po proběhnutí reklamní kampaně byly vyšší než vynaložené náklady.

Pro firmu ABC musí být však důležité, aby reklamní kampaň působila na stálé i potencialní zákazníky dlouhodobě, a aby měla vliv na zvýšení tržeb a to nejen v krátkodobém časovém horizontu, ale zejména v dlouhodobém časovém horizontu.

4.1.3.2 Podpora prodeje

Pro zvýšení účinnosti podpory prodeje doporučuji firmě ABC:

- věrným zákazníkům firmy vydávat tzv. zákaznickou kartu, na základě které by byla poskytována sleva ve výši 5 % na odebírané výrobky a služby
- rozdávat malé dárky těm, kteří uzavřou objednávku
- více pracovat s cenou nabízených doplňkových výrobků a služeb, například zde využívat časově omezené slevy.

4.1.3.3 Public relations

Z analýzy vyplynulo, že firma dosud nevyužívá žádných nástrojů public relations – tedy nástrojů, kterými by vytvářela pozitivní představy o firmě na veřejnosti. Firmě ABC tedy doporučuji pro zlepšení postavení a zviditelnění firmy na trhu zaměřit se na **sponzorské aktivity firmy**.

Jednalo by se zejména a sponzorství sportovních či kulturních akcí.

Reklamní nápisy na těchto akcích zviditelní firmu mezi návštěvníky i televizními diváky.

Firma ABC by také mohla pravidelně přispívat peněžními prostředky některým charitativním organizacím jako např. Fondu ohrožených dětí, kontu Bariéry apod.

Tyto charitativní organizace zveřejňují jména těch, kteří pravidelně přispívají na činnost těchto organizací. Tady firma ABC nejenže pomůže těm, kteří to potřebují, ale i její jméno se na veřejnosti stane známým.

Další nástroj public relations, který bych firmě ABC doporučovala využívat je **pořádání setkání se zákazníky**. Jednalo by se o setkání s nejvýznamnějšími zákazníky firmy, které by se konalo jedenkrát ročně. Šlo by o přátelské setkání, kde by byl připraven kulturní program, dobré jídlo, pití, atd.

Z této akce by měli užitek i samotní zákazníci firmy, kteří by zde měli možnost nejen se pobavit, ale i navázat nové obchodní kontakty.

4.1.3.4 Osobní prodej

Jak je patrné z analýzy, firma ABC osobního prodeje v současné době nevyužívá.

Osobní prodej je nástrojem přímé komunikace. Spočívá v osobním jednání obchodních zástupců firmy se stálými i potencionálními zákazníky. Díky svému bezprostřednímu působení bývá velmi účinný. Proto bych firmě doporučovala přijmout do pracovního poměru obchodního zástupce.

Hlavním předmětem činnosti tohoto obchodního zástupce by bylo vyhledávání nových zákazníků firmy. Tato činnost by spočívala v představení firmy ABC,

předložení nabídky a seznámení zákazníka s dalšími službami a výhodami, které by spolupráce s firmou ABC zákazníkovi přinesla.

Jeho činnost by byla využívána také tehdy, jestliže by nastala situace, kdy se dříve významný stálý odběratel na delší dobu odmlčí. Potom by tento zástupce navštívil tohoto zákazníka a společně by jednali o důvodech jeho odmlčení.

Obchodní zástupce firmy musí být nadán uměním jednat s lidmi, musí mít přirozenou míru sebevědomí, musí vystupovat jistě, důvěryhodně. Důležité také je, aby během rozhovoru se zákazníkem jednal promyšleně, byl schopen reagovat na kladené otázky a měl odborné znalosti, které se týkají sortimentu nabízeného zboží a poskytovaných služeb. Neméně důležitý je i jeho zevnějšek, styl odívání a celková úroveň vystupování.

Z tohoto důvodu by bylo dobré, aby obchodní zástupce firmy prošel úvodním školením. Toto školení by bylo zajištěno u specializované firmy. Na základě tohoto školení by obchodní zástupce firmy získal základní znalosti a nácvik dovedností potřebných při jednání s obchodními partnery. Osvojil by si zásady a techniky kladení otázek, argumentaci a uzavření obchodního jednání.

