



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING

ÚSTAV STROJÍRENSKÉ TECHNOLOGIE

INSTITUTE OF MANUFACTURING TECHNOLOGY

PLÁN NA ROZŠÍŘENÍ ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY A VÝROBY VYBRANÉHO PODNIKU

A PLAN FOR CUSTOMER BASE AND PRODUCTION EXPANSION OF A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Jedovnický

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav strojírenské technologie
Student:	Bc. Michal Jedovnický
Studijní program:	Strojírenská technologie
Studijní obor:	Strojírenská technologie a průmyslový management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Plán na rozšíření zákaznické základny a výroby vybraného podniku

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Hlavním cílem práce je vypracování návrhu na rozšíření výroby a marketingového plánu pro získání nových zákazníků ve společnosti J–VST s.r.o. Návrhy budou vycházet z provedených marketingových situačních analýz.

Cíle diplomové práce:

Metody a postupy zpracování.
Teoretická východiska práce.
Analýza současného stavu.
Vlastní návrhy řešení.

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně, dne

L. S.

Ing. Jan Zouhar, Ph.D.
ředitel ústavu

doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.
děkan fakulty

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu marketingové strategie pro firmu J – VST s.r.o. a jejím zavedení do praxe. Firma J-VST se specializuje na výrobu dílů technologií objemového tváření za studena. V první části diplomové práce je zpracována rešerše literatury, na základě které vy diplomová práce vypracován. Druhá část je zaměřena na přestavení firmy a analýzu jejího současného stavu. K tomuto bylo využito analýz PESTEL, Marketingového mixu, SWOT analýzy a Porterova modelu 5 sil. V poslední části je na základě marketingového mixu a SWOT analýzy navržena marketingová strategie a plán realizace strategie.

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, analýza, strategie, tváření

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on creating a marketing strategy for the company J - VST s.r.o. and its implementation in practice. J-VST specializes in the production of parts by volume cold forming technologies. In the first part of the diploma thesis, a literature search is processed, on the basis of which the diploma thesis was prepared. The second part is focused on the reconstruction of the company and analysis of its current state. PESTEL analyzes, the Marketing mix, SWOT analysis and Porter's 5 forces model were used for this. In the last part, based on the marketing mix and SWOT analysis, a marketing strategy and strategy implementation plan are proposed.

Key words

marketing, marketing strategy, analysis, strategy, forming

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JEDOVNICKÝ, Michal. *Plán na rozšíření zákaznické základny a výroby vybraného podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/137004>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, Ústav strojírenské technologie. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Plán na rozšíření zákaznické základny a výroby vybraného podniku vypracoval samostatně s využitím uvedené literatury a podkladů, na základě konzultací a pod vedením vedoucího práce.

.....
V Brně, 20.5.2022

místo, datum

.....
Michal Jedovnický

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto doc. Ing. Vítu Chlebovskému Phd. za cenné připomínky a rady, které mi poskytl při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat firmě J-VST s.r.o., že mi umožnila zpracovat danou problematiku a poskytla mi přístup k potřebným datům. V neposlední řadě chci poděkovat mojí rodině, která celých 7 let věřila, že školu úspěšně dodělám a byla mi velkou motivací k dokončení studia.

OBSAH

ÚVOD	10
1 METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ	11
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Metody zpracování	11
1.2.1 Teoretická rešerše	11
1.2.2 Analýza současného stavu firmy	11
1.2.3 Samotný návrh řešení	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Marketing	12
2.1.1 Pojem Marketing	12
2.1.2 Definice marketingu	12
2.2 Vývojová koncepce marketingu.....	13
2.2.1 Integrovaný marketing.....	14
2.2.2 Interní marketing	14
2.2.3 Společensky odpovědný marketing	14
2.2.4 Vztahový marketing	15
2.3 Marketing ve strojírenství	16
2.4 Strategie podniku.....	16
2.5 Marketingová strategie	17
2.5.1 Strategie podle marketingového mixu.....	18
2.6 Nástroje využitelné při volbě marketingové strategie.....	19
2.6.1 Model GE	19
2.6.2 SWOT analýza.....	20
2.7 Situační analýza firmy.....	21
2.7.1 Analýza makroprostředí	22
2.7.2 Analýza mikroprostředí	23
2.7.3 Analýza interního okolí podniku	26
2.8 Etapy marketingového řízení.....	27
2.8.1 Plánování	28
2.8.2 Realizace.....	31
2.8.3 Kontrola	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY J-VST s.r.o.....	35
3.1 Historie	35
3.2 Vnější prostředí firmy J-VST s.r.o. - PESTEL.....	35
3.2.1 Ekonomické faktory	35
3.2.2 Politicko-právní faktory.....	37
3.2.3 Sociální faktory.....	38
3.2.4 Technologické faktory	38
3.2.5 Legislativní faktory.....	39
3.2.6 Enviromentální faktory	39
3.2.7 Vyhodnocení vnějšího prostředí.....	40
3.3 Analýza současného stavu.....	40

3.3.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	40
3.3.2	Hrozba nových substitutů	41
3.3.3	Vliv odběratelů	41
3.3.4	Soupeření stávajících firem v odvětví	42
3.3.5	Vyjednávací síla dodavatelů	42
3.3.6	Shrnutí	42
3.4	Interní prostředí podniku	44
3.4.1	Faktory technického vývoje.....	44
3.4.2	Marketingové a distribuční faktory	44
3.4.3	Výrobní faktory a řízení výroby	44
3.4.4	Řízení lidských zdrojů	45
3.5	SWOT analýza	45
3.5.1	Analýza finančních faktorů	46
3.6	Marketingový mix	48
3.6.1	Produkt.....	48
3.6.2	Cena.....	49
3.6.3	Distribuce.....	49
3.6.4	Komunikace.....	50
4	VLASTNÍ NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	51
4.1	Cíle a vize firmy	51
4.2	Návrh marketingové strategie podle marketingového mixu	51
4.2.1	Produkt.....	52
4.2.2	Cena	53
4.2.3	Distribuce.....	53
4.2.4	Komunikace.....	53
4.3	Rozšíření výrobní základny	54
4.3.1	Rozšíření o výrobu z jiných než železných kovů	54
4.3.2	Rozšířit výrobu o výrobky vytvořené technologií třískového obrábění	54
4.4	Realizace marketingového plánu.....	54
4.4.1	Produkt.....	55
4.4.2	Cena	56
4.4.3	Distribuce.....	56
4.4.4	Komunikace.....	56
4.5	Tvorba nového designu webových stránek	57
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61

ÚVOD

Porevoluční rozvolnění trhu, vstup do EU a možnost obchodování jak se západem, tak východem, přinesla na trh zvýšené konkurenční prostředí. V tomto konkurenčním prostředí se zrodila nutnost reprezentovat svoji firmu v rámci daného trhu. Tak začal být kladen velmi velký důraz na marketing, tvorbu marketingových strategií a plánů, na to, jak přilákat nové zákazníky.

V dnešní době už je slovo marketing neodmyslitelně spjato s každou firmou. Proto, aby firma mohla být v oblasti marketingu úspěšná, musí vědět, jakým způsobem analyzovat trh, jaké jsou na trhu hrozby, příležitosti a musí znát své silné a slabé stránky. K zjištění těchto faktů se využívá nejrůznějších marketingových nástrojů, díky kterým podnik zvedá svoje šance, že přiláká nového zákazníka.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit stav firmy J-VST s.r.o. a navrhnout efektivní marketingovou strategii, které povede k rozšíření zákaznické základny zmiňovaného podniku. V rámci této strategie bude taktéž navržena strategie na rozšíření výroby této firmy, což by mělo mít dále za následek již zmíněné rozšíření zákaznické základny.

1 METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ

1.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce, je zrekapitulovat a zanalyzovat současný stav a postavení na trhu vybrané firmy, konkrétně firmy Jedovnický – výroba součástí tvářením s.r.o., zkráceně J-VST s.r.o.

Na základě této analýzy navrhnou novou marketingovou strategii, kterou by firma J-VST s.r.o. mohla využít k oslovení nových obchodních partnerů, získání nových zakázek a zviditelnění se na trhu.

Dále je cílem vytvořit návrh na rozšíření výrobné základny firmy. Toto rozšíření výroby by mělo napomoci k lepší konkurenceschopnosti firmy a opět k možnosti, jak oslovit nové potenciální odběratele.

1.2 Metody zpracování

Diplomová práce bude zpracována v několika krocích.

1.2.1 Teoretická rešerše

V první části diplomové práce bude zpracována teoretická rešerše. Jejím obsahem bude seznámení se s pojmem marketing, přehled jednotlivých marketingových strategií, a výčet nástrojů, které se k vytvoření marketingového plánu využívají, tedy nejrůznější analýzy.

1.2.2 Analýza současného stavu firmy

Druhá část diplomové práce bude sloužit k zanalyzování současného stavu firmy J-VST s.r.o. a k zjištění, jaká je její současná pozice na trhu. Bude vypracována analýza vnějšího prostředí, vnitřního a interního prostředí podniku, na základě, kterých budou vyhodnoceny silné a slabé stránky firmy, popřípadě její příležitosti na trhu a hrozby, které by firmu mohly ohrozit.

1.2.3 Samotný návrh řešení

V poslední části této práce bude zpracován konečný návrh marketingové strategie, který bude vycházet ze silných stránek firmy, její vize a cílů, kterých chce firma dlouhodobě dosáhnout. Součástí třetí části bude také návrh nového vzhledu webových stránek firmy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketing

2.1.1 Pojem Marketing

Marketing je proces, který se specializuje na uspokojení potřeb zákazníka. Pomocí nástrojů marketingových studií dochází ke zajištění potřeb a přání zákazníka ze strany firem, státních institucí či dalších organizací. Dále podle zjištěných skutečností pak tyto organizace realizují následující kroky, kdy jejich cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, v ideální čas, na správném místě a za vhodnou cenu. Marketing prostupuje celým fungováním firmy: od zajištění zdrojů, přes logistiku, výrobu, skladování až po prodej a zajištění poprodejního servisu. [1]

2.1.2 Definice marketingu

Definovat jednoznačně marketing není vůbec snadné. Každá literatura a každý autor má na jeho definici trochu jiný pohled. Pro představu si pár možných definic uvedeme:

„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ [2]

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ [3]

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ [4]

2.2 Vývojová koncepce marketingu

Historie marketingu je spjatá s vývojem lidské společnosti. Z historického pohledu je zajímavé sledovat, jak se marketing posouval od tradičního (transakčního) pojetí k modernímu pojetí marketingu 21. století. Vývoj koncepcí marketingu z hlediska tržní orientace společnosti ukazuje obr. č. 1.



Obr. 1 Vývojová koncepce marketingu [4]

Výrobní koncepce je považována za nejstarší podnikatelský přístup. Uplatňuje se za předpokladu, že poptávka je vyšší než nabídka. Kdy v konkrétním případě dávají spotřebitelé přednost snadno dostupným, ale především levným výrobkům. Cílem podniků je poté vyrábět co nejlevnější výrobky, kdy cena je určena výrobním a finančním úsekem. Důraz je kladen na získání vysoké výrobní efektivity, nízkých nákladů a masové distribuce. Výroba zboží je mnohem důležitější než jeho prodej. Tato koncepce se využívá za předpokladu, že firma chce rozšířit svůj trh. [5]

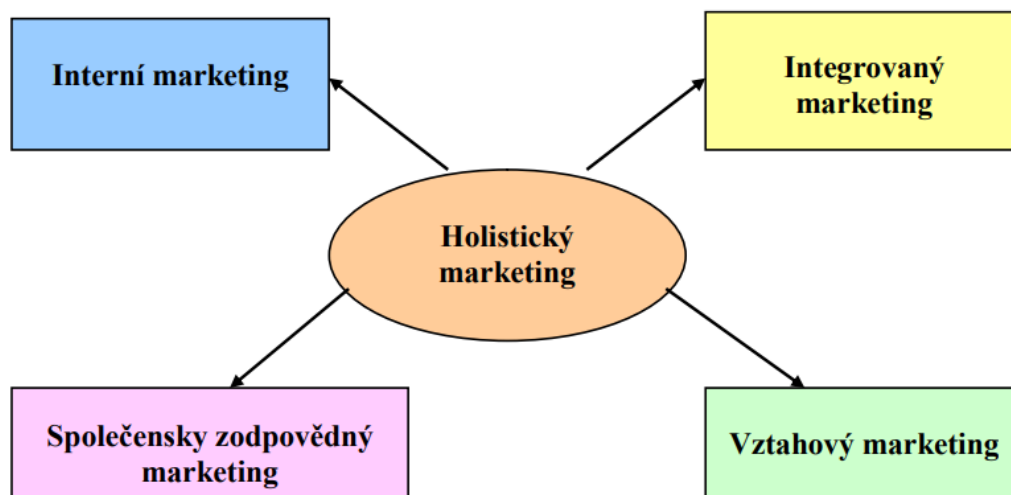
Výrobní koncepce se využívá v situaci, kdy priorita spotřebitelů je nejvyšší kvalita nabízených výrobků, lepší funkční vlastnosti nebo nejvíce inovačních prvků. Firmy se poté soustředí na vytváření lepších výrobků nebo na jejich vylepšení. [5]

Prodejní koncepce klade důraz na (agresivní) prodejní a propagační aktivity. Cílem podniků je prodat to, co mají, nikoli reagovat na to, co si žádá trh. „Účelem marketingu je prodávat více zboží více lidem častěji a za více peněz, aby se docílilo vyššího zisku“ (Sergio Zyman, bývalý viceprezident marketingu Coca-Cola,) [6]

Marketingová koncepce se přiklání k filozofii orientované na zákazníka. Mnohem vyšší důraz je kladen na již zmíněné zákazníky. Vytváří, poskytuje a sděluje lepší kvalitu na vybraných

cílových trzích, a to efektivnějším způsobem než konkurence. Cílem podniků je nabídnout ty správné výrobky pro své zákazníky. [5]

Holistická marketingová koncepce je brána jako moderní marketing, marketing 21. století. Dává možnost komplexních přístupů, na rozdíl od tradičního (transakčního) marketingu. Společnosti mají nové možnosti, kdy naprosto mění způsob vykonávání marketingu. Složky holistického pojetí marketingu jsou znázorněny obr. č. 2.



Obr. 2 Složky holistického marketingu [3]

Koncepce zastává názor, že záleží na všem. Je postavena na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost (integrovaná perspektiva).

2.2.1 Integrovaný marketing

Cílem integrovaného marketingu je sestavit plně sjednocené marketingové programy a aktivity. Konkrétně tím způsobem, aby zákazníkům sdělovaly a poskytovaly jejich hodnoty. Při sdělování a vytváření hodnot pro zákazníka, je možné vyvíjet mnoho marketingových aktivit. Marketingové aktivity jsou koordinované tak, aby se maximalizovaly jejich důsledky. [5]

2.2.2 Interní marketing

Marketing není ani tak oddělením jako spíše orientací společnosti. Myšlení marketingu musí proniknout celou společností. Proto tedy její úlohou je přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře obsluhovat zákazníky. Všechny marketingové funkce uvnitř podniku (prodej, reklama, služby zákazníkům, produkt management, marketingový výzkum) musí pracovat společně a také být koordinovány z hlediska zákazníka. [5]

2.2.3 Společensky odpovědný marketing

Společensky odpovědný marketing představuje chápání širších zájmů, etický, ekologický, právní i společenský kontext marketingových aktivit a programů. Bývá také označován jako

humanistický nebo ekologický marketing. Dopady marketingu se netýkají pouze zákazníků a firmy, ale i širší společnosti. Cílem je zajistit rovnováhu mezi zisky společnosti, spokojeností zákazníků a veřejnými zájmy. [5]^[OBS]

Společensky odpovědný marketing má za úkol zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a přinášet spokojenost efektivnější a účinnější formou, než je tomu u konkurence, a to takovým způsobem kdy chrání nebo zvyšuje spokojenost zákazníků a zdraví celé společnosti. [6]

2.2.4 Vztahový marketing

Vztahový marketing znamená výrazný posun v marketingovém myšlení. Výrazný posun naprosto mění zaměření na konkurenci a střety zájmů. Potřeba spolupráce, vzájemné závislosti je zde klíčová. Uznává důležitost jednotlivých subjektů – dodavatelů, zaměstnanců, distributorů, dealerů a prodejců. Právě tyto subjekty prostřednictvím vzájemné spolupráce zajišťují dodání největší hodnoty pro zákazníky. Vztahový marketing se především zaměřuje na partnery a zákazníky než na podnikové výrobky. Důraz je kladený na udržení současných zákazníků a rozšíření spolupráce s nimi než na získávání nových. Principy osobního prodeje a vyjednávání jsou silně orientovány na transakci, protože jejich cílem je uzavřít konkrétní prodej. Dnešní zákazníci jsou velcí a často globální. Dávají přednost dodavatelům, kteří dokáží prodávat a dodávat koordinovanou škálu výrobků a služeb v mnoha lokalitách. Vyřeší rychle problémy v různých oblastech a zvládnou úzce spolupracovat se zákaznickými týmy s cílem zlepšit produkty a procesy. Jestliže je vztahový marketing správně používán, firma se začne více zaměřovat na řízení svých zákazníků stejně jako na řízení svých produktů. Zároveň by si ale firmy měly uvědomit, že zatímco je dnešním trendem silný posun směrem ke vztahovému marketingu, není tento typ marketingu účinný pro všechny situace. [6] [5]

Kotler a Keller (2007) [6] definují vztahový marketing jako bohaté vzájemné vztahy se zákazníky a marketingovými partnery. Cílem vztahového marketingu je tvorba dlouhodobých vztahů se čtyřmi druhy klíčových partnerů:

- zákazníci
- zaměstnanci
- marketingovými partnery (kanály, dodavatelé, distributoři, obchodníci, agentury)
- členy sektoru financování (věřitelé, investoři), kteří mají přímý, či nepřímý vliv na úspěch marketingových aktivit podniku.

