

Mendelova univerzita v Brně

Lesnická a dřevařská fakulta

Ústav lesnické a dřevařské ekonomiky a politiky

**Zkvalitnění (inovace) marketingového plánu
prodejce nábytku**

Diplomová práce

ZADÁNÍ PRÁCE

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Zkvalitnění (inovace) marketingového plánu prodejce nábytku zpracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje diplomová práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 1. dubna 2016

.....
podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Hlaváčkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při tvorbě této diplomové práce.

Poděkování patří také Ing. Zuzaně Pavelkové a všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas. Na závěr děkuji své rodině, blízkým a přátelům za poskytnutou podporu, pomoc a trpělivost.

ABSTRAKT

Jméno autora: Bc. Dita Němcová

Název diplomové práce: Zkvalitnění (inovace) marketingového plánu prodejce nábytku

Tato diplomová práce se zabývá tématem zkvalitnění marketingového plánu brněnského podniku Marouk, s. r. o. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, které jsou v marketingu používány. Dále je v diplomové práci popsána historie a současné trendy v oblasti marketingu, marketingové plánování, kroky při tvorbě marketingového plánu a jednotlivé složky marketingového mixu. Praktická část je zaměřena na popis aktuální situace vybraného prodejce nábytku a stávajícího marketingového plánu, včetně popisu a zhodnocení jednotlivých složek marketingového mixu. Získané informace a poznatky jsou následně využity v inovovaném marketingovém plánu. Použity jsou především nástroje online propagace. Cílem diplomové práce je zkvalitnění marketingového plánu. Dílčím cílem je provedení komplexní analýzy podniku a vhodné stanovení marketingových cílů.

Klíčová slova: marketing, marketingový plán, marketingový mix, online marketing

Name of author: Bc. Dita Němcová

Name of thesis: Furniture seller's marketing plan innovation

This thesis deals with the innovation of marketing plan used by Brno based company Marouk, s. r. o. It explains basic concepts which are used in marketing. Furthermore, the thesis describes the history and current trends in marketing, marketing planning, steps involved in creating a marketing plan and the individual components of the marketing mix. The practical part is focused on describing the current situation of selected furniture seller and existing marketing plan, including a description and evaluation of individual components of the marketing mix. The obtained information and findings are then used in an innovated marketing plan. The thesis mainly uses the tools of online promotion. The aim of this thesis is to improve the marketing plan. A partial aim is to make a comprehensive analysis of the company and the appropriate setting of marketing goals.

Keywords: marketing, marketing plan, marketing mix, online marketing

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. CÍL PRÁCE	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
3.1 Definice marketingu.....	10
3.2 Historie marketingu a současné trendy	11
3.2.1 Marketingové koncepce	12
3.2.2 Současné trendy v marketingu	14
3.2.3 Online marketing.....	16
3.3 Marketingové plánování.....	17
3.3.1 Proces plánování	17
3.3.2 Proces strategického marketingového plánování	18
3.4 Marketingový plán	19
3.4.1 Situační analýza	19
3.4.2 SWOT analýza	24
3.4.3 Stanovení marketingových cílů podniku.....	25
3.4.4 Marketingové strategie.....	26
3.4.5 Akční plány	28
3.4.6 Sestavení rozpočtu	28
3.4.7 Kontrola marketingového plánu.....	28
3.5 Marketingový mix	29
3.5.1 Produkt	30
3.5.2 Cena	30
3.5.3 Distribuce	31
3.5.4 Propagace	32
3.5.5 Lidé	33
SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	33
PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4. MATERIÁL A METODIKA	34
5. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	35
5.1 Základní informace	35
5.2 Historie společnosti.....	36
5.3 Poslání společnosti.....	37
5.4 Vize společnosti	37

5.5 Cíle společnosti	37
5.6 Název a logo společnosti.....	37
6. SITUAČNÍ ANALÝZA.....	39
6.1 Analýza makroprostředí	39
6.1.1 Politické a právní faktory	39
6.1.2 Ekonomické faktory	40
6.1.3 Sociální (demografické) faktory.....	41
6.1.4 Technologické faktory	42
6.1.5 Analýza PEST	42
6.2 Analýza mikroprostředí.....	43
6.3 Stávající marketingový mix	46
6.3.1 Produkt	46
6.3.2 Cena	49
6.3.3 Distribuce	49
6.3.4 Propagace	50
6.3.5 Lidé	52
6.3.6 Zhodnocení stávajícího marketingového mixu	53
6.4 Marketingový průzkum.....	54
6.5 Finanční analýza	54
6.5.1 Horizontální analýza	54
6.5.2 Vertikální analýza	56
6.5.3 Analýza poměrových ukazatelů	58
6.6 SWOT analýza	59
6.6.1 Silné stránky.....	60
6.6.2 Slabé stránky	60
6.6.3 Příležitosti	61
6.6.4 Hrozby.....	61
6.6.5 Výsledná matice SWOT analýzy	62
7. MARKETINGOVÝ PLÁN.....	63
7.1 Marketingové cíle	63
7.2 Marketingové strategie.....	64
7.2.1 Segmentace zákazníků	64
7.3 Akční plány	66
7.4 Rozpočet.....	70
7.5 Kontrola	70
8. DISKUZE.....	72

9. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ PRO PRAXI	76
10. ZÁVĚR	77
11. SUMMARY	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM ZKRATEK.....	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

1. ÚVOD

Marketing je definován jako „*zjišťování a naplňování lidských a společenských potřeb*“. (Kotler, 2007) V současnosti je zaměřený především na potřeby, přání a požadavky zákazníka. Z pohledu podniků lze marketing chápat také jako naplňování potřeb zákazníka se ziskem. Čistě výrobně orientované chování podniků je již minulost. Hlavním cílem marketingu je přilákat nové zákazníky a udržet si zákazníky současné. Téměř jakýkoliv nový výrobek nebo služba musejí být podloženy marketingovým plánem. S tímto faktem souvisí sledování vývoje společnosti a případná změna firemních strategií, plánů, nabízených produktů či služeb. Marketing je velmi důležitý pro úspěch velkých, středních, ale i malých firem. (Kotler, 2007)

Důležité je tedy vždy vědět, na jaký typ zákazníků se zaměřit, znát jejich přání, porozumět jejich potřebám a vyplnit je. Pokud totiž podniky zjistí, co jejich zákazníci opravdu chtějí a vybudují si s nimi vztah, zákazníci jim na oplátku umožní vydělat. Kromě klasického marketingu je hojně využíván i tzv. online marketing.

V České republice si stále některé (především malé) podniky neuvědomují význam marketingu, čímž se vystavují značnému riziku, že jejich nové či stávající zákazníky získá konkurence. S tím souvisí následné snížení zisku a tržeb, což může vyústit až v krach společnosti. Efektivní marketingové řízení by mělo těmto problémům předcházet a umožnit podniku dosahovat stanovených cílů a získávat nové zákazníky.

Marketingové řízení je definováno jako proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu. Marketingový plán slouží k realizaci marketingových procesů a strategií. (Blažková, 2007). Právě z důvodu opomíjeného marketingového řízení u malých podniků byl pro tvorbu diplomové práce zvolen malý podnik – Marouk, s. r. o.

Cílem diplomové práce je zkvalitnění marketingového plánu podniku Marouk, s. r. o. Dílčím cílem je provedení komplexní analýzy podniku a vhodné stanovení marketingových cílů.

2. CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zkvalitnění marketingového plánu podniku Marouk, s. r. o. Dílčím cílem je provedení komplexní analýzy podniku a vhodné stanovení marketingových cílů.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je obecná, teoretická s objasněním základních marketingových pojmů. Jedná se o definici marketingu, vývoj marketingu a současné trendy, marketingové plánování a marketingový mix. Druhá část se věnuje popisu aktuální situace v podniku Marouk, s. r. o. Zaměřuje se na historii, vize, popis a zhodnocení jednotlivých složek marketingového mixu a komplexní analýzu firmy. Závěrečná třetí část práce je věnována tvorbě marketingového plánu, objasnění uvedených doporučení a jeho předpokládaných přínosů pro vybraný podnik.

Hlavní cílem je především definovat marketingové cíle a vybrat nejvhodnější strategii, což povede ke zkvalitnění marketingového plánu hodnoceného podniku. Důraz je kladen na využití nástrojů online propagace.

Na základě stanovených cílů byla zformulována hypotéza práce, že oblasti marketingu a strategickému řízení není ve firmě věnována pozornost.

Jako dílčí hypotézy byly stanoveny: absence marketingového plánu, nesprávná kombinace marketingových nástrojů, neefektivní komunikace se zákazníky a neefektivní vynakládání finančních prostředků v oblasti marketingu.

TEORETICKÁ ČÁST

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této části práce jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou v marketingu používány. Dále je zde popsána historie a současné trendy v oblasti marketingu, marketingové plánování, kroky při tvorbě marketingového plánu a jednotlivé složky marketingového mixu.

3.1 Definice marketingu

Definicí pojmu marketing je značné množství. V současnosti se již nejedná pouze o schopnost „přesvědčit a prodat“, ale především o uspokojování potřeb zákazníka. Nutné tedy je správně identifikovat potřeby zákazníka, vytvořit produkty, které nabízejí určitou přidanou hodnotu, efektivně je distribuovat, propagovat a prodat. Marketing je však mezi širokou veřejností mnohdy chápán pouze jako prodej a reklama. Pro lepší vysvětlení byly zvoleny tyto marketingové definice:

- Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. (Kotler, 2007)
- Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost. (American Marketing Association, 2016)
- Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. (Kotler, Keller, 2007)
- Marketing má za úkol naplňovat potřeby se ziskem. (Kotler, Keller, 2007)
- Marketing je manažerský proces používaný firmou. (Kotler, 2007)
- Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. (Světlík, 2003)

Výše uvedené definice objasňují, co to je marketing, čeho se týká a co je jeho cílem. Na jedné straně se nachází zákazník a jeho potřeby a na straně druhé firma a její cíle

(obvykle se jedná o maximalizaci zisku, dosažení prodejních cílů či tržního podílu). Jako hlavní myšlenku daných definic lze ve stručnosti označit uspokojování potřeb zákazníka a dosahování zisku firmy.

Důležité je rovněž zmínit, že dle kritiků, marketing vytváří potřeby a přání dříve neexistující. Dle této definice marketing nevyhází z potřeb a přání zákazníka, ale utváří je. Zákazníci utrací více peněz za zboží a služby, které vůbec nepotřebují.

Další marketingové pojmy definuje Kotler (2007) takto:

- Lidská potřeba je stav pocíťovaného nedostatku. Pokud není potřeba uspokojena, tak člověk vyhledá předmět, který danou potřebu uspokojí nebo se pokusí potřebu omezit (typické pro rozvojové země).
- Lidská přání lze definovat jako potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince (s vývojem moderní společnosti souvisí i zvyšování se přání a tužeb).
- Poptávka je označována jako lidské přání podložené kupní silou.
- Marketingová nabídka je vysvětlována jako kombinace produktů, služeb, informací nebo prožitků, které trh nabízí k uspokojení potřeb nebo přání.
- Hodnota pro zákazníka je schopnost produktu uspokojit zákaznickovy potřeby.

Z výše uvedených definic marketingu je patrné, že cílem marketingu firem je tzv. uspokojení zákazníka. Jedná se o míru naplnění očekávání kupujícího ve vztahu k očekávaným charakteristikám produktu a hodnotám. Zjednodušeně řečeno pokud produkt nesplní očekávání, zákazník je nespokojen. Pokud produkt očekávání splní či předčí, zákazník je spokojen.

3.2 Historie marketingu a současné trendy

Pojem „marketing“ je znám od 20. století, ale kořeny marketingu sahají (dle nálezů archeologů) až do starověkých civilizací. V Egyptě a Mezopotámii byly objeveny „ochranné známky“, které odlišovaly zboží na trhu. Jednalo se o určité ukazatele kvality, podle kterých se tehdejší spotřebitelé mohli orientovat. Ve středověku tuto funkci plnily cechovní značky. Propagace (část marketingového mixu) spočívala především v mluvené komunikaci (propagace vlastních výrobků na trhu – počátek reklamních sloganů).

Ke změně došlo až s rozvojem knihtisku, kdy s rostoucím objemem novin a tištěných plakátů a periodik došlo ke vzniku inzerce a psanému komerčnímu sdělení.

V období průmyslové revoluce (18. – 19. století) začala etapa výrobně orientovaného marketingu (poptávka však stále převyšovala nabídku). V důsledku nasycení trhu došlo k růstu konkurence a marketing se začal více orientovat na prodej. S tím souvisí rozvoj tzv. podnikatelských a marketingových koncepcí. (Blythe, 2009)

3.2.1 Marketingové koncepce

Jednotlivé podnikatelské a marketingové koncepce vznikly v první polovině 20. století. Jednalo se o řešení ekonomických důsledků nadprodukce. Uvedené časové údaje jsou orientační – určují období, kdy daná koncepce převládala.

- Výrobní podnikatelská koncepce (1900 – 1920)
- Výrobová podnikatelská koncepce (1920 – 1930)
- Prodejní koncepce (1930 – 1950)
- Marketingová koncepce (1950 – dosud): koncepce společenského marketingu, sociálně-ekologická marketingová koncepce, sociálně-etická marketingová koncepce, green marketing a další

Tab. 1 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí (Armstrong, Kotler, 2005)

	Prodejní koncepce	Marketingová koncepce
Východiska	podnik	trh
Základy	stávající produkty	potřeby zákazníků
Nástroje	prodej a podpora prodeje	integrovaný marketing
Výsledky	zisk je výsledkem objemů prodeje	zisk je výsledkem spokojenosti zákazníků

Výrobní podnikatelská koncepce

„Vyráběj, co umíš vyrábět.“

Výrobní podnikatelská koncepce je označována jako „trh prodávajícího“. Určující postavení na trhu má výrobce, nikoliv spotřebitel (je zde patrný pasivní vztah ke spotřebiteli). U této koncepce poptávka převyšuje nabídku – pozornost je tedy soustředěna na výrobu. Typické je uplatňování metody snižování cen produkce a zvyšování efektivity výroby (efektivní hromadná výroba znamená minimalizaci nákladů na jednotku produkce). Zisku je dosahováno růstem objemů prodeje. Předpokladem jsou široce dostupné výrobky za nízkou cenu, široký rozsah distribuce a pokrytí trhu. (Dibb, 2005)

Výrobní podnikatelská koncepce

„Vyroba kvalitně a prodáš“

Stejně jako u výrobní podnikatelské koncepce poptávka stále převyšuje nabídku (poptávka je však již diferencovanější). Výrobci se tedy zaměřují na kvalitu výrobků a inovace. Rovněž se zvyšují požadavky na technickou úroveň a výkon produktu. V době výrobní koncepce (1920 – 1930) dochází k rozvoji tzv. hmotného produktu. Důraz je kladen na kvalitu, značku, design, obal a styl (charakteristické pro výrobu prestižních produktů a jejich inovace). Zákazníci jsou ochotni za kvalitní výrobek zaplatit vyšší cenu. Typický je pasivní přístup k prodejní politice – výrobce se soustředí pouze na výrobek, nikoliv na uspokojování potřeb zákazníků. (Dibb, 2005)

Prodejní podnikatelská koncepce

„Prodej všechno, co máš“

Trh se nasycuje (dochází k postupnému vyrovnávání poptávky s nabídkou). Vedoucí postavení na trhu začíná mít spotřebitel – možnost výběru z více zaměnitelných výrobků. Dochází ke změně podnikatelské koncepce (filosofií předchozích koncepcí bylo „prodat, co vyrobím“ u prodejní koncepce se jedná o „vyrobím, co prodám“). Výrobci jsou si vědomi toho, že mohou významně ovlivnit množství prodeje. Největší pozornost je proto věnována propagaci a aktivnímu prodeji (v období od r. 1930 – 1950 dochází k intenzivnímu rozvoji prodejních specialistů). Zisku je dosahováno růstem objemu prodeje. V současnosti se tato koncepce používá např. u pojištění. Při prodeji jsou používány tzv. hard-sell techniques (forma osobního prodeje, TV marketing). (Dibb, 2005)

Marketingová koncepce

„Měj přesně to, co zákazníci chtějí, a prodáš“

Marketingová koncepce je výsledkem dlouhodobého vývoje – ve středu zájmu je zákazník a jeho potřeby. Nabídka již převyšuje poptávku, takže kupující mají na trhu silnější pozici než prodávající (mohou si vybírat „trh kupujícího“). Metodou této koncepce je integrovaný marketing využívající proporcionálně všechny složky marketingového mixu v návaznosti na dobrou znalost cílových trhů a jejich potřeb. Zisku je dosahováno uspokojením potřeb zákazníka. Základním předpokladem je poznat trh, navázat se zákazníkem dlouhodobý kontakt (tzn. opakovaný prodej) a sladit podnikové zájmy s požadavky trhu. (Dibb, 2005)

Koncepce společenského marketingu

„Měj všechno, co můžeš prodat – odpovědně k okolí“

Ideou této koncepce je zvyšovat blahobyt spotřebitele a společnosti. Jedná se o kompromis mezi zisky, uspokojením potřeb zákazníka a zájmy veřejnosti. V oblasti zájmu jsou potřeby společnosti jako celku se zřetelem na šetrné využívání neobnovitelných zdrojů. Zisku je obvykle dosahováno uspokojováním zákazníka v rámci pravidel trvale udržitelného rozvoje. (Dibb, 2005)

3.2.2 Současné trendy v marketingu

V současnosti se firmy snaží především využívat nových příležitostí a navazovat kontakty se zákazníky či svým okolím. Jedná se o snahu dozvědět se o zákazníkovi co nejvíce informací a navázat s ním plnohodnotný a dlouhodobý vztah. Marketing 21. století se rovněž vyznačuje aktivním zapojením nových médií (online marketing).

- Zákazníci očekávají vyšší kvalitu produktu či poskytovaných služeb.
- Zákazníci projevují menší věrnost značce (díky recenzím, internetovým obchodům a dalším informacím dostupným na internetu je snadné získat potřebné informace a srovnávat jednotlivé produkty).
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenu.
- Z důvodu globalizace čelí výrobci konkurenci nejen domácích, ale i zahraničních značek. S tím souvisí rostoucí náklady na propagaci.

Vzhledem k výše uvedeným faktorům (změny konkurenčního prostředí, společnosti, chování zákazníků) přijímají firmy dle Kotlera (2007) některá z těchto opatření:

- Reengineering – redesign podnikových procesů (organizační změny v podniku).
- Outsourcing – firma vyčlení různé činnosti, které svěří smluvně jiné společnosti (obvykle specialista na danou činnost).
- E-commerce – jedná se o využívání online marketingu, pod pojem e-commerce patří e-shopy (tj. internetové obchody), online reklama, e-mailing, affiliate marketing atd. V současnosti je výhodou a mnohdy i samozřejmostí, když jsou produkty dostupné na internetu. Zákazníci velmi často získávají informace o produktech právě na internetu, proto je výhodné zvolit propagaci v podobě online marketingu.
- Benchmarking – nástroj pro poznání a posílení pozice firmy (srovnání s konkurenty).
- Dodavatelé – unikátní partnerství s dodavateli.
- Globální a lokální – výhodou je být lokální i globální firmou zároveň.
- Vztahový marketing – důležité je nesoustředit se pouze na transakce, ale na dlouhotrvající vztah se zákazníky.
- Hodnota zákazníka - udržet si starého zákazníka je jednodušší než získat nového.
- Target marketing – snaha zacílit na určité cílové skupiny, nikoliv prodávat všem.
- Individualizace – nabídka toho, co zákazník přesně potřebuje, či po čem touží.
- Zákaznická databáze (CRM) – slouží ke shromažďování údajů o jednotlivých zákaznících.
- Integrovaný marketing – použití několika marketingových nástrojů.

Firma vybraná pro tuto diplomovou práci využívá z výše uvedených moderních trendů outsourcing služeb, vztahový marketing, služby e-commerce a zákaznickou databázi (CRM). V rámci inovace marketingového plánu bude kladen důraz na další moderní trendy, a to target marketing a rozšíření e-commerce služeb (tj. online marketing).

3.2.3 Online marketing

Online marketing (často označován také jako internetový marketing) je dle odborné literatury definován takto: „*Marketing na internetu je aplikace internetu a příbuzných digitálních technologií za účelem dosažení marketingových cílů.*“ (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2012) Dle Stuchlíka a Dvořáčka (2000) se jedná o „*využívání služeb internetu pro realizaci či podporu marketingových aktivit.*“ Kotler (2007) označuje online marketing pojmem e-commerce (viz kapitola 3.2.2).

Výhodou online marketingu malých podniků je efektivnost (lidé tráví na internetu mnoho času, takže je snadné na ně zacílit), autentičnost a individuální přístup (sociální sítě, blogy) i cenová výhodnost (obvykle je levnější než tradiční marketing). Hlavní prezentaci firmy tvoří webové stránky, které jsou velmi často doplněny o zajímavý obsah (tj. firemní blogy). (Reed, 2012)

Nástroje online marketingu použité v praktické části práce (Štědron, Budiš, 2009):

PPC reklama (Pay Per Click) – online reklama, kde zadavatel platí za přivedenou návštěvu, nikoliv za zobrazování reklamy. PPC reklamy se zobrazují ve vyhledávání (textové reklamy) nebo v obsahové síti (bannery, textové reklamy). Lze použít tzv. remarketing (tj. PPC reklama, která cílí na uživatele, kteří již daný web navštívili).

CPM/CPT reklama (Cost per Mile/Thousand) - přímo nakupované reklamní prostory, nejvíce podobné tradičnímu marketingu, s cenou udávanou za tisíc zobrazení.

SEO (Search Engine Optimization) - optimalizace pro vyhledávače, která zajistí webovou prezentaci zobrazení na předních místech vyhledávání na relevantní klíčová slova a fráze. S problematikou SEO úzce souvisí SEM (Search Engine Marketing) - marketing ve vyhledávacích, tj. nákup sponzorovaných odkazů na stránce s výsledky vyhledávání v katalozích, srovnávacích cen atp.

Sociální sítě jsou online média, kde je obsah vytvářen a sdílen uživateli. U podniků slouží pro komunikaci se zákazníky a zvýšení povědomí o značce. V České republice nejvíce využívaná sociální síť Facebook umožňuje i tvorbu reklam. V praktické části práce je využita tzv. custom audience (tj. remarketing na Facebooku).

E-mailing je online nástroj, nejvíce podobný klasickému direct marketingu. Je adresný, levný a umí prodávat. Obvykle se jedná o firemní newslettery.

