

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické marketingové plánování

Veronika Poláková

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Poláková

Podnikání a administrativa

Název práce

Strategické marketingové plánování

Název anglicky

Strategic Marketing Planning

Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie a výběr vhodných marketingových nástrojů pro firmu XY. Součástí řešení je identifikace a eliminace problémových míst v marketingovém plánování daného subjektu.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického řízení se zaměřením na marketingové aktivity. Práce se skládá z analyzování marketingových příležitostí a identifikace hrozeb, výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií a plánování marketingových programů. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Použité metody: analýza syntéza, indukce dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingové řízení, marketingové plánování, situační analýza, trh, zákazník, marketingové cíle a strategie, marketingové nástroje

Doporučené zdroje informací

- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing a.s., 2. rozšířené a aktualizované vydání. ISBN 80-247-0447-1
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- McDONALD, Malcolm, HUGH, Wilson. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické marketingové plánování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Lucii Vokáčové za odborné vedení a konzultace při zpracování diplomové práce. Děkuji také společnosti Moravské naftové doly, a.s. za poskytnutí interních informací pro zpracování praktické části této práce.

Strategické marketingové plánování

Abstrakt

Cílem práce je návrh marketingové strategie s rozpracováním do akčních programů společnosti Moravské naftové doly, a.s., které dodávají spotřebitelům elektrickou energii a zemní plyn.

Práce zahrnuje teoretická východiska - podstatu marketingu, marketingové plánování, realizaci a kontrolu, které vycházejí z komparace poznatků odborné literatury. Ve vlastní práci je zpracován strategický marketingový plán, ve kterém jsou vymezeny obecné informace o společnosti, situační analýza, v níž jsou použité konkrétní metody vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Tato práce obsahuje i dotazníkové šetření za účelem odhalení názoru potenciačního spotřebitele na vybrané otázky a SWOT analýzu, které napomohly k určení marketingových cílů a strategií.

Bylo zjištěno, že se Moravské naftové doly snaží nabízet kvalitní služby, a proto je důležité zaměstnávat profesionální zaměstnance. Mezi uvedenými doporučeními je navrhnutá i úprava marketingové komunikace, která by společnosti mohla pomoci v oslovení více potenciačních zákazníků. Tímto návrhem je investování do úpravy televizních spotů.

Klíčová slova: marketing, strategický marketing, marketingový mix, komunikace, zákazník, tvorba strategie, služby, konkurence.

Strategic Marketing Planning

Abstract

The aim of the thesis is the suggestion of marketing strategy with processing into action programs of the company Moravian Oil Mines PLC which supplies electricity and natural gas to consumers.

This thesis includes theoretical basis - the essence of marketing, marketing plan, implementation and control which are based on the comparison of knowledge of professional literature. In the own work there is processed the strategic marketing plan in which is defined general information about the company, situational analysis in which are used concrete methods of external and internal environment of the firm. This thesis also includes questionnaires to detect the opinion of a potential consumer on selected questions, and SWOT analysis which have helped to identify marketing goals and strategies.

It was discovered that Moravské naftové doly is trying to offer quality services and therefore it is important to hire professional employees. Among presented recommendations there is also an adjustment of marketing communication which could help the company to address more potential customers. The suggestion is to invest to the adjustment of the TV spots.

Keywords: marketing, strategic marketing, marketing mix, communication, customer, creation of strategy, services, competition.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Podstata marketingového řízení	14
3.2 Marketingové plánování.....	15
3.2.1 Situační analýza	16
3.2.2 Stanovení marketingových cílů	23
3.2.3 Formulování marketingových strategií	25
3.2.3.1 Klasifikace marketingových strategií	25
3.2.3.2 Cílový trh.....	27
3.2.3.3 Marketingový mix	28
3.2.4 Tvorba marketingového plánu	43
3.3 Realizace	46
3.4 Kontrola.....	47
4 Charakteristika zvoleného subjektu.....	48
5 Vlastní práce	55
5.1 Situační analýza	55
5.1.1 Vnější prostředí.....	55
5.1.2 Vnitřní prostředí.....	58
5.1.2.1 Finanční analýza	64
5.1.2.2 Marketingový mix	66
5.1.3 Dotazníkové šetření	75
6 Celkové zhodnocení a doporučení	90
6.1 SWOT analýza	90
6.2 Marketingové cíle a strategie	92
7 Závěr.....	94
8 Seznam použitých zdrojů	96
9 Přílohy	99

Seznam obrázků

Obrázek 1 Podstata strategického marketingového procesu (Horáková, 2003)	15
Obrázek 2 Porterův model, upraveno podle (Lošťáková, 2005)	20
Obrázek 3 Prvky marketingového mixu (Jakubíková, 2013)	28
Obrázek 4 Vrstvy produktu (Foret, a další, 2003)	29
Obrázek 5 Vlastnická struktura (Interní zdroje společnosti, 2017)	50
Obrázek 6 Organizační struktura (Interní zdroje společnosti, 2017)	51
Obrázek 7 Srovnání přírůstků nových zákazníků (Interní zdroje společnosti, 2017)	62
Obrázek 8 Počet zákazníků zemního plynu (Interní zdroje společnosti, 2017)	63
Obrázek 9 Logo Moravských naftových dolů (Interní zdroje společnosti, 2017)	70
Obrázek 10 Distributoři elektrické energie (Interní zdroje společnosti, 2017)	71
Obrázek 11 Distributoři zemního plynu (Interní zdroje společnosti, 2017)	71
Obrázek 12 Vzhled internetových stránek MND	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání aktuálních nabídek dodavatelů (Interní zdroje společnosti, 2017)....	67
Tabulka 2 Uvažování respondenta o přechodu k MND, důvod přechodu (Vlastní zpracování, 2017).....	85
Tabulka 3 Spokojenost a důležitost respondentů se stávajícími dodavateli elektrické energie (Vlastní zpracování, 2017)	88
Tabulka 4 Spokojenost a důležitost respondentů se stávajícími dodavateli zemního plynu (Vlastní zpracování, 2017).....	89
Tabulka 5 Akční program (Vlastní zpracování, 2017)	93

1 Úvod

Marketing je velmi důležitý ve všech společnostech. Současná situace trhu vyžaduje větší zaměření na získání nového zákazníka z důvodu určení požadavků na daný výrobek či službu ze strany zákazníka. Marketingové činnosti je nezbytné v plné míře využít pro maximální uspokojení potřeb a přání zákazníka.

Všechny společnosti na trhu jsou provázané s vnějším prostředím, například z hlediska požadavků odběratele i dodavatele a tlaku konkurence. Mohou být ovlivňovány i politickými, ekonomickými, technologickými a sociálními faktory. Firma se tomuto prostředí musí nejen určitým způsobem přizpůsobit, ale též ho využít k realizaci vlastních cílů pro dosažení zisku.

Pomocí marketingové strategie by společnost měla dosáhnout stanovených cílů, zlepšit komunikaci ve firmě a lépe se pohybovat v tržním prostředí. Strategický marketing je vymezen třemi etapami, kterými jsou plánovací, realizační a kontrolní etapa. Strategické marketingové plánování obsahuje situační analýzu společnosti, na jejímž základě se vytyčí marketingové cíle, určí se marketingová strategie a tvorba marketingového plánu. Druhá realizační etapa strategický marketingový plán zrealizuje. Poslední, kontrolní etapa, následně porovná dosažené výsledky s výsledky plánovanými.

V současné době dochází k rychlé změně prostředí díky globalizaci, internacionalizaci, prudkým rozmachům v oblasti informačních technologií, dopravě, logistice apod. Dochází však i ke změně ze strany zákazníka, který může mít lepší zdroje informací, být vzdělanější, může vyžadovat vyšší kvalitu za stejnou nebo nižší cenu atd.

Pro společnost je klíčové pochopit i poznat postoje, hodnoty, chování zákazníků, jejich potřeby a přání. Jedná se tedy o nutnost vytvoření vztahu mezi firmou a zákazníkem, který bude respektovat vše výše zmíněné včetně procesu vnímání a hodnocení všeho, co zákazník považuje za hodnotné.

Aby bylo dosaženo těchto atributů, je nezbytné, aby se management firmy zabíral strategickými záměry.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh řešení pro zlepšení pozice společnosti MND, a.s. - Moravské naftové doly na trhu. Tato společnost prodává a dodává zákazníkům zemní plyn i elektrickou energii. Navrhnutá doporučení přispějí k lepší komunikaci se zákazníkem a výhodné pozici společnosti na konkurenčním trhu. Pro vznik konkrétních doporučení je nezbytné zhodnotit makroprostředí a mikroprostředí firmy. Na základě zhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí a dotazníkového průzkumu spotřebitelů energií se stanoví strategické cíle i strategie, kterými bude cíl práce dosažen.

Literární rešerše vychází z prostudování odborné literatury a použití metod souvisejících se strategickým marketingovým procesem, který se skládá z plánovací etapy, realizace a kontroly. Zmíněná metoda analýzy byla použita k rozdělení marketingového plánování na jednotlivé prvky, jež ulehčily pochopit tuto problematiku. Při porovnávání teoretických východisek z různých zdrojů byla použita metoda komparace.

Ve vlastní práci je využita analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Při analýze vnějšího prostředí byly popsány energetické úřady a byla využita STEP analýza, která se skládá z politicko - právního, ekonomického, socio-kulturního a technologického prostředí. Následně bylo blíže popsáno mikroprostředí, například dodavatelé, zákazníci, konkurence a byl využit Porterův model pěti sil. V rámci situační analýzy byl popsán i marketingový mix a finanční analýza vybrané společnosti. Po všech uvedených analýzách založených na sekundárních datech následovalo dotazníkové šetření u spotřebitelů energií. V rámci dotazníkového šetření bylo získáno sto dvacet odpovědí od dotazovaných, kteří byli osloveni na ulici v Kolíně, v Praze i v Ostravě a také na sociální síti (Facebook). Otázky obsažené v dotazníku se dělily na úvodní, které zjišťovaly konkrétní informace o zemním plynu a elektrické energii, dále na tématické, v nichž mohl každý z dotazovaných sdělit svůj názor na daná témata, a poslední část, jež obsahovala identifikační otázky, kde se zjišťovaly základní informace o spotřebiteli (například věk, pohlaví, čistý příjem domácnosti, kraj a velikost obce, v níž respondent bydlí). Pro vyšší přehlednost byly výsledky nejen popsány slovně, ale i zobrazeny v grafu nebo tabulkách.

Na základě předchozích analýz a průzkumů byla provedena SWOT analýza, která napomohla stanovit rozpracování strategie do podoby jednotlivých aktivit na úrovni nástrojů marketingového mixu.

Pro vypracování vlastní práce byly poskytnuty interní dokumenty vybrané společnosti, konzultace s manažerem marketingu a zaměstnanci firmy. K vypracování této části práce přispěly i určité zkušenosti autorky ve společnosti a internetové stránky firmy.

3 Teoretická východiska

3.1 Podstata marketingového řízení

Marketing je integrovaný souhrn činností, které se zaměřují na uspokojování potřeb zákazníků. Do činností lze zahrnout zjišťování, předvídání a cílové uspokojení zákazníka.

Kotler (2013) definuje marketing jako společenský proces. Prostřednictvím tohoto procesu získávají jednotlivci i skupiny "co potřebují a chtějí" cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.

„Marketing je integrovaný komplex činností, zaměřených na trh; nejde o fragmentovaný souhrn několika činností, ale jde o koordinovanou součinnost mnoha aktivit.“ (Kolektiv, 2003 str. 7)

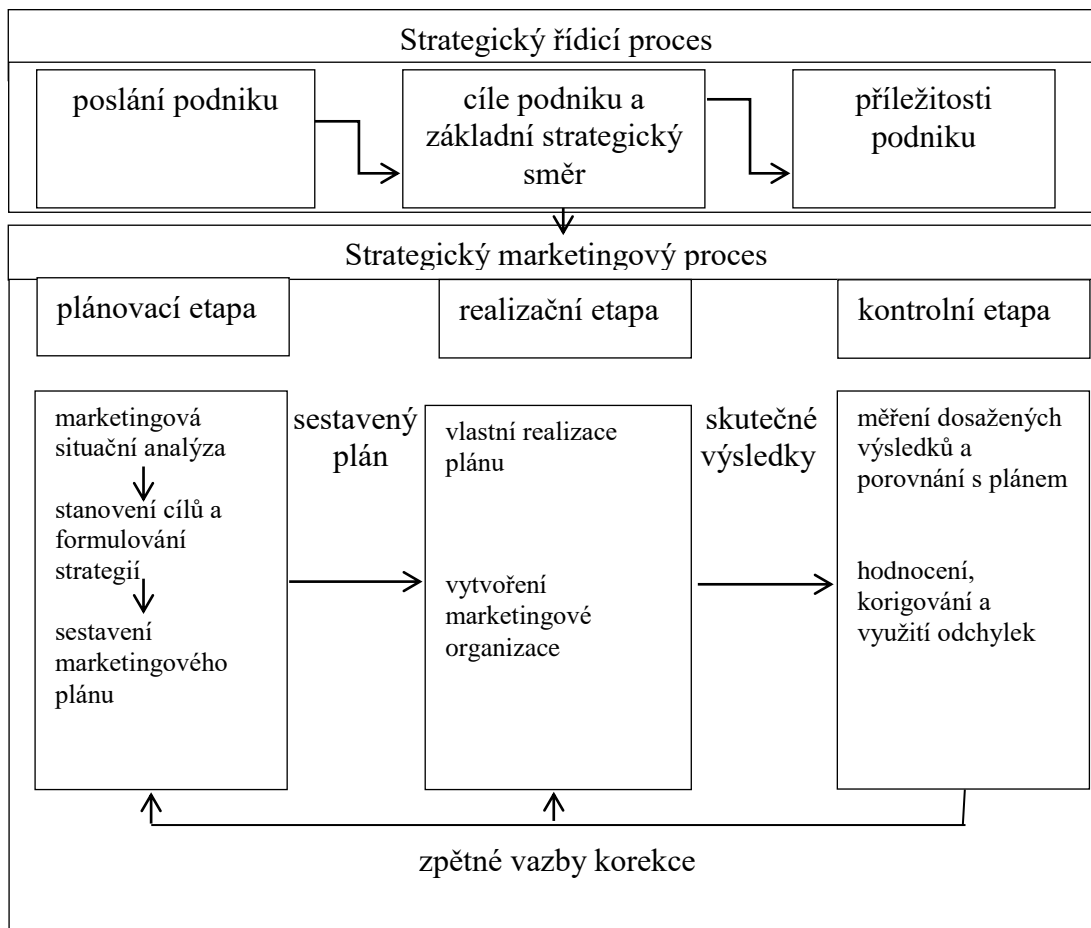
Dle Ekonomického slovníku strategický marketing znamená vývojovou fázi marketingu. Marketing strategického charakteru nastává v takovém okamžiku, kdy dochází k soustředění na vymezení potencionálních zákazníků a také na specifikaci jejich potřeb při plánování budoucích činností. Marketingoví manažeři jsou připravováni na změny, učí se rozpoznávat příležitosti i rizika pro podnik a reagovat na ně s určitým předstihem před konkurencí.

Strategický marketingový proces vyplývá z marketingového rozhodnutí (viz Obrázek 1), management má za úkol stanovit cíle, kterých chce společnost dosáhnout (Kolektiv, 2003). Strategický marketingový proces je tedy tvorba, implementace a kontrola rozvojových záměrů mající význam pro rozvoj podniku. Strategie je dlouhodobá, určuje rozsah činností a konkurenční výhody vycházející z kombinace činností. Následující úrovní procesu je formulace způsobu dosažení takové konkurenční výhody, která je již v rámci konkrétní činnosti (Mintzberg, 1994; Thompson, a další, 1993).

„Marketingové řízení je ve své podstatě řízení poptávky. Marketingově řídit znamená ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky takovým způsobem, který pomůže dosahovat jejich cílů. Marketingové řízení je stále ve fázi svého vývoje.“ (Jakubíková, 2013 str. 43)

Strategický marketingový proces je tvořen třemi etapami:

- ❖ plánování,
- ❖ realizace,
- ❖ kontrola.



Obrázek 1 Podstata strategického marketingového procesu (Horáková, 2003)

3.2 Marketingové plánování

„Hlavním účelem marketingového plánování je dospět k náležitě součinnosti všech složek podniku při jeho budoucí podnikatelské činnosti, optimalizovat činnosti podniku ve složitém, silně proměnlivém, konkurenčním a často nepředvídatelném tržním prostředí.“ (Kolektiv, 2003 str. 17)

Dle Jakubíkové (2013) je plánování, ať už se jedná o strategické nebo taktické, zaměřené do budoucna. Plánování určuje cíle a způsob jejich dosažení, ale také se snaží zamezit omylům. Manažeři a podnikatelé jsou povinni zkoumat možnou konkurenci,

partnery, zákazníci, ať už potenciální nebo stávající, ale také jsou povinni sledovat silné i slabé stránky společnosti. Hlavní cíle by měly být určeny v následujících oblastech:

- ❖ postavení na trhu, inovace, produktivita,
- ❖ materiálové a finanční zdroje, rentabilita,
- ❖ manažerská výkonnost a zodpovědnost,
- ❖ výkonnost pracovníků a jejich postoje,
- ❖ sociální zodpovědnost.

Každý podnik k plánování přistupuje individuálně, neexistuje zde tedy standardní přístup podniku. Avšak každý podnik by se měl držet základních etap pro správné stanovení plánu, mnohé určování cílů je totiž považované za kritický prvek. Základní kroky, kterých by se měla společnost držet, jsou situační analýza, stanovení marketingových cílů i strategií a sestavení marketingových programů.

3.2.1 Situační analýza

Dle Horákové, která situační analýzu definuje jako prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje i současného stavu a kvantifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může situační analýza pomoci při formulování tržní pozice podniku (Horáková, 2003).

„V průběhu situační analýzy se vychází z deskripce dosavadního vývoje a současného stavu marketingové situace podniku a uskutečňuje se odhad jejího možného budoucího vývoje.“ (Kolektiv, 2003 stránky 17-19)

Situační analýza se zaměřuje na identifikaci jak vnější tak i vnitřní situace v podniku. Předmětem marketingové situace může být trh celkem nebo jednotlivé tržní segmenty. Dalšími důležitými výstupy této analýzy jsou silné a slabé stránky společnosti a jejich konkurentů, profil podniku včetně vymezení příležitostí i problémů vycházející z vnějšího prostředí. Situační analýzu lze provádět ve třech obdobích – zjišťuje se zejména vývoj v minulém, současném i budoucím období. Výsledky analýzy určují podnikové schopnosti a jedinečnost, slouží tak pro stanovení marketingových cílů, strategií a plánů.

K budoucímu odhadu probíhají následující prognózy:

- ❖ prognózy z prodeje,
- ❖ prognózy zisku z prodeje,
- ❖ prognózy tržního podílu.

Lze zde použít analýzu SWOT, pomocí které si podnik specifikuje faktory, jenž mohou mít vliv na sílu podniku, eliminaci slabých stránek, využití příležitostí na trhu nebo na potlačení ohrožení.

Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku se rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí významně ovlivňuje všechny účastníky mikroprostředí, avšak každého z těchto účastníků s jinou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková, 2008). Předpokladem analýzy tohoto prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Pro strategickou analýzu jsou potřeba pouze takové faktory, které mají vliv na podnik, tedy vztah faktor - podnik. Prostředí, které na podnik působí a nachází se mimo rámec vlivu podniku, se nazývá prostředí globální.

Makroprostředí

Makroprostředí neboli globální prostředí lze chápat jako širší okolí podniku, zasahující společně nepřímo do jejich činnosti. Makroprostředí do určité míry stanovuje mantinely, tyto mantinely určují, co může a nemůže podnik provozovat. Prvky makroprostředí nejsou podnikem kontrolovatelné. Každý podnik je specificky ovlivněn makroprostředím, avšak každý podnik vnímá toto prostředí individuálně. Je tedy důležité, aby podniky sledovaly a analyzovaly své makroprostředí, také je zapotřebí se v něm dobře orientovat a dokázat využít informací pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu (Jakubíková, 2008).

Efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu globálního prostředí na podnik je STEP analýza. Dle Tiché a Hrona (2002) je jejím smyslem formulovat odpovědi na tři následující otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

STEP analýza se skládá z analýzy politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické.

Politické (politicko-právní) faktory - politická a vládní stabilita, stálost zákonů, sociální politika, země v mezinárodních uskupeních, daňová politika a ochrana životního prostředí (Jakubíková, 2008).

Ekonomické faktory - makroekonomické veličiny (míra inflace, HDP, míra nezaměstnanosti), měnové kurzy, životní cyklus subjektu, koupěschopnost obyvatel i úrokové sazby (Hanzelková, a další, 2009; Jakubíková, 2008).

Sociální faktory - rozdělení společnosti do tříd, příjmy obyvatel, životní úroveň a majetek obyvatel, životní styl nebo i výše úrovně vzdělání (Jakubíková, 2008).

Technický faktory - úroveň technologie země, rychlost inovací a výzkumu, rychlost změn technologického zázemí, změny v procesech (logistických i výrobních), know-how (Synek, 2002).

Při analýze makroekonomického prostředí se nesmí vycházet pouze ze současného stavu, ale je zapotřebí provést i prognózu budoucího vývoje, pomocí níž zjistíme, jaký je dopad tohoto vývoje na podnik.

Mikroprostředí

Mikroprostředí představuje nejbližší okolí podniku, proto je zapotřebí, aby podnik své mikroprostředí pochopil a porozuměl roli, kterou zde zastupuje (Horáková, 2003). Do mikroprostředí řadíme partnery (odběratele, dodavatele, logistické firmy, pojišťovny a jiné), zákazníky, veřejnost, konkurenci apod. Pomocí analýzy mikroprostředí podnik identifikuje základní hybné síly, které nejvíce ovlivňují chod podniku a působí v odvětví (Jakubíková, 2008). Hlavními faktory mikroprostředí jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence, distribuční mezičlánky a také příslušný podnik řazený jako hlavní prvek (Boučková, 2003). Zmíněné hlavní faktory jsou blíže definované níže v textu této kapitoly a dále v kapitole Marketingový mix. Mikroprostředí podniku lze analyzovat prostřednictvím možných metod, například metod analýzy konkurence v odvětví, analýzy atraktivity odvětví, strategické mapy, analýzy konkurentů, analýzy hybných sil odvětví a jiných (Tichá, 2002 str. 74).

Dodavatelé

Dodavatelé jsou rozhodujícím prvkem v podniku, kde ovlivňují úspěch nebo neúspěch firmy. V dnešní době je vyvíjen tlak na spolehlivost, rychlost a přesnost dodávek, proto je nezbytné porovnávat a analyzovat současné a potencionální dodavatele obdobně jako běžné zákazníky.

Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

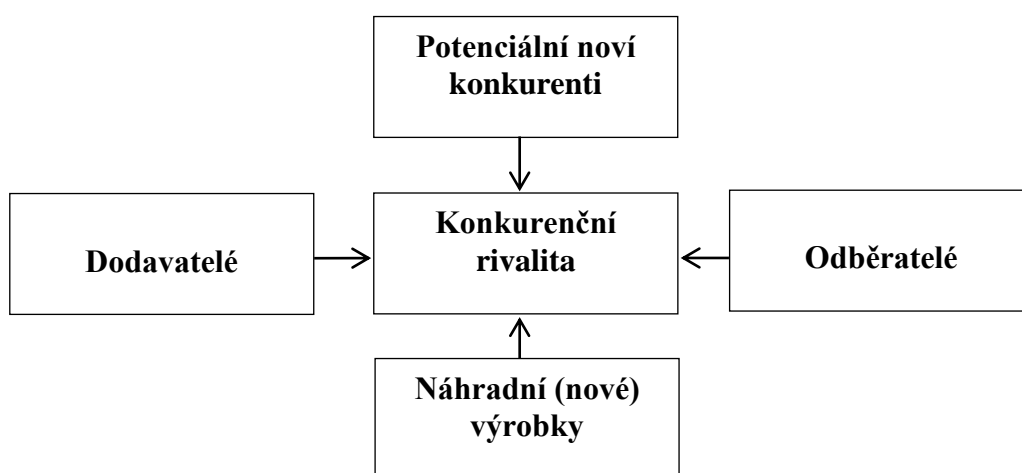
Konkurence je střed zájmů mezi účastníky trhu, kteří mají odlišné zájmy – kupující (poptávka) a prodávající (nabídka).

Na trhu lze rozlišit tři oblasti konkurence:

- na straně nabídky - mezi prodávajícími,
- na straně poptávky - mezi kupujícími,
- mezi nabídkou a poptávkou.

M. Porter je autorem modelu pěti základních sil (viz Obrázek 2). Tento model znázorňuje charakteristiky a působení pěti sil v podnikatelském odvětví. Přínosem Porterova modelu je systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu základních konkurenčních

sil. Účelem analýzy konkurenčního prostředí je ohodnocení každé z pěti konkurenčních sil. Dopad působících sil ovlivňuje vznik určitého druhu konkurence na trhu. V konečném efektu podniky dosahují ziskového potenciálu.



Obrázek 2 Porterův model, upraveno podle (Lošťáková, 2005)

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by se soustředit na ohrožení ze strany nových konkurentů, rivalitu mezi existujícími podniky, ohrožení ze strany substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů (Porter, 1993).

Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit pozice hlavních konkurentů ve vztahu k podniku, rozlišit nevýhodně situované od výhodně situovaných a u klíčových konkurentů sledovat, zda zlepšili své hospodářské výsledky, pokud jsou vystaveni tlaku, monitorovat manažerské názory o vývoji odvětví konkurenčních podniků, studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, jež mohou podniknout, odhadovat příští tahy konkurentů, studovat výkonové cíle a priority konkurenčních podniků (Porter, 1993).

Analýza vnitřního prostředí podniku

Dle Kotlera (1991, s. 54) lze analýzu vnitřního prostředí podniku charakterizovat také jako analýzu silných a slabých stránek firmy. U této analýzy se analyzuje kvalita

vnitřních zdrojů, především zdrojů materiálních, personálních a finančních. Zde jsou manažeři povinni kriticky určit silné a slabé stránky podniku. Slabé stránky firmy eliminují, naopak silných stránek se snaží využít. Silnou stránkou se rozumí pozitivní faktor přispívající k úspěchu podnikové činnosti a faktor, který výrazně ovlivňuje prosperitu daného podniku (Horáková, 2003). Příkladem silné stránky je kvalitní výrobek, tradice značky, nízké výrobní náklady, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, dobrá finanční situace, kvalitní marketingový management, kvalifikovaná pracovní síla, řádně vyškolený prodejní personál apod. Naopak slabé stránky představují omezení nebo nedostatky, brzdí prosperitu podniku a jeho efektivnost. Příkladem těchto slabých stránek je dlouhotrvající výzkum a vývoj, zadluženost, zastaralý technický kapitál, chybná propagační kampaň, špatná pověst podniku, nízký prodejní obrát atd.

Analýzu vnitřního prostředí firmy, lze provádět pomocí následujících analýz:

- analýzy zdrojů a kompetencí,
- analýzy podle nástrojů marketingového mixu,
- analýzy hodnotového řetězce,
- analýzy klíčových procesů,
- analýzy portfolia,
- klíčových faktorů úspěchu aj. (Tichá, 2002).

Analýza zdrojů a kompetencí

Základním kamenem konkurenceschopnosti podniku jsou zdroje a kompetence podniku, z tohoto důvodu se rozhodování o jejich koupi, prodeji, alokaci a využití řadí mezi strategicky významná.

Rozhodování o kompetencích a zdrojích podniku ovlivňují následující tři faktory:

- ❖ nejistota,
- ❖ složitost,
- ❖ vnitropodnikové konflikty (Tichá, 2002).

Sestavení zdrojů a kompetencí vychází z funkcionálních oblastí, kterými jsou výroba, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů, obchod a marketing, který je blíže popsán v kapitole Podstata marketingu. Tyto oblasti závisí na činnostech a uspořádání daného podniku.

Finance – Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je charakterizovat finanční situaci podniku a je nástrojem pro pochopení výše, užití a struktury zdrojů daného podniku. Získané závěry mají vliv na strategické rozhodnutí a tvoří východisko pro určení slabých a silných stránek podniku (Sedláčková & Buchta, 2006). Objektivně zpracovaná analýza slouží k identifikaci silných stránek s možným zhodnoceným majetku podniku a slabých stránek ve finančním zdraví, které by později mohly vést k problémům. Tato analýza má význam nejen uvnitř podniku, ale i při pohledu zvenčí, protože ho může podmiňovat investiční nebo úvěrový potenciál (Růžičková, 2007). Výsledky finanční analýzy jsou důležité nejen pro manažery, věřitelé a vlastníky, ale i pro odběratele, zaměstnance, banky, státní orgány a další zájmové skupiny.