Vztahový marketing staví na silných ekonomických, technických a sociálních vazbách mezi těmito partnery. Zakládá se na vztazích s lidmi a organizacemi, které mohou mít přímý či nepřímý vliv na to, zda aktivity organizace nebo firmy budou úspěšné. Cílem je vytvořit takovou spolupráci, která bude dlouhodobě spojoval klíčové partnery, zákazníky, zaměstnance, distributory, maloobchodníky a další. Díky pochopení cílů a potřeb jednotlivých partnerů pak vzniká marketingová síť, která dle kvality vytvoření má velký vliv na úspěch podniku. Konkurenční boj probíhá na úrovni celých marketingových sítí. Vztah mezi tradičním (transakčním) a vztahovým marketingem zachycuje tabulka č. 1. [5]

Tab. 1 Vztahy mezi tradičním a vztahovým marketingem [7]

TRANSAKČNÍ MARKETING	VZTAHOVÝ MARKETING
Důraz na prodej (prodejní transakci)	Důraz na udržení zákazníka
Zaměření na produkt a jeho vlastnosti	Orientace na benefity produktu
Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Malý důraz na služby	Velký důraz na služby
Limitovaný vztah se zákazníkem	Silný vztah se zákazníkem
Středně velký důraz na kontakt se zákazníkem	Velký důraz na kontakt se zákazníkem
Kvalita je primárně záležitostí výroby	Kvalita je záležitostí všech

2.3 Marketing ve strojírenství

Strojírenství je pro marketing velmi specifické odvětví. Jedná se o specifickou část B2B marketingu, která je opředená mnoha předsudky a mýty. Mezi tyto mýty patří, že ve strojírenství není marketing potřeba, vrcholem marketingového snažení strojírenských firem je kalendář a propiska s logem a to, že na prodej specifických výrobků, které firmy produkují jsou marketingem neovlivnitelné. Tyhle domněnky samozřejmě nejsou pravdou a dobře mířený marketing může mít velký efekt na úspěch firmy. Ať už je to v oblasti zvýšení povědomí o značce, získávání nových obchodních partnerů nebo i přilákání nových pracovníků. [8]

Vzhledem k tomu, že jedná o B2B model jsou zde menší i větší rozdíly než v klasickém B2C modelu. Nákupní rozhodování na B2B trhu je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické. Vodítkem pro správnou komunikaci je znalost očekávání od nákupu, účelu nákupu zboží a služeb a rozhodovacího procesu firem, na které cílíte. Důležité je mluvit konkrétně ke své cílové skupině. [9]

Nejčastějšími nástroji, které se v marketingu pro strojírenství využívají, a které mohou ovlivnit výše zmiňované faktory jsou: firemní časopisy, newslettery, účast na veletrzích a sociální sítě, jako je LinkedIn.

2.4 Strategie podniku

Pojem strategie se vyskytuje v mnoha podobách a mnoha spojeních, např. obchodní strategie, bojová strategie atp. Původ tohoto slova je v řečtině. Výraz „strategie“ znamená schopnost vést vojsko. Obecná definice slova „strategie vyjadřuje dlouhodobý plán nebo činnost, který se zaměřuje na dosažení předem stanovených cílů. [10]

Za vytvoření firemní strategie je zodpovědné vedení firmy a její vrcholový management a mělo by to být jeho nejdůležitějším úkolem a prioritou. Strategické plánování vychází z poznání a hodnocení vývojové tendence a vnějšího stavu. Cílem strategického plánování je zajistit to, aby v době nejistoty či neurčitosti bylo možné díky této strategii dosáhnout úspěchu, stanovených cílů a prosperity. [11]

Ekonomická oblast nejčastěji používá hierarchické pojetí strategie. Jeho základem jsou poslání firmy, její cíle, strategie, taktika a politika. Tento přístup má tři hlavní výhody. První výhodou je, že zdůrazňuje vztah mezi posláním a realizací. Druhou výhodou je to, že se soustředí na

víceúrovňovou analýzu. Za třetí zdůrazňuje, že strategie musí mít pevně definovaný postup, který zaručí její splnění. Na druhou stranu tento přístup nebere v potaz, vliv změny prostředí a nutnost zavedenou strategii přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Z tohoto důvodu vznikly modely, do kterých jsou tyto změny zaneseny. Tyto modely jsou specifické flexibilitou celého strategického postupu a jsou jimi např. model S-C-P (Structure – Conduct – Performance.) nebo model R-C-P (Resource – Conduct – Performance). [12]

Jak již bylo popsáno výše, strategie je dlouhodobé směřování firmy. Pojem „dlouhodobost“ se ale dá vyložit nejrůznějšími způsoby. Nejčastější výklady je možné rozdělit do tří časových horizontů:

- (1) V rámci současného podnikání se firma snaží chránit svůj hlavní předmět podnikání a snaží se jej i dále rozvíjet
- (2) Firma plánuje jak zajistit nárůst zisku z nových zdrojů. Díky tomu se firma může soustředit na rozvoj stávajících aktivit, rozšíření podnikání na nové trhy atp. Firma v takovém případě také diverzifikuje podnikání a napomáhá tak jeho stabilizaci.
- (3) Firma připravuje nové aktivity do budoucna, které mají za cíl firmě přenést zisk. Ve většině případů jde o potenciální aktivity, k jejichž realizaci nemusí dojít, a tudíž je jejich výsledek velmi nejistý.

Pro to, aby se podařilo strategii firmy správně definována, je nezbytné, aby vedení firmy a její vrcholový management mělo přesně určené cíle, které jsou zároveň misí a vizí podniku. Dále je nezbytné, aby vedení jasně určeno, v jaké oblasti a v jakém rozsahu chce podnikat. Pro správně definovanou strategii je nezbytné, aby si byl podnik vědom svých konkurenčních výhod.

Všechny strategie obsahují také racionální (vypočitatelné) a iracionální (nevypočitatelné) složky. Racionální složky jsou takové složky firemní strategie, které může podnik ovlivnit. Můžeme do nich zařadit například přímé či nepřímé náklady. Nevypočitatelné složky jsou naopak složky, které podnik nemůže přímo ovlivnit. Řadí se sem například představy konkurence nebo veřejnost. Výsledná strategie je kombinací vypočitatelných a nevypočitatelných složek. [10]

2.5 Marketingová strategie

Role marketingu je ve strategickém řízení podniku nenahraditelná. Cílem marketingu je zajištění dlouhodobě výhodné tržní pozice a dosažení cílů stanovených vedením firmy. Marketingová strategie musí respektovat celkovou firemní strategii a měla by brát v potaz konkurenční výhodu firmy a hodnotu užitku který přináší zákazníkům.

Marketingová strategie by měla vyjadřovat, jakým způsobem chce podnik konkurovat se svými výrobky nebo službami na podnikem stanovených cílových trzích nebo tržních segmentech a jakým způsobem chce dosáhnout předem stanovených cílů. Představuje základní koncept,

v rámci kterého podniky realizují nejlepší možný postup, aby dosáhly cílových trhů a jejich uspokojení zákazníků výrobky [13].

Vytvoření a realizace strategie jsou těmi nejsložitějšími kroky v marketingovém procesu. Do těchto kroků patří rozhodování o marketingovém mixu a o umístění firemních financí v určitém časovém horizontu. Přenáší marketingové cíle do tržních aktivit podniku a ovlivňuje tak jeho vývoj.

Každý podnik má vlastní specifickou marketingovou strategii, která mu poskytuje různé možnosti volby. Pro firmy, které podnikají pouze v jedné oblasti je výběr strategie lehčí. Na druhou stranu, pro firmy, které se mají širší záběr podnikání a jsou aktivní ve více oblastech, může být výběr a formulace strategie velmi obtížné, protože strategická analýza vyžaduje komplexní pojetí a komplikovanější jsou také vzájemné vztahy a spojitosti.

Marketingový manažeři musí při přemýšlení nad strategií a její následnou formulací hlavně respektovat misi, cíle a vize firmy a zároveň sledovat strategický směr, kterým se firma ubírá a který kryje veškeré jednotky a činnosti. Dále je také potřebná excelentní znalost výsledků situační analýzy.

Cíle podniku jsou velmi důležité, protože udávají marketingové hodnoty firmy a jejich splnění znamená dosažení těchto hodnot. Dosažení daného cíle je kritériem, pomocí kterého jde měřit úspěch nebo neúspěch použité strategie.

Marketingový manažeři mohou vybírat z obrovského množství marketingových strategií. Dále budou popsána strategie dle marketingového mixu, které budou následně použity v praktické části diplomové práce.

2.5.1 Strategie podle marketingového mixu

Díky marketingovým strategiím je firmám daří dosahovat svých stanovených cílů. Je nezbytné, aby si podniky uvědomovali, které nástroje mohou využít k jejich dosažení. To znamená, že je nutné správně využít potenciálu marketingového mixu. Všechny marketingové nástroje zahrnuté v marketingovém mixu má velmi důležitou roli při vytváření nové strategie. Mix musí být vytvořen v souladu s marketingovými cíli podniku a poskytovat prostor pro provádění rozhodnutí, díky kterým bude zákazník uspokojen, Do strategie dle marketingového mixu můžeme zařadit tyto strategie:

- výrobkové
- cenové
- distribuční
- komunikační [14]

Základním stavebním kamenem kvalitní marketingové strategie je ve většině případů výrobek a ze kterého vychází výrobková strategie. Mělo by tedy být cílem podniku produkovat takové

výrobky, ve kterých zákazník uvidí hodnotu. Výrobek by tedy měl být tvořen s ohledem na požadavky cílové skupiny zákazníků. [15]

2.6 Nástroje využitelné při volbě marketingové strategie

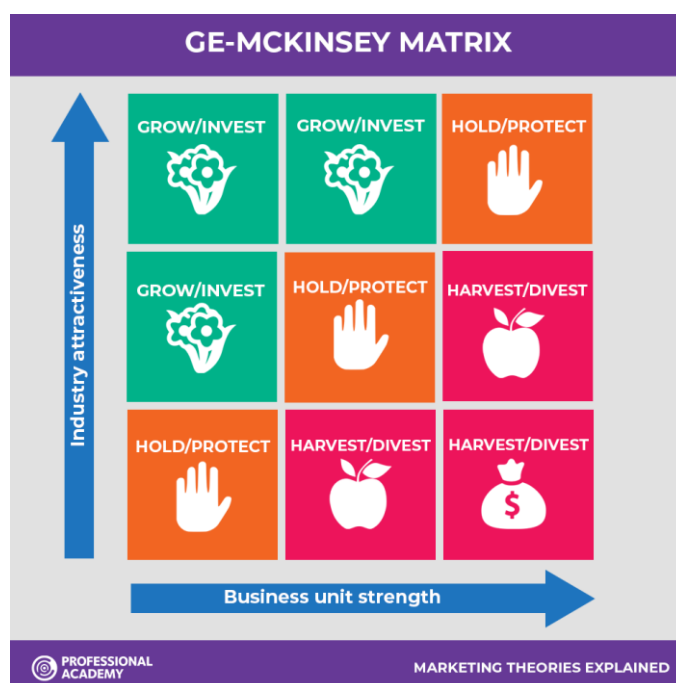
Za účel zefektivnění marketingové strategie mohou majitelé firem a marketingový specialisté využít nástroje, díky kterým je volba jednodušší. Nejvyužívanějšími nástroji jsou:

- GE matice
- SWOT analýza
- Positioning
- Model BCG

2.6.1 Model GE

Model GE zkoumá dva rozměry. Těmi jsou přitažlivost trhu a konkurenční postavení. Tento model vyvinula v 70. letech minulého století firma, po které má i své jméno. Toto firmou byla McKinsey and Company pro podnik General Electric, zkráceně GE. Matice má rozměr 3 x 3. Matice sleduje 2 základní faktory, tržní atraktivitu (svislá osa) a konkurenční postavení (horizontální osa). Matci je možné vidět na obrázku č.4. Na základě vyhodnocení těchto faktorů, jejich součtu a následné vynesení na osy, můžeme firmu zařadit do tří pásem:

- 1, 2, 4 (zelená zóna) značí výhodné postavení pro investice
- 3, 5, 7 (oranžová zóna), podnik by se měl zamyslet nad možnými riziky, která investování přináší a dává přednost investicím na krátkodobý horizont,
- 6, 8, 9 (červená zóna), podnik se rozhoduje mezi pozastavením činnosti, ukončením podnikání či likvidací. [16]



Obr. 3 GE matice [17]

2.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza se používá pro vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů firmy. Díky SWOT analýze je možné najít silné a slabé stránky podniku stejně jako příležitosti a hrozby. Svoje uplatnění analýza nachází při strategickém řízení a marketingu. SWOT spojení prvních písmen oblastí, které zkoumá, těmi jsou: [18]

- Strengths – silné stránky, tedy v čem je organizace dobrá
- Weaknesses – slabé stránky, tedy v čem je špatná
- Opportunities – příležitosti, tedy co lze využít
- Threats – hrozby, tedy na co je nutné dávat pozor

Tato analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analýz vůbec, protože její využití je velmi široké. Původně byla vymyšlena jako prostředek pro hodnocení celé organizace, ale využití je použitelná skoro na cokoli. [18]

Je založena na identifikaci silných a slabých stránek podniku. Stejně tak je potřeba identifikovat klíčové příležitosti a hrozby trhu, na kterém podnik působí. Má tedy za cíl omezit slabé stránky, podpořit silné, předcházet hrozbám a využít příležitostí. [18]

Pravidla při postupu

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, k dosažení kýženého výsledku je potřeba tabulku správně vyhodnotit. Postupů, jak na to je mnoho, ale mají společně rysy: [18]

1. Zaměřit se na klíčové faktory firmy.
2. Zahrnout pouze faktory, které jsou měřitelné a objektivní.
3. Rozepsat faktory do 4 kvadrantů. (obr. č. 5)
4. Použít silné stránky pro využití příležitosti na trhu. S-O hodnocení
5. Využít příležitostí k odstranění slabých stránek. W-O hodnocení
6. Využít silné stránky k odvrácení hrozeb. S-T hodnocení
7. Minimalizovat hrozby eliminací slabých stránek. W-T hodnocení [18]

SWOT ANALÝZA



Obr. 4 SWOT analýza [19]

2.7 Situační analýza firmy

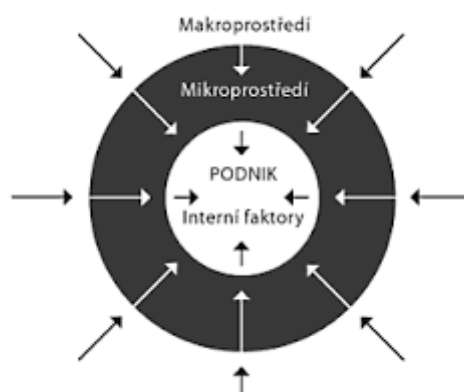
Situační analýza systematicky prozkoumává vnitřní situaci firmy s důrazem na marketingové činnosti a na vnější prostředí, tedy pozici firmy v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu. Analýza se realizuje ve třech časových horizontech. Analyzuje se tedy:

- Dosavadní vývoj
- Současný stav
- Budoucí vývoj

Dosavadní vývoj zahrnuje postavení firmy na trhu v minulosti. A analýze současného stavu by měla být zahrnuta analýza trhu, prodeje, nákladů, konkurence a vnějšího prostředí. Součástí budoucího plánování by měly být provedeny předpovědi a prognózy potenciálu trhu, podílu na něm, zisků a prodejů.

Situační analýza může pomoci při formulování budoucí tržní pozice, a to pomocí analytického zhodnocení vývoje v minulosti a v současnosti a na základě kvalifikovaného odhadu budoucnosti. Zkoumá vnitřní situaci organizace, a to vůči trhům a konkurenci a komplexně zkoumá, jak ovlivňují vnější faktory podnik. Obecně lze v rámci analýz a prognóz sledovat makrookolí a mikrookolí podniku. [10]

Na obrázku č. 8 můžeme vidět, vliv mikroprostředí, makroprostředí a interních faktorů na podnik.



Obr. 5 Vliv faktorů na podnik [20]

2.7.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Vhodnou metodou je tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o tyto faktory:

P – politicko-právní faktory (Political)

E – ekonomické faktory (Economical)

S – sociální faktory (Social)

T – technologické faktory (Technological)

Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

Politicko-právní faktory jsou ovlivněny politickou a právní situací v dané zemi. Patří sem legislativní předpisy, dále právní předpisy, politická stabilita, daňová politika, předpisy Evropské unie. Také určují povinnosti podniku vůči spotřebiteli, státu nebo zaměstnancům.

Ekonomické faktory zahrnují ekonomické podmínky na daném trhu. Jelikož ekonomické faktory ovlivňují jak dodavatele, tak odběratele, jsou pro podniky zásadní. Patří sem tyto ukazatele: vývoj HDP, vývoj mezd, míra nezaměstnanosti, inflace, stabilita měny, měnové kurzy nebo vývoj hospodářských cyklů.

Do sociálních faktorů lze zařadit demografický vývoj populace, věkový profil, vzdělání, kulturní vlivy, spotřební zvyky zákazníků nebo změny životního stylu.

Do technologické faktory patří trendy ve výzkumu a inovace v dané oblasti, státní výdaje na výzkum a vývoj. Technologický pokrok zajišťuje dosažení lepších hospodářských výsledků. [13] [21]

Pokud je faktorů málo, lze je dále rozšířit na PESTEL analýzu, kdy E a L označuje tyto faktory:

E – environmentální faktory

L – legislativní faktory

V environmentálních faktorech jsou zařazeny hlavně předpisech na ochranu životního prostředí, klimatických podmínkách apod.

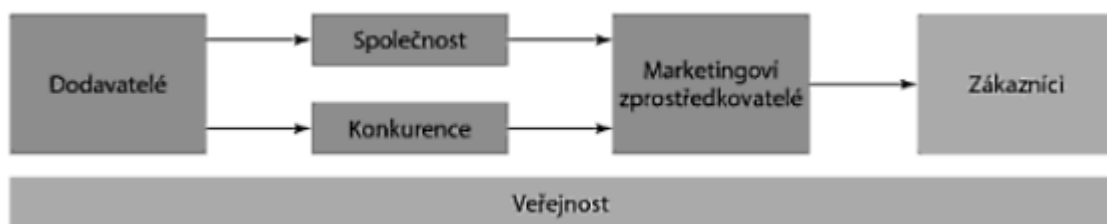
Legislativní faktory zohledňuje vlivy národních, místních a světových legislativ. Berou v potaz i zákony na ochranu duševního vlastnictví nebo na ochranu hospodářské soutěže. Tyto zákony určují prostor pro podnikání a tím mohou tak výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Informace o důležitých faktorech získané z PEST/PESTEL analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii, vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech se doporučuje vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší, tj. například scénáře optimistické, realistické a pesimistické.

Pro vlastníky společnosti je důležité, aby byl především kladen důraz na ty faktory makrookolí, které přímo ovlivňují podnik. Také je velmi důležité sledovat vzájemné působení těchto faktorů a odhadovat jejich možný budoucí vývoj. [22]

2.7.2 Analýza mikroprostředí

Jak uvádí Jakubíková [13], v marketingovém mikroprostředí působí faktory, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Mikroprostředím se rozumí samotné odvětví, ve kterém podnik působí a je nutné ho nejdříve analyzovat a charakterizovat. Kotler [6] dodává, že úkolem marketingu je uspokojování potřeb a přání zákazníků. Ke splnění tohoto úkolu je důležitá spolupráce s ostatními činiteli mikroprostředí společnosti, jak je znázorněno na obr 9.