3.3 Marketingové plánování

Marketingové plánování je dle McDonalda a Wilsona (2012) definováno jako: „*Plánované užití zdrojů k dosažení marketingových cílů.*“ Proces plánování se řadí mezi nejdůležitější úlohy podnikového managementu. Úkolem marketingového plánování je realizace podnikové koncepce tak, aby bylo dosaženo cílových veličin. Využívá se především ke stanovení tržní pozice, k rozdělení trhu na jednotlivé segmenty a k identifikaci tržního podílu. Proces marketingového plánování by se měl v průběhu plnění pravidelně kontrolovat a průběžně aktualizovat. Hlavní výhodou plánování je možnost lépe reagovat na případné změny či rizika plynoucí z podnikání. (Westwood, 1999)

U malých firem v České republice je dle Blažkové (2007) marketingové a strategické plánování stále podceňováno. Důvodem je pocit zbytečnosti marketingových plánů (tzv. vyhozené peníze a ztráta času) a orientace malých podnikatelů na přítomnost, nikoliv budoucnost. Výhod marketingového plánování malých firem je však několik, např. plán umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, je z něj patrné, čeho a kdy bude dosaženo, pomáhá zvýšit zisk a obrát či odhalit problémy, díky plánu ví i zaměstnanci podniku, čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem. (Blažková, 2007)

3.3.1 Proces plánování

Proces marketingového plánování se skládá z těchto částí:

1. Identifikace současné situace v podniku (situační analýza)
2. Analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza)
3. Stanovení marketingových cílů podniku
4. Určení marketingových strategií
5. Vypracování akčních plánů
6. Sestavení rozpočtů
7. Realizace a vyhodnocení marketingového plánu (Westwood, 1999)

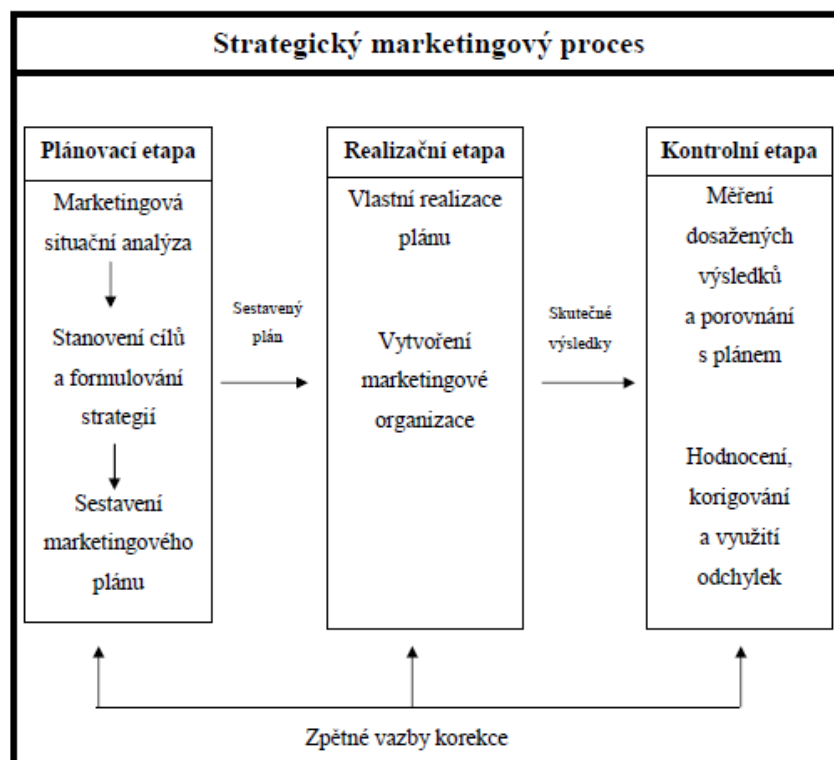
Jednotlivé části marketingového plánování jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

3.3.2 Proces strategického marketingového plánování

Proces strategického marketingového plánování se skládá z těchto částí:

- Plánování (podnikové strategické, marketingové strategické, marketingové operativní)
- Realizace
- Kontrola

Část plánování se věnuje stanovení podnikových cílů, analýze současné situace podniku, definování marketingových strategií a alokaci marketingových zdrojů. Realizační proces se zabývá organizačním uspořádáním, zaměřuje se na zákazníka, vlastní realizace, případně vývoj nových produktů. Marketingová kontrola sleduje rozdíly a jejich příčiny, přináší návrhy na zlepšení a zpětnou vazbu. Jednotlivé etapy procesu strategického marketingového plánování a konečná podoba marketingového plánu závisí na velikosti a typu podniku. (Blažková, 2007)



Obr. 1 Strategický marketingový proces (Horáková, 2001)

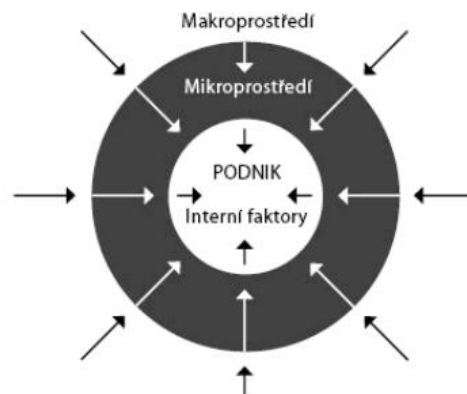
3.4 Marketingový plán

„Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“ (Horáková, 2003)

Marketingový plán je tvořen obvykle na dobu 1 roku. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3 Marketingové plánování – je nutné jej pravidelně kontrolovat a upravovat dle aktuální situace podniku. Odborná literatura uvádí pravidelné kontroly marketingového plánu podniku alespoň 1x za čtvrt roku.

3.4.1 Situační analýza

Situační analýza by měla být součástí každého marketingového plánu. Přináší informace o produktu, trhu, konkurenci, poptávce, chování zákazníků, distribučních cestách atd. (Světlík, 2003) Situační analýza bývá mnohdy označována jako tzv. komplexní analýza podniku a jeho okolí (analýza vnitřního a vnějšího prostředí). Výsledky této analýzy jsou podkladem nejen pro tvorbu marketingových plánů, ale i pro stanovení marketingových cílů a formulaci marketingových strategií. Provádět by se měla alespoň 1x ročně. (Blažková, 2007)



Obr. 2 Vlivy působící na podnik (Blažková, 2007)

Postup při vytváření situační analýzy (Blažková, 2007):

1) Počáteční fáze:

- a) Definování problému, potřeby (účelu a cílů analýzy)
- b) Definování potřebných informací (interní a externí)

- c) Stanovení typu informací a jejich zdrojů (primární či sekundární zdroje)
 - d) Určení metod sběr informací (kvantitativní a kvalitativní)
 - e) Způsob zpracování a vyhodnocení informací (analytické nástroje)
 - f) Přiřazení odpovědností
 - g) Stanovení časového harmonogramu
 - h) Sestavení rozpočtu
- 2) **Vlastní sběr informací** (malé firmy velmi často využívají informace z vlastních zdrojů, a to od zákazníků, zaměstnanců či z internetu).
 - 3) **Vlastní zpracování a analýza informací** (analýza všech získaných informací, uvedení souvislostí vyvození důsledků)
 - 4) **Interpretace výsledků a formulace doporučení**
 - 5) **Realizace** (využití výsledků analýzy)

Z výše uvedeného postupu je patrné, že je situační analýza značně rozsáhlá. Pro zjednodušení ji lze chápat jako nástroj pro analýzu aktuální situace podniku. Informace (interní a externí) získané pomocí situační analýzy jsou důležitým podkladem k sestavení marketingového plánu podniku.

Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší prostředí podniku. Analýza makroprostředí spočívá v šetření externích podmínek, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, ale silně ovlivňují podnikovou situaci (např. ekonomické, politické, geografické faktory atd.). (Horáková, 2003)

V souvislosti s analýzou makroprostředí se často zmiňuje analýza PEST (politické/právní, ekonomické, sociální a technologické faktory) či PESTE (politické/právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory). Níže uvedené faktory ovlivňují postavení i chování podniku.

Mezi politické/právní faktory se řadí např. legislativa regulující podnikání a určující zdanění podniků, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitelů, vládní

rozhodnutí, ustanovení či nařízení, pracovní právo, předpisy upravující konkurenční prostředí ad.

Jako ekonomické faktory jsou označovány HDP, ekonomický růst, monetární politika (úrokové sazby), měnové kurzy, inflace atd.

Pod sociální faktory patří např. rozdělení příjmů, demografické faktory (věk, pohlaví, povolání atd.), pracovní mobilita, vzdělání, kulturní faktory či regionální rozdíly.

Technologické faktory jsou např. vládní výdaje na výzkum, zlepšení technologií, nové objevy, patenty, spotřeba energie, IT atd.

V rámci analýzy PESTE jsou sledovány i ekologické faktory, např. přírodní zdroje, znečišťování ovzduší atp. (Blažková, 2007) V odborné literatuře je zmiňována rovněž analýza PESTLE (politické/právní, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory), která opět slouží ke zjištění stanovených faktorů, které mohou být budoucími příležitostmi či hrozbami pro daný podnik. (Grasseová, 2010).

Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí tvoří nejbližší okolí podniku (podnik je jeho základním prvkem). Na rozdíl od makroprostředí je z velké části ovlivnitelné a kontrolovatelné. Řadí se sem management, zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, marketing, prodej a další.

Dle Kotlera (2007) mikroprostředí podniku zahrnuje rovněž firemní prostředí, dodavatelsko – odběratelské vztahy, poskytování služeb, konkurenci a vztahy s veřejností.

Analýza trhu

Analýza trhu umožňuje firmě efektivněji reagovat na změny trhu. Důležité je rovněž definovat své postavení na trhu, konkurenty a zákazníky. Dle odborné literatury je vhodné zjistit nejprve potřeby zákazníků a až poté přemýšlet o výrobku či službách, kterými lze tyto potřeby uspokojit. Při analýze trhu jsou tedy důležité informace o velikosti trhu, vymezení trhu, atraktivitě trhu, ziskovosti trhu, vývoji a predikci poptávky či tržních trendech. Dle Blažkové (2007) by se firmy neměly zaměřovat pouze na trhy současné, ale i skryté (jedná se o potencionální zákazníky, jejichž potřeby nejsou

uspokojeny, takže zde neexistuje přímá konkurence a vstup na trh je jednodušší) a vznikající (z trendů lze usuzovat, že tyto trhy v budoucnosti vzniknou a nabídnou firmám nejvíce příležitosti).

Analýza odvětví

„Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh.“ (Blažková, 2007) S problematikou analýzy odvětví souvisí tzv. Model pěti sil od Michaela Portera (viz obr. 3). Jedná se o analýzu odvětví a jeho rizik (často je označována jako analýza 5F – Five Forces). Podstatou této metody je prognózování vývoje konkurenční situace v daném odvětví na základě odhadu možného chování subjektů a objektů. Zjednodušeně řečeno model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost analyzovaného odvětví a působí na firmy. Úkolem manažera je na základě této analýzy správně určit příležitosti a hrozby a formulovat odpovídající strategie. (Blythe, 2009)



Obr. 3 Model pěti sil dle M. Portera (Management Mania, 2015)

Model pěti sil:

- Stávající konkurenti – mají schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku či služby.
- Potenciální konkurenti – je zde riziko, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku či služby.
- Dodavatelé – mají schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- Kupující – důležitá je především struktura a koncentrace kupujících na trhu, protože mají schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku či služby.
- Substituty – alternativní výrobky či služby, které jsou schopny nahradit současnou nabídku na trhu.

Analýza konkurence

Analýza konkurence je významnou částí marketingového plánování. Slouží především ke zjištění konkurenčních výhod či nevýhod firmy, dále k pochopení strategií konkurentů či k předpovědi návratnosti očekávaných investic. V rámci této analýzy je důležité znát nejen přímou konkurenci, ale i konkurenci nepřímou a potenciální. (Lowe, 2016) Výsledkem analýzy je obvykle navržení aktivit a strategií, které firmě pomohou získat konkurenční výhodu na trhu. Při získávání informací o jednotlivých konkurentech firmy je nutné promyslet, jak získat informace, které jsou spolehlivé, aktuální a legálně získané. Pro určení přímých a nepřímých konkurentů lze použít následující matici. (Blažková, 2007)



Obr. 4 Maticí identifikace konkurentů (Doole, I., Lowe, R., 2005)

Analýza dodavatelů

Dodavatele lze definovat jako právnické či fyzické osoby, které poskytují služby či dodávají zboží. S růstem nákupních možností roste i rozhodování o správném dodavateli. Kvalita rozhodování se projevuje v nákladech, zásobách, prodeji výrobků, což ovlivňuje výši dosaženého zisku. (Schulte, 1994). Dle Blažkové (2007) je důležité položit si např. tyto otázky: Kdo jsou naši dodavatelé? Jaké mají ceny a dodací podmínky?

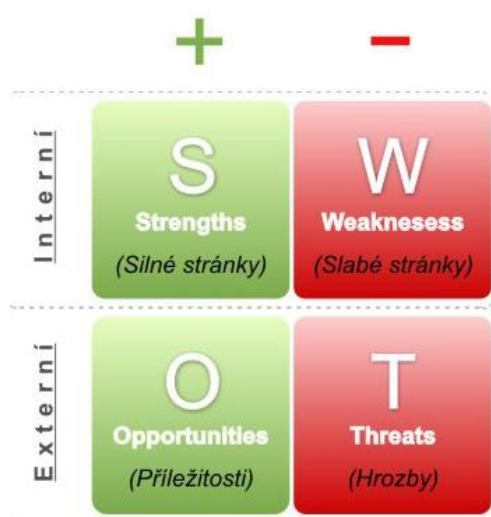
Analýza zákazníků

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pro podniky je velmi důležité vědět, kdo jsou jejich zákazníci, na jaký typ zákazníků se zaměřit, znát jejich přání, porozumět jejich potřebám a vyplnit je. Analýza zákazníků by tedy měla být vždy součástí marketingového plánu.

Analýzovat lze i další faktory např. komunikaci, organizační strukturu, použité technologie, finanční situaci atd. Záleží samozřejmě na potřebách a zaměření dané firmy.

3.4.2 SWOT analýza

Z výše uvedených kapitol je patrné, že prostřednictvím externí a interní analýzy získá podnik značné množství údajů. Nástrojem pro zpřehlednění podstatných informací pro management je SWOT analýza (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats).



Obr. 5 SWOT analýza (Franěk, 2016)

SWOT analýza (ve formě diagramu viz obr. 5) slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Jednotlivé kombinace vlivů a faktorů znamenají rozdílné strategické reakce podniku. Jako agresivní růstově orientovaná strategie se označuje SO (Strengths a Opportunities), kterou podnik používá za předpokladu, že silné stránky odpovídají příležitostem, které nabízí okolí. Diverzifikační neboli ST (Strengths a Threats) strategie je aplikována, pokud silné stránky podniku ohrožuje nepřízeň okolí. Jedná se o minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek. Další z možných strategií je Turnaround strategie (OW – Opportunities a Weaknesses). Tato strategie je vhodná v případě, že okolí podniku poskytuje dostatek příležitostí, ale podnik má značné množství slabých stránek. Nutné je tedy slabé stránky minimalizovat, aby bylo možné využít příležitostí. Obranná strategie (WT – Weaknesses a Threats) je zvolena tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky a okolí je plné hrozeb. Důležité je, aby podnik minimalizoval hrozby i slabé stránky. (Stratég, 2012)

Dle Horákové (2003) by měl SWOT analýzu vždy provádět zkušený manažer, protože samotné provedení SWOT analýzy není bezproblémové (je důležitá znalost daného podniku a zkušenosti).

3.4.3 Stanovení marketingových cílů podniku

Další částí v procesu marketingového plánování je stanovení marketingových cílů podniku. Marketingové cíle podniku se obvykle odvozují od celopodnikových cílů a vycházejí ze situační analýzy. Lze je chápat jako marketingové úlohy určitého časového období. Podnikové cíle jsou označovány jako cíle hlavní či primární, marketingové cíle jsou cíli druhotnými. Většina podniků má jako hlavní cíl maximalizaci zisku. Další dílčí cíle mohou být např. zvýšení tržního podílů, rentability či snížení podnikatelského rizika. (Kotler, Keller, 2007)

Cíle jsou definovány jako to, čeho chce podnik dosáhnout v určitém časovém období respektive, čeho musí dosáhnout, aby byl úspěšný v budoucnosti. Zpravidla jsou dosahovány v dlouhodobém časovém horizontu a jejich plnění ovlivňuje řada externích faktorů. Strategické marketingové cíle se dělí na dlouhodobé (10 a více let) a střednědobé (5 let). Důležité je, aby dané cíle byly reálné a proveditelné, protože určují, jaký typ strategie bude zvolen. (Grasseová, 2010)

Příklady marketingových cílů:

- Uspokojení potřeb zákazníků
- Zvýšení objemu prodeje
- Uvedení nového výrobku na trh atd.

3.4.4 Marketingové strategie

Marketingové strategie se řadí do oblasti strategického marketingového plánování. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, slouží pro dosažení stanovených marketingových cílů v určitém období. Určení správné marketingové strategie je základem pro dosažení úspěchu podniku (naplnění marketingových i podnikových cílů). K jednotlivým hlavním cílům lze směřovat více strategiemi. K naplnění dílčích cílů slouží tzv. marketingové taktiky. Určení vhodných strategií je obvykle úkolem managementu daného podniku. Při zpracování marketingové strategie je důležité vycházet z analýz podniku (viz předchozí kapitoly). (Walker, 1995)

Dle odborné literatury je používáno značné množství marketingových strategií. Tento fakt vychází z množství diferenčních situací, do kterých se podnik může během svého působení dostat. Záleží např. na produktu, který podnik vyrábí, jestli má podnik vůdčí postavení na trhu, zdali se liší od konkurence atd. Důležité je zaujmout zákazníka a přesvědčit ho ke koupi svého produktu.

Členění marketingových strategií dle Horákové (2003):

1) Dle marketingového mixu

- a) Výrobní strategie (odvíjí se od životního cyklu výrobku)
- b) Cenové strategie (ekonomická, diferenční, cenových variant, psychologické ceny, strategie pro komplementární výrobky)
- c) Distribuční strategie (intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuční strategie)
- d) Komunikační strategie („push“ a „pull“ strategie)

2) Růstové strategie

- a) Strategie podle Ansoffa (strategie penetrace trhu, rozšiřování trhu, vývoje výrobku, diverzifikace)

- b) Strategie integrace (horizontální a vertikální integrace, diverzifikace)

3) Zaměřené na konkurenci

- a) Strategie podle Portera (nízké náklady, diferenciacce, specializace)
- b) Bowmanovy strategické hodiny

4) Dle velikosti tržního podílů a míry inovace

- a) Strategie dle Kotlera (strategie tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a strategie vyhledávající mezery)
- b) Inovační strategie

5) Dle cyklu životnosti trhu

- a) Zavádění (strategie pro vstup na nové trhy)
- b) Růst (strategie pro rostoucí trhy)
- c) Zralost (strategie pro zralé trhy)
- d) Pokles (strategie pro klesající trhy)

6) Dle trendu trhu

- a) Růstové strategie
- b) Udržovací strategie
- c) Ústupové strategie

7) Dle chování na trhu

- a) Ofenzivní strategie
- b) Defenzivní strategie
- c) Obranné strategie
- d) Expanzivní strategie
- e) Úhybné strategie
- f) Bojovné strategie

8) Dle chování vzhledem k prostředí

- a) Kooperační strategie

b) Konfrontační strategie

V praxi obvykle neplatí, že by si podnik vybral pouze jednu strategii. Důležité je především definování aspektů, na které se chce podnik zaměřit a dle toho vybrat vhodné strategie. Pro malé podniky je vhodné vybrat si jeden typ marketingových strategií, a to ten, který nejlépe vystihuje jejich cíle. U středních firem je vhodná kombinace více typů strategií. (Blažková, 2007)

3.4.5 Akční plány

Akční neboli prováděcí plán je označován jako poslední část procesu tvorby marketingového plánu. Po stanovení marketingových cílů a strategií, je zvolena marketingová taktika podniku. V akčních plánech jsou uvedeny jednotlivé činnosti pro zaměstnance v rámci každodenní praxe (kdo, co, kdy a jak provede). Jedná se o realizační etapu marketingového plánu. Cílem akčního plánu je stanovení, výběr a následné použití vhodných marketingových nástrojů (viz kapitola 3.5 Marketingový mix). Jakubíková (2008) definuje akční plán jako: „*Rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů*“. V akčním plánu je obvykle uveden cíl, název (popis činnosti), rozpočtové náklady, začátek a konec činnosti a jméno zodpovědné osoby. (Grasseová, 2010)

3.4.6 Sestavení rozpočtu

Vytvořené akční plány jsou podkladem pro stanovení rozpočtu daného projektu. Pro manažera a celý podnik je důležitá především rentabilita plánů. V případě, že je sestavený plán nerentabilní (náklady na realizaci jsou vyšší než předpokládaný zisk), je nutné plán přepracovat či vytvořit nový, který dovede podnik ke stejným cílům. Cílem podniku je totiž maximalizace zisku, takže ztrátové plány není vhodné realizovat. Mezi náklady na marketing patří např. náklady na přímý marketing, vývoj nového výrobku, propagaci atd. (Blažková, 2007)

3.4.7 Kontrola marketingového plánu

Kontrola neboli realizace a vyhodnocení marketingového plánu je proces vyhodnocení dosažených výsledků. Pravidelná kontrola by měla být součástí

marketingového plánování, a to z důvodu možné úpravy marketingové strategie, aby bylo zajištěno správné plnění marketingových cílů. (Armstrong, Kotler, 2005)

V průběhu kontrolní fáze je důležité sledovat, zda jsou výchozí strategické hypotézy platné a dochází k realizaci plánu a dosažení marketingových cílů. Pokud je zjištěn problém, tak podnik musí přijmout nápravné opatření. (Armstrong, Kotler, 2005)

3.5 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ (Kotler, Keller, 2007)

Definice marketingového mixu se v odborné literatuře objevuje velké množství. Marketingový mix lze chápat jako kombinaci marketingových nástrojů, které umožňují uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který vede k dosažení cílů podniku optimální cestou. Mezi nejznámější a v praxi nejvíce používanou koncepci marketingového mixu patří koncepce dle Phillipa Kotlera. Jedná se o tzv. 4P (Product, Price, Place, Promotion) či 5P (Product, Price, Place, Promotion, People). V praktické části této diplomové práce je zpracován marketingový mix 5P, a to z důvodu, že Lidé (People) jsou důležití pro komunikaci se zákazníky a na propagaci produktů.