Důležitým podkladem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy – výkaz zisků a ztrát i podniková rozvaha. Zmíněné účetní výkazy pracují s údaji vztahující se k minulosti.

Řízení lidských zdrojů

Podstatou tohoto řízení je motivace, která nelze vyjádřit pouze finanční odměnou lidí ve firmě. Důležité je si uvědomit, že zaměstnanci mají různé cíle a potřeby, které chtějí uspokojit.

SWOT analýza

SWOT analýza vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Název této analýzy je sestaven z počátečních písmen anglických slov:

- S - strenghts, silné stránky,
- W - weaknesses, slabé stránky,
- O - oportunities, příležitosti,
- T - threats, ohrožení.

Zaměřuje se na strategii podniku, na její schopnost vyrovnat se se změnami nastávajícími v prostředí. Analýza příležitostí a ohrožení se vztahuje k vnějšímu prostředí. Analyzuje příležitosti a hrozby jak z mikroprostředí, tak z makroprostředí. Naopak silné a slabé stránky analyzují vnitřní prostředí podniku (Jakubíková, 2008, s. 103; Horáková, 2003; Hanzelková, a další, 2009). Dle Grasseové (2012 str. 296) je SWOT analýza „jedna z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“

SWOT analýza sumarizuje základní faktory ovlivňující dosažení vytyčených cílů a působící na efektivnost marketingových aktivit. Na marketingovou situační analýzu působí dvě části, a to analytická a prognostická. Analytická část zahrnuje analýzu faktorů vnějšího prostředí, analýzu trhu, analýzu prodejů a analýzu konkurence. Naopak část prognostická zahrnuje prognózy prodejů, prognózy zisku a prognózy tržního podílu. Výsledky z provedené analýzy determinují jedinečnosti a podnikové schopnosti, také jsou podkladem pro formulování marketingových strategií, stanovení marketingových cílů a sestavení marketingových plánů (Horáková, 2003).

3.2.2 Stanovení marketingových cílů

„Marketingové cíle představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a o nichž podnik předpokládá, že budou splněny během určitého časového období (Jakubíková, 2008, s. 126).“ „Marketingové cíle musí navazovat na cíle podniku.“ (Kolektiv, 2003 str. 19) Jednotlivé marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Ke sledovaným cílům patří maximalizace zisku, zvýšení a udržení tržeb, zvýšení a udržení fyzického objemu prodeje při počtu prodaného množství

zejména v době inflace, kdy tržby nemusejí být objektivní, zvýšení a udržení tržního podílu v době, kdy je ohrožené postavení podniku na trhu. Přežití jako krátkodobý cíl je sledován, pokud má podnik přebytek kapacit v situaci, kdy čelí konkurenci nebo spotřebitelským požadavkům. Posledním bodem je sociální odpovědnost, jež nastává v okamžiku, kdy se podnik zříká vyšších zisků v reakci na tlaky okolí (Kolektiv, 2003).

Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu, ve kterém musí být cíle stanoveny a také musí splňovat níže uvedené podmínky. Horáková (2003, s. 62) definuje nároky na cíle následovně:

- *stanovení na základě poznání potřeb zákazníka* – každý podnik by měl znát a uspokojovat potřeby koncových zákazníků,
- *identifikace cílů a uvažování o cílech v rámci vnitřních a vnějších omezení* – v podnikání jsou omezené zdroje, které vycházejí z vnitřního a vnějšího prostředí podniku, proto je důležité dodržovat tyto mantinely,
- *přesné, jasné a konkrétní vymezení cílů* – stanovení a vymezení, kterých cílů a výrobků se naše cíle týkají,
- *vhodnost cílů* – marketingové cíle musí být v souladu s podnikovými cíli,
- *srozumitelnost cílů* – stanovené cíle musí pochopit všichni zaměstnanci, tedy zaměstnanci na všech podnikových úrovních,
- *měřitelnost cílů v čase* – cíle by měly být kvantifikovány za určité časové období,
- *realnost cílů* – cíle musí být stanoveny tak, aby bylo možné jich dosáhnout a splnit je. Důležitá je motivace pracovníků ke splnění cílů, naopak pokud dochází k nereálným cílům, pracovníci jsou demotivováni k dosahování těchto cílů,
- *akceptovatelnost cílů* – cíle musí být v souladu s prioritami podniku,
- *sladěnost, sdílení a podnětnost cílů* – cíle se vzájemně nevylučují a nejsou mezi sebou ani konfliktní, naopak se podporují. Sdílení marketingových cílů je důležité pro motivaci a spolupráci všech členů daného oddělení. Pokud tedy budou všichni zaměstnanci spolupracovat na dosažení konkrétního cíle, je zde velká pravděpodobnost jeho dosažení,

- *hierarchické uspořádání cílů* – toto uspořádání vychází z respektování strategických cílů podniku, ze kterých poté vyplývají konkrétní marketingové cíle. Cíle jsou uspořádány tak, aby na sebe logicky navazovaly a jejich plnění bylo plynulé, dokud se nesplní strategické cíle.

3.2.3 Formulování marketingových strategií

Formulování strategie je důležitou součástí manažerské práce, která je nezbytná k chodu firmy a konkurenceschopnosti. Na tvorbě marketingové strategie se podílí marketingový tým, který zodpovídá za realizaci cílů a ziskovost jednotek. Strategii si podniky volí na základě dvou faktorů, spolehlivosti a efektivnosti. Spolehlivost udává, zda je vybraná strategie vhodná pro dosažení zvolených cílů i přes působení vlivů okolního prostředí. Efektivnost udává, zda pomocí zvolené strategie podnik dosáhne svých vytyčených cílů.

3.2.3.1 Klasifikace marketingových strategií

Dle literatury existují různé přístupy k marketingovým strategiím. Kotler definuje marketingovou strategii tak, že se především soustřeďuje na potřeby zákazníků a jejich uspokojení jako součást cílů a poslání podniku (2004 str. 98). Dle tržního podílu existují čtyři strategie - strategie tržního vůdce (získání nových zákazníků, neustálé zdokonalování strategie a dobrá role firmy na trhu), tržního vyzyvatele (uplatňování ofenzivní strategie vůči vůdcům v daném odvětví i menším podnikům), tržního souběžce neboli následovníka (cílem je udržení rovnováhy v oboru podnikání), tržního výklenkáře (využívají ji malé podniky, které se zaměřují na část trhu, kde je jen malá či žádná konkurence, podniky specializující se na určité výrobky, technologie, na čemž staví konkurenční výhodu). Meffert (1996) rozděluje marketingové strategie na strategie zaměřené na zájmové skupiny, strategie na mladých trzích, strategie na trzích služeb a jiné. Porter definuje generické strategie na předpokladu, že podnik dosáhne konkurenční výhody na základě nízkých nákladů nebo odlišením vlastní produkce od konkurenční. Nízkých nákladů podnik dosáhne tehdy, pokud je souhrn nákladů na výkon hodnotových činností nižší než konkurenčních společností. Za základ diferenciacce neboli odlišení produkce od konkurence je považován výběr politiky, vzájemné vazby uvnitř hodnotového řetězce (s dodavateli i a distributory), dále časové plánování a mnoho dalších aspektů. Dle Portera jedinečnost

nevede k odlišení produkce od konkurence, pokud nemá pro zákazníka určitou hodnotu. Tuto hodnotu firma vytváří pro kupujícího tím, že sníží náklady kupujícího, anebo tím, že zvýší výkonnost. Poslední strategie zaměřuje pozornost na konkurenci v určitém odvětví, kde se uplatní jedna ze dvou výše zmíněných generických strategií. Základním bodem této strategie je existence nákladů kompromisu, koordinace a nepružnosti při působení na více segmentech. O udržitelnosti zaměření rozhodují tři faktory - udržitelnost vůči napodobitelům, udržitelnost vůči široce zaměřeným konkurentům a udržitelnost vůči substituci segmentu (Porter, 1993).

Dle Horákové marketingová strategie určuje základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů (Horáková, 2003).

Jakubíková a Horáková preferují dělení strategií podle marketingového mixu, tedy na strategie distribuční, cenové, výrobkové a komunikační, viz níže v této kapitole.

Dílčí typy strategií se dělí na integrační, diverzifikační, intenzivní a obranné. Integrační strategie se dělí na:

- ❖ dopřednou integraci, kdy podnik získává větší podíl na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování,
- ❖ zpětnou integraci, kdy podnik získává větší podíl na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování,
- ❖ horizontální integraci, kdy podnik získává podíl na řízení společností konkurentů, slučování (spojování) se s nimi nebo jejich skupování.

Intenzivní strategie se dělí na:

- ❖ pronikání trhu, kdy dochází ke zvýšení podílu současných výrobků podniku na současných trzích pomocí marketingového úsilí,
- ❖ rozvoj trhu, kde se představují současné výrobky na geograficky nových trzích,
- ❖ rozvoj/vývoj výrobku, kde se podnik snaží zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb.

Diverzifikační strategie je dělena na soustředěnou/příbuznou, nepříbuznou a horizontální diverzifikaci. Příbuzná diverzifikace znamená přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku, oproti tomu nepříbuzná diverzifikace přidává nové výrobky a služby, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku. Horizontální diverzifikace je definována přidáním nových výrobků

a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej stávajícím zákazníkům firmy.

Obranné strategie vymezují společné podnikání, dvě nebo více firem vytvoří pro účely vzájemné spolupráce nový právní celek. Poté dochází ke snižování výdajů, tedy k přehodnocování nákladů a redukci majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky. Dále dochází k zbavování se majetku prodejem divize nebo části organizace a také k likvidaci. Likvidace je prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu (Machan, 2012).

3.2.3.2 Cílový trh

Každý podnik se musí rozhodnout pro strategii, kterou využije ke splnění svých cílů. Podniky volí mezi cíleným a nediferencovaným marketingem, avšak v praxi je z důvodu rozsáhlosti současných trhů preferován marketing cílený. Cílený marketing znamená rozdělení trhu na jednotlivé skupiny podle vlastností zákazníků. Velmi důležitým procesem strategického marketingu je segmentace trhu, která předchází fázi volby strategie podniku. Po segmentaci trhu vyberou podniky takové cílové segmenty, na které se zaměří, tento proces se označuje Targeting. Další fází cílového marketingu je Positioning. Zmíněný Positioning je proces, při kterém se podnik snaží ovlivňovat vnímání produktu kupujících v určitém segmentu (Karlíček, 2013; Foret, a další, 2003).

Mezi nejznámější a nejpoužívanější segmentace trhu patří (Kotler, 2005, s. 26; Jakubíková, 2008, s. 132):

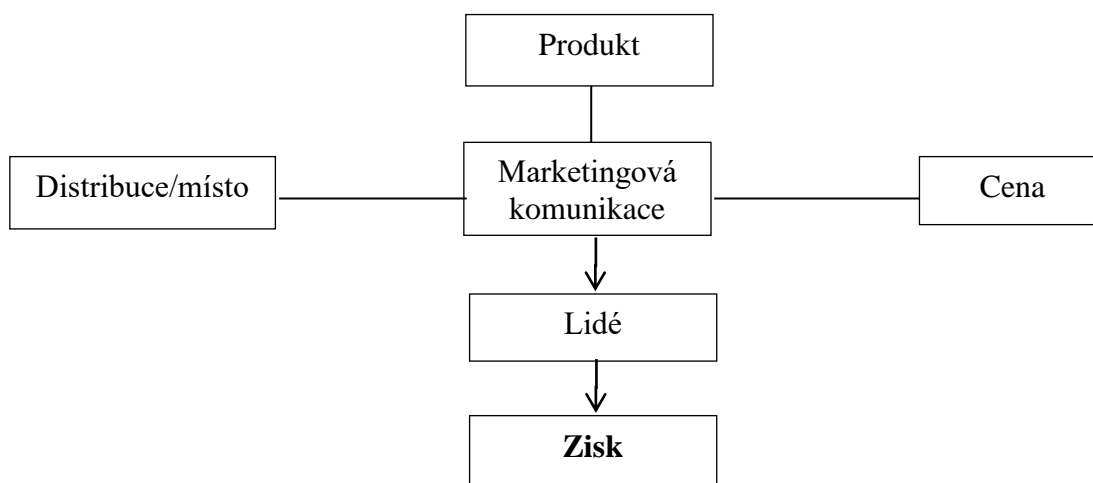
- *geografická segmentace* – trh je rozdělen na určité jednotky, jako jsou kontinenty, státy, města apod. Tato segmentace se spíše využívá na mezinárodních trzích a provádí se podle místa, na které se firma chce zaměřit (Karlíček, 2013),
- *demografická segmentace* – segmentace podle věku, pohlaví, průměrného příjmu zákazníků, rasy, etnické a náboženské příslušnosti a dalších kritérií,
- *geodemografická segmentace* – je kombinací dvou předešlých segmentací,
- *psychografická segmentace* – „při psychografické segmentaci jsou kupující členěni zejména na základě svého životního stylu, hodnot či osobnosti.“ (Karlíček, 2013 str. 110) Psychografickou segmentaci lze rozdělit do dvou dimenzí. První dimenze zohledňuje touhu po stabilitě a bezpečí oproti touze po objevování a dobrodružství.

Druhá dimenze je orientovaná na duchovno a svědomí oproti orientaci na vlastní image a na sebe sama,

- *behaviorální segmentace* – segmentace trhu podle přístupu spotřebitelů k produktům, chování zákazníků a příležitosti užívání,
- segmentace podle ziskovosti zákazníků,
- segmentace podle hodnot, které zákazníci vyznávají,
- segmentace podle loajality zákazníků k firmě,
- segmentace podle ziskovosti zákazníků.

3.2.3.3 Marketingový mix

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler a kol., 2004 str. 105) Marketingový mix se skládá z aktivit firmy, které vzbuzují po výrobku poptávku. Lze je utřídít do čtyř skupin proměnných, které se označují jako čtyři „P“: výrobek – "product", cena – "price", distribuce – "place" a komunikační politika - "promotion" (viz Obrázek 3). Zejména v oblasti služeb lze marketingový mix rozšířit o další složky - lidé (people), tvorbu programů (programming), balíky služeb (packaging), spolupráce a partnerství (partnership). Použití zmíněných složek u služeb je důležité, protože se na jejich tvorbě podílejí lidé a lidská práce. Služby jsou z velké části nabízeny v balíčcích a ne samostatně z důvodu, aby uspokojily očekávání kupujících.



Obrázek 3 Prvky marketingového mixu (Jakubíková, 2013)

Produkt

Základem podnikání je produkt. Produkt může být služba, fyzický výrobek i myšlenka, které jsou nabízeny zákazníkům na cílovém trhu. Služba znamená činnost, která v sobě má prvek nehmataitelnosti a vyžaduje interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem (Foret, a další, 2003).

Podle Kotlera (2007) je produkt cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití či spotřebě. Zahrnuje předměty, služby, osoby, myšlenky i místa a organizace, které uspokojují nějakou potřebu nebo i přání.

Produkt v podobě služby slouží k uspokojení lidské potřeby anebo splnění přání. Služby znamenají společensky užité hodnoty lidské práce, zachovávající hodnoty vytvořené výrobním procesem a sloužící dlouhodobému procesu spotřeby. Produkt je tedy výsledkem lidské činnosti, který slouží ke spotřebě, lze ho směnit a uvést i na trh. „V marketingové teorii se proto hovoří o jádru produktu, jeho attributech a o rozšiřujících faktorech.“ (Foret, a další, 2003 str. 107) Výrobci k jádru neboli užitku přidávají určité specifické vlastnosti, tak zvané atributy. Jednotlivé atributy, jako jsou značka, kvalita, obal, design, atd., odlišují daný produkt od ostatních. Kombinace jádra a zmíněných atributů tvoří komplexní produkt (viz Obrázek 4).



Obrázek 4 Vrstvy produktu (Foret, a další, 2003)

Oproti výše zmíněné teorii Kotler definuje komplexní pojení produktu jako „totální výrobek“, který se skládá z jádra výrobku, první slupky a druhé slupky. Jádro charakterizuje samotný výrobek, první slupka obsahuje obal, kvalitu, značku, atd. a druhá

slupka zahrnuje instalace, servis, rychlost dodávky, záruku, dodavatelský úvěr a podobně (Kotler, 1998).

Veřejné služby

Veřejné služby slouží společnosti, individuálním zákazníkům i jiné komunitě. Jsou financovány z veřejných prostředků k tomu určených.

Zmíněné služby zahrnují:

- ❖ věcné veřejné služby - úkolem je poskytnutí daného užitku občanům, například školství, veřejná doprava,
- ❖ správní veřejné služby - obrana, bezpečnost státu apod.

Poskytovatelé veřejných služeb i veřejné služby bývají označeni pojmem veřejný sektor. Jejich jádrem je veřejná správa, která je tvořena územními nebo centrálními úřady.

Klasifikace podle OSN COFOG (Classification of the Functions of Government - klasifikace funkce vlády) obsahují (Slavík, 2014 str. 50):

- ❖ obranu,
- ❖ všeobecné veřejné služby,
- ❖ ekonomické záležitosti,
- ❖ ochranu životního prostředí,
- ❖ bydlení a společenskou infrastrukturu,
- ❖ zdravotnictví,
- ❖ sociální služby,
- ❖ vzdělání,
- ❖ rekreaci, kulturu a náboženství.

Značka

Značkou je název, design, symbol nebo kombinace zmíněných elementů. Název by měl být zapamatovatelný a snadno vyslovitelný. Logo znamená grafické znázornění symbolu. Další významné elementy značky mohou být slogany nebo znělky. Důležitou součástí značek jsou barvy, hudba, design a podobně (Karlíček, 2013).

Značka vyjadřuje jedinečnost a upoutává podvědomí zákazníka. Úkolem značek je odlišení se od konkurence. Značky můžeme rozdělit na značky produktové a firemní. Produktové značky se pojí ke konkrétnímu produktu, výhodou je, že při selhání této značky není selhání spojováno se společností. Naopak u firemních značek zákazník vnímá jednotlivé produkty pod jednou značkou, firemní značky jsou tedy nezávislé na svých produktech. Vybudováním úspěšné firemní značky si firmy upevňují v zákaznicích důvěru, vytváří v nich pocit spolehlivosti a uspokojují jejich potřeb (Jakubíková, 2008, s. 164; Horáková, 2003, s. 78).

Design služeb

Design služeb je novou disciplínou v oblasti marketingu a řízení. Jeho úkolem je zaručit maximální spokojenost všech zákazníků ve veškerých oblastech služby. Design služeb se označuje jako „aplikace nástrojů a metodologie designu na nehmotné produkty, tj. služby, za účelem tvorby řešení, která jsou užitečná, použitelná a atraktivní z pohledu zákazníka a efektivní i konkurenceschopná z pohledu poskytovatele.“ (Hazdra, 2013 str. 58)

Cílem designu služeb je použitelnost, srozumitelnost a dosažení pozitivního dojmu u zákazníků. Marketing služeb je specifický, protože služby jsou specifické, to znamená, že zde není jistota funkčnosti, složitě se u nich určuje cena a nedá se na ně sáhnout (Hazdra, 2013).

Kvalita

Z hlediska kupujícího a prodávajícího je kvalita produktu vnímána rozdílně, z toho důvodu je důležité zkoumat kvalitu i z pohledu zákazníka. Kvalita by měla plnit určité funkce produktu, například životnost, spolehlivost, přesnost a další.

Jakubíková (2008) definuje kritéria kvality následovně:

- ❖ komunikace,
- ❖ přístupnost - vhodné pokrytí prodejen, krátká čekací doba atd.,
- ❖ důvěryhodnost,
- ❖ zdvořilost - zaměstnanci jsou pozorní, zdvořilé a uctíví,
- ❖ kompetence - kvalifikovaný personál,
- ❖ vnímavost,

- ❖ spolehlivost,
- ❖ reálnost,
- ❖ znalost a porozumění zákazníkovi - individuální přístup zaměstnance k zákazníkovi,
- ❖ bezpečnost.

Obal

Obal je soubor prostředků nebo prostředek, který chrání materiál před poškozením a před ztrátou během manipulace, skladování, přepravy a prodeje. Obaly spoluvytvářejí přepravní či manipulační jednotku, dále nesou důležité informace pro identifikaci a určení obsahu, pro identifikaci příjemce a odesílatele, pro volbu způsobu manipulace, přepravy i uložení v překladištích a ve skladech, v neposlední řadě obsahují důležité informace pro spotřebitele. Obal svým provedením může firmě pomáhat k prodeji i propagaci (Pernica, 2001).

Obal musí plnit tyto tři základní funkce:

- funkci ochrannou - poskytuje výrobku ochranu před škodlivými vnějšími vlivy, dále zabraňuje nežádoucímu působení výrobku na okolí,
- funkci manipulační - vytváří pro výrobek tak zvaný úložný prostor a jednotku uzpůsobenou pro manipulaci v oběhu či v průběhu spotřeby, zabezpečuje celistvost a úplnost zabaleného výrobku,
- funkci informační - na obalu uvádí grafické řešení a informace pro zjištění odbytu, oběhu a spotřeby daného výrobku.

Dalšími funkcemi jsou:

- prodejní - provedení obalu působí jako propagační prvek a napomáhá prodeji produktu,
- grafická - působí stejně jako prodejní, obal svým provedením napomáhá prodeji a působí i jako propagační prvek,
- ekologická - obal má být šetrný k životnímu prostředí, tedy ho chránit (Mačát, a další, 2005).

Produktová strategie dle životního cyklu produktu

Produktové strategie se odvíjejí od životního cyklu produktu, tedy od doby uvedení výrobku na trh až k jeho stažení z trhu. Cílem každé firmy je zajistit, aby byl výrobek na trhu úspěšný, dlouhodobě se prodával a produkoval zisk.

Životní cyklus zahrnuje těchto pět fází:

1. **Zavádění** je fáze distribuování a představení nového výrobku veřejnosti. Zde jsou charakteristické nízké tržby a vysoké náklady na distribuci a propagaci. K uvedení nového výrobku na trh společnost může využít strategii rychlé penetrace, která zajistí vysoký tržní podíl a nejrychlejší cestu na trh. Lze též užít strategii pomalé penetrace, kde lze zkombinovat nízké náklady s nízkou cenou. Při strategii rychlého sbírání podnik stanoví vysokou cenu produktu a s ní vynaloží i vysoké náklady na propagaci. Opakem rychlého sbírání je strategie pomalého sbírání, kdy firma také stanoví vysokou cenu produktu, ale udržuje nízké náklady na jeho propagaci.
2. **Růst** je fáze, při které roste zisk, objem tržeb, zvyšuje se množství dané produkce. U této fáze jsou strategické postupy ve formě zvýšení kvality a jakosti produktu, užití nových distribučních cest, vstupů na nové segmenty i částečná změna reklamy.
3. **Zralost** je třetí etapou, která je zpravidla delší než předchozí dvě fáze. Ve fázi zralosti dochází ke zpomalení růstu tržeb a z tohoto důvodu by firmy, které chtějí zůstat a udržet se na trhu, měly hledat vhodnou strategii pro změnu této situace. Lze zde užít strategie inovace produktu, úpravu marketingového mixu nebo rozvoje trhu.
4. **Pokles** je charakteristický silným poklesem prodeje, silnou konkurencí a zřetelným snížením zisku. V této situaci je vhodné použít jednu z nabízených strategií, např.: vyřazování neefektivních skupin zákazníků, zvýšení investic, maximálního využití produktů, vyřazení produktu z nabídky, prosté udržení výroby bez jakékoliv podpory (Jakubíková, 2008; Kotler, a další, 2007).

Faktory služby

Bezchybná služba se skládá ze tří faktorů. Prvním z nich je, aby firmy považovaly nejistotu zákazníka za součást služeb a byly na ni co nejlépe připraveny. Dalším faktorem je očekávání zákazníka před využitím služby, které poté porovná s tím, co dostane. Hlavním bodem pro hodnocení kvality je právě zmíněné očekávání. Kvalitní služba je taková, u které vzniká nastavení nebo překročení laťky nad rámec klientova očekávání (Hazdra, 2013).

Služby se třídí podle užitečnosti zákazníka. Existují služby postavené na krátké interakci, kde je požadavkem na zákazníka výběr zboží a zaplacení, např. u rychlého občerstvení. Jiné služby vyžadují dlouhodobou aktivní spolupráci, příkladem jsou právní služby (Hazdra, 2013).

Použitelnost

Kvalitní služba je taková, která funguje. Tedy srozumitelná, dostupná časově i cenově a dobře použitelná pro všechny, kterým je určena (Hazdra, 2013). Pokud se během služby vyskytne třeba i jen jedna zásadní chyba, zákazník je nespokojen a v mnoha případech se na danou službu víckrát neobrátil a to i přes snahu ho získat nazpět.

Komplexita

Lidé od služeb očekávají i něco více, nejen, že budou fungovat v každém okamžiku. Tento předpoklad nepředstavuje výhodu mezi konkurencí na daném trhu (Hazdra, 2013).

Empatie

Služba je založena na otevřené komunikaci se zákazníkem a na emočním propojení. Otevřená komunikace může být telefonicky, přes sociální sítě, emailem nebo i osobně. V dnešní době se klade důraz na profesionalitu a rychlou odezvu. U takovéto služby je zapotřebí mít špičkové a vyškolené zaměstnance, kteří pomocí poskytnutých nástrojů zvládnou řešit dané situace (Hazdra, 2013).

Služby v České republice

Největší ztráty v oblasti služeb pocítují poskytovatelé internetu, spotřebního zboží a telefonní operátoři. Každý rok přes 50% zákazníků ukončuje vztahy s firmami kvůli nespokojenosti z poskytování nedostatečných služeb. V dnešní době mnoho zákazníků sdílí své dojmy ze služeb a dohledávají si dostatečné informace o kvalitě vybrané služby na internetu. Internet zákazníkům umožňuje nákup nebo porovnání určitých parametrů a cen od mnoha různých poskytovatelů. „Studie ukazují, že se zákazníci na internet pro radu obracejí nejen při porovnávání zboží, ale zejména při hledání dovolených, ubytování, bankovních a telefonních služeb. Pro zákazníky je též tímto způsobem mnohem jednodušší podělit se s ostatními o své dojmy a zážitky ze služby. Spokojený zákazník to řekne třem známým, nespokojený třem tisícům.“ (Hazdra, 2013 str. 28)

Cena

Cena vyjadřuje sumu peněz, kterou zákazník uhradí za službu, produkt či výhody vlastnictví (Kotler, a další, 2007). Cena z hlediska kupujícího představuje hodnotu produktu, tedy poměr mezi jeho kvalitou a množstvím peněz, které je za něj požadováno. Při rozhodovacích procesech plní cena dvojí funkci:

I. Alokační funkce napomáhá kupujícímu při rozhodování, jakým způsobem má naložit s penězi a jak rozdělit kupní sílu, aby dosáhl maximálně možného užitku. Kupující posuzuje jednotlivé produkty podle hierarchie lidských potřeb a z hlediska jejich zbytnosti či nezbytnosti určuje jejich prioritu.

II. Informační funkce slouží kupujícímu při obtížném rozhodování o kvalitě těch výrobků, s nimiž nemá žádné zkušenosti a dosud se s nimi nesešel. Obvykle platí, že čím vyšší je cena, tím vyšší je kvalita. „Z marketingového hlediska cena zákazníka informuje také o pozici výrobku na trhu a o jeho vztahu k výrobkům srovnatelným konkurenčním nebo substitučním.“ (Foret, a další, 2003 str. 123)

Dle Horákové (2003) existují čtyři základní cenové strategie:

Diferenční cenová strategie znázorňuje prodej stejného produktu za různou cenu, příkladem je jízdné pro studenty, důchodce, běžné jízdné (Jakubíková, 2008). Dle Horákové (2003) některé podniky využívají tuto strategii při zavádění výrobku na trh, kdy podnik stanoví vyšší ceny, které pokryjí případné náklady na vývoj a výzkum. Aby byl zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu, výrobek musí splňovat jeho požadavky. Pokud by

došlo k poklesu prodeje daného produktu, může podnik snížit cenu tak, aby byla příznivější pro zákazníky.