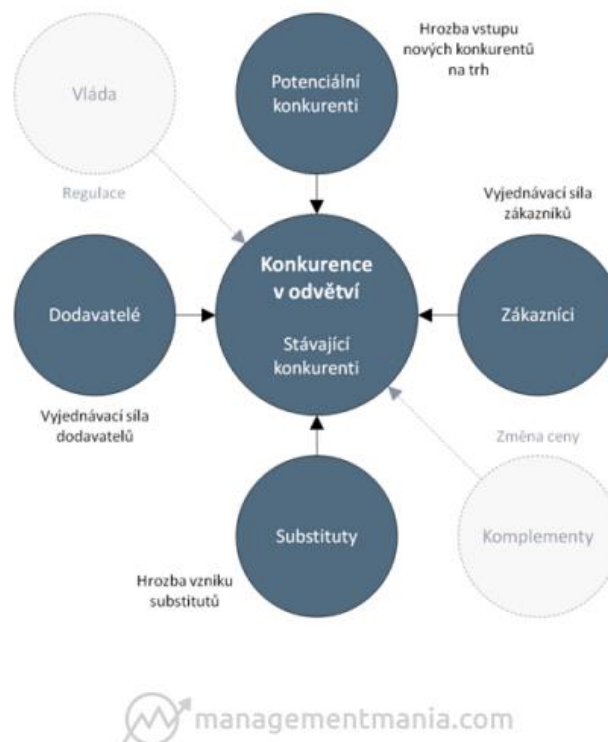


Obr. 6 Spolupráce v mikroprostředí [23]

Firemní systém obvykle vytváří hodnoty ke spokojenosti zákazníka ve spolupráci s marketingovými manažery za účasti těchto činitelů [6]:

- společnost (firma) – marketingoví manažeři musí úzce spolupracovat se všemi odděleními ve firmě, např. s finančním, výrobním apod.,
- dodavatelé – firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, které společnost, ale i její konkurenti, potřebují pro výrobu zboží a služeb;
- marketingoví zprostředkovatelé – firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečnému spotřebiteli (distribuční společnosti, marketingové agentury, finanční zprostředkovatelé);
- zákazníci – tvoří šest základních typů trhů – spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek a mezinárodní trh;
- konkurence – úspěch společnosti závisí na tom, aby poskytla vyšší hodnotu a spokojenost pro zákazníka než konkurence. Pouze přizpůsobení se potřebám cílových zákazníků nestačí;
- veřejnost – jakákoliv skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů (např. finanční instituce, média, vládní instituce, místní komunita a občané, zaměstnanci) [24]

Mikroprostředí firmy se nacházejí subjekty, které danou firmu přímo ovlivňují. Součástí mikroprostředí je i ustanovení charakteristik, daného odvětví společně s vymezením jeho rizik. Je zde nezbytné určit, jaké má firma silné a slabé stránky. Díky určení specifických silných stránek je firma schopná odlišit se od konkurence a docílit tím konkurenční výhody a navýšit své zisky. Jednou z nejvýhodnějších metod pro zkoumání mikroprostředí je Porterův model pěti sil. Jak jsou jednotlivé síly provázány můžeme vidět na obrázku č. 10.



Obr. 7 Porterův model 5 sil [18]

Dle Porterova modelu pěti sil závisí úroveň konkurence na těchto základních pěti silách:

- Hrozba nově vstupujících firem
- Hrozba nových substitutů
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Vyjednávací vliv odběratelů
- Soupeření mezi existujícími firmami

Dohromady všech těchto pět sil udává úroveň konkurence a potenciál výnosnosti v daném odvětví. Nyní si těchto pět sil blíže specifikujeme.

Hrozba nově vstupujících firem

Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, přinášejí nové zdroje. Snaží získat tržní podíl v odvětví. Příchod nové firmy může vést ke stlačení cen, a tím snížení zisku podniků. Příchod nových firem je pravděpodobnější, pokud je odvětví atraktivní především vysokými výdělky, nízkými bariérami vstupu, a pokud nabídka firem nepokrývá poptávku zákazníků. Hrozba vstupu nových konkurentů záleží také na reakci stávajících podniků v odvětví. I když nově vstupující podnik může očekávat ostrou reakci od stávajících podniků, hrozba vstupu není příliš vysoká. [25]

Je možné najít i řadu bariér, které komplikují nově vstupujícím firmám do daného odvětví vstup. Mezi tyto bariéry můžeme zařadit:

- Úspory v rozsahu
- Kapitálová náročnost a přechodné náklady při vstupu do daného odvětví
- Přístup k distribučním kanálům
- Diferenciace produktu
- Politika státu

Hrozba nových substitutů

Substitut je takový výrobek, který má obdobnou funkci jako produkt původní. Zákazník může zaměňovat spotřebu jednoho produktu za druhý produkt. Pokud substitut představuje hrozbu, podniky by neměly zvyšovat ceny a měly by pracovat na zdokonalování stávajícího produktu. Tlak substitutů se zvyšuje, když existuje substitut s vysokou kvalitou a nízkou cenou. Příkladem substitutů může být například cukr, který nahrazují umělá sladidla, ale je možné je najít i ve vzdálených oborech. Příkladem substitutů velice vzdálených od původních odvětví je například burzovní makléř, který se může setkat se substituty jako jsou nemovitosti nebo pojištěním a jinými způsoby, jak jednotlivci investují kapitál. [10]

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou všechny subjekty, které podnik zásobují potřebným materiálem, zbožím nebo službami, které jsou důležité pro jeho bezproblémový chod. Dodavatelé mohou snížit ziskovost odvětví tím, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu dovážených statků nebo služeb. Dodavatelé mají převahu v několika případech. Je tomu tak, pokud je nabídka ovládána jen několika málo společnostmi a je více koncentrovaná než odvětví, jemuž dodává, nebo pokud nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách do daného odvětví. Dále také pokud dané odvětví není důležitým odběratelem nebo pokud dodavatelé mají diferencovanou produkci. Vliv dodavatelů podléhá změnám a často je mimo kontrolu firem. [25] [22]

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé jsou subjektem, který je v bezprostředním vztahu s daným podnikem. Nemusí se však jednat vždy o koncové zákazníky, ale i prostředníky nebo prodejce. Vyjednávací síla odběratelů je dána především schopností stlačovat ceny, požadováním vyšší kvality nebo lepších služeb. Odběratelé mají silnou pozici, pokud nakupují velké množství nebo pokud existuje více dodavatelů v okolí. Nebezpečná pro dodavatele je také tzv. zpětná vertikální integrace, kdy odběratel může vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce. [25]

Soupeření mezi existujícími firmami

Díky soupeření v odvětví chtějí firmy docílit lepšího a výhodnějšího postavení, kterého můžou dosáhnout za pomoci reklamních kampaní, cenové konkurence, uvedení nového produktu na trh nebo zlepšení služeb a servisu pro zákazníky. Tyto kroky však mohou zapříčinit, že ostatní firmy na trhu se pokusí o stejné změny, aby opět vylepšili své postavení. Jelikož jsou podniky na sobě závislé, může tato snaha vést, v konečném důsledku, k lepšímu postavení celého odvětví. Naopak, tato snaha může přinést i opačný efekt a postavení všech firem a celého odvětví se zhorší. Úroveň konkurence mezi firmami v daném odvětví závisí na těchto faktorech:

- vysoké fixní náklady
- počet konkurentů v odvětví
- pomalý růst odvětví
- nedostatečná diferenciacce
- vysoké překážky výstupu

2.7.3 Analýza interního okolí podniku

Cílem analýzy interního okolí podniku je zhodnotit stav, ve kterém se firma právě nachází, a identifikovat slabé a silné stránky. V rámci analýzy je potřebné zhodnotit znalosti a odhadnout, jaké zdroje jsou k dispozici ve firmě a jak s nimi lze pracovat. Zdroji podniku jsou prostředky, které tvoří vstupy do výroby, jako například pracovníci, finanční zdroje apod. [25]

Aby se dali jednoznačně určit silné a slabé stránky firmy, je zapotřebí zanalyzovat interní faktory dané firmy. Těmi jsou:

- vědecko-technické faktory
- řízení lidských zdrojů.
- marketingové a distribuční faktory
- finanční a rozpočtové faktory
- výrobní funkce

Vědecko-technické faktory – Vědecko-technické faktory výrazně přispívají k vytváření konkurenční výhody podniku, jelikož pomáhají k vytvoření nového výrobku nebo ke zlepšení stávajícího výrobku. Mohou také výrazně pomoci ke zlepšení výrobního procesu a tím pádem i ke snížení výrobních nákladů. Účelem výzkumu a vývoje je, aby byl podnik

schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než ostatní podniky v odvětví a získat tak náskok před konkurencí. [22]

Řízení lidských zdrojů – Řízení lidských zdrojů zajišťuje to, jestli má organizace pracovníky s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli poskytuje uspokojivé pracovní podmínky a také jestli jsou pracovníci správně informováni vedením firmy o dění uvnitř firmy. Pracovníci by se měli identifikovat se směřováním podniku a měli by být hrdí, že pro tuto organizaci pracují. [22]

Marketingové a distribuční faktory – V rámci marketingových a distribučních faktorů podnik musí rychle rozpoznat potřeby trhu a zákazníka anebo je v něm probudit. Hlavním úkolem je vytvořit prodejní orientaci. Pro udržení vztahu a věrnosti zákazníka je nutné, aby zákazníci byli s výrobkem či službou spokojeni. Jelikož je vždy levnější si zákazníka udržet než získat nového. Marketing by tedy neměl záviset jen na marketingových expertech, kteří do kontaktu se zákazníkem ve větší 48 míře většinou nepřijdou, ale měl by s ním být seznámen každý pracovník organizace. Jen tak může být zajištěno, že v centru marketingové strategie stojí vždy zákazník. [26]

Analýza finančních a rozpočtových faktorů – Analýza finančních a rozpočtových faktorů je zásadní zejména pro vedení podniku, věřitele, stakeholdery a akcionáře. Jejich analýza taktéž ukazuje, jakou má firma pozici na daném trhu a jak velká je jeho konkurenční výhoda. Ukazateli, které lze v rámci této analýzy zkoumat jsou: kapitálová návratnost, rentabilita tržeb, ekonomická přidaná hodnota apod.

V rámci interní analýzy podniku existují i jiné nástroje, jak jej analyzovat. Jsou jimi například model „7S“ firmy McKinsey, kauzální model Burkeho a Litwina, model analýzy síly prostředí nebo Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept. [15]

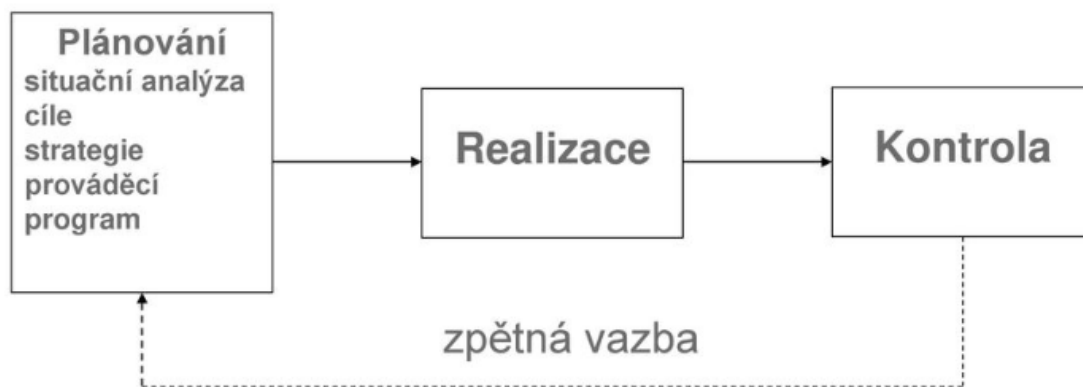
Analýza výrobních funkcí je pro firmu obzvláště důležitá. V rámci analýzy těchto faktorů je nezbytné prozkoumat ty výrobní procesy, při kterých se objevuje řada podstatných rozhodnutí, jako mohou být například kvalita výrobku, kolik se daného výrobku bude vyrábět, využívání surovin, energií nebo polotovarů.

2.8 Etapy marketingového řízení

Strategický marketingový proces je složen ze tří na sebe navazujících fází. Tyto fáze jsou:

- Plánování
- Realizace
- Kontrola

Na obrázku č. 11 můžeme vidět schéma, jak na sebe jednotlivé fáze navazují.



Obr. 8 Etapy marketingového řízení [27]

Jednotlivé fáze na vzájemně navazují a jejich pořadí není možné změnit, protože jsou brány jako celek. Je nezbytné, aby marketingová strategie byla dynamická a hleděla na potřeby zákazníků nejen v současné době, ale i v budoucnu, jelikož se jejich přání a potřeby mohou měnit. [13]

Nyní si jednotlivé fáze postupně rozebereme.

2.8.1 Plánování

Plánování je první fází celého procesu. Pomáhá k tomu, aby všechny složky v rámci firmy společně efektivně fungovali při budování budoucích aktivit. V této fázi se vyhodnocuje konkrétní situace, konkurence, provádí se analýza okolí podniku, stanovují se cíle a vytváří se marketingový plán. Dále jsou také ustanoveny základní zadání pro fázi realizace. Nejdůležitějším úkolem této fáze je vytvoření, udržování a rozvíjení cílů firmy.

Fáze plánování se skládá z následujících kroků:

- Marketingová situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií
- Sestavení marketingového plánu [14]

Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza (marketingový audit) je kritické, nestranné, systematické a důkladné:

- Zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem položeným na marketingové činnosti) - mikroprostředí
- Šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem položeným na analýzu trhu) - makroprostředí.

Tato analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech:

- Dosavadní vývoj (kde se podnik nacházel v minulosti)
- Současný stav (pozice podniku v současnosti)
- Odhad možného budoucího vývoje (kam chce podnik dospět v budoucnosti). [15]

Výsledky, které plynou z provedené situační analýzy jdou důležitým podkladem pro určení marketingových cílů, definování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů by mělo následovat po provedení situační analýzy. Východiskem pro marketingové cíle jsou podnikové cíle, které jsou určeny vrcholovým managementem a jsou primárním cílem podniku. Marketingové cíle pomáhají tyto primární cíle naplňovat. Měly by plně reflektovat skutečnosti, které byly identifikovány v situační analýze. Marketingové cíle vystihují konkrétní úkoly, kterých chce podnik dosáhnout během určitého časového období. Na rozdíl od strategie, která říká, jak toho chce podnik dosáhnout, marketingové plánování realizace marketing. plánu marketingová kontrola 50 cíle určují, čeho chce podnik dosáhnout. Je důležité, aby cíle byly kompatibilní se strategií podniku, protože cíle, které budou sestavovány v rozporu se strategií, budou kontraproduktivní a demotivující pro zaměstnance, jelikož je nebudou moci splnit. Nejvhodnější pomůckou pro stanovení nejen marketingových cílů je metoda SMART. [28]

Metoda SMART se používá především v oblasti strategického řízení a řízení projektů, nicméně je možné ji využít i v jiných oblastech plánování. SMART je zkratka složená z prvních písmen slov, které specifikují, jaký má daný cíl být:

- S (specific), specifický – cíl musí být přesně definován, jelikož čím přesněji je definován, tím jednodušeji se bude plnit a předejde se možným nedorozuměním
- M (measurable) měřitelný – plnění cíle by bylo možné měřit. Mělo by být možné změřit, do jaké míry bylo cíle dosaženo.
- A (achievable/acceptable) dosažitelný, akceptovaný – cíl by měl být dosažitelný v čase a akceptovaný odpovědnou osobou.
- R (realistic) realistický – cíl by měl být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, zároveň musí být k dispozici relevantní zdroje a znalosti.
- T (timed) časově ohraničený – cíl by měl být časově specifický, měl by tedy mít jasný termín plnění a mělo by ho jít sledovat v čase. [29]

Marketingové cíle patří do marketingového plánu. Protože marketingový plán je dokument, který se dostává do rukou konkrétním lidem v rámci vedení firmy, je zapotřebí se zaměřit na cílové trhy a na jejich zákazníky, kteří určují a definují marketingové cíle. Jestliže podnik cílí přímo na specifickou skupinu zákazníků, je potřeba provést segmentaci trhu. To znamená rozdělení zákazníků s různými potřebami do menších, specifičtějších skupin. Zákazníci v rámci této menší skupiny by měli stejné nebo velmi podobné požadavky na produkty. Výsledkem procesu segmentace by mělo být nalezení skupin potenciálních zákazníků, kteří jsou vnitřně stejnorodí, ale navzájem různorodí. Segmentace umožňuje firmě lépe cílit pozornost na lépe zvládnutelné a uspokojitelné skupiny potenciálních zákazníků. Tyto vybrané skupiny pak bývají základem pro určení marketingových cílů a marketingových programů.

Základní principy, které by marketingové cíle měli dodržovat jsou tyto:

- účelnost marketingových cílů
- motivace jednotlivých zaměstnanců a týmů k dosažení úkolů
- možnost jednoznačného hodnocení
- formulace základních principů jako východisek pro další etapu

Jen velmi pečlivým a podrobným provedením rozborů podnikové činnosti je možné přesně stanovit marketingové cíle. Výstižné a přesně vyjádřené cíle přiblíží každému zaměstnanci přijatelným způsobem jeho úkoly a odpovědnosti v rámci organizace. Úkoly, které budou

přijaty dobrovolně a s pochopením znamenají, že jim zaměstnanci porozuměli a uvědomují si jejich smysl a myšlenku. [15]

Po určení cílů a segmentaci trhu přichází na řadu formulování strategie a procesu.

Marketingové plánování znamená propojení všech kroků plánovací etapy do širšího kontextu, který znázorňuje východiska pro strategické rozhodování. Formulaci plánu není možné jakýmkoliv způsobem oddělit od podnikové politiky, podnikových cílů, ani od umístění podniku v prostředí nebo od etiky a kultury. Je také nezbytné, aby si podnik uvědomil, že neexistuje žádná univerzální strategie, která zaručí cestu k úspěchu. To pravé řešení je umět vybrat silné stránky podniku a z nich pomocí marketingových nástrojů utvořit jedinečnou strategii pro daný podnik. Je také nezbytné neustále zdokonalovat přístupy ke strategiím a nebát se dosud nevyužívaných přístupů a postupů a zavádět i další činnosti, které mohou pomoci efektivněji dosáhnout podnikových cílů. [11]

V případě malých firem je lepší si zvolit jeden typ strategie, který bude nejlépe vystihovat podstatu jejich cílů. Střední firmy mají ve většině případů větší výrobní portfolio a mohou se tak zaměřit na více typů. V zásadě mohou zvolit dva základní přístupy, těmi jsou ofenzivní a defenzivní strategie. Ofenzivní strategie znamená útočit na konkurenci a její slabé stránky. Pokud chce podnik používat tuto strategii, je nutné dobře znát konkurenci a nedostatky jejich výrobků. Může se jednat o působení výrobku proti výrobku nebo segmentu proti segmentu. Opakem ofenzivní strategie je defenzivní strategie, v rámci této strategie podnik může použít nástroje jako patentovou ochranu nebo může využívat služby exkluzivní distribuce. [6]

Posledním krokem je kompletace marketingového plánu, ve kterém jsou obsaženy výsledky plánování. Tento nástroj napomáhá zlepšit výsledky firmy. Každá firma vytváří vlastní marketingový plán, který se liší strukturou i obsahem. Jak malé, tak střední firmy by se měly věnovat vytvoření marketingového plánu.

