

Moravská vysoká škola Olomouc

Ústav managementu a marketingu

Vrábliková Pavla

Marketingová strategie společnosti MND a. s.

Marketing Strategy of MND a. s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené
informační zdroje.

V Olomouci dne:

Vlastnoruční podpis:

Děkuji vedoucí své bakalářské práce, doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc. za odborné vedení a také za cenné rady.

Obsah

Úvod.....	6
I. Teoretická část.....	7
1 Marketingová strategie.....	7
1.1. Strategické řízení.....	8
1.1.1. Strategické myšlení	9
1.2. Strategické plánování	10
1.2.1. Strategické marketingové plánování	12
1.2.2. Strategický marketingový plán.....	12
2 Marketingová situační analýza.....	14
2.1. Analýza prostředí firmy	15
2.1.1. Vnější prostředí	16
2.1.2. Vnitřní prostředí	19
2.1.3. SWOT analýza	20
3 Marketingový mix.....	23
II. Praktická část.....	26
4 Metodika zpracování práce	26
5 Profil společnosti Moravské naftové doly.....	27
5.1 Identifikační údaje.....	27
5.2. Informace o společnosti	27
5.2.1 Vedení společnosti	28
6 Analýza trhu s energiemi v České republice.....	29
6.1. Energetický regulační úřad	29
6.2. Ropa	30
6.3. Plyn, elektřina	31
7 Analýza SWOT MND a.s.	32
7.1. SWOT analýza	32
7.1.1. Silné stránky.....	32
7.1.2. Slabé stránky	32
7.1.3. Příležitosti	33
7.1.4. Hrozby.....	33
7.2. Analýza konkurence podle Porterova modelu pěti sil konkurence	36
7.2.1. Odběratelé	36

7. 2. 2. Dodavatelé.....	36
7. 2. 3. Stávající konkurence	37
7. 2. 4. Potenciální konkurence	38
7. 2. 4. Hrozba substitutů	39
7. 3. Analýza externího prostředí PESTLE.....	39
7. 3. 1. Politické prostředí	39
Na obrázku můžeme vidět nejbezpečnější země na světě, které jsou vyznačeny zelenou barvou a nejnebezpečnější země světa, které jsou vyznačeny barvou rudou.....	40
7. 3. 2. Ekonomické prostředí	40
7. 3. 3. Sociální aspekty	41
7. 3. 4. Technologie.....	42
7. 3. 5. Legislativa.....	42
7. 3. 6. Enviromentální aspekty.....	43
8 Analýza stávající marketingové strategie.....	44
8. 1. Produkt	44
8. 1. 1. Plyn a Proud	44
8. 1. 2. Těžba ropy a plynu.....	44
8. 2. Cena	45
8. 3. Propagace	45
8. 4. Distribuce	46
9 Návrh na inovaci marketingové strategie.....	47
Závěr	51
Literatura a prameny	53
Seznam obrázků	55
Seznam tabulek	56
Seznam grafů.....	57
Seznam příloh	58
Anotace	60

Úvod

V posledních letech marketing nabývá stále většího vlivu na řízení podniku. Nabídka s poptávkou se pozvolně vyrovnává a trh se transformuje na trh spotřebitele. Zákazníci velmi citlivě reagují na změny cen a konkurence je vysoká. Ekonomické prostředí je ovlivňováno globalizací a novými technologiemi. Proto se firmy musí neustále vyvíjet a nespoléhat na své dřívější zažitě postupy. Je pro ně důležité držet krok s vyvíjející se dobou a je nutné tvořit nové marketingové strategie.

„Nikdy si nesmíte myslet, že se nacházíte ve stagnujícím oboru. Neexistují stagnující obory, existují stagnující manažeři, kteří bezmyšlenkovitě akceptují to, co považují za možné ostatní.“

Gary Hamel

Marketing je v dnešní době neodmyslitelnou součástí řízení každého úspěšného podniku, který chce v drsném konkurenčním prostředí vyniknout. Pro účinnost a kvalitu marketingových strategií je nutný kvalitní výběr kvalifikovaných marketingových pracovníků.

Firma Moravské naftové doly, není na trhu jediná, která nabízí proud a plyn do domácností, proto musí dbát na dobrou marketingovou strategii. Zákazníci jsou čím dál náročnější a vzhledem k vysoké konkurenci není prostor na zanedbání marketingových strategií. S ohledem na náročnost zákazníků musí být firemní postupy, oslovení zákazníků, zákaznický servis a reklama, dobře promyšleny a dopracovány.

Marketing je pro mě velmi zajímavá disciplína, která je pro podnik velmi důležitá a tvoří image firmy. Osobně vnímám marketing zjednodušeně jako uspokojení potřeb zákazníka, což s ohledem na náročnost vnímám jako jakési umění. Tyto faktory včetně mého zájmu marketing lépe poznat, byly důvody výběru mé bakalářské práce.

Cílem mé bakalářské práce je tedy analýza stávajícího stavu marketingové strategie akciové společnosti Moravské naftové doly, analýza trhu s energetickými zdroji a analýza okolí podniku. Následně po vyhodnocení výsledků analýz se pokusím doporučit inovaci marketingové strategie.

I. Teoretická část

1 Marketingová strategie

Strategie je velmi často užívaný termín, lze ho užít v nejrůznějších kontextech a pro různě rozmanité typy činností. Důsledkem toho lze tento pojem chápat odlišně a známe spousty definicí tohoto pojmu.

Jak pochopit strategii? Tento termín pochází z řečtiny a je volně přeložen jako umění velitele (generála). V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.¹ V těchto souvislostech můžeme u některých autorů zaznamenat, že hovoří až o schopnostech, které hraničí s uměním. Kromě anglického termínu „stratégie“ zaznamenáváme v anglickém jazyce pojem „stratégem“, to můžeme přeložit jako akt či úkon prováděný vedením podniku v rámci vrcholových řídicích podnikových činností. Obecně strategií rozumíme jako určitému schématu postupů, to ukazuje, jak dosáhnout za daných podmínek daných cílů. Strategie je přehled úkonů a kroků, jejím účelem je dospět k součinnosti aktivit veškerých složek podniku a zároveň vytvořit nedělitelný jednotný celek dalších perspektiv.

V marketingu se strategie zaměřuje na dosahování perspektivních marketingových cílů v daném marketingovém prostředí. Organizační jednotka zde sleduje směr, který charakterizuje strategie, sleduje ho v určitém časovém období a to vede k alokaci zdrojů pro dosahování marketingových cílů.

Marketingová strategie respektuje určité zásady marketingu. To znamená, že se uvědoměle orientuje na trh, zákazníka a především uspokojení jeho potřeb a posuzuje schopnosti a možnosti podniku s ohledem na podnikové cíle. Také se snaží o efektivní vynakládání prostředků do tvorby vztahů výrobek -trh a o vytvoření a zároveň udržení konkurenčních předností na daných trzích.

¹HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 10.

Podniky mají jedinečnou strategii, pokud si 1. vymezi cílový trh a potřeby, 2. vytvoří pro tento trh úspěšnou a specifickou hodnotovou nabídku a 3. vytvoří jedinečnou síť, díky které dodávají cílovému trhu tuto hodnotovou nabídku.²

Autor Kumar N. toto značí jako 3H:

- hodnotový cíl
- hodnotová síť
- hodnotová nabídka

1.1. Strategické řízení

Podnikové řízení se v obecné rovině jeví jako soubor poznatků, který je zpracován formou návodů sloužící jednání, co vede k dosahování podnikových cílů, to vše při efektivním použití zdrojů, které jsou k dispozici.³

Strategické řízení podniku či *strategic management* je proces, kdy jsou tvořeny a implementovány rozvoje záměrů, ty mají zásadní význam pro firemní rozvoj. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a proto prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.⁴

Strategické řízení patří vrcholovému managementu a jeho úlohou je vykonávat důležitá strategická rozhodnutí. Můžeme sem řadit například:

- směr podnikání
- stanovení cílů
- formulace a následná implementace strategie firmy
- určení pozic marketingu
- tvorba firemní kultury
- stanovení úloh dalších firemních funkcí

²Srov. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*, s. 130.

³Srov. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 12.

⁴JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 18.

- tvorba motivačního systému
- tvorba kontrolní funkce
- alokace zdrojů

Na marketingovou činnost firmy mají vliv všechny uvedené rozhodnutí včetně dalších.

Řízení firem je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Rozhodovací proces, řešení případů a volba variant je jádrem tohoto řízení.

1.1.1. Strategické myšlení

Strategický řídicí systém vyžaduje strategické myšlení. To znamená nejen perspektivně pohlížet na vlastní možnosti, ale i variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn a následně na ně reagovat, analyzovat faktory vnějšího prostředí, učit se překonávat problémy a přemýšlivě přeskupovat zdroje s využitím potenciálu firemních pracovníků.⁵

Strategické manažerské myšlení má dané přínosy a to zejména:

- delší životní cyklus u produktů
- rychlejší návratnost
- vyšší produktivita a efektivnost
- menší potřeba krizového řízení
- dobrá zpětná vazba
- lepší týmová spolupráce a atmosféra

Toto myšlení je myšlení interaktivní, které připouští, že ve světě můžeme nalézt nespočetné množství potenciálních soupeřů a spojenců, zároveň předpokládá kooperativní a konkurenční jednání. Toto myšlení je naučené nikoli vrozené. Správný lídr, který dokáže strategicky myslet, by měl ovládat *UMĚNÍ*:

- předvídat
- myslet kriticky
- interpretace
- rozhodování
- učit se

⁵Srov. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie - plánování a realizace*, s. 6.