Marketingový mix – 5P:

- **Produkt** (Product) – výrobek či služba
- **Cena** (Price) – hodnota produktu, za kterou se prodává (peněžní vyjádření)
- **Distribuce** (Place) – uvádí, kde se bude produkt prodávat, distribuční cesty atd.
- **Propagace** (Promotion) – určuje, jakým způsobem se zákazník o produktu dozví
- **Lidé** (People) – zajišťují kontakt se zákazníkem a prodej

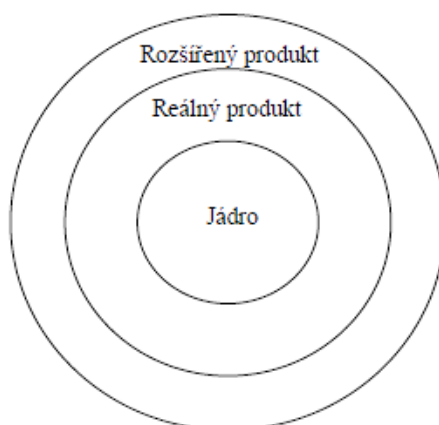
Řada autorů (např. Paine) rozšiřují 5P o další složky jako jsou: informace, spolupráce, obal, propojení atp. Důvodem je konkretizace kroků, které podnik provádí, aby vzbudil poptávku po svém produktu. Jednotlivé prvky marketingového mixu se navzájem ovlivňují a doplňují.

3.5.1 Produkt

„Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání.“
(Kotler, Keller, 2007)

Produkt je definován jako všechny výstupy podniku – hmotné i nehmotné, které mohou být předmětem směny na trhu. Jedná se tedy o výrobky i služby. Realizace produktu a jeho odlišení od konkurence je cílem podniku. Mezi důležité faktory patří kvalita produktu, jeho vlastnosti, design, služby atd. (Burnett, 2003)

Každý produkt lze rozdělit dle určitých vrstev (viz obr. 6), které poukazují na to, co produkt přináší svému spotřebiteli. Jádro produktu představuje základní přínos produktu spotřebiteli, reálný (vlastní) produkt se týká především obalu, designu, kvality, funkčnosti a značky, rozšířený produkt obsahuje např. instalaci, záruku, servis atd.



Obr. 6 Vrstvy produktu (vlastní zpracování)

Rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji je obvykle rozšířený produkt, který nabízí určité výhody pro zákazníky (např. opravy, platba na splátky, delší záruku). Dle Majara (1996) *„jádro produktu obvykle představuje v průměru 80 % nákladů, ale pouze 20 % vlivu na zákazníky. Platí i opačné pravidlo: okolí produktu, nebo také nehmotná část produktu představuje 20 % nákladů, ale 80 % vlivu na zákazníka.“*

3.5.2 Cena

„Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. Cenová politika má výrazný vliv na zisk. Současně však cena ovlivňuje i psychologické reakce a chování. Ty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produktu na trhu.“ (Majaro, 1996)

Cena produktu je výsledkem kombinace mnoha externích a interních faktorů. Externí faktory jsou např. poptávka, konkurence, ekonomické podmínky, distribuční síť. Mezi interní faktory jsou řazeny např. výše nákladů, organizace cenové politiky, cíle firmy, diferenciací výrobků či další složky marketingového mixu. Cena se obvykle skládá z ceníkové ceny, rabatu, platebních a dodacích podmínek či úvěrových podmínek. V praxi se lze nejčastěji setkat s taktikou vysoké ceny, kdy podnik poukazuje na vysokou kvalitu produktu, či s taktikou nízké ceny, kdy je důvodem ke koupi především nízká cena ve srovnání s konkurenčními nabídkami. Pro stanovení vhodné ceny nabízeného produktu je důležité mít přehled o všech výše uvedených faktorech a vlivech. Zjišťování probíhá pomocí pravidelných analýz a predikcí. Poznatky z praxe ukazují, že podniky nepoužívají stejnou strategii tvorby cen, ale upravují ji dle situace na trhu. (Foret, 2004)

3.5.3 Distribuce

Distribuce je definována jako pohyb produktů z místa jejich vzniku (od výrobce) do místa jejich konečné spotřeby (ke spotřebiteli). S distribucí souvisí pojmy distribuční síť a distribuční cesty. Distribuční cesta v sobě dle Foreta (2004) „zahrnuje soubor všech činností jednotlivců a firem, které se účastní procesu transferu produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby, nebo užití.“ Distribuční síť produktu se obvykle skládá z několika skupin např. výrobců, distributorů a zákazníků.

Dělení distribuční sítě:

- **Přímá distribuční síť** je tvořena výrobcem a konečným spotřebitelem (nejsou zde použity mezičlánky). Je označována jako nejjednodušší forma distribuce. Pro podnik je však náročná, protože musí zajistit všechny činnosti spojené s distribucí.
- **Nepřímá distribuční síť jednoúrovňová** se skládá z výrobce, jednoho zprostředkovatele a konečného spotřebitele.
- **Nepřímá distribuční síť dvouúrovňová** obsahuje výrobce, dva zprostředkovatele a konečného spotřebitele.
- **Nepřímá distribuční síť tří a víceúrovňová** zahrnuje více zprostředkovatelů (neboli mezičlánků) např. velkoobchody atd.

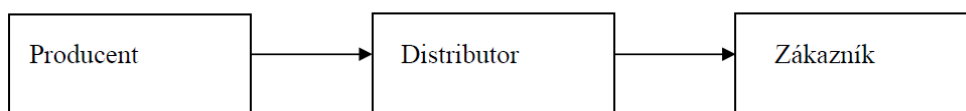
Cílem distribuční politiky podniku je tedy zajistit co nejefektivnější přemístění produktu z místa svého vzniku do místa své spotřeby. Počet mezičlánků je dán dle typu produktu. Kromě fyzického přemístění produktu souvisí distribuce i se změnou vlastnických vztahů. (Blažková, 2007)

3.5.4 Propagace

Další část marketingového mixu označována jako propagace či komunikační mix se skládá z několika nástrojů: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing atd. Propagaci lze chápat jako podporu nabízených produktů. Cílem propagace je obvykle informovat o produktech, které podnik nabízí a zvýšit jejich popularitu neboli přesvědčit zákazníky, že daný produkt je přesně to, co potřebují. Důvodem je především zvýšení odbytu na trhu a zvýšení zisku podniku.

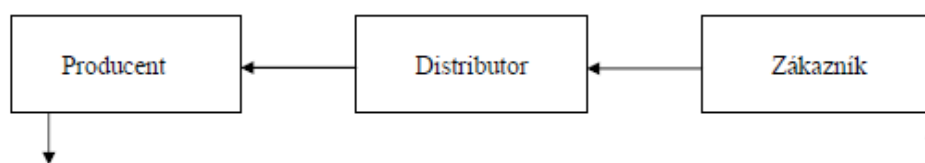
Základní strategie v propagaci dle Foreta (2003):

Push strategie (strategie tlaku) – doslova protlačení produktu přes distribuční kanály ke konečnému spotřebiteli. Využíváno především velkými firmami – nástrojem je osobní prodej a podpora prodeje.



Obr. 7 Push strategie (Foret, 2003)

Pull strategie (strategie tahu) – na prvním místě je vyvolání poptávky po produktu. Nástrojem je reklama, která vyvolá zájem zákazníků. V praxi se mnohdy push a pull strategie prolínají.



Obr. 8 Pull strategie (Foret, 2003)

Komunikační mix:

Reklama je definována jako placená a neosobní forma komunikace, jež má za cíl informovat spotřebitele a ovlivnit jejich nákupní chování. Jedná se o klasický, dlouhodobý nástroj komunikačního mixu, který je mezi širokou veřejností velmi často mylně považován za synonymum propagace. (Kotler, 2007)

Podpora prodeje slouží k propagování prodeje produktů (výrobků či služeb). Jedná se o krátkodobý nástroj komunikačního mixu. Patří sem např. množstevní slevy, prémie, soutěže atd. (Kotler, 2007)

Public relations neboli vztahy s veřejností souvisí s dobrým jménem firmy. Patří mezi tzv. neosobní formu komunikace s veřejností. Lze ji označit jako systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet důvěru a dobré vztahy mezi podnikem a veřejností. (Kotler, 2007)

Osobní prodej má výhodu v bezprostředním působení na zákazníka. Velmi často je označován jako nejefektivnější a nejnáročnější forma propagace s cílem dosažení žádoucího prodeje. (Kotler, 2007)

Direct marketing neboli přímý marketing se zaměřuje na určitý segment trhu (nebo konkrétní osoby). Obvykle je označován jako adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Patří sem např. poštovní zásilky, telemarketing a nabídkové katalogy. (Kotler, 2007)

3.5.5 Lidé

Lidé patří mezi rozšíření klasického marketingového mixu 4P (jedná se tedy o mix 5P). Jedná se o všechny, kteří se podílí na procesu poskytování služby a tím ovlivňují kupujícího. Do této skupiny marketingového mixu jsou řazeni zaměstnanci podniku i zákazníci. (Foret, 2003)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy, které budou používány v dalších kapitolách. Je zde popsán vývoj a současné trendy v oblasti marketingu, proces při tvorbě marketingového plánu a konkrétní složky marketingového mixu 5P. Informace jsou získány z dostupné české či zahraniční odborné literatury.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. MATERIÁL A METODIKA

Praktická část je zaměřena na popis aktuální situace vybraného prodejce nábytku a stávajícího marketingového plánu, včetně popisu a zhodnocení jednotlivých složek marketingového mixu. Hlavní část práce spočívá v inovaci marketingového plánu podniku Marouk, s.r.o. (dále jen Marouk). Mezi použité vědecké metody v této části práce patří indukce, dedukce, analýza a následná syntéza zjištěných informací.

Pro získání potřebných dat a jejich analýzu byl jako nejvhodnější postup zvolen kvantitativní (empirický) výzkum a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum byl proveden metodou dotazníkového šetření mezi obyvateli města Brna. Kvantitativní výzkum se opírá o dedukci, vychází z teorie, předpokládá projekt výzkumu a poskytuje přesná, numerická data. Kvalitativní výzkum byl zajištěn metodou polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou firmy. Proces kvalitativního výzkumu začíná pozorováním a sběrem dat, opírá se o indukci. Jedná se o nenumerné šetření a interpretaci. Výzkumník zkoumá, zdali se v datech objevují nějaké pravidelnosti, zjišťuje význam dat a formuluje předběžné závěry. (Creswell, 2009)

Členění marketingového plánu je následující:

- Charakteristika podniku
- Situační analýza
- Stávající marketingový mix
- Marketingový průzkum
- Finanční analýza
- SWOT analýza
- Marketingový plán
- Marketingové cíle
- Marketingové strategie
- Akční plány
- Rozpočet
- Kontrola

5. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Tato kapitola obsahuje základní informace o vybrané společnosti, předměty podnikání, počet zaměstnanců, historii, poslání, vize a cíle společnosti. Dané informace jsou získány především z webových stránek firmy či z obchodního rejstříku, případně z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou firmy.

5.1 Základní informace

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost Marouk (IČ 283 57 418), která se zabývá prodejem především sedacího nábytku. Sídlo společnosti se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brně. Showroom (neboli Studio židlí a kancelářského nábytku) sídlí na adrese Cejl 712/62B, 602 00 Brno. (Marouk, 2016)



Obr. 9 Showroom Marouk (Marouk, 2016)

Společnost Marouk byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně dne 21. srpna 2009. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč a je tvořen vkladem jediného společníka (tento vklad byl již zcela splacen). Obchodní společnost s ručením omezením zastupuje Ing. Zuzana Pavelková, která je zakladatelem a zároveň jediným jednatelem této společnosti. Předmětem podnikání Marouk je maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky, dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti

nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. (Obchodní rejstřík, 2016)



Obr. 10 Interiér showroomu Marouk (Marouk, 2016)

Jak již bylo zmíněno, jednatelem (tj. statutárním orgánem společnosti) je Ing. Zuzana Pavelková. Veškeré pravomoci, které zákon svěřuje valné hromadě, vykonává jediný společník (jednatel). Marouk má čtyři zaměstnance na plný pracovní úvazek, jednoho na zkrácený úvazek a dále brigádníka na dohodu o provedení práce. Jedná se o odborné prodejce (činnost prodej nábytku a administrativa), IT pracovníka, marketing a montážníky. Fluktuace stálých zaměstnanců je zde velmi nízká, většina z nich je ve firmě od vzniku dané pozice. Ostatní činnosti jsou řešeny pomocí externistů (např. účetnictví, některé montáže, online marketing atp.).

5.2 Historie společnosti

Firma Marouk byla založena jako obchodní společnost s ručením omezeným v roce 2009. Impulsem pro založení této firmy byla inspirace Ing. Pavelkové ve firmě jejího otce (jedná se o firmu Interier Group s.r.o., kterou v současnosti vlastní její manžel). První zkušenosti z oblasti prodeje a výroby nábytku získala právě ve firmě Interier Group s.r.o., kde pracovala na živnostenský list. Původním plánem bylo rozšíření této firmy z Uherského Hradiště do Brna (další pobočka v Brně). Z tohoto plánu sešlo, a proto si Ing. Pavelková založila firmu vlastní. Od roku 2014 je však sídlo Interier Group v Uherském Hradišti výdejním místem i pro Marouk.

5.3 Poslání společnosti

Posláním společnosti je nabízet komplexní služby v oblasti sezení a vybavení jídelen a kanceláří nábytkem i odborné poradenství při výběru sedacího nábytku s ohledem na zdravotní hledisko. Důraz je kladen na produkty od ověřených a kvalitních výrobců, sledování moderních trendů (např. účast na evropských veletrzích nábytku) a neustálé vzdělávání zaměstnanců. Spokojenost zákazníků je pro firmu nejlepší odměnou, a zároveň dobrou vizitkou. (Marouk, 2016)

5.4 Vize společnosti

Vizí společnosti je, aby si každý v městě Brně, když se řekne židle, vybavil firmu Marouk (kvalitní židle = Marouk). Dlouhodobým záměrem je image firmy, která prodává kvalitní sedací nábytek dle požadavků a potřeb zákazníků a poskytuje odborné poradenství v oblasti sezení.

5.5 Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti Marouk je zvýšení objednávek od firem (obvykle se totiž jedná o větší zakázky a vyšší zisk). Marketingovým cílem je tvorba efektivního marketingového plánu, který bude zaměřen na vyhledání a oslovení nových zákazníků a udržení zákazníků stávajících. Důraz bude kladen především na B2B trh (tj. obchodní vztahy a komunikace s dalšími společnostmi). Vzhledem k tomu, že je nejvíce objednávek provedeno ve studiu židlí a kancelářského nábytku (tj. showroom), nikoliv v internetovém obchodě, plánuje firma v následujících letech otevření dalších poboček na území České republiky.

5.6 Název a logo společnosti

Název společnosti vznikl podle jména a přezdívky manžela Ing. Zuzany Pavelkové. Marouk je složeno ze jména Marek a slova pavouk.



Obr. 11 Logo společnosti (Marouk, 2016)

Zdánlivě nicneříkající název společnosti (viz obr. 11), který většině zákazníků připomíná příjmení, byl zvolen především z důvodu možného odklonění od odvětví prodeje nábytku. Na webových stránkách firmy je název prezentován takto:

Moderní druhy židlí a nábytku

Aktuální informace o vývojových trendech židlí a nábytku

Rychlé dodání zboží

Odborné poradenství

Užitnost zboží zaručená certifikáty

Kvalita nabízených produktů

Dalším symbolem společnosti je logo, které je tvořeno názvem společnosti. Dané logo se objevuje např. nad vchodem do showroomu (viz obr. 9), na webových stránkách a na firemním automobilu. Na webových stránkách je uveden také slogan: *Marouk – židle jakou chcete.*



Obr. 12 Logo se sloganem společnosti (Marouk, 2016)

6. SITUAČNÍ ANALÝZA

Tato kapitola obsahuje komplexní analýzu podniku a jeho okolí (tj. analýza makroprostředí a mikroprostředí). Jedná se o popis současné marketingové situace podniku. Informace potřebné k provedení situační analýzy byly zjištěny především pomocí polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou firmy či externích zdrojů. Analýza makroprostředí spočívá v šetření vnějších podmínek. V této práci je použita analýza PEST (politické a právní, ekonomické, sociální a technologické faktory). Analýza mikroprostředí je provedena pomocí tzv. Porterova modelu pěti sil (5F). Součástí situační analýzy je i popis a zhodnocení stávajícího marketingového mixu. Výsledky situační analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a pro tvorbu marketingového plánu.

6.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí spočívá v šetření externích podmínek, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, ale silně ovlivňují podnikovou situaci. (Horáková, 2003). Informace pro provedení této analýzy jsou získány z dostupných externích zdrojů. Analýza makroprostředí je provedena metodou PEST (politické a právní, ekonomické, sociální a technologické faktory).

6.1.1 Politické a právní faktory

Mezi právní faktory ovlivňující činnost podniku se řadí legislativa regulující podnikání a určující zdanění podniků, legislativa týkající se ochrany spotřebitele, legislativa upravující pracovní právo ad. Níže uvedené zákony musí podnik dodržovat a řídit se jimi. Mezi legislativní vlivy, které ovlivňují podnik Marouk, patří například:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Činnost podnikatelských subjektů je ovlivněna politickými faktory, a to především politickou stabilitou, případně členstvím v mezinárodních institucích. Marouk má dodavatele i z dalších členských zemí EU (nejen z České republiky), proto je nutné dodržovat evropské legislativní předpisy např. Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2001/95/ES o všeobecné bezpečnosti výrobků a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008 požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkající se uvádění výrobků na trh. (European Commission, 2016)

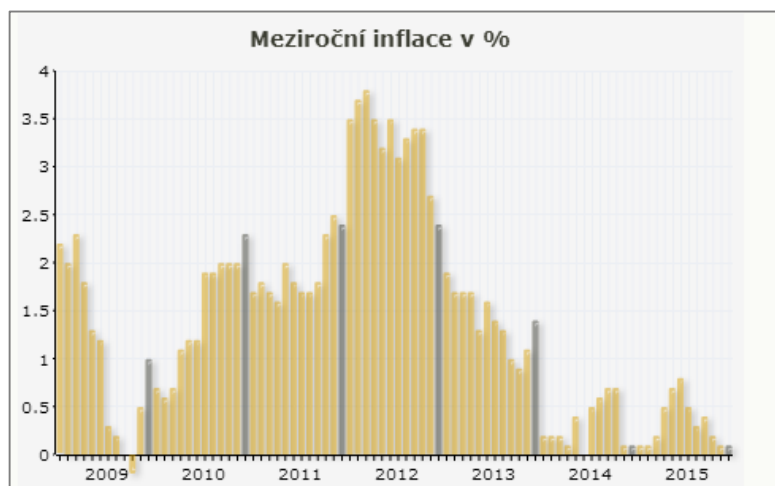
6.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí je pro podnik velmi důležité. V tomto okolí získává např. kapitál a nacházejí se v něm dodavatelé a zákazníci. Mezi hlavní sledované faktory patří dle Dedouchové (2001) míra ekonomického růstu, míra inflace a nezaměstnanost. Níže uvedené informace jsou převzaty z Makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky (leden 2016).

„I v roce 2016 je patrný dynamický růst české ekonomiky. Meziroční růst HDP dosáhl 4,1 %. Predikce růstu reálného DPH pro rok 2016 zůstává na 2,7 %. Dle Ministerstva financí je ekonomický růst tažen výhradně domácí poptávkou (nejrychleji rostoucí složkou je tvorba hrubého fixního kapitálu). Například dynamická spotřeba domácností vzrostla o 2,7 %. V zahraničním obchodu se navzájem kompenzuje stabilní růst ekonomik hlavních obchodních partnerů České republiky se zvýšenými dovozy, danými zrychleným růstem domácí poptávky a vysokou dovozní náročností českého exportu. Silný ekonomický růst probíhá v rovnovážném makroekonomickém prostředí. Nutno však podotknout, že některé z příčin růstu jsou spíše dočasnými faktory.“ (Ministerstvo financí České republiky, 2016)

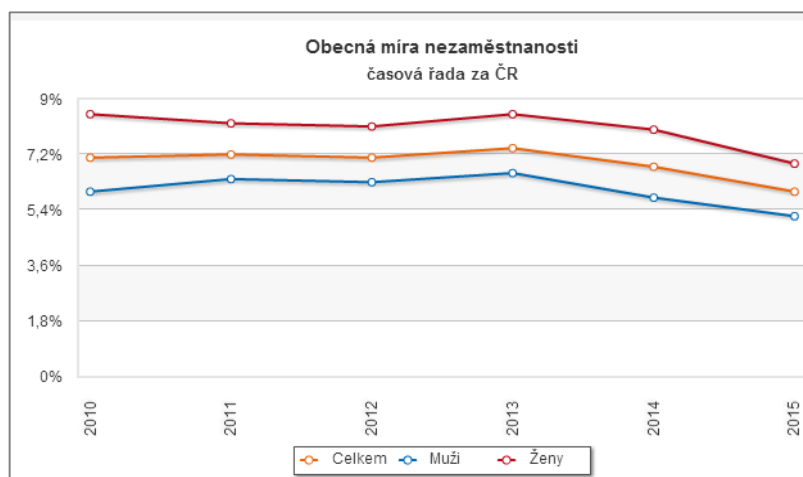
Dle informací dostupných na webových stránkách Ministerstva financí České republiky je rizikem pro českou ekonomiku přetrvání výraznějších tlaků na zhodnocení kurzu koruny pod hranici 27 CZK/EUR. Pozitivním rizikem je možnost přetrvání současných nízkých cen komodit. (Makroekonomická predikce České republiky, 2016) Vzhledem k tomu, že je ekonomika v období růstu (viz výše uvedené informace), je pro podnik Marouk snadnější odolávat tlaku konkurence či rozšiřovat své působení na trhu (a to díky rostoucí poptávce).

Inflace ovlivňuje např. poptávku či koupěschopnost koncových zákazníků společnosti Marouk. Míra inflace za rok 2015 dosáhla jen 0,3 %, což je dle Ministerstva financí nejméně od roku 2003 a druhá nejnižší hodnota v historii samostatné České republiky. Srovnání hodnot inflace za posledních 7 let je zobrazeno na obr. 13.



Obr. 13 Meziroční vývoj inflace v % (ČSÚ, 2016)

Silný ekonomický růst má vliv také na snižování počtu nezaměstnaných. Odhad nezaměstnanosti pro rok 2016 je 4,7 %. Z obrázku č. 14 je patrný klesající trend.