Marketingový plán by měl obsahovat klíčové informace, být výstižný. Jednotlivé činnosti formy v rámci marketingového plánu by měli být realizovatelné. Dle typu firmy, oblasti, ve které firma podniká, velikosti firmy nebo vývojové fáze, ve které se nachází, může být jinak strukturovaný a mít jinou formulaci.

Marketingový plán by měl obsahovat titulní stranu, obsah plánu a stručné shrnutí. Následovat by mělo shrnutí závěrů podnikového plánování a závěry situační analýzy. Dále by zde měly být definovány marketingové cíle a strategie a sestavení rozpočtu. Nakonec by měly být definovány prováděcí programy a způsob, jak bude plán kontrolován. Jelikož je ale každý podnik individuální, marketingový plán může být změněn podle potřeb podniku. Plán by měl mít několik variant, jelikož podnik by měl být připraven na různé situace. [13]

Při stanovování rozpočtu se též stanovuje předpokládaný rozpis marketingových a firemních nákladů a tržeb, které budou vynaloženy a získány v průběhu plánovaného období. Do nákladů spojených s marketingem se řadí například: náklady na reklamu, náklady spojené s přímým marketingem, náklady na vývoj nového produktu, využívání nového distribučního kanálu atd. Z toho vyplývá, že vytvořit rozpočet na marketingový plán není jednoduché, protože musí brát v potaz rozpočet celé firmy, což s sebou může nést určité limity. Vytváření nového rozpočtu zpravidla vychází z výše rozpočtu na předchozí období. Vedení firmy by však mělo přihlídnout k případným změnám trendů na trhu a výkyvům. Důležitý je také typ podniku, fáze, ve které se podnik nachází a definované strategie a cíle podniku.

Nezbytnou součástí při sestavování rozpočtu je předpověď prodeje a nákladů. Příjmy ani náklady se nesmějí nadhodnotit ani podhodnotit. Předpověď příjmů a nákladů podniku slouží malým a středním podnikům jako vodítko pro budoucí plánování. Pro provedení předpovědi není nutné používat složité matematické modely, je spíše nutná znalost podnikání, odvětví a trhu. [15]

Odhadované prodeje by měly vycházet z výše prodeje v minulosti. Při výpočtu nákladů by podnik měl mít definováno, které aktivity v rámci marketingu chce realizovat a jaké náklady budou s těmito aktivitami spojené. Malé podniky se budou náklady na marketing minimalizovat a využívat co nejlevnější a nejdostupnější formy reklamy, což mohou být internetová reklama, sociální sítě nebo budování osobních kontaktů.

Poté, co je plán sestaven, je nutné, aby se s ním i nadále pracovalo, byl neustále aktualizován na základě průběžně sbíraných dat. Je to z důvodu toho, že okolí podniku se neustále mění, vyvíjí. Proto je zapotřebí s plánem pravidelně pracovat, revidovat a aktualizovat jej, aby byl aktuální a reagoval na veškeré změny v okolí podniku.

Po sestavení marketingového plánu je také nezbytné, aby byl sestaven prováděcí program, který ukládá každému pracovníkovi nebo oddělení odpovědnost a čas k provedení úkonu a zároveň identifikuje hlavní úkoly, které je potřeba splnit. Odpovídá na otázky jako například: Co se bude vyrábět? Kdo je za úkol zodpovědný a provede ho? [14]

Vytvoření marketingového plánu je velký krok k dosažení tržního úspěchu, ke splnění cíle je ale potřeba, aby tento plán byl i úspěšně realizován. Proto po sestavení marketingového plánu přichází realizační fáze. [13]

Poté, co je fáze plánování dokončena, přichází na řadu etapa realizace marketingového plánu.

2.8.2 Realizace

V rámci fáze realizace se marketingový plán zaveden do praxe. To znamená, že se plán promítne do každodenních marketingových aktivit firmy. Ale především by toto zavedení do praxe mělo být vidět nejen v aktivitách, které budou marketingový manažeři vykonávat, ale i na výsledcích, které si firma určila.

Fáze realizace zahrnuje:

- 1) Faktickou realizaci marketingového plánu pomocí daných aktivit – sem můžeme zahrnout následující aktivity:
 - a) Vlastní realizace
 - b) Vzájemná komunikace – komunikace spadá mezi klíčové aktivity v rámci realizace plánu. Všichni zaměstnanci podniku pověřeni převedením plánu do praxe musí znát svoji roli, kterou v procesu má.
 - c) Koordinace – je to soubor všech činností, které je potřeba vykonat. Tyto činnosti by měli být v souladu a zároveň je stanoveno, kdo jaký úkol bude vykonávat. Management firmy může pro tuto aktivitu využít nejrůznějších nástrojů. Je potřeba sladit

a zkoordinovat priority formy a určit, v jakém pořadí se budou vykonávat. Jen v takovém případě je možné předejít konfliktním situacím.

- d) Dostatečná motivace – aktivita, kterou se podnik snaží inspirovat své zaměstnance k provedení daných činností. Je nutné si uvědomit, že každého pracovníka je potřeba motivovat jiným způsobem, protože motivace je velmi individuální záležitost a každého motivuje něco jiného.
 - e) Stanovení odpovědnosti – v rámci odpovědnosti podnik určí podnik pracovníka, který má danou činnost na starost, je za ni zodpovědný. Zároveň by firma měla mít takovou strukturu, aby tohle bylo umožněno.
 - f) Komunikace – poslední podmínka pro úspěšnou realizaci marketingové strategie je dobrá komunikace. Manažeři i zbytek zaměstnanců musí chápat své povinnosti a musí je být schopní mezi sebou komunikovat.
- 2) Vytvoření příslušné marketingové organizace, v rámci které je možné plán převést do praxe – jak úspěšné bude zavedení marketingového plánu do praxe z části závisí na tom, jak je postavena organizační struktura pro tento úkol zvolená. Struktura firmy by měla rozdělovat a koordinovat jednotlivé, klíčové činnosti firmy, díky kterým chce firma dosáhnout svého cíle.

Na následujícím obrázku 12 můžeme vidět vztah výběru marketingové strategie a její následné realizace, ukazuje, že i vhodně zvolená marketingová strategie musí být i vhodně realizována.

		Marketingové strategie	
		DOBŘÉ (vhodné)	ŠPATNÉ (nevhodné)
Marketingová realizace	DOBŘÁ (efektivní)	<p>ÚSPĚCHY (dobré plány, dobrá realizace) Marketingový program vede k dosažení marketingových cílů.</p>	<p>POTÍŽE (špatné plány, dobrá realizace) Plány jsou špatné a je nezbytné přijmout určitá opatření.</p>
	ŠPATNÁ (neefektivní)	<p>POTÍŽE (špatná realizace, dobré plány) Realizace je chybná a je nezbytné přijetí určitých marketingových opatření.</p>	<p>NEZDARY (špatná realizace, špatné plány) Marketingový program je naprosto nevhodný a nevede k dosažení marketingových cílů.</p>

Obr. 9 Vztah výběru a realizace marketingové strategie [16]

2.8.3 Kontrola

Základem marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. Je tedy nezbytné mít kontrolní systémy dobře nastavené. V rámci této fáze se vyhodnocují a posuzují výsledky, kterých se marketingu podařilo dosáhnout, dále se zaměřuje na to, jestli se cíle, které byly dány marketingovým plánem dodržují. Při kontrole strategií je třeba brát v úvahu i faktor času – realizace některých plánů může trvat i několik let. Strategická kontrola se soustřeďuje nejen na kontrolu výsledku, ale i na usměrňování akcí a jejich průběhu. Proto bývá často označována jako řídicí kontrola. Pro řízení marketingové činnosti v delším časovém horizontu jsou výsledky kontroly důležitým ne-li nezbytným zdrojem informací. Bez kontroly a hodnocení by proces nebyl kompletní.

V rámci kontrolní etapy se srovnávají dosažené výsledky v oblasti marketingu s plánovanými cíli. Je nezbytné, aby byly také zkontrolovány možné odchylky od plánu. Dále je také nutné zjistit příčiny těchto odchylek. U pozitivních odchylek je potřeba využít příležitostí, které poskytují, a u negativních odchylek posoudit, jestli jsou cíle dobře nastaveny, popřípadě odstranit špatné vlivy. [26]

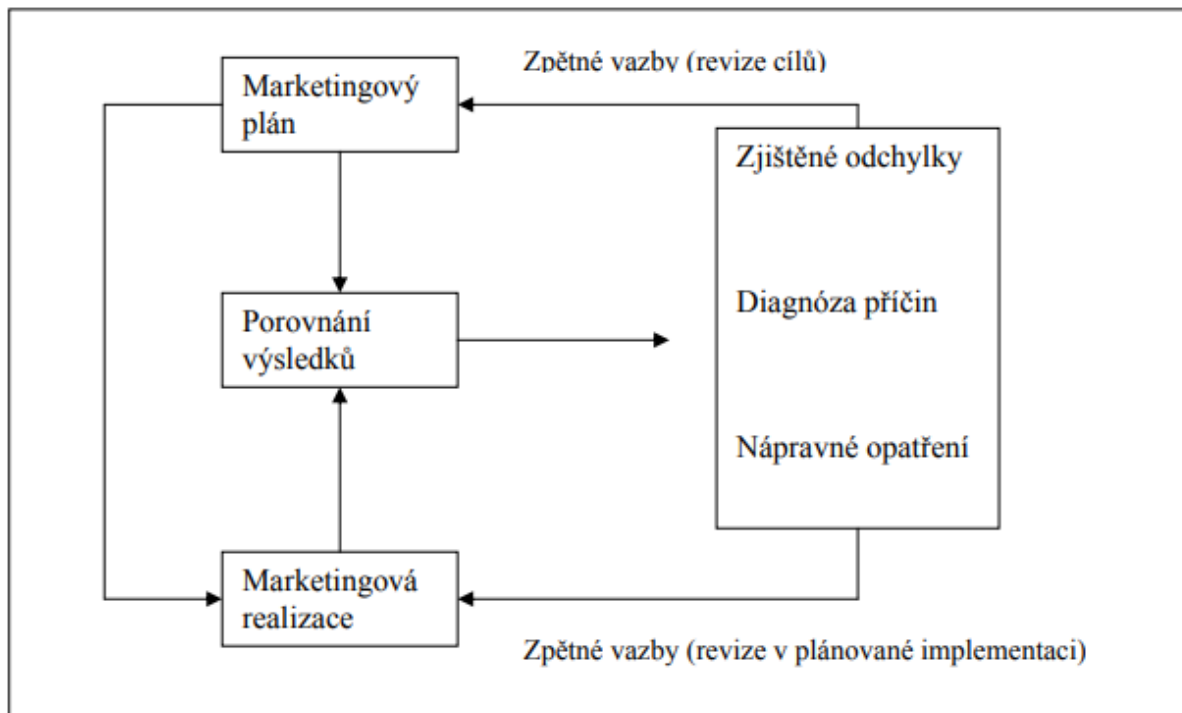
Marketingová kontrola by se měla zaměřit na marketingové cíle, marketingový audit, marketingový plán a marketingovou efektivitu.

V rámci plnění marketingového plánu je nutné mít definovaná měřítka, podle kterých se výkon a úspěšnost vyhodnocují, a která by se měla pravidelně kontrolovat. Díky těmto měřítkům by podnik měl být schopen určit, zda bylo dosaženo požadovaného cíle či nikoliv.

Při kontrole, jak se daří realizace marketingového plánu se mohou hodnotit tyto měřítka, například: zisky, náklady na marketing, úroveň prodeje nebo spokojenost zákazníků. K vyhodnocení těchto měřítek se dá využít analýza zisků, analýza marketingových nákladů, analýza prodeje nebo analýza spokojenosti zákazníků.

Při kontrole efektivity by měli marketingový manažeři vyhodnotit, jak efektivní je marketingový program, dále výkonost výrobků a zákazníků. Další aspektem, který by měl být do kontroly zahrnut a posouzen je efektivita složek komunikačního mixu. Je nutné, aby v rámci kontroly efektivity byly srovnány různé ukazatele v rámci firmy. Těmito ukazateli mohou být dosažené výsledky nebo například mezipodnikové srovnání vybraných ukazatelů.

Na obrázku č 13. můžeme vidět jednotlivé vazby v rámci kontroly marketingového plánu.



Obr. 10 Kontrola marketingového plánu [16]

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY J-VST S.R.O.

V této kapitole diplomové práce bude představena firma J-VST s.r.o. Bude zde rozebrána její historie, obor podnikání. Dále se bude zkoumat její současné postavení na trhu, současný stav marketingu. Bude zkoumáno mikroprostředí, makroprostředí i prostředí vnitřní. Informace, které v této kapitole budou vypsány, autor čerpal z hovorů s majitelem podniku, panem Pavlem Jedovnickým a Jitkou Jedovnickou, která má ve společnosti na starost marketing a finance. Dále bylo čerpáno ze webových stránek j-vst.eu

3.1 Historie

Počátky firmy se datují do roku 1992, kdy vznikla firma Pavel Jedovnický – kovovýroba. Zakladateli této firmy byli pozdější zakladatelé J-VST s.r.o. a to pan Ing. Bohumil Jedovnický, CSc, jeho bratr Jan Jedovnický a syn Pavel Jedovnický, s provozovnou v Medlovicích na Zlínsku, kdy pro Bohumila s Janem byla firma ze začátku „vedlejšák“. V roce 1999, již bylo jisté, že se firma na trhu uchytila, se založila druhá provozovna v Kyjově a vznikla firma J-VST s.r.o. Bohumil s Janem se po odchodu do důchodu plně věnovali práci v nově vzniklé společnosti.

V současné době má firma 2 provozovny v Medlovicích na Zlínsku a Kyjově na Hodonínsku, na vedení firmy se z původních zakladatelů podílí pouze Pavel Jedovnický a Jan Jedovnický. Firma se zaměřuje především na objemové tváření za studena, převážně lisování, a válcování, ale v jejich portfoliu najdeme i výrobky vytvořené technologií třískového obrábění, především pak soustružením. Průmysl, do kterého jde většina výroby je automobilový a stavebnictví. Odběratelé jsou firmy jako Brano Group, a.s., ČZ, a.s., Lisi Automotive Form, a.s. nebo Astron Buildings s.r.o.

V současnosti se firma podílí i na mezinárodním projektu LightMe, zaměřeném na vývoj nového odlehčeného materiálu a výrobě produktů z něj, kdy firma má na starosti právě zkoušky obrobitelnosti a vytvoření finálního produktu.

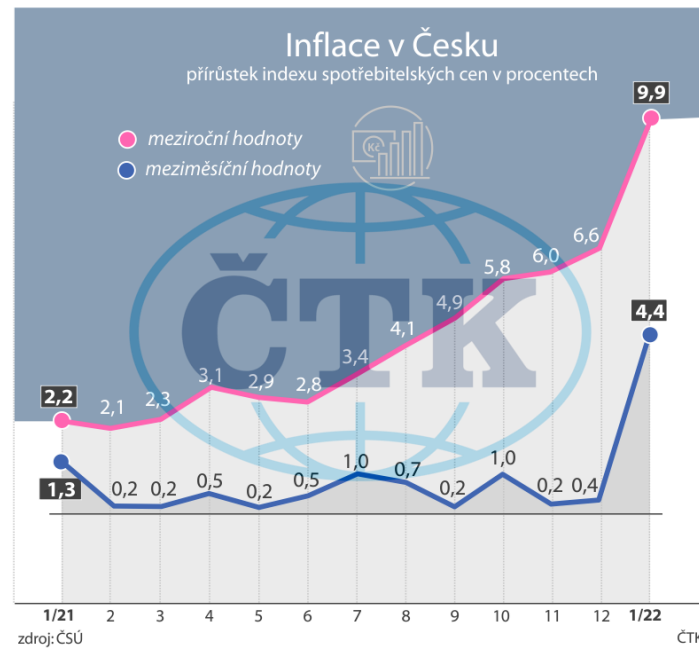
3.2 Vnější prostředí firmy J-VST s.r.o. - PESTEL

Aby byla firma J-VST s.r.o. konkurence schopná v odvětví, ve kterém podniká a zároveň naplnila svůj dlouhodobý strategický záměr, musí zohledňovat spoustu vnějších faktorů, které mají vliv na její působení na trhu. Tyto faktory jsou ekonomické, politicko-právní, sociální, technologické, environmentální a legislativní.

3.2.1 Ekonomické faktory

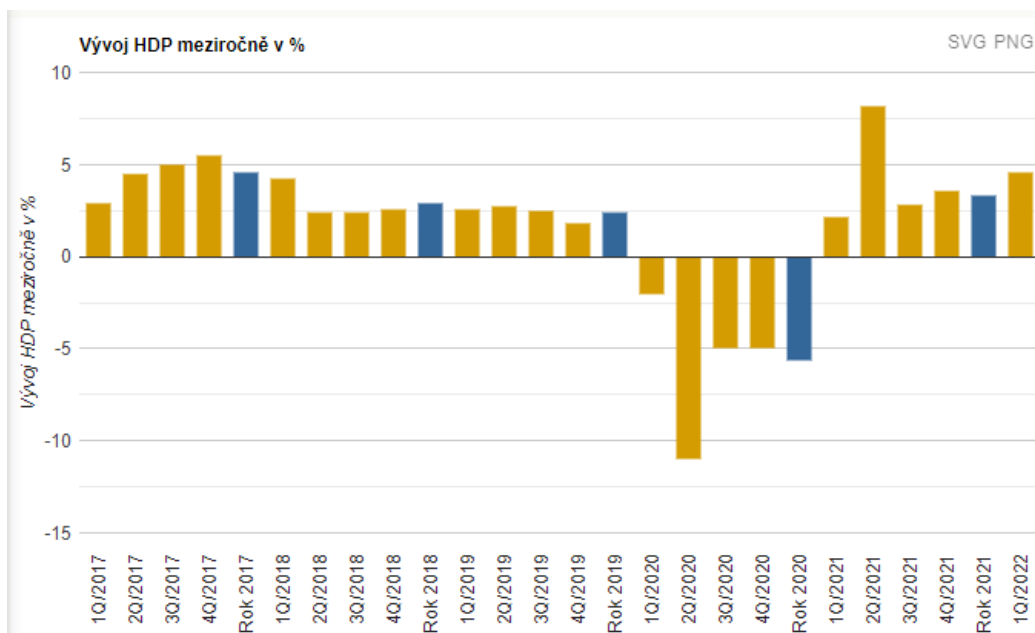
První z faktorů, který firma musí brát v potaz je ekonomická situace v ČR, Evropě, ale i ve světě. V současné době se ekonomika České republiky potýká s dopady ekonomické krize, která byla způsobena pandemií viru COVID – 19 a následným otevíráním trhu, a také situací na Ukrajině, a s ní spojenými sankcemi západu směrem k Rusku. Obě tyto události velmi ovlivňují současnou ekonomickou situaci, zejména se pak od nich odvíjí rapidní a extrémní růst inflace, která je v současné době v Česku nejvyšší za posledních 29 let, naposledy byla na hranici 14 % v roce 1993.