Obchodní zástupce bude ve firmě zaměstnán, tedy nebude pracovat na živnostenský list, jak je to dnes v mnohých firmách běžné. K dispozici bude mít osobní automobil a vzhledem k náplni své pracovní činnosti bude mít volnou pracovní dobu.

Obchodní zástupce firmy bude odměňován za svou práci základní měsíční mzdou 15 000 + provize 3 % z realizovaných tržeb.

Přínos obchodního zástupce pro firmu ABC spatřuji především v získání nových zákazníků, což by se mělo pozitivně projevit na zvýšení obrátu firmy. Ale také v upevnění vztahů se stávajícími zákazníky.

4.1.4 Internetová prezentace firmy

Z analýzy vyplynulo, že firma ABC dosud plně nevyužívá možnost internetové podpory prodeje.

Webové stránky firmy ABC jsou poměrně přehledné, mají však velmi jednoduché grafické řešení, jsou pouze v českém jazyce a návštěvníka těchto firemních stránek nemají čím zaujmout.

Firmě ABC proto doporučuji:

Upravit elektronickou prezentaci firmy a její jednotlivé části. Doporučuji provést kompletní rekonstrukci stávající elektronické prezentace, s možností použít její stávající obsahovou a informační náplň.

Doporučuji zaměřit se především na část elektronické prezentace, která se týká nabízených produktů a služeb.

K jednotlivým nabízeným produktům a službám doporučuji doplnit základní údaje o:

- podrobný popis
- základní výchozí cena
- obrázek produktu
- technické specifikace

Dále doporučuji firemní stránky doplnit o verzi těchto stránek alespoň v jednom světovém jazyce, neboť v regionu, kde firma působí se nachází velké množství zahraničních firem, které by jistě tuto změnu rádi uvítaly.

Na úpravě elektronické prezentace firmy by se však neměl podílet sám programátor, nýbrž i marketingový pracovník a v neposlední řadě grafik.

Tvorba elektronické prezentace, kompletně zpracovávané dynamicky, pro firmu ABC, bude založena zejména na:

- moderním designu
- využití jazyku PHP a databázi MySQL
- SEO optimalizaci
- optimalizací HTML a CSS kódu pro zvýšení rychlosti načítání
- optimalizací velikosti obrázkových souborů pro rychlejší zobrazení

Součástí internetové prezentace budou i diskusní fóra, ankety, administrační konzole pro upravování novinek, katalog výrobků, atd.

Předpokládané náklady na tuto prezentaci činí Kč 18 000,-.

Problematiku vytvoření nové elektronické prezentace pro firmu ABC bych svěřila specializované firmě. V současné době působí na trhu velké množství firem zabývajících se tvorbou www stránek.

Firma ABC realizací nové elektronické prezentace bude lépe vnímána stávajícími i potencionálními zákazníky, zlepší si svoje postavení na trhu a svou image.

4.1.5 Elektronický obchod

Dále firmě doporučuji, v souvislosti s úpravou elektronické prezentace firmy, také vytvoření **elektronického obchodu**. V současné době mají již některé konkurenční firmy elektronický obchod zřízen. U stálých i potencionálních zákazníků, kteří obchodují s firmou, která má elektronický obchod zřízen, to vyvolává pocit, že obchodují s firmou, která je na velmi dobré úrovni. Sortiment výrobků, které by nabízel elektronický obchod firmy ABC, by byl shodný se sortimentem, který je nabízen běžným způsobem.