Konkurenční cenová strategie je v případech, kdy podnik využívá velkého objemu výroby a stanoví velmi nízkou cenu. Tato strategie je vhodná pro podniky, které chtějí například maximalizovat růst prodeje a získat co největší podíl na trhu. Cílem je stanovit takovou nízkou cenu, která odradí budoucí konkurenty před vstupem na trh.

Strategie ocenění výrobkové řady je používána takovými podniky, které produkují na trhu více výrobků. U této strategie je možné využít více variant. První variantou může být nabídnutí jednoho výrobku jako luxusního v rámci výrobkové řady, za vyšší cenu. Další variantou může být, že podnik bude celou výrobkovou řadu nabízet jako komplet za nižší cenu, nežli by zákazník zaplatil při koupi jednotlivých produktů. V praxi bývá časté využívání stanovení nízké ceny na dolním konci řady a stanovení vysoké ceny na horním konci. Aby podniky dosáhly co nejvyšších zisků, kombinují varianty cen ve výrobních řadách.

Strategie psychologické ceny je zaměřena na psychologickou reakci spotřebitele na cenu.

Distribuce

Distribuce zahrnuje aktivity, které vedou k přiblížení nabídky konečnému zákazníkovi či spotřebiteli. Distribuce řeší, jakým způsobem lze přesunout produkty z místa jejich vzniku do místa jejich spotřeby prostřednictvím tzv. distribučních cest. Významem tohoto procesu je poskytnout kupujícím službu nebo produkt v požadovaném množství, ve správném čase a na vhodném místě (Přikrylová, 2010). K základním vlastnostem distribuce patří tyto procesy:

- I. „Fyzická distribuce, která v sobě zahrnuje přepravu zboží, jeho skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby ze strany prodejců bylo vždy zaručeno uspokojení existující poptávky.
- II. Změna vlastnických vztahů, která na základě směny umožňuje kupujícím užívat ty předměty nebo služby, jež potřebují anebo chtějí mít.
- III. Doprovodné a podpůrné činnosti, k nimž patří např. organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravovaných produktů atd.“ (Foret, a další, 2003 str. 139)

Služby by měly být distribuovány a dodávány takovým způsobem, který zákazníkovi přinese odpovídající hodnotu a bude mít přínos pro podnik. Rozlišují se tři distribuční strategie - intenzivní, exkluzivní a selektivní. **Intenzivní distribuce** znamená prodej velkého objemu zboží, který je dostupný zákazníkům kdekoliv a kdykoliv. Tuto distribuci využívá například Česká pošta. Opakem intenzivní distribuce jsou **distribuce exkluzivní**. Primární důraz je kladen na zážitek, který je zákazníkům poskytován společně s produktem. Tato distribuce je spojena s kvalifikovanějším prodejem a vyšší cenou. Exkluzivní distribuce omezuje počet distribučních míst, příkladem jsou služby značkových autosalónů. Kompromis mezi oběma zmíněnými distribucemi představuje **selektivní distribuce**, kde firma využívá omezeného počtu vybraných distributorů a výrobce si s distributorem vytváří bližší vztah. Příkladem jsou služby cestovních kanceláří. Změna distribuční strategie je riskantní, nákladná a projeví se až za delší dobu (Vašítková, 2014).

Distribuční cesty a jejich uspořádání

Služby a produkty jsou zákazníkovi dodávány distribučními cestami. Distribuční cesty mají podobu nepřímého nebo přímého spojení. U nepřímého spojení vstupují mezi výrobce a zákazníka mezičlánky, tedy zprostředkovatelé či prostředníci. Společnosti využívají jeden či více mezičlánků, které jsou ve službách označovány jako zprostředkovatelé. „Úloha zprostředkovatelů ve službách je spojena s problémy, které souvisejí se základními vlastnostmi služeb:

- služby nelze vlastnit, proto nelze hovořit o transferu vlastnictví služby prostřednictvím distribučních kanálů,
- čisté služby jsou nehmotné a zničitelné, a proto neexistují jejich zásoby,
- neoddělitelnost služeb logicky vyžaduje, aby se zprostředkovatel stal i poskytovatelem služby, nebo aby existoval pouze přímý distribuční kanál.“ (Vašítková, 2014, str. 113-114)

V oblasti služeb převládají přímé distribuční cesty, které jsou nejběžnější ve formě prodejních automatů při distribuci letenek či jízdenek MHD.

Marketingová komunikace

Marketingová neboli komunikační politika zahrnuje aktivity umožňující seznámit zákazníka s produktem a možnostmi zakoupení. Komunikační politika je rozsáhlý pojem zahrnující reklamu, osobní prodej, vztah s veřejností, podporu prodeje a další aktivity. Marketingová komunikace je součástí základních prvků marketingového mixu a pochází z anglického slova "promotion". Komponentem firemní komunikace je zmíněná marketingová komunikace. Komponent se zaměřuje na prodej v souladu se stanovenými cíli, čímž vytváří celkový image (Kotler a kol., 2004; Jakubíková, 2013).

Proces marketingové komunikace se obvykle skládá z těchto základních složek: volba typu sdělení, volba cílového publika, stanovení požadované odezvy (vzbuzení zájmu či vyvolání touhy), volba mluvčího, volba komunikačního média a zpětné vazby.

„Výsledkem procesu komunikace je zpětná vazba, tj. odezva příjemce na přijatou informaci. Touto reakcí může být určitá fyzická aktivita, myšlenkový proces, slovní reakce, gesto apod.; odezva příjemce může být jak pozitivní tak také negativní.“ (Foret, a další, 2003 str. 153)

„Propagace má za úkol komunikovat s trhem o službě a jeho dodavateli s cílem

- informovat o produktu,
- přesvědčit o jeho koupi,
- připomenout, že produkt je již jednou koupený a je stále na trhu.“ (Slavík, 2014 str. 72)

Reklama

Reklama je součástí komunikačního mixu. Pojem reklama má mnoho definic, avšak všechny se shodují v tvrzení, že jde o komunikaci mezi uživatelem a zadavatelem. Uživatel je ten, kterému jsou produkty nebo služby určeny prostřednictvím média s obchodním záměrem (Vysekalová, 2007). Dle Kotlera (2004) je reklama schopna ovlivnit vysoký počet potencionálních zákazníků, dále vysílá informace o úspěšnosti, popularitě a velikosti společnosti. Reklama je neosobní, jednosměrná, finančně náročná atd.

Médiiem je televizní nebo rozhlasová reklama, inzerce, časopisy a podobně. Její funkcí je informovat zákazníka o nabízeném zboží. Reklama dává pocit důvěry, proto spotřebitelé raději koupí takové zboží, o kterém mají informace (Vysekalová, 2007).

Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy je definován jako „oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není stanoveno jinak“. (Business, 2017)

Osobní prodej

Osobní prodej je nejdražší a nejstarší forma komunikačního mixu. U tohoto prodeje služby využívají osobní interakci mezi dvěma nebo více osobami s cílem prodat službu nebo produkt a zároveň vytvářet i udržovat dlouhodobě pozitivní vztahy. Interakce se nejčastěji vytváří mezi zákazníkem a poskytovatelem, vyžadující působení lidského faktoru při poskytování služeb a účasti lidí, kteří jsou součástí služby nebo produktu.

Osobní prodej se odehrává jednak jako:

❖ *pultový prodej*, který je formou prodeje v maloobchodech, kde dochází ke kontaktu provozního personálu se zákazníkem. Zde dochází nejen k prodeji, ale i k předávání informací o výrobcích, předvádění produktů, vyřizování případné reklamace apod.

❖ *prodej v terénu*, který je metodou přímého prodeje, se rozděluje na prodej spotřebního zboží a průmyslový prodej. Tento přímý prodej je založený na přímém kontaktu se spotřebitelem. Předmětem prodeje jsou produkty určené pro spotřební předměty i výrobní spotřebu ("business to business"). Prodej pro výrobní spotřebu je formou průmyslového prodeje, u něhož je nutné respektovat specifika produktů a v mnoha případech i výrobky vyráběné na zakázku. Zákazníci zde vyžadují dostatečné množství informací, frekvence prodejů je nepravidelná a podobně (Payne, 1996; Hesková, 2001).

Podpora prodeje

Podpora prodeje je soubor marketingových aktivit zvyšující efektivnost obchodních mezičlánků a podporující chování spotřebitele. Specifické jsou krátkodobé podněty, které se zaměřují na prodej nebo nákup služeb a výrobků. Do podpory prodeje patří různé programy, jež jsou volně k dispozici v místě prodeje pro zvýhodnění věrných zákazníků, které uplatňují propagační materiály, slevové kupóny atd. Tento typ prodeje lze rozdělit do

tří cílových skupin. První cílové skupině zákazníků jsou nabízeny bezplatné vzorky, odběry, ochutnávky, kupóny a jiné. Ve druhé skupině jsou odměňováni prostředníci, kteří mohou získat slevy, odměny i zboží zdarma. Do třetí skupiny jsou zařazeny prodejní síly, které jsou ohodnoceny bonusy, cenami a výhrami v soutěžích o nejlepšího prodejce. V podpoře prodeje se sledují následující aktivity: podpoření nákupu objemnějších balení, získání nového zákazníka (distributora, spotřebitele, obchodní organizace), vypěstování věrnosti ke značce produktu, dlouhodobé získání nestálých zákazníků, zvýšení počtu nákupů a zvýšení celkového objemu tržeb (Horáková, 2003; Payne, 1996; Hesková, 2001; Vysekalová, 2007).

Public Relations

Public relations má za cíl vytvořit příznivé podvědomí o výrobcích i podniku, porozumět chodu podniku a budovat důvěru. Dalším cílem v této oblasti pro uskutečnění marketingových cílů je pomoc při vytváření podmínek a prostoru. Nástroj public relations je nejvíce využíván neziskovými organizacemi vzhledem k limitovaným rozpočtům (Horáková, 2003).

Interními nástroji jsou odběratelé, dodavatelé, akcionáři a zaměstnanci. V interní neboli vnitřní oblasti této strategie funguje oboustranná komunikace v rámci plánů firmy a obeznámení se s cíli při schůzkách atd. Naopak externími nástroji se označují neziskové i ziskové organizace, stát, média, veřejnost apod. Úkolem externího public relations je vytvořit goodwill neboli dobré jméno společnosti, předcházet možným konfliktům a zviditelnit značku. Externími činnostmi se označují dary, sponzorství i reklamní předměty (Svoboda, 2009).

Public relations využívá nejen sdělovací prostředky, ale i řadu komunikačních kanálů - televizní nebo rozhlasové vysílání, tiskové materiály, semináře a kongresy, aktivity v oblasti veřejných služeb a řadu jiných činností (Foret, 1993).

Přímý marketing

Obsahem přímého marketingu je šest hlavních oblastí - objednávka poštou, přímá rozesílka, přímá odezva, telemarketing, digitální marketing s využitím elektronických médií a přímý prodej. Přímý marketing je považován za efektivní a finančně nenáročnou

metodu. Každý nový poznatek v oblasti komunikačních systémů a elektronických médií přináší příležitosti pro rozvoje integrovaných programů tohoto marketingu.

Přímý marketing vytváří přímý kontakt s cílovou skupinou. Každé oslovení komerční cílové skupiny obsahuje zpětnou vazbu, která umožňuje přímou reakci na vyslaný impuls. Tento marketing dále umožňuje v krátkém časovém období měřit odezvu oslovení zákazníků a dokáže přiřadit jednotlivé náklady ke každé akci, například u distribuce do poštovních schránek, vysílání v rozhlasu či televizi a podobně (Payne, 1996; Hesková, 2001).

On-line marketingová komunikace

Tradiční forma marketingu na internetu nabývá převážně těchto forem:

- ❖ marketingový výzkum,
- ❖ komunikace nabídky,
- ❖ prodej služeb a zboží,
- ❖ pomoc zákazníkům, poradenství,
- ❖ platební transakce (operace).

Výše uvedený přístup je přenesením obchodních praktik do nového marketingového prostředí, v němž zákazník ovlivňuje tok komunikace a stává se tak iniciátorem. Zákazník má k dispozici mnoho potřebných informací, tudíž může vyhledat nejlepší i nejvýhodnější nabízenou internetovou nabídku. Informace znamená mít určitou moc, a proto vznikají internetové komunity, kde si mohou lidé vzájemně poskytovat a vyměňovat různé informace. V dnešní době je vhodné, aby společnosti využívali on-line marketingu a byly tak pro zákazníky stále dostupné (Příkrylová, a další, 2010).

On-line marketingová komunikace patří k moderním metodám propagace z důvodu vzrůstajícího významu internetu. Nástroji marketingové komunikace na internetu jsou:

- Online Public Relations - články do online médií, tiskové zprávy, vlastní i cizí webové stránky, případové studie, e-booky a jiné,
- Online direct marketing - vyžádaný emailing, email, newslettery, virtuální marketing a messaging,

- Podpora prodeje na internetu - soutěže, věrnostní programy, vyhledávače zboží, kupóny, slevy, vzorky a podobně,
- Internetová (online) reklama - reklama ve vyhledávačích, plošná reklama, textová reklama a jiné,
- Vlastní webové stránky - copywriting, reference, aktuality, uživateli tvořený obsah a podobně.

Marketingové cíle společnosti lze dosáhnout i na základě zmíněného internetu, který tvoří větší část z celkového on-line marketingu. Zbylou část tvoří například využívání mobilních telefonů pro komunikaci se stávajícími či potencionálními zákazníky (Janouch, 2011).

Komunikační strategie PUSH a PULL

Strategie Pull je pojem, kdy se společnost zaměřuje na konečného spotřebitele tím, že se snaží ve spotřebiteli vyvolat zájem o určitý výrobek. Pokud se zákazník rozhodne o koupi, zmobilizuje i takzvané distribuční toky maloobchodu, velkoobchodu, které budou daný produkt u firmy objednávat. Využívají se zde určité nástroje komunikačního mixu například podpory prodeje a reklamy. Tato strategie je vhodná pro nové firmy, poněvadž o ně distributorské společnosti nemusí jevit zájem (Horáková, 2003).

Strategie Push se zabývá zprostředkováním zboží zákazníkovi pomocí distribuční cesty, tedy přes velkoobchod, maloobchod, na které se podnik zaměří. Stejně zaměření se předpokládá i ze strany maloobchodů na konečné zákazníky. Push strategie využívá nejvíce nástrojů komunikačního mixu, například podporu prodeje, osobní prodej, reklamu směřující k zákazníkům i distributorům (Horáková, 2003).

Dle Horákové (2003) se většinou v praxi vyskytuje kombinace obou strategií, poněvadž se podniky zaměřují jak na maloobchodníky, tak i na zákazníky. „Firmy například užívají osobní prodej a podporu prodeje u výrobků pro maloobchod a zároveň provádějí rozsáhlou reklamu s podporou prodeje směrem ke konečnému spotřebiteli.“ (Horáková, 2003 str. 81)

Lidé

Lidé jsou významným prvkem marketingového mixu a přímými vykonavateli určité služby. Ve službách dochází k přímému kontaktu mezi poskytovatelem neboli zaměstnancem a zákazníkem. Zaměstnanci mají vliv na kvalitu poskytované služby, a proto je nutné, aby se daná společnost zaměřovala na vzdělání, výběr a motivování svých zaměstnanců pro dosažení nejlepších výkonů. Také je důležité stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Zmíněná hlediska jsou tedy nezbytná pro vytvoření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníkem (Vašítková, 2014; Foret, 2010).

Materiální prostředí

Materiální prostředí představuje barevnost, úroveň hluku, rozmístění, oblečení zákazníků i budovu, ve které dochází k poskytování služeb (Janečková, a další, 2000).

Procesy

Proces probíhá mezi poskytovatelem a zákazníkem při poskytování služby. Služby mají být poskytovány v určité době, aby zákazníci byli spokojeni a nečekali příliš dlouho. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se společnost intenzivně věnovala zmíněné problematice a snažila se vyhotovit kvalitní schémata procesů, které by zaručily spokojenost na obou stranách (Janečková, a další, 2000).

Společnost musí znát své zdroje a přednosti, z důvodu jejich využívání, udržování a rozšiřování. Cílem každé firmy je nalézt silné a slabé stránky podniku i určitou konkurenční výhodu (Srpková, a další, 2011).

3.2.4 Tvorba marketingového plánu

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a informace o záměrech podniku v určitém čase v budoucnosti a prostředcích, jimiž tohoto stavu dosáhne (Horáková, 2003).

Marketingový plán má být:

- výstižný a jasný,
- snadný ke čtení,
- vyžadovaný pro každý trh - výrobek.

Objasňuje, jak lze použít marketingové zdroje k dosažení cílů a předpokládá:

- ❖ segmentaci trhu,
- ❖ prognózování velikosti trhu a tržního podílu,
- ❖ identifikace tržní pozice.

Dle autora R. Best (1999) lze marketingový plán nazvat silniční mapou, ze které lze vyčíst:

- ❖ kde se podnik nachází,
- ❖ jeho požadovaný cíl neboli místo určení,
- ❖ podmínky platící pro dosažení cíle (místa určení).

Marketingové plány obsahují „ taktické návody k marketingovým programům a rozpočty na plánované období. “ (Kotler, a další, 2007 str. 98) Podniky sestavují plány na období do jednoho roku a obsahují 5 až 50 stran textu, které by měly být dostatečně pochopitelné, specifické, kompletní a realistické.

Obsah marketingového plánu podle Kotlera (2007 str. 98):

- stručné shrnutí a obsah - na začátku každého plánu by mělo být stručné shrnutí hlavních cílů a doporučení, dále také obsah. Důvodem je snadné pochopení plánu, úvod do situace pro čtenáře, vedení podniku,
- situační analýza - obsahuje informace o trhu, tržbách, nákladech, konkurenci a situaci v makroprostředí. Údaje z této analýzy jsou poté použity při tvorbě SWOT analýzy, která je také součástí marketingového plánu,
- marketingová strategie - definuje marketingové aktivity, poslání i finanční cíle. Tato strategie by se měla zabývat značkovou a zákaznickou strategií, kterou poté bude podnik používat,
- finanční plánování - obsahuje informace o obratu, prognózování obratu, zisku či výdajů. Ve finančním plánu se objevují i prognózy příjmů a nákladů, které jsou rozdělené do jednotlivých časových období,
- kontrola plnění - zabývá se kontrolou plnění plánu a případnými úpravami. Kontrolní činnost je rozvržena na časové období (měsíční nebo čtvrtletní intervaly), aby kontrolující mohli včas zareagovat na nesrovnalosti a podniknout tak nápravní opatření.

Obsah marketingového plánu podle Horákové (2003, str. 149-152):

- titulní list - obsahuje název podniku, marketingový plán, sídlo podniku, odpovědného pracovníka a rozsah období (pro které je marketingový plán sestaven),
- obsah marketingového plánu - pro jednodušší orientaci v dokumentu,
- úvodní část marketingového plánu - do této části je zahrnuto více parametrů:
 - situace, ze které je marketingový plán sestavován,
 - použití a účel plánu,
 - prostředí, ve kterém společnost působí,
 - stručná charakteristika firmy,
 - trhy a klíčové výrobky,
- shrnuté a stručně popsané závěry ze situační analýzy - například ze SWOT analýzy, v níž jsou analyzovány nejdůležitější podnikové faktory (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy). U této části marketingové analýzy je vhodné použít i grafické vyjádření pro určení silných a slabých stránek, například graf objemu prodeje nebo schéma distribuční cesty,
- marketingové cíle - zde firma uvádí strategické cíle i konkretizované marketingové cíle. Těchto cílů firma plánuje dosáhnout v daném časovém období, nejčastěji do jednoho roku,
- marketingové strategie - realizované za určité časové období,
- taktiky firmy - do této oblasti se zahrnují způsoby a postupy jejich dosažení,
- klíčové předpoklady označující základnu pro budoucí vývoj - určení předpokladů na základě seřazení vnitřních a vnějších podmínek,
- operativní plány - specifikují denní úkoly, v nichž je vymezena odpovědnost za přidělený úkol, popsaná jednotlivá činnost a stanovený časový interval,
- zdroje - budou přiděleny k taktikám a strategiím tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů,
- rozpočet - zahrnuje popis příjmů (příjmy z prodeje) a výdajů (prodejní náklady, nájemné, apod.),
- kontrola - je důležitá pro způsob kontroly plnění daného plánu.

3.3 Realizace

„Proces realizace spočívá v převedení marketingových programů do akcí uskutečňovaných tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů.“ (Kolektiv, 2003 str. 22)

Marketingovou činnost vykonává osoba nesoucí veškerou odpovědnost za realizaci. Smyslem manažerů firem je dostatečně motivovat pracovníky podílející se na realizaci, aby splnili požadované cíle. Tito pracovníci musí být seznámeni se stanovenými cíli a prostředky pro jejich dosažení. Organizace je řešena v závislosti na rozmístění zákazníků, obchodním programu anebo na velikosti. Z předchozí definice vyplývá, že organizaci nelze sestavit podle žádného schématu, ale na základě vyhovění určitým podmínkám. Důležité je stanovit termín na naplnění zadaných úkolů a zajistit fungování otevřené komunikace, protože právě správná komunikace je prevencí na vznik problémů a jejich případné řešení (Kolektiv, 2003; Jakubíková, 2013).

3.4 Kontrola

„Podstatou kontroly, která představuje závěrečnou fázi procesu marketingového řízení, je srovnávat dosahované výsledky marketingové činnosti s plánovanými cíli a v případě potřeby přijímat nezbytná opatření.“ (Kolektiv, 2003 str. 24) Jsou-li shromážděny potřebné informace, tak je kontrola považována za efektivní. Pro porovnání daných cílů se skutečnými výsledky slouží například identifikování odchylek. K řízení podle odchylek dochází v případě, že se výsledky výrazněji liší od stanoveného plánu. Kontrola se především zaměřuje na ziskovost, účinnost použité strategie, plnění plánu.

„Z hlediska působnosti lze rozlišit tři typy kontroly, a to kontrolu preventivní, průběžnou a zpětnou vazbu.“ (Jakubíková, 2013 str. 42) Preventivní kontrola je používána manažery pro zjištění odchylky zdrojů. Úmyslem je zvýšit pravděpodobnost dosažení příznivějších výsledků v porovnání s plánovanými výsledky. Pomocí průběžné kontroly lze zjistit, zda veškeré operace probíhají v souladu s danými cíli. Kontrola zpětnou vazbou je zaměřována na konečné výsledky. Tento typ kontroly se může využít jako východisko pro důležité rozhodování (snížení ceny, zavedení produktu na trh apod.) i pro sledování situace na trhu (Jakubíková, 2013). „Kontrola plnění plánu má za úkol zjišťovat, zda podnik dosahuje cílů, které byly stanoveny v plánu.“ (Kolektiv, 2003 str. 24) Provádí se analýza prodeje, která hodnotí a měří prodej v relaci, dále analýza tržního podílu, jež znázorňuje vztah firmy ke konkurenceschopnosti a nakonec analýza marketingových nákladů spojená s prodejem, jež se zaměřuje na přiměřenost nákladů. Kontrola ziskovosti napomáhá měřit skutečný zisk při prodeji. Díky této kontrole se podnik rozhodne o případném zachování, rozšiřování či eliminaci určité skupiny. Skupinou jsou myšleny marketingové cesty, výrobní a skupiny zákazníků (Kolektiv, 2003). „Kontrola marketingové strategie má za cíl čas od času přezkoumávat účinnost této strategie. Marketing je oblast, kde cíl, strategie a programy mohou velmi rychle zastarat, a proto každý podnik musí periodicky přehodnocovat svůj celkový přístup k trhu.“ (Kolektiv, 2003 str. 25) Smyslem této zmíněné kontroly je optimálně se přizpůsobit marketingovému prostředí v oblastech strategie, marketingového cíle i funkce.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Základní informace o subjektu

Společnost MND a.s. (Moravské naftové doly) se zaměřuje na poskytování zemního plynu a elektrické energie nejen domácnostem, ale i různým firmám po celé České republice. Společnost nabízí zemní plyn, který si sama těží v Dambořicích/Uhřicích, poté uschovává v zásobnících a následně prodává spotřebitelům. MND a.s. dále nabízí elektrickou energii, kterou odkupuje od Tepelné elektrárny Chvaletice. S těmito nabízenými energiemi společnost nabízí i prvotřídní zákaznickou péči na bezplatné lince 800 400 500. Tato linka je zákazníkům dostupná od 8-22 hod., každý den v týdnu po celý rok, včetně svátků a víkendů. Společnost MND a.s. má sídlo v ulici Úprkova 807/6, 695 01, Hodonín a zaměstnává 250 až 499 zaměstnanců. Moravské naftové doly vznikly 3.11.2008 a patří do významné skupiny společností KKCG, ve které se nachází společnosti jako loterijní společnost Sazka, Informační linky s.r.o., či cestovní kanceláře Fischer a Nev - Dama. Předmětem podnikání MND, a.s. je:

- ❖ obchod s elektřinou,
- ❖ činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- ❖ výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- ❖ výkon zeměměřických činností,
- ❖ geologické práce,
- ❖ provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- ❖ projektová činnost ve výstavbě,
- ❖ montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- ❖ výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- ❖ montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- ❖ montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- ❖ technicko - organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- ❖ poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- ❖ zámečnictví, nástrojářství,
- ❖ opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- ❖ výroba plynu,

- ❖ obchod s plynem,
- ❖ hornická činnost, činnost prováděná hornickým způsobem, projektování a navrhování objektů a zařízení, které jsou součástí hornické činnosti nebo činnosti prováděné hornickým způsobem, v rozsahu podle zákona ČNR č. 61/1988 Sb.: § 2 písm. a) vyhledávání a průzkum ložisek vyhrazených nerostů § 2 písm. b) otvírka, příprava a dobývání výhradních ložisek, § 2 písm. c) zřizování, zajišťování a likvidace důlních děl a lomů, § 2 písm. d) úprava a zušlechťování nerostů prováděné v souvislosti s jejich dobýváním, § 2 písm. e) zřizování a provozování odvalů, výsypek a odkališť při činnostech uvedených v písmenech b) až d) § 2 písm. f) zvláštní zásahy do zemské kůry, § 2 písm. g) zajišťování a likvidace starých důlních děl, § 2 písm. h) báňská záchranná služba § 2 písm. i) důlně měřické činnost, § 3 písm. f) vrtání vrtů s délkou nad 30 m pro jiné účely než k činnostem uvedeným v § 2 a 3.