Tyto události nejvíce firmu zasáhly po finanční stránce, jelikož zvyšující se inflace zasáhla do cen materiálu, snížila poptávku a zároveň má dopad na reálnou hodnotu peněžních zůstatků firmy a s nimi sníženou kupní sílu. Na obrázku č. 14 je možné vidět vývoj inflace za poslední rok, k 1/2022



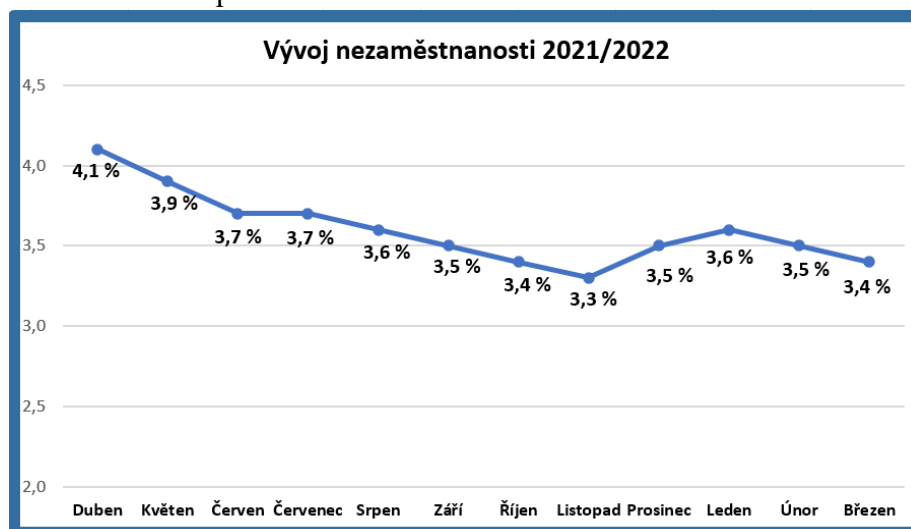
Obr. 11 Vývoj inflace 2021 - 2022 [30]

Situace vyvolaná těmito událostmi ovšem zatím neměla vliv na vývoj hrubého domácího produktu, který meziročně vzrostl o 4,6 %, mezikvartálně o 0,7 %, jak je možné vidět na obrázku č. 14. K meziročnímu růstu HDP pozitivně přispěly zejména výdaje na konečnou spotřebu domácností a tvorba hrubého kapitálu. Naopak přetrvával negativní vliv zahraniční poptávky. [31]



Obr. 12 Vývoj hrubého domácího produktu v ČR k 1Q 2022 [32]

Další ukazatel, který je potřeba brát v potaz je nezaměstnanost. Z obrázku č. 15 je zřejmé, že nezaměstnanost se od vypuknutí pandemie viru COVID-19 postupně snižuje. Meziročně se snížila o 0,8 %, na současných 3,4% nezaměstnanosti. Celkový počet nezaměstnaných tak byl 252 873. Tohle se do aktivity firmy podepisuje tím, že je pro firmu velmi složité najít zaměstnance s dostatečnou praxí a kvalifikací.



Obr. 13 Míra nezaměstnanosti v ČR k 3/2022 [33]

3.2.2 Politicko-právní faktory

Firma J-VST s.r.o. byla založena v roce 1999 jako společnost s ručením omezeným. Tato forma obchodní společnosti je dle Českého statistického úřadu nejvíce využívanou formou, která se používá nejvíce při zakládání malých a středních podniků.

Nový zákon č.90/2012 sb., o obchodních společnostech a družstvech, dostal v roce 2014 změn, které přinesli úpravy, dotýkají se založení nové společnosti s ručením omezeným. Změny to byly následující:

- Odstranění horního počtu možných společníků
- Snížena minimální výše základního kapitálu – snížena z původních 200.000 Kč na 1 Kč
- Zavedení tzv. kmenového listu – cenný papír, který představuje podíl společníka na společnosti s ručením omezením

V roce 2021 tento zákon dostal dalším změnám, těmi hlavními jsou:

- Změna ve splácení vkladu – pokud počáteční kapitál nepřevyšuje 20.000 Kč, není nutné zakládat zvláštní účet určený pro tuhle platbu. Nyní ji je možné splatit u notáře či správce vkladu
- Právník jako jednatel – právnická osoba, jednatel, je povinna určit fyzickou osobu, která ji při výkonu funkce ve společnosti s ručením omezeným zastupuje.
- Převod podílu – podíl je možné převádět za předpokladu, že podpisy na smlouvě o převodu jsou úředně ověřeny

Na podnik se vztahuje daň z příjmu právnických osob, která je v současné době 19 %.

Další novely zákona, které ovlivnili firmu J-VST s.r.o. byly novela zákona o DPH, který prošel změnou v roce 2013, a také změna systému sociálního pojištění, taktéž z roku 2013. Protože je firma plátcem DPH zvedla se jí v roce 2013 sazba z 20 % na 21 %.

Novela zákona o DPH z roku 2020 osvobozuje od daně při dodávání zboží do jiného členského státu Evropské unie.

3.2.3 Sociální faktory

Do sociálních faktorů řadíme demografický vývoj populace. Dle výzkumu vypracovaného Českým statistickým úřadem se populace v České republice bude snižovat a stárnout. Klesání populace by mělo být pouze částečně vyrovnáváno aktivní migrací. Už dnes patří populace České republiky k jedné z nejstarších na celém světě. Tato skutečnost je způsobena zejména nízkou porodností. Trend stárnutí jde pozorovat i u firmy J-VST s.r.o., kde věkový průměr zaměstnanců neustále roste a nové či mladší zaměstnance je čím dál složitější získat. Vzhledem k oboru a náročnosti práce jsou cílovou skupinou firmy lidé s praxí, kteří se specializují na práci na lisech.

3.2.4 Technologické faktory

Jak již bylo zmíněno, firma staví svou výrobu na postupových lisech značky Šmeral. Tyto stroje pocházejí z 80 let 20. století a jejich stav tomu také odpovídá. I sebemenší závada s sebou přináší velké úsilí a vysoké náklady na pořízení náhradních dílů, které je nutno si nechat kusově vyrábět. Tohle je způsobeno neexistující strojovou dokumentací a nedostatkem náhradních dílů.

Jelikož se cena nových strojů tohoto typu pohybuje v oblasti 60–100 mil. Kč je pro firmu nereálné pořídit stroje nové, proto je nucena pracovat se stávajícím vybavením, i přes to, že se technologie a spolehlivost strojů posunula.

Válcovačky závitů, které firma využívá, se průběžně obměňují za novější, ale nemá potřebu kupovat nové stroje, protože vývoj v oblasti válcovaček za posledních 40 let je téměř nulový a díky 30-tileté zkušenosti s těmito stroji je firma schopná si většinu případných oprav zařídit sama.

Hydraulické lisy výrobce HŠV Polička a.s. byly zakoupeny nové a o jejich provoz a údržbu se starají zaměstnanci J-VST s.r.o. v úzké spolupráci s techniky firmy HŠV. Zde firma drží krok s trhem.

CNC stroje firmy Mazak jsou pouze jakýmsi doplňkem k hlavním výrobním strojům, kterými jsou výše zmiňované lisy a válcovačky. I když technologie v této oblasti postoupila a dají se koupit moderní, 5-tiosé obráběcí centra, tak potřebám firmy stačí standartní CNC soustruhy.

3.2.5 Legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že firma J-VST s.r.o. podniká v právním státě, je vázána dodržováním legislativy daného státu a jeho právním řádem. Legislativa se dá dělit do dvou skupin: legislativa obecně platná a legislativa specifická pro podnik.

Mezi legislativu, která je obecně platná je zařazeno:

- Zákon. č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášek č. 500/2002 Sb., č. 501/2002 Sb., č. 502/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 33/2020 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) 72
- Zákon č. 114/1992 Sb., zákon o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmu
- Zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele

Mezi legislativu, která je specificky platná pro podnik by se dala zařadit vyhláška č. 135/1964 Sb., ta byla ovšem již zrušena v roce 1992.

Z pohledu legislativy je pro firmu největší hrozbou nestálé politické prostředí. Tím jsou myšleny časté změny v legislativě, které by měnili podmínky pro podnikání v České republice.

3.2.6 Enviromentální faktory

Enviromentální neboli ekologické faktory, jsou faktory, které ovlivňují životní prostředí. Vzhledem k tomu, jakým způsobem se v posledních letech situace ohledně životního prostředí řeší na celosvětové úrovni je to jeden z důležitých aspektů vnějšího prostředí podniku. Nejčastěji řešenými faktory jsou znečištění prostředí, změny klimatu, se kterým je spojeno globální oteplování, recyklace a obnovitelné zdroje.

Vzhledem k tomu, že většinu výroby firmy J-VST s.r.o. tvoří tváření za studena, což je téměř bezodpadový způsob výroby součástí, je v tomto ohledu firma velmi šetrná k prostředí a nevytváří téměř žádný odpad. Pokud odpad vznikne, je shromažďován a následně odvezen k recyklaci do sběrný kovů.

Látkou, se kterou je v rámci výroby potřeba zacházet opatrně je olej, který se ve firmě využívá k chlazení výrobků při výrobě. Proto, aby se zabránilo plýtvání a případným únikům oleje se ve výrobě používá opakovaně a v momentě, kdy je již olej nepoužitelný se bezpečně odváží k likvidaci.

3.2.7 Vyhodnocení vnějšího prostředí

Díky analýza PESTEL jsem schopen vyhodnotit všechny faktory, které jsou důležité pro činnost firmy.

Z analýzy je patrné, že existuje spousta faktorů, které mohou firmu ovlivnit, a to jak pozitivně, tak negativně.

Přehled jednotlivých hrozeb a příležitostí je shrnut v tabulce č. 2

Tabulka 2 Souhrn PESTEL analýzy

Faktory	Příležitosti	Hrozby
Ekonomické		Růst cen Nízká nezaměstnanost -> málo kvalifikovaných zaměstnanců na trhu
Politicko – právní		Politická nestálost Změna zákonů ovlivňujících podnikání
Sociální	Možnost zaměstnání lidí v důchodovém věku, kteří mají zkušenosti	Stárnutí zaměstnanců firmy
Technologické	Obnova strojového vybavení firmy díky zlepšujícím se technologiím	Nové technologie vstupující na trh Vysoké ceny nových strojů
Legislativní		Změna legislativy jak české republiky, tak EU
Enviromentální	Výroba s minimálním odpadem = ecofriendly	Zpřísnění předpisů pro nakládání s odpadem, recyklaci atd.

3.3 Analýza současného stavu

Tato část diplomové práce se zaměřuje na analýzu postavení firmy J-VST s.r.o. na trhu. Analýza je prováděna za pomoci Porterova modelu pěti sil.

3.3.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Trh v oblasti výroby součástí za pomoci technologie objemového tváření za studena není v České republice příliš široký. Na trhu se pohybuje zhruba 5 firem a není příliš časté, aby se objevil nový podnik, který by chtěl v této oblasti podnikat.

Za minimálním zájmem o podnikání v oblasti tváření za studena může být hned několik faktorů.

Tím první může být dlouholetá tradice již zavedených firem, které mají své stálé odběratele a pro firmy, které by nově chtěli vstoupit na trh, by byl konkurenční boj velmi náročný.

Druhým, nejdůležitějším faktorem je bariéra ceny. Náklady pro vstup do odvětví tváření za studena jsou velmi vysoké. Ať už se jedná o nákup či pronájem dostatečně velkých prostor pro umístění veškerých strojů, zázemí a skladů materiálu i výrobků, nebo pořízení ať už nových či zánovních strojů na tváření, lisů, válcovaček, a potřebného dalšího vybavení, tak počáteční investice pro vstup na trh se pohybuje v řádech desítek až stovek milionů korun českých.

Třetím faktorem je možnost využití i jiných technologií k vytvoření stejných výrobků, proto se možná konkurence soustředí na trh třískového obrábění, a nikoliv na trh tváření za studena.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma J-VST s.r.o. z pohledu vstupu nových firem na trh není ohrožena téměř vůbec.

3.3.2 Hrozba nových substitutů

Když se bavíme o substitutu v oblasti strojírenství, tak se jedná o výrobek nebo součást, kterou je možné nahradit danou součástí vyrobenou firmou J-VST s.r.o. Vzhledem ke specifickému využívání řady výrobků, které firma produkuje, je takový substitut velmi těžké najít. Proto spíše než se dívat na výrobek, kterým je možné produkci firmy nahradit, je potřeba sledovat jiné technologie, které jsou schopné vytvořit výrobek stejný. V minulosti byla hrozba nových substitutů minimální, protože pro výrobu součástí, které firma produkuje bylo potřeba složitějších technologických postupů, využití více strojů, což je postup, který firma využívá do dnes. Ale v dnešní době, kdy se technologie posunula, existují více operační CNC centra, zkracují se výrobní časy díky zvětšování otáček vřeten, rychlejší výměně nástrojů a jejich pohánění, je tato hrozba velmi vysoká a třískové obrábění se těší stále větší oblibě.

Druhý pohled, kterým se na problematiku substitutu dá dívat je ten, co by se stalo, kdyby se omezila výroba finálního produktu, který je díky dílům vyráběným firmou J-VST s.r.o. sestavován. V takové případě díky rozmanitosti výroby a možné úpravě produkce by pro firmu nebyl problém na takovou změnu zareagovat a přeorientovat se na nové odvětví, např. z automobilového průmyslu na průmysl letecký či výrobu jízdnic kol.

Z toho tedy vyplývá, že hrozba nových substitutů je velmi reálná, ale ne v podobě nahrazení dané součásti či výrobku, který firma J-VST s.r.o. produkuje, ale spíše v nahrazení technologie objemového tváření za studena jinou technologií, která je schopná vytvářet totožné výrobky, avšak za jiných podmínek (cena, čas apod.).

3.3.3 Vliv odběratelů

Typickými odběrateli pro výrobky firmy J-VST s.r.o. jsou v naprosté většině případů další strojírenské a technologické firmy, které součásti vyrobené firmou dále používají do finálních produktů, ať už se jedná o auta, motorky či například kotvení kovových konstrukcí.

Vliv odběratelů závisí na mnoha faktorech, ať už se jedná o tržní situaci či časový tlak pro dokončení vlastních zakázek. Tudiž vliv ze strany odběratele je značný. Avšak díky dlouholetým zkušenostem v oboru a rodinnému prostředí firmy je firma schopna nabídnout odběratelům nadstandartní osobní přístup, vysokou flexibilitu a možnost individuálního přístupu. Pokud odběratel nepřijde s absurdním požadavkem a jeho nároky jsou splnitelné, tak firma dělá vše pro to, aby odběratelům vyhověla, ať už se jedná o cenu, rychlost zpracování zakázky nebo kvalitu provedení. Díky tomu, že o chodu firmy a výroby rozhodují pouze 2 spoluzakladatelé, není pro ně problém se během jednoho dne domluvit, jestli jsou požadavky zákazníků splnitelné, zda má firma požadované technologie či nikoliv a dát zákazníkům

obratem vědět. Což se u velkých firem a korporátů nestává, zde bývají čekací doby na odsouhlasení objednávky často v rádech týdnů.

I když je tedy vliv odběratelů značný, firma je díky svým zkušenostem a rychlému jednání schopna se zákazníky navázat rychlé obchodní vztahy, které se jí daří dlouhodobě udržet.

3.3.4 Soupeření stávajících firem v odvětví

Jak již bylo zmíněno v České republice je zhruba 5 firem, které se specializují na objemové tváření kovů za studena. Vzhledem k tomuto faktu a vzhledem k tomu, že dle slov majitele firmy J-VST s.r.o., Pavla Jedovnického, se všichni majitelé daných firem znají, tak spíše, než konkurenční boj funguje mezi nimi vzájemná spolupráce a firmy si, v rámci možností, snaží vycházet vstříc. Z toho vyplývá, že konkurenční prostředí v rámci objemového tváření za studena je minimální.

Větší konkurenční boj nastává v momentě, kdy zahrneme i firmy, které se specializují na třískové obrábění, které jsou schopné produkovat většinu stejných součástí, jaké produkuje firma J-VST s.r.o. Výhoda firem specializovaných na třískové obrábění je v rychlosti a jednoduchosti nastavení strojů na výrobu daných součástí, kdy i nákladnost na pořízení nástrojů, které jsou k výrobě potřeba, je oproti nástrojům pro tváření mnohonásobně menší. Díky tomu tyto firmy mají výhodu, jestliže se bavíme o nízko kusových sériích. V případě vysoko kusových sérií se dostává do vedení opět objemové tváření za studena, a to díky tomu, že jednorázové vysoké náklady na pořízení nástrojů jsou při vysokých výrobních sériích menší, oproti opětovné výměně nástrojů při třískovém obrábění. Další výhodou u vysoko kusových sérií je minimální odpad materiálu, tudíž velká úspora oproti třískovému obrábění.

Z toho vyplývá, že soupeření v rámci odvětví objemového tváření za studena je minimální, naopak s třískovým obráběním je soupeření vysoké. Zde se pak rozhoduje na základě požadavků zákazníka, zda chce nízko kusové série, poté se většinou volí třískové obrábění, pokud vysoko kusové série, pak dává větší smysl volit objemové tváření za studena.

3.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k nižším objemům odebíraného materiálu oproti jiným závodům zabývajícím se tváření kovů za studena je pozice firmy J-VST velmi slabá. Obzvláště v současné době, kdy je situace s hutním materiálem, díky nedostatku vstupních nerostných surovin a jejich vysoké ceně, kritická, dále zvedajícím se cenám energií, které jsou pro zpracování kovů potřeba, mají dodavatelé velkou výhodu. Ve většině případů dávají přednost větším odběratelům, což způsobuje, že firma J-VST s.r.o. má na potřebné materiály dlouhé čekací doby a materiál je mnohonásobně dražší. S tímhle faktem se nedá bohužel nic dělat, protože tento trend zdražování a dlouhých čekacích dob je u všech dodavatelů kovových materiálu po celé republice stejný. Přitom pravidelné a rychlé dodávky materiálu jsou pro firmu a její fungování klíčové.