Hlavní výhody elektronického obchodu z pohledu zákazníka

- ✓ zboží je dostupné neustále, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu
- ✓ nákup je možný z domova bez nutnosti vynaložení většího úsilí
- ✓ výhodnější cena zboží

Hlavní výhody elektronického obchodu z pohledu prodejce

- ✓ možnost prodávat své produkty po celé české republice
- ✓ nízké náklady na provoz virtuálního obchodu
- ✓ vyšší konkurenční schopnost a vyšší známost firmy

- ✓ okamžitá zpětná vazba a tedy možnost přizpůsobení se očekáváním zákazníka
- ✓ možnost odměnit věrné zákazníky dárkovými předměty či slevami
- ✓ krátká doba realizace mezi zadáním zakázky a uskutečněním prvního prodeje

Způsob pořízení e-obchodu

Firma ABC má ve své podstatě dvě možnosti jak pořídit svůj elektronický obchod:

a) komplexní řešení specializovanou firmou

Tato možnost zaručuje profesionální přístup k řešení, použití individuálních prvků tvorby, požadovanou komptabilitu s ekonomickým softwarem, avšak zde musí brát firma ABC zřetel na to, že při sestavování e-obchodu „na míru“ je zapotřebí počítat s časově náročnou komunikací se třetí firmou a mít předem připraveny podklady nutné k jeho vytvoření. Dále by firma musela najmout technika, který by se zabýval správou tohoto systému, což by pro firmu ABC představovalo vynaložení dalších nákladů. Již samotná realizace tohoto systému by totiž pro firmu ABC představovala značné finanční výdaje.

Veškeré tyto aspekty mě tedy vedou k nedoporučení této možnosti pořízení elektronického obchodu pro firmu ABC.

b) koupě nebo pronájem standardizovaného obchodního systému

Jedná se o internetový obchodní systém, který zahrnuje možnost úplného grafického i funkčního přizpůsobení konkrétním požadavkům zákazníka. Většina e-obchodů také může fungovat buď samostatně, nebo je možné jej propojit s účetními, skladovými či platebními systémy firmy.

Umístění e-obchodu je ve většině případů formou tzv. hostingu, což je služba, která umožňuje firmě pronájem datového prostoru u poskytovatele pro provoz programu vlastního elektronického obchodu. Tato možnost pořízení elektronického obchodu je vhodná zejména pro firmu, která není schopna spravovat elektronický obchod sama na svém vlastním zařízení.

Výhodou této služby je vysokorychlostní připojení aplikace do sítě Internetu, což zajisté ocení zákazníci při načítání obsahu stránek.

Pokud se jedná o **koupi e-obchodu**, cena za pořízení se pohybuje v rozmezí 20 000 Kč až 30 000 Kč. Cena se liší v závislosti na výběru varianty e-obchodu, na volbě poskytovatele a dále v rámci jednotlivých variant také na maximálním počtu položek, které budou v elektronickém obchodě nabízeny. Další záležitost, která významně ovlivňuje celkovou cenu, jsou jednotlivé funkční moduly e-obchodu.

Další možností je **pronájem e-obchodu**. Tato možnost pořízení e-obchodu je optimální zejména pro ty firmy, které nemají dostatek finančních prostředků na vlastní e-obchod. Odkupovat jednorázově celý obchodní systém je pro menší firmy, které s e-obchodem teprve začínají, velmi nákladné. Pronájem obchodního systému umožňuje firmám vyzkoušet prodej svých výrobků prostřednictvím internetu. Firma má také možnost zjistit, zda je pro ni prodej na internetu výhodný a následně může internetový obchod odkoupit.

Výhody vyplývající z pronájmu obchodního systému:

- ✓ okamžitá aktivace, použití ihned
- ✓ vysoká kvalita
- ✓ minimální počáteční náklady
- ✓ nízké provozní náklady
- ✓ žádné udržovací náklady
- ✓ nízká cena pronájmu
- ✓ technická podpora ze strany dodavatele

Vzhledem ke skutečnosti, že firma ABC doposud nemá zkušenosti s elektronickým obchodováním, potřebuje zjistit, zda je pro ni prodej prostřednictvím e-obchodu výhodný a vyzkoušet tuto možnost prodeje svých výrobků, **doporučuji** proto pořízení elektronického obchodu pro firmu **prostřednictvím pronájmu**.

Seznam firem zabývajících se tvorbou elektronických obchodů je uveden v příloze č. 3.

Funkce elektronického obchodu

Elektronický obchod můžeme ve své podstatě rozdělit na dvě části a to na **vlastní obchod se zbožím** (přístupný pro zákazníky) a dále na **administraci obchodu** (přístupná pouze pro obchodníka).