Myšlení je spojením efektivního využití informací a schopností nalézt věci tam, kde je jiní nevidí.

1. 2. Strategické plánování

Ať jde o plánování strategické či taktické, jde vždy o zaměření na budoucnost. Plánování nám určuje, čeho a jak máme dosáhnout a snižuje procento možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.⁶ Plánování jako funkce začíná stanovováním budoucích cílů, kterých má podnik dosáhnout v určitém čase. Cíle bychom měli určovat v oblastech:

- postavení na trhu, produktivity, inovace
- zdrojů (finančních, materiálových), rentability
- výkonnosti a zodpovědnosti manažerů
- postoje a výkonnosti pracovníků
- sociální zodpovědnosti

Právě určování cílů je velmi kritickým prvkem plánování, po jejich stanovení následují úkony zahrnující prostředky a činnosti plánované pro jejich dosažení. Důležitý je monitoring vývoje daného prostředí, ze kterého se určí předpověď budoucnosti. Musíme také posuzovat zdroje a schopnosti firmy, které představují omezení, ty musí manažeři při plánování plně respektovat.

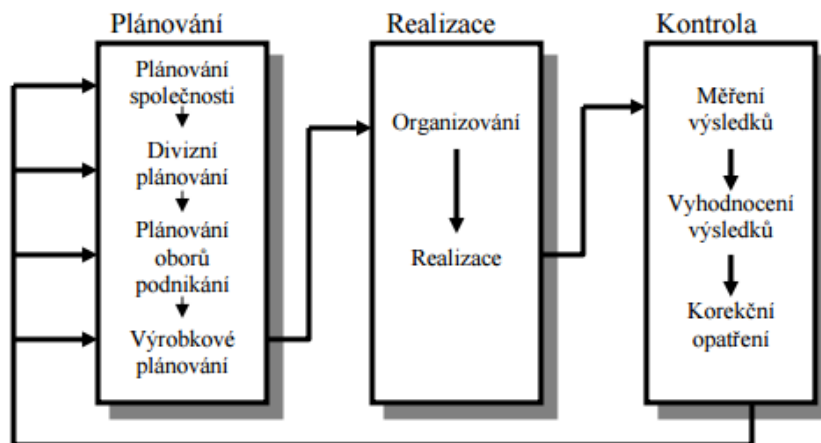
Strategický plán zabezpečuje spolupráci všech složek podniku, tato součinnost vede k dosažení podnikových cílů v podmínkách tržního prostředí. Jeho obsahem je hodnocení konkrétních situací, analýza a prognóza vývoje poptávky, poznání konkurenčního trhu, stanovení cílů, tvorba strategických variant a sestavování dokumentů, což je plán, který je základem marketingového řízení podniku. Strategický plán zajišťuje fungující shodu, mezi dovednostmi, cíli, zdroji a mezi měnícími se podmínkami tržního prostředí. Hlavním cílem tohoto plánu je přizpůsobování a vytváření podnikatelských aktivit a produktu tak, aby byl zajištěn dostačující zisk a růst podniku.

⁶JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 33.

Proces strategického plánování dělíme do tří etap. Tyto etapy se tvoří ve specifickém kontextu, v určité návaznosti a propojení, jejich posloupnost je neměnitelná. Marketingový proces, je chápán jako celek, ten obsahuje zpětné vazby i kontrolní mechanismy. Tento proces je nepřetržitý. Autoři uvádí různé etapy marketingového procesu, ovšem lze mezi nimi najít společné rysy a proces rozdělit do základních kategorií. Skládá se ze tří po sobě následujících základních etap:

- plánování
- realizace
- kontrola

Obrázek 1: Proces strategického plánování realizace kontroly



Zdroj: Kotler, P. *Marketing Management*, s. 38.

1.2.1. Strategické marketingové plánování

Marketingové plánování je osou marketingového systému řízení, zároveň je součástí strategického plánování společnosti, to pracuje s marketingovými proměnnými, to je vývoj trhu či tržní podíl.⁷ Některé podniky zdůrazňují svou marketingovou orientaci tím, že označují své strategické plánování za strategické marketingové plánování. Rozdíl je zde ten, že strategické plánování podniku je proces, který je zaměřen na rozvoj podnikové strategie a strategické marketingové plánování je proces, který slouží pro formulování strategií pro subjekty trhu a obory podnikání. Cíle a zdroje se budou lišit podnik od podniku a zároveň se budou lišit v čase.

Marketingové plánování obsahuje:⁸

1. situační analýzu (doplněna o předpověď budoucího vývoje)
2. stanovení marketingových cílů
3. formulace marketingových strategií
4. sestavení marketingových programů
5. sestavení rozpočtů
6. přezkoumání výsledků, revidování strategií, cílů a programů

Marketingové plánování je jedním z nejobtížnějších marketingových úkolů a je důležité, aby se jednotlivé prvky sestavovaly logicky do souvislého plánu.

1.2.2. Strategický marketingový plán

Marketingový plán je vrcholem marketingového plánovacího procesu. Níže uvádím v tabulce rozdílnosti mezi dlouhodobým plánem a plánem strategickým.

Tabulka 1: Základní odlišnosti strategického plánu od plánu dlouhodobého

Strategický plán	Dlouhodobý plán
Plánuje se plynule	Plánuje se periodicky
Očekávají se změny	Předpokládá se pokračování aktuálních trendů
Řeší stav „v čem by se mělo podnikat“	Řeší stav „v čem se podniká“
Plánují se možnosti	Plánuje se odzadu C, B, A

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, vlastní zpracování

⁷Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 62.

⁸Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 63.

Tabulka 2: Vzor marketingového plánu

Marketingový plán pro rok...

Jméno firmy:	
Charakteristika firmy:	
Vize firmy:	
Poslání firmy:	
Celkové shrnutí	Hlavní cíle, strategie, charakteristika firmy. Úvod pro snadnou orientaci v problematice.
Situační analýza	Má 4 části: trh a produkt, makroprostředí, mikroprostředí, vnitřní prostředí.
SWOT analýza	Podnikové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky včetně vazeb na schopnost vývoje, výroby a prodeje produktu.
Marketingové cíle	Specifikace dlouhodobých i dílčích marketingových cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, zisku, tržního podílu.
Marketingová strategie	Definice přístupu k dosažení cílů. Volba z více strategií.
Produkty a služby	Popis produktů, které chce firma nabízet zákazníkům včetně jejich výhod.
Distribuce	Popis distribučních cest, kterými bude produkt dodáván a nabízen zákazníkům.
Cenová politika	Stanovení platebních podmínek a cenové politiky.
Komunikační mix	Struktur komunikačního mixu.
Akční program	Marketingové strategie zpracované do konkrétních taktik, aktivit, termínů a úkolů.
Rozpočet	Souhrn finančních zdrojů, které jsou třeba k realizaci marketingové strategie.
Monitoring	Systém nastavení kontroly a její realizace.

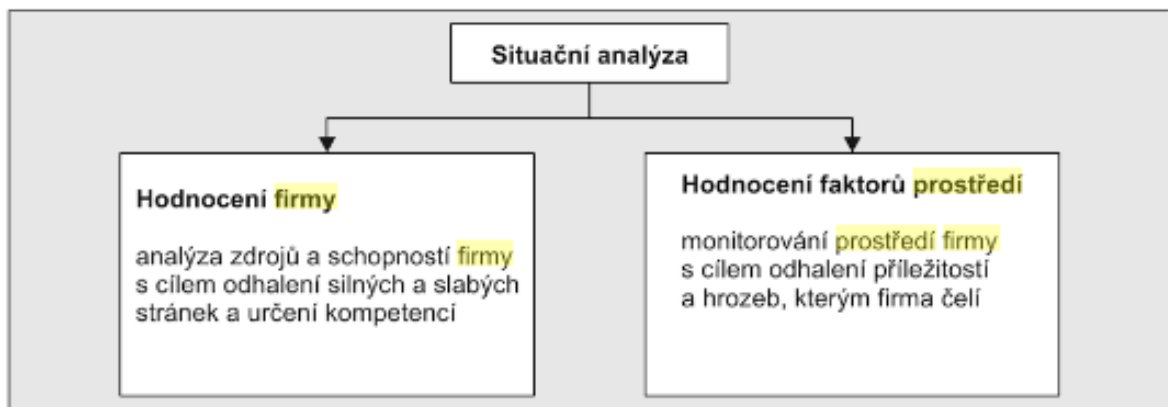
Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, vlastní zpracování

2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je důkladné, systematické, nestranné a kritické zkoumání vnitřní podnikové situace a šetří podnikové postavení v daném prostředí, kde klade důraz na analýzu trhu.⁹ Pomocí provedení této analýzy začínáme proces plánování. Analýza se zabývá nejen vlivy působícími na podnik, ale pomáhá firmě tím, že signalizuje směry pro budoucí vývoj a pomáhá jí najít její funkční místo na trhu.