3.3.6 Shrnutí

Z analýzy podniku za pomoci Porterova modelu pěti sil vyplývá, že je nepravděpodobné, že by se nová firma chystala vstoupit na daný trh. Hlavní překážkou pro vstup na trh jsou vysoké vstupní náklady. Dalším faktem je, že firmy, které již na trhu působí a jsou zavedené mají svoji stálou zákaznickou základnu a prorazit na takovém trhu by nebylo vůbec snadné.

Substituční výrobky se sice na trhu vyskytují, ale spíše, než než hrozba substitutu výrobku nastává hrozba substitutu technologie, kterou firma využívá. Naprostá většina součástí, které firma J-VST s.r.o. produkuje je možné vytvořit i za technologie třískového obrábění. Proto je

pro firmu klíčové udržovat dobré vztahy se stávajícími odběrateli a být konkurence schopná i vůči ostatním technologickým postupům.

Vliv odběratelů na firmu je, stejně jako v jakékoliv jiné oblasti, značný. Ale firma je díky dlouholetým zkušenostem a vztahům se zákazníky, rychlé komunikaci a ochotě se s odběrateli domluvit, schopná si své stávající zákazníky udržet.

Co se týká trhu objemového tváření za studena, je konkurence pro firmu J-VST minimální, díky dobrým vztahům a dlouhodobé známosti s ostatními podnikateli v odvětví. Hrozba nastává v případě firem, které se specializují na třískové obrábění. Tyto firmy jsou taktéž přímým konkurentem a je na preferenci a poptávce zákazníka, které společnosti a její technologie využije. Zde má firma prostor pro zlepšení, aby byla schopná lépe konkurovat i těmto firmám.

Dodavatelé hrají v tento moment na trhu hlavní roli a vzhledem k nedostatku materiálů, a drahých energií jejich vyjednávací síla roste a má to značný dopad i na produkci firmy J-VST s.r.o. kdy se nemůže spolehnout na to, že bude mít potřebný materiál pro výrobu včas a za domluvené ceny.

Přehled je možné vidět i v tabulce číslo 3

Tabulka 3 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Typ hrozby	Ovlivnění firmy J-VST s.r.o.
Ohrožení ze strany nových firem	Minimální – velké vstupní bariéry
Hrozba nových substitutů	Substitut výrobku ne, ale hrozba využití substituční technologie – třískového obrábění
Vliv odběratelů	Velký, ale dobré vztahy s odběrateli a rychlé jednání zaručují dlouhotrvající obchodní partnerství
Soupeření stávajících firem	V oblasti technologie objemového tváření za studena minimální, ale soupeření s firmami využívajícími jiné technologie
Vyjednávací síla dodavatelů	Značná, obzvláště v současnosti, kvůli nedostatku materiálu a zvyšujícím se cenám energií

Nyní bude analyzováno interní prostředí firmy

3.4 Interní prostředí podniku

Oproti vnitřnímu i vnějšmu prostředí firmy je interní prostředí to, co firma dokáže nejvíce ovlivnit a to, co rozhoduje o jejím úspěchu a neúspěchu. Cílem interní analýzy je objektivně posoudit a zhodnotit postavení firmy. V interní analýze budou zhodnoceny následující faktory: marketingové a distribuční, pracovní zdroje, výrobní funkce, finanční a rozpočtové faktory a lidské zdroje.

3.4.1 Faktory technického vývoje

Vedení firmy J-VST s.r.o. si je vědomo toho, že technický rozvoj firmy je pro udržení konkurenceschopnosti zásadní. Proto firma investuje, pokud má možnost a dostatek prostředků, do obměny stávajícího vybavení výroby. Zároveň takto reaguje na aktuální situaci na trhu. Jako příklad můžeme uvést poslední připravovanou technologickou obměnu. Díky zvyšující se poptávce po součástech vyráběných ze špalíků, a nikoliv z drátu, jak je běžné, je firma nucena navýšit výrobní kapacity při řezání polotovarů na stojní pile. Firma předpokládá, že během roku 2022 bude nutné nahradit pásovou pilu značky Pegas za mnohem tužší a přesnější dvousloupovou automatickou pilu od renomovaného výrobce Kasto, který je technologickou špičkou v oblasti pil na železo.

Druhou stránkou technického vývoje mohou být technologie, které naopak v posledních desetiletích nezaznamenaly malý nebo téměř žádný technologický progres. Jako příklad můžeme uvést technologii válcování, pro kterou firma využívá stroje z 80. a 90. let 20. století, které jsou stále dostačující, protože posun v této technologii byl minimální.

V rámci technického vývoje se firma zapojuje i do výzkumů Evropského charakteru, mezi poslední můžeme zařadit projekt LightMe, který se zaměřuje na vývoj a zpracování nových, lehkých slitin, kdy úkolem firmy J-VST s.r.o. je zkouška obrobitelnosti a výroba nových součástí pro automobilový a letecký průmysl.

3.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Přestože je marketing v dnešní době nepostradatelnou součástí úspěšného podnikání, tak firma J-VST s.r.o. marketingu příliš nevyužívá. Nemá daný ani rozpočet, ani vytvořený marketingový plán. Může to být způsobeno tím, že odvětví B2B (business to business) marketingu není ve strojírenství až tak zavedené a je málo využíváno. Hlavním důvodem ale je, že firma J-VST s.r.o. staví své podnikání primárně na již zaběhlých obchodních vztazích. Dále razí strategii „dodavatel si nás najde“, tudíž nepovažuje marketing za nezbytnou součást své strategie.

3.4.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Firma J-VST s.r.o. má zřízené 2 provozovny. Jedna se nachází ve městě Kyjov v jihomoravském kraji, zde pracují 4 zaměstnanci, a druhá v Medlovicích ve Zlínském kraji, kde pracuje 6 zaměstnanců. Původní provozovna v Medlovicích je v provozu od roku 1992, kdy firma fungovala pod názvem Pavel Jedovnický – Kovovýroba. Druhá provozovna v Kyjově byla původně zřízena v roce 1999, z důvodu nedostatečných kapacit provozovny v Medlovicích. Tyto prostory byly později v roce 2007 opět nahrazeny většími, kvůli umístění nových více operačních lisů, které by se do původních prostor nevešly. V rámci provozovny v Kyjově jsou zřízeny i kancelářské prostory, kde sídlí vedení firmy a oddělení účtárny. Je zde také vytvořena zasedací místnost pro jednání s odběrateli. Jak provozovna v Medlovicích, tak provozovna v Kyjově má své vlastní skladovací prostory, ať už na materiál, tak na hotové výrobky.

3.4.4 Řízení lidských zdrojů

Podnik J-VST s.r.o. vedou její 2 jednatele, Pavel Jedovnický, který má na starost provozovnu v Kyjově. Druhým jednatelem je Jan Jedovnický, které vede provozovnu v Medlovicích. Tito 2 lidé mají na starosti řízení jednotlivých provozoven, kde zajišťují výrobu a expedici a dohlížejí na to, aby vše probíhalo bez komplikací. Vzájemnou koordinaci mezi provozovnami má na starosti pan Pavel, který zároveň zastřešuje řízení celé firmy včetně zajišťování zakázek a její budoucnosti. Finance a účetnictví má na starost manželka pana Pavla Jedovnického, Jitka Jedovnická. Co se týká fluktuace, ta je ve firmě minimální, většina zaměstnanců pracuje ve firmě dlouhé roky.

Hledání a nábor nových zaměstnanců má na starosti pan Pavel Jedovnický, avšak vzhledem k současné tržní situaci se momentálně rozšiřování firmy o nové zaměstnance neplánuje.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza se provádí jako poslední v rámci situační analýzy podniku. Silné a slabé stránky podniku J-VST s.r.o. vycházejí z výše provedené interní analýzy prostředí firmy a hrozby a příležitosti vycházejí z provedené analýzy vnějšího prostředí. V rámci této diplomové práce byla využita analýza PESTEL na vnější prostředí a analýza za pomoci Porterova modelu pěti sil na prostředí interní.

Tabulka 4 SWOT analýza

Faktory ve SWOT matici	
<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavedená firma u odběratelů - Individuální přístup k odběratelů - Dobré vztahy s konkurenčními podniky - Technologická vybavenost na více typů zakázek <ul style="list-style-type: none"> - Rychlá rozhodování - 2 jednatele - Výroba do více průmyslových odvětví 	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Závislost na dodavatelých - Potřebná specializace zaměstnanců <ul style="list-style-type: none"> - Neexistující marketing - Chybějící obchodní oddělení - Stagnace v růstu firmy - nenabírají se nový zaměstnanci
<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření výroby o třískové obrábění - Záměření se na výrobu z neželezných materiálů - Vstup na evropský trh díky účasti na evropských projektech 	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Firmy vyrábějící stejné výrobky za pomoci třískového obrábění - Dodávky od dodavatelů do jiných firem - nedostatek materiálu <ul style="list-style-type: none"> - Odchod zaměstnanců - Zdražování materiálu a energií

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že mezi silné stránky firmy patří její dlouhodobé působení na trhu a to, že už je zavedenou firmou u svých odběratelů. Další silnou stránkou je její individuální přístup k zákazníkům a reakční rychlost při úpravách ve stávajících zakázkách, schopnost rychle se přizpůsobit změnám na trhu i zavedení nových zakázek v kratších časech než u velkých korporátů. Poslední výhodou je to, že má širokou základnu výrobků, a proto může dodávat do více průmyslových odvětví.

Do slabých stránek rozhodně patří obrovská závislost na dodavatelích, složitý výběr nových zaměstnanců, kvůli potřebné specializaci a také to, že firma stagnuje a nové zaměstnance ani nehledá. Další velkou slabinou je pak chybějící marketing a obchodní oddělení, které by zajišťovalo nové zakázky.

Do silných stránek se řadí možnost rozšířit výrobu o nové technologie i nové výrobkové řady – potřebné technologie má firma k dispozici, je potřeba nakoupit akorát jiný materiál. Pak také možnost prorazit na evropský trh díky účasti na evropských projektech.

Mezi hrozby zařazujeme možnost získání stejných výrobků u firem, které využívají jiných technologií. V současné době i nespolehlivost dodavatelů kvůli nedostatku a ceně materiálu a možný odchod zaměstnanců.

3.5.1 Analýza finančních faktorů

Díky analýze finančních faktorů firmy je možné zjistit, do jaké míry je podnik konkurenceschopný ve svém odvětví.

Pro to, aby byl zjištěn finanční stav podniku je nutné mít k dispozici finanční ukazatele rozvahy a výkazy zisků a ztrát.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) ukazuje produkční sílu firmy. V rámci rentability aktiv se dává do poměru zisk a celková aktiva, které jsou do podnikání zainvestována. Finančně zdravý podnik by měl vykazovat rentabilitu okolo 5 %.

Rovnice 1

$$ROA = \frac{\text{čistý zisky} + \text{úroky po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Rentabilita kapitálu (ROE) je ukazatel toho, jakým způsobem firma hospodaří v poměru k vlastnímu kapitálu.

Rovnice 2

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Dalšími důležitými ukazateli jsou ukazatele likvidity. Tyto ukazatele zobrazují, do jaké míry je firma schopná splácet svoje závazky. Dělí se do tří stupňů – likvidita okamžitá, likvidita pohotová a likvidita běžná.

Likvidita 1. stupně vyjadřuje, jak velký podíl splatných závazků má firma pokryto za pomoci peněžních prostředků v hotovosti, na běžných bankovních účtech apod. Je obecným doporučením, aby se likvidita 1. stupně pohybovala v rozmezí 20 %-50 %.

Rovnice 3

$$\text{Likvidita 1.} = \frac{\text{finanční majetel}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100$$

Likvidita 2. stupně posuzuje, jak velká je schopnost splácet krátkodobé závazky podniku po odečtení zásob od oběžných aktiv. Za běžnou hodnotu se považuje 100 % - 150 %.

Rovnice 4

$$\text{Likvidita 2.} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100$$

Likvidita 3. stupně udává hrubou platební sílu podniku. Hodnota by měla být mezi 150 % - 250 %.

Rovnice 5

$$\text{Likvidita 3.} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100$$

Posledním ukazatelem je celková zadluženost. Ta měří poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku. Celková zadluženost by měla být maximálně 50 %. V případě vyšších hodnot může být pro firmu problém zajištění nového úvěru.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Vedení firmy J-VST s.r.o. si nepřálo, aby obsahem této diplomové práce byly konkrétní čísla z jejich účetní uzávěrky.

3.6 Marketingový mix

3.6.1 Produkt

Produkt je reálným základem, na kterém se buduje marketingová pozice. Je základem, na kterém funguje celá firma. J-VST s.r.o. staví podnikání na výrobcích, které vyrábí několika způsoby. Hlavní část výroby pokrývá výroba součástí na víceoperačních postupových lisech Šmeral, kterých má firma 5. Nemalou část výrobních kapacit vyplňují práce na zakázkách, jejichž zadáním je válcování závitů na již dodané polotovary. Tato práce probíhá na válcovačkách závitů německé výroby značek UPV a GVR. Pro velkokapacitní výrobu závitů se využívá automatická válcovačka řady ZVA a ZVS československé produkce. Šrouby, které jsou rozměrové a technologicky (malé série) nevhodné pro postupové lisy se vyrábí třískovým obráběním na CNC strojích značky Mazak. Část výroby zahrnuje i další operace na lisovaných dílech, které se do firmy dostanou jako polotovary, jako jsou ohyby, prostřihování a rozlisování, které se provádí na jedno-operačních klikových a hydraulických lisech.

Dle požadavků zákazníků je firma schopna zajistit i následné tepelné zpracování – týká se pevnostních dílů – a další povrchové úpravy, například galvanické a žárové zinkování, fosfátování, černění, chromování atd.

Výroba, která probíhá díky těmto technologiím, tak dává vzniknout výrobkové základně, na které stojí podnikání celé firmy.

Mezi nejčastější výrobky, které firma produkuje patří:

- Šrouby
- Nýty
- Výkresové součásti
- Čepy
- Třmeny
- Svorníky

Velkou výhodou firmy je, že většina strojů, kterými firma disponuje nejsou jednoúčelové a díky tomu, na základě obdržení zakázek je možné vytvořit nové potřebné nástroje a upravit výrobu dle potřeby.

Díky této možnosti velice rozmanité výroby se firma J-VST s.r.o. vyznačuje vhodností pro výrobu malých a středních sérií. Nicméně má strojovou základnu i pro velkosériovou výrobu.

Nejvytíženějším a nejvýkonnějším strojem pro velkosériovou výrobu je čtyř operační postupový automat TPZK25, což je 250 tunový lis, s produkcí až 60ks za minutu, na kterém se vyrábějí součásti až do průměru 25 mm a délky 100 mm a většina zakázek proto směřuje právě na tento stroj. Na tomto stroji se vyrábí např. součást “hák Tego”, jehož roční produkce je zhruba 500.000ks, což je 150 tun materiálu.

Produkty firmy se nejvíce zaměřují na tyto odvětví:

- Automobilový průmysl
- Stavebnictví
- Elektrotechnika

3.6.2 Cena

Cena výrobku je dána z hlavní části cenou vstupního materiálu, která je obzvláště v této době velmi nestabilní. Další nezanedbatelnou složkou ceny výrobku je cena nástrojů potřebných k výrobě. Celková cena se nadále odvozuje od složitosti technologického postupu výrobku. Dalším aspektem ceny jsou náklady na stroj a jeho obsluhu a tyto se liší podle energetické náročnosti daného stroje. Do cenové kalkulace je nutno zahrnout také náklady spojené s tepelným zpracováním a povrchovou úpravou.

Výhodou použitých technologie je vysoká úspora materiálu, protože u naprosté většiny výrobků se jedná o bezodpadovou výrobu. Další velkou předností je výrobní kapacita, která činí u postupových automatů Šmeral v průměru 12.000 ks – 15.000 ks za směnu (40–70 ks za minutu). Po technologické stránce je výhodou zpevňování materiálu při tváření, kde rozdíl od třískového obrábění nedochází k přerušení vláken materiálu, což má za následek, že se hotové výrobky ve většině případů nemusí tepelně zpracovávat, což opět snižuje celkovou cenu.

Na druhou stranu, celkovou cenu navyšuje nutnost výroby specifických tvářecích nástrojů, které v současné době dosahují výše 150.000 – 450.000 Kč, dle složitosti výlisku a použitého stroje, na kterém se bude díl vyrábět.

Vstupní materiál – tažená fosfátovaná kruhová ocel ve svitku, která navíc bývá objednávaná v atypických rozměrech dle zakázek, je dražší než tažená kruhová ocel v tyčích, která se běžně využívá při soustružení. Delší doba při seřizování výrobních strojů je další aspekt, který navyšuje cenu – u lisování se jedná o 2-3 směny, při soustružení je doba 2-3 hodiny.

Z toho vyplývá, že pro mále série je ve většině případů odhadovaná cena vyšší než u konkurence, naopak pro výrobu velkých sérií, opakovaně se opakující zakázky, popřípadě pro práci s drahými materiály, je firma J-VST s.r.o. vhodný kandidát a cenově vychází lépe.

3.6.3 Distribuce

Firma J-VST využívá přímé distribuční cesty. To znamená, že dochází k přímému kontaktu firmy s jejími odběrateli. Distribuci jednotlivých zakázek si firma ve většině případů zajišťuje sama prostřednictvím svého vozového parku. V případě větších zakázek je využíváno externího dopravce.

Z logistického hlediska podnik ve většině případů využívá systému „just in time“ – volně přeloženo jako „přesně na čas“ – což znamená, že výroba je zaměřena na určité množství a typ výrobku v určitém čase – takové množství, které je potřebné pro danou zakázku. Díky tomuto systému se firmě na skladech nehromadí ani materiál, ani hotové výrobky. Tato filozofie firmě zajišťuje, že nebude plýtváno s prostředky, časem, kapacitami a vede k minimalizaci nákladů v průběhu celého výrobního procesu.

Ovšem pokud firma ví, že její obchodní partner zadává opakované zakázky, tak má k dispozici i sklad, kde je v případě potřeby uskladnit výrobky pro budoucí prodej.

3.6.4 Komunikace

Vzhledem k velikosti a rozpočtu firmy J-VST s.r.o. nemá podnik pevně daný rozpočet na marketingové strategie a rozšiřování klientské základny. Proto ani komunikační kanály nehrají ve firmě velkou roli.

Firma J-VST ze svého počátku nejvíce stavěla na osobních kontaktech zakladatelů, hlavně Ing. Bohumila Jedovnického, který se již dlouhou dobu před založením firmy v oboru pohyboval a měl čas na zajištění dostatečných vazeb pro rozjezd podnikání. V současné době firma spoléhá, na již zavedené obchodní vazby. Dalšími typy komunikačních kanálů firma J-VST s.r.o. využívá portálu pro vyhledávání a poptávání zakázek, jako je eoptávka.cz, sroubamatka.cz a jim podobné. V neposlední řadě můžou potenciální zákazníci komunikovat s firmou přes jejich webové stránky, na kterých je možné se spojit s vedením firmy, popřípadě zjistit podrobnosti o výrobcích a zaměření firmy. Aktualizace a tvorba nových webových stránek je rovněž předmětem této diplomové práce.