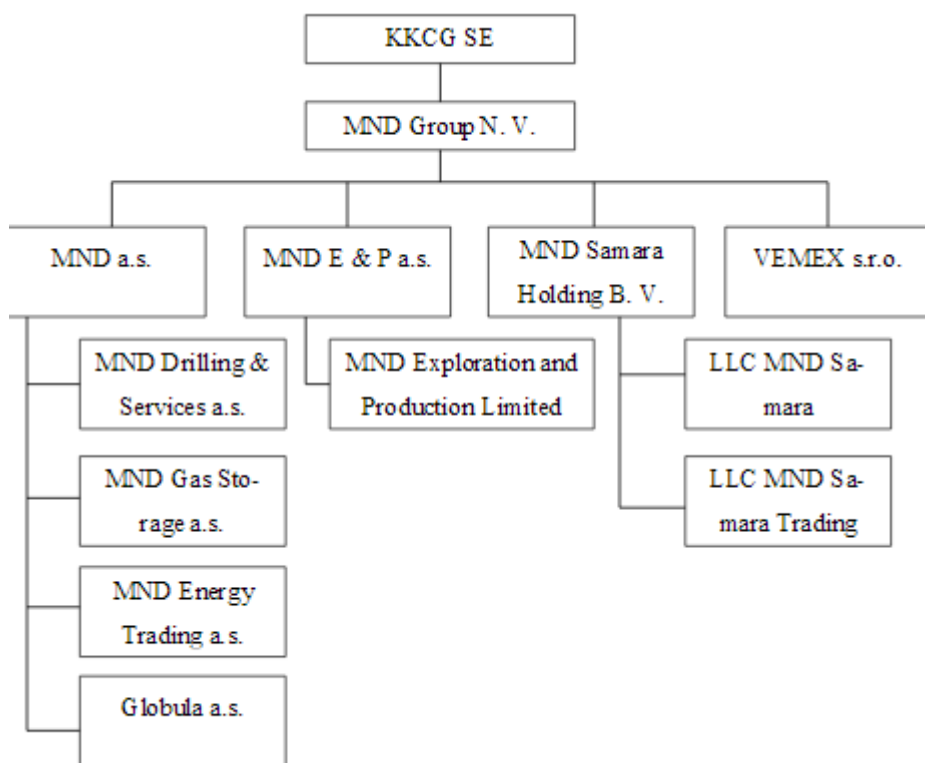
Odvětví, v němž MND a.s. podniká, dle odvětvové klasifikace CZ NACE:

- ❖ 06100 - Těžba ropy
- ❖ 00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- ❖ 06 - Těžba ropy a zemního plynu
- ❖ 08 - Ostatní těžba a dobývání
- ❖ 0910 - Podpůrné činnosti při těžbě ropy a zemního plynu
- ❖ 25300 - Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení
- ❖ 257 - Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
- ❖ 33200 - Instalace průmyslových strojů a zařízení
- ❖ 35140 - Obchod s elektřinou
- ❖ 352 - Výroba plynu; rozvod plyných paliv prostřednictvím sítí
- ❖ 4120 - Výstavba bytových a nebytových budov
- ❖ 43220 - Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace
- ❖ 45200 - Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
- ❖ 6820 - Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí
- ❖ 69200 - Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- ❖ 702 - Poradenství v oblasti řízení
- ❖ 711 - Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
- ❖ 71121 - Geologický průzkum

- ❖ 71122 - Zeměměřické a kartografické činnosti
- ❖ 74 - Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
- ❖ 952 - Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Vlastnická struktura

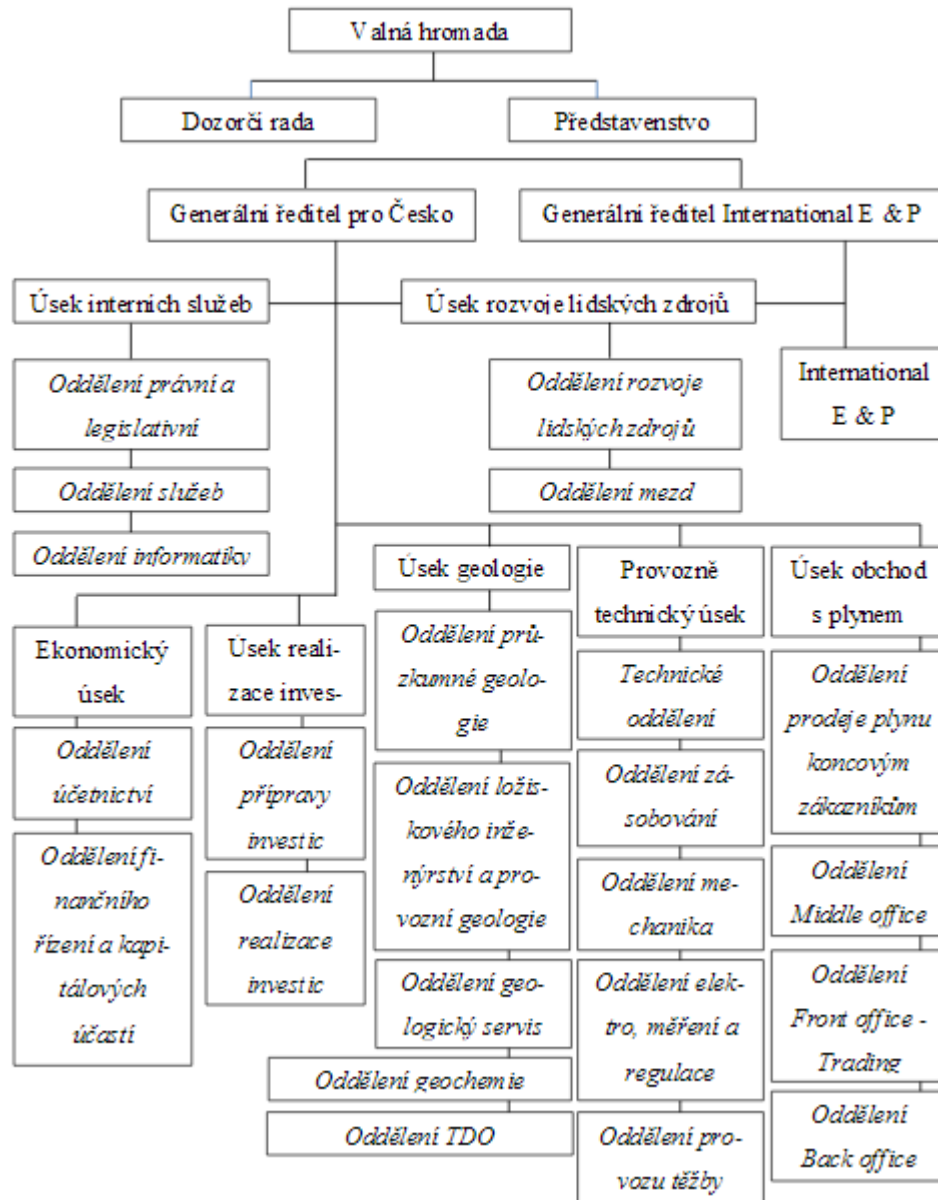
Moravské naftové doly mají jednoho akcionáře, kterým je MND Group N. V. sídlící v Amsterdamu v Nizozemsku. Avšak stoprocentním vlastníkem je investiční a finanční skupina KKCG, Karla Komárka. Pod MND jsou čtyři dceřiné společnosti (viz Obrázek 5).



Obrázek 5 Vlastnická struktura (Interní zdroje společnosti, 2017)

Organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je ve společnosti MND a.s. velmi rozsáhlá. Základem této organizační struktury je uspořádání na jednotlivé úseky a oddělení, kde má zaměstnanec nadřazené pro různé oblasti organizace (viz Obrázek 6).



Obrázek 6 Organizační struktura (Interní zdroje společnosti, 2017)

Historie a současnost společnosti

Psal se rok 1910, když gbelský občan Jan Medlen kopal na svém pozemku strouhu k odvodu vody. Při této činnosti natrefil na hořlavé plyny a vytvořil si jednoduchý zásobovač a vedení ke svému domu, kde plyn využíval nejen k topení, ale prý také kul ková, a dále ho vedl krbem s komínem, tudíž plyn pravidelně z domu odcházel. V roce 1914 se ale zásobovač přesto naplnil natolik, že se plyn smíchal se vzduchem a došlo k výbuchu, ten rozmetal dřevo a cihly Mendelova domu až do vzdálenosti 20 metrů a ohrozil tak nedalekou železniční trat. Zanedlouho na to byl v Gbelech 28. října tentýž rok zahájen vrtný průzkum pod vedením závodního A. Thona nejnovější vrtní soupravou Trauzl-Rapid. Těžaři tu očekávali pouze zemní plyn. Na stopy plynu se narazilo už v hloubce 114 metrů a byli překvapeni, když v hloubce 163,8 metrů narazili také na první zdejší ropu.

V místě vysušeného rybníku Nesyt bylo roku 1919 nalezeno první komerční ložisko ropy u nás. První průzkumný vrt do hloubky 217 metrů byl vyzkoušen na základě samovolných výronů ropy a plynu ve starém toku řeky Moravy. K nálezům objemu těžitelné ropy došlo koncem roku 1919 a poté byla zajištěna těžba ropy Moravskou těžební společností. Těžební činnost přetrvávala až do počátku 60. let minulého století.

Během 2. světové války se místo stalo strategicky důležité pro nacistické Německo. Největší německá společnost v tomto oboru, Deutsche Erdöl A.G., vlastnila v tu dobu okolo Hodonína více než 1200 vrtů. Ropné rafinérie byly později spojenci bombardovány, včetně rafinérií v Litvínově, Bratislavě (rafinérie Apollo), slovenské obci Dubová, Kralupech nad Vltavou, Kolíně, a Pardubicích (společnost Fanto Werke). V lednu 1946 byly všechny stávající ropné rafinérie a vrty na území tehdejší české části Československa sjednoceny pod Československé naftové závody (ČNZ) se sídlem v Hodoníně. V roce 1948 měly ČNZ 1858 zaměstnanců. Po vzniku československé federace se národní podnik rozdělil, 1.1.1969 vznikají Moravské naftové doly a Slovenské naftové doly.

Po společenských změnách v roce 1989 se společnost změnila na akciovou společnost, v níž dostaly své podíly Slovenský plynárenský priemysel, E.ON Rhurgas a investiční skupina KKCG. Po roce 1990 podnik své aktivity rozšířil i do zahraničí (Blízký východ, severní Afrika, území bývalého Sovětského svazu). Vyhledává a těží zemní plyn, ropu, staví zásobníky plynu a poskytuje servisní služby v oblasti vrtů a podzemních oprav sond.

Společnost MND, a.s. vstoupila na trh začátkem roku 2014 s unikátní a relevantní nabídkou, která se opírá o koncept přímé dodávky plynu z vlastní těžby na Moravě. Od tohoto roku je největší těžební společností plynu a ropy v České republice.

Skupina MND, a.s. byla v roce 2016 vertikálně integrovanou a dynamicky se rozvíjející evropskou skupinou v upstreamu, midstreamu a downstreamu. Společnost podniká v oblasti průzkumu a těžby uhlovodíků nejen v České republice, ale také na západní Ukrajině, v Německu, Rusku a Gruzii. Skupina MND, a.s. zprostředkovává služby v oblasti vrtných prací a pomocí svých dceřiných společností je přítomna jak na českém, tak i na rakouském, německém, slovenském, rumunském a italském trhu. Společnosti skupiny MND, a.s. se dále věnují obchodování s plynem, výstavbě a provozování skladovacích kapacit zemního plynu.

V roce 2017 Moravské naftové doly spustily svůj první webový portál s názvem Moje MND. Tato služba je určena pro zákazníky, kteří na portálu mohou sledovat proces přechodu ke společnosti. Portál jim dále umožňuje vkládat každý měsíc samoodečty, měnit výši záloh, sledovat, zda jsou jejich zálohy relevantní ke spotřebě apod.

Vize a poslání společnosti

Společnost nemá písemně definované poslání ani vize, avšak je pro ni nejdůležitější mít spokojené zákazníky a poskytovat zákazníkovi prvotřídní služby. Cílem je stoprocentní klientská spokojenost, kterou je firma schopna garantovat. Moravské naftové doly sestavily etický kodex společnosti neboli MND desatero (viz Příloha 1), které dodržují a liší se jím od konkurence. Jednotlivé body desatera jsou:

1. Jednoduchost, srozumitelnost - v cenové nabídce jsou veškeré informace o produktech, ceníky a smlouvy jsou jednoduše napsané a vysvětlené z důvodu srozumitelnosti dokumentů pro všechny zákazníky. Společnost dbá na úplnost informací, a proto při cenové nabídce zákazníkům nabízí porovnání s jejich stávajícím odběratelem a produktovou řadou. Toto je důležité pro přesnou cenovou nabídku a vyčíslení případné úspory. Procesy přechodu k MND a.s. jsou stále aktualizovány i dobře popsány, zákazníkovi jsou tedy poskytovány informace, jak bude celý přechod ke společnosti probíhat.
2. Nabízíme dlouhodobou výhodnost - společnost má vlastní těžbu, 100 let zkušeností a nespolupracuje se zprostředkovateli, které by měl zákazník zahrnutý v ceně.

3. Bez uzavazování/fixace zákazníka - je nabízena jen smlouva na dobu neurčitou s možností výpovědi v tři měsíční lhůtě, zákazník tak není vystaven smluvní pokutě za nedodržení závazku a může odejít kdykoliv. Firma poskytuje produkty a služby na takové úrovni a za takovou cenu, aby zákazník nejen získala, ale i si je dlouhodobě udržela.
4. Žádný nátlakový podomní prodej - MND, a.s. nemá žádné podomní prodejce, kteří by potencionálním zákazníkům chodili do domu, kde by je přesvědčovali a nutili přejít k jejich společnosti.
5. Žádné nejasné formulace produktů a akčních nabídek - u produktů společnost komunikuje zřetelně jejich vlastnosti a rizika tak, aby si zákazník mohl sám vybrat produkt ke své spokojenosti i dle svých preferencí.
6. Držíme slovo - firma jen tak nemění, co zákazníkům slíbila, například obchodní podmínky, produkty apod.
7. Jsme proaktivní - pokud společnost něco musí změnit, tak vždy dopředu na změnu upozorní a nabídne řešení. Tyto informace o případné změně jsou zákazníkům zasílány prostřednictvím emailu i poštou.
8. Klademe důraz na kvalitní personál a jeho proškolení - zaměstnanci jsou výborně proškoleni, aby zákazníkovi mohli poradit nebo pomoci v každé situaci. Na kvalitu zaměstnanců společnost dbá pravidelnými příposlechy, kdy se hodnotí, zda byl požadavek zákazníka v pořádku vyřešen a hovor měl splněny veškerá svá kritéria.
9. Maximálně využíváme informačních systémů - pro zákaznické pohodlí jsou k dispozici veškeré informace a možnosti cenové nabídky na internetových stránkách společnosti www.mnd.cz. Na této stránce je i možnost přihlášení do portálu Moje MND, kde zákazník nalezne informace o stavu přechodu ke společnosti, dále si zde stávající zákazník může vkládat samoodečty, měnit si výši záloh apod.
10. Víáme zpětnou vazbu od zákazníků - vždy je dobré mít zpětnou vazbu od zákazníků, aby společnost věděla, v čem jsou dobří a kde se mohou nadále zlepšovat.

5 Vlastní práce

Součástí vlastní práce je sestavení marketingového plánu společnosti MND a.s. na základě předlohy marketingového plánu podle Kotlera (2007), uvedeného v teoretické části této diplomové práce.

5.1 Situační analýza

5.1.1 Vnější prostředí

V makroprostředí jsou definované energetické úřady a je zpracována STEP analýza na národní úrovni.

Energetické úřady

Energetický regulační úřad

Energetický regulační úřad je organizace pověřená výkonem státní správy v energetice. V působnosti tohoto úřadu je podpora hospodářské soutěže, regulace cen, výkon dohledu nad trhy v energetické oblasti, podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie, dále podpora kombinované výroby elektrické energie i tepla a také ochrana zájmů spotřebitelů a zákazníků s cílem uspokojení požadavků na dodávku energií apod.

Operátor trhu

Operátor trhu neboli OTE, a.s. je poskytovatelem komplexních služeb účastníkům trhu se zemním plynem a elektrickou energií. Organizuje obchodování mezi firmami a dohlíží, aby měl jeden zákazník na určitou komoditu pouze jednoho dodavatele. Nemůže tedy nastat situace, kdy by spotřebiteli běžely dodávky například na elektrickou energii od dvou obchodníků.

Účastníkům trhu nabízí nepřetržitou výměnu a zpracování dat, informace pro finanční vypořádání a zúčtování odchylek mezi skutečnými a smluvními hodnotami dodávek či odběrů elektrické energie a zemního plynu. Dále zajišťuje administrativní změnu dodavatele obou zmíněných komodit. OTE, a.s. eviduje veškerá odběrná místa

v České republice i data započetí dodávek od daných dodavatelů. S prepisem data započetí dodávek se odebraná elektřina nebo odebraný plyn začne účtovat novému dodavateli.

STEP analýza

Politicko-právní faktory

Státní orgány a vláda svými právními rozhodnutími velmi ovlivňují podnikatelské činnosti společnosti. Územní i celostátní působení právních norem mají značný vliv na fungování firmy, především obchodní a občanský zákoník. Méně stabilní oblastí je daňová politika. V zákoně o DPH probíhají každoroční změny, které jsou pro podnikatelské subjekty nepříjemné a zapříčiňují tak nárůst nákladů dané společnosti. Zákon 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů je nejdůležitějším zákonem v energetických odvětvích. Tento zákon obsahuje podmínky podnikání i výkon státní správy v oblasti energetiky, kterými jsou plynárenství, teplárenství a elektroenergetika, jakož i povinnosti a práva fyzických a právnických osob. V interní sféře společnosti MND, a.s. je management povinný dodržovat pracovní dobu a přestávky všech zaměstnanců, dále výši náhrady mezd nebo výši minimální mzdy. Zmíněným opatřením nemůže dojít k zneužití lidské práce a je zaručena právní ochrana zaměstnanců.

Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí jsou posouzeny na národní úrovni trend vývoje domácího hrubého produktu, inflace, nezaměstnanost i průměrná mzda obyvatele.

Hrubý domácí produkt je peněžní hodnota služeb a statků vytvořená za dané období, obvykle za jeden kalendářní rok a na určitém území. V roce 2015 HDP činilo 4,3%, tedy 4 477 miliard korun českých. V minulém roce 2016 bylo HDP 2,3%, celkem 4 712,9 miliard korun českých, v tomto roce predikce HDP vychází na 3,1%, tedy 4 993 miliard korun českých. Predikce pro rok 2018 je 2,9% HDP, 5 234 miliard korun českých. (ČSÚ) Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny za dvanáct měsíců proti průměru předchozích dvanácti měsíců. V roce 2015 inflace činila 0,3%; v roce 2016 byla ve výši 0,7%; v devátém měsíci roku 2017 se zvýšila na 2,2% a predikce pro rok 2018 vychází na 1,6%. (ČSÚ) Míra nezaměstnanosti se vypočítá jako procentní podíl nezaměstnaných

aktivně hledajících práci k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu. V roce 2015 byla míra nezaměstnanosti velmi vysoká 6,2%; rok 2016 se snížila na 5,5%; poslední výsledky z devátého měsíce 2017 přinášejí uspokojivé zprávy, protože se nezaměstnanost snížila o 1,7% na 3,8% a predikce na rok 2018 činí 2,9% nezaměstnanosti. (ČSÚ) Průměrná mzda obyvatele ve čtvrtém čtvrtletí roku 2015 dosáhla na 26 591 korun českých, v roce 2016 činila 27 575 korun, v tomto roce 2017 za druhý kvartál vzrostla na 29 346 korun českých a průměrná mzda v roce 2018 se očekává ve výši 30 400 korun českých. (ČSÚ)

Socio-kulturní faktory

V socio-kulturních faktorech je posuzován počet obyvatel a průměrný věk občana České republiky. V roce 2015 byl celkový počet obyvatel České republiky 10 538 275, z toho 5 176 927 mužů a 5 361 348 žen. Ve zmíněném roce byl průměrný věk mužů 40,2 let a žen 43,1 let. V následujícím roce 2016 počet obyvatel vzrostl na 10 553 843, kde menší část tvořili muži s počtem 5 186 330, a žen bylo 5 367 513. Průměrný věk mužů byl 40,4 a žen 43,3. Nejvíce obyvatel se zaznamenalo na začátku roku 2017 ve výši 10 578 820. Tento rok je i úspěšnější v oblasti stanovení průměrného věku, kdy u mužů vychází na 40,6 let a u žen na 43,4 let. (ČSÚ) Je nutné brát v úvahu i průměrný věk dožití mužů a žen České republiky. Stoupá naprosto stejně. Tento vzrůst průměrného věku obyvatel ovlivňuje životní styl, poněvadž lidé více prožívají aktivně svůj volný čas s rodinou nebo přáteli. Obyvatelé dbají více i na kvalitu kupovaných výrobků a služeb, tím se stávají velmi náročnými a individualizovanými zákazníky.

Technologické prostředí

Míra využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech každoročně roste. V roce 2014 byl podíl domácností vybavených počítačem 72,4%, v roce 2015 bylo 73,1% a v roce 2016 byl podíl 75,6%. Vysokorychlostní internet v roce 2014 využívalo 79,7% účastníků, v roce 2015 se počet spotřebitelů internetu zvýšil na 81,3% a v minulém roce 2016 vstoupil počet na 82,2%.

5.1.2 Vnitřní prostředí

V rámci oblasti mikroprostředí společnosti MND a.s. jsou blíže popsáni dodavatelé, zákazníci, konkurence a Porterův model pěti sil.

Dodavatelé

Tepelné elektrárny dodávají elektrickou energii jednotlivým dodavatelům energií, avšak v tomto odvětví se nabízí velká variabilita výběru výrobců elektřiny (Elektrárna Dětmárovice, a.s., Elektrárna Počerady, a.s., Elektrárny Opatovice, a.s., a jiné), kde se předpokládá určitá kvalita poskytovaných služeb a nejvýhodnější cena pro danou společnost. Je patrné, že firmy mají mezi dodavateli (výrobcí) na výběr a z toho vyplývá slabší vyjednávací síla dodavatelů.

Společnost MND, a.s. nevyrábí vlastní elektřinu, ale odkupuje jí od společnosti Severní energetická a.s., jejíž součástí je elektrárna Chvaletice. Tato společnost vstoupila na trh s energií v roce 2013 nákupem Chvaletické elektrárny od Skupiny ČEZ. Pro výrobu elektřiny využívá hnědé uhlí z ČSA, tedy z těžební lokality, kterou spravuje. Díky tomuto spojení se Severní energetická a.s. stala novým, silným subjektem na energetickém trhu v České republice. Tato energetická společnost obchoduje pouze na velkoobchodním trhu, to znamená, že zde nedochází k přímé segmentaci koncovým zákazníkům.

Dalším dodavatelem MND, a.s. je například akciová společnost UTILITIES SYSTEMS, která pro MND, a.s. spravuje podporu zákaznických informačních systémů. Tato firma byla založena v roce 1992 pod názvem STAS servis s.r.o. a je držitelem certifikátu systému řízení kvality ISO 9001.

Zákazníci

MND, a.s. má velké spektrum odvětvové klasifikace, avšak tato práce je zaměřena na obchod s elektrickou energií a zemním plynem. Hlavní činností firmy je nabídka určitých produktů a následně jejich prodej. Cílovým trhem pro Moravské naftové doły je, se snažit zaměřit, na co nejvíce fyzických osob od osmnácti let a na firmy, které by společnost zaujala jak svým přístupem a cenovou nabídkou, tak i ochotou za zákazníky vyřešit celý proces přechodu od jiné společnosti.

Trh s energiemi je charakteristický velkým množstvím potencionálních zákazníků. Tito spotřebitelé mají odlišné potřeby a přání. Do proniknutého trhu jsou zařazeni potencionálními zákazníky, kdy je cílem společnosti získat co největší počet plnoletých odběratelů prostřednictvím výhodné ceny za dodávaný zemní plyn a elektrickou energii.

Vyjednávací sílu zde mají společnosti, které vyrábějí a zároveň i přímo dodávají danou komoditu konečnému spotřebiteli. Především se jedná o prodejní cenu, kterou stanoví obchodník. Vyjednávací síla spotřebitelů je malá, jelikož firmy se svými zákazníky nevyjednávají. Snaží se však uspokojit potřeby spotřebitelů.

Konkurence

Vstupy nových konkurentů do odvětví jsou náročné z důvodu kapitálového vybavení. Trh se spotřebiteli je již rozdělen a nový konkurent by neměl jednoduché zákazníky oslovit, ovlivnit a následně převést. Dalším důležitým faktorem je respektování energetických zákonů. Úspěchem prodeje je poskytování kvalitní služby a výhodná cenová nabídka. Většina současných dodavatelů energií má již vymezené portfolio produktů, a proto je vhodné pro nové firmy vytvořit vlastní produktové řady a zjistit, co navíc by mohly zákazníkům nabídnout.

Moravské naftové doly se od konkurence odlišují svým přístupem a podmínkami, které jsou blíže definované v desateru, kapitole 4 pod názvem Charakteristika zvoleného subjektu pod vizí a posláním společnosti. MND, a.s. si nastavilo odlišný přístup k zákazníkům oproti konkurenci také tím, že mnozí dodavatelé využívají nekalých praktik, aby zákazníky získali, kdežto MND, a.s. proti tomu bojuje. S tím souvisí i podomní prodej domácnostem, protože pro mnohé firmy je to důležitý přísun zákazníků. MND, a.s. podomní prodej neprovozuje, protože je mnohdy na zákazníky ze strany podomního prodejce tlačeno, jsou jim sděleny nepravdivé informace, mnohdy se prodejci vydávají za zástupce jiné důvěřivější společnosti apod., což je v rozporu se zásadami MND, a.s.

Společnost E.ON v jednom svém prohlášení sdělila, na co si spotřebitelé při podomním prodeji mají dát pozor, například, že se prodejci představují jako zástupci Energetického regulačního úřadu nebo stávajícího dodavatele, od něhož spotřebitel odebírá energii. „Někteří naši zákazníci byli kontaktováni obchodníky, kteří se představili jménem naší společnosti a domlouvali si s nimi schůzku z důvodu kontroly elektroměru. Při návštěvě naše klienty přesvědčovali, že odebírají drahou energii z Německa nebo že je nutné revidovat stávající smlouvy.“ Podomní prodejci přesvědčují spotřebitele i o špatně nastavené smlouvě a podepsání určitého dokladu o změně tarifu a podobně. „Ve

skutečnosti ale zákazníkům předkládají novou smlouvu na dodávky elektřiny nebo plynu, často překrytou jiným papírem.“ (Finance) Spotřebitelé však takovým prodejcům věří, i když po nich vyžadují stávající smlouvy nebo roční vyúčtování, ze kterých si opiší údaje potřebné pro změnu dodavatele. V případě, že zákazník odmítne doklady ukázat, tak ho poté prodejce zastraší hrozící demontáží elektroměru či plynoměru.

Moravské naftové doly se od konkurence liší i obchodními podmínkami tím, že jsou jednoduché a srozumitelné tak, aby jim každý porozuměl. Obchodní podmínky například společnosti Bohemia Energy jsou nesrozumitelné, složité, textově obsáhlé a napsané malým písmem. Z výše uvedeného vyplývá, která společnost preferuje srozumitelnou komunikaci a kdo píše obchodní podmínky tak, aby jim nikdo nerozuměl a nechtěl je díky obsáhlému textu číst. Díky takto napsaným obchodním podmínkám pak spotřebitelé dostávají sankce za nedodržení podmínek smlouvy, protože se domnívají, že mají smlouvu na dobu neurčitou, ale ve skutečnosti se v rozsáhlém textu podmínek dozvědí, že ji mají na dobu určitou. Bohužel se čím dál tím víc stává to, že si lidé kolikrát nejdříve vypoví smlouvu, aniž by si přečetli podmínky a poté jsou překvapeni ze smluvní pokuty.

Vše výše zmíněné se MND, a.s. evidentně vyplácí, poněvadž se už téměř rok umísťuje na první příčce v počtu nově získaných zákazníků. V níže uvedené tabulce (viz Obrázek 7, str. 62) jsou uvedeny přírůstky nových odběrných míst jednotlivých největších dodavatelů zemního plynu za prvních sedm měsíců roku 2017.

Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Vliv odběratelů

Moravské naftové doly obchodují zejména na trzích západní Evropy, odkud plyne 66% celkových tržeb společnosti. Tento podnik je členem burzy EEX, PXE a ICE, kde působí jako obchodník s ropou a plynem.

Koncoví odběratelé firmy i domácnosti mají možnost změnit svého dodavatele, avšak jejich vyjednávací síla je velmi malá. Odběratelé mají mnoho možností si zvolit dodavatele energií, protože na trhu s elektřinou a plynem je v každém tomto sektoru více

jak 50 poskytovatelů. Vyšší vyjednávací sílu než maloobdobatelé mají velkoodboretelé, poněvadž v případě většího odběru budou mít vyšší schopnost vyjednat o ceně.

Vliv dodavatelů

Společnost MND a.s. není schopna vyprodukovat potřebnou četnost plynu a ropy pro své odběratele, tudíž i ona potřebuje své dodavatele. Elekřinu, ropu či plyn nakupuje na trzích, kde jsou těžařské společnosti zejména z Ruska nebo Norska. Tyto společnosti pokrývají dodávky dvěma třetinami objemu celkové roční spotřeby zemního plynu. Samotná těžba v České republice dokáže pokrýt přibližně jen tři procenta roční spotřeby.

Největším importérem ropy a plynu do Evropy je Ruská federace, pokud by tedy došlo k omezeným dodávkám, mělo by to vliv na všechny obchodníky a dodavatele se zmíněnými komoditami. V případě omezení dodávek by měl podnik MND a.s. konkurenční výhodu, jelikož má vlastní těžbu i podzemní zásobníky zemního plynu.

Hrozba substitutů

Substitutem ropy a plynu je elektrická energie, kterou podnik MND a.s. také dodává. Elekřina lze použít k vytápění či jako pohon v dopravě, avšak jen tam, kde je rozvedená elektrická síť. V daleké budoucnosti je možné, že ropa a zemní plyn budou postupně nahrazeny elektrickou energií nebo solární energií.

Hrozba vstupu nové konkurence

Společnost MND a.s. se v oblasti těžby ropy, dále těžby a skladování zemního plynu vstupu nové konkurence příliš neobává. Důvodem je finanční náročnost a nedostatek ropných ložisek.