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.¹⁰ Je to první krok v přípravě marketingového strategického plánu.

Obrázek 2: Situační analýza



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*, s. 95.

⁹Srov. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 38.

¹⁰JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 79.

Marketingová situační analýza je dělitelná na tři části:

1. **Informační část**, v rámci této části dochází ke sběru informací a jejich hodnocení.
2. **Porovnávací část**, garantuje strategie při využití, některých z metod: (matice SWOT, SPACE, BCG nebo interní - externí matice).
3. **Rozhodovací část**, v ní se věcně hodnotí zvažované strategie a doporučují se případné změny.¹¹

Obrázek 3: Postup realizace situační analýzy



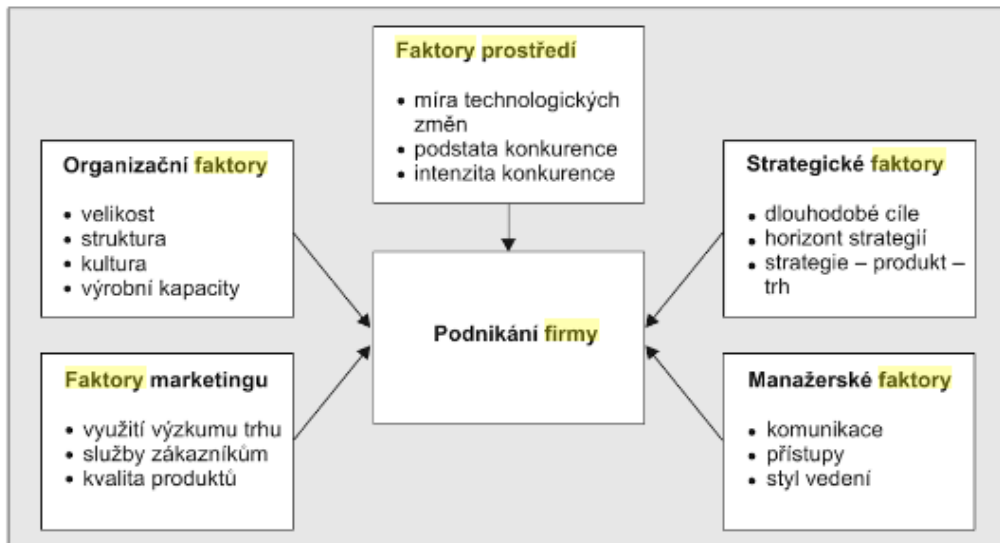
Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 80.

2. 1. Analýza prostředí firmy

Marketingové prostředí podniku je velmi dynamické a je složeno z jednotlivých vnějších faktorů, představuje řetězec příležitostí a hrozeb. Vnější faktory zde mají vliv na realizaci marketingových aktivit orientovaných na koncové zákazníky. Tyto faktory se snaží marketingoví pracovníci analyzovat, identifikovat jejich působení a následně navrhnou přizpůsobení podniku v ohledu na současný i očekávaný vývoj prostředí. Marketingové prostředí dělíme na dvě složky, a to mikroprostředí a makroprostředí.

¹¹Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 80.

Obrázek 4: Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*, s. 97.

2. 1. 1. Vnější prostředí

Toto prostředí podniku se řadí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje vlivy, které působí na mikroprostředí. Působí zde na všechny aktivní účastníky trhu ovšem na každého z nich s jinou intenzitou. Pro vývoj vnějšího prostředí jsou charakteristické určité rysy jako například: rozvoj jak informačních tak i komunikačních technologií, rostoucí požadavky zákazníků i růst konkurence, stupňující se globalizace, sblížování sektorů a odvětví, růst významu životního prostředí či omezující se vliv vlády.

Makroprostředí

Toto prostředí zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které jsou obtížně ovlivnitelné podnikem či je nelze ovlivnit vůbec.

Marketingové makroprostředí zahrnuje podle Kotlera a Armstronga tyto faktory:¹²

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

Při analyzování vlivů makrookolí podniku musíme vycházet z analýz vzdáleného prostředí, tím je globální makroprostředí a následně je třeba postupovat směrem dolů k prostředí lokálnímu. Ve spojitosti s analýzou makroprostředí můžeme užít metodu PEST.

PEST analýza se užívá, v situacích kdy podnik potřebuje rozhodnout o strategickém plánu nebo v situacích kdy se chystá k realizaci velkého projektu. Tato analýza pokrývá všechny důležité makroekonomické ukazatele, tudíž může být velmi obsáhlá.

PEST je vytvořená zkratka ze 4 faktorů:

Politicko-právních

Ekonomických

Sociokulturních

Technologických

Téměř shodná je analýza PESTLE, která je obohacena o faktor **L**egislativní a **E**nviromentální.

Mikroprostředí

Mikrookolí neboli mikroprostředí zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které firma může díky svým aktivitám výrazně ovlivnit.

¹²www.managementmania.com [online]. [cit. 2017-01-10].

Nejdříve je třeba analyzovat odvětví. Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod.¹³ Tak určujeme strukturu odvětví, které může být:

- atomizované (více malých podniků)
- konsolidované (málo silných podniků)

Do mikroprostředí můžeme zařadit:

- Partnery (odběratelé, dodavatelé, finanční instituce, dopravci, pojišťovny, ...)
- Zákazníky
- Konkurenci
- Veřejnost (finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost, všeobecná veřejnost)

Analýza mikroprostředí podniku má za cíl identifikovat základní hybné síly, ty v podniku působí a ovlivňují činnost podniku.

Chování podniku neurčuje pouze konkurence, ale také chování odběratelů či dodavatelů, také ho ovlivňují potencionální konkurenti či substituční zboží.

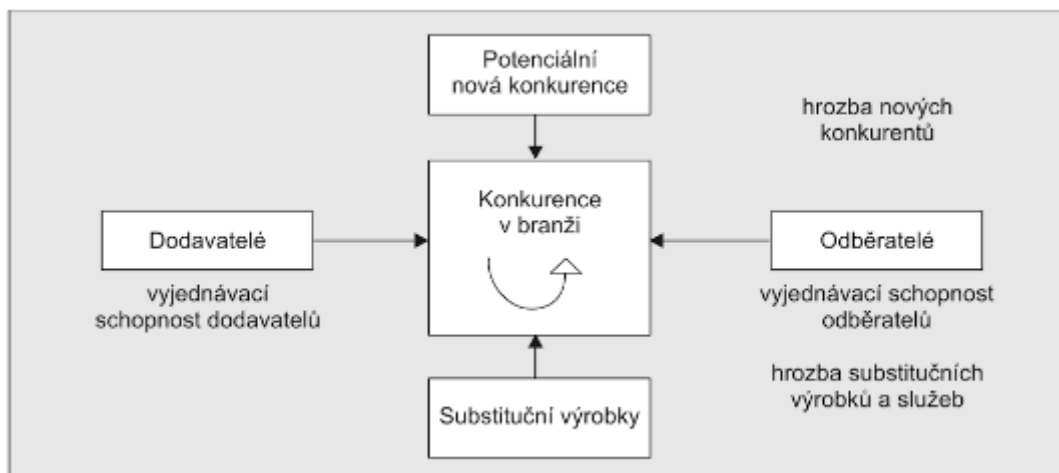
Tyto faktory jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil:¹⁴

1. Hrozba nových vstupů do odvětví
2. Soupeření mezi stávajícími firmami
3. Hrozba náhražek
4. Dohadovací schopnosti kupujících
5. Dohadovací schopnosti dodavatelů

¹³JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 83.

¹⁴Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*, s. 97.

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: PORTER, M. *Marketing management*, s. 148.

2. 1. 2. Vnitřní prostředí

Většina známých autorů zařazuje vnitřní prostředí firmy do faktorů mikroprostředí. A například Fotr a kol. (2012) člení firemní prostředí na externí (makroprostředí a mezoprostředí) a interní (mikroprostředí). Z těchto důvodů, můžeme vidět, že co se týče členění, je zde značná nejednotnost. Toto prostředí tvoří zdroje firmy a schopnost zdroje využívat. Manažeři mohou ovlivňovat a podnik přímo řídit faktory, na které se vnitřní prostředí vztahuje.

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na určení zdrojů a schopností podniku, jde o strategickou způsobilost. Tu podnik potřebuje ke schopnosti reagovat na příležitosti a kroky, které vznikají neustále v jeho okolí.¹⁵

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.¹⁶

¹⁵Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*, s. 109.

¹⁶www.businessinfo.cz[online]. [cit. 2017-01-03].