Shrnutí marketingového mixu lze vidět v tabulce číslo 3

Tabulka 5 Souhrn marketingového mixu

Část mixu	Silné stránky firmy	Slabé stránky firmy
Výrobek	Široká výrobní základna Možnost upravit výrobu na míru	Specializace na výrobu jen jednou technologií
Cena	Variabilní ceník na základě zakázky Levnější velkosériová výroba	Drahé pořizovací náklady na nástroje Drahá výroba u malých sérií
Distribuce	Vlastní vozový park	Závislost na dodavatelích Absence obchodního oddělení
Komunikace	Dobré vztahy se zaběhlými obchodními partnery	Neexistující marketing

4 VLASTNÍ NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

V poslední části diplomové práce bude navržena marketingová strategie pro firmu J-VST s.r.o. Vzhledem k tomu, že firma doposud marketing nevyužívá, mohl by tento návrh přispět k lepší propagaci a růstu firmy.

4.1 Cíle a vize firmy

Pokud chce jakákoliv firma dlouhodobě růst a prezentovat se, mělo by vedení firmy vědět, jakým směrem chce firmu vést, jaký je její cíl a vize firmy. S touthle vizí by měly být seznámeni i zaměstnanci firmy, protože i oni by měli vědět, čeho jsou součástí a k čemu jejich práce povede a proč vůbec dělají, to, co dělají. Cíle firmy by neměli být jenom peněžní, protože jak se říká, „peníze jsou vedlejší produkt dobře odvedené práce“.

S ohledem na, že firma působí na trhu strojírenství, by vize firmy mohla být formulována následovně: Být leaderem v oblasti kvality a ceny v oblasti objemového tváření za studena.“

Pro ujasnění celkové vize by vedení mělo přijít s cílem, který povede k naplnění této vize. Do cílů by se dali zahrnout věci od navýšení počtu zakázek, vytváření lepšího pracovního prostředí pro zaměstnance až po cíle jako „být firma, která je první volnou, když je potřeba tvářet.“

Ohledně cílů a vize firmy by se mělo sejít vedení firmy a probrat možné varianty, protože firma bez vize a jasných cílů je ve většině případů dlouhodobě předurčena k neúspěchu.

4.2 Návrh marketingové strategie podle marketingového mixu

Pro účinnou marketingovou strategii je zapotřebí mít jasně definované cíle. Cíle podniku by měli vycházet ze situační analýzy firmy a měly by být slčitelné s konkurenčním a zákaznickým prostředím.

Ze situační analýzy podniku je zřejmé, že největším konkurentem jsou firmy zabývající se třískovým obráběním. Cílem firmy by tedy mělo být, aby byla schopná obstát i v konkurenci těchto firem. Vzhledem k tomu, že firma disponuje i stroji pro třískové obrábění, měla by se zaměřit na to, aby tuto skutečnost věděli i její zákazníci a neprezentovala se pouze jako firma zaměřená na objemové tváření za studena. I změna „image“ by mohla firmě přinést nové zákazníky. Další krokem pro udržení konkurenceschopnosti by mělo být kontinuální obměňování výrobních strojů, aby firma držela krok s aktuálními technologiemi, což zároveň zefektivní a urychlí výrobu.

V rámci finančních cílů by měla mít firma za cíl zajištění nových zakázek, které do firmy přinesou nové odběratele. Vzhledem k tomu, že finanční politika firmy je velmi otevřená a jednatele jsou ochotni o ceně se všemi odběrateli diskutovat, by to neměl být pro firmu velký problém. Jediné, co je pro získání nových zakázek nutné udělat, je oslovit nové zákazníky. Toho by měla firma být schopná zřízením obchodního oddělení, které by se o zajištění zakázek staralo. Za druhé tomu mohou napomoci nové webové stránky, což je, ve většině případů, první kontakt potenciálního zákazníka s firmou. Proto by mělo být zásadní mít vytvořený kvalitní web, na kterém budou novinky z firmy, přehled, s čím je firma odběratelům schopná pomoci a odkaz na další sociální síť

Jednou z možností, jak se dostat do podvědomí potenciálních zákazníků jsou v dnešní době jednoznačně sociální sítě, jmenovitě Instagram a Facebook. V případě firmy J-VST s.r.o. si ale myslím, že by se nejednalo o ideální taktiku, a to ze 2 důvodů:

- Sociální sítě jsou mnohem efektivnější v sektoru B2C než v B2B, kterému se věnuje J-VST
- Stavět marketing na sociálních sítích bez marketingového specialisty, kterého firma nemá v plánu zaměstnávat a když nemá zavedené ani „klasičtější“ způsoby marketingu, je zbytečné

Jako využitelná varianta se nabízí sociální síť LinkedIn, které je přímo pro byznysové prostředí stvořena. LinkedIn je ideální místo, kde o sobě může firma J-VST s.r.o. dát vědět potenciálním odběratelům, díky budování relevantní sítě spojení a publikování odborného obsahu.

Zajímavou variantou, jak se zviditelnit, by pro firmu mohla být účast na nejrůznějších strojírenských veletrzích. Zde se nachází největší koncentrace potenciálních obchodních partnerů na jednom místě. I když se svojí technologií nebude nejspíše firma patřit k vystavovatelům, rozhodně je možnost nachystat si vlastní propagační materiály a na veletrzích se s potenciálními odběrateli dát do řeči. V prostředí B2B nemusí být komunikace hned o obchodu – naopak veletrhů by se mělo využít k budování kontaktů a vztahů, které pak do obchodů mohou přerůst. Minimálně se tak firma dostane do podvědomí větších firem v oblasti strojírenství

Pro úspěšnou marketingovou strategii je potřeba znát nástroje, za pomoci kterých lze dosáhnout daných cílů na daném trhu. Proto se ve většině případů využívá nástroj Marketingový mix. Marketingový mix dává vzniknout prostoru, ve kterém je možnost dělat řadu rozhodnutí, která vedou k uspokojení cílového segmentu. Právě kvůli tomuto bude marketingová strategie navržena za pomoci marketingového mixu 4P.

V rámci marketingového mixu 4P si definujeme jednotlivé strategie pro každý jeho prvek, tedy produktovou strategii, cenovou strategii, distribuční strategii a komunikační strategii.

4.2.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním produktem firmy J-VST s.r.o. jsou výrobky vytvořené technologií tváření za studena. Díky tomu, že firma se na trhu pohybuje již 30 let, má za tuto dobu stálou klientelu, která přesně ví, co od firmy může očekávat. Z tohoto důvodu bych nepovažoval za rozumné měnit stávající výrobu, protože spíše než k získání nových zákazníků by to mohlo vést k odlivu stávajících.

Co by mělo být cílem firmy v rámci produktů – najít mezeru na trhu. Vymyslet takové součásti, které se sice běžně vyrábí, ale kdyby se tvořili technologií objemového tváření za studena přineslo by to určité výhody.

Proto bych firmě doporučil se zaměřit na zakázky z neželezných a slitin, tedy stejný produkt, ale z jiných materiálů, na kterém je firma schopná odběrateli ušetřit nemalé peníze díky úspore materiálu.

Dále bych navrhol zařazení více výrobků vytvořených za pomoci třískového obrábění, což rapidně zvýší konkurenceschopnost firmy, protože rázem bude moci odběratelům mnohem širší rámec výrobků než doposud.

Tyhle změny by měli být doprovázeny propagací na webových stránkách a na síti LinkedIn, aby se dostali mezi co největší počet firem a odběratelé byli s možností využití dalších služeb seznámeni.

4.2.2 Cena

Cena výrobků se odvíjí hned od několika faktorů, a to cena materiálu, opotřebení a cena nových nástrojů, složitost výroby = počet operací potřebných k vytvoření výrobku, energie, čas potřebný na výrobu, množství vyrobených kusů a v neposlední řadě zaměstnanecké mzdy. Do ceny můžeme zařadit i individuální přístup, který podnik ke svým odběratelům má. Aby bylo možné cenu správně nastavit je nutné, aby si firma pravidelně dělala přehled o konkurenčních cenách, a to bez ohledu na to, jakou strategii se v rámci ceny rozhodne využívat.

V současné době je cena nastavována vždy individuálně, na základě specifické poptávky odběratele. Firma se vždy, pokud jí to dává ekonomický smysl, snaží najít se zákazníkem kompromisní řešení.

Firmě bych doporučil vytvořit orientační ceník nejčastějších výrobků, který by byl vyvěšený na webových stránkách firmy, aby odběratelé měli představu, na kolik je může daná zakázka vyjít peněz. Poté bych pokračoval v již nastavené strategii, a to je individuální domluva s každým zákazníkem.

4.2.3 Distribuce

Distribuci můžeme rozdělit do několika kroků:

- Pořízení materiálu – ten dodavatelé dováží do provozoven
- Práce s materiálem a výrobkem v průběhu výroby – firma si zajišťuje sama
- Doprava k odběrateli – většinou si firma zajišťuje za pomoci svého vozového parku, v případě větších zakázek externí dopravce

Zde vidím prostor pro zlepšení pouze ze strany dodavatelů, kteří ne vždy, kvůli současné situaci na trhu s materiálem, splní dodací termíny a tento problém se pak promítá do celého výrobního cyklu.

4.2.4 Komunikace

V současné době je komunikace firmy, až na inzerci na portálech typu epoptavka.cz, téměř neexistující. Proto by tohle mělo být odvětví, na kterém by firma měla nejvíce zapracovat. Obzvláště v prostředí B2B je tvoření nových kontaktů a dostávání se do podvědomí potenciálních odběratelů extrémně důležité.

Jako základní stavebním kamenem nové komunikace bych navrhol nový design a obsah webových stránek firmy. Webové stránky jsou velmi často první kontakt se zákazníkem, a proto musí působit reprezentativně. V rámci webových stránek by mohla vzniknout rubrika, ve které by byli novinky z prostředí firmy. S webovým prostředím mohou být spojeny i newslettery pro stávající obchodní partnery.

Ve webovém prostředí bych doporučil zůstat i nadále a založil bych sociální síť LinkedIn, kde se firma, díky správné síti lidí a firem a správným příspěvkům, může dostat do kontaktu s obrovským množstvím subjektů, kteří mohou být potenciálními obchodními partnery.

Poslední věcí, kterou bych v rámci propagace doporučil je častá účast na strojírenských veletrzích za účelem nasbírání nových kontaktů a navazování vztahů s firmami z nejrůznějších odvětví strojírenství. Z těchto nově získaných kontaktů mohou postupem času vzniknout zajímavá obchodní partnerství. Firma by též měla zainvestovat do reklamních brožur, které by v rámci veletrhů mohla rozdávat.

4.3 Rozšíření výrobní základny

Tento problém už byl z části řešen v rámci marketingového mixu – produkt.

Rozšíření výrobní základny firmy by mělo vést k zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, k přilákání nových obchodních partnerů a tím i zajištění nových zakázek a díky tomu k dlouhodobému růstu firmy. Při rozšiřování výrobní základny je potřeba brát ohled na aktuální požadavky na trhu a možnosti, kterými firma disponuje.

V aktuální situaci firmy se nabízejí dvě varianty rozšíření výrobní základny:

- a) Rozšíření o výrobu z jiných než kovových materiálů
- b) Rozšířit výrobu o výrobky vytvořené technologií třískového obrábění

4.3.1 Rozšíření o výrobu z jiných než železných kovů

První variantou je rozšířit výrobní základnu o technologicky stejné výrobky, které se už nyní vyrábí, ale začít je vyrábět i z jiných materiálů než jenom oceli. Důvodů pro tuto strategii je hned několik. Mezi ty hlavní můžeme zařadit znalost všech potřebných technologických postupů a to, že firma už má potřebné vybavení, až na nástroje. Dalším důvodem je lepší dostupnost materiálů, kratší čekací doby a dodání na čas. Poslední výhodou je pro odběratele úspora na ceně, díky mnohem menší spotřebě materiálu oproti třískovému obrábění, kterým se zpravidla součásti z neželezných materiálů vyrábí.

Nevýhodou pro tento typ rozšíření je nutnost pořízení nových nástrojů a složitost zajištění zakázek, které by výrobky z neželezných kovů poptávali.

4.3.2 Rozšířit výrobu o výrobky vytvořené technologií třískového obrábění

Druhou možností na rozšíření výrobní základny je využít novou technologii, a to třískové obrábění. Firma J-VST s.r.o. se prezentuje jako specialista na objemové tváření za studena, a tím také je. Soustruhy a CNC stroje má ve svém repertoáru pro úpravy, kterých nejde tvářením dosáhnout. Když už firma má stroje ve vlastnictví, je velmi neefektivní je nevyužívat naplno a nesnažit se získat zakázky přímo dělané pro třískové obrábění. Tímto by firma získala mnohem větší záběr na výrobky a zároveň by se mohl orientovat i na méně kusové zakázky, na které je tváření velmi drahé.

Nevýhodou pro využívání CNC strojů je nutnost zajistit nového zaměstnance, který má s těmito stroji zkušenosti a byl by schopný je efektivně obsluhovat a programovat.

4.4 Realizace marketingového plánu

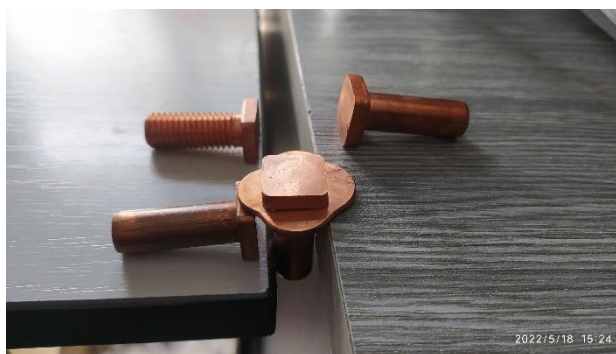
Výběr a tvorba marketingového plánu je pro podnik zásadní věc, ale bez uvedení do praxe žádnou změnu firmě nepřinese. V této kapitole bude řešeno, jakým způsobem uvést marketingový plán do praxe, tak aby ho firma mohla využít na maximum.

Výhodou zvoleného marketingového plánu je jeho celková jednoduchost a rychlá implementace do reálného provozu. Po konzultaci s jednatelem firmy, panem Pavlem Jedovnickým jsme v rámci realizace rozhodly pro postup, který bude popsán níže, v krocích a pro všechny odvětví marketingového mixu.

4.4.1 Produkt

V rámci realizace marketingové strategie u produktu by firma měla do výroby zavést nové výrobní řady z neželezných kovů a součásti vytvořené technologií třískového obrábění.

V prvním případě firma neváhala a již v průběhu vypracování této diplomové práce si zajistila zakázku na výrobu měděných šroubů M12 se se čtvercovou hlavou, které je možné vidět na obrázku č.17. Tyto šrouby se využívají do odpojovačů autobaterií. Tato první zakázka by pro firmu měla být odrazovým můstkem novým směrem.



Obr. 14 Měděný šroub M12

Aby tato strategie byla úspěšná, byl společně s Pavlem Jedovnickým sestaven následující plán:

1. Průzkum trhu – Cílem průzkumu trhu bude zjistit, v jakých výrobcích se používají šrouby z neželezných materiálů.
2. Revize firmy – zjistit, jaké má firma J-VST možnosti v rámci výroby takovýchto šroubů, popřípadě zjistit, jak tyto možnosti rozšířit.
3. Tvorba databáze – vytvoření databáze potenciální obchodních partnerů, kteří využívají součásti z neželezných materiálů.
4. Oslovení firem – vytvořená databáze bude předána obchodnímu oddělení, které dostane na starost zkontaktovat dané firmy s nabídkou spolupráce za účelem získání nových zakázek.
5. Start výroby – po získání zakázky se přejde na výrobu nového produktu

S implementací těchto kroků by firma J-VST měla začít v 3.kvartále roku 2022. ve 4. kvartále téhož roku by mohla firma získat první nové zakázky.

Výhodou těchto kroků je, že firmu nebudou stát žádné finanční prostředky až do chvíle, kdy bude potvrzena nová zakázka. Kroky 1-4 si vzal na starost sám Pavel Jedovnický. Tento postup by měl firmě přinést nové zakázky, nové dlouhodobé obchodní partnery, díky kterým se zvýší obrat firmy v budoucích letech.

Co se týká rozšíření výroby o díly vytvořené za pomoci technologie třískového obrábění ideálním startem by pro firmu bylo pořídit 5-tiosé CNC centrum, které je univerzálním nástrojem pro výrobu dílů touto technologií. Avšak vzhledem k pořizovací ceně takového stroje, která se pohybuje v rozmezí 1.500.000 Kč – 3.000.000 Kč (takovou investici si firma

nemůže dovolit), byla zvolena varianta, které zatím spoléhá na vybavení, které už firma má, a to 2 CNC soustruhy.

Zavedení výroby by tedy mělo probíhat v následujících krocích:

1. Zajištění zakázek – obchodní oddělení dostává za úkol kontaktování současných odběratelů + potenciálních nových s nabídkou – rozšíření výroby, vše budete mít od jednoho dodavatele, na jednom místě
2. Akvizice nového zaměstnance – je potřeba do firmy přijmout nového zaměstnance, který bude mít obsluhu a programování CNC soustruhů na starost.
3. Nákup vybavení – poté, co se výroba zaběhne a více firem bude vnímat firmu J-VST jako svého dodavatele, který jim je schopný zajistit i dodávky dílů vyrobených třískovým obráběním, je na čase pořídit vybavení nové, rozšířit výrobu

S tímto postupem se pojí i náklady spojené s akvizicí nového zaměstnance. Průměrný příjem operátora CNC stroje je 35.652 Kč, proto si firma musí být jistá, že zajistí tolik zakázek, aby se jí akvizice vyplatila. Nicméně při dostatečné vytíženosti se investice firmy několikanásobně vrátí, navíc změna „image“ firmy může přitáhnout nové zákazníky.

Implementace je stále v řešení, nejpravděpodobněji se začne realizovat ve 4.kvartále roku 2022. Opět, jak akvizici zaměstnance, tak zajištění zakázek by si vzal na starost Pavel Jedovnický.

4.4.2 Cena

Nastavení jednotné ceny, která by se dala prezentovat, bylo složité, protože do celkové ceny každé zakázky vstupuje mnoho proměnných. Proto byl zvolen postup, který tuhle skutečnost zohlední. Bude vytvořen ceník, ve kterém se bude cena pohybovat v rozmezí od – do s poznámkou, že cena se odvíjí od počtu vyrobených kusů a také jaká je minimální velikost objednávky pro daný díl.

Takto zpracovaný ceník bude vyvěšen na webových stránkách. Cílem je mít ceník vyvěšený začátkem 3.kvartálu 2022

Ceník by měl být i součástí propagačního katalogu. Detaily k jeho tvorbě budou popsány dále v textu.