Vyšší riziko vstupu nových konkurentů nastává na trhu prodeje plynu a elekřiny, kdy jsou tyto komodity dodávány koncovým zákazníkům. Vstup na trh zde není tolik finančně náročný, avšak na něm probíhá značný konkurenční boj.

Stávající konkurence

Na energetickém trhu existuje více jak padesát dodavatelů zemního plynu a elektrické energie. Dodavatelé těchto komodit mezi sebou vzájemně soupeří, nabízejí široké portfolio produktových řad, usilují o zákazníky a také se snaží oslovit co nejvíce

spotřebitelů pomocí kvalitního zákaznického servisu nebo doplňkovými službami, např. revizemi plynových kotlů apod.

Motivace spotřebitelů pro změnu dodavatele energií je cena za dodávky, úroveň služeb i zákaznického servisu, dostupnost zákaznické linky, doplňkové nabídky a kontaktní místa pro osobní jednání. Svou roli hraje i dodržování etického kodexu, který udává pravidla profesionálního a etického chování při zajišťování přechodu zákazníka ke společnosti nebo při zajišťování dodávek.

Moravské naftové doly mají velký potenciál k získání nových odběratelů zemního plnu i elektrické energie.

Srovnání přírůstků nových zákazníků odebírajících plyn za prvních 7 měsíců roku 2017		
Pořadí	Dodavatel	Přírůstky nových zákazníků odebírajících plyn prosinec 2016 - červenec 2017
1	MND a.s.	10 577
2	COMFORT ENERGY s.r.o.	4 477
3	EP ENERGY TRADING, a.s.	3 377
4	Dobrá Energie s.r.o.	2 823
5	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	2 405
6	One Energy & One Mobile a.s.	2 040
7	Moravská plynárenská s.r.o.	1 862
8	VEMEX Energie a.s.	1 766
9	X Energie, s.r.o.	1 618
10	Energie ČS, a.s.	1 417
11	SPP CZ, a.s.	1 297
12	eYello CZ, k.s.	1 165
13	Pražská energetika, a.s.	912
14	HALIMEDES, a.s.	770
15	ENWOX ENERGY s.r.o.	762

Zdroj: www.ote-cr.cz

Obrázek 7 Srovnání přírůstků nových zákazníků (Interní zdroje společnosti, 2017)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že největším konkurentem v počtu nově získaných zákazníků zemního plynu společnosti MND, a.s. s 10 577 zákazníky je Comfort Energy s.r.o. se 4 477 zákazníky a EP Energy Trading, a.s. se 3 377 spotřebiteli.

V květnu tohoto roku společnost MND, a.s. evidovala 30 196 zákazníků zemního plynu, oproti dubnu, kdy plyn odebíralo 28 430 spotřebitelů (viz Obrázek 8). V tabulce je dále znázorněno deset dodavatelů s největším rozdílem získaných zákazníků během měsíčního přelomu dubna a května roku 2017.

Pořadí	Dodavatel	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	rozdíl duben/květen
1	MND a.s.	24 317	25 567	26 837	28 430	30 196	1 766
2	COMFORT ENERGY s.r.o.	29 788	30 196	30 588	31 102	31 781	679
3	EP ENERGY TRADING, a.s.	19 886	20 098	20 414	20 890	21 554	664
4	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	188 826	188 739	189 154	189 706	190 282	576
5	Dobrá Energie s.r.o.	5 513	5 745	6 016	6 274	6 658	384
6	Moravská plynárenská s.r.o.	734	1 088	1 333	1 527	1 869	342
7	One Energy & One Mobile a.s.	2 111	2 257	2 486	2 730	3 045	315
8	X Energie, s.r.o.	29 584	29 655	29 599	29 925	30 222	297
9	Energie ČS, a.s.	2 168	2 289	2 450	2 703	2 947	244
10	E.ON Energie, a.s.	142 814	142 868	142 723	142 924	143 158	234

Obrázek 8 Počet zákazníků zemního plynu (Interní zdroje společnosti, 2017)

Z uvedených dat v tabulce je zřejmé, že druhé místo opět obsadil Comfort Energy s.r.o. a třetí místo EP Energy Trading, a.s, stejně jako v předchozí tabulce (viz Obrázek 7).

5.1.2.1 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy je blíže popsána analýza výkazů zisků a ztrát i analýza tržeb.

Analýza výkazů a ztrát

První položka ve výkazu zisku a ztrát jsou tržby. Hlavními činnostmi společnosti jsou těžba a skladování plynu, nákup a prodej zemního plynu i elektrické energie a těžba ropy. Tržby z prodeje vytěžené ropy a plynu jsou zahrnuty ve výkonech firmy, náklady na prodej vlastních surovin se projevují ve výkonové spotřebě. Tržby z obchodní činnosti s ropou, elektrickou energií a plynem jsou zahrnuty v tržbách za prodej zboží. Rozdíl mezi výnosy a náklady z obchodní činnosti je marže (obchodní).

V roce 2012 tržby meziročně vyrostly o 3 513%, v následujícím účetním období o 147%, o 52% v roce 2014 a v následujícím období o 40%. Kladné hodnocení má rostoucí obchodní marže, která se vypočítá pomocí rozdílu mezi prodanou a nakoupenou cenou zboží určeného k prodeji. V roce 2011 činila obchodní marže 6,3%, v roce 2014 vzrostla téměř na 10%, avšak v roce 2015 hodnota marže klesla na 8,5%.

Tržby z prodeje vlastních produktů a služeb meziročně rostly až do roku 2012, od té doby mají klesající tendenci, což je způsobeno růstem výkonové spotřeby. V roce 2015 poté došlo k poklesu výkonů meziročně o 30%. Výkonová marže, do které patří výnosy z prodeje vlastní ropy a plynu od roku 2011 měla hodnotu 63,9%, tedy klesla a v roce 2015 činila pouze 21,3%.

Osobní náklady na zaměstnance za období 2011 až 2015 rostly. Nejvyšší náklady byly v roce 2012, ty vzrostly až o 96%. Nejvíce meziročně rostl provozní výsledek hospodaření v roce 2012 o 184%. V období roku 2013 až 2014 klesl o 1% a v roce 2015 klesl až o 57%.

Společnost měla podstatné změny ve finančním hospodaření, poněvadž v roce 2012 došlo meziročně k růstu o 700% a odpovídalo to 498 milionům korun. Za tímto finančním hospodařením stojí výnosy z podílu v ovládaných osob a prodej podílu v roce 2013 Gas storeage a.s. V roce 2014 došlo k poklesu výsledku a v následujícím roce byl výsledek finančního hospodaření jen 6,5 milionů korun. Důvodem poklesu bylo nevyplacení dividend v ovládaných podnicích.

Analýza tržeb

Tržby v zahraničí v roce 2011 činily 136 milionů korun a v roce 2015 měly hodnotu 12,5 miliard korun. Tento nárůst tržeb zapříčinilo rozšíření prodeje zemního plynu na

zahraniční trhy. Do roku 2014 tržby na domácím trhu rostly, v následujícím roce došlo k meziročnímu poklesu o 1,3 miliard korun. Největší procento na tržbách má prodej nakoupeného zemního plynu, kdy v roce 2015 měly tyto tržby podíl 82% na celkových tržbách. Z celkového prodeje nakoupeného plynu se nejvíce prodalo v zahraničí a to 77%. V roce 2014 tržby z prodeje vytěžené ropy klesly. Rok 2015 zaznamenal rostoucí význam prodeje nakoupené elektřiny s účastí 4,5% na celkových tržbách.

Z této analýzy vyplývá, že největší podíl na tržbách má zejména prodej zemního plynu v zahraničí. V roce 2015 zahraniční tržby meziročně vzrostly o 5,3 miliardy korun. Nejvýznamnější podíl na tržbách v roce 2013 až 2015 měl zemní plyn. V roce 2015 jeho prodej tvořil 82,1% z celkových tržeb. Z tržní analýzy tedy vyplývá, že se prodeji zemního plynu na zahraničních trzích daří lépe, než na domácím trhu v účetním období 2013 až 2015, kde došlo k poklesu.

5.1.2.2 Marketingový mix

Produkt

Moravské naftové doly poskytují zemní plyn a elektrickou energii fyzickým i právnickým osobám. V současné době se produktové portfolio pro domácnosti skládá ze čtyř ceníků na zemní plyn a dvou ceníků na elektrickou energii, což je blíže popsáno níže v kapitole Cena.

MND, a.s. firmám, které mají odběr více, než 630 megawatthodin nabízí tři produktové řady. První z nich je Fixní cena na rok 2018, která je základní a nejvyužívanější mezi produktovými řadami. Zákazník zde získá jednu cenu po celou dobu odběru, výhodou je i přesná cenová nabídka nákladů na spotřebu energií. U elektrické energie MND nabízí jednotarifní cenu platnou pro všechny hodiny smluvního období a dvoutarifní cenu, která je rozdělena na nízký a vysoký tarif, na základě hodinové náročnosti. Cenu společnost zafixuje ve chvíli, kdy je na trhu nejvíce příznivá. Druhý produkt se nazývá Postupný nákup, jehož využívá většina velkoodběratelů k nákupu energií, umožňující optimalizovat náklady na energie v průběhu celého smluvního období. Jednotlivé nákupy lze realizovat měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Cena tohoto produktu vzniká z ceny na burze a koeficientu. Třetí ceník je Individuální produkt, který je spotřebiteli ušit na míru, například Produkt Fixace kurzu. Tento ceník umožní nákup v cizí měně (EUR) a přepočítat na české koruny v závislosti na kurzu České národní banky.

Cena

První ceník zemního plynu se nazývá Plyn z první ruky - Základní ceník (viz Příloha 2), kterým společnost garantuje dlouhodobou výhodnost. To znamená, že MND, a.s. garantuje zákazníkovi při odběru více než osm megawatthodin za rok to, že nenalezne u pěti nejznámějších dodavatelů na trhu, tj. Innogy, Bohemia Energy, Pražská Plynárenská, E.ON a ČEZ Prodej, srovnatelnou nabídku, která by byla cenově výhodnější než od společnosti MND, a.s. Srovnatelnou nabídkou se myslí smlouva bez závazků, bez sankcí, nabídky volně dostupné a nabízené na internetových stránkách daného dodavatele, bez schovaných obrátě zahalených podvůdků pod čarou nebo v obchodních podmínkách a také bez automatického prodlužování smlouvy. Z těchto pravidel vyplývá, že MND, a.s. věří ve svobodu zákazníka, tedy pokud není spokojený, měl by vždy mít možnost změnit kdykoliv dodavatele a to i bez sankčních pokut. Níže v tabulce jsou porovnané aktuální

nabídky dodavatelů při roční spotřebě 21 megawatthodin s distribuční oblastí GasNET s.r.o. Některé společnosti nemají ve své nabídce produktové řady, které by svými podmínkami byly srovnatelné s produktem MND Plyn z první ruky - Základní ceník. Z tohoto důvodu je u těchto dodavatelů uváděn aktuálně nabízený produkt i jejich sankce a fixace (viz Tabulka 1).

Společnost / produktová řada	Celková roční cena (vč. DPH)	Roční úspora u MND (vč. DPH)	Smlouva bez závazků	Bez sankcí	Bezplatná zákaznická linka
MND / Plyn z první ruky	26 542 Kč	√	√	√	√
Innogy / Standard	31 454 Kč	4 912 Kč	√	√	√
Pražská Plynárenská / Aktuální ceník 2017	30 050 Kč	3 508 Kč	√	√	√
Bohemia Energy / Garance 2017	30 841 Kč	4 299 Kč	Fixace na 2 - 10 let	Sankce 6 050 Kč + 302,50 Kč za každou neodebranou megawatthodinu	√
E.ON / Standard	29 814 Kč	3 272 Kč	Fixace na 1 rok	Sankce 3 000 Kč	√
ČEZ Prodej / ČEZ s odměnou (1 rok)	29 181 Kč	2 639 Kč	Fixace na 3 roky	Sankce až 10 000 Kč	x

Tabulka 1 Porovnání aktuálních nabídek dodavatelů (Interní zdroje společnosti, 2017)

Ceny uváděné v tabulce viz výše a ostatní ceny zemního plynu, které jsou dále v textu zmiňované, se skládají z následujících částí:

1. Obchodní část:

a) cena za komoditu v korunách českých za megawatthodinu včetně DPH (základní ceník MND = 826 Kč/megawatthodinu)

b) stálá měsíční platba v korunách českých za kalendářní měsíc včetně DPH (měsíční poplatek = 59 - 168 Kč)

Dodavatel neboli obchodník může ovlivnit pouze Obchodní část ceny, ostatní položky ceny podléhají cenové regulaci Energetického regulačního úřadu.

2. Distribuční část neboli regulovaná část:

- a) cena za komoditu v korunách českých za megawatthodinu (cena za zboží)
- b) stálá měsíční platba v korunách českých za kalendářní měsíc
- c) daně a poplatky

Cenou za komoditu je myšlena platba za odebrané množství plynu. Měsíční poplatky jsou fixní náklady, se kterými je spojená údržba, náklady na obnovu a rozvoj plynové soustavy, provádění odečtů a jiné. Do daní a poplatků se zahrnuje platba za služby operátora trhu, která vyplývá opět z cenového rozhodnutí Energetického regulačního úřadu. Do daní patří DPH a ekologická daň. Od ekologické daně jsou osvobozeny všechny domácnosti, tudíž firmy jsou tuto daň povinny platit, neplatí ji jen v případě osvobození od daně.

Druhým ceníkem je Plyn z první ruky - Bonusový ceník (viz Příloha 3), který je o šest procent levnější oproti Základnímu ceníku. Bonusový ceník je odměna za věrnost pro zákazníky, kteří budou odebírat zemní plyn od MND, a.s. do konce roku 2018. V případě, že by zákazník ukončil odběr zemního plynu před koncem roku 2018, bude zpětně vyfakturován dle základního ceníku. Cena za komoditu v korunách českých za megawatthodinu včetně DPH v Bonusovém ceníku činí 776 Kč. Měsíční poplatky zůstávají stejné jako u Základního ceníku 59 - 168 Kč v závislosti na spotřebě plynu.

Třetím ceníkem je Plyn z první ruky - Online ceník (viz Příloha 4). Tento ceník je ve skutečnosti za stejnou cenu jako Základní ceník, tedy za 826 Kč za megawatthodinu včetně DPH, avšak jsou zde levnější měsíční poplatky o 50% na první rok odběru plynu, poté se z ceníku stává Základní ceník bez jakékoliv slevy. Poplatky při Online ceníku činí 16 - 84 Kč včetně DPH v závislosti na spotřebě plynu. Jak už název ceníku napovídá, tak se jmenuje Online, protože si ho mohou zvolit zákazníci pouze při sepsání smlouvy na internetových stránkách MND, a.s. a sleva na měsíčních poplatcích je pro zákazníky odměnou právě za uzavření smlouvy přes internet.

Poslední, čtvrtý ceník zemního plynu, se nazývá Plyn z první ruky - Bonus online (viz Příloha 5). Zmíněný ceník se skládá z Bonusového a Online ceníku, kdy cena za megawatthodinu je 776 Kč včetně DPH a měsíční poplatky 16 - 84 Kč včetně DPH

v závislosti na spotřebě plynu. Obdobě jako u Online ceníku se po prvním roce odběru plynu měsíční poplatky změní na základní částku 59 - 168 Kč, ale cena za odběr plynu zůstane v Bonusovém ceníku, který je platný do konce roku 2018. I zde platí pravidlo, že pokud zákazník odejde od MND, a.s. dříve než po roce 2018, tak bude zpětně doučtován v Základním ceníku.

U elektrické energie jsou veškeré výhody stejné jako u zemního plynu, kromě garance dlouhodobé výhodnosti. Moravské naftové doly u elektřiny nabízejí dva ceníky, Základní a Online.

Cena elektřiny se skládá z:

- a) platby za dodávku/spotřebu elektřiny, kterou stanovuje dodavatel. Jsou zde zahrnuté stálé měsíční poplatky v korunách českých za kalendářní měsíc, cena za dodávku elektřiny ve vysokém tarifu v korunách českých za megawatthodinu a cena za dodávku elektřiny v nízkém tarifu v korunách českých za megawatthodinu.
- b) platby za distribuci elektřiny, která je stanovena Energetickým regulačním úřadem. Platba je složena z měsíční platby za rezervovaný příkon dle jmenovité produktové hodnoty hlavního jističe před elektroměrem v korunách českých za kalendářní měsíc, dále z ceny za distribuované množství elektřiny ve vysokém tarifu v korunách českých za megawatthodinu a ceny za distribuované množství elektrické energie v nízkém tarifu neboli nočním tarifu v korunách českých za megawatthodinu.
- c) ceny za ostatní služby znamenající platby za systémové služby, které opět stanovuje Energetický regulační úřad. Platby ostatních služeb se skládají z ceny systémových služeb v korunách českých za megawatthodinu, ceny na podporu výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů v korunách českých za megawatthodinu, ceny za činnosti operátora trhu v korunách českých za kalendářní měsíc dle počtu odběrných míst a daně z elektřiny v korunách českých za megawatthodinu.

Produkt Proud je základním ceníkem (viz Příloha 6), kde se cena za jednu megawatthodinu ve vysokém tarifu pohybuje od 1276 Kč do 1626 Kč, v nízkém tarifu od

948 Kč do 1320 Kč v závislosti na nastavené distribuční sazbě a velikosti jističe, kdy veškeré částky jsou uvedeny včetně DPH. Měsíční poplatky činí 54 Kč včetně DPH.

Druhý ceník se jmenuje Proud Online (viz Příloha 7), kde jsou ceny za odebranou megawatthodinu shodné s předchozím ceníkem Produkt Proud a mění se jen měsíční poplatky na 30 Kč včetně DPH. I u této produktové řady platí sleva 50% na měsíčních poplatcích pro zákazníky, kteří si smlouvu sepíší sami na internetových stránkách. Sleva na měsíčních poplatcích je jen na jeden rok odběru. Poté jsou měsíční poplatky v plné výši za 54 Kč.

Značka

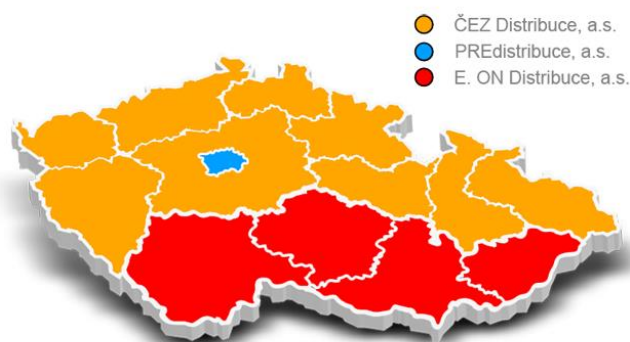
Grafický manuál MND, a.s. je navržen pro snadné zapamatování si zákazníkem. Logo Moravských naftových dolů (viz Obrázek 9) bylo navržené v barvách společnosti a byla využita zkratka názvu dané firmy.



Obrázek 9 Logo Moravských naftových dolů (Interní zdroje společnosti, 2017)

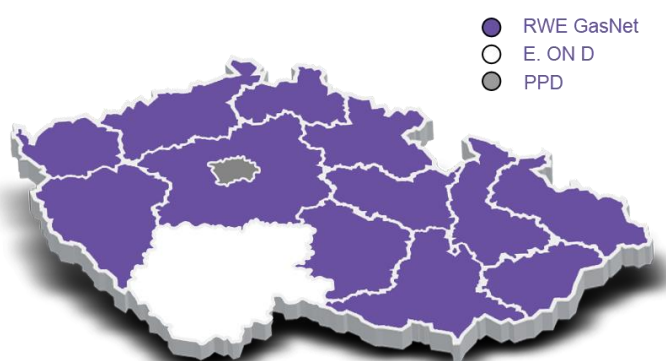
Distributoři

Distribuce elektrické energie neboli distribuční soustava znamená vedení energie od elektrických rozvodů ke koncovým spotřebitelům. Distribuční síť elektrického vedení je rozdělena do třech území po celé České republice, které spravují tři společnosti. Tyto společnosti získaly licenci na distribuci elektřiny od Energetického regulačního úřadu. Distributory elektrické energie je ČEZ Distribuce, a.s., PRE Distribuce, a.s. a E.ON Distribuce, a.s. (viz Obrázek 10).



Obrázek 10 Distributoři elektrické energie (Interní zdroje společnosti, 2017)

Distribuce zemního plynu disponuje jen jednou soustavou plynového potrubí po celé České republice. Obdobně jako u elektrické energie i zda mohou provozovat distribuci plynu jen společnosti s licenci od Energetického regulačního úřadu. V současné době jsou tři distribuční území, jehož distributory jsou RWE GasNet, E.ON Distribuce a Pražská Plynárenská (viz Obrázek 11).



Obrázek 11 Distributoři zemního plynu (Interní zdroje společnosti, 2017)

Distribuční území je po celé České republice určeno, a proto není možné, aby si spotřebitel libovolně zvolil svého distributora. Z toho vyplývá, že lze změnit distributora pouze odstěhováním se z určité lokality do jiné.

Marketingová komunikace

Nepostradatelnou součástí marketingové komunikace musí být specifikace i volba komunikačních nástrojů a kanálů, dále sdělení, které by mělo přilákat a udržet pozornost potencionálního spotřebitele. Všechny komunikační kanály, které společnost MND využívá, jsou popsány níže v textu.

Reklama

Společnost ze všech komunikačních kanálů nejvíce využívá reklamu ve formě billboardů, bigboardů, televizních reklam, reklam na internetových stránkách apod.

Kampaně na reklamu v televizích jsou spojeny s vysokými náklady, nejvíce jsou zaměřené na působení v emoční oblasti lidských smyslů. MND plánují televizní reklamy podle stanovených intervalů, ukázka reklamních spotů za listopad 2017 je obsažena v této práci (viz Příloha 8). Spoty o délce 10 až 20 vteřin jsou vysílány na mnoho televizních stanicích - Nova Action, Nova, Nova Gold, Nova 2, Nova Cinema, Prima, Prima MAX, Prima love, Prima ZOOM, Prima COOL, Barrandov PLUS, TV Barrandov a KINO Barrandov.

Společností využívané venkovní reklamy jsou bigboardy, billboardy a Vitřiny neboli venkovní nosič. MND využívá i reklamu prostřednictvím loga umístěným na firemních automobilech. Billboardy jsou umístěny v Praze z důvodu vysoké koncentrace lidí.

Osobní prodej

Společnost využívá osobní prodej pouze při prodeji nějaké produktové řady zemního plynu nebo elektrické energie zákazníkovi přímo v zákaznických centrech, která se nacházejí v Praze, Hodoníně či Ostravě.

Podpora prodeje

Podporu prodeje MND, a.s. uplatňuje formou reklamních předmětů a soutěží. Soutěže jsou interně pořádány pro zaměstnance. Výherci mohou získat naturální odměny, například elektrické spotřebiče, dárkové koše, ale i peněžní odměnu. Reklamní předměty jsou při určitých příležitostech darovány zaměstnancům a využívají se i jako pozornost pro obchodní partnery společnosti. Jedná se o kalendáře, klíčenky, hrníčky, bloky

a propisovací tužky s firemním logem MND. Jiné formy podpory prodeje společnost nevyužívá.

Public Relations

Moravské naftové doly se snaží vytvářet a udržovat dobré jméno v podvědomí zákazníka, veřejnosti i u vlastních zaměstnanců. Společnost klade důraz na zpětné vazby od zákazníků, a proto si cení veškerých recenzí jak na různých internetových stránkách či sociálních sítích, tak i prostřednictvím emailu. MND, a.s. tak ví, po čem zákazníci touží a naopak, co je zapotřebí vylepšit.

Společnost zaměstnancům umožňuje využívat k plnění svých pracovních povinností firemní automobily. Automobily jsou bílé barvy a přes přední dveře mají umístěné logo MND.

MND, a.s. v rámci interní public relations pro zaměstnance pořádá různé akce pro relaxaci a odreagování, například každoroční vánoční večírek.

Přímý marketing

Aktivní prodej po telefonu probíhá pouze u prodejců, kteří volají potencionálním zákazníkům z pronajaté databáze. Prací prodejců je přesvědčit spotřebitele k přechodu k dané společnosti na základě provedené cenové kalkulace a sdělení výhod společnosti. Pokud je prodejce úspěšný, uzavře se zákazníkem smlouvu na některou z komodit. Tito prodejci jsou pro MND, a.s. nesmírně důležití z hlediska finančních příjmů za nově získaného zákazníka.

Přímý marketing je firmou využíván i při zasílání informačních emailů zákazníkům o nových produktových řadách, zlevnění cen a novinkách společnosti.

Online marketingová komunikace

Do propagace MND, a.s. lze zahrnout i precizně provedené internetové stránky www.mnd.cz (viz Obrázek 12), které jsou použity ve formě public relations. Tato internetová stránka je v dnešní době velice využívána a dochází tak jejím prostřednictvím ke zviditelnění společnosti. Internetové stránky společnosti obsahují veškeré potřebné informace o Moravských naftových dolech, příkladem jsou nabízené ceníky, možnost porovnat cenu zemního plynu a elektrické energie s konkurencí, sepsat online smlouvu na

dodávky zemního plynu či elektrické energie. Zákazník na nich nalezne charakteristiku společnosti, kontakty, adresy i otevírací doby zákaznických center a jiné podstatné informace. Stránky firmy jsou moderní, ucelené, přehledné, kvalitně provedené a poskytují důležité informace.

V předchozích odstavcích bylo zmíněno využívání internetu společností. Pro online komunikaci se zákazníky firma využívá i sociální síť (Facebook), na níž zákazníci naleznou nejnovější informace, nabídky pracovních pozic apod. Tato sociální síť slouží i pro oslovení potenciálních zákazníků. Případné dotazy zákazníků na sociální síti jsou zodpovězeny v nejkratší možné době, tedy buď ještě v daný den, nebo maximálně do pěti dní.



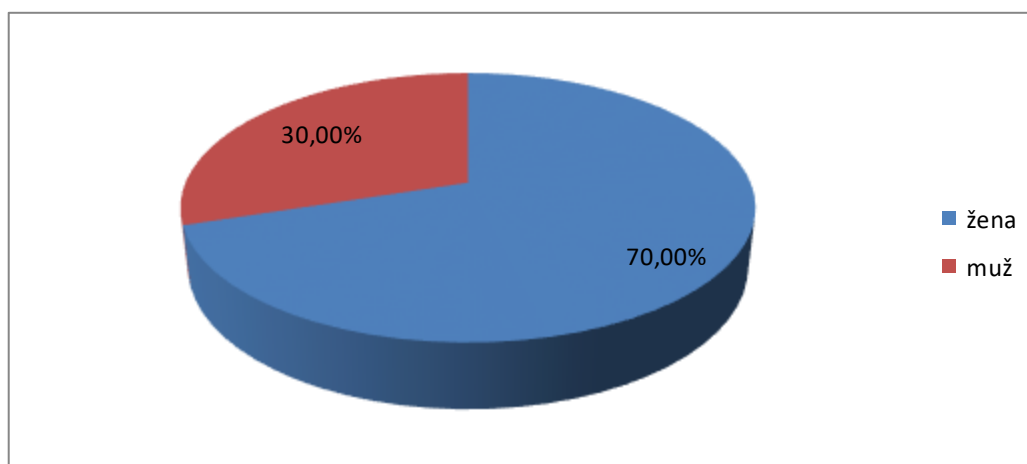
Obrázek 12 Vzhled internetových stránek MND

Lidé

Jedním z důležitých faktorů je vztah operátora s odběratelem energií. Zákazníci hodnotí firmy dle kvality poskytovaných služeb, jež ovlivňují rychlost, příjemný přístup, profesionalita, správnost poskytovaných informací operátorem během daného hovoru a jiné. Z tohoto důvodu plní operátoři zákaznické linky důležitou roli ve společnosti MND, a.s., musí být ochotni poskytnout informace, zodpovědět veškeré dotazy, vyhovět zákaznickým potřebám, tedy učinit pro něho maximum, aby byl u společnosti spokojen a neměl důvod přecházet ke konkurenci.