Obr. 14 Obecná míra nezaměstnanosti (ČSÚ, 2016)

6.1.3 Sociální (demografické) faktory

Mezi sociální faktory patří např. rozdělení příjmů, struktura obyvatelstva, vzdělání, pracovní mobilita či kulturní faktory. Produkty společnosti Marouk jsou nabízeny v rámci

celé České republiky (díky internetovému obchodu), a to napříč všemi věkovými kategoriemi. Nejvíce objednávek je z showroomu (sídlo ve městě Brně) – většina zákazníků je tedy z Jihomoravského kraje.

Nutné je zdůraznit, že trendem posledních let je pokles porodnosti a stabilizace hodnot úmrtnosti. Demografické stárnutí (neboli stárnutí populace) postihuje od druhé poloviny 20. století všechny vyspělé země. Dle predikcí Českého statistického úřadu bude vývoj věkové struktury dynamický, a to ve směru výrazného stárnutí populace. Důsledky demografického stárnutí významně ovlivní sféry sociálního a ekonomického vývoje. (Projekce, 2013)

Počet obyvatel Jihomoravského kraje je 1 173 948 osob. Průměrná hrubá mzda je 25 122 Kč. Podíl nezaměstnaných je 7,23 %. (ČSÚ, únor 2016) Rostoucí počet obyvatel a nárůst hrubé mzdy za poslední roky rozšiřuje potenciální skupinu koupěschopných zákazníků. Dle Českého statistického úřadu dochází rovněž k nárůstu počtu firem.

6.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří např. pořízení nových strojů či zařízení, zlepšení stávajících výrobních technologií, IT atd. V rámci firmy Marouk se jedná o pořizování nových software, výpočetní techniky či investici do firemních dopravních prostředků, a to především z důvodu morálního zastarávání.

6.1.5 Analýza PEST

Analýza PEST slouží ke zjištění stanovených faktorů, které mohou být budoucími příležitostmi či hrozbami pro firmu Marouk na českém trhu.

Politické a právní faktory:

- Úsporná opatření vlády
- Stabilita politické scény
- Možné zvýšení daní (trend předchozích let)

Ekonomické faktory:

- Silný ekonomický růst

- Snižování inflace
- Rostoucí poptávka po výrobcích a službách
- Snižování počtu nezaměstnaných (s tím souvisí zvyšování mezd)

Sociální (demografické) faktory:

- Růst životní úrovně obyvatel
- Zájem o životní prostředí a kvalitní výrobky
- Možnost rozšířit prodej produktů i do dalších krajů České republiky

Technologické faktory:

- Aktivní využívání moderních technologií (v rámci propagace firmy)
- Snadné cílení na nové segmenty zákazníků po celé České republice (využití moderních technologií)
- Finanční náročnost pořízení nových prostředků (např. PC, firemní automobil)

6.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se skládá z analýzy přímé a potenciální konkurence, z analýzy dodavatelů, odběratelů a substitutů. Jedná se o tzv. Porterův model pěti sil (5F). Ten se zaměřuje na identifikaci faktorů, které ovlivňují míru konkurence v daném odvětví.

Analýza přímé a nepřímé konkurence

Firma Marouk se zabývá prodejem nábytku po celém území České republiky (pomocí internetového obchodu). Nejvyšší počet objednávek je však realizován na kamenné prodejně, proto je přímá konkurence z řad brněnských firem. Hrozba přímé konkurence je vyhodnocena jako vysoká. Níže uvedené konkurenty stanovila jednatelka společnosti Ing. Pavelková. Jedná se o konkurenty zabývající se prodejem kancelářských židlí a dalšího sortimentu. Přímí konkurenti vlastní internetový obchod i kamennou prodejnu.

- Rada nábytek (www.rada.cz) se věnuje prodeji kancelářského nábytku české výroby. Vybavuje kanceláře, navrhuje interiéry na míru, zpracovává grafické

návrhy, 3D vizualizace prostor, prodává židle a křesla a zajímá se o zdravé sezení. U tohoto prodejce je patrné, že cílí na stejný segment zákazníků jako Marouk.

- Rafni (www.rafni.cz) je další z brněnských firem, která se specializuje na kancelářský nábytek a kancelářské židle od předních českých výrobců.
- Lino design (www.lino.cz) se označuje za předního českého distributora interiérového, zahradního a kancelářského nábytku. Sídlo společnosti a showroom se nachází v Brně. U všech nabízených produktů vyzdvihují především jejich design.
- Iridium (www.iridium.cz) je brněnská firma s dlouholetou tradicí, která se zaměřuje na vybavování interiérů na klíč a obchodování s kancelářským nábytkem a židlemi. Kromě showroomu mají i internetový obchod se sedacím nábytkem.
- FKM Kocman nábytek (www.kocman.cz) se zabývá prodejem kancelářského nábytku, kancelářských židlí a mnoho dalšího. Výhodou je velká rozloha prodejny (200 m²).

Mezi nepřímou konkurencí Marouk jsou řazeny obchodní řetězce s nábytkem. Zahraničních obchodních řetězců s nábytkem je v Brně několik např. Sconto, Asko, Ikea, Möbelix ad. Přestože tito prodejci nabízejí také kancelářský nábytek, nejsou přímou hrozbou. Marouk cílí (stejně jako výše uvedení přímí konkurenti firmy) na zákazníky, kteří jsou ochotni si za kvalitní kancelářský sedací nábytek připlatit.

Analýza potenciální konkurence

Mezi potenciální neboli novou konkurencí lze zařadit nové subjekty, které mohou vstoupit na trh. Jedná se o potenciální konkurenci v Brně, případně v Jihomoravském kraji. Vzhledem k zaměření Marouk jako odborníka na oblast sedacího nábytku s několikaletou tradicí není očekávaná v nejbližší době hrozba ze strany nových konkurentů. Určitým rizikem může být vstup do odvětví výroby nábytku (často spojen s prodejem vlastních výrobků). S tímto typem podnikání jsou však spojeny vyšší kapitálové požadavky (ve srovnání s prodejem nábytku). V případě internetových obchodů s kancelářským nábytkem jsou bariéry vstupu do odvětví velmi nízké. Kapitálové požadavky se odvíjí pouze od vytvoření internetového obchodu a zabezpečení skladovacích prostor. Pro tento způsob podnikání nejsou nutné žádné zvláštní licence,

pouze živnostenský list (volná živnost). Potenciální konkurenty v této oblasti by mohla odradit vysoká konkurence na trhu a relativně nízká marže (obvykle 15 až 30 %). Výhodou Marouk ve srovnání s novými konkurenty je kamenná prodejna. Internetový obchod nepovažuje firma Marouk za hlavní činnost svého podnikání. Hrozba potenciální konkurence je vyhodnocena jako nízká.

Analýza dodavatelů

Mezi dodavatele firmy Marouk patří především čeští, němečtí a italské výrobci sedacího či kancelářského nábytku. Firma je schopna vyjednat a zajistit téměř jakýkoliv sedací nábytek (na základě požadavku zákazníka). Mezi dodavatele sedacího nábytku patří LD seating, RIM, Alba, Antares, Form design, TON, Pedrali, UP-ON, Gabon, Sedus ad. Kancelářský nábytek dodávají tyto firmy: HOBIS, Exner, Rauman. Zakázkovou výrobu zajišťují stolaři. Důraz je kladen na dodržování smluvních podmínek a kvalitu výrobků. Nové dodavatele získává jednatelka firmy Ing. Pavelková i na evropských veletrzích s nábytkem. (Marouk, 2016) Vyjednávací síla dodavatelů není příliš silná, a to i přes to, že počet dodavatelů je ve srovnání s počtem obchodů nabízejících jejich výrobky mnohonásobně menší. Podmínky ze strany dodavatelů jsou např. stanovení pevné maloobchodní ceny či nemožnost prodávat některé druhy ergonomických pomůcek přes internetový obchod. Vše záleží na domluvě mezi konkrétním dodavatelem a odběratelem. Z důvodu širokého portfolia produktů firmy Marouk je hrozba vyjednávací síly dodavatelů vyhodnocena jako nízká.

Analýza odběratelů (zákazníků)

Odběratelé mají schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku či služby. Odběratele firmy Marouk lze rozdělit na B2C a B2B zákazníky. Vyjednávací síla B2C zákazníků spočívá v jejich nákupním chování (nejsou sami schopni ovlivnit cenu produktu, ale obvykle hledají nejvýhodnější podmínky). Kromě citlivosti na cenu je důraz kladen i na možnosti odborného poradenství, dopravy, montáže nebo pozáručního servisu. Pro B2B zákazníky je typický větší rozsah objednávek a menší citlivost na cenu. Díky většímu odebíranému množství mají tito zákazníci možnost vyjednat si u prodejce výhodnější podmínky (např. dodací podmínky či množstevní slevy). Časté je komplexní vybavení kanceláří. Hrozba vyjednávací síly odběratelů firmy Marouk je vyhodnocena jako nízká.

Analýza substitutů

Jedná se o analýzu výrobků či služeb, které mohou nahradit současnou nabídku na trhu. Vzhledem k předmětu činnosti – prodej nábytku, je nahrazení nábytku substituty téměř nemožné. Částečná nahraditelnost je možná díky použitým materiálům, např. čalouněný sedací nábytek vs. nechalouněný sedací nábytek, místo drahé kvalitní kancelářské židle lze zvolit méně kvalitní levnou kancelářskou židli atp. Sedět u psacího stolu lze i na kuchyňské židli a na dalších alternativách (např. balanční míč). Firma Marouk nabízí sedací nábytek od kvalitních českých výrobců. Za tyto výrobky jsou zákazníci ochotni si připlatit. Jsou si vědomi zdravotních hledisek a ergonomických požadavků. Hrozba vzniku substitutů je tedy nízká.



Obr. 15 Porterův model pěti sil – vyhodnocení analýzy (vlastní zpracování)

6.3 Stávající marketingový mix

V této kapitole je popsán a zhodnocen stávající marketingový mix firmy Marouk. Marketingový mix lze definovat jako kombinaci marketingových nástrojů, které umožňují uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který vede k dosažení cílů podniku. Jedná se o marketingový mix 5P (Product, Price, Place, Promotion, People). Jednotlivé níže uvedené prvky marketingového mixu se vzájemně ovlivňují a doplňují.

6.3.1 Produkt

Produkt je definován jako všechny výstupy podniku – hmotné i nehmotné. Jedná se tedy o výrobky i služby.

Marouk nabízí tyto výrobky:

- Kancelářské židle a křesla
- Jídelní židle
- Restaurační židle
- Barové židle
- Pohovky a křesla do vstupních hal a lobby barů
- Sedačky a lavice do čekáren
- Kancelářský nábytek (typizovaný i na míru)
- Atypický nábytek
- Vestavěné skříně
- Stoly (jídelní i konferenční)
- Dílenský nábytek

Marouk nabízí tyto služby:

- Zakázková výroba nábytku
- Návrhy nábytku
- Architektonické návrhy interiérů
- Záruční a pozáruční servis
- Opravy nábytku
- Montáž
- Rozvoz zboží
- Restaurátorské služby
- Hodinový manžel

Jak bylo zmíněno v kapitole 5. Charakteristika podniku, Marouk je prodejcem, nikoliv výrobcem nábytku. Firma nabízí široké portfolio výrobků, ale nejvíce se zaměřuje na nábytek sedací. Kancelářský či dílenský nábytek (především na míru) je řešen pomocí smluvních výrobců nábytku. Pracovník firmy Marouk vytvoří potřebné podklady a návrh

je předán do výroby. Nabízené výrobky lze rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to nábytek sedací a nábytek na míru (typizovaný či atypický). Nabízeny jsou v internetovém obchodě i showroomu.

Výše uvedené nabízené služby jsou, co do počtu objednávek, méně zastoupené. Výhodou je ale kompletní vybavení interiéru, což nemusí být po první návštěvě showroomu, kde je vystavený především sedací nábytek, hned patrné.

Na níže uvedeném grafu je zobrazeno zastoupení objednávek sedacího nábytku. 90 % objednávek je provedeno osobně na showroomu, pouze 10 % objednávek je přes internetový obchod. Souvisí to s povahou produktu – nábytek je vždy lepší si vyzkoušet. Po provedení objednávky v internetovém obchodě vždy dochází ještě k telefonické konzultaci dané objednávky.



Obr. 16 Objednávky sedacího nábytku (vlastní zpracování)

Analýza produktu:

- 1) **Jádro** (základní přínos produktu): sedací nábytek – odpočinek, komfort při práci atd.
- 2) **Reálný produkt**: použitý materiál, design produktu, kvalita, funkčnost, značka.
- 3) **Rozšířený produkt**: doprava, montáž, záruka, pozáruční servis, možnost výběru potahového materiálu a barvy.

Dle slov jednatelky Ing. Pavelkové je přidána hodnota produktů v široké nabídce pod jednou střešou (doporučení vhodného řešení pro zákazníka), v rychlosti

a flexibilitě. Dalšími výhodami je záruka až 5 let, kvalita českých výrobců nábytku a stejné ceny v internetovém obchodě i v kamenné prodejně.

6.3.2 Cena

Stanovení ceny produktu je výsledkem řady interních a externích faktorů a má významný vliv na zisk. Marouk upřednostňuje kvalitu produktů, takže cílí na zákazníky, kteří jsou si za kvalitu ochotní připlatit. Cena produktů vychází z dodavatelských vztahů a z výše nákladů. Jak už bylo zmíněno v kapitole 6.3.1 Produkt, stejné ceny produktů jsou uvedeny v internetovém obchodě i v kamenné prodejně. Stanovení ceny u zakázek typu tvorba interiéru (např. vybavení kanceláří) se liší dle konkrétních požadavků zákazníků. Vstupuje sem např. cena materiálu, rozsah prací (od návrhu až po instalaci) atd. Obvykle je vypracována předběžná cenová nabídka.

6.3.3 Distribuce

Distribuci lze chápat jako pohyb produktů od výrobce ke spotřebiteli. Kromě fyzického přemístění produktu souvisí distribuce i se změnou vlastnických vztahů. V případě firmy Marouk se jedná o nepřímou distribuční síť jednoúrovňovou. Tato distribuční cesta se skládá z výrobce, prodejce (tj. Marouk) a konečného spotřebitele.

Výrobce → Prodejce → Zákazník

Výhodou prodejce je vlastní sklad a vlastní automobil. Je zde možnost rychlé přepravy daného produktu ke koncovému zákazníkovi. Doprava produktů po Brně je zpoplatněna částkou 289 Kč. Doručení zboží závisí na domluvě se zákazníkem (lze i ve večerních hodinách). Při odběru většího množství zboží jsou domluveny individuální podmínky přepravy. V případě nákupu výrobku v internetovém obchodě je možné využít externí dopravní firmu. Cílem distribuční politiky podniku je zajistit co nejefektivnější přemístění produktu ze skladu k zákazníkovi.

6.3.4 Propagace

Propagace či komunikační mix ve firmě Marouk se skládá z těchto nástrojů: reklama, podpora prodeje a osobní prodej. Propagaci lze chápat především jako podporu nabízených výrobků. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, ve firmě Marouk nedochází k tvorbě marketingových plánů. Cílem používané propagace je obvykle informovat o produktech, které podnik nabízí a zvýšit jejich odbyt.

Stávající komunikační mix:

Reklama

Reklama patří mezi nejčastější formy propagace firem. V případě Marouk se jedná o kombinaci offline (klasické) a online (internetové) reklamy. Offline propagaci zajišťuje jednatelka a zaměstnanci firmy, online reklama je řešena externě. Níže jsou uvedené využívané formy propagace:

- Webové stránky
- PPC reklama (Pay Per Click)
- SEO (Search Engine Optimization)
- Sociální sítě
- Reklamní spoty v radiu
- Polepy firemního automobilu a výlohy showroomu

Webové stránky jsou v současné době téměř nezbytností. I přes to, že je více objednávek uskutečněno na showroomu, nikoliv přes internetový obchod, jsou webové stránky prezentací firmy. Jedná se o prodejní kanál a propagační nástroj. Pomocí webových stránek je zákazník seznámen s nabízenými produkty, obchodními podmínkami a aktuálními nabídkami. Nechybí zde ani informace o firmě, její vize a reference zákazníků. Velkou výhodou je pravidelná aktualizace webových stránek firmy Marouk, takže na rozdíl od mnoha jiných konkurenčních prodejců nábytku nemají stránky zastaralé či nefunkční. Samozřejmostí je i moderní design a uživatelská přívětivost. S webovými stránkami souvisí i další formy propagace, a to PPC reklamy, SEO a Facebook.



Obr. 17 Webové stránky Marouk (Marouk, 2016)

PPC reklama je online reklama, u které inzerent platí za proklik, nikoliv za zobrazení. Výhodou je vysoká účinnost, přesné zacílení a měřitelnost výsledků. Firma Marouk má PPC reklamu řešenou externě. Využívá Sklik (Seznam.cz) a Google Adwords. Reklamy se spouští na druhy nabízeného sortimentu (např. kancelářské židle), ne na konkrétní výrobky, jak je pro většinu internetových obchodů typické.

SEO (Search Engine Optimization) je forma online marketingu, která zvyšuje viditelnost stránek ve výsledcích tzv. organického vyhledávání, a to pomocí optimalizace pro vyhledávače. Firma Marouk používá SEO ve vyhledávači Seznam.cz a Google. Tato služba je řešena externě a při zadání určitých klíčových slov (např. židle Brno) se firma Marouk objeví na předních pozicích v přirozeném vyhledávání (tj. přímo pod PPC reklamou). Výhodou jsou rovněž i zápisy na Google a Seznam.cz (Firmy.cz a Moje firma na Google).

Sociální sítě jsou další z používané formy reklamy. Firma Marouk má firemní profil na Facebooku, kam přidává především informace o nabízených produktech.

Reklamní spoty v radiu jsou další formou používané reklamy. Jsou využívány v nepravidelných intervalech (z důvodu vyšší ceny), a to pouze na jedné brněnské radiové stanici. Poprvé byly firmou Marouk použity v říjnu r. 2015 (garance doručení zboží do vánoc) a následně v lednu r. 2016 (novoroční výprodej vzorků). Přestože je tato forma

propagace obtížně měřitelná (ve srovnání s internetovou reklamou), byl patrný významný nárůst objednávek a tržeb.

Polepy firemního automobilu a výlohy showroomu napomáhají šíření povědomí o firmě Marouk. Dobré umístění firemní výlohy (frekventovaná ulice, Brno-Cejl) umožňuje informovat zákazníky o nabízeném zboží např. akce, výprodeje atd. Informace, které jsou uvedeny na výloze, jsou také na webových stránkách. Se značkou Marouk se lidé mohou setkat i na reklamních předmětech firmy (tj. tužky, trička a metry).

Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobý nástroj komunikačního mixu. Ve firmě Marouk se jedná především o slevy a výprodeje produktů v internetovém obchodě a v kamenné prodejně. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách – ceny v internetovém obchodě a v kamenné prodejně se nijak neliší. Podpora prodeje se dělí na Akce (tj. dočasně zvýhodněná nabídka), Slevy (cenově zvýhodněná nabídka) a Výprodej (poslední kusy). Tato označení mají vliv na podporu prodeje daných produktů. Formou podpory prodeje jsou i jednoduché letáčky, které jsou rozdávány zákazníkům či lidem v centru města Brna.

Osobní prodej

Výhodou osobního prodeje je bezprostřední působení na zákazníka. Prezentace výrobků či nabízených služeb probíhá v kamenné prodejně (showroom, Brno-Cejl). Jednatelka firmy Ing. Pavelková si zakládá na správné a efektivní komunikaci zaměstnanců se zákazníky. Pro Marouk je tento typ osobního prodeje nejefektivnější a zároveň nejnáročnější forma propagace. Klade se důraz na odborné znalosti prodejců a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Jednatelka Ing. Pavelková se rovněž účastní B4B snídaní, kde se setkává s dalšími zástupci firem (šíření povědomí o firmě Marouk). Právě osobní setkání podnikatelů umožňuje cílení na B2B trh.

6.3.5 Lidé

Lidé patří mezi rozšíření marketingového mixu 4P. Jedná se o všechny, kteří se podílí na procesu poskytování služby a tím ovlivňují kupujícího. Do této skupiny marketingového mixu jsou řazeni všichni zaměstnanci podniku Marouk. Tato složka marketingového mixu je zde zařazena z důvodu požadavků, které jsou na zaměstnance kladeny. Jedná se o odbornost, podrobnou znalost nabízených produktů a příjemné

vystupování. Významnou přidanou hodnotou je totiž lidský přístup a orientace na potřeby zákazníka (pomoc s výběrem atd.).

6.3.6 Zhodnocení stávajícího marketingového mixu

V hodnocené firmě se neprovádí marketingové plánování. I přes tento fakt je kladen velký důraz na využívání jednotlivých složek marketingového mixu. Dle slov Ing. Pavelkové se v oblasti propagace rozhodují na základě předchozích zkušeností.

Velmi důležitým faktorem pro zákazníky firmy je kvalita produktu, jeho vlastnosti, design a nabízené (doplňkové) služby. Přidanou hodnotou je také sledování nových trendů a účast jednatelky na evropských veletrzích nábytku (s tím souvisí neustálé rozšiřování portfolia výrobků a zajímavější výběr pro zákazníky). Cílem je nabízet vždy kvalitní nábytek, což souvisí i s výběrem vhodných dodavatelů. Rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji je ale rozšířený produkt (individuální přístup, pozáruční servis, cena dopravy, montáž, možnost vybrat si potahovou látku atp.). Právě na kvalitu poskytovaných služeb, odbornost a příjemné jednání se zákazníky je kladen ve firmě velký důraz. V oblasti produktu je možnost zaměřit se více na online prodej, který však dle slov jednatelky Ing. Pavelkové není stěžejní.

Propagace firmy probíhá na velmi dobré úrovni. Využíváno je více kanálů a především používání online marketingu umožňuje lepší postavení v konkurenčním boji. Výhodou je kombinace kamenné prodejny (showroom) a internetového obchodu. V internetovém obchodě se potenciální zákazníci dozvědí informace o nabízeném zboží a cenách, na prodejně si vybrané zboží mohou vyzkoušet. Většina objednávek je realizována na prodejně, ale právě z výše uvedeného důvodu (v internetovém obchodě prohlédnou, v kamenné prodejně koupí) je důležité zaměřit se aktivně i na online reklamu. Výhodou je jednoduché zjištění návratnosti investic a výkonnosti kampaní, zacílení na zákazníky a šíření povědomí o firmě. K propagaci internetového obchodu je vhodné využívání PPC reklam (více kampaní v Adwords a Sklik, nikoliv pouze na typy nábytku, ale i konkrétní výrobky). Sociální sítě umožňují rozvoj dobrého jména firmy (komunikace se zákazníky, šíření povědomí atd.). Právě tyto marketingové aktivity má za úkol nová zaměstnankyně. Je patrné, že si vedení firmy uvědomuje důležitost online reklamy.