Vlastní obchod se zbožím – internetový obchod

Nákup v internetovém obchodu probíhá ve většině případů formou výběru zboží zákazníkem z nabídky zboží firmy. Toto zboží může být členěno podle různých kategorií. Zákazník poté kliknutím na ikonu nákupního koše přidá daný produkt do košíku. Takto může do košíku vložit libovolné množství produktů. Další možností může být také využití fulltextového vyhledávání, ve kterém zákazník specifikuje údaje o hledaném produktu. Po přidání daného produktu je zákazníkovi zobrazen obsah nákupního koše - soupis všech produktů v něm uložených, včetně jejich cen a celkové ceny. Zákazník může jednotlivé produkty z nákupního koše odebrat či změnit jejich počet. Pokud je zákazník spokojen s obsahem svého nákupního koše a rozhodne-li se pro objednání zboží, je mu zobrazen objednávkový formulář, ve kterém vyplní osobní údaje, adresu dodání, zvolí způsob platby a doručení zboží. Následně je celá objednávka na další stránce ještě zrekapitulována. Pokud s ní zákazník souhlasí klikne na tlačítko „objednat uvedené zboží“. Tímto krokem je objednávka odeslána obchodníkovi a zákazníkovi zobrazeno potvrzení o úspěšném odeslání objednávky.

Administrace obchodu

Správa internetového obchodu probíhá on-line přes www rozhraní (www stránky) pomocí internetového prohlížeče. Na počítač pořizovatele e-obchodu tedy není potřeba instalovat jakýkoliv další software. „On-line“ znamená, že veškeré změny provedené v administraci se ihned promítají na stránky internetového obchodu. Vstup do administrace obchodu je chráněn uživatelským jménem a heslem. Po vstupu do administrace je možné provádět aktualizaci zboží, prohlížení objednávek, apod..

Náklady firmy za pronájem e-obchodu

Přibližné náklady firmy vynaložené na pořízení e-obchodu formou pronájmu zahrnují:

Jednorázový poplatek za založení e-obchodu (tzv. aktivační poplatek) – cena se pohybuje v rozmezí 1 000 Kč až 1 500 Kč, přičemž je závislá především na zvolené délce pronájmu e-obchodu (pokud je například aplikace objednána na celý rok dopředu, aktivační poplatek se neplatí). Dále je také závislá na poskytovateli e-obchodu, neboť některé firmy aktivační poplatky vůbec neúčtují.

Pronájem e-obchodu – částka pronájmu za měsíc se pohybuje v rozmezí 600 Kč až 2 000 Kč, zde záleží především na výběru poskytovatele e-obchodu, dále také na volbě varianty e-obchodu. Jednotlivé varianty se od sebe liší především v počtu položek zboží v katalogu, dále velikostí prostoru pro uložení dat, počtu e-mailových schránek, přenosu dat, apod. U většiny verzí je také možnost přechodu pronájmu e-obchodu po uplynutí stanovené doby do vlastnictví pořizovatele.

V ceně pronájmu jsou u poskytovatelů e-obchodů (viz. příloha č. 3) zahrnuty tyto základní služby:

- zboží
- parametry zboží
- vyhledávání výrobků
- uživatelé e-shopu
- objednávky
- záloha databáze
- způsoby platby
- napojení na ekonomický systém
- dealerské ceny (maloobchod/velkoobchod)
- zobrazení grafických upoutávek
- odeslání potvrzujícího e-mailu zákazníkovi
- jazykové mutace, apod.

K základním typům jednotlivých variant může zákazník dále přibjedenat další přídavné moduly jako například:

- rozšířené vyhledávání podle parametrů

- odběrové slevy
- statistiky
- ankety
- platební systémy přes SMS
- úprava vzhledu, apod.

Firma ABC realizací elektronického obchodu získá cenné zkušenosti s fungováním elektronického obchodování, bude lépe vnímána stávajícími i potenciálními zákazníky. Firma bude dobře připravena na budoucnost, kdy většina obchodních transakcí bude uskutečňována elektronickou formou.