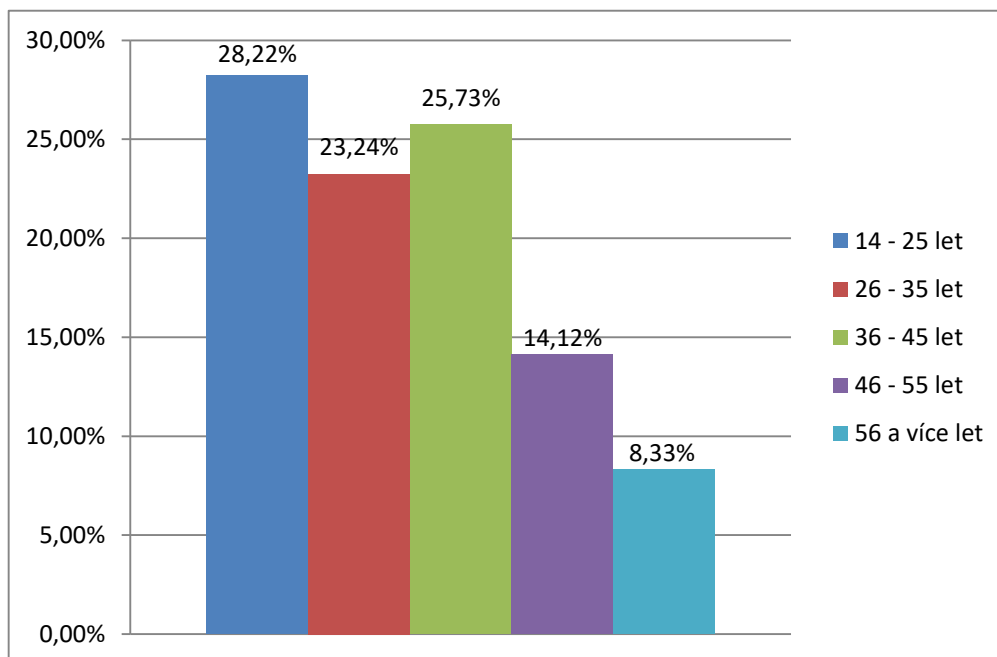
5.1.3 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo získáno 120 odpovědí od dotazovaných osob, které byly osloveny na ulici v Praze, Kolíně, Ostravě a také na sociální síti (Facebook). Otázky se skládají z otevřených a uzavřených otázek (viz Příloha 9). Pro vyšší přehlednost jsou výsledky nejen popsány slovně, ale i zobrazeny v grafu nebo tabulkách.



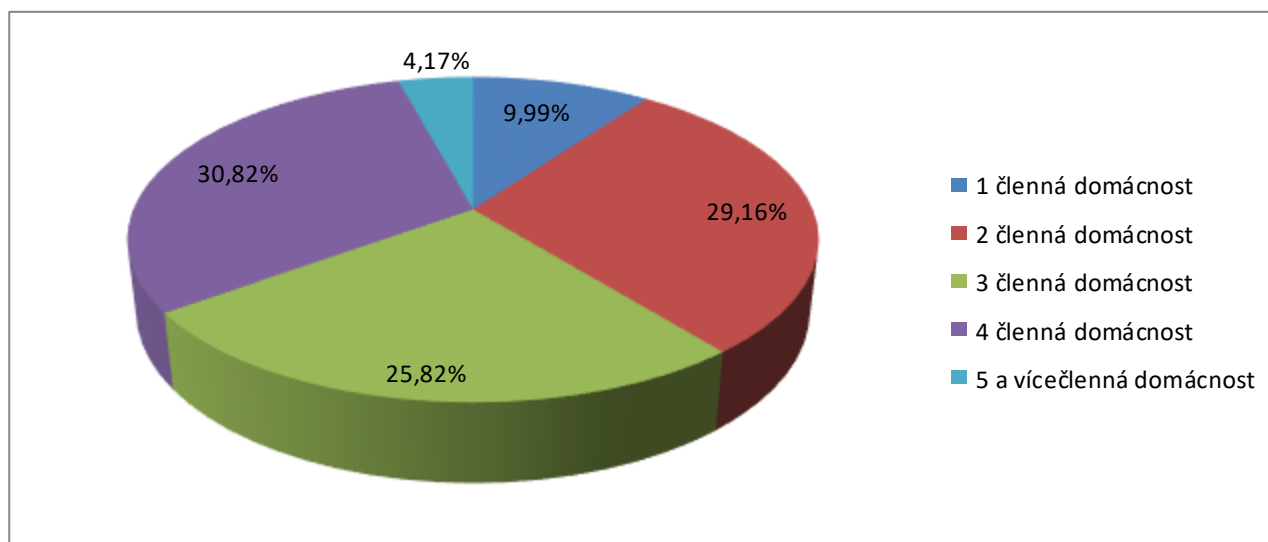
Graf 1 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování, 2018)

Ze 120 respondentů bylo osloveno 70% žen a 30% mužů (viz Graf 1).



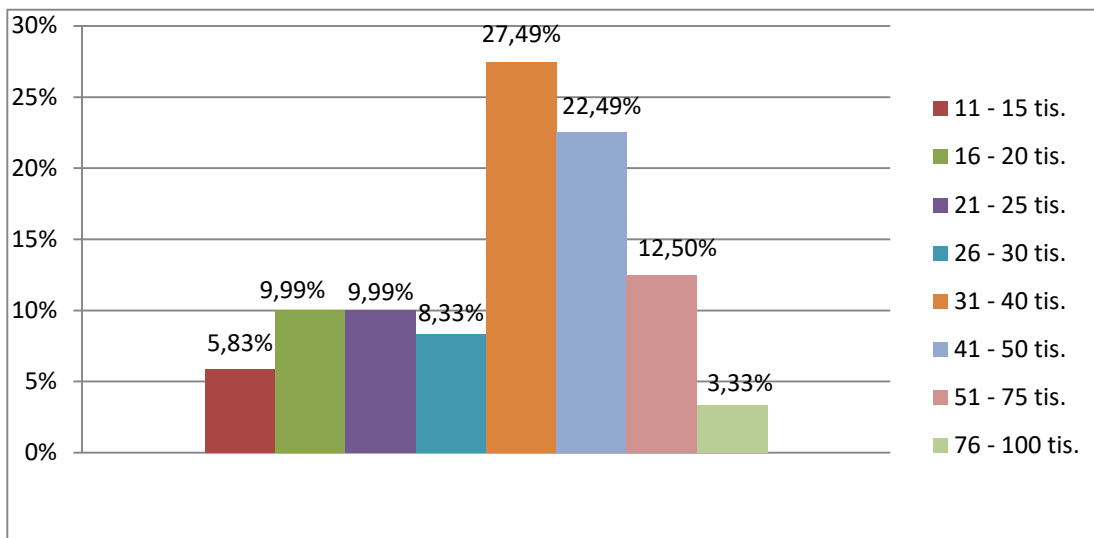
Graf 2 Věková kategorie respondentů (Vlastní zpracování, 2018)

Na výše znázorněném grafu je uvedeno věkové rozhraní dotazovaných (viz Graf 2). Ze 120 respondentů bylo 28,22% (34 oslovených) ve věku 14 - 25 let, 23,24% (28 lidí) ve věku 26 - 35 let, 25,73% (31 respondentů) ve věku 36 - 45 let, 14,11% (17 oslovených) ve věku 46 - 55 let a zbývající 8,33% (10 lidí) respondenti byli starší než 56 let.



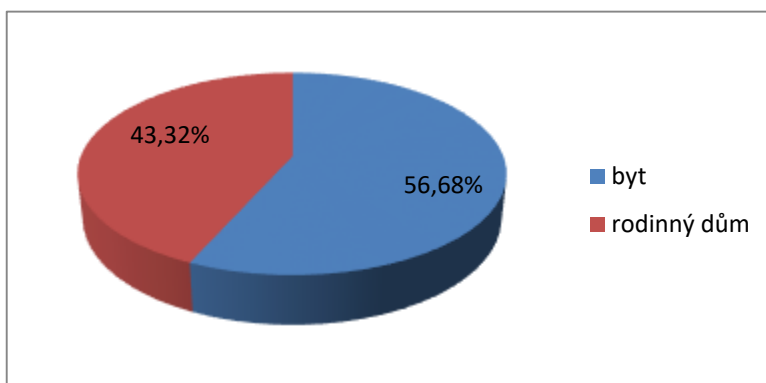
Graf 3 Počet členů v domácnosti (Vlastní zpracování, 2018)

V oblasti počtu členů v domácnosti byly výsledky následovné (viz Graf 3). Nejmenší skupinu tvořili respondenti s 5 a vícečlennou domácností, a to 4,17%, poté s 1 člennou domácností 9,99% respondentů, 3 člennou domácností 25,82% dotazovaných, 2 člennou domácností 29,16% respondentů a 4 člennou domácností 30,82% odpovídajících.



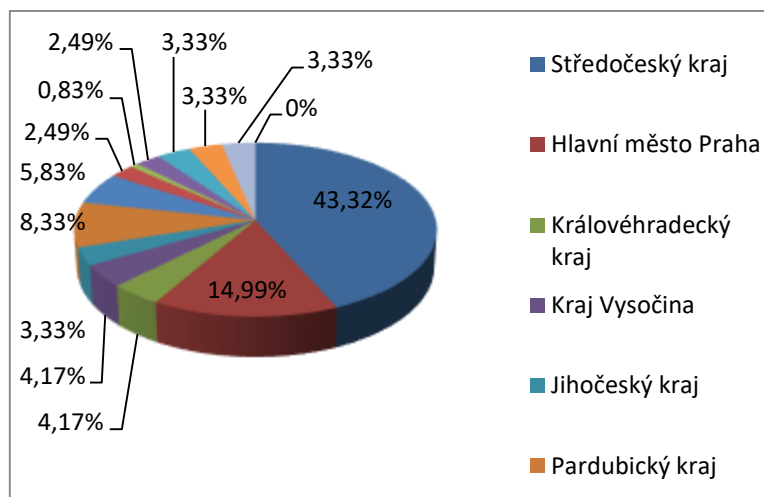
Graf 4 Celkový čistý příjem domácností (Vlastní zpracování, 2018)

Ve výše uvedeném grafu jsou uvedeny částky čistých příjmů domácností (viz Graf 4), kde žádný z respondentů nevybral odpověď 1 - 10 tis. Kč a ani více než 101 tis. Kč. Největší počet dotazovaných 27,49% je v kategorii 31 - 40 tis. Kč, 22,49% respondentů spadá do 41 - 50 tis. Kč, 12,50% do 51 - 75 tis. Kč, 9,99% dotazovaných má čistý příjem 21 - 25 tis. Kč, stejný počet dosahuje na 16 - 20 tis. Kč, dále 8,33% respondentů má příjem 26 - 30 tis. Kč, 5,83% spadá do kategorie 11 - 15 tis. Kč a zbylých 3,33% respondentů dosahují 76 - 100 tis. Kč.



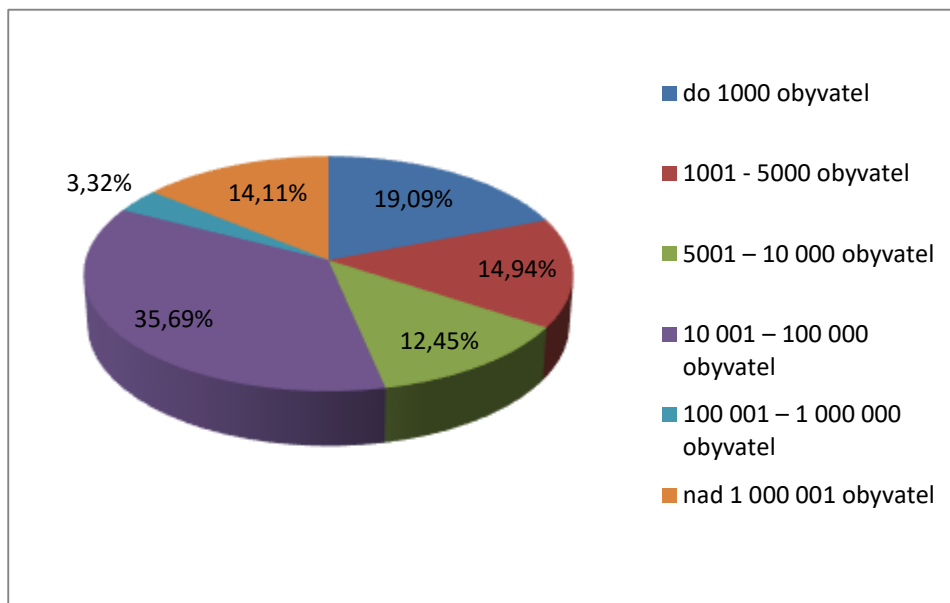
Graf 5 Typ bydlení respondentů (Vlastní zpracování, 2018)

Z grafu je patrné, že větší polovina respondentů bydlí v bytě. Těchto dotazovaných je 56,68%, zbylých 43,32% bydlí v rodinném domě (viz Graf 5).



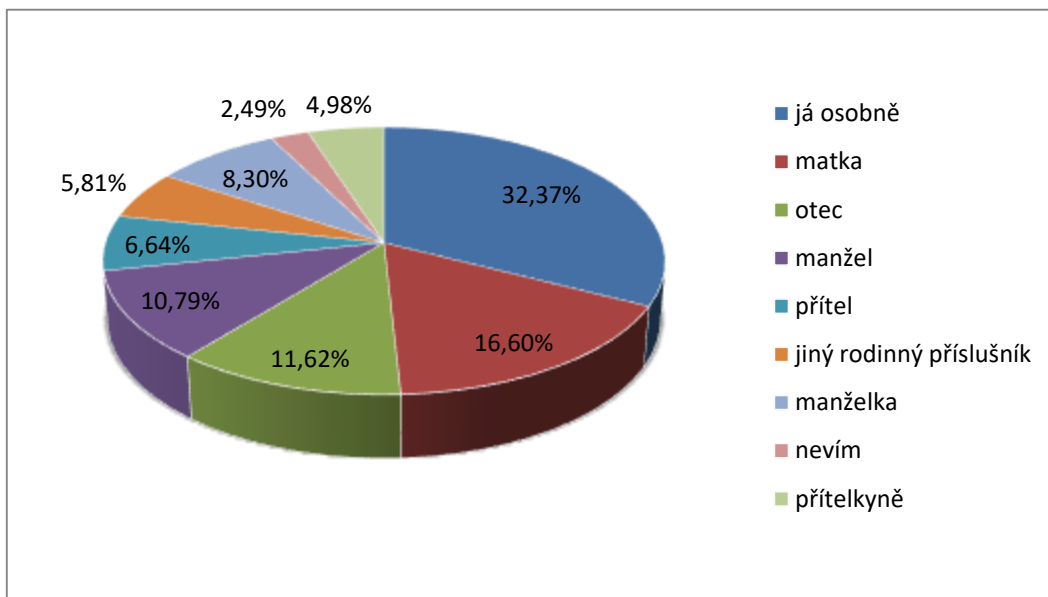
Graf 6 Kraj, v němž dotazovaní žijí (Vlastní zpracování, 2018)

Největší podíl v grafu zaujímá (52 dotazovaných) 43,32% respondentů žijících ve Středočeském kraji (viz Graf 6). Druhou početnější skupinu tvoří obyvatelé hlavního města Prahy 14,99% respondentů, po kterých následují lidé z Pardubického kraje a 8,33%. Sedm dotazujících – 5,83% je z Jihomoravského kraje. Pět respondentů – 4,17% pochází z Královéhradeckého kraje a Vysočiny, dále 3,33% pochází z Jihočeského, Olomouckého, Moravskoslezského a Zlínského kraje. Tři respondenti – 2,49% pochází z Ústeckého a Libereckého kraje. Jeden dotazovaný – 0,83% pochází z Plzeňského kraje. Ze zbývajících Karlovarského kraje neodpověděl žádný z dotazovaných, tedy 0%.



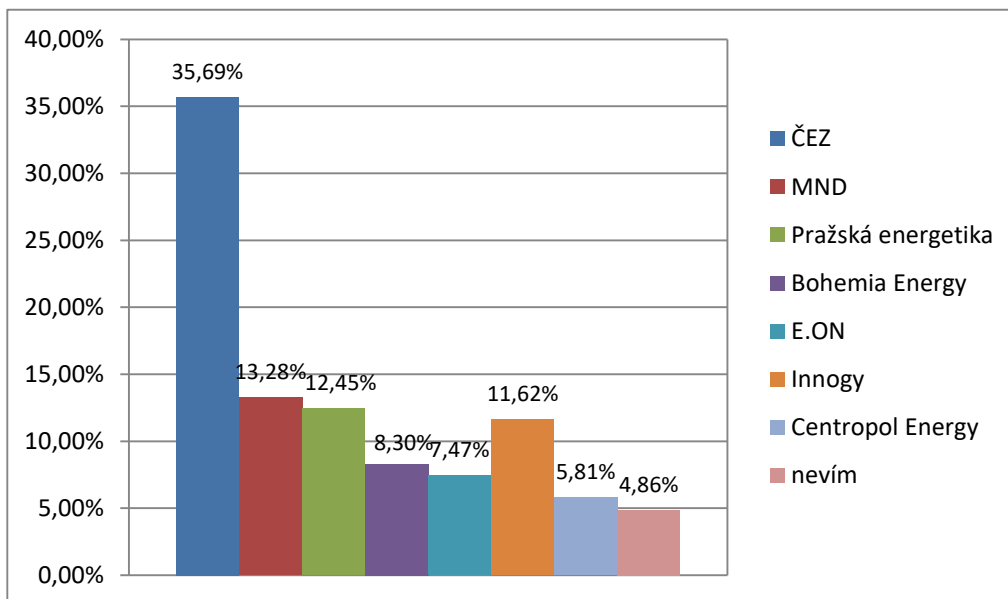
Graf 7 Velikost obce, ve které respondenti bydlí (Vlastní zpracování, 2018)

Z grafu je zřejmé, že 19,09% dotazovaných bydlí v obci do 1000 obyvatel, 14,94% respondentů ve velikosti obce 1001 - 5000 obyvatel, 12,45% dotazovaných v obci o velikosti 5001 - 10 000 obyvatel. Největší počet respondentů, 35,69%, je z obce se 10 001 - 100 000 obyvatel a 14,11% dotazovaných bydlí v obci nad 1 000 001 obyvatel. Nejnižší počet osob 3,32% bydlí v obci o velikosti 100 001 - 1 000 000 obyvatel (viz Graf 7).



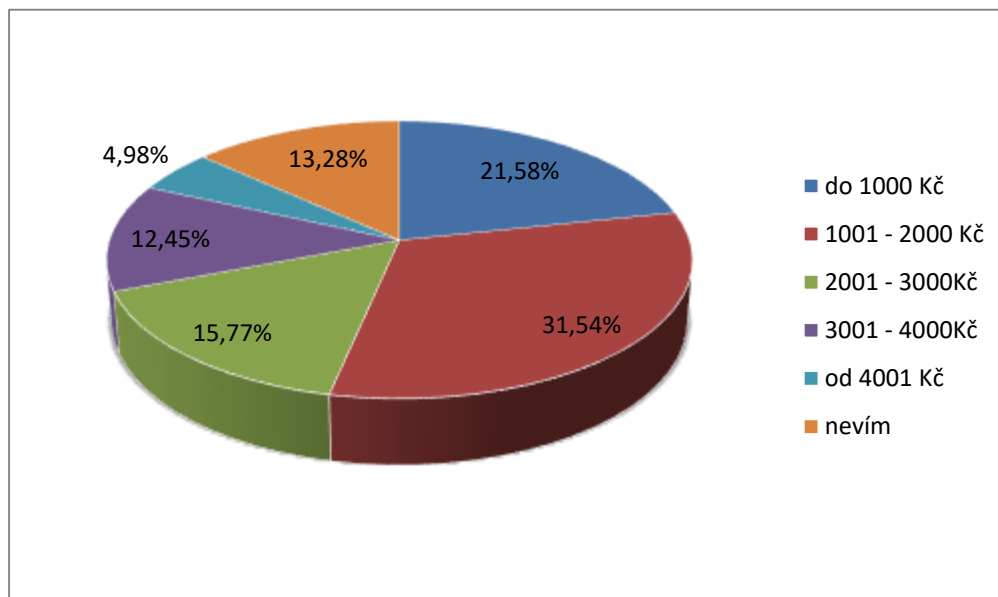
Graf 8 Osoba, na niž jsou v domácnosti napsané energie (Vlastní zpracování, 2018)

Dotazovaným byla položena otázka, kdo má na sebe v domácnosti napsané energie (zemní plyn a elektrickou energii). Výsledky jsou znázorněny v grafu výše (viz Graf 8). Nejvíce dotazovaných (39) 32,37% má energie psané přímo na sebe. Dvacet – 16,6% respondentů označilo matku, 11,62% otce, 10,79% dotazovaných manžela, 6,64% přítele, 5,81% jiného rodinného příslušníka, 8,30% manželku, 2,49% přítelkyni a zbylých 4,98% respondentů nevěděli, kdo má na sebe v jejich domácnosti napsané energie. Důvodem vysokého procenta u odpovědi matka a otec je nízký věk dotazujících 14-25 let.



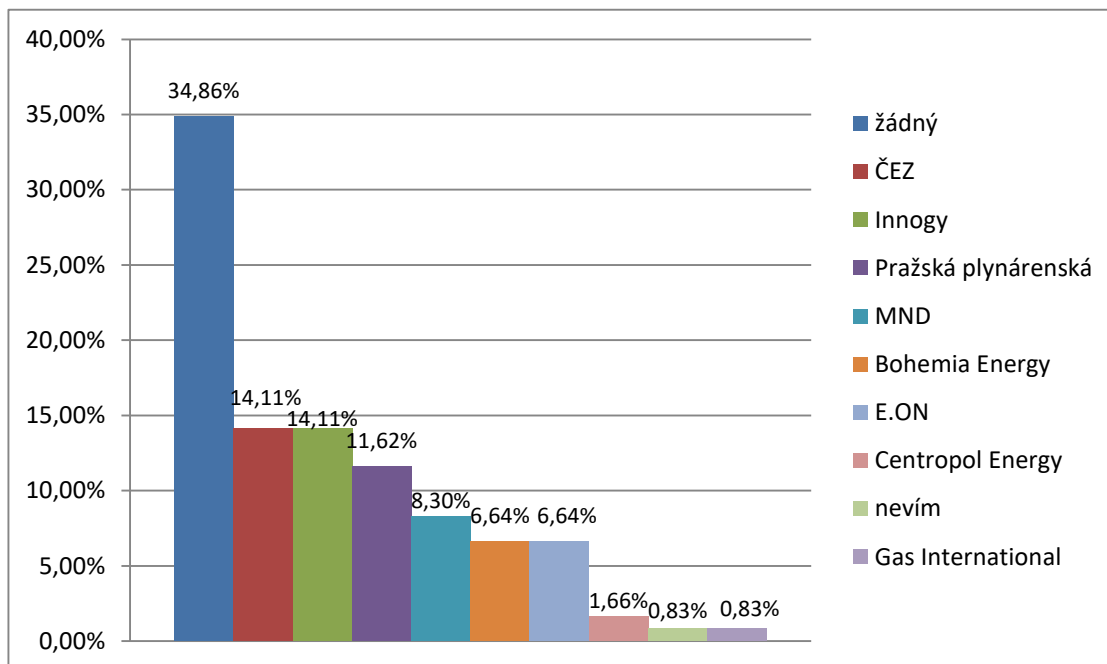
Graf 9 Respondentův současný dodavatel elektrické energie (Vlastní zpracování, 2018)

Současným dodavatelem je u 35,69% respondentů ČEZ. Druhou příčku zaujímá MND, od něhož odebírá 13,28% dotazovaných. Na třetí pozici se umístila Pražská energetika s 12,45% odběrateli, hned za ní Innogy s 11,62% a Bohemia Energy s 8,30% odběrateli. Na dalších pozicích se umístil E.ON se 7,47% zákazníky a Centropol Energy s 5,81%. Šest z dotazovaných – 4,86% neví, od koho odebírají v domácnosti elektrickou energii (viz Graf 9).



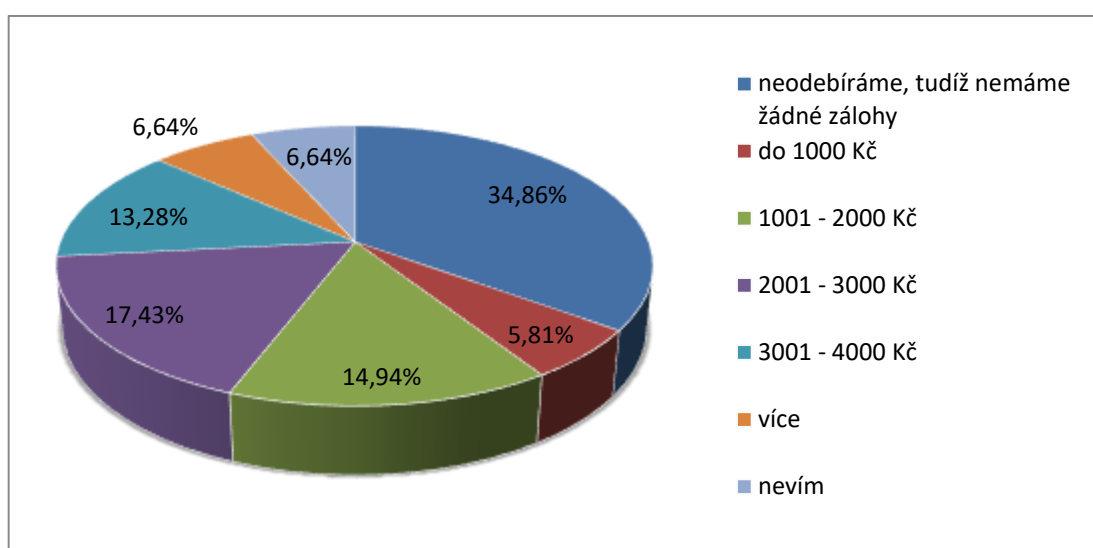
Graf 10 Výše záloh na elektrickou energii (Vlastní zpracování, 2018)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvyšší procento respondentů – 31,54% dotazovaných, platí 1001 - 2000 Kč měsíční zálohu na elektrickou energii, dále 21,58% odběratelů platí do 1000 Kč, 15,77% respondentů 2001 - 3000 Kč, 12,45% dotazovaných 3001 - 4000 Kč a 4,98% platí zálohu více než 4001 Kč. Zajímavé však na této otázce je, že 13,28% respondentů netuší, v jaké výši platí za domácnost měsíční zálohu na elektrickou energii (viz Graf 10). Důvodem neznalosti výše záloh je nízký věk respondentů i to, že se mnoho z nich o energie nestará.



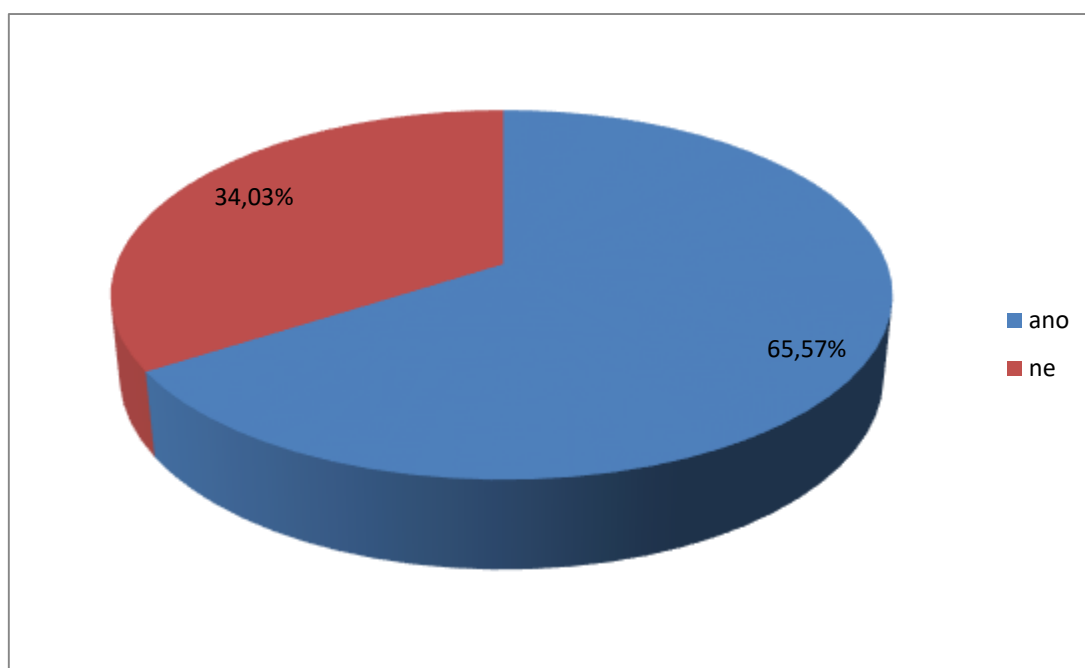
Graf 11 Respondentův současný dodavatel zemního plynu (Vlastní zpracování, 2018)

Největší procento dotazovaných (viz Graf 11) nemá žádného dodavatele zemního plynu, protože plyn nevyužívá – 34,86% respondentů. Sedmnáct, tedy 14,11% odběratelů odebírá od ČEZu a Innogy, dále 11,62% respondentů od Pražské plynárenské, 8,30% od MND, 6,64% od Bohemia Energy a E.ONu. Dvěma dotazovaným – 1,66% dodává Centropol Energy. Jeden respondent – 0,83% uvedl společnost Gas International a 0,83% odběratelů neví, od koho jeho domácnost odebírá zemní plyn.