Zpracování databáze má na starost paní Ing. Jitka Jedovnická

4.4.3 Distribuce

Protože firma nemá své obchodní oddělení a vzhledem k její velikosti a současnému stavu není v plánu ani jeho zřízení, je nutné, aby si zajištění nových obchodů zajistili sami jednatelé. Po diskusi s panem Jedovnickým jsme se rozhodli tak, že zajištění nových obchodů si vezme on sám. Dále se začalo pracovat na seznam stávajících a bývalých odběratelů, kteří budou jako první osloveni a seznámeni s chystanými změnami. Poté bude přistoupeno k oslovování nových zákazníků, jak bylo popsáno v bodě 4.4.1 - Produkt, tedy vytvoření databáze potenciálních odběratelů a jejich kontaktování.

4.4.4 Komunikace

V rámci zlepšení komunikace byl zvolen následující postup:

Tvorba nových webových stránek – vytvoření nových webových stránek je součástí této diplomové práce

Vytvoření profilu firmy na síti LinkedIn – taktéž vytvořeno v rámci spolupráce na diplomové práci

Vytvoření návrhu firemní brožury – po diskuzi s panem Pavlem Jedovnický bylo rozhodnuto, že firma zainvestuje do vlastních reklamních brožur. Součástí brožury bude krátká historie firmy, charakteristika firma a sortiment, na který se zaměřuje a ceník.

Účast na veletrzích – bude sepsán seznam veletrhů, které se v tomto roce konají. Cílem je naplánovat účast na těchto akcích, za účelem seznámení se s potenciálním odběrateli. Veletrhy se dají využít i jako nástroj pro průzkum trhu

Návrh a tisk brožury se pojí s náklady na jejich výrobu. Bylo rozhodnuto, že první objednávka se bude skládat z 250ks brožur. Výpočet ceny je v tabulce č.

V tabulce není zahrnuta cena za designéra brožury, protože zatím nebyl žádný vybrán.

Tabulka 6 Výpočet ceny brožur

Cena 1ks	23,54 Kč
Počet kusů	250
Cena celkem	5.885,45 Kč

4.5 Tvorba nového designu webových stránek

Webové stránky jsou často prvním kontaktem s potenciálním novým zákazníkem. Proto by si každá firma měla dát na svých webových stránkách záležet. Bohužel v případě J-VST s.r.o. to úplně neplatí, proto součástí této práce je kompletní změna designu webového portálu firmy.

Starý webový portál byl nepřehledný, byli na něm neaktuální informace bez jakýchkoliv novinek o tom, co se ve firmě děje. Nové stránky tohle napravují a návštěvníka přivítají v příjemném a přehledném rozhraní, kde jsou aktuální informace o firmě, její výrobné základně, novinky z firmy a samozřejmě něco málo o historii firmy.

Doména firemních stránek je: j-vst.eu

Níže lze vidět snímky starého a nového rozhraní.

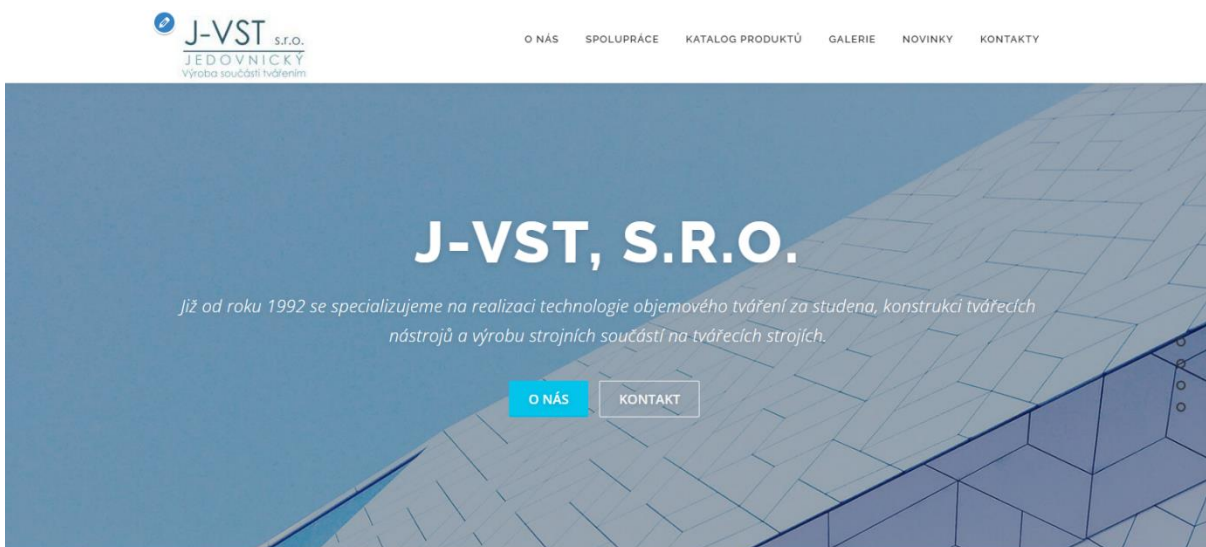


Obrázek 18 Stará úvodní stránka webu



Obrázek 19 Stará stránka s historií

a



Obrázek 15 Nová titulní stránka webu

TITULKY SEKCE

O NÁS

Společnost J-VST, s.r.o. byla založena v roce 1999, jako pokračování a rozšíření činnosti firmy Pavel Jedovnický – výroba součástí tvářením. Tato firma zahájila svoji činnost v roce 1992 na základě třicetiletých zkušeností jejího zakladatele Ing.

Bohumila Jedovnického CSc., v oblasti výzkumu, vývoje a realizace technologie objemového tvářením za studena, konstrukce tvářecích nástrojů a výroby strojních součástí na tvářecích strojích.

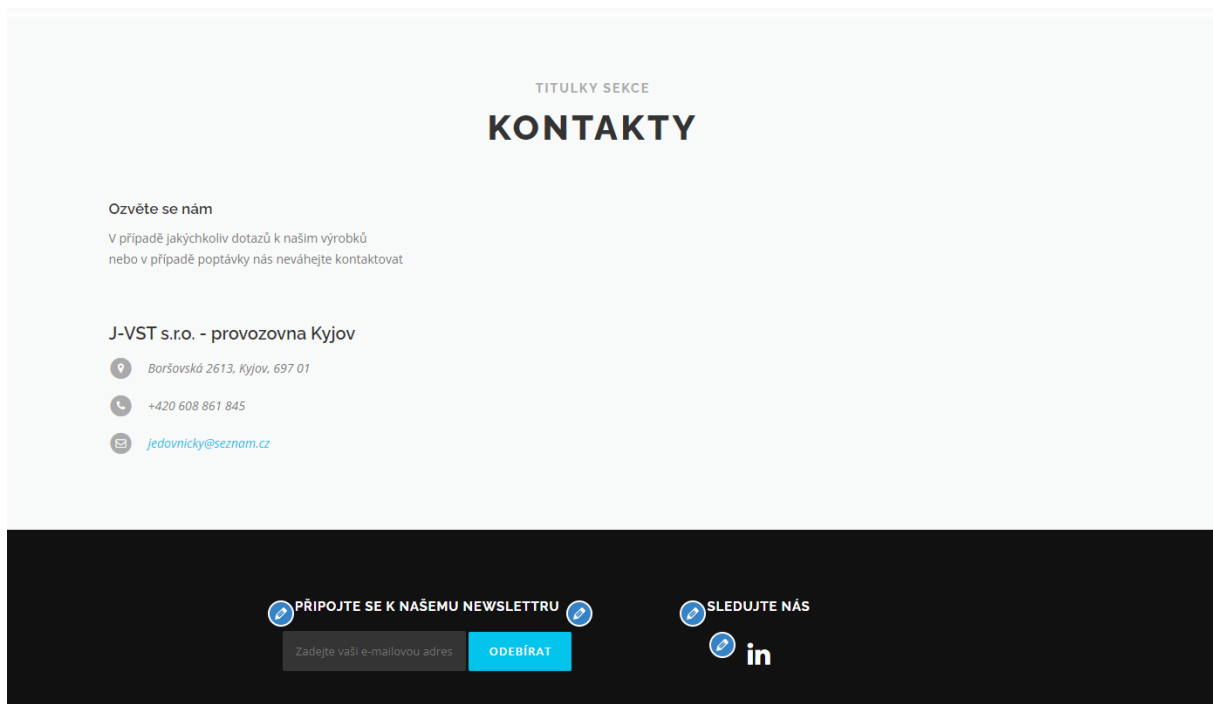
Firma nejdříve navázala na výrobu ve společnosti FORM Čejč a zajišťovala kooperativně dokončovací operace na výliscích, především válcování závitů a jejich třískové opracování. Postupně byla tato činnost rozšířena o vlastní výrobu nových součástí, především zámkových třmenů pro a.s. BRANO, určených pro automobily Škoda a VW, náhradních šroubů kol automobilů LIAZ, TATRA, PANAV a dalších součástí pro spotřební průmysl.

Pro zajištění kvality vyráběných dílců vozidel značky Škoda a pro získání nových zakázek koncernu VW a jiných zahraničních automobilových společností, se firma rozhodla pro zavedení systému jakosti dle EN ISO 9001:1994. Certifikát jí byl udělen společností TÜV v roce 1999 a podle normy ISO 9001:2000 v roce 2002.

Společnost působí ve dvou provozech – v Medlovicích a v Kyjově. Zajišťuje výrobu součástí pro domácí i zahraniční odběratele a svoji činnost v oblasti objemového tvářením za studena nadále rozšiřuje.



Obrázek 17 Nová stránka O nás



Obrázek 18 Nová stránka Kontakty

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce, bylo zrekapitulovat a zanalyzovat současný stav a postavení na trhu firmy J-VST s.r.o., Jedovnický – výroba součástí tvářením. Na základě této analýzy navrhnou novou marketingovou strategii, kterou by firma mohla využít k oslovení nových obchodních partnerů, získání nových zakázek a zviditelnění se na trhu. Posledním cílem bylo vytvořit návrh na rozšíření výrobní základny firmy, což by mělo vést k tíženému získání nových zákazníků.

Základem pro vypracování nové marketingové strategie bylo provedení analýz vnějšího, vnitřního a interního prostředí. Analýza vnějšího prostředí byla zpracována za pomoci PESTEL analýzy, ve které jsou zahrnuty složky, které firma nemůže přímo ovlivnit. Pro analýzu aktuálního stavu firmy na trhu bylo využito Porterova modelu pěti sil. Tento model dokáže vyhodnotit nejvýznamnější vlivy v okolí firmy, které firmu přímo či nepřímo ovlivňují. Byly vyhodnoceny vlivy vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, konkurence přímo v odvětví a vyjednávací síla dodavatelů. V rámci analýzy interního prostředí byly vyhodnoceny faktory technického vývoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory společně s řízením výroby a lidských zdrojů. Byl popsán marketingový mix podniku a vytvořena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky podniku společně s příležitostmi a hrozbami na trhu.

V rámci konkurenčního prostředí v oblasti objemového tvářením za studena je postavení podniku velmi dobré. V momentě, kdy se do konkurence zapojí i firmy, které využívají technologii třískového obrábění se konkurenceschopnost firmy zhoršuje. Pro udržení pozice v rámci trhu by firma J-VST měla rozšířit výrobu právě touto technologií.

Ze zpracované SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky firmy stejně jako hrozby a příležitosti na trhu. Silnou stránkou firmy je to, že J-VST je zavedená značka na trhu, že má individuální přístup ke svým odběratelům a že její výroba zasahuje do více odvětví průmyslu. Naopak do slabých stránek patří to, že firma nemá zřízené žádné marketingové kanály, chybí jí obchodní oddělení a její velká závislost na dodavatelích. Mezi hrozby řadíme nespolehlivost na dodavatele za současné ekonomické situace a konkurenci v podobě firem, které se specializují na třískové obrábění. Naopak mezi příležitostmi bylo právě rozšíření o třískové obrábění zařazeno, stejně jako možnost aplikovat tvářením na jiné než železné kovy.

Navržená marketingová strategie vychází právě ze SWOT analýzy. Firmě J-VST bylo navrženo, aby si zřídila základní marketingové komunikační kanály, jako jsou aktualizované webové stránky, profil na sociální síti LinkedIn a aby byla aktivním účastníkem strojírenských veletrhů, kdy může navázat obchodní vztahy. K rozšíření výroby byly vybrány již zmíněné příležitosti. Proto bylo firmě navrženo, aby svoji výrobu rozšířila o více dílů vyrobených za pomoci technologie třískového obrábění pro zvýšení konkurenceschopnosti. Druhým doporučením v rámci rozšíření výroby je zařadit do výroby již zavedené součásti, ale z neželezných materiálů, kvůli lepší dostupnosti materiálu a nižší ceně na výrobu oproti třískovému obrábění.

Nakonec byla zvolena strategie, jak uvést marketingový plán do praxe. Po konzultaci s firmou jsou změny plánované na 3. a 4. kvartál roku 2022.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Advey - marketing. In: *Advey.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.advey.cz/marketing/>
2. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION [online]. 2017 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
3. KOTLER, P.K.L.K. *Marketing Management*. 1. GRADA Publishing, 2007.
4. SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2005.
5. ŠEVČÍKOVÁ, Vlasta. *Vývojové koncepce a trendy v marketingu*. Liberec, 2021. Dostupné také z: <https://docplayer.cz/219853076-1-vyvojove-koncepce-a-trendy-v-marketingu.html>. Technická Univerzita Liberec.
6. ŠEVČÍKOVÁ, Vlasta. *Vývojové koncepce a trendy v marketingu*. In: . 2021. Dostupné také z: <https://docplayer.cz/219853076-1-vyvojove-koncepce-a-trendy-v-marketingu.html>
7. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: GRADA Publishing, 2007.
8. CHRISTOPHER, M. P. A. B. D. *Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann, 1994.
9. CHALOUPKA, PETR. *Jak řídit marketing strojírenských firem*. Dostupné také z: <https://idealab.cz/jak-ridit-marketing-strojirenskych-firem-iii/>
10. ČERNOVSKÝ, Tomáš. *B2C VS B2B MARKETING A REKLAMA: 6 TIPŮ JAK NA TO A 5 CHYB, KTERÝM SE VYVAROVAT*. Dostupné také z: <https://cernovsky.cz/marketing/b2c-b2b-marketing-chyby-rozdily/>
11. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie 1. vydání*. Praha: C.H.Beck, 2014.
12. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012.
13. VEBER, Jaromír. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Praha Management Press, 2014.
14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, strategie a trendy - 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2013.
15. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
16. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003.
17. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2003.
18. Marketing Theories. In: *Www.professionalacademy.com* [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.professionalacademy.com/professional-qualifications/cim-marketing-qualifications/marketing-theories/>
19. *ManagementMania.com* [online]. In: . [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
20. SWOT. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
21. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing, 2007.
22. BC. VERONIKA BANÝROVÁ, M.Sc. *Návrh marketingové strategie*. Liberec, 2020. Dostupné také z: <https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/159852/Banyrova.pdf?sequence=1>

-
23. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.
 24. KOTLER, P. Megamarketing. In: *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://hbr.org/1986/03/megamarketing>
 25. ČERNÁ, Andrea. *SWOT analýza lokní firmy JIPA spol. s.r.o.* Praha, 2013.
 26. PORTER, Michel. *Konkurenční strategie*. Viktoria Publishing, 1994.
 27. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006.
 28. BOHÁČEK DR., Mgr. Jiří. *Strategický marketing*. Dostupné také z: <https://slideplayer.cz/slide/11857706/>
 29. SCHLEGELMILCH, Bodo. *Global Marketing Strategy*. Springer, 2016.
 30. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. 2014. Dostupné také z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
 31. *Česká tisková kancelář* [online]. 2022 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.ctk.cz/>
 32. KERMIET, Vladimír. 2022. Dostupné také z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
 33. *Kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
 34. *Hoffman Personal* [online]. 2022 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/>
 35. FILL, Chris. *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. 2nd ed. New York: Prentice Hall Europe, 1999.
 36. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C.H.Beck, 2015.
 37. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2005.
 38. ASSOCIATION, American. *Definitio of Marketing*. 20087. Dostupné také z: <https://web.archive.org/web/20101227123853/http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
 39. ADVEY. *Definice marketingu*. Dostupné také z: [https://www.advey.cz/marketing/#:~:text=Marketing%20\(n%C4%9Bkdy%20ps%C3%A1no%20tak%C3%A9%20marketink,st%C3%A1tn%C3%ADch%20institut%C3%AD%20C4%8Di%20dal%C5%A1%C3%ADch%20organizac%C3%AD](https://www.advey.cz/marketing/#:~:text=Marketing%20(n%C4%9Bkdy%20ps%C3%A1no%20tak%C3%A9%20marketink,st%C3%A1tn%C3%ADch%20institut%C3%AD%20C4%8Di%20dal%C5%A1%C3%ADch%20organizac%C3%AD)
 40. ALTAXO. *Historie Marketingu*. Dostupné také z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/historie-marketingu#:~:text=Po%C4%8D%C3%A1tky%20marketingu%20jak%20ji%C5%BE%20bylo,v%C3%BDrobce%20a%20kvalitu%20jejich%20zbo%C5%BE%C3%AD>
 41. HOUŠKA, Petr. *Marketingová strategie vybraného podniku*. Brno, 2007. Dostupné také z: <https://is.muni.cz/th/ho7ub/Bakule.pdf>
 42. Managementmania.com. *Management Mania*. Dostupné také z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
 43. DĚDKOVÁ PH.D., doc. Ing. J. *Strategický marketing* [online]. In: . [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: [file:///C:/Users/micha/Downloads/Pr%C5%AF%C5%99ez%20SMG%20TF2021%20\[re%C5%BEim%20kompatibility\].pdf](file:///C:/Users/micha/Downloads/Pr%C5%AF%C5%99ez%20SMG%20TF2021%20[re%C5%BEim%20kompatibility].pdf)
 44. PETRTYL, J. *Marketing Mind: Positioning*. In: [Www.marketingmind.cz/](http://www.marketingmind.cz/) [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/positioning/>
-

45. PETR TYL, J. Marketing Mind: BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu. In: *Www.marketingmind.cz/* [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>
46. ČERNÁ, A. *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE: SWOT analýza lokální firmy JIPA spol. s.r.o.,*. Liberec, 2013. Bakalářská práce. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5. Vedoucí práce Mgr. Jiří Boháček, Dr.
47. ČERNOVSKÝ, T. : B2C VS B2B MARKETING A REKLAMA: 6 TYPŮ JAK NA TO A 5 CHYB, KTERÝM SE VYVAROVAT. In: *Cernovsky.cz* [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://cernovsky.cz/marketing/b2c-b2b-marketing-chyby-rozdily/>