Vzhledem k nárokům, které jsou kladeny na zaměstnance a prozákaznický přístup firmy by bylo vhodné využít i obsahový marketing, který prozatím není realizován. Právě

tvorba odborného obsahu a jeho publikace na webových stránkách firmy či sociálních sítích by Marouk postavila do role odborníka v oboru prodeje nábytku a šířila by povědomí o firmě.

Marouk je řazen mezi malé podniky. Rozpočet na marketingové činnosti je omezený, což neumožňuje masivní kampaně. Vedení firmy je otevřeno různým možnostem propagace – důležitá je návratnost investic.

6.4 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum je prováděn kvantitativní metodou, a to pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkovému šetření předcházela polostrukturovaný rozhovor s jednatelkou firmy Ing. Pavelkovou. Získané informace o zákaznících a nabízených produktech byly následně využity pro tvorbu dotazníku (viz příloha č. 1). Firma Marouk marketingový průzkum neprovádí. Pouze prodejci v kamenné prodejně se ptají zákazníků, jak se o jejich firmě dozvěděli (odpovědi jsou např. na doporučení, šel jsem kolem, jsem stálý zákazník, z internetu, z reklamy). Cílem tohoto dotazníkové šetření je především zjištění názoru spotřebitelů na kvalitní sedací nábytek a jeho pořízení. Výsledky marketingového průzkumu jsou zohledněny v inovaci marketingového plánu (tj. stanovení cílů např. zvýšení povědomí o firmě Marouk). Bližší informace o provedeném dotazníkovém šetření a zjištěných výsledcích jsou uvedeny v příloze č. 1.

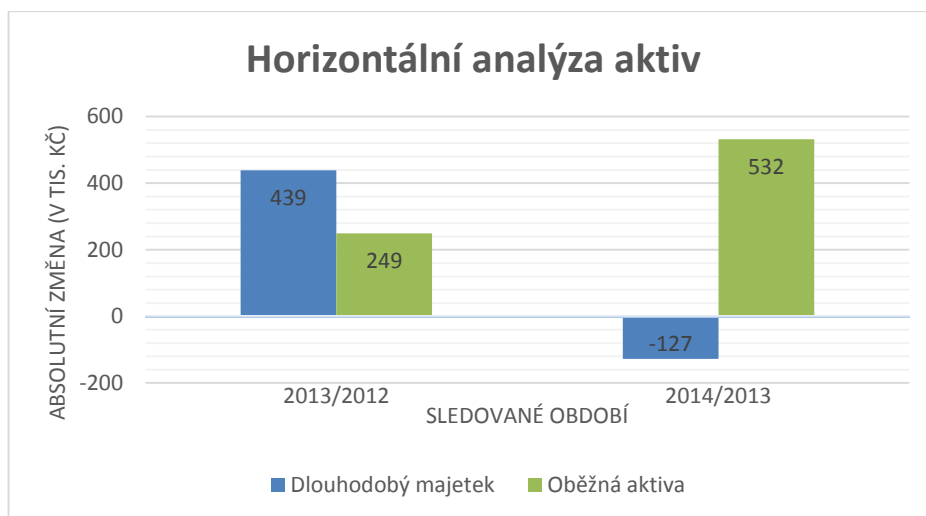
6.5 Finanční analýza

V této kapitole je řešena finanční situace podniku Marouk. Finanční analýza je zpracována ve zjednodušené verzi, protože není hlavním tématem diplomové práce. Provedena je horizontální a vertikální analýza a analýza vybraných poměrových ukazatelů. Výsledky finanční analýzy jsou zohledněny při stanovení marketingových cílů podniku. Informace pro zpracování finanční analýzy jsou získány z dostupných účetních výkazů firmy, a to za tři po sobě jdoucí účetní období. Výsledky finanční analýzy jsou uvedeny v příloze č. 2.

6.5.1 Horizontální analýza

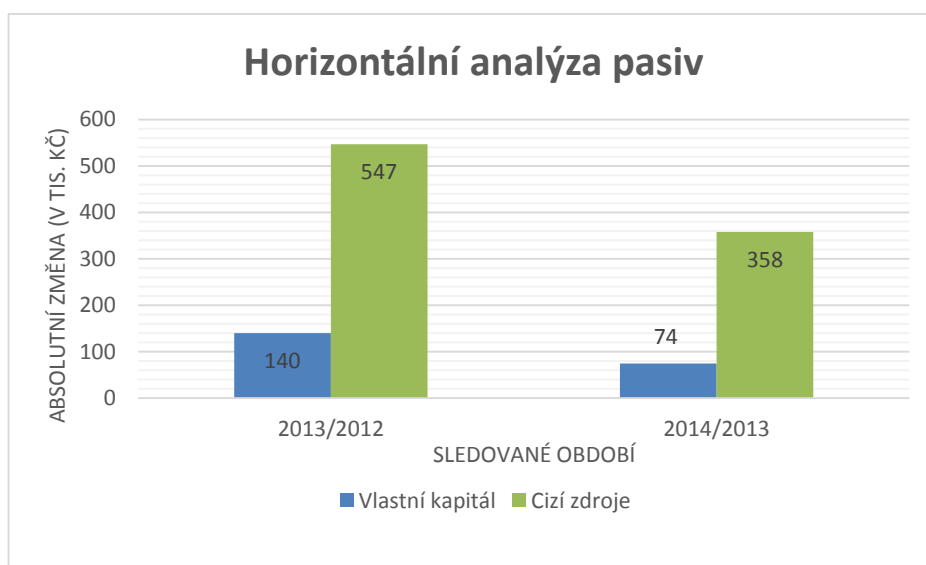
Horizontální analýza neboli analýza vývojových trendů zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase. V rámci této diplomové práce jsou analyzována tři po sobě jdoucí

období (tj. rok 2012, 2013 a 2014). Horizontální analýza ukazuje absolutní změnu (v tis. Kč) a relativní změnu (v %).



Obr. 18 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném obrázku (viz obr. 18) je zobrazen rozdíl aktiv v absolutních hodnotách (tj. tisíce Kč). Oběžná aktiva vykazují růst ve všech sledovaných obdobích. Dlouhodobý majetek ve sledovaném období r. 2013/2012 zaznamenal nárůst o 439 tis. Kč, v dalším období následoval pokles o 127 tis. Kč (tj. 25,15 %). Z horizontální analýzy aktiv je však zřejmý nárůst aktiv celkem, a to o 89,27 % (2013/2012) a v následujícím období (2014/2013) o 26,99 %. Výše aktiv celkem neustále roste. V prvním sledovaném období je nárůst způsoben především položkou dlouhodobý hmotný majetek, v dalším období nárůstem zásob a oběžných aktiv.



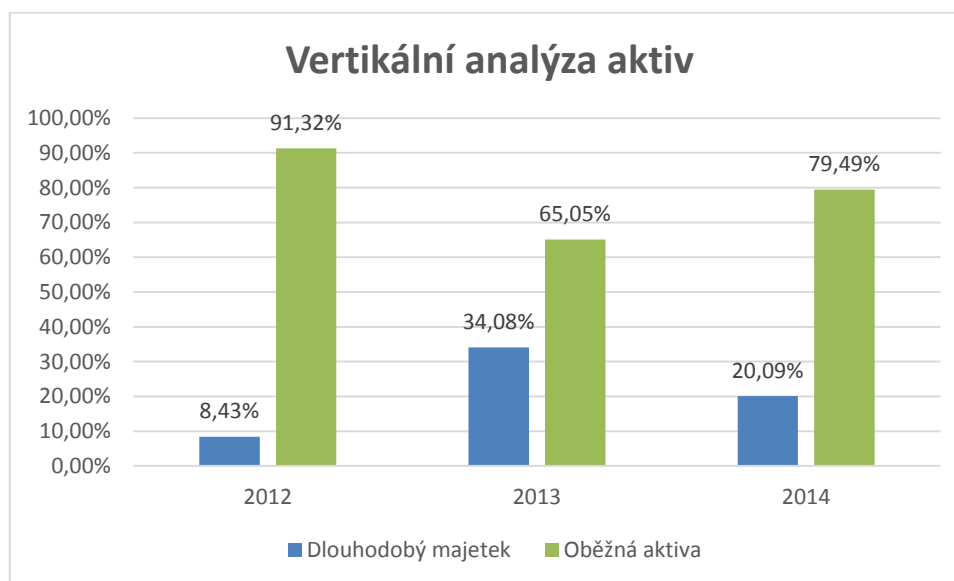
Obr. 19 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv (obr. 19) ukazuje meziroční pokles cizích zdrojů i vlastního kapitálu v absolutních hodnotách (tis. Kč). Ve srovnání s rokem 2012 byl v roce 2013 patrný výrazný nárůst cizích zdrojů, a to o 71,04 %. K navýšení vlastního kapitálu došlo až v r. 2014, a to o 75,51 %.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát je zobrazena v příloze č. 2. Důležitou informací je, že tržby z prodeje výrobku se meziročně zvyšují. Dle relativních změn se jedná o 18,83 % (rok 2013/2012) a o 27,80 % (rok 2014/2013).

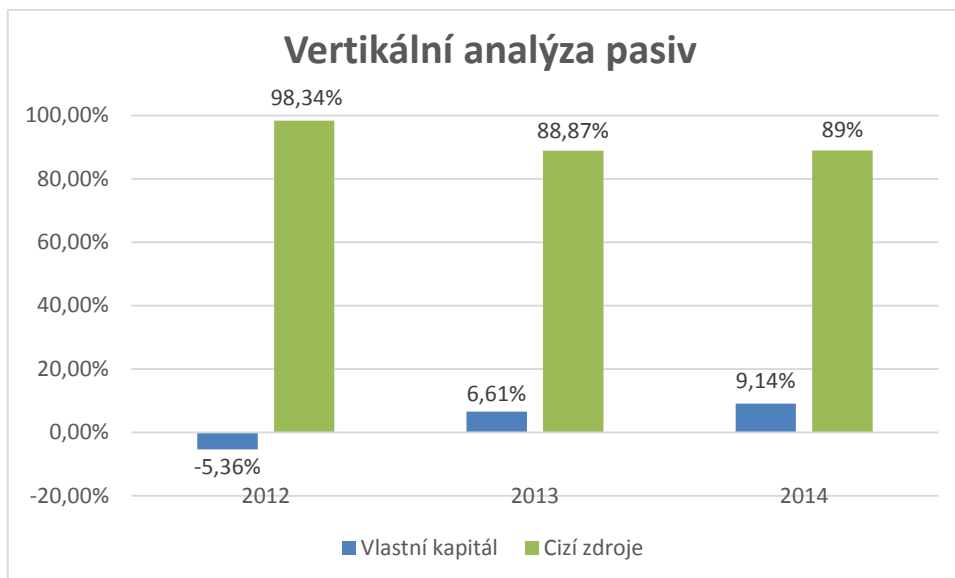
6.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů (rozvaha a výkaz zisku a ztrát) na základu. Pro vertikální analýzu aktiv byla jako základ zvolena položka aktiva celkem, pro pasiva položka pasiva celkem a pro výkaz zisku a ztrát tržby za prodej zboží.



Obr. 20 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že největší podíl na položce aktiva celkem mají pro všechna sledovaná období oběžná aktiva. Nejnižší hodnota byla v roce 2013, a to 65,05 %. Nejvyšší podíl dlouhodobého majetku na aktivech celkem byl v roce 2013, a to 34,08 %. Pro obchodní společnosti je typické vyšší zastoupení oběžného majetku.



Obr. 21 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 21 je znázorněn podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů na pasivech celkem. Zde je patrné výrazné zastoupení cizích zdrojů. Nejnižší podíl cizích zdrojů na pasivech celkem byl v roce 2013, a to 88,87 %. Z provedené vertikální analýzy pasiv (viz příloha č. 2) je zřejmé, že nejvyšší zastoupení v cizích zdrojích mají krátkodobé závazky (pro rok 2012 96,81 %, pro rok 2013 55,33 % a pro rok 2014 69,50 %). Podíl vlastního kapitálu ve sledovaném období mírně roste.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát je zobrazena v příloze č. 2. Z provedené analýzy je zřejmý nárůst podílů obchodní marže na tržbách za prodej zboží. Nejvyšší zastoupení (nad 70 %) vykazují náklady vynaložené na prodané zboží.

V tabulce č. 2 je uvedený výsledek hospodaření za účetní období ve sledovaných letech (2012, 2013 a 2014). Jedná se o výši výsledku hospodaření za účetní období (v tis. Kč) a podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží (v %). V roce 2014 je zjištěn nejnižší výsledek hospodaření ve sledovaných letech, a to 74 tis. Kč.

Tab. 2 Výsledek hospodaření za účetní období

VH za účetní období	2012	2013	2014
VH v tis. Kč	108	140	74
VH podíl na tržbách za prodej zboží v %	1,70	1,85	0,77

6.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Níže uvedená analýza je provedena pomocí základních poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele platební schopnosti podniku, ukazatele finanční stability, rentability a aktivity podniku. Potřebné informace jsou získány z rozvah a z výkazů zisku a ztrát podniku Marouk za tři po sobě jdoucí období.

Tab. 3 Platební schopnost podniku

Platební schopnost podniku	Rozsah optima	2012	2013	2014
Krytí dl. aktiv dl. zdroji		11,03	2,80	4,89
Likvidita běžná	1,0 - 2,5	0,94	1,18	1,14
Likvidita pohotová	0,7 - 1,2	0,78	0,94	0,87
Likvidita okamžitá	0,2 - 0,5	0,50	0,78	0,53
Čistý pracovní kapitál		-43	144	188

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své platné závazky. Z tab. 3 je patrné, že běžná likvidita podniku je (kromě r. 2012) v doporučeném intervalu, z čehož vyplývá, že podnik je schopen z aktiv uhradit závazky a zachovat platební schopnost. Rovněž ukazatele pohotové likvidity jsou v optimální výši. Pouze u okamžité likvidity jsou hodnoty ukazatele vyšší, než je udávaný interval, což značí vyšší množství krátkodobých závazků ve srovnání s krátkodobým finančním majetkem podniku.

Čistý pracovní kapitál ukazuje, jestli má podnik k dispozici prostředky na svou běžnou provozní činnost. Jedná se o tzv. rozdílový ukazatel. Ze zjištěného čistého pracovního kapitálu pro rok 2013 a 2014 je patrné, že podnik je schopen hradit své závazky.

Tab. 4 Finanční stabilita podniku

Finanční stabilita podniku	Rozsah optima	2012	2013	2014
Věřitelské riziko	50 %	98,34	88,87	89,00
Koeficient samofinancování		-0,05	0,07	0,09
Finanční páka		-18,64	15,12	10,94

Z tab. 4 je zřejmý rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem. Míra krytí celkového majetku podniku cizími zdroji je ve sledovaných letech v rozmezí od 88,87 %

do 98,34 %. Optimální výše je 50 %. Z koeficientu samofinancování je patrné, že podnik financuje většinu investic cizími zdroji.

Tab. 5 Rentabilita podniku

Rentabilita podniku	Rozsah optima	2012	2013	2014
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	více než 7 %	0,14	0,10	0,05
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	více než 15 %	-2,57	1,43	0,59

Ukazatele rentability měří celkovou účinnost řízení podniku. Z tab. 5 je zřejmé, že se ukazatele pohybují ve velice nízkých mezích (pod 1 %), což snižuje důvěryhodnost podniku u věřitelů.

Tab. 6 Aktivita podniku

Aktivita podniku	Rozsah optima	2012	2013	2014
Obrat celkového kapitálu		8,12	5,10	5,13
Obrat pohledávek	méně než 50	10,93	5,34	15,55
Doba obratu zásob		6,85	9,10	13,35

Hodnota vyjadřující dobu obratu pohledávek nepřekračuje ve sledovaném období optimální rozsah, což znamená, že finance podniku jsou v pohledávkách vázány menší dobu, než je optimální časový úsek.

6.6 SWOT analýza

SWOT analýza slouží pro zpřehlednění podstatných informací získaných pomocí provedené situační analýzy, dotazníkového šetření a zhodnocení stávajícího marketingového mixu. V rámci této kapitoly dochází k posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi podniku. SWOT analýza je tedy prvním krokem syntézy analytických informací vedoucí k definování strategických cílů a opatření. Jednotlivé kombinace vlivů a faktorů znamenají rozdílné strategické reakce podniku.

6.6.1 Silné stránky

- Kvalita nabízených produktů (prověření dodavatelé)
- Kvalitní zakázková výroba (komplexní řešení, atypické výrobky atd.)
- Dobré umístění kamenné prodejny (centrum města Brna)
- Kvalifikovaní pracovníci
- Nabídka doplňkových služeb
- Kombinace internetového obchodu a kamenné prodejny

Mezi silné stránky firmy Marouk patří kvalita nabízených produktů a doplňkových služeb. Výhodou je prodej kvalitního nábytku od prověřených výrobců i zakázková výroba dle přání zákazníka (atypický nábytek, komplexní řešení firemních interiérů ad.). Další silnou stránkou je umístění kamenné prodejny v centru města Brna na frekventované ulici Cejl. Pokrytí zbytku republiky je umožněno pomocí internetového obchodu. Marouk si zakládá na odborných znalostech svých zaměstnanců a právě kvalifikovanost prodejců jej staví do pozice odborníka na zdravé sezení.

6.6.2 Slabé stránky

- Absence marketingového plánování
- Nízké povědomí o společnosti
- Vyšší cena výrobků
- Nedostatečné jednání s B2B zákazníky (např. developři, firmy atd.)

Slabou stránkou firmy Marouk je absence marketingového plánování. Z dotazníkového šetření vyplynulo nízké povědomí o firmě. Tyto dvě slabé stránky spolu úzce souvisejí. Právě pravidelná tvorba marketingového plánu může pomoci s rozšířením dobrého jména firmy Marouk. Další ze slabých stránek je vyšší cena výrobku (např. ve srovnání s obchodními řetězci s nábytkem). Jak již bylo zmíněno dříve, firma cílí na zákazníky, kteří jsou ochotni si za kvalitní výrobky připlatit. Nevýhodou a slabou stránkou je i nedostatečné jednání s B2B zákazníky.

6.6.3 Příležitosti

- Zřízení kamenných prodejen v dalších městech ČR
- Cílení propagace na B2C i B2B trh (tj. rozšíření segmentu zákazníků)
- Zvýšení objednávek z internetového obchodu
- Aktivní účast na setkání B2B

Příležitostí je zřízení dalších kamenných prodejen v ČR. Tato příležitost je však náročná na kapitálové požadavky. Alternativní příležitostí je soustředit se na zvýšení objednávek z internetového obchodu, což v současnosti není hlavní činností firmy. Se zvýšením objemu prodeje souvisí rovněž cílení propagace na B2C i B2B trh. S tím souvisí rozšíření segmentu zákazníků. Především B2B zákazníci jsou velkou příležitostí, které by se měla věnovat pozornost.

6.6.4 Hrozby

- Růst cen odebíraných produktů
- Možnost vstupu nového konkurenta
- Růst cen pronájmu (prodejna a sklad)
- Tlak na cenu výrobků (zákazníci si díky internetu jednoduše porovnají ceny)

Hrozbou je možný růst cen odebíraných produktů např. dodávaných kancelářských židlí, atypického nábytku atd., případně růst cen pronájmů prodejny a skladu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.2 Analýza mikroprostředí, určitou hrozbou může být i vstup nového konkurenta. U internetového obchodu je jednou z hrozeb tlak na cenu výrobků (pro zákazníka je snadnější porovnat si ceny ve více internetových obchodech zároveň).

6.6.5 Výsledná matice SWOT analýzy

Tab. 7 Výsledná matice SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita nabízených produktů Kvalitní zakázková výroba Výhodné umístění kamenné prodejny Kvalifikovaní pracovníci Nabídka doplňkových služeb Kombinace internetového obchodu a kamenné prodejny	Absence marketingového plánování Nízké povědomí o společnosti Vyšší cena výrobků Nedostatečné jednání s B2B zákazníky
Příležitosti	Hrozby
Zřízení dalších kamenných prodejen Cílení propagace na B2C i B2B trh Zvýšení objednávek z internetového obchodu Aktivní účast na setkání B2B	Růst cen odebíraných produktů Možnost vstupu nového konkurenta Růst cen pronájmu (prodejna a sklad) Tlak na cenu produktů

7. MARKETINGOVÝ PLÁN

Tato kapitola se věnuje tvorbě marketingového plánu společnosti Marouk. Navržený marketingový plán je určen vedení společnosti a koordinuje marketingové činnosti. Marketingový plán je sestaven na dobu jednoho roku, a to od června 2016 do května 2017. Z důvodu možných rizik je v průběhu roku nutné kontrolovat plnění marketingového plánu a na základě zjištěných výsledků provést potřebné úpravy. Vhodné je testovat jednotlivé marketingové aktivity, přizpůsobovat jednotlivé kroky aktuální situaci a rychle reagovat na změny.

7.1 Marketingové cíle

Cíle společnosti Marouk byly definovány v kapitole 5.5 Cíle společnosti. Tyto obecné cíle je nutné převést na cíle marketingové. Marketingové cíle jsou odvozeny od celopodnikových cílů a vycházejí z provedené situační analýzy a dotazníkového šetření. Je důležité, aby dané cíle splňovaly metodu SMART. Dle této metody musí být cíle specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově sledovatelné.

Cíle společnosti Marouk

Hlavní cíl:

- Zvýšení tržeb o 5 %

Hlavní marketingový cíl:

- Vytvoření efektivního komunikačního mixu s cílem nárůstu zákazníků o 20 %

Díličí marketingové cíle:

- V cílové skupině B2B zákazníků zvýšit informovanost a povědomí o firmě o 40 %
- V cílové skupině B2C zákazníků zvýšit informovanost a povědomí o firmě o 30 %
- Školení pracovnice v oblasti online marketingu

Stěžejní je prosperita společnosti. Hlavním cílem je tedy zvýšení tržeb o 5 %. K naplnění cíle společnosti napomůže hlavní marketingový cíl. Jedná se o vytvoření efektivního komunikačního mixu, který pomůže posílit slabé stránky a využít příležitosti, které byly zjištěny ve SWOT analýze. Správné cílení pomocí prvků propagace umožní

naplnit cíl, který stanovila jednatelka společnosti Ing. Pavelková (viz kapitola 5.5), a to zvýšení objednávek od firem, což souvisí s celopodnikovým cílem (tj. zvýšení tržeb). K naplnění hlavního cíle přispějí cíle dílčí - důkladné zaškolení marketingové pracovníce a zvýšení informovanosti a povědomí o firmě Marouk u B2B i B2C zákazníků.