4.2 Kontrola a přijetí opravných opatření

Návrh systému kontrolní činnosti ve firmě je nedílnou součástí marketingové strategie, neboť kontrola je stejně tak důležitá jako plán.

Tuto kontrolní činnost bude ve firmě ABC provádět vedení firmy, které bude věnovat hlavní pozornost dodržování jak věcného tak i finančního plnění dílčích plánů a strategií.

Hlavním úkolem kontrolní činnosti bude včasné zjištění odchylek skutečnosti od plánu. Na základě tohoto zjištění pak musí být vedením společnosti podniknuty nápravné kroky vedoucí ke splnění plánu. Pokud se bude jednat o méně závažné nesrovnalosti, které je možno odstranit během několik dnů, není třeba měnit cíle, strategie nebo dílčí akční plány. Půjde-li o závažné odchylky, musí vedení společnosti navrhnout způsob nápravy. V případě nutnosti musí být dílčí plány a strategie radikálně změněny.

Četnost provádění kontrol bude v prvním roce vyšší, a to každý měsíc, v dalších letech pak bude kontrola prováděna čtvrtletně.

Součástí celkové kontroly je přizpůsobování akčních plánů a strategií vedoucích ke splnění stanovených marketingových cílů.

Kontrolní systém je již součástí jednotlivých dílčích návrhů, a je zde zmíněn z důvodu úplnosti zpracování marketingové strategie.

5 Závěr

V dnešní době silné konkurence a globalizace musí firmy věnovat velkou pozornost faktorům umožňujícím dosáhnout větší konkurenceschopnosti. Být konkurenceschopný znamená tedy pro firmu ABC odvádět takové výkony, aby uspěla jak u stávajících tak i u potencionálních zákazníků.

Společnost ABC si musí uvědomit, že v popředí veškerého zájmu a jednání firmy stojí zákazník, který má určité potřeby a požadavky. Nutným krokem každé organizace usilující o úspěch na trhu je zjištění těchto potřeb a požadavků a následně snaha o jejich co nejlepší splnění. Proto je pro firmu ABC nejdůležitější, aby zjistila, co nabízí konkurence a na základě tohoto zjištění pak mohla stávajícím i potencionálním zákazníkům nabídnout ještě lepší a výhodnější podmínky. Právě uplatněním předložené marketingové strategie se společnosti ABC otevírá cesta k naplnění zákaznických očekávání, a tím k dosažení lepší pozice na trhu.

Při zpracování tohoto tématu jsem vycházela z dostupné odborné literatury, která se stala základem pro nastudování daného tématu jako celku, základem při provádění jednotlivých analýz, ale také při formulaci navrhovaných konkrétních opatření.

Po dohodě s majiteli společnosti ABC byly stanoveny tyto hlavní cíle práce:

- Udržení tržního podílu společnosti v ČR
- Udržení stávajících a získání nových zákazníků
- Zvýšení spokojenosti zákazníků

Způsoby dosažení těchto hlavních cílů společnosti jsou podrobně rozpracovány v plánu konkrétních opatření.

Z provedené analýzy současné situace vyplynulo, že firma ABC:

- musí čelit vzrůstajícímu tlaku ze strany konkurenčních firem
- nemá dostatečný sortiment nabízených výrobků a poskytovaných služeb
- nemá zaveden systém řízení jakosti
- nemá dostatečnou podporu prodeje
- má slabou internetovou prezentaci

- nevyužívá možnost elektronického obchodování

Firmě ABC doporučuji v oblasti výrobků a poskytovaných služeb rozšířit tento sortiment o další doplňkové výrobky a služby tak, aby firma ABC byla schopna nabídnout stálým i potencionálním zákazníkům více než konkurence a tím také odlišila svou nabídku od nabídky konkurenčních firem. Takto zvolená strategie má firmě pomoci udržet stávající zákazníky a získat nové zákazníky. Povzbudit více zákazníků k nákupu výrobků u firmy ABC, a přispět tak ke zvýšení obrátu a tím i podílu firmy na trhu.