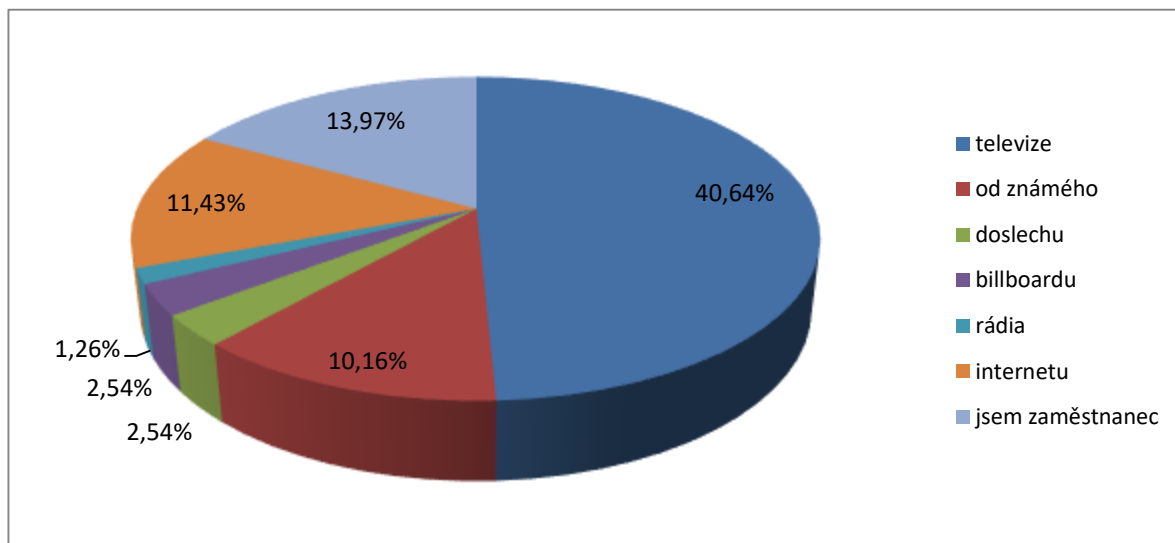
Graf 12 Výše záloh na zemní plyn (Vlastní zpracování, 2018)

Jak již bylo uvedeno v předchozím grafu, tak 34,86% respondentů plyn neodebírá, tudíž je zřejmé, že nehradí žádné zálohy (viz Graf 12). Osmnáct odběratelů – 14,94% hradí zálohy ve výši 1001 - 2000 Kč, 17,43% dotazovaných platí 2001 - 3000 Kč, 5,81% spotřebitelů hradí do 1000 Kč, 13,28% respondentů platí měsíčně 3001 - 4000 Kč a 6,64% dotazovaných odebírá plyn za více než 4001 Kč měsíčně. U zemního plynu 6,64% respondentů netuší, v jaké výši platí zálohy, což je méně dotazovaných než u elektrické energie.



Graf 13 Zjišťování, zda respondent zná MND (Vlastní zpracování, 2018)

Na otázku, zda respondenti znají společnost MND (viz Graf 13), odpovědělo 65,57% dotázaných „ano“ a 34,03% „ne“. Další čtyři otázky se týkají pouze dotazovaných, kteří odpověděli „ano“.



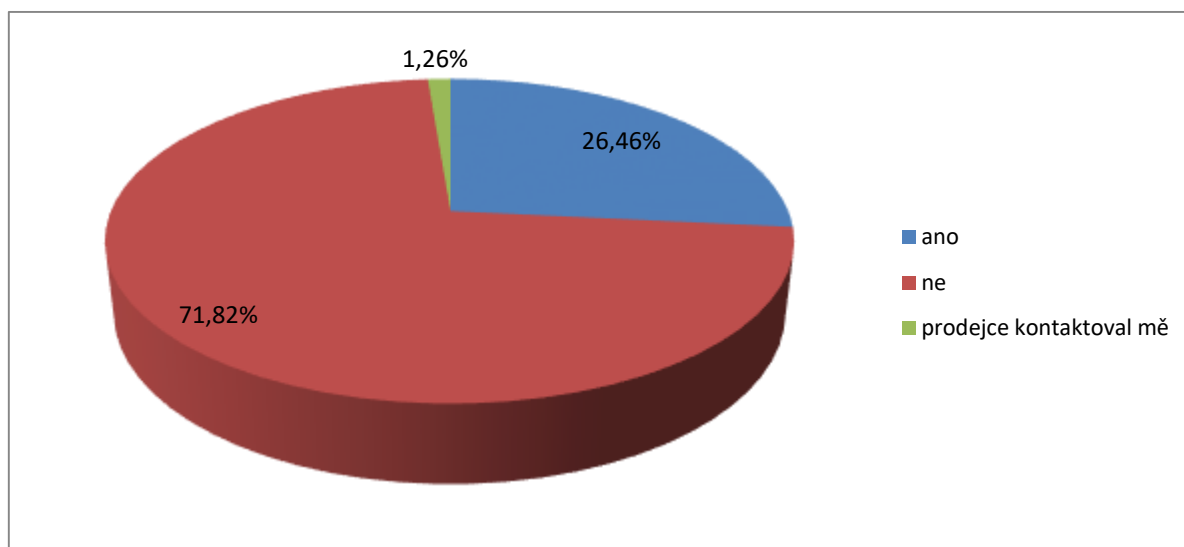
Graf 14 MND respondent zná z dané marketingové komunikace (Vlastní zpracování, 2018)

Mnoho respondentů zná MND z televize, 40,64% dotazovaných (viz Graf 14). Toto vysoké číslo je dáno tím, že je reklama určena pro všechny věkové kategorie od osmnácti let. Dále 10,16% respondentů zná tuto společnost od známého, 2,54% z doslechu, 13,97% respondentů pracuje v této firmě, 2,54% z billboardu, 11,43% z internetu a 1,26% z rádia. Žádný z dotazovaných se o MND nedozvěděl z reklamních tiskovin ani novin. Zbývajících 14 respondentů, tedy 17,78% na tuto otázku neodpovědělo.

Tabulka 2 Uvažování respondenta o přechodu k MND, důvod přechodu (Vlastní zpracování, 2018)

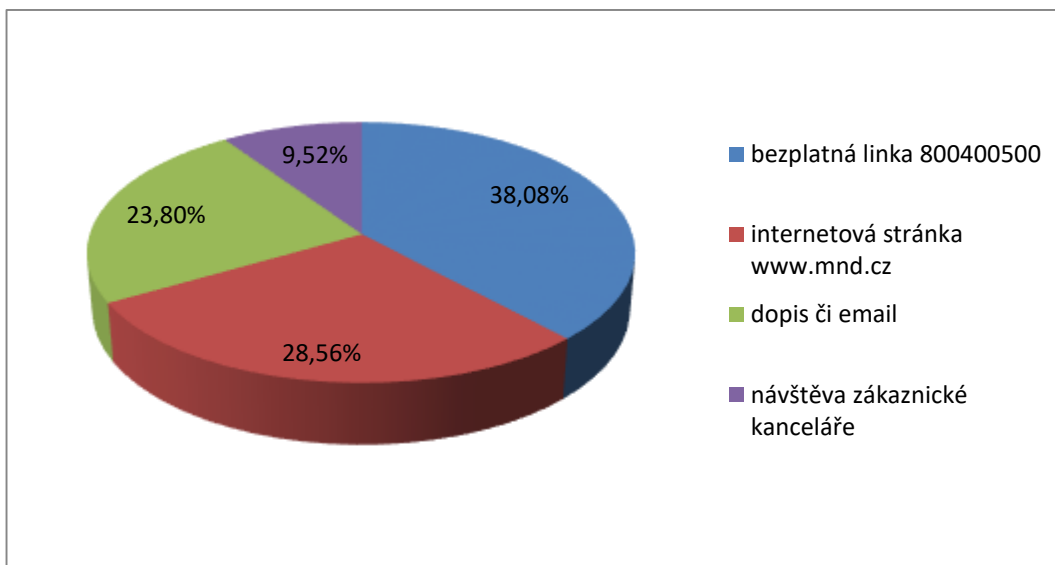
ANO a důvod	NE a důvod
1. MND nabízí výhodnější ceny	1. jsme spokojeni s aktuálním dodavatelem
2. již jsme odběratelem energií MND	2. nechci měnit dodavatele, bojím se komplikací
3. výhodnější cena energií, smlouva na dobu neurčitou, dobrá komunikace	3. energie nejsou psané na mě a nemohu o přechodu rozhodovat
4. přemýšleli jsme o přechodu k MND, ale po cenové kalkulaci pro nás cena nebyla výhodná	4. přechod je nepraktický a plyn není tak drahý, abych kvůli ceně změnila dodavatele
5. nebyli jsme spokojeni s chováním současného dodavatele	5. přechod se nám nezdá výhodný a praktický
6. MND nabízí smlouvy bez závazků	6. nelíbily se mi recenze na internetu
7. přejdeme k MND až bude ukončený závazek u stávajícího dodavatele	7. při mém odběru se to nevyplatí
8. MND je výborný a seriózní dodavatel	8. jsme u současného dodavatele uvázaní smlouvou na dobu určitou.

V tabulce jsou uvedeny nejčastější a nejzajímavější odpovědi respondentů, kteří přemýšleli či nepřemýšleli o přechodu k MND a jejich důvody (viz Tabulka 2).



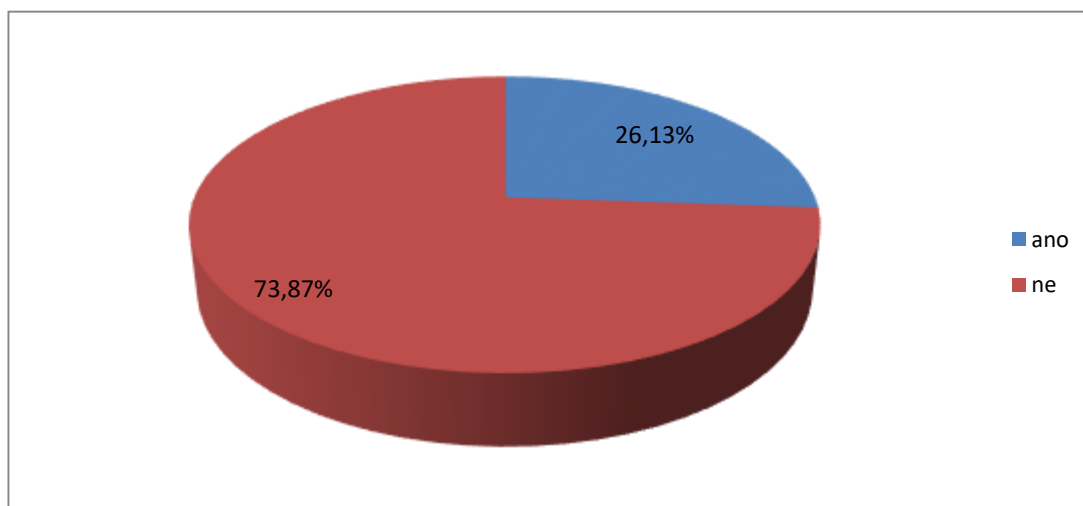
Graf 15 Respondent v kontaktu s MND (Vlastní zpracování, 2018)

Padesát sedm respondentů, tedy 71,82% žádným způsobem nekontaktovalo společnost Moravské naftové doly. Dvacet jedna dotazovaných, 26,46% kontaktovalo firmu určitým způsobem, který je popsán níže. Pouze jeden respondent, 1,26% byl kontaktován ze strany prodejce MND (viz Graf 15). Další otázky se týkají respondentů, kteří odpověděli „ano“.



Graf 16 Komunikační kanál, jehož prostřednictvím respondenti kontaktovali MND (Vlastní zpracování, 2018)

Z dvaceti jedna respondentů, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď ano, se 38,08% z nich s MND spojilo pomocí bezplatné linky 800400500, 28,56% přes internetové stránky www.mnd.cz, 23,80% prostřednictvím emailu či dopisu a 9,52% navštívilo jednu ze zákaznických kanceláří (viz Graf 16).



Graf 17 Kolik dotazovaných změnilo dodavatele energií (Vlastní zpracování, 2018)

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že větší část respondentů – 73,87% dotazovaných, nikdy neměnilo dodavatele (viz Graf 17). Zbýlých 26,13% respondentů změnilo dodavatele z důvodu ceny, nespokojenosti s komunikací s původním dodavatelem,

z osobních důvodů, z příčiny zlákaní podomními prodejci, kvůli závazku, anebo na základě doporučení od známých.

Následující otázky se týkají spokojenosti s dodavatelem energií. Na otázky respondenti odpověděli z hlediska spokojenosti a důležitosti. Hodnocení otázek je stejné, jako ve škole, kde **1** vyjadřuje, že jsou dotazovaní **velmi spokojeni/je to pro ně velmi důležité**, **2 - spíše spokojeni/spíše důležité**, **3 - spokojeni/důležité**, **4 - spíše nespokojeni/spíše nedůležité** a **5 - velmi nespokojeni/velmi nedůležité**.

Tabulka 3 Spokojenost a důležitost respondentů se stávajícími dodavateli elektrické energie (Vlastní zpracování, 2018)

Otázky na spokojenost a důležitost/stupnice hodnotící škály	1	2	3	4	5
12. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti image společnosti:	29	42	37	9	3
13. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti komunikaci ze strany dodavatele:	23	38	45	9	5
14. Jste spokojeni s nabízenými službami ze strany dodavatele:	25	47	36	10	2
15. Jak jste spokojeni s Vaší cenou elektrické energie:	22	43	32	17	6
16. Jak vnímáte z hlediska důležitosti informovanost zákazníka ze strany dodavatele:	41	35	32	9	3
17. Jak je pro Vás důležitá pestrost nabídky dodavatele:	37	46	19	12	6
18. Jak je pro Vás důležitá cena elektrické energie:	76	31	7	2	4

V prvním řádku tabulky je uvedena hodnotící škála od 1 do 5 a pod každou touto číslicí se nachází celkový počet respondentů, kteří se přiklání k dané známce (viz Tabulka 3).

Na následující otázky (viz Tabulka 4) neodpovědělo 67 respondentů, kteří buď zemní plyn odebírají od stejného dodavatele jako u elektrické energie nebo zemní plyn neodebírají. Hodnotící škála i vyhodnocení respondentů je obdobné s tabulkou výše.

Tabulka 4 Spokojenost a důležitost respondentů se stávajícími dodavateli zemního plynu (Vlastní zpracování, 2018)

Otázky na spokojenost a důležitost/stupnice hodnotící škály	1	2	3	4	5
19. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti image společnosti:	13	15	21	4	0
20. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti komunikaci ze strany dodavatele:	16	12	19	3	3
21. Jste spokojeni s nabízenými službami ze strany dodavatele:	14	12	23	3	1
22. Jak jste spokojeni s Vaší cenou zemního plynu:	16	19	11	4	3
23. Jak vnímáte z hlediska důležitosti informovanost zákazníka ze strany dodavatele:	15	20	9	4	5
24. Jak je pro Vás důležitá pestrost nabídky dodavatele:	19	22	9	3	0
25. Jak je pro Vás důležitá cena zemního plynu:	33	14	4	0	2

6 Celkové zhodnocení a doporučení

6.1 SWOT analýza

Silné stránky

Mezi silné stránky Moravských naftových dolů patří stoletá tradice této firmy. Díky podpoře firmy KKCG má společnost MND, a.s. silnou základnu i finanční podporu. Společnost z tohoto důvodu stále expanduje a již od roku 2014 dodává energie domácnostem po celé České republice.

Moravské naftové doly mají výhodu oproti ostatním dodavatelům na energetickém trhu v tom, že mimo těžby plynu a ropy se věnují obchodu na zahraničních trzích. Díky těmto zkušenostem podnik získává kvalitnější znalosti a informace o tomto odvětví.

Společnost nabízí svým zákazníkům nejen výhodné podmínky smluv či cen, ale i možnost aktivně se podílet na jejím vývoji. Prostřednictvím zpětných vazeb může zákazník vyjádřit svůj názor, postoj a kritiku vůči MND, a.s.. Zpětnou vazbu zákazníci mohou předat pomocí zákaznické linky, osobně v zákaznické kanceláři, na sociální síti (Facebook), emailem apod. Na základě těchto vazeb společnost dokáže porozumět zákazníkovi a zlepšit tak případné nedostatky. Touto aktivitou MND, a.s. buduje svoji úspěšnou pozici na trhu, protože zákazník je pro firmu klíčovým prvkem.

Prioritou pro MND je profesionální komunikace, rychlost provedené práce, počet uzavřených smluv se zákazníky a kvalitně odbavené hovory. Čím rychleji je správná informace zákazníkovi předána, tím je spotřebitel spokojenější a dá se předpokládat, že s největší pravděpodobností společnost doporučí svým blízkým i známým.

Slabé stránky

I přesto, že společnost MND vstoupila na trh v době, kdy byl trh již decentralizovaný, oddělila se distribuce od obchodu a na trhu již kromě dominantních dodavatelů bylo mnoho dalších malých firem, které si trh stihly rozdělit, není MND přijata spotřebiteli s takovým obdivem, jako například dominantní ČEZ. Spotřebitelé dávají přednost společnostem, které již znají a mají u nich zajištěnou určitou kvalitu služeb, než aby vyzkoušeli něco jiného, protože se bojí komplikací a určitých rizik, které vznikají s přechodem k jiné firmě.

Společnost je stabilní díky tomu, že zaměstnává své zaměstnance i po více jak dvaceti letech. Toto lze považovat i za jednu ze slabých stránek, jelikož pokud se jedná o zaměstnance z oboru managementu, podnik se tak ubírá o příležitost přinést do firmy nové postoje a myšlenky, které by MND a.s. přivedly na vyšší úroveň.

Moravské naftové doly se věnují i jiným aktivitám, které mají podstatně vyšší nároky na majetek a náklady oproti činnosti zabývající se prodejem elektrické energie či zemního plynu.

Příležitosti

Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost pomalu rozšiřuje i do jiných zemí pomocí podílnictví v zahraničních podnicích a těžebních územích, má tedy příležitost dosáhnout vyššího zisku. Podílem v jiných firmách se zvyšuje možnost nově objevených ložisek, znamená to tedy následnou těžbu ropy i zisk.

Další příležitostí pro MND a.s. je působení na trhu s energiemi, na němž může oslovit a získat nové zákazníky. Na trhu jsou miliony odběrných míst a odběratelé často uvažují či mění svého dodavatele. Za příležitost se dá vnímat možnost využívání nových technologií.

Hrozby

Největší hrozbou jsou společnosti, které zavádějí stejné výhody jako Moravské naftové doly, tedy bezplatnou linku, smlouvy na dobu neurčitou a výhodnější ceny. Jedním z největších konkurentů je nyní ČEZ, jelikož zlevňuje cenu energií, zavádí smlouvy na dobu neurčitou s výhodnými cenovými podmínkami a má silnou marketingovou propagaci. Upravují tedy podmínky tak, aby si udrželi své zákazníky a neodcházeli k menším společnostem.

Velkou hrozbou pro společnost je i to, že nelze předvídat, jak dlouho budou ropné tělíska využívány a zda budou nalezeny další nové ložiska.

Globální oteplování je též hrozbou, poněvadž při neustále se zvyšujících teplotách v zemním období se sníží poptávka spotřebitelů po zemním plynu. To by ovlivnilo výši zisku společnosti.

Moravské naftové doly jsou závislé na ceně ropy na trhu, to ovlivní snížení tržeb podniku. Tento pokles nastal v roce 2008, kdy ze 144 dolarů za jeden barel cena klesla na 40 dolarů. Od té doby je trh nestabilní a cena ropy kolísá.

6.2 Marketingové cíle a strategie

Na základě charakteristiky vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a následného vypracování SWOT analýzy lze stanovit, že se MND, a.s. nachází ve vývojovém stádiu růstu. Pro zlepšení současné pozice jsou uvedeny následující marketingové cíle a strategie:

- 1) Dokud neporoste světová cena zemního plynu a ropy bylo by vhodné, aby společnost omezila těžbu zmíněných surovin a soustředila se na obchodní činnost. A to z důvodu snížení nákladů i nákladů osobních, protože by nebylo potřeba tolik zaměstnanců v těžařském úseku. Snížení výkonů podniku v podobě omezení těžby surovin by molo doručit zvýšení marže z vlastních výkonů. Pokud by došlo k omezení těžby, znamenalo by to pro firmu vyšší zisky v případě růstu cen plynu a ropy na světových trzích.

Soustředění se na obchodní činnost společnost nevnímá jako hlavní, což není správné, protože by měla reagovat i na její hrozby, například rozšířit portfolio. Náklady na rozšíření portfolia nejsou tak vysoké jako na těžbu surovin. Jestliže se MND a.s. více zaměří na zmíněnou oblast, mohla by se díky dobré pověsti a svým cenám stát silným hráčem na trhu s energiemi.

- 2) Profesionální provedení, propracovanost a výraznější prosazení v oblasti marketingové komunikace. Moravské naftové doly se snaží získat nové zákazníky nejvíce prostřednictvím televizní reklamy. Tato propagace je efektivní, avšak ne natolik, jak by firma očekávala. Reklamní spot se zaměřuje na dodavatele zemního plynu – plyn z první ruky, který je přímo od těžaře. V této reklamě by mohla být zmínka o dlouholeté tradici společnosti, nebo že nabízí dodávky i elektrické energie, o které není v reklamě žádná zmínka.
- 3) Pravidelné školení na zvýšení odbornosti zaměstnanců z důvodu ujasnění si informací a nových pravidel či postupů je nepostradatelným cílem společnosti. Pro nové zákazníky jsou veškeré informace o přestupu k MND, a.s. nesmírně důležité,

proto je nezbytné školení provádět co možná nejčastěji, aby potenciální zákazníci neměli důvod k naštvaní a odchodu ke konkurenci.

- 4) Rozšíření v oblasti služeb je vhodnou strategií pro oslovení potenciálních zákazníků, kterým by firma ušetřila čas vyjednáváním revizního technika kdekoliv po České republice v případě znovupřipojení nebo nového odběrného místa. Dále se nabízí možnost zavést hrazení měsíčních záloh i na zákaznických centrech MND, a.s., což by mnoho zákazníků z okolí zákaznických kanceláří uvítalo.

Moravské naftové doly by se měly zaměřit i na solární elektrárny neboli fotovoltaické elektrárny. V tuto chvíli, pokud má zákazník solární elektrárnu, tak s ním společnost nemůže uzavřít smlouvu a to z toho důvodu, že v případě nadbytku energie ji společnost od zákazníka nemůže odkoupit. MND a.s. energii pouze dodává, což je škoda, protože je mnoho potenciálních zákazníků, kteří by chtěli s podnikem spolupracovat a opět by tak došlo k navýšení zisku společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že by společnost nejdříve měla zapracovat na marketingové propagaci a poté realizovat i zbylé doporučené. Jejich změna by mohla zaručit vyšší počet, jak stávajících, tak i potenciálních zákazníků.

K dosažení podnikového cíle byl sestaven akční plán na marketingovou propagaci:

Tabulka 5 Akční program (Vlastní zpracování, 2018)

Aktivita	Modifikace marketingové propagace.
Cíl aktivity	Úprava televizní reklamy, která bude zaměřena na zemní plyn i elektrickou energii.
Odpovědná osoba	Generální manažer společnosti MND, a.s.
Časový horizont	Leden 2019 - Leden 2020
Plánovaný rozpočet	86 000 000 Kč ročně

Každé čtvrtletí budou reálné výsledky porovnány s výsledky očekávanými. Budou kontrolovány náklady na reklamy v televizích a také zda došlo k nárůstu nových zákazníků.

7 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována jako návrh na zlepšení pozice Moravských naftových dolů na českém trhu.

Na základě výše uvedených analýz a dotazníkového šetření byla popsána současná situace na trhu s energiemi. V úvodu vlastního zpracování je provedena situační analýza, která je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Z vnitřní analýzy vyplývají silné a slabé stránky společnosti. Mezi silné stránky lze zařadit stoletou tradici firmy, těžba ropy a zemního plynu profesionální přístup zaměstnanců, marketingovou komunikaci a výhodné podmínky smlouvy i cenové nabídky. Mezi slabé stránky patří nedostatečná odbornost zaměstnanců, neznalost MND, a.s. spotřebiteli a obsazení trhu různými dodavateli energií.

Pro provedení situační analýzy byl popsán marketingový mix firmy a bylo využito i průzkumu na základě dotazníkového šetření za účelem odhalení názoru potencionálního spotřebitele na vybrané otázky. Z průzkumu vyplývá současný respondentův dodavatel energií, kde u elektrické energie první místo obsadil ČEZ s 35,69%, druhé místo s 13,28% MND, a.s. a třetí místo s 12,45% Pražská energetická. U zemního plynu 34,86% respondentů zemní plyn nevyužívá, následně druhou příčku obsadil ČEZ a Innogy se 14,11%. Příčinou odběru od výše zmíněných společností může být cena, výhodné podmínky a jejich proslulost. Při výběru dodavatele je pro dotazované rozhodující cena dodávek, dobré recenze, spokojenost s komunikací mezi spotřebiteli a dodavatelem. Na druhou stranu zákazníci nechtějí měnit dodavatele, jelikož se bojí komplikací ohledně přechodu k jiné společnosti, nebo jsou vázaní smlouvou na několik let u současného dodavatele, či na ně nejsou napsané energie a nemohou o přestupu rozhodnout.

Na závěr vlastního zpracování byla provedena SWOT analýza, která napomohla stanovit konkrétní marketingové strategie a cíle společnosti. Z doporučených strategií je patrné, že by se společnost měla zaměřit na zefektivnění marketingové komunikace pomocí televizních reklam, pravidelné školení na zvýšení odbornosti zaměstnanců, rozšíření poskytovaných služeb a na solární elektrárny.

V současné době je obtížné prosadit se na trhu s energiemi, získat nové zákazníky a udržet si stávající spotřebitele. Velice důležité je nabízet výhodné cenové i smluvní podmínky všem spotřebitelům a klást důraz na vhodnou volbu marketingové propagace.

8 Seznam použitých zdrojů

- BEST, R.J. 1999.** *Market - Based Management: strategies for growing customer value and profitability.* 2. vydání. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1999. str. 385. ISBN 0-13-014546-7.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. 2003.** *Marketing.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. str. 432. ISBN 80-7179-577-1.
- FORET, Miroslav. 1993.** *A co trh?* 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita Brno, 1993. str. 104. ISBN 80-210-0754-0.
- FORET, Miroslav a PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Petr. 2003.** *Marketing - základy a principy.* 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. str. 200. ISBN 80-722-6888-0.
- FORET, Miroslav. 2010.** *Marketing pro začátečníky.* 2. aktualizované vydání. Brno : Computer Press, 2010. str. 178. ISBN 978-80-251-3234-0.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. 2012.** *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vydání. Brno : Bizbooks, 2012. str. 325. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, a další. 2009.** *Strategický marketing - Teorie v praxi.* 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2009. str. 170. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HAZDRA, Adam, JIŘINOVÁ, Kateřina, KYPUS, Lukáš, HARAZÍNOVÁ, Veronika a LUNGA, Vojtěch. 2013.** *Skvělé služby.* Praha : Grada Publishing, 2013. str. 160. ISBN 978-80-247-4711-8.
- HESKOVÁ, Marie. 2001.** *Marketingová komunikace součást marketongového mixu.* 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 95. ISBN 80-245-0176-7.
- HORÁKOVÁ, Helena. 2003.** *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing. 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 368. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008.** *Strategický marketing – strategie a trendy.* 1. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 272. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTIKOVÁ, Miroslava. 2000.** *Marketing služeb.* Praha : Grada Publishing, 2000. str. 179. ISBN 80-7169-995-0.
- JANOUC, Viktor. 2011.** *333 tipů a triků pro internetový marketing (sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik).* 1. vydání. Brno : Computer Press, 2011. str. 278. ISBN 978-80-251-3402-3.
- KARLÍČEK, Miroslav a Kolektiv. 2013.** *Základy marketingu.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. str. 256. ISBN 978-80-247-4208-3.