7.2 Marketingové strategie

Marketingová strategie představuje způsob, jakým lze dosáhnout strategických cílů podniku. Na rozdíl od taktických cílů a akčních plánů, které jsou stanoveny obvykle na dobu jednoho roku, se soustřeďuje na víceletý horizont. V rámci marketingového plánu je důležité zvolenou strategii respektovat a zajistit, aby s ní navrhované marketingové cíle a aktivity byly v souladu.

K dosažení hlavního cíle je zvolena kombinace marketingových strategií. Jedná se především o komunikační strategii. K naplnění marketingových cílů napomůže také strategie zaměřená na konkurenční odlišení a strategie orientovaná na zákazníka.

Navržená marketingová strategie vychází z dříve provedených analýz a zaměřuje se na komunikační mix podniku. Zvýšení tržeb podniku bude naplněno pomocí vytvoření efektivního komunikačního mixu, s čímž souvisí další dílčí cíle. Pro vytvoření efektivní komunikační strategie (komunikačního mixu) je nutná segmentace zákazníků a USP (tj. Unique Selling Proposition neboli jedinečný prodejní argument). Strategie zaměřená na konkurenční odlišení spočívá v dosažení konkurenční výhody. V případě Marouk se jedná např. o pozici odborníka na oblast sedacího nábytku či zdravého sezení a poskytování kvalitních výrobků a služeb. Tato strategie může vést ke zvýšení povědomí o firmě a šíření dobrého jména. Další strategií je orientace na zákazníka. Cílem této strategie je tzv. prozákaznický přístup a spokojenost zákazníků (nových i stávajících). Tato strategie může zvýšit počet objednávek. Zvolenou marketingovou strategii budou implementovat zaměstnanci společnosti, jednatelka a externí dodavatelé (marketing, grafik ad.).

7.2.1 Segmentace zákazníků

Zákazníky firmy Marouk lze rozdělit do několika cílových skupin (tj. segmentů). Tyto segmenty realizují svá nákupní rozhodnutí na základě rozdílných potřeb a motivů. Z tohoto důvodu je potřeba organizovat marketingové funkce podle skupin zákazníků.

To umožní firmě soustředit své marketingové snahy na potřeby a specifika každé cílové skupiny. Marketingové snahy firmy Marouk budou orientovány na tyto cílové skupiny:

- B2B zákazníci
- B2C zákazníci

Tyto základní cílové skupiny jsou rozděleny na tzv. podskupiny (neboli persons). Jedná se o personu jednatel/majitel firmy, nákupčí, manželský pár, IT pracující z domu. Persona jednatel/majitel získává informace pomocí osobních kontaktů, referencí či doporučení. Jednatel/majitel je nejlépe dosažitelný na osobním setkání, telefonem, případně e-mailem. Persona nákupčí se rozhoduje na základě požadavků firmy. Informace získává díky osobním kontaktům, referencím, doporučením či internetu. Dosažitelný je telefonicky, e-mailem nebo na osobním setkání. Persona manželský pár získává informace o službách a výrobcích na internetu, v časopisech o bydlení nebo osobní návštěvou prodejen nábytku. Nejlépe dosažitelná je na internetu (e-mail, Facebook, blogy). Důraz klade i na doporučení svých známých. Pro personu IT pracující z domu je při rozhodování o nákupu typické využívání internetu (uživatelské recenze, webové stránky), případně doporučení známých.

Podrobný popis person je uveden v příloze č. 3. Pro nastavení komunikace a definování USP je nutné popsat přínosy, které výrobky a služby firmy zákazníkům přinášejí. Mezi přínosy pro B2B zákazníky patří:

- Vytvoření funkčního pracovního prostředí
- Komplexní služby v oblasti vybavení kanceláří a firemních prostor
- Designové řešení nábytku na míru
- Zajištění zdravého sezení

Mezi přínosy pro B2C zákazníky patří:

- Kvalitní sedací nábytek
- Řešení pro bolavá záda
- Odborné poradenství a servis

Marouk použije k propagaci komunikační mix, jehož základ bude společný pro všechny cílové skupiny. Komunikační mix bude pro každý segment upravený a doplněný o specifické nástroje, a to na základě specifického komunikačního sdělení a dalších potřeb daného segmentu.

7.3 Akční plány

Níže uvedené akční plány stanovují prioritu jednotlivých kroků, vymezují odpovědnost za jejich realizaci a určují časový harmonogram. Jednotlivé akční plány jsou uvedeny v tabulkách níže. Odpovědnost za dané akční plány nese jednatelka Ing. Pavelková či zaměstnanci firmy. Nejvíce změn je plánovaných v oblasti propagace. Cílem akčních plánů je vytvoření efektivního komunikačního mixu s cílem nárůstu zákazníků o 20 %.

Akční plán: školení pracovníce v oblasti online marketingu

Školení pracovníce v oblasti online marketingu je jedním z dílčích marketingových cílů. Nejdůležitější část školení bude probíhat v červnu 2016, a to pod vedením jednatelky Ing. Pavelkové a externí agentury. Zaškolení pracovníce pomůže zlepšit marketingovou komunikaci firmy. Pracovní náplní je práce se CRM databází, správa profilu na sociálních sítích, reklama na Facebooku a tvorba obsahového marketingu (tj. články na firemní blog). Akční plán je uveden v tab. 8.

Tab. 8 Akční plán: školení pracovníce v oblasti online marketingu

Činnost	Odpovědná osoba	Datum	Náklady (v Kč)
Intenzivní pracovní adaptace	Ing. Pavelková	1. – 8. červen 2016	v rámci mzdy
Školení: internetový marketing	externí agentura	9. červen 2016	3 950 Kč (bez DPH)
Koučink	externí kouč	červen 2016 – květen 2017	0 Kč

Přestože již došlo k socializaci a začlenění do kolektivu (marketingová pracovníce je ve firmě od poloviny měsíce ledna), seznámení se spolupracovníky a chodem firmy, tak je nezbytná tzv. intenzivní pracovní adaptace. V tomto případě se jedná o absolvování interního školení, zjištění nových pracovních úkolů a jejich cílů v rámci marketingového plánu firmy. V prvním týdnu měsíce června je naplánovaná pracovní adaptace pod vedením jednatelky Ing. Pavelkové. Po této adaptaci dojde ke školení internetového marketingu. Dané školení se uskuteční během 4 hodin pod vedením externí agentury. Výstupem bude rozšíření a získání orientace v problematice online marketingu malých firem. Po ukončení školení se předpokládá začlenění do pracovního procesu a plnění jednotlivých činností v rámci dalších akčních plánů. Z důvodu absence mentora (pozice

marketingového pracovníka je ve firmě Marouk nová) je zajištěn tzv. koučink, a to externím koučem. Externí kouč je v tomto případě autorka práce, která se online marketingem aktivně zabývá. Koučink bude probíhat po dobu celého roku (tj. od června 2016 do května 2017) dle potřeb marketingové pracovnice respektive firmy.

Akční plán: zvýšit u B2B zákazníků informovanost a povědomí o firmě o 40 %

Dílčím marketingovým cílem je v cílové skupině B2B zákazníků zvýšit informovanost a povědomí o firmě Marouk o 40 %. K naplnění tohoto cíle napomůže vytvoření efektivního komunikačního mixu. Mezi použité nástroje komunikačního mixu patří:

- Webové stránky
- Internetový marketing (PPC reklama, SEO, e-mailing)
- Obsahový marketing
- Obchodní dokumenty
- Průzkum trhu (telemarketing)
- CRM databáze
- Přímá komunikace (osobní prodej, prezentace)

Tab. 9 Akční plán: cíl u B2B zákazníků zvýšit informovanost a povědomí o firmě o 40 %

Činnost	Odpovědná osoba	Datum	Náklady (v Kč)
Webové stránky firmy (tvorba nové záložky)	IT externista	do 20. června 2016	3 tis. Kč
SEO	SEO konzultant	červen 2016 – květen 2017	72 tis. Kč/rok
Přímá komunikace (osobní prodej, prezentace)	Ing. Pavelková	červen 2016 – květen 2017	v rámci mzdy
Tvorba CRM databáze	marketingová pracovnice	červen 2016 – květen 2017	v rámci mzdy
Obchodní dokumenty	grafik a Ing. Pavelková	do 1. července 2016	4 660 Kč
PPC reklama	PPC konzultant	červenec 2016 – květen 2017	68 tis. Kč/rok
E-mailing (B2B)	externí odborník	do 31. srpna 2016	2 tis. Kč
Průzkum trhu (telemarketing)	Ing. Pavelková	do 31. srpna 2016	v rámci mzdy
Facebook reklama	marketingová pracovnice	září 2016 – květen 2017	v rámci mzdy

První z činností výše uvedeného akčního plánu jsou úpravy webových stránek firmy Marouk. Jak už bylo zmíněno v kap. 6.3.6, webové stránky firmy jsou v dobrém stavu. Je zde však nutné přidat další záložku, kde budou informace určené přímo pro B2B zákazníky. Uživatel přichází na web s úmyslem získat informaci, která mu pomůže vyřešit daný problém (např. zajistit vybavení kanceláře novým nábytkem). Kvalitní webová prezentace musí být schopna požadovanou informaci svému návštěvníkovi poskytnout, a to rychle, jednoduše a bez nároku na velké úsilí návštěvníka. Proto musí být tyto informace řazeny v přehledné struktuře a být v souladu s většinovým a navyklým způsobem logického postupu lidí z definované cílové skupiny. Cílem nové záložky na webových stránkách je přesvědčení B2B zákazníka k akci (tj. odeslání poptávky, domluvení schůzky s jednatelkou firmy atd.). Úprava webových stránek bude hotová do 20. června. Následně se začnou realizovat další činnosti.

Internetový marketing je řešen pomocí externích pracovníků. Jedná se o PPC a SEO konzultanta. Optimalizace pro vyhledávače (neboli SEO) bude realizována po celou dobu trvání marketingového plánu (tj. od června 2016 do května 2017). V této oblasti nedojde k žádným výrazným změnám. V rámci stávající práce PPC konzultanta (tj. např. správa PPC kampaní a dobíjení kreditů) budou vytvořeny speciální kampaně cílené na B2B zákazníky. Nové kampaně budou cílit na nově vytvořenou záložku. Spuštěny budou od 1. července 2016, a to včetně tzv. remarketingu (použití bannerů). Další činností internetového marketingu je tzv. e-mailing. Tento nástroj slouží k zasílání relevantních obchodních zpráv (tj. newsletterů) zákazníkům, kteří Marouk již znají. E-mailingové kampaně budou nastaveny do 31. srpna 2016. Rozesílání e-mailů v průběhu roku klientům B2B je v MailChimp zdarma (podmínkou je databáze menší než 2 tis. kontaktů a méně než 12 tis. odeslaných e-mailů měsíčně).

Osobou odpovědnou za přímou komunikaci s B2B zákazníky je jednatelka společnosti Ing. Pavelková. V případě její nepřítomnosti ji zastoupí odborní prodejci. B2B zákazníci vyžadují jiné formy komunikace než B2C zákazníci. Vysoký podíl zde má právě komunikace osobní. Ke zvýšení povědomí a informovanosti o společnosti Marouk pomůžou prezentace firmy jako odborníka na zdravé sezení a kancelářské židle a nábytek. Prezentace lze provádět na konferencích, IT setkáních ad. Záleží pouze na domluvě jednatelky Marouk s dalšími firmami (pořadatelé akcí). Podporou pro přímou komunikaci s B2B zákazníky budou i nově vytvořené obchodní dokumenty. Materiály budou zaměřeny především na kompletní vybavení kanceláří. Důležitá je nejen nabídka,

ale také obsahová stránka a design. Odpovědnými osobami za tvorbu obchodních dokumentů jsou externí grafik a Ing. Pavelková. Cena uvedená v tab. 9 zahrnuje tisk i grafické práce.

Telemarketingový průzkum trhu je dalším z nástrojů komunikačního mixu pro B2B zákazníky. Cílem telemarketingu není v případě firmy Marouk prodávat, ale zmapovat příležitosti v cílové skupině B2B zákazníků. Získané kontakty budou zapisovány do CRM databáze, která slouží pro případné navázání vztahů s B2B zákazníky. Danou databázi bude na základě telemarketingového průzkumu trhu a obchodních schůzek Ing. Pavelkové vytvářet marketingová pracovníce. Získané informace poslouží také k cílení Facebook reklamy (tzv. custom audience) a e-mailingu.

Akční plán: zvýšit u B2C zákazníků informovanost a povědomí o firmě o 30 %

Tab. 10 Akční plán: cíl u B2C zákazníků zvýšit informovanost a povědomí o firmě o 30 %

Činnost	Odpovědná osoba	Datum	Náklady (v Kč)
Webové stránky firmy (blog)	IT externista	do 30. června 2016	3 tis. Kč
Internetový marketing (PPC, SEO)	PPC a SEO konzultant	červen 2016 – květen 2017	*Kč/rok
Přímá komunikace (osobní prodej)	prodejci	červen 2016 – květen 2017	v rámci mzdy
Sociální sítě	marketingová pracovníce	červen 2016 – květen 2017	v rámci mzdy
Obsahový marketing (blog)	marketingová pracovníce	červenec 2016 – květen 2017	v rámci mzdy
Rozhlasová reklama	Ing. Pavelková	říjen 2016	70 tis. Kč

**cena internetového marketingu byla již započtena v tab. 9*

U akčního plánu (viz tab. 10) je mnoho činností podobných jako u akčního plánu zaměřeného na B2B zákazníky. Odlišné je sdělení a cílení online kampaní. Předpokládá se, že do 30. června bude vytvořen blog na webových stránkách firmy Marouk. Po vytvoření sem bude marketingová pracovníce vkládat zajímavé články. Tato činnost souvisí s celoroční tvorbou tzv. obsahového marketingu. Cílem je zvýšení povědomí o firmě a získání pozice odborníka na oblast sedacího nábytku. Komunikace s B2C zákazníky bude probíhat na sociálních sítích (především Facebook). Příspěvky budou zaměřeny na akční nabídky, novinky, dění ze života firmy a na články z firemního blogu. PPC kampaně a optimalizace pro vyhledávače fungují již v současnosti. PPC kampaně ve vyhledávání budou od června 2016 doplněny o obsahové remarketingové kampaně.

Výhodou je cílení na uživatele, kteří již navštívili webové stránky firmy Marouk (obvykle se jedná o potenciální zákazníky). Vzhledem k úspěchu rozhlasové reklamy v roce 2015, bude i v říjnu 2016 použita rozhlasová reklama.

7.4 Rozpočet

Vytvořené akční plány jsou podkladem pro stanovení rozpočtu marketingového plánu. V tab. 11 jsou vyčísleny náklady na jednotlivé akční plány. Přesné vyčíslení nákladů a příjmů z připravovaného marketingového plánu je složitý proces. Důležité je, aby byl marketingový plán rentabilní a pro firmu přínosný.

Tab. 11 Rozpočet

Akční plán	Náklady
Školení nové pracovnice na oblast online marketingu	3 950 Kč
Zvýšit u B2B zákazníků informovanost a povědomí o firmě o 40 %	152 660 Kč
Zvýšit u B2C zákazníků informovanost a povědomí o firmě o 30 %	73 000 Kč
Celkem	226 610 Kč

Cílem sestaveného marketingového plánu je podpořit celopodnikový cíl, a to pomocí vytvoření efektivního komunikačního mixu s cílem nárůstu zákazníků o 20 %. U jednotlivých akčních plánů byl kladen důraz na šetření finančních prostředků a využití nástrojů online marketingu. Mnoho činností je řešeno pomocí marketingové pracovnice, což je finančně výhodnější než využití služeb externí agentury. Pouze činnosti, které byly externě prováděny již před tvorbou tohoto plánu, byly ponechány externě (např. správa PPC kampaní, SEO, grafické práce). V případě potřeby je vhodné prohloubit znalosti dané pracovnice externím školitelem, nebo využít konzultaci s marketingovým odborníkem. Výhodou použitých online marketingových nástrojů je jednoduché zjištění návratnosti investic a výkonnosti kampaní, zacílení na zvolené segmenty zákazníků a šíření povědomí o firmě.

7.5 Kontrola

Kontrola neboli realizace a vyhodnocení marketingového plánu bude realizována pravidelně, a to jednatelkou Ing. Pavelkovou a marketingovou pracovnící. Pravidelnou kontrolou bude sledováno, zda dochází k plnění stanovených marketingových cílů. Pokud bude zjištěn problém, tak musí podnik přijmout nápravné opatření (tj. např. úprava

marketingového strategie). Vhodné je testovat jednotlivé marketingové aktivity, přizpůsobovat jednotlivé kroky aktuální situaci a rychle reagovat na změny.

Vzhledem k činnostem uvedeným v akčních plánech (většina činností se provádí po dobu celého roku) je důležité dané aktivity průběžně kontrolovat a měřit. Kontrolu plánu lze provádět několika způsoby v různých časových intervalech. Sledovány budou tržby za dané období, celkové náklady, počet zakázek (internetový obchod a kamenná prodejna) a spokojenost zákazníků. Měření efektivnosti propagace bude probíhat čtvrtletně. Zhodnocení efektivnosti marketingových nástrojů (propagace) lze provést např. těmito poměry: marketingové výdaje versus příjmy z prodeje, marketingové výdaje versus noví zákazníci. Na závěr bude provedeno roční vyhodnocení marketingového plánu. Vhodné je porovnat dosažené výsledky v tomto roce s dosaženými výsledky v roce minulém. Pravidelná kontrola a měření umožní rychle reagovat na změny a přijímat potřebná opatření.

Plnění hlavního cíle lze také kontrolovat dle počtu zakázek (výše tržeb). Plnění dílčích cílů, které se týkají zvýšení informovanosti a povědomí o firmě Marouk u B2C a B2B zákazníků, je možné kontrolovat pomocí návštěvnosti webových stránek (např. bezplatný nástroj Google Analytics), pomocí osobního rozhovoru na B2B akcích s ostatními zástupci firem či pomocí marketingového průzkumu. Marketingový průzkum provedený autorkou mezi obyvateli města Brna totiž prokázal spíše neznalost firmy Marouk.

Jak již bylo zmíněno výše, je důležité, aby byl marketingový plán rentabilní a došlo k naplnění cílů. Návratnost marketingového plánu bude zjištěna dle nárůstu tržeb. Cílem je alespoň 5% nárůst tržeb (viz hlavní cíl společnosti). Vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici data za rok 2015, je použita výše celkových tržeb za rok 2014.

Tab. 12 Předpokládané tržby (návratnost)

Celkové tržby (2014)	9 816 000 Kč
Předpokládané tržby (5 % nárůst)	10 306 800 Kč

8. DISKUZE

V rámci této diplomové práce byl zpracován návrh marketingového plánu vybraného prodejce nábytku. Jedná se o podnik Marouk, s.r.o., který sídlí ve městě Brně. Malý podnik byl vybrán záměrně – snahou bylo poukázat na důležitost marketingového plánování u malých podniků. V České republice si totiž stále některé malé podniky neuvědomují význam marketingu. Nutné je zmínit, že marketingové činnosti jsou v praxi mnohem složitější, než je patrné z odborné literatury. Mnohdy může být pro vedení firem, které řeší marketing samy, obtížné správně zvolit a kombinovat marketingové nástroje a vytvořit realizovatelný a přínosný marketingový plán. Dle Gibsona a Cassara (2002) marketingové plány netvoří především malé podniky, a to v prvních 5 letech svého působení. Gruber (2007) tento fakt vysvětluje vysokou mírou nejistoty malých podniků a složitým rozhodováním, které je založeno spíše na předpokladech než historických datech.

Cílem této diplomové práce bylo zkvalitnění a návrh marketingového plánu. Dílčím cílem bylo provedení komplexní analýzy podniku a vhodné stanovení marketingových cílů. Důležité bylo správně definovat marketingové cíle a vybrat nejvhodnější strategii, která povede ke zkvalitnění marketingového plánu. Navržený marketingový plán je určen vedení firmy a koordinuje jednotlivé marketingové činnosti. Sestaven je na dobu jednoho roku, a to od června 2016 do května 2017. Důraz je kladen na použití online nástrojů propagace, které jsou dle Reeda (2012) efektivní a cenově výhodné.

Praktická část této diplomové práce se zabývala popisem aktuální situace vybraného prodejce nábytku. Popsány byly základní informace o vybraném podniku, předměty podnikání, poslání, vize i cíle společnosti. Charakteristika podniku pomohla autorce lépe pochopit potřeby Marouk, a to především díky informacím získaným rozhovorem s jednatelkou firmy. Při tvorbě marketingového plánu je vhodné provést komplexní analýzu podniku a jeho okolí. Analýza makroprostředí byla provedena analýzou PEST, která patří dle Horákové (2003) mezi nejpoužívanější. Pomocí této analýzy byly zjištěny externí podmínky, které jsou z pozice analyzovaného podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, ale silně ovlivňují podnikovou situaci. Mezi faktory, které mohou být budoucími příležitostmi Marouk patří např. silný ekonomický růst, snižování inflace, rostoucí poptávka po výrobcích a službách, zájem o kvalitní výrobky a snadné cílení na nové segmenty zákazníků (díky využití moderních technologií).

Analýza mikroprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Na základě této analýzy lze dle Blythe (2009) správně určit příležitosti a hrozby a formulovat odpovídající strategie. Ze sledovaných faktorů (tj. analýza přímé a potenciální konkurence, analýza dodavatelů, odběratelů a substitutů) byla pouze hrozba přímé konkurence vyhodnocena jako vysoká. Mezi přímé konkurenty patří brněnští prodejci nábytku, kteří vlastní kamennou prodejnu i internetový obchod. Obchodní řetězce s nábytkem byly označeny jako konkurenti nepřímí, protože Marouk cílí na zákazníky, kteří jsou ochotni za kvalitní produkty zaplatit vyšší cenu.