Z analýzy také vyplynulo, že firma nemá zaveden systém řízení jakosti. Na základě tohoto zjištění firmě ABC doporučuji zavést systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Pokud má firma ABC v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měla by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost, neboť jakost je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu. Hlavní přínos certifikace pro firmu ABC spatřuji především v posílení tržní pozice, zvýšení spokojenosti zákazníků a snadnějším získání nových zákazníků, zvýšení důvěryhodnosti firmy, zlepšení konkurenceschopnosti firmy a zlepšení ekonomických výsledků firmy.

Ceny nabízených výrobků jsou ve srovnání s konkurencí na stejné úrovni. Pro oblast cenové politiky navrhuji společnosti nabízet za stejnou cenu tzv. vyšší vnímanou hodnotu produktu. To znamená, že firmě doporučuji poskytovat zákazníkům konzultace a poradenství týkající se sortimentu nabízených výrobků a poskytovaných služeb.

V oblasti podpory prodeje doporučuji firmě ABC:

- více využívat reklamní kampaň na internetu, v odborných časopisech, inzertních týdenících a v rádiu
- významným zákazníkům firmy poskytovat slevy z nákupu výrobků a služeb, využívat časově omezené slevy doplňkových výrobků a služeb
- rozšířit sponzorské aktivity firmy, pravidelně pořádat setkání se zákazníky firmy
- využívat osobního prodeje jako nástroje přímé komunikace, hlavní náplní práce osobního zástupce bude vyhledávání a získávání nových zákazníků a jednání se stálými zákazníky.

Z analýzy dále vyplynulo, že stávající úroveň prezentace firmy ABC na internetu není dostatečná. Proto byly navrženy úpravy, které mají přispět ke zlepšení elektronické prezentace. Hlavním cílem je přivést na stránky co největší počet zákazníků, zjišťovat jejich poptávku a budovat dobrý image firmy.

V souvislosti s úpravou internetové prezentace, doporučuji firmě také vytvoření elektronického obchodu. Díky elektronickému obchodu bude firma ABC lépe vnímána stávajícími i potenciálními zákazníky. Neboť u zákazníků, kteří obchodují s firmou, která má elektronický obchod zřízen, to vyvolává pocit, že obchodují s firmou, která je na velmi dobré úrovni. Firma si také zlepší svoje postavení na trhu a svou image.

Výše uvedená opatření umožní firmě získat nové zákazníky, což se na základě kvalifikovaného odhadu projeví nárůstem obrátu firmy asi o 15 %. Skutečný nárůst obrátu firmy lze však přesně určit až po realizaci výše uvedených návrhů. Kdy firma porovná skutečně vynaložené náklady s výnosy, které realizace návrhů firmě přinese.

Zpracování této marketingové strategie bylo pro mě velmi zajímavou a přínosnou zkušeností a věřím, že realizace popisovaných návrhů přispěje k účelnému splnění požadovaných cílů firmy ABC.

6 Seznam použité literatury

1. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s.
ISBN 80-7179-577-1.
2. CRAVENS, D. W. *Strategic marketing*. 5. ed. Boston: Irwin McCraw-Hill, 1997.
670 s. ISBN 0-256-21438-7.
3. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s.
ISBN 80-251-1041-9.
4. HAIR, J. F. *Marketing research*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000. 682 s.
ISBN 0-256-19555-2.
5. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd.
Praha: VŠE, 2001. 29 s. ISBN 80-245-0176-7.
6. CHALUPSKÝ, V., *Marketing*. 2. vyd. Brno: PC-DIR, 2003. ISBN 80-214-0840-5.
7. KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 718 s.
ISBN 80-247-0016-6.
8. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd.
Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
9. MEFFERT, H. *Marketing & management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s.
ISBN 80-7169-329-4.
10. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994.
403 s. ISBN 80-85605-11-2.
11. TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská
univerzita v Plzni, 2001. 307 s. ISBN 80-7082-821-8.
12. VAVREČKA, V. *Marketing – podnikatelská filosofie XX. Století*. 1. vyd. Karviná:
Ecomix – OK, 1991. 116 s. ISBN 80-9000362-2-8.