- KOLEKTIV. 2003.** *Základy marketingu.* 2. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. str. 220. ISBN 80-245-0587-8.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 2004.** *Marketing.* Dotisk 2007, 2006. Praha : Grada Publishing, 2004. str. ISBN 855. 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. 2013.** *Marketing management.* 4. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 816. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. 1998.** *Marketing management.* 1. vydání. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica a SAUNDRES, John a ARMSTRONG, Gary. 2007.** *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2005.** *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí.* Praha : Professional Publishing, 2005. str. 186. ISBN 80-864-1994-0.
- MAČÁT, Václav a SIXTA, Josef. 2005.** *Logistika, teorie a praxe.* 1. vydání. Brno : CP Books, a.s., 2005. str. 315. ISBN 80-251-0573-3.
- MACHAN, Richard. 2012.** *Management změn.* 1. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. str. 158. ISBN 978-80-86730-83-7.
- MEFFERT, Heribert. 1996.** *Marketing - Management.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. str. 551. ISBN 80-7169-329-4.
- MINTZBERG, Henry. 1994.** *The rise and fall of strategic planning.* Harlow : Pearson Educ, 1994. str. 458. ISBN 0273650378.
- PAYNE, Adrian. 1996.** *Marketing služeb.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. str. 248. ISBN 80-7169-276-X.
- PERNICA, Petr. 2001.** *Logistika pro 21. století 2.díl.* 1. vydání. Praha : Radix, spol. s.r.o., 2001. str. 524. ISBN 80-86031-59-4.
- PORTER, Michael E. 1993.** *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* Praha : Victoria Publishing, 1993. str. 626. ISBN 80-85605-12-0.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. 2010.** *Moderní marketingová komunikace.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 230. ISBN 978-80-247-3622-8.
- RŮŽIČKOVÁ, Petra. 2007.** *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 118. ISBN 978-80-247-1386-1.
- SEDLAČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. 2006.** *Strategická analýza.* 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka, a další. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada Publishing, 2011. str. 200. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 239. ISBN 978-80-247-2866-7.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : Beckovy ekonomické učebnice, 2002. str. 479. ISBN 80-7179-736-7.

THOMPSON, Arthur A. a Strickland, A.J. 1993. *Strategic management: Concepts and Cases*. Homewood : Irwin, 1993. str. 12 948. ISBN 0-256-12707-7.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2002. *Strategické řízení*. 1. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2002. str. 235. ISBN 978-80-213-0922-7.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2014. str. ISBN 272. 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Mikeš, Jiří. 2007. *Reklama*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 184. ISBN 978-80-247-2001-2.

Internetové zdroje:

BUSINESS, center. Business center. *Business center*. [Online] 2014 [2017-09-25.]

Dostupné na WWW:

<http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/regulacereklamy/clanek1.aspx>.

ČSÚ. Český statistický úřad. *Český statistický úřad*. [Online] 2017 [2017-10-01.] **Dostupné na**

WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.

ČSÚ. Český statistický úřad. [Online] 2017 [2017-10-02.] **Dostupné na WWW:**

https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

ČSÚ. Český statistický úřad. *Český statistický úřad*. [Online] 2017 [2017-10-03.] **Dostupné na**

WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerne-mzdy>.

ČSÚ. Český statistický úřad. *Český statistický úřad*. [Online] 2017 [2017-10-03.] **Dostupné na**

WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

ČSÚ. Český statistický úřad. *Český statistický úřad*. [Online] 2017 [2017-10-05.] **Dostupné na**

WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112015>.

FINANCE. Finance. *Finance*. [Online] 2017 [2017-10-05.] **Dostupné na WWW:**

<https://www.finance.cz/481658-nekale-praktiky-prodejcu-energii/>.

MND. MND. *MND*. [Online] 2017 [2017-10-08.] **Dostupné na WWW:**

<https://www.mnd.cz/#/plyn>.

9 Přílohy

Příloha č. 1: Etický kodex - MND desatero

Příloha č. 2: Plyn z první ruky - Základní ceník

Příloha č. 3: Plyn z první ruky - Bonusový ceník

Příloha č. 4: Plyn z první ruky - Online ceník

Příloha č. 5: Plyn z první ruky - Bonus online

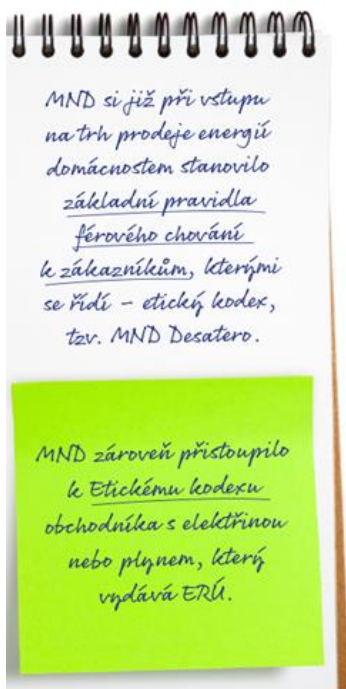
Příloha č. 6: Produkt Proud

Příloha č. 7: Proud Online

Příloha č. 8: Ukázka plánu televizních spotů za listopad 2017

Příloha č. 9: Dotazníkového šetření

Etický kodex „MND desatero“



- 1. Jednoduchost, srozumitelnost**
 - v naší nabídce - produktech, ceníku, smlouvě, přechodu k MND
 - ve srovnávání - vždy chceme říkat vs. kdo a jaký produkt se porovnáváme
 - v procesech - které jsou dobře popsány a průběžně aktualizovány
- 2. Nabízíme dlouhodobou výhodnost**
 - u nás neplatíte žádné zprostředkovatele (překupníky)
 - máme vlastní těžbu a 100 let zkušeností
- 3. Bez uvazování / fixace zákazníka**
 - jeden typ smlouvy na dobu neurčitou s možností výpovědi v 3 měsíční lhůtě
 - produkt a služby na takové úrovni a za takovou cenu, abychom zákazníkы nejen získali, ale si je i dlouhodobě udrželi
- 4. Žádný nátlakový podomní prodej**
- 5. Žádné nejasné formulace produktů a akčních nabídek**
 - u produktů komunikujeme zřetelně jejich vlastnosti a míru rizika tak, aby si zákazník sám produkt uměl vybrat dle svých preferencí
- 6. Držíme slovo**
 - jen tak neměníme, co jsme slíbili (OP, produkty,...)
- 7. Jsme proaktivní**
 - když něco musíme změnit, tak vždy dopředu na změnu upozorníme a nabídneme řešení
- 8. Klademe důraz na kvalitní personál a jeho proškolení**
- 9. Maximálně využíváme informačních systémů**
 - zákaznické pohodlí a kontrola nad spotřebou
- 10. Vítejme zpětnou vazbu od zákazníků**
 - využíváme ji pro naše neustálé zlepšování

Příloha č. 2: Plyn z první ruky - Základní ceník



ZÁKLADNÍ CENÍK

Produkt Plyn z první ruky

Ceny obchodní pro domácnosti a malooběratele s DPH [bez DPH] platné od 1. 1. 2017 v distribuční oblasti GasNet, s.r.o.

Popis produktu:

1. Plyn z první ruky získáváte výhodně přímo od těžaře. Neplatíte zbytečné prostředníky.
2. Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou bez skrytých poplatků a sankcí.
3. Garance dlouhodobé výhodnosti. Garantujeme Vám, že naše nabídka je a bude pro Vás při odběru nad 8 MWh za rok výhodnější než srovnatelné nabídky u 5 nejznámějších dodavatelů plynu (Innogy, Pražská plynárenská, E.ON, Bohemia Energy, ČEZ Prodej).
4. Přechod k MND je jednoduchý a zdarma. Vše vyřídíme za Vás.

Získání produktu

Plyn z první ruky si můžete uzavřít prostřednictvím **bezplatné infolinky 800 400 500** nebo online formuláře na www.mnd.cz



Typ spotřeby	Roční spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh	Měsíční platba v Kč
Vaření	do 1,89	826 (1682,64)	59 (140,76)
Ohřev vody	od 1,89 do 7,56		168 (139,64)
Topení	od 7,56 do 63		

Typ spotřeby	Roční spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh	Kapacitní platba v Kč za MWh
Velká spotřeba	od 63 do 630	826 (1682,64)	0 (0,00)

Ceny s DPH [bez DPH]

Jak si přepočítat spotřebu plynu z m³ na MWh?

Pro jednoduchý přepočítání ceny plynu v MWh na cenu za m³ můžete použít přibližný vzorec 1 m³ = 0,01055 MWh, resp. cena za 1 MWh odpovídá přibližně ceně za 94,78 m³.

Příloha č. 3: Plyn z první ruky - Bonusový ceník



CENÍK

Produkt Plyn z první ruky - BONUS

Ceny obchodní pro domácnosti a maloobchátců s DPH (bez DPH) platné od 1. 1. 2017 v distribuční oblasti GazNet, s.r.o.

Popis produktu

1. BONUS je dodatekový balíček k základnímu produktu Plyn z první ruky. Jeho aktivací získáte plyn o 6 % výhodněji oproti základnímu ceníku Plyn z první ruky (platnému k 1. 1. 2017). Tato zvýhodněná cena Vám zůstane neměnná do konce roku 2018.
2. Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou, bez skrytých poplatků a sankcí.
3. BONUS mohou využít jak noví, tak stávající zákazníci MND.
4. Přechod na Plyn z první ruky - BONUS je jednoduchý a zdarma.

Získání produktu

Noví zákazníci - mohou přejít na Plyn z první ruky - BONUS přes bezplatnou infolinku 800 400 500 nebo vyplněním jednoduchého online formuláře na www.mnd.cz.

Stávající zákazníci - se mohou přihlásit k ceníku BONUS přes bezplatnou infolinku 800 400 500 nebo nám jen zaslat SMS z mobilu, který uvedli při sjednání smlouvy, na číslo 736 370 207 ve tvaru "Chci BONUS 2018, číslo smlouvy [naleznete na první straně smlouvy]."

V případě, že stávající zákazník již čerpá některou z našich promočních nabídek například produkt Online či poukážku na plyn, pak mu bude ceník BONUS aktivován až po skončení platnosti této promoční nabídky.

Výplata slevy

Sleva BONUS 6 % bude vyplácena průběžně formou slevy na fakturu. Pokud ukončíte odběr plynu od MND před 31. 12. 2018, tak Vám bude veškerý odebraný plyn vyúčtován dle základního ceníku Plyn z první ruky, platného k 1. 1. 2017.

Po skončení platnosti BONUSU, tj. od 1. 1. 2019, budete odebrat Plyn z první ruky dle aktuálního základního ceníku s garancí, že naše nabídka bude pro Vás při odběru nad 8 MWh za rok výhodnější než srovnatelné nabídky u 5 nejnámějších dodavatelů plynu (Inogy, Pražská plynárenská, E.ON, Bohemia Energy, CEZ Prodej).



Typ spotřeby	Roční spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh		Měsíční platba v Kč
		Plyn z první ruky - BONUS	Základní ceník Plyn z první ruky	
Vaření	do 1,89	776 (641,32)	826 (682,64)	59 (46,76)
Ohřev vody	od 1,89 do 7,56			168 (130,84)
Topení	od 7,56 do 63			

Typ spotřeby	Roční spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh		Kapacitní platba v Kč za MWh
		Plyn z první ruky - BONUS	Základní ceník Plyn z první ruky	
Velká spotřeba	od 63 do 630	776 (641,32)	826 (682,64)	0 (0,00)

Ceny s DPH (bez DPH)

Zákaznická linka 800 400 500, e-mail: mnd@mnd.cz, www.mnd.cz

MND s.r.o., Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín, IČ: 28483006, DIČ: CZ699003312, Registrace Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka č. 6209

Příloha č. 4: Plyn z první ruky - Online ceník



CENÍK

Produkt Plyn z první ruky - Online

Ceny obchodní pro domácnosti a maloodběratele s DPH [bez DPH] platné od 1. 1. 2017 v distribuční oblasti GasNet, s.r.o.

Popis produktu:

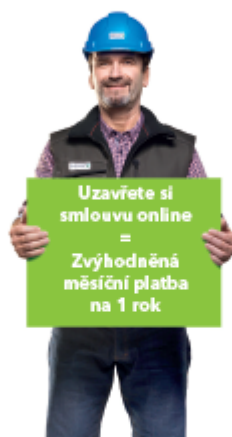
1. Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou bez skrytých poplatků a sankcí.
2. Zvýhodněná měsíční platba oproti základnímu ceníku pro první rok odběru.
3. Po roce odběru automatický přechod na aktuální Základní produkt a ceník s garancí dlouhodobé výhodnosti.

Garance dlouhodobé výhodnosti

Garantujeme Vám, že naše nabídka je a bude pro Vás při odběru nad 8 MWh za rok výhodnější než srovnatelné nabídky u 5 nejznámějších dodavatelů plynu (Innogy, Pražská plynárenská, E.ON, Bohemia Energy, ČEZ Prodej).

Získání produktu

je automatická při uzavření smlouvy přes online formulář na www.mnd.cz, pokud Vám MND plyn posledních 6 měsíců nedodávala.



Typ spotřeby	Roční spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh	Měsíční platba v Kč v prvním roce	Měsíční platba v Kč po prvním roce (dle aktuálního ceníku)
Vaření	do 1,89	826 [682,64]	16 [13,22]	59 [48,74]
Ohřev vody	od 1,89 do 7,56		84 [69,42]	168 [136,84]
Topení	od 7,56 do 63			

Typ spotřeby	Roční spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh	Kapacitní platba v Kč za MWh
Velká spotřeba	od 63 do 630	826 [682,64]	0 [0,00]

Ceny s DPH [bez DPH]

Zákaznická linka 800 400 500, e-mail: mnd@mnd.cz, www.mnd.cz

MND a.s., Úpíkovice 807/6, 695 01 Hodonín, IČ: 28483006, DIČ: CZ699003312, Registrace Krajský soud v Brně, odděl. B, vložka E. 6209

Příloha č. 5: Plyn z první ruky - Bonus online



CENÍK

Produkt Plyn z první ruky - BONUS Online

Ceny obchodní pro domácnosti a maloobchodní s DPH [bez DPH] platná od 1. 1. 2017 v distribuční oblasti GasNet, s.r.o.

Popis produktu

1. BONUS je dodatekový balíček k základnímu produktu Plyn z první ruky. Jeho aktivací získáte plyn o 6 % výhodněji oproti základnímu ceníku Plyn z první ruky (platnému k 1. 1. 2017). Tato zvýhodněná cena Vám zůstane neměnná do konce roku 2018.
2. Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou, bez skrytých poplatků a sankcí.
3. Při uzavření smlouvy online navíc slova z měsíčních poplatků pro první rok odběru.
4. Přechod na Plyn z první ruky - BONUS Online je jednoduchý a zdarma.

Získání produktu

Plyn z první ruky - BONUS Online mohou zákazníci získat, pokud si uzavřou smlouvu přes **Jednoduchý online formulář na www.mnd.cz** a zároveň jim společnost MND nedodávála plyn posledních 6 měsíců.

Výplata slevy

Sleva BONUS 6 % bude vyplacena **příběžně formou slovy na fakturu**. Pokud ukončíte odběr plynu od MND před 31. 12. 2018, tak Vám bude veškerý odebraný plyn vyúčtován dle základního ceníku Plyn z první ruky, platného k 1. 1. 2017.

Po skončení platnosti BONUSU, tj. od 1. 1. 2019, budete odbírat Plyn z první ruky dle **aktuálního základního ceníku s garancí**, že naše nabídka bude pro Vás při odběru nad 8 MWh za rok výhodnější než srovnatelné nabídky u 5 nejméně výhodných dodavatelů plynu (Innogy, Pražská plynárenská, E.ON, Bohemia Energy, ČEZ Prodej).



Typ spotřeby	Reálná spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh		Měsíční platba v Kč	
		Plyn z první ruky - BONUS Online	Základní ceník Plyn z první ruky	Měsíční platba v prvním roce	Měsíční platba po prvním roce
Vaření	do 1,89	7,76 [641,32]	826 [682,64]	16 [13,22]	59 [48,76]
Ohřev vody	od 1,89 do 7,56			84 [69,42]	168 [138,84]
Topení	od 7,56 do 63				

Typ spotřeby	Reálná spotřeba v MWh (od - do včetně)	Jednotková cena za plyn v Kč za MWh		Kapacitní platba v Kč za MWh
		Plyn z první ruky - BONUS Online	Základní ceník Plyn z první ruky	
Velká spotřeba	od 63 do 630	7,76 [641,32]	826 [682,64]	0 [0,00]

Ceny s DPH [bez DPH]

Zákaznická linka 800 400 500, e-mail: mnd@mnd.cz, www.mnd.cz
MND s.a., Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín, IČ: 28483006, DIČ: CZ699003312, Registrace Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka č. 6209

Příloha č. 6: Produkt Proud



ZÁKLADNÍ CENÍK

Produkt Proud - Domácnosti

Ceny obchodní za elektřinu pro domácnosti s DPH [bez DPH] platné od 1. 1. 2017 v distribuční oblasti ČEZ Distribuce, a.s.

Popis produktu

1. Proud Vám dodáváme výhodně bez zbytečných prostředníků.
2. Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou, bez skrytých poplatků a sankcí.
3. Přechod k MND je jednoduchý a zdarma. Vše vyřídíme za Vás.

Získání produktu

Proud si můžete uzavřít prostřednictvím bezplatné infolinie 800 400 500 nebo online formuláře na www.mnd.cz.



Distribuční sazba	Obchodní sazby dle spotřeby	Cena za elektřinu v Kč za MWh ve vysokém tarifu	Cena za elektřinu v Kč za MWh v nízkém tarifu	Měsíční platba v Kč
D01d D02d	Standard	1 276 [1054,55]	-	54 [44,63]
D25d D26d	Aku 8H	1 385 [1144,63]	948 [783,47]	
D35d	Aku 16H	1 506 [1244,63]	1 167 [964,46]	
D45d	Přímotop	1 626 [1343,80]	1 276 [1054,55]	
D56d	Teplotné čerpadlo	1 484 [1226,45]	1 320 [1090,91]	
D57d	Elektrické topení	1 484 [1226,45]	1 320 [1090,91]	
D61d	Víkend	1 276 [1054,55]	1 276 [1054,55]	

Ceny s DPH [bez DPH]

Pro stanovení Vaší celkové ceny elektřiny je třeba k obchodní ceně na první straně ceníku přičíst ještě ceny regulované, které naleznete na druhé straně ceníku (viz. Příloha ceníku).

Zákaznická linka 800 400 500, e-mail: mnd@mnd.cz, www.mnd.cz

MND a.s., Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín, IČ: 28483006, DIČ: CZ699003312, Registrace Krajský soud v Brně, oddíl B, voška c. 6209

Příloha č. 7: Proud Online



CENÍK

Produkt Proud - Online - Domácnosti

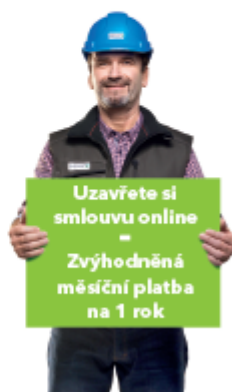
Ceny obchodní za elektřinu pro domácnosti s DPH [bez DPH] platné od 1. 1. 2017 v distribuční oblasti ČEZ Distribuce, a.s.

Popis produktu

1. Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou bez skrytých poplatků a sankcí.
2. Zvýhodněná měsíční platba oproti základnímu ceníku pro první rok odběru.
3. Po roce odběru automatický přechod na aktuální Základní produkt a ceník.

Získání produktu

je automatické při uzavření smlouvy přes online formulář na www.mnd.cz, pokud Vám MND elektřinu posledních 6 měsíců nedodávala.



Distribuční platba	Obchodní sazby dle spotřeby	Cena za elektřinu v Kč za MWh ve vysokém tarifu	Cena za elektřinu v Kč za MWh v nízkém tarifu	Měsíční platba v Kč v prvním roce	Měsíční platba v Kč po prvním roce (dle aktuálního ceníku)
D01d D02d	Standard	1 276 [1054,55]	–	30 [24,79]	54 [44,63]
D25d D26d	Aku 8H	1 385 [1144,63]	948 [783,47]		
D35d	Aku 16H	1 506 [1244,63]	1 167 [964,46]		
D45d	Přímotop	1 626 [1343,80]	1 276 [1054,55]		
D54d	Tepelné čerpadlo	1 484 [1226,45]	1 320 [1090,91]		
D57d	Elektrické topení	1 484 [1226,45]	1 320 [1090,91]		
D61d	Víkend	1 276 [1054,55]	1 276 [1054,55]		

Cenys DPH [bez DPH]

Pro stanovení Vaší celkové ceny elektřiny je třeba k obchodní ceně na první straně ceníku přičíst ještě ceny regulované, které naleznete na druhé straně ceníku (viz. Příloha ceníku).

Zákaznická linka 800 400 500, e-mail: mnd@mnd.cz, www.mnd.cz

MND a.s., Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín, IČ: 28483006, DIČ: CZ699003312, Registrace Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka c. 6209

Příloha č. 8: Ukázka plánu televizních spotů za listopad 2017

Kanál	Datum	Den	Čas
TV Barrandov	4.11.2017	so	8:40
KINO Barrandov	4.11.2017	so	9:30
TV Barrandov	4.11.2017	so	9:45
TV Barrandov	4.11.2017	so	12:10
TV Barrandov	4.11.2017	so	18:45
KINO Barrandov	4.11.2017	so	21:00
TV Barrandov	5.11.2017	ne	8:50
KINO Barrandov	5.11.2017	ne	9:10
TV Barrandov	5.11.2017	ne	10:15
TV Barrandov	5.11.2017	ne	13:15
Barrandov PLUS	5.11.2017	ne	18:20
TV Barrandov	5.11.2017	ne	19:05
KINO Barrandov	5.11.2017	ne	21:00
TV Barrandov	11.11.2017	so	8:40
TV Barrandov	11.11.2017	so	20:00
Barrandov PLUS	11.11.2017	so	20:00
KINO Barrandov	11.11.2017	so	21:00
TV Barrandov	11.11.2017	so	21:15
KINO Barrandov	12.11.2017	ne	8:20
TV Barrandov	12.11.2017	ne	9:15
TV Barrandov	12.11.2017	ne	12:40
TV Barrandov	12.11.2017	ne	18:20
KINO Barrandov	12.11.2017	ne	20:35
TV Barrandov	18.11.2017	so	8:40
TV Barrandov	18.11.2017	so	9:15

Příloha č. 9: Dotazníkového šetření

1. Kdo má ve vaší domácnosti na sebe napsané energie - zemní plyn a elektrickou energii:

- já osobně
- otec
- matka
- manžel
- manželka
- přítel
- přítelkyně
- jiný rodinný příslušník
- nevím

2. Jaký je Váš dodavatel elektřiny:

- ČEZ
- E.ON
- Pražská energetika*
- Centropol Energy
- Bohemia Energy
- Innogy
- MND
- jiný: _____
- nevím

3. V jaké výši máte nastavené zálohy na elektřinu:

- do 1000 Kč
- 1001 - 2000 Kč
- 2001 - 3000Kč
- 3001 - 4000Kč
- více
- nevím

4. Jaký je Váš dodavatel zemního plynu:

- Innogy
- E.ON
- ČEZ
- Pražská plynárenská
- Centropol Energy
- Bohemia Energy
- MND
- jiný: _____
- žádný

5. V jaké výši máte nastavené zálohy na zemní plyn:

- do 1000 Kč
- 1001 - 2000 Kč
- 2001 - 3000Kč
- 3001 - 4000Kč
- více
- nevím
- neodebíráme, tudíž nemáme žádné zálohy

6. Znáte společnost MND - Moravské naftové doly:

Pokud neznáte společnost MND pokračujte na otázku číslo 11.

- ano
- ne

7. Společnost MND znáte z:

- televize
- rádia
- novin
- reklamních tiskovin
- billboardu
- doslechu
- od známého
- internetu
- jiné: _____
- neznám

8. Uvažovali jste o přechodu k MND:

- ano a proč: _____
- ne a proč: _____

9. Kontaktovali jste nějakým způsobem společnost MND:

Pokud ne, tak pokračujte na otázku číslo 11.

- ano
- ne
- prodejce z MND kontaktoval mě

10. Prostřednictvím jakého komunikačního kanálu jste společnost MND

kontaktovali:

- bezplatné linky 800400500
- internetové stránky www.mnd.cz
- návštěvy zákaznické kanceláře
- dopisu či emailu

11. Měnil/a jste někdy dodavatele energií:

- ano a proč: _____
- ne

Následující otázky se týkají spokojenosti s dodavatelem energií. Na otázky je důležité odpovědět z hlediska spokojenosti a důležitosti. Hodnocení otázek je stejné, jako ve škole, kde **1** vyjadřuje, že jste **velmi spokojen/velmi důležité**, **2** **spíše spokojen/spíše důležité**, **3** **spokojen/důležité**, **4** **spíše nespokojen/spíše nedůležité** a **5** **velmi nespokojen/velmi nedůležité**.

DALŠÍ ČTYŘI OTÁZKY SE TÝKAJÍ VAŠEHO DODAVATELE ELEKTRICKÉ ENERGIE:

12. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti image společnosti:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

13. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti komunikaci ze strany dodavatele:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

14. Jste spokojeni s nabízenými službami ze strany dodavatele:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

15. Jak jste spokojeni s Vaší cenou elektrické energie:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

16. Jak vnímáte z hlediska důležitosti informovanost zákazníka ze strany dodavatele:

Z hlediska důležitosti 1 2 3 4 5

17. Jak je pro Vás důležitá pestrost nabídky dodavatele:

Z hlediska důležitosti 1 2 3 4 5

18. Jak je pro Vás důležitá cena elektrické energie:

Z hlediska důležitosti 1 2 3 4 5

NÁSLEDUJÍCÍ ČTYŘI OTÁZKY SE TÝKÁ VAŠEHO DODAVATELE ZEMNÍHO PLYNU. POKUD ZEMNÍ PLYN ODEBÍRÁTE OD STEJNÉHO DODAVATELE JAKO U ELEKTŘINY NEBO PLYN NEODEBÍRÁTE, OTÁZKY 19 - 25 PROSÍM NEVYPLŇUJTE.

19. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti image společnosti:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

20. Jak vnímáte z hlediska spokojenosti komunikaci ze strany dodavatele:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

21. Jste spokojeni s nabízenými službami ze strany dodavatele:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

22. Jak jste spokojení s Vaší cenou zemního plynu:

Z hlediska spokojenosti 1 2 3 4 5

23. Jak vnímáte z hlediska důležitosti informovanost zákazníka ze strany dodavatele:

Z hlediska důležitosti 1 2 3 4 5

24. Jak je pro Vás důležitá pestrost nabídky dodavatele:

Z hlediska důležitosti 1 2 3 4 5

25. Jak je pro Vás důležitá cena zemního plynu:

Z hlediska důležitosti 1 2 3 4 5

NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY JSOU IDENTIFIKAČNÍ.

26. Vaše pohlaví:

- muž
- žena

27. Do které věkové kategorie patříte:

- 14-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

28. Počet členů v domácnosti:

- 1 členná domácnost
- 2 členná domácnost
- 3 členná domácnost
- 4 členná domácnost
- 5 a vícečlenná domácnost

29. Jaký je celkový čistý příjem domácnosti:

- 1 - 10 tis.
- 11 - 15 tis.
- 16 - 20 tis.
- 21 - 25 tis.
- 26 - 30 tis.
- 31 - 40 tis.
- 41 - 50 tis.
- 51 - 75 tis.
- 76 - 100 tis.
- Více

30. Jaký máte typ bydlení:

- byt
- rodinný dům

31. Uved'te kraj, ve kterém žijete:

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Karlovarský kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Ústecký kraj
- Kraj Vysočina
- Zlínský kraj
- Jihomoravský kraj

32. Uved'te velikost obce, ve které žijete:

- do 1000 obyvatel
- 1001 - 5000 obyvatel
- 5001 – 10 000 obyvatel
- 10 001 – 100 000 obyvatel
- 100 001 – 1 000 000 obyvatel
- nad 1 000 001 obyvatel