V rámci situační analýzy (neboli komplexní analýzy podniku) byl popsán a zhodnocen stávající marketingový mix. Jedná se o mix 5P (produkt, cena, distribuce, propagace a lidé). Dle Foreta (2003) je vhodné u firem, které se zabývají prodejem či poskytováním služeb, do marketingového mixu zahrnout také všechny, kteří se podílí na procesu poskytování služby a tím ovlivňují kupujícího. Velmi důležitým faktorem pro zákazníky Marouk je kvalita produktu, jeho vlastnosti, design a nabízené (doplňkové) služby. Cílem je nabízet vždy kvalitní nábytek, což souvisí i s výběrem vhodných dodavatelů a cenou nabízených produktů. Rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji je ale rozšířený produkt (individuální přístup, pozáruční servis, cena a možnosti dopravy, montáž, volba potahové látky atd.). Právě na kvalitu poskytovaných služeb, odbornost a příjemné jednání zaměstnanců se zákazníky je kladen velký důraz. Komunikační mix firmy je na dobré úrovni. Jsou využívány offline i online nástroje propagace (webové stránky, PPC reklama, SEO, Facebook, reklamní spoty v rádiu, polepy firemního automobilu a výlohy kamenné prodejny). Jedním z doporučení je tvorba obsahového marketingu. Dle Marrs (2014) je právě tvorba obsahu u malých firem s omezeným rozpočtem na marketingové aktivity vhodnou marketingovou taktikou.

Z výsledků provedených analýz bylo zjištěno, že se v hodnocené firmě neprovádí marketingové plánování a v oblasti propagace se vedení firmy rozhoduje na základě předchozích zkušeností. Hypotéza, že oblasti marketingového plánování a strategickému řízení není ve firmě věnována pozornost, nebyla zamítnuta. I přes tento fakt je kladen důraz na využívání jednotlivých složek marketingového mixu. Rozpočet na marketingové činnosti je omezený, ale vedení firmy je otevřeno různým možnostem především online propagace – důležitá je návratnost investic. Dílčí hypotézy (tj. nesprávná kombinace marketingových nástrojů, neefektivní komunikace se zákazníky a neefektivní vynakládání finančních prostředků v oblasti marketingu) byly zamítnuty.

Součástí této diplomové práce je i marketingový průzkum (dotazníkové šetření) mezi obyvateli města Brna. Marouk marketingový průzkum neprovádí. Z výsledků dotazníkového šetření např. vyplynulo, že většina respondentů je ochotna si za kvalitní nábytek připlatit a v případě spokojenosti doporučit danou firmu svým známým. Dle Kuchaře (2012) jsou pro malé firmy pozitivní reference zákazníků, jejich důvěra a péče o ně výhodnější než drahé kampaně na budování značky. Z dotazníkového šetření je patrné také nízké povědomí občanů města Brna o firmě Marouk. Jedním z dílčích cílů marketingového plánu proto bylo i zvýšení povědomí o firmě mezi B2C i B2B zákazníky. V rámci kontroly marketingového plánu by měla firma v budoucnu sama provádět dotazníkové šetření mezi svými zákazníky, případně širokou veřejností.

Finanční analýza byla provedena ve zjednodušené verzi. V tomto rozsahu je pro daný účel dostačující. Důležitou informací je, že obchodní marže a tržby z prodeje výrobků se meziročně zvyšují a podnik je schopen hradit své závazky a zachovat platební schopnost.

SWOT analýza vychází z informací získaných pomocí provedené situační analýzy podniku, dotazníkového šetření a zhodnocení stávajícího marketingového mixu. Dle Blažkové (2007) slouží SWOT analýza ke zmapování všech důležitých faktorů a měla by být podkladem pro stanovení marketingových strategií. Jako silné stránky Marouk byly stanoveny: kvalita nabízených produktů, zakázková výroba, výhodné umístění kamenné prodejny, nabídka doplňkových služeb a kombinace internetového obchodu a kamenné prodejny. Slabými stránkami je již dříve zmiňovaná absence marketingového plánování, nízké povědomí o společnosti či nedostatečné jednání s B2B zákazníky. Příležitostmi do budoucna jsou např. zřízení dalších kamenných prodejen (v dalších městech České republiky), cílení propagace na B2C i B2B trh, případně zvýšení objednávek z internetového obchodu. Jako hrozby byly označeny: růst cen odebíraných produktů, možnost vstupu nového konkurenta a růst cen pronájmu.

Výsledky provedených analýz byly podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a pro tvorbu marketingového plánu. Marketingové cíle vychází z obecných cílů Marouk (hlavním cílem je zvýšení tržeb o 5 %). K naplnění cíle společnosti napomůže hlavní marketingový cíl. Jedná se o vytvoření efektivního komunikačního mixu s cílem nárůstu zákazníků o 20 %. Tento cíl pomůže posílit slabé stránky a využít příležitosti, které byly zjištěny ve SWOT analýze. K naplnění hlavního

cíle přispějí i cíle dílčí - zaškolení marketingové pracovnice v oblasti online marketingu a zvýšení informovanosti a povědomí o firmě Marouk u B2B a B2C zákazníků – a zvolená kombinace marketingových strategií (komunikační, strategie zaměřená na konkurenční odlišení a strategie orientovaná na zákazníka).

Součástí navrženého marketingového plánu jsou i tzv. akční plány (viz kapitola 7.3), které stanovují prioritu jednotlivých kroků, vymezují odpovědnost za jejich realizaci, určují časový harmonogram a jsou podkladem pro tvorbu rozpočtu. Odpovědnost za dané akční plány nese jednatelka Ing. Pavelková nebo zaměstnanci firmy. Nejvíce změn je plánovaných v oblasti propagace. U jednotlivých akčních plánů byl kladen důraz na šetření finančních prostředků a využití nástrojů online marketingu. Mnoho činností je řešeno pomocí marketingové pracovnice, což je finančně výhodnější než využití služeb externí agentury. Pouze činnosti, které byly externě prováděny již před tvorbou tohoto plánu, byly ponechány externě. V případě potřeby je vhodné prohloubit znalosti dané pracovnice externím školitelem, nebo využít konzultaci s marketingovým odborníkem. Výhodou použitých online marketingových nástrojů je jednoduché zjištění návratnosti investic a výkonnosti kampaní, zacílení na zvolené segmenty zákazníků a šíření povědomí o firmě.

Přesné vyčíslení nákladů a příjmů z připravovaného marketingového plánu by byl složitý proces. Vždy je však důležité, aby byl marketingový plán rentabilní a pro firmu přínosný. Z tohoto důvodu je nezbytné dané aktivity průběžně kontrolovat a měřit. Dle Armstronga a Kotlera (2005) umožní pravidelná kontrola a měření rychle reagovat na změny a přijímat potřebná opatření. Předpokládá se provedení potřebných úprav marketingového plánu na základě zjištěných výsledků v průběhu roku. Sledovány budou tržby za dané období, celkové náklady, počet zakázek (internetový obchod a kamenná prodejna) a spokojenost zákazníků. Návratnost marketingového plánu bude zjištěna dle nárůstu tržeb. Cílem je alespoň 5% nárůst tržeb (viz hlavní cíl společnosti). Vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici data za rok 2015, vychází se z výše celkových tržeb za rok 2014. Předpokládá se s výší tržeb 10 306 800 Kč.

Doporučení pro firmu: plánovat jednotlivé marketingové aktivity, mít zpětnou vazbu, znát výsledky a množství vynaložených a vrácených peněz.

9. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ PRO PRAXI

Záměrem této diplomové práce bylo vytvořit realizovatelný a přínosný marketingový plán pro vybraného prodejce nábytku a poukázat na důležitost marketingového plánování u malých podniků. Využití výše uvedených výsledků v praxi spočívá v použití vytvořeného marketingového plánu firmou Marouk. Marketingový plán je sestaven na období od června 2016 do května 2017.

Tuto diplomovou práci lze také chápat jako vzor pro jednatelku společnosti, případně návod na zpracování marketingového plánu pro další období. V případě, že firma Marouk využije vytvořený marketingový plán či určité činnosti uvedené v rámci akčních plánů, bude vhodné provést kontrolu a daný plán průběžně aktualizovat dle potřeb firmy.

Vyjma samotného marketingového plánu je součástí praktické části diplomové práce i komplexní analýza podniku a jeho okolí. Je zde tedy kladen důraz i na analýzu konkurence, dodavatelů, finanční analýzu a další analýzy, které by firmy měly průběžně provádět a přizpůsobovat své aktivity změnám.

10. ZÁVĚR

V České republice si stále některé malé podniky neuvědomují důležitost marketingu a marketingového plánování. Z tohoto důvodu byl pro zpracování diplomové práce vybrán malý podnik Marouk, s.r.o. Cílem bylo zkvalitnění a návrh marketingového plánu. Dílčím cílem bylo provedení komplexní analýzy podniku a vhodné stanovení marketingových cílů. Důraz byl kladen na využití nástrojů online propagace.

Teoretická část diplomové práce byla vypracována formou literární rešerše. Jednalo se o analýzu informací z dostupné české a zahraniční odborné literatury či internetových článků. V teoretické části byly popsány základní marketingové pojmy, současné trendy a jednotlivé kroky při tvorbě marketingového plánu. Součástí byla rovněž definice a popis složek marketingového mixu. Dané poznatky byly následně využity při tvorbě praktické části diplomové práce.

V praktické části byla provedena komplexní analýza podniku a jeho okolí. Byla zde popsána aktuální situace podniku Marouk a stávající marketingový mix, vypracována analýza makroprostředí a mikroprostředí a SWOT analýza. Na základě výsledků z provedených analýz nebyla zamítnuta hlavní hypotéza, že oblasti marketingu a strategickému řízení není v Marouk věnována pozornost. Dílčí hypotézy (tj. absence marketingového plánu, nesprávná kombinace marketingových nástrojů, neefektivní komunikace se zákazníky a neefektivní vynakládání finančních prostředků v oblasti marketingu) byly zamítnuty.

Hlavní část diplomové práce spočívala v tvorbě a inovaci marketingového plánu podniku Marouk. Důležité bylo na základě provedených analýz správně definovat marketingové cíle a vybrat nejvhodnější strategii, která povede ke zkvalitnění marketingového plánu. Celopodnikový cíl je zvýšení tržeb o 5 %. K naplnění cíle napomůže hlavní marketingový cíl, a to vytvoření efektivního komunikačního mixu s cílem nárůstu zákazníků o 20 %. Jako dílčí cíle byly stanoveny: školení pracovníce v oblasti online marketingu a zvýšení informovanosti a povědomí o firmě v cílové skupině B2B zákazníků o 40 % a v cílové skupině B2C zákazníků o 30 %.

Navržený marketingový plán je určen vedení firmy a koordinuje jednotlivé marketingové činnosti. Sestaven je na dobu jednoho roku, a to od června 2016 do května 2017. Dle autorky této diplomové práce je pro Marouk realizovatelný a přínosný.

11. SUMMARY

In the Czech Republic there are still some small businesses that realize the importance of marketing itself and marketing planning. Therefore the diploma thesis concerns a small company Marouk, s. r. o. The aim was improvement and marketing plan design. The partial aim was to make a comprehensive analysis of the company and the appropriate setting of marketing goals. Emphasis was placed on the use of online promotion tools.

The theoretical part of thesis was elaborated as a literary review. It is an analysis of information available from Czech and foreign professional literature and articles on the web. The theoretical part described the basic marketing concepts, current trends and the individual steps involved in creating a marketing plan. It also includes definitions and description of marketing mix components. Findings were then used in a creation of thesis' practical part.

In the practical part of the diploma thesis was made a comprehensive analysis of the company and its surroundings. It concerns a description of current situation of the Marouk company and its existing marketing mix, an analysis of macro and microenvironment and SWOT analysis. Based on the results from the performed analyzes, the main hypothesis that there is no attention paid to the area of marketing and strategic management in Marouk was not rejected. Sub-hypotheses (i.e. the absence of a marketing plan, incorrect combination of marketing tools, ineffective communication with customers and inefficient use of funds in marketing) were rejected.

The main part of the thesis consisted in the creation and innovation of the marketing plan of the company Marouk.

It was important to use conducted analyzes to correctly define marketing goals and choose the best strategy that will lead to the improvement of the marketing plan. A companywide plan is to increase revenues by 5%. There is also a main marketing goal that will help achieving the companywide goals. It includes creating effective communication mix in order to increase customer base by 20%. Partial goals are: staff training in online marketing and raising awareness of the company in the B2B customers target group by 40% and B2C customers target group by 30%.

The designed marketing plan is intended for company management and it coordinates various marketing activities. It is compiled for one year, from June 2016 to May 2017. The plan is realizable and beneficial to Marouk company according to the author of this thesis.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, G., KOTLER, P. 2005. Principles of marketing. Harlow: Pearson Education, 954 p. ISBN 978-0-273-68456-5.

BLAŽKOVÁ, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, a.s., 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLYTHE, J. 2009. Key Concepts in Marketing. 1th ed. London: Sage Publications Inc. 232 p. ISBN 978-1-84787-498-6.

BURNETT, J. 2003. Core Concepts of Marketing. 2nd ed. London: Wiley Publishers. 300 p. ISBN 978-0471469483.

CRESWELL, J. W. 2009. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3rd ed. Los Angeles: Sage, 260 s. ISBN 978-1412965569.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 256 s. ISBN 80-717-96034.

DIBB, S. 2005. Marketing: Concepts and Strategies. 5th ed. Abingdon: Houghton Mifflin. 850 p.

DOOLE, I., LOWE, R. 2005. Strategic Marketing Decisions in Global Markets. 1st ed. London: Thomson Learning, 343 p. ISBN 9781844801428.

FORET, M. 2003. Marketingová komunikace, 1. vyd., Computer Press, Brno, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FORET, M., et al. 2004. Marketing, Masarykova univerzita, 1. vyd., Ekonomicko – správní fakulta, Brno, 178 s. ISBN 80-210-3500-5.

GIBSON, B., CASSAR, G. 2002. Planning Behaviour Variables in Small Firms. Journal of Small Business Management, Vol. 40 No. 3, p. 171-186.

GRASSEOVÁ, M. 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621.

GRUBER, M. 2007. Uncovering the value of planning in new venture creation: A process of contingency perspective. Journal of Business Venturing, Vol. 220 No. 6, p. 782-807.

HORÁKOVÁ, H. 2001. Strategický management. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 150 s. ISBN 80-7169-996-9.

HORÁKOVÁ, H. 2003. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHAFFEY, D., ELLIS-CHADWICK, F. 2012. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 758 s. ISBN 978-0273746102.

- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. 2007. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545.
- KUCHAŘ, V. 2012. Medonosný marketing. 1. vyd. Brno: BizBooks, 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.
- MAJARO, S. 1996. Základy marketingu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 308 s. ISBN 80-7169-297-2.
- MCDONALD, M., WILSON, H. 2012. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PAINE, A., FROW, P. 2013. Strategic Customer Management. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 542 p. ISBN 978-1107649224.
- REED, J. 2012. Get Up to Speed with Online Marketing. 1st ed. Harlow: Pearson Education. 267 p. ISBN 978-0-13-306627-2.
- SCHULTE, CH. 1994. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- STUHLÍK, P., DVOŘÁČEK, M. 2000. Marketing na internetu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 247 s. ISBN 80-7169-957-8.
- SVĚTLÍK, J. 2003. Marketing a reklama, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 170s. ISBN 80-7318-140-1.
- ŠTĚDRONĚ, B., BUDIŠ, P. 2009. Marketing a nová ekonomika. 1. vyd. Praha: C.INTERNET. Beck, 198 s. ISBN 9788074001468.
- WALKER, O. C. 1995. Marketing Strategy: Planning and Implementation. 2nd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN 0-256-13692-0.
- WESTWOOD, J. 1999. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 120s. ISBN 80-7169-542-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- American Marketing Association. *Definition of Marketing* [online]. c2016 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>
- Business Center. *Slovník pojmů* [online]. 2016 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p2164-dodavatel.aspx>>
- ČSÚ. *Nejnovější údaje o kraji*. Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z:< <https://www.czso.cz/csu/xb>>

ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)*. Český statistický úřad [online]. 2013. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/\\$File/402013u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/$File/402013u.pdf)

Edward Lowe Foundation. *How to conduct and prepare a competitive analysis* [online]. c2016 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://edwardlowe.org/how-to-conduct-and-prepare-a-competitive-analysis/>

European Commision. *New Legislative Framework* [online]. 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/single-market/goods/new-legislative-framework/index_en.htm

FKM Kocman nábytek. *O nás* [online]. c2007 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.kocman.cz/o-nas/>

Iridium. *O společnosti Iridium* [online]. c2012 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://iridium.testovat.eu/cs/clanek/o-spolecnosti-iridium>

Lino Design. *O nás* [online]. c2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.lino.cz/onas>

Marouk . *Naše poslání a vize*. [online]. c2009 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.marouk.cz/nase-poslani-a-vize>

Marouk. *Obchodní podmínky* [online]. c2009 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.marouk.cz/obchodni-podminky>

Marouk. *O nás* [online]. c2009 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.marouk.cz/o-nas>

Marrs, M. *22 Marketing Ideas for Small Businesses with Limited Budgets*. Word Stream [online]. c2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.wordstream.com/blog/ws/2014/10/01/marketing-ideas-for-small-businesses> >

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – leden 2016* [online]. c2013 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Obchodní rejstřík. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630095&typ=UPLNY>

Rada nábytek. *O firmě Rada nábytek* [online]. c2011 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.rada.cz/cs/o-firme-rada-nabytek>

Rafni. *O nás* [online]. c2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.rafni.cz/www/o-nas/>

Stratég. *Strategická situační analýza* [online]. c2012 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 *Strategický marketingový proces*. Zdroj:
HORÁKOVÁ, H. 2001. *Strategický management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 150 s. ISBN 80-7169-996-9
- Obr. 2 *Vlivy působící na podnik*. Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, a.s., 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- Obr. 3 *Model pěti sil dle M. Portera*. Zdroj:
<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- Obr. 4 *Matrice identifikace konkurentů*. Zdroj:
DOOLE, I., LOWE, R. 2005. *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*. 1. vyd. London: Thomson Learning, 343 s. ISBN 9781844801428
- Obr. 5 *SWOT analýza*. Zdroj:
<http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- Obr. 6 *Vrstvy produktu*. Zdroj: vlastní zpracování
- Obr. 7 *Push strategie*. Zdroj:
FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*, 1. vyd., Computer Press, Brno, 275 s. ISBN 80-7226-811-2
- Obr. 8 *Pull strategie*. Zdroj:
FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*, 1. vyd., Computer Press, Brno, 275 s. ISBN 80-7226-811-2
- Obr. 9 *Showroom Marouk*. Zdroj: interní materiály firmy
- Obr. 10 *Interiér showroomu Marouk*. Zdroj: interní materiály firmy
- Obr. 11 *Logo společnosti*. Zdroj: <http://www.marouk.cz>
- Obr. 12 *Logo se sloganem společnosti*. Zdroj: <http://www.marouk.cz>
- Obr. 13 *Meziroční vývoj inflace v %*. Zdroj:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- Obr. 14 *Obecná míra nezaměstnanosti*. Zdroj:
https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- Obr. 15 *Porterův model pěti sil – vyhodnocení analýzy*. Zdroj: vlastní zpracování
- Obr. 16 *Objednávky sedacího nábytku*. Zdroj: vlastní zpracování
- Obr. 17 *Webové stránky Marouk*. Zdroj: <http://www.marouk.cz>
- Obr. 18 *Horizontální analýza aktiv*. Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19 *Horizontální analýza pasiv*. Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20 *Vertikální analýza aktiv*. Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21 *Vertikální analýza pasiv*. Zdroj: vlastní zpracování

SEZNAM ZKRATEK

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

CPM/CPT – cost per mile/cost per thousand (cena za tisíc zobrazení)

CRM – Customer Relationship Management (řízení vztahu se zákazníky)

CZK – Česká koruna

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

EUR – Euro

HDP – hrubý domácí produkt

IČ – identifikační číslo

IT – informační technologie

PEST – analýza makroprostředí (politické/právní, ekonomické, sociální a technologické faktory)

PESTE – analýza makroprostředí (politické/právní, ekonomické, sociální, technologické, ekologické faktory)

PESTLE – analýza makroprostředí (politické/právní, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory)

PPC – Pay per Click

SEO – Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače)

SMART – Specific, Achievable, Measurable, Realistic, Time-bound

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

USP – Unique Selling Proposition

VH – výsledek hospodaření

5P – Product, Price, Place, Promotion, People

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník a výsledky dotazníkového šetření

Příloha 2: Výsledky finanční analýzy

Příloha 3: Persony

Příloha 4: Vysvětlení pojmů

PŘÍLOHA 1 DOTAZNÍK A VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Dita Němcová a jsem studentka Mendelovy univerzity v Brně. V rámci své diplomové práce na téma Zkvalitnění (inovace) marketingového plánu prodejce nábytku provádím dotazníkové šetření mezi obyvateli města Brna. Dotazník je anonymní a veškeré informace budou použity výhradně pro tuto práci. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 8 minut.

Upřednostňujete kvalitní sedací nábytek (především kancelářské židle) nebo méně kvalitní nábytek z obchodních řetězců?

- nábytek z obchodních řetězců
- nábytek od kvalitních výrobců
- rozhodující je pro mě cena, nikoliv kvalita
- je mi to jedno

Jste spokojen/a s kvalitou sedacího nábytku ve Vaší domácnosti?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Jste spokojen/a s kvalitou sedacího nábytku ve Vašem zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Jste ochoten/ochotna si za kvalitní sedací nábytek připlatit?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Jaký prvek je pro Vás nejdůležitější při nákupu sedacího nábytku (např. kancelářské židle)? (možné zvolit více odpovědí)

- design
- funkčnost
- cena

Co všechno je součástí Vašeho rozhodování o nákupu sedacího nábytku a předchází tak jeho uskutečnění? (možné zvolit více odpovědí)

- průzkum internetových nabídek (internetové obchody, weby výrobců atd.)
- konzultace s neoborníky (rodina, přátelé atd.)
- osobní návštěva prodejen nábytku

- online recenze produktů
- jiné

Upřednostňujete nákup nábytku v internetovém obchodě či v kamenné prodejně?

- v kamenné prodejně
- v internetovém obchodě
- kombinace obojího

Uvítáte při nákupu sedacího nábytku odborné poradenství prodejců?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Doporučil/a byste při spokojenosti s nákupem nábytku danou firmu Vaším známým?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Znáte firmu Marouk, s.r.o.?

- ano
- ne

Pokud ano, zakoupili jste si ve firmě Marouk nějaké zboží?

- ano
- ne

Pokud ano, byl/a jste spokojen/a s kvalitou poskytovaných služeb (komunikace, dodržení termínu atd.)?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pohlaví:

- žena
- muž

Věk:

- méně než 26 let
- 26 -35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 a více let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

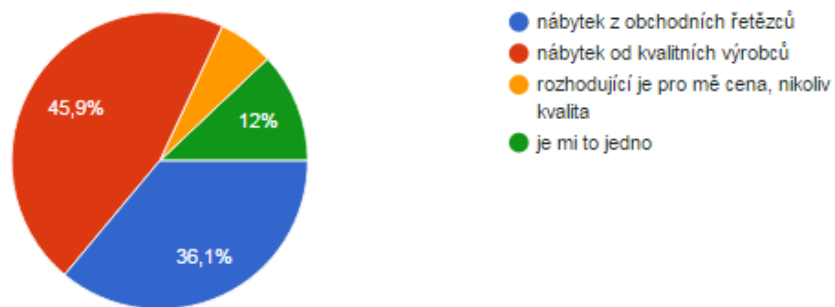
- základní
- střední odborné bez maturity
- střední odborné s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

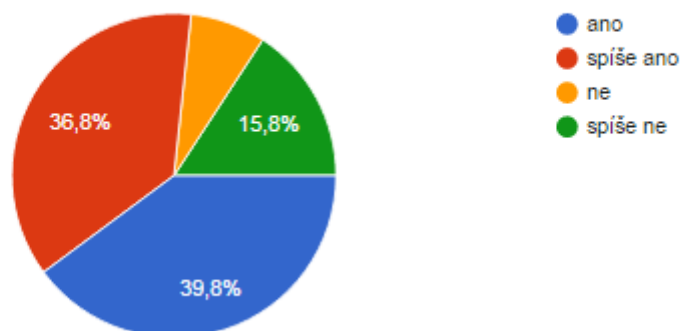
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 133 respondentů z Brna. Výsledky dotazníkového šetření byly zohledněny v praktické části diplomové práce.

Upřednostňujete kvalitní sedací nábytek (především kancelářské židle) nebo využíváte méně kvalitní nábytek z obchodních řetězců?



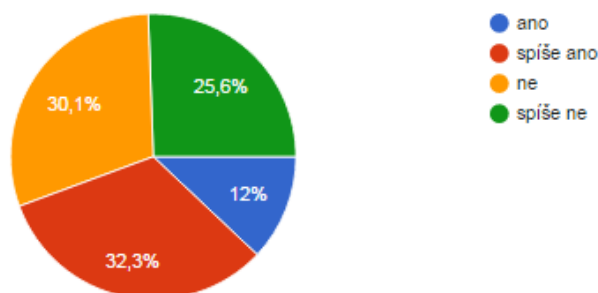
61 respondentů upřednostňuje nábytek od kvalitních výrobců, 48 respondentů nábytek z obchodních řetězců, pro 8 respondentů je rozhodující cena, nikoliv kvalita a 6 respondentům je to jedno.

Jste spokojen/a s kvalitou sedacího nábytku ve Vaší domácnosti?



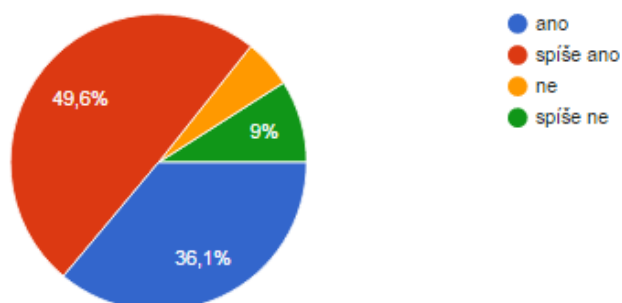
Většina respondentů (tj. 102 neboli 76,6 %) je spokojena, případně spíše spokojena s kvalitou sedacího nábytku ve své domácnosti. Naopak se sedacím nábytkem v práci je spokojeno nebo spíše spokojeno pouze 44,3 % respondentů (tj. 59 osob).

Jste spokojen/a s kvalitou sedacího nábytku ve Vašem zaměstnání?

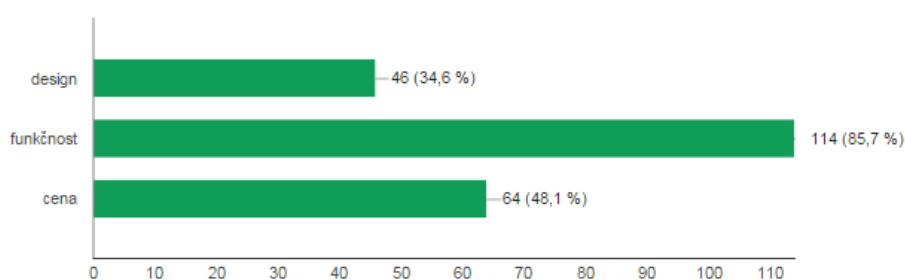


Za kvalitní sedací nábytek je ochotno si připlatit 85,7 % respondentů (tj. 114). Nejdůležitějším prvkem je pro respondenty funkčnost, dále cena a až poté design.

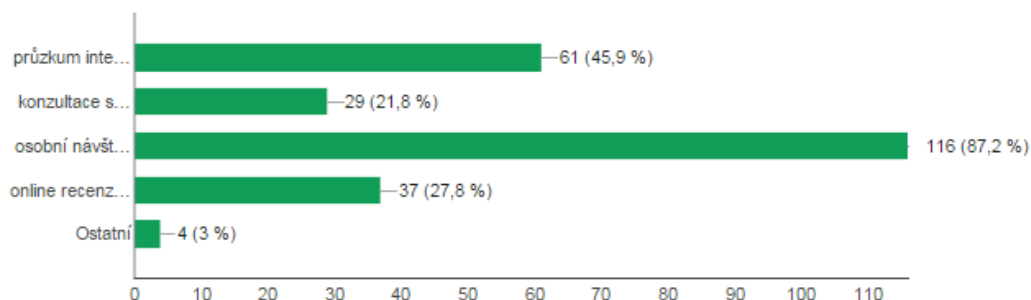
Jste ochoten/ochotna si za kvalitní sedací nábytek připlatit?



Jaký prvek je pro Vás nejdůležitější při nákupu sedacího nábytku (např. kancelářské židle)? (možné zvolit více odpovědí)

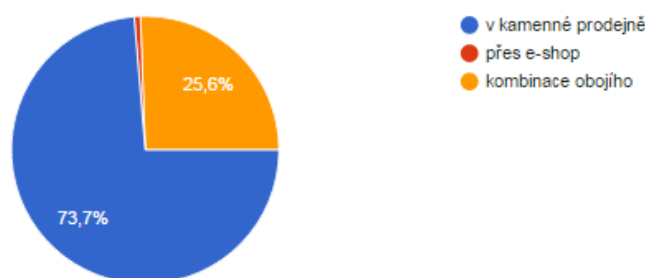


Co všechno je součástí Vašeho rozhodování o nákupu sedacího nábytku a předchází tak jeho uskutečnění? (možné zvolit více odpovědí)



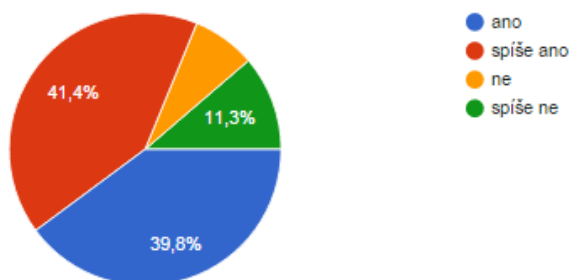
Nejvíce respondentů provádí osobní návštěvu prodejen nábytku, následuje průzkum internetových nabídek (e-shopy, weby výrobců a prodejců), dále online recenze a až poté konzultace s odborníky (tj. rodina, přátelé).

Upřednostňujete nákup nábytku přes e-shop či v kamenné prodejně?



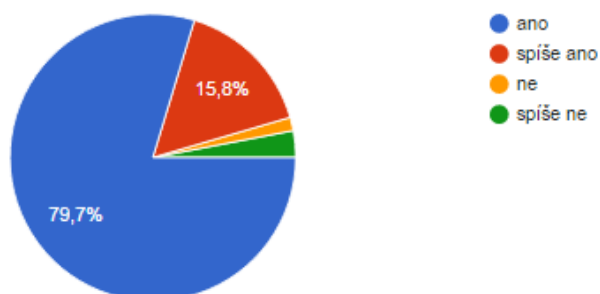
73,7 % respondentů kupuje nábytek v kamenné prodejně. 25,6 % respondentů upřednostňuje kombinaci e-shopu a kamenné prodejny.

Uvítáte při nákupu sedacího nábytku odborné poradenství prodejců?



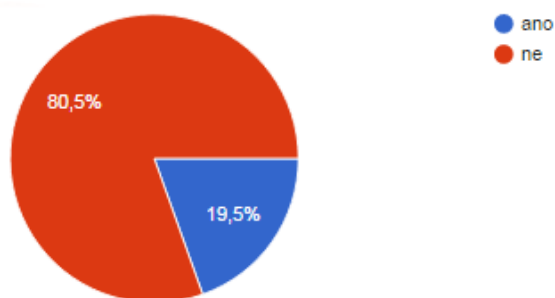
81,2 % respondentů uvítá či spíše uvítá odborné poradenství prodejců nábytku.

Doporučil/a byste při spokojenosti s nákupem nábytku danou firmu Vaším známým?



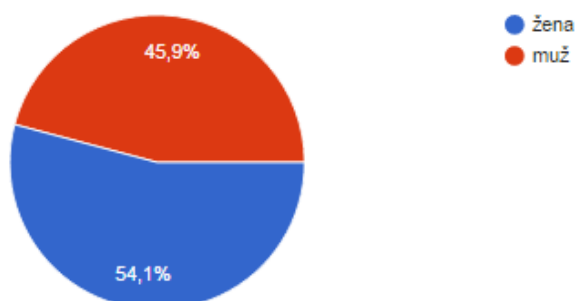
Naprostá většina respondentů tj. 95,5 % by při spokojenosti s nákupem doporučila či spíše doporučila svým známým danou firmu.

Znáte firmu Marouk, s.r.o.?



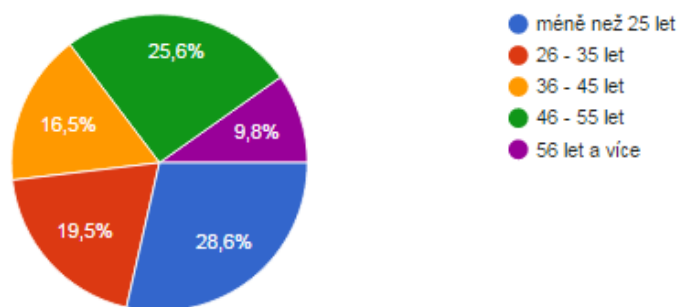
80,5 % respondentů z Brna nezná firmu Marouk. Pouze 19,5 % (tj. 26 osob) firmu Marouk zná. Z tohoto množství si pouze 7 respondentů zakoupilo nějaké zboží.

Pohlaví

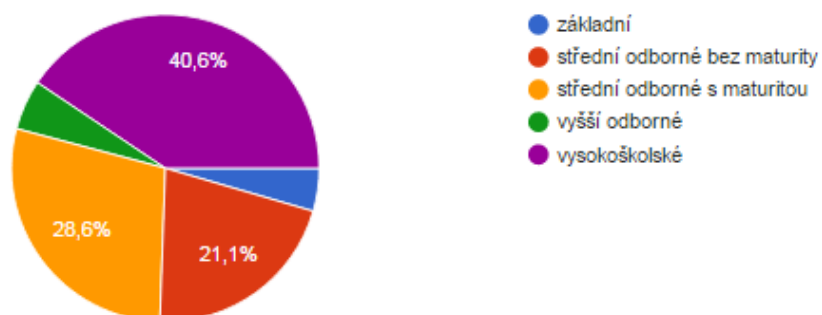


Složení respondentů bylo následující: 72 žen a 61 muže. Níže je uvedeno jejich věkové složení a nejvyšší dosažené vzdělání.

Věk



Nejvyšší dosažené vzdělání



PŘÍLOHA 2: VÝSLEDKY FINANČNÍ ANALÝZY

Horizontální analýza

Tab. 1 Horizontální analýza aktiv (absolutní změna v tis. Kč a relativní změna v %)

Horizontální analýza aktiv	2013/2012		2014/2013	
	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)
AKTIVA CELKEM	699	89,27	400	26,99
Dlouhodobý majetek	439	665,15	-127	-25,15
Dlouhodobý hmotný majetek	439	665,15	-127	-25,15
Oběžná aktiva	249	34,83	532	55,19
Zásoby	70	57,85	167	87,43
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	-81	-41,97	305	272,32
Krátkodobý finanční majetek	260	68,97	60	9,42
Časové rozlišení	12	600,00	-7	-50,00

Tab. 2 Horizontální analýza pasiv (absolutní změna v tis. Kč a relativní změna v %)

Horizontální analýza pasiv	2013/2012		2014/2013	
	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)
PASIVA CELKEM	699	89,27	400	26,99
Vlastní kapitál	140	-333,33	74	75,51
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy	10	1000,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulého účetního období	98	-27,92	140	-55,34
Výsledek hospodaření běžného účetního období	32	29,63	-66	-47,14
Cizí zdroje	547	71,04	358	27,18
Dlouhodobé závazky	484	4033,33	-129	-26,01
Krátkodobé závazky	62	8,18	488	59,51
Časové rozlišení	7	12,50	-33	-48,53

Tab. 3 Horizontální analýza výkaz z/z (absolutní změna v tis. Kč a relativní změna v %)

Horizontální analýza výkaz z/z	2013/2012		2014/2013	
	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)
Tržby za prodej zboží	1197	18,83	2100	27,80
Náklady vynaložené na prodané zboží	676	14,33	1541	28,56
Obchodní marže	521	31,81	559	25,89
Výkony	3	2,52	29	23,77
Výkonová spotřeba	47	3,55	259	18,88
Přidaná hodnota	478	110,65	328	36,04
Osobní náklady	458	184,68	210	29,75
Daně a poplatky	2	33,33	1	12,50
Odpisy DHM a DNM	51	154,55	42	50,00
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	113		-113	-100,00
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mater.	44		-44	-100,00
Ostatní provozní výnosy	30		-19	-63,33
Ostatní provozní náklady	-3	-15,00	8	47,06
Provozní výsledek hospodaření	67	53,17	-21	-10,88
Nákladové úroky	4	57,14	11	100,00
Ostatní finanční výnosy	0	0,00	2	200,00
Ostatní finanční náklady	30	250,00	9	21,43
Finanční výsledek hospodaření	-34	188,89	-17	32,69
Daň z příjmů za běžnou činnost	1		27	2700,00
VH za běžnou činnost	32	29,63	-66	-47,14
VH za účetní období	32	29,63	-66	-47,14
VH před zdaněním	33	30,56	-39	-27,66

Vertikální analýza

Tab. 4 Vertikální analýza aktiv (v %)

Vertikální analýza aktiv (%)			
Položka	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	100	100	100
Dlouhodobý majetek	8,43	34,08	20,09
Dlouhodobý hmotný majetek	8,43	34,08	20,09
Oběžná aktiva	91,32	65,05	79,49
Zásoby	15,45	12,89	19,02
Dlouhodobé pohledávky	3,07	1,62	1,28
Krátkodobé pohledávky	24,65	7,56	22,16
Krátkodobý finanční majetek	48,15	42,98	37,04
Časové rozlišení	0,26	0,94	0,37

Tab. 5 Vertikální analýza pasiv (v %)

Vertikální analýza pasiv (%)			
Položka	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	100	100	100
Vlastní kapitál	-5,36	6,61	9,14
Základní kapitál	25,54	13,50	10,63
Rezervní fondy	0,13	0,74	0,58
VH minulého účetního období	-44,83	-17,07	-6,00
VH běžného účetního období	13,79	9,45	3,93
Cizí zdroje	98,34	88,87	89,00
Dlouhodobé závazky	1,53	33,47	19,50
Krátkodobé závazky	96,81	55,33	69,50
Časové rozlišení	7,15	4,25	1,86

Tab. 6 Vertikální analýza výkaz zisku a ztrát (v %)

Vertikální analýza výkaz z/z (%)			
Položka	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	100	100	100
Náklady vynaložené na prodané zboží	74,23	71,42	71,85
Obchodní marže	25,77	28,58	28,15
Výkony	1,87	1,62	1,56
Výkonová spotřeba	20,84	18,16	16,89
Přidaná hodnota	6,80	12,05	12,82
Osobní náklady	3,90	9,35	9,49
Daně a poplatky	0,09	0,11	0,09
Odpisy DHM a DNM	0,52	1,11	1,31
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,00	1,50	0,00
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mater.	0,00	0,58	0,00
Ostatní provozní výnosy	0,00	0,40	0,11
Ostatní provozní náklady	0,31	0,23	0,26
Provozní výsledek hospodaření	1,98	2,55	1,78
Nákladové úroky	0,11	0,15	0,23
Ostatní finanční výnosy	0,02	0,01	0,03
Ostatní finanční náklady	0,19	0,56	0,53
Finanční výsledek hospodaření	-0,28	-0,69	-0,71
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,00	0,01	0,29
VH za běžnou činnost	1,70	1,85	0,77
VH za účetní období	1,70	1,85	0,77
VH před zdaněním	1,70	1,87	1,06

PŘÍLOHA 3: PERSONY

PERSONA JEDNATEL/MAJITEL FIRMY

Jméno: Jan Novák

Pozice: jednatel/majitel malé firmy

Věk: 30 – 45 let

Vzdělání: SŠ/VŠ



Úroveň znalostí a dovedností: odborné znalosti ze svého oboru, manažerské znalosti a dovednosti potřebné pro vedení firmy, vyjednávací dovednosti pro jednání s klienty

Role v nákupním procesu: o novém vybavení firemních prostor rozhoduje sám, případně danou činností pověří zaměstnance

S jakým rozpočtem operuje: dle vlastního uvážení

Kde získává informace: osobní kontakty (např. vizitky), reference, doporučení, internet

Jakým kanálem je nejlépe dosažitelný: osobní setkání, telefon, internet (e-mail)

PERSONA NÁKUPČÍ

Jméno: Lukáš Svoboda

Pozice: nákupčí střední firmy

Vzdělání: SŠ nebo VŠ

Věk: 35 – 55 let



Úroveň znalostí a dovedností: zajišťuje dodávky materiálu a výrobků, shromažďuje požadavky jednotlivých oddělení, vyhledává nové příležitosti, uzavírá kupní smlouvy, zodpovídá za výběrové a poptávkové řízení

Role v nákupním procesu: vychází z požadavků firmy, na základě těchto informací se rozhoduje

S jakým rozpočtem operuje: dle požadavků firmy

Kde získává informace: osobní kontakty, reference, doporučení, internet

Jakým kanálem je nejlépe dosažitelný: telefon, internet (e-mail), osobní setkání

PERSONA MANŽELSKÝ PÁR

Jméno: Dana a Robert Dvořákovi

Pozice: učitelka a projektant

Věk: 40 – 50 let



Úroveň znalostí a dovedností: mají znalosti zejména ze svého oboru, dále základní ekonomické znalosti, o vybavení domácnosti rozhoduje Dana

Role v nákupním procesu: vybavení domácnosti konzultuje s manželem, ale v konečné fázi záleží především na jejím rozhodnutí, nekladou důraz na nízkou cenu, ale na kvalitu

S jakým rozpočtem operuje: desítky tisíc Kč

Kde získává informace: internet, časopisy o bydlení (tištěné, elektronické), doporučení známých, návštěva prodejen nábytku

Jakým kanálem je nejlépe dosažitelná: internet (e-mail, Facebook, blogy)

PERSONA IT PRACUJÍCÍ Z DOMU

Jméno: Tomáš Pospíšil

Pozice: živnostník (home office)

Věk: 25 – 35 let

Vzdělání: VŠ



Úroveň znalostí a dovedností: znalosti z oblasti IT, o nábytek se nezajímá, ale ví o důležitosti kvalitní sedací židle u lidí provozujících „sedavé zaměstnání“

Role v nákupním procesu: rozhoduje se sám, je si vědom zdravotních hledisek, a proto je ochoten si za kvalitní kancelářskou židli připlatit

S jakým rozpočtem operuje: desítky tisíc Kč

Kde získává informace: internet (recenze, webové stránky), doporučení známých

Jakým kanálem je nejlépe dosažitelný: internet (e-mail, Facebook, blogy)

PŘÍLOHA 4: VYSVĚTLENÍ POJMŮ

Affiliate marketing je označován jako partnerský marketing nebo provizní systém. Jedná se o veškeré marketingové aktivity odměňované procenty z prodeje výrobků či služeb.

Banner je grafická forma internetové reklamy.

Custom audience je remarketing na Facebooku.

E-mailing je hromadné rozesílání e-mailových zpráv na databázi příjemců. Bývá označován jako elektronická forma tradičního adresného direct mailingu.

Facebook je sociální síť, která slouží především pro komunikaci mezi uživateli, sdílení multimediálních dat, udržování vztahů. Firemní profily na této sociální síti umožňují komunikaci se zákazníky, šíření dobrého jména a povědomí o firmě a jejich výrobcích a službách.

Firemní blog lze označit za nástroj obsahového marketingu. Firmy se tímto způsobem snaží přiblížit svým zákazníkům a ukázat, že jsou v daném oboru odborníky.

Google Adwords je online reklamní program společnosti Google. Souvisí s PPC reklamou.

Google Analytics je nástroj společnosti Google určený pro analýzu např. návštěvnosti a dalších údajů o webu.

Koučink je metoda poradenství a školení, pro niž je charakteristické, že trenér nedává pevné rady a doporučení, ale hledá řešení společně s klientem.

MailChimp je nástroj pro e-mailing (od stejnojmenné firmy). Slouží např. k rozesílání firemních newsletterů.

Newsletter je elektronický zpravodaj. Jde o e-maily pravidelně zasílané přihlášeným odběratelům.

Obsahový marketing je založený na tvorbě a umístování užitečného obsahu, který přiláká a zapojí do komunikace zákazníky a vyvolá u nich akci, která povede k prodeji.

Online reklama je nástroj internetového (neboli online) marketingu.

Persona je imaginární profil zákazníků firmy. Slouží k nastavení služeb (např. komunikace firmy) s ohledem na potřeby zákazníků.

Remarketing (označován mnohdy jako retargeting) je způsob cílení PPC reklamy na uživatele, kteří již dříve propagovaný web navštívili. Cílem je znovu se připomenout.

Sklik je online reklamní program společnosti Seznam. Souvisí s PPC reklamou.