Ke zhodnocení vnitřního prostředí můžeme využít metodu VRIO. Tato metoda se zaměřuje na zdroje podniku, ty se člení, na:

- **fyziké** (výrobní plochy, technologické vybavení)
- **lidské** (počet pracovníků, struktura pracovníků, sociální klima)
- **finanční** (likvidita, rentabilita, disponibilní kapitál)
- **nehmotné** (image, znalost trhu, know-how)

Účinnost zmíněných zdrojů se dále posuzuje dle kritérií:

- value - hodnota
- rareness - vzácnost
- imitability - napodobitelnost
- organization - schopnost využít organizační struktury firmy zdrojů

V literatuře se také můžeme setkat s analýzou pomoci **pěti „M“**:

- men (práce)
- money (financování)
- machinery (vybavení)
- minutes (čas)
- materiál (výrobní faktory)

Pro analýzu schopností podniku se využívají nástroje jako je portfolio analýza, finanční analýza či hodnotový řetězec.¹⁷

2. 1. 3. SWOT analýza

SWOT analýza je užitečná technika pro pochopení silných a slabých stránek, a pro identifikaci otevírajících se možností a pro hrozby, kterým čelíme.¹⁸ Slovo SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých složek analýzy:¹⁹

- **Strengths** - přednosti (silné stránky)
- **Weaknesses** - nedostatky (slabé stránky)
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** - hrozby

¹⁷Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*, s. 110.

¹⁸Srov. www.mindtools.com [online]. [cit. 2017-01-03].

¹⁹Srov. www.managementmania.com [online]. [cit. 2017-01-03].

Obrázek 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Výčet silných stránek S (strengths)	Výčet slabých stránek W (weaknesses)
Příležitosti	Hrozby
Výčet příležitostí O (opportunities)	Výčet hrozeb T (threats)

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, s. 121.

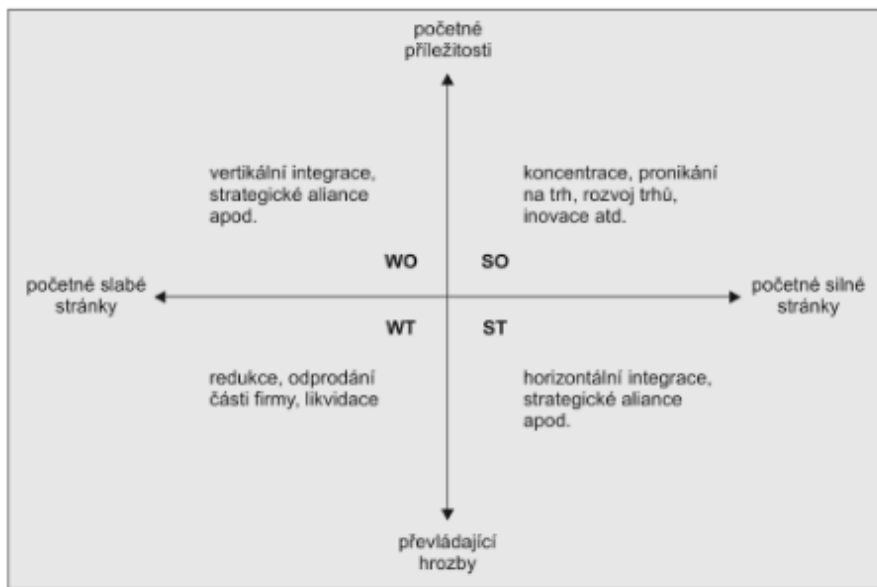
SWOT analýza má za cíl, identifikaci stávající strategie podniku, odhalit jeho specifické silné a slabé místa a určit do jaké míry jsou schopny se vyrovnávat se změnami v prostředí.²⁰

Tato analýza se skládá z analýz dvou (SW a OT). Analýza OT, jinak analýza příležitostí a hrozeb se obvykle sestavuje jako první. Příležitosti zde znázorňují potenciál situace firmy a díky jejich uskutečnění rostou vyhlídky vůči efektivnímu plnění stanovených cílů a lepšímu využití zdrojů. Hrozby jsou hodnoceny dle možnosti výskytu a důležitosti. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí podniku a to z mikroprostředí i makroprostředí.

Analýza silných a slabých stránek, neboli SW získává údaje z vnitřního prostředí firmy. Slabé stránky mohou směřovat k vyplnění hrozeb a jsou důvodem analýzy rizik. Silné stránky zde tvoří příležitosti. Je důležité, aby se slabé stránky odhalili a vznikla snaha je eliminovat. Silné a slabé stránky určujeme pomocí hodnotících systémů a vnitropodnikových analýz.

²⁰Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 103.

Obrázek 7: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace.*, s. 430.

Nevýhodou SWOT analýzy je přílišná subjektivita a staticnost. Přesto, že je tato analýza velmi oblíbená, přínos pro tvorbu marketingové strategie není příliš podstatný. Čím dál častěji zaznamenáváme, že tuto analýzu podniky nahrazují kvantitativní analýzou O-T, která je její metodickou variantou, jde o analýzu strategických scénářů.

3 Marketingový mix

Model marketingové mixu byl vyvinut N. H. Bordenem kolem let 1948 – 1949. Snažil se vyjádřit fakt, že podnikové marketingové aktivity nejsou pouhá suma částí, ale jde o důležitý soubor, který se musí koordinovat.

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.²¹ Tento mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako 4P. Produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).²²

Produkt, označuje výrobky i veškeré služby, které se na ně vážou a jsou nabízeny na cílovém trhu zákazníkům.²³ Mimo výrobek či službu se jedná o sortiment, design, jakost, image, obal, značku, záruku, výrobce, služby a další návazné faktory. Je to vše, co lze trhu nabídnout, ke koupi a následné spotřebě a co může uspokojit spotřebitelova přání a potřeby. Produktem se rozumí veškeré výrobky a služby, které jsou společností nabízeny cílovému trhu.

Cena, je suma peněz, vynaložená zákazníkem, s cílem získat produkt.²⁴ Ačkoli se zdá pojem zcela jasný, stanovení hodnoty výrobku není vůbec jednoduché a pro management podniku je to velmi důležitý úkon. Obtížnost plyne z nutnosti brát v úvahu řadu faktorů, jako jsou například náklady, vnímání ceny zákazníkem a další. Co se týče důležitosti, stanovení ceny plyne z její schopnosti zajistit podniku příjem. Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách²⁵ vymezuje cenu jako peněžní částku, která je sjednána při nákupu a prodeji zboží nebo zjištěná podle zvláštního předpisu k jiným účelům než k prodeji. Cena dokáže ovlivnit hodnotu výrobku stejně jako značka, proto by si podniky měli uvědomit, že je důležité před stanovením ceny nejdříve porozumět spojitosti mezi vnímáním ceny a kvalitou spotřebitelem. Je to velmi jednoduché pokud je výrobek drahý získává na své atraktivitě tím, že ne každý si jej může dovolit, naopak levnější produkty mohou nízkou cenou odrazovat tím, že je možno je vnímat

²¹KOTLER, P., AMSTRONG G. *Marketing*, s. 105.

²²KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 70.

²³Srov. KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, s. 106.

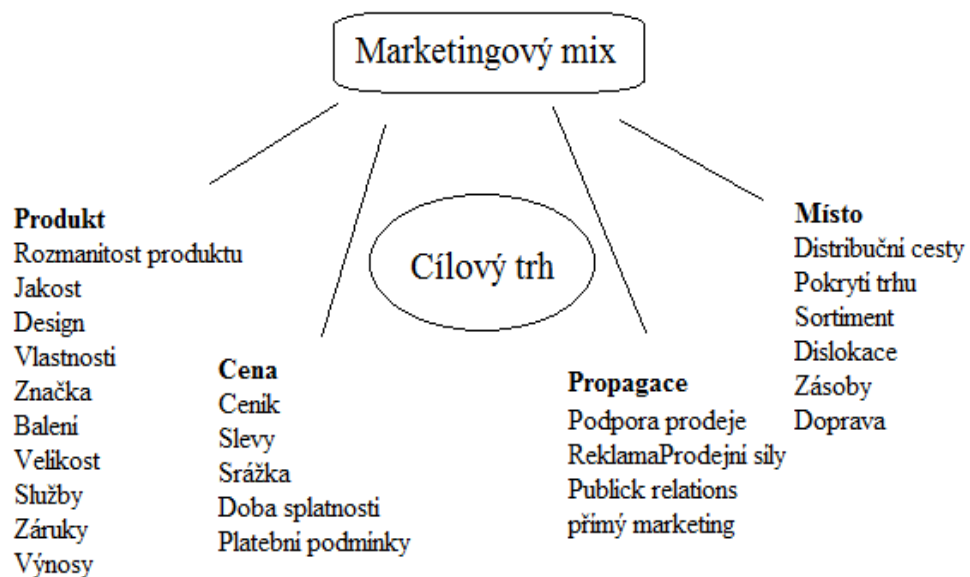
²⁴Srov. KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, s. 106.

²⁵Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách [online]. Dostupné na: <<http://zakony-online.cz/?s141&q141=all>>.

jako poškozené či falzifikáty. I stanovování cen je tedy důležité a při jejím stanovování je nutno zvážit jak poptávku a náklady, tak i ceny konkurentů. Rozlišujeme tři základní metody tvorby cen:

1. *Poptávkově orientovaná cena* - hodnoty výrobku přikládá zákazník.
2. *Konkurenčně orientovaná cena* - vychází se z cen konkurence.
3. *Nákladová cena* - tato metoda vychází z nákladů na výrobek včetně přírážek.

Obrázek 8: Základní skupiny 4P Marketingového mixu



Zdroj: www. managementmania.com, vlastní zpracování

Distribuce zahrnuje aktivity, které mají za účel docílit fyzické dostupnosti výrobku pro daného zákazníka. Je to místo či strategie místa, jedná se o distribuční cesty dostupnosti distribuční sítě, sortiment, zásobování a dopravu od výrobce ke koncovému zákazníkovi v místě a čase, distribuční cesty jsou již od počátků určovány výrobcem. V oblasti distribuce se můžeme bavit o dvou typech základních cest:

1. *cesta přímá* - propojení pouze mezi výrobcem a zákazníkem
2. *cesta nepřímá* - mezi výrobcem a zákazníkem stojí prostředník (maloobchod, velkoobchod).

Komunikační politika obsahuje aktivity, které směřují k seznámení zákazníka s výrobkem a následnému zakoupení.²⁶ Pod pojmem komunikační politika neboli propagace, si člověk obvykle představí reklamu, která je pouze částí komunikačního mixu, k dalším složkám řadíme: podporu prodeje, publicitu a osobní prodej.

²⁶Srov. KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, s. 107.

II. Praktická část

4 Metodika zpracování práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout inovaci marketingové strategie akciové společnosti Moravské naftové doly. V bakalářské práci bylo využito metod exploračního výzkumu, a to analýzy sekundárních dat a hloubkových interview. Syntéza získaných výsledků byla východiskem pro návrh inovace marketingové strategie. Pro dosažení cíle bakalářské práce byla:

- Zpracována charakteristika společnosti MND a.s., a byly popsány hlavní produkty společnosti. Pro zpracování charakteristiky byly využity údaje ze sekundárních zdrojů, a to jak interních zdrojů společnosti, tak údajů prezentovaných na webových stránkách
- Zpracována analýza trhu s energiemi v České republice. Informace pro analýzu byly získány ze sekundárních zdrojů, a to dat z ČSÚ, webových stránek Energetického regulačního úřadu, a webových stránek energetických společností.
- Zpracována analýza SWOT akciové společnosti Moravské naftové doly, s cílem identifikovat její silné stránky a příležitosti na trhu, pro jejich využití v inovaci marketingové strategie společnosti
- Zpracována analýza konkurence podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil; podklady ke zpracování analýzy byly získány ze sekundárních dat
- Provedena identifikace zákazníků MND, a.s. pro trhy B2C a B2B; informace byly získány ze sekundárních zdrojů a hloubkových interview
- Provedena hloubková interview s manažery společnosti MND a. s. Informace z takto získaných interview tvoří podklad kvalitativní analýzy; kladené otázky, jsou uvedeny v příloze č. 1.

Na základě provedených analýz byla navržena inovace marketingové strategie MND, a.s.

5 Profil společnosti Moravské naftové doly

5.1 Identifikační údaje

Jméno:	Moravské naftové doly, a. s.
Sídlo:	Hodonín
Právní forma:	akciová společnost
Identifikační číslo:	26288583
Předmět podnikání:	Průzkum, vyhledávání a těžba ropy a zemního plynu
Základní jmění:	1 000 000 tis. Kč

5.2. Informace o společnosti

Tabulka 3: Stav zaměstnanců společnosti MND a. s.

Rok	2013	2014	2015
Fyzický stav k 31. 12.	364	408	421
Průměrný nepřepočtený za rok	355	391	416
Průměrný přepočtený za rok	350	387	413

Zdroj: Vlastní zpracování

Moravské naftové doly jsou akciová společnost, která vznikla v roce 1951 jako československý státní podnik a zabývá těžbou ropy a plynu. Nicméně podnik se pozvolna vyvíjel už dříve a má stoletou tradici. V lednu 1946 byly všechny existující ropné rafinérie a vrty na území tehdejší české části Československa sjednoceny pod Československé naftové závody (ČNZ) se sídlem v Hodoníně.²⁷ Po změnách ve společnosti se roku 1989 podnik

²⁷www.mnd.cz[online]. [cit. 2017-01-13].

změnil na akciovou společnost, kterou je do dnes. Společnost se dále po roce 1990 rozšiřovala i do zahraničí, šlo o severní Afriku, Blízký východ a území bývalého sovětského svazu.

MND a. s. je největší česká těžební společnost ropy a plynu. Plyn přímo z těžby firma nabízí nejen velkoodběratelům, ale také přímo domácnostem. Kromě plynu nabízí zákazníkům i proud.

Společnost patří do skupiny, která se zabývá oblastí průzkumu a těžby uhlovodíku nejen v České republice, ale i v Německu, Rusku, Gruzii a západní Ukrajině. Skupina také poskytuje služby, které se týkají vrtných prací. Díky svým dceřiným společnostem je přítomna na více trzích, kromě trhu českého jde například o trh německý rakouský, slovenský, italský a rumunský. Kromě vrtných prací a obchodování s plynem se společnosti skupiny, soustředí i na provozování a výstavbu skladovacích kapacit zemního plynu. MND a. s. je součástí investiční skupiny KKCG. V této skupině najdeme call centru 1188, společnost Sazka, OPAP nebo cestovní kancelář Fischer.

5.2.1 Vedení společnosti

Předseda představenstva

Předsedou představenstva společnosti je **Karel Komárek**, který je zakladatelem skupiny KKCG a zaměřuje se zejména na její strategický rozvoj. Ve spolupráci se členy představenstva KKCG SE a managementem jednotlivých holdingů, stanovuje investiční strategii v jednotlivých klíčových oblastech zájmu, rozhoduje o expanzi a investicích a podílí se na uzavírání dlouhodobých partnerství, zejména se zahraničními investory a obchodními partnery.²⁸

Místopředseda představenstva

Místopředsedou představenstva společnosti je pan Helmut Langager, který před příchodem do MND a. s. pracoval ve společnosti OMV na různých řídicích pozicích, dosáhl v této společnosti mnoha úspěchů, šlo především o oblast vyhledávání ropných ložisek a zemního plynu po celém světě.

²⁸www.mnd.cz[online]. [cit. 2017-01-13].

Dalšími členy představenstva jsou Aric Cunningham (geolog), Miroslav Jestřábík (vrcholový manažer), Jiří Ječmen, Ulrich Schöler.

6 Analýza trhu s energiemi v České republice

6. 1. Energetický regulační úřad

Z důvodu vstupu soukromých společností do podnikání s energiemi vznikl Energetický regulační úřad. Energetický regulační úřad, byl zřízen 1. ledna 2001 zákonem č. 458/2000 Sb., ze dne 28. listopadu 2000, o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů, jako správní úřad pro výkon regulace v energetice.²⁹ Úřad vznikl především z nutnosti tvorby státní kontrolní instituce, která by dohlížela na tvorbu cen na energetickém trhu. Působností Energetického regulačního úřadu je:

1. podpora hospodářské soutěže
2. regulace cen
3. dohled nad trhy v energetickém odvětví
4. podpora výroby tepla a elektřiny
5. podpora biometanu a obnovitelných zdrojů energie
6. podpora druhotných zdrojů energie
7. ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů
8. ochrana držitelů licencí (činnost podléhající regulaci).

V roce 2005 došlo k liberalizaci trhu s elektřinou a zemním plynem, která bylo dokončena roku 2007. Tuto liberalizaci museli podstoupit z donucení či dobrovolně všechny členské země EU a měla za cíl posílení konkurenčních cen spolu s vytvořením tlaku na nižší ceny plynu a elektřiny. V situaci kdy byl trh formálně otevřen, se projevila nepřipravenost na konkurenci, kdy ani dodavatelé ani zákazníci nevěděli jak se chovat a co mohou od nových dodavatelů očekávat. Díky zvýšenému dohledu a iniciativě Energetického regulačního úřadu, nastavení nových podmínek a pravidel fungování trhu se postupně začala rozvíjet reálná

²⁹www.eru.cz[online]. [cit. 2017-01-19].

konkurence podpořená vstupem nových dodavatelů plynu, kteří se věnovali zpočátku zákazníkům s vyšší roční spotřebou.³⁰

Konkurence stále sílila a v roce 2009 změnilo svého dodavatele plynu 33 327 zákazníků a v následujícím roce došlo k nárůstu o více než 150%. V roce 2011 dosáhl počet změn dodavatelů svého vrcholu a v roce 2012 bylo na trhu s plynem evidováno 59 aktivních dodavatelů. Od tohoto roku počet dodavatelů nijak drasticky nestoupl.

6. 2. Ropa

Česká republika nemá nijak významné zásoby ropy a je ji nutno dovážet. Ropa se do ČR dováží ze dvou směrů, ze západu jde o napojení na plynovod IKL a ten je dále napojen na ropovod TAL, který dopravuje ropu z přístavu Terst z východu. Druhý ropovod je ropovod Družba, který vede z Ruska. Protože ČR nedisponuje velkými ložisky ropy, přitom je ropa pro stát strategická, vlastní zásobníky ropy.

Obrázek 9: Ropovodní systém ČR



Zdroj: www.mero.cz

³⁰www.ero.cz[online]. [cit. 2017-01-20].

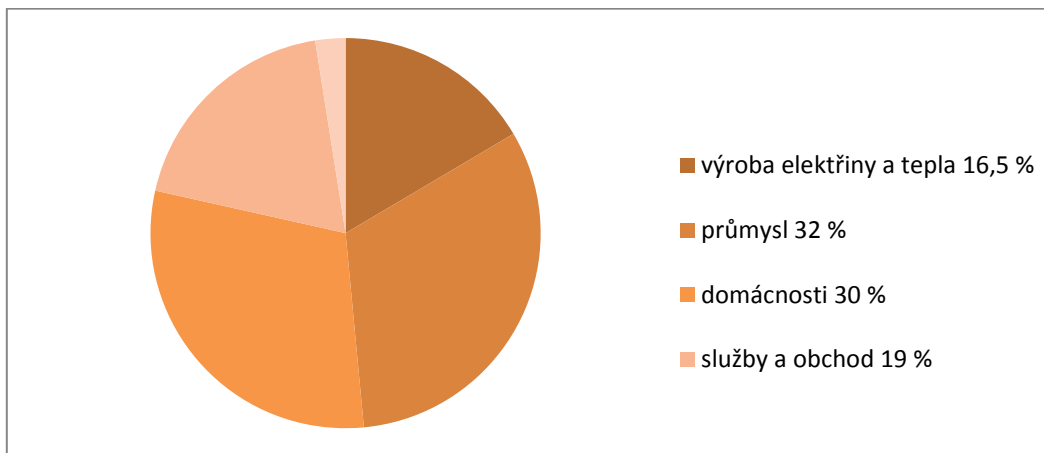
6. 3. Plyn, elektřina

ČR nemá ani významná ložiska zemního plynu, těžba společnosti MND a. s. na jihu Moravy se podílí na celkové roční spotřebě 3% procenty. Hlavními dodavateli zemního plynu do ČR je Norsko a Rusko, se kterými má země podepsány dlouhodobé kontrakty.

Spotřeba zemního plynu dlouhodobě klesá, je to zapříčiněno několika faktory, jako je globální oteplování či přechod na alternativní zdroje energií.

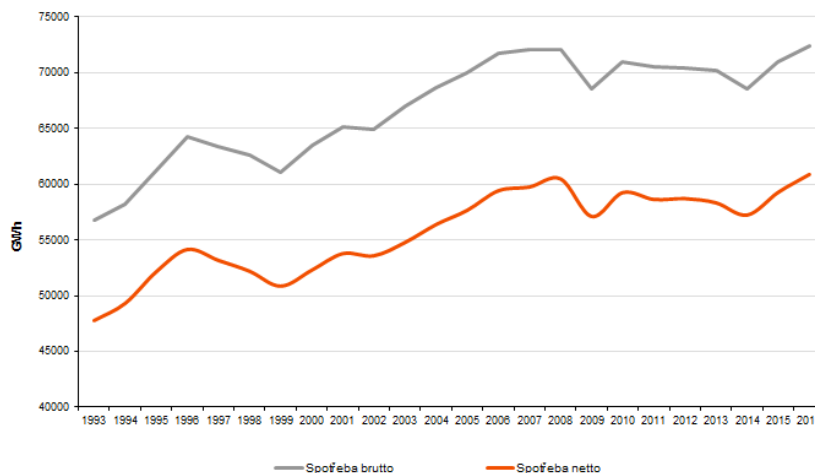
V oblasti spotřeby elektrické energie v historicky dlouhodobém horizontu můžeme zaznamenat velký nárůst spotřeby, ovšem v posledních pár letech i zde můžeme nalézt drobné kolísavé poklesy.

Graf 1 Podíl jednotlivých odběratelských kategorií na spotřebě zemního plynu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Spotřeba elektřiny v ČR 1993-2016



Zdroj: www.cez.cz

7 Analýza SWOT MND a.s.

7. 1. SWOT analýza

7.1.1. Silné stránky

Za velmi silnou stránku společnosti se dá považovat fakt, dlouhodobé historie a tradice. Podnik se pomalu rozvíjel, má stoletou tradici a ve svém odvětví je nejsilnější společností v České republice. To je obvykle na trhu považováno za faktor stability. Firma si také udržuje dobré jméno před všemi stakeholdery tím, že v ní nedochází k velkým a častým změnám v oblasti managementu. Kromě stability je silnou stránkou společnosti i její rozvoj. Podnik má také výhodu oproti ostatním hráčům na trhu v tom, že se věnuje více aktivitám v oboru, nejen že těží ropu a plyn, ale věnuje se i obchodu na zahraničních trzích. Díky tomu získává kvalitnější informace a znalosti o daném odvětví. Společnost považuje za své silné stránky i dobře propracovaný systém řízení a flexibilitu. V neposlední řadě je silnou stránkou podniku jeho finanční zázemí a fakt, že spadá pod známou investiční skupinu KKCG.

7. 1. 2. Slabé stránky

Firma si drží stabilitu podniku i tím, že má stále zaměstnance i po dobu delší jak 20 let, ovšem to se dá považovat i za stránku slabou, protože pokud jde o pracovníky v oblasti managementu, společnost se ubírá o možnost přinést do podniku nové myšlenky a tím podnik přivést i na vyšší celosvětovou úroveň. Jedna z dalších slabých stránek je to, že se firma věnuje i aktivitám, které mají podstatně vysoké náklady a nároky na majetek oproti aktivitám zabývající se prodejem energií. Za slabou stránku považují i to, že společnost u prodeje plynu a proudu do domácností oproti konkurenci nenabízí žádné slevy a nemá po ČR žádné pobočky.

7. 1. 3. Příležitosti

Vzhledem k tomu, že firma pomalu expanduje do různých koutů světa, to znamená podílnictví v zahraničních firmách a těžebních územích, má příležitost dosažení vyššího zisku. A díky podílům v jiných firmách se zvyšuje i možnost tvorby průzkumů nově objevených ložisek, což znamená následnou těžbu ropy a další zisk.

Kromě podílnictví v jiných společnostech je pro Moravské naftové doly příležitostí působení na trhu s energiemi, kde může získávat nové odběratele a zákazníky. Na tomto trhu jsou evidovány miliony odběrných míst a zákazníci často mění své dodavatele. Za dobrou příležitost se dá vnímat, možnost aplikace nových technologií.

Příležitostí pro společnost je i to, že společnost MND a. s. nemá v ČR v oblasti těžby ropy a zemního plynu žádnou konkurenci.

7. 1. 4. Hrozby

Co se týče hrozeb ze strany konkurence, za poslední 3 léta společnost počet svých konkurentů navýšila rozšířením své působnosti na trh s energiemi. Dříve společnost neměla konkurenci téměř žádnou, ale nyní firmě konkurují velké společnosti nabízející proud a plyn. Velkou hrozbou je ovšem pro podnik fakt, že nelze předpovědět, jak dlouho budou ropné ložiska „plodné“ a jestli budou nalezeny ložiska nové. Za další hrozbu můžeme považovat i faktor globálního oteplování, kdy neustále zvyšující se teploty v zimním období mohou zapříčinit sníženou poptávku po plynu, což by ovlivnilo výši zisku. Podnik může také ohrožovat klesající cena komodit či nízká hodnota USD.

Firma se také v jednom období ocitla v situaci, kdy docházelo k velkému snížení tržeb, která vznikla v důsledku extrémního pádu ceny ropy. Šlo o pokles v roce 2008, kdy ze 144 dolarů za barel cena klesla na pouhých 40 dolarů. Od té doby cena ropy neustále kolísá a aktuálně se pohybuje kolem 50 dolarů.

Obrázek 10: SWOT analýza společnosti MND a. s.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<p>Tradice a stabilita</p> <p>Dobré jméno</p> <p>Rozvoj</p> <p>Propracovaný systém řízení</p>	<p>Dlouhodobí zaměstnanci</p> <p>Aktivita s vysokými náklady</p> <p>Neposkytování slev</p> <p>Absence poboček</p>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<p>Expandování do celého světa</p> <p>Podíly v jiných společnostech</p> <p>Působení na trhu s energiemi</p> <p>Žádná konkurence v oblasti těžby ropy a plynu</p> <p>Aplikace nových technologií</p>	<p>Konkurence</p> <p>Vyčerpání ropných ložisek</p> <p>Globální oteplování</p> <p>Nízká hodnota USD a cen komodit</p> <p>Pád ceny ropy</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti MND a. s.

Silné stránky	Váha	Hodnocení		
Tradice a stabilita	0,1	5		0,5
Dobré jméno	0,1	5		0,5
Rozvoj	0,5	3		1,5
Propracovanost řízení	0,3	4		1,2
<i>Součet</i>	1			3,7
Slabé stránky				
Dlouhodobí změnštanci	0,2	-2		-0,4
Aktivity s vysokými náklady	0,2	-3		-0,6
Absence poboček	0,3	-4		-1,2
Neposkytování slev	0,3	-5		-1,5
<i>Součet</i>	1			-3,7
Příležitosti				
Expandování do celého světa	0,15	5		0,75
Podíly v jiných společnostech	0,1	3		0,3
Aplikace nových technologií	0,1	2		0,2
Působení na trhu s energiemi	0,35	4		1,4
Žádná konkurence v oblasti těžby ropy a plynu	0,3	5		1,5
<i>Součet</i>	1			4,15
Hrozby				
Konkurence	0,25	-4		-1
Vyčerpání ropných ložisek	0,15	-5		-0,75
Pád ceny ropy	0,3	-5		-1,5
Globální oteplování	0,1	-3		-0,3
Nízká hodnota USD a cen komodit	0,2	-3		-0,6
<i>Součet</i>	1			-4,15
Interní	0			
Externí	0			
Celkem	0			

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek SWOT analýzy vyšel 0, což znamená, že bilance SWOT analýzy není příznivá. Zlepšení musí společnost dosahovat zejména v prostředí vnějších hrozeb, sledovaný podnik musí na sobě zapracovat. Společnost může zapracovat na rozšíření svého dobrého jména z regionální úrovně do celé ČR. To může docílit pomocí inovace propagace. Nejkritičtější bod Externí části SWOT analýzy, tedy světový pád ceny ropy, společnost nemůže ovlivnit. Společnost na to může reagovat, pomocí rozšiřování svých aktivit.

7. 2. Analýza konkurence podle Porterova modelu pěti sil konkurence

7. 2. 1. Odběratelé

Společnost má dva typy zákazníků jednou formou je trh **B2B** (Business to Business), což je označením obchodního vztahu mezi obchodními společnostmi, které odebírají produkt pro jejich spotřebu a následné zpracování, nejde tedy o konečné spotřebitele. V této oblasti společnost vytěženou ropu pře prodává k dalšímu zpracování společnosti OMV, která se zabývá zpracováním ropy a výrobou paliv. Společnost MND a. s. je také napojena přímo na ropovod, ze kterého se ropa čerpá pro potřebu v ČR, ovšem potřebnou roční spotřebu ropy v ČR dokáže zajistit z pouhých 3%.

Plyn k dalšímu zpracování společnost paradoxně prodává jednomu ze svých největších konkurentů, a to společnosti Innogy.

Druhou formou zákazníků je **B2C** (Business to Consumer), což je vztah mezi společností a koncovým spotřebitelem. Společnost nabízí tedy plyn a elektřinu ke konečné spotřebě přímo domácnostem, ale i firmám.

Trh je plně nasycen poskytovateli elektrické energie a plynu, tudíž odběratelé mají velké možnosti výběru svého dodavatele. Maloodběratelé mají mnohem menší sílu než velkoodběratelé, a proto právě velkoodběratelé budou mít v případě velkých odběrů silnější vliv na jednání o ceně.

7. 2. 2. Dodavatelé

Podnik není schopen vyprodukovat potřebné množství ropy a plynu tudíž i on potřebuje své dodavatele. Plyn, ropu a elektřinu tedy nakupuje na trzích, kde se pohybují zejména těžařské společnosti z Ruska či Norska, které pokrývají dodávky 2/3 objemu roční spotřeby plynu. V České republice se tedy dostává plynu právě z těchto dvou zemí. Samotná těžba v ČR dokáže pokrýt okolo pouhých 3% roční spotřeby.

Vzhledem k tomu, že je Ruská federace největším importérem energií pro Evropu, má velký vliv co se týče dodávek ropy a plynu. Případné omezení dodávek může mít velký vliv na všechny obchodníky s těmito komoditami. Podnik MND a. s. má ovšem výhodu v tom, že

oproti jiným obchodníkům těží vlastní plyn a vlastní jeho skladovací zásobníky, tudíž v případě omezení dodávek plynu má společnost konkurenční výhodu.

7. 2. 3. Stávající konkurence

Dokud se společnost nezaměřovala i na dodávky plynu a elektřiny do domácností, měla akciová společnost MND v České republice prakticky zastání monopolu a vzhledem k tomu, že jde o velmi specifickou oblast podnikání, se dá říct, že konkurence byla minimální. Jedním z mála konkurentů v této oblasti, byla *Česká rafinérská, a. s.* kde ovšem došlo v lednu 2017 k zániku a jejím nástupce je společnost *UNIPETROL RPA, s.r.o.*, v rámci této společnosti byl vytvořen odštěpný závod, ten nadále pokračuje v činnostech, které dříve provozovala společnost *Česká rafinérská, a. s.*

Unipetrol RPA je producentem v oblasti petrochemických, agrochemických a rafinérských surovin, z čehož je také odvozena zkratka RPA (rafinérie, petrochemie, agrochemie). Společnost na trh dodává především motorová paliva, topné oleje, asfalty, zkapalněné ropné vedení společnosti produkty, olejové hydrogenáty, ostatní rafinérské produkty, olefiny a aromáty, agrochemikálie, saze a sorbenty, polyolefiny.³¹

Podnik je rozdělen na jednu jednotku výrobní a dále jednotky obchodní a to podle typů produktů. Výrobní jednotku tvoří technický úsek, odbor údržby, závod chemických výrob a závod služby. Dále jde o jednotku energetické služby, jednotku rafinérie, jednotka monomery a chemikálie a jednotka polyolefiny.

Ovšem co se týče konkurence ze strany dodavatelů plynu a elektřiny koncovým zákazníkům je konkurence mnohem vyšší. V roce 2014 se společnost rozhodla své působení v ČR rozšířit a začaly dodávat plyn do domácností a vzhledem k tomu, že podnik ropu a plyn těží, může dodávat plyn napřímo. Společnost se snaží stát jedním z největších hráčů na trhu s plynem ovšem velké společnosti jako Innogy (dřívější RWE) a ČEZ jsou stále na trhu dominantní. MND a. s. vnímá jako největšího konkurenta v dodávkách plynu právě Innogy, dodavatelů plynu je ovšem na tuzemském trhu nespočet.

Společnost Innogy je jednou z největších energetických společností v celé Evropě a kromě působení v ČR je dle tržní hodnoty největší energetickou skupinou v Německu. Její zaměření se týká tří oblastí podnikání. Jde o síť energetické infrastruktury, obchodu a obnovitelné zdroje energie. Innogy je dodavatel plynu i elektřiny, na domácím trhu ovšem dominuje

³¹www.unipetrolrpa.cz[online]. [cit. 2017-01-15].

s dodávkami plynu do domácností, ale dodává i podnikům. Kromě distribuce, dodávání a skladování plynu nabízí i mnohé doplňkové produkty. Název společnosti vznikl spojením tří slov inovace, energie a technologie (innovation, energy, technology). Kromě České republiky a Německa společnost Innogy působí celkem na jedenácti trzích po celé Evropě, jde například o Anglii, Španělsko, Portugalsko, Francii, Švýcarsko, Itálii a další.

Přesto, že společnost Innogy kromě plynu je i dodavatelem elektřiny, společnost MND a. s., vnímá jako největšího konkurenta v dodávkách elektřiny společnosti E.ON a ČEZ.

Společnost E.ON je také dodavatelem plynu i proudu, se silným postavením v celé Evropě. Společnost vznikla sloučením dvou německých firem, působí na českém trhu od roku 1998 a dodává elektřinu téměř 1,2 milionu zákazníků. I tato společnost podniká především v Německu, ale i v dalších zemích jako je například Itálie, Anglie, Švýcarsko či země Beneluxu. Veškeré produkty společnosti E.ON jsou distribuce elektrické energie, plynu a výroba elektrické energie.

Posledním konkurentem, kterého bych ráda zmínila je již zmíněná společnost ČEZ. Tato společnost vznikla v roce 1992 přeměnou státního podniku České energetické závody. Skupina ČEZ je integrovaným energetickým seskupením působícím v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku s centrálou v České republice.³² Společnost ČEZ je akciová společnost a jejím hlavním akcionářem je Česká republika a na základním kapitálu se podílí téměř 70%. Hlavní činnostmi podniku tvoří kromě prodeje a obchodu s elektřinou a tepla i těžba uhlí, výroba, distribuce a ovšem i prodej zemního plynu.

7. 2. 4. Potenciální konkurence

V oblasti těžby ropy a zemního plynu, se společnost vstupu nové konkurence příliš neobává. Těžba a skladování těchto surovin je velmi finančně náročná a ani ropných ložisek není dostatek. U nákladných vrtů hlavně hrozí velké riziko, že ložisko nebude „plodné“.

Jiné situace nastává na trhu prodeje elektrické energie a plynu, který je dodáván koncovým spotřebitelům. Na tomto poli hrozí mnohem vyšší riziko vstupu nových konkurentů. Vstup na tento trh není tak finančně náročný a už v tuto chvíli na něm probíhá velký konkurenční boj.

³²www.cez.cz[online]. [cit. 2017-01-17].

7. 2. 4. Hrozba substitutů

Plyn i ropu lze nahradit elektrickou energií, kterou společnost dodává také. Elektrická energie se dá používat jako pohon v dopravě či může sloužit k vytápění. Ovšem k tomu je potřeba rozvedená elektrická síť což se dá vnímat jako velké omezení. Ropa, která se dá využívat ve výrobě léčiv, se bude nahrazovat přírodními materiály.

Budoucnost podniku tedy ohrožuje fakt, že ropa a plyn se budou postupně nahrazovat přírodními materiály a elektrickou či solární energií.

7. 3. Analýza externího prostředí PESTLE

7. 3. 1. Politické prostředí

V důsledku rozpadu Česko-Slovenské federativní republiky vznikla v roce 1993 Česká republika jako samostatný stát. Se zánikem federace zanikla i federativní vláda a do roku 1996 ve své činnosti pokračovala první česká vláda v čele s premiérem Václavem Klausem. Od té doby se vystřídal 13 vládních kabinetů a aktuálně je u moci vláda Bohuslava Sobotky. S rokem 1993 kromě jiného přišla i změna daní, původní daň z obrátu nahradila daň, jak ji známe dodnes a to daň z přidané hodnoty (DPH). Podléhá jí naprostá většina zdanitelného plnění v České republice i zboží z dovozu.³³ Za posledních pár let došlo pouze k drobným změnám v sazbách DPH, v roce 2012 vrostla snížená sazba daně z 10% na 14% a základní sazba daně zůstala na 20%. V roce 2013 ovšem vzrostla jak spodní sazba daně, tak i základní sazba daně o 1% (snížená sazba daně 15%, zvýšená sazba daně 21%). V následujících letech v této dani změny neproběhly. Daň z příjmu právnických osob je 19% a od roku 2011 se nezměnila.

Větší změny proběhly za posledních 10 let ve výši minimální mzdy. Cena minimální mzdy v lednu roku 2006 byla 7 570 Kč a od té doby dochází ke stálému nárůstu. Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 11 000 Kč za měsíc nebo 66,00 Kč za hodinu.³⁴

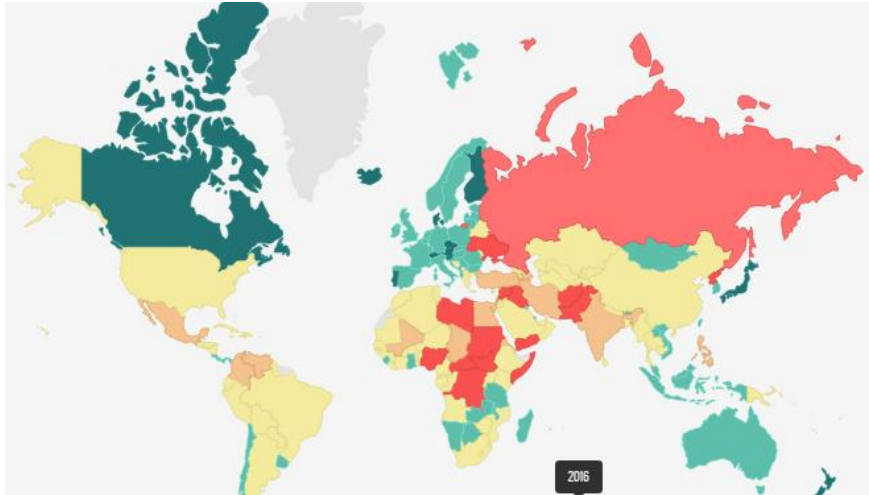
Kde si Česká republika opravdu dobře vede, je bezpečnost země. V posledním žebříčku nejbezpečnějších zemí světa, který je sestavován každý rok a je nazván Světový index míru

³³www.financnisprava.cz[online]. [cit. 2017-01-14].

³⁴www.mpsv.cz[online]. [cit. 2017-01-14].

(GlobalPeace Index), se Česká republika umístila na šestém místě. Na druhou stranu je stát na tom hůř, co se týče korupce. Podle Indexu vnímání korupce v Evropě se za poslední rok Česká republika propadla z 37. pozice ve světě na 47. příčku a její index dosáhl 55 bodů ze sta.

Obrázek 11: GlobalPeace Index 2016



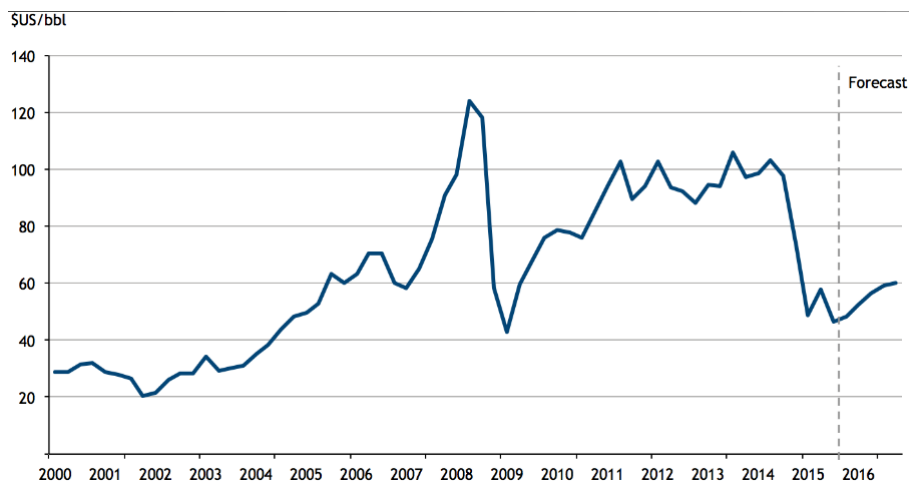
Zdroj: www.visionofhumanity.org

Na obrázku můžeme vidět nejbezpečnější země na světě, které jsou vyznačeny zelenou barvou a nejnebezpečnější země světa, které jsou vyznačeny barvou rudou.

7. 3. 2. Ekonomické prostředí

Vzhledem k tomu, že se Moravské naftové doly věnují těžbě ropy a zemního plynu a následně s těmito surovinami obchodují, bude pro podnik nejdůležitější ekonomický faktor vývoje cen ropy a plynu. Je nutno říct, že energie jsou důležitými statky a nejsou příliš ovlivňovány ekonomickým stavem země tudyž, lze předpokládat, že stav ekonomiky by neměl mít na podnik velký vliv.

Graf 3: WTI Oilprice



Zdroj: www.wsj.com

Na grafu můžeme vidět, jak se cena ropy vyvíjela od roku 2000. Absolutního vrcholu cena ropy dosáhla v první polovině roku 2008, kdy cena za barel dosahovala 140 USD. Ovšem hned v druhé polovině stejného roku došlo k extrémnímu poklesu ceny a to na 40 USD za barel což byl pokles o 70%. V lednu roku 2016 byla cena pouhých 30 USD za barel, ale od tohoto data se postupně začala zvyšovat a nyní se pohybuje okolo 50 USD za barel. Tento faktor měl vliv na tržby společnosti a ta musela podniknout opatření, v rámci nichž musela popustit až 25% zaměstnanců.

7. 3. 3. Sociální aspekty

Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá těžbou ropy a zemního plynu na Hodonínsku několik desítek let, je v tomto okrese velmi známá. Nezaměstnanost na Hodonínsku byla v některých letech velmi vysoká a díky tomu a dobrému jménu firmy, nebyl zaznamenán nikdy nedostatek uchazečů o zaměstnání, naopak někteří uchazeči čekají na místo i několik let. V Hodoníně i jeho okolí se nachází několik učilišť, středních škol i gymnázií a v Hodoníně se můžeme setkat s jednou soukromou vysokou školou ekonomického zaměření. Hodonín leží na území Jihomoravského kraje a aktuálně se na něm nachází 16 vysokých škol, včetně škol soukromých. Společnost MND a. s. spolupracuje s několika středními školami a vysokými školami v Ostravě, Košicích a Brně, kde se dají studovat obory v oblasti geologie, kterou se podnik zabývá.

7. 3. 4. Technologie

Přesto, že cena ropy postupně stoupá, podnik stále čelí její nízké ceně. Společnost se snaží upouštět od využívání fosilních paliv a snaží se přecházet na čistější energie. Můžeme zaznamenávat neustálý rozvoj hybridních a elektrických automobilů, které nevypouští do ovzduší tolik emisí. S rozvojem těchto technologií se počítá i do budoucna, což může zapříčinit snižování poptávky po ropě a její cena může klesat a držet se na nízké úrovni.

Silný dopad na sledovaný podnik může mít i omezující využití zemního plynu. Žijeme v době kdy využití ekologičtějších zdrojů k vytápění je velmi moderní. V ČR se v posledních letech zaznamenává pokles využití zemního plynu, což je často přisuzováno teplejšímu počasí, ovšem je to i důsledek náhrady zemního plynu za alternativnější energie v podobě solárních energií či tepelných čerpadel.

Společnost se stále snaží objevovat nové zdroje energie. Například v roce 2013 se Japonským expertům podařilo vytěžit plyn z metan hydrátu, což je sloučenina připomínající led. Této sloučeniny je na zemi několikanásobně více než běžných fosilních paliv a nachází se pod zmrzlou půdou nebo několik set metrů pod mořským dnem. Tato sloučenina je nazývána „hořící led“ a hoří jasným plamenem. Prozatím po této náročnější metodě získávání plynu velká poptávka není, ovšem do budoucna má tento nově objevený způsob velký potenciál.

Přechod od fosilních paliv k alternativním zdrojům je velmi pozvolný a nelze ho uskutečnit příliš rychle. Přechod vyžaduje nové technologie, nové zařízení, výměnu dopravy a společnosti produkující fosilní paliva se nebudou chtít vzdát svých aktivit.

Všechny popisované faktory budou mít velký vliv na poptávku po fosilních