Internetové zdroje:

1. Rádio Impuls. *Domovská stránka* [online]. c2003.
<<http://www.radioimpuls.cz>>
2. Databáze firem Kompass. *Domovská stránka* [online]. c2007.
<<http://www.kompass.cz>>

3. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.. *Domovská stránka* [online]. c2004.
<<http://www.cmzrb.cz>>

7 Seznam příloh

Příloha 1: Seznam poradenských a konzultačních firem systému řízení jakosti.

Příloha 2: Seznam akreditovaných certifikačních společností.

Příloha 3: Seznam firem zabývajících se tvorbou elektronického obchodu.

Příloha č. 1

Seznam poradenských a konzultačních firem zabývajících se zaváděním systému řízení jakosti

MBK Consulting s. r. o., Limuzská 8, 616 00 Brno

<www.mbk.cz>

QualiSys s. r. o., Vrchlického sad 5, 602 00 Brno

<www.qualisys.cz>

COMMED, s. r. o., Děbolínská 17, 148 00 Praha 4

<www.commed.cz>

CERT-ACO s.r.o., Huťská 275/3, 272 01 Kladno

<www.cert.cz>

PALSTAT s. r. o., Bulharova 230, 543 02 Vrchlabí

<www.palstat.cz>

Gondola Garant s. r. o., Počernická 168, 100 99 Praha 10

<www.gondolagarant.cz>

Powercom s. r. o., Karlovarská 814/111, 161 08 Praha 6

<www.powercom-international.cz>

DELTA Consulting s. r. o., Na Poříčí 12/1041, 110 00 Praha 1

<www.deltaconsulting.cz>

WAMB TQS s. r. o., Šlikova 306/50, 160 00 Praha

<www.wamb.cz>

Příloha č. 2

Seznam akreditovaných certifikačních společností

AZ Cert EU s.r.o., Fryčajova 122, 614 00 Brno

<www.azcert.cz>

Bureau Veritas Certification Czech Republic s.r.o., Olbrachtova 1, 140 02 Praha 4

<www.certification.bureauveritas.cz>

CERT-ACO s.r.o., Huťská 275/3, 272 01 Kladno

<www.cert.cz>

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 – Troja

<www.cqs.cz>

DEKRA Certification s.r.o., Türkova 1001, 149 00 Praha 4

<www.dekra-certification.cz>

KEMA Registrovaná Kvalita Česká Republika spol. s r.o., Křížkovského 33a, 603 00 Brno

<www.kema.cz>

TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorská 994, 142 21 Praha 4

<www.tuv.cz>

United Registrar of Systems Czech s.r.o., Na dlouhém lánu 41, 160 00 Praha 6

<www.URScertifikace.cz>

BEST QUALITY s.r.o., Těšínská 54/120, 710 00 Slezská Ostrava

<www.bestquality.cz>

Česká společnost pro jakost, Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

<www.csq.cz>

Triton CERT s. r. o., Evropská 178, 160 000 Praha 6

<www.tritoncet.cz>

Příloha č. 3

Seznam firem zabývajících se tvorbou elektronického obchodu

CzechNET CZ s.r.o., Velké Svatoňovice 315, 542 35

<www.gigaweb.cz>

Neofema s.r.o., Eliščino nábřeží 375, 500 02 Hradec Králové 2

<www.neofema.cz>

Agentura RP, Milady Horákové 1066, 500 06 Hradec Králové

<www.agenturarp.com>

X-Net, s.r.o. - Unreality.cz, Bubenská 49, 170 00 Praha

<www.unreality.cz>

ORANGEpro s. r. o., Za drahou 1424, 757 01 Valašské Meziříčí

<www.orangepro.cz>

WebGroup s.r.o., Gorkého 2178, 530 02 Pardubice

<www.webgroup.cz>

SIALINI – Internetové stránky, Stodolní 3, 702 00 Ostrava 1

<www.kontakt.internetove-stranky.cz>

ABWEB – Petr Převrátíl, Zárubova 492/22, 142 00 Praha 4

<www.abweb.cz>

Plymo.NET - bizZone, Smetanova 17, 602 00 Brno

<www.bizzone.cz>

Pro Holding CZ s. r. o., Písnicemi 448/5, 142 00 Praha 4

<www.proholding.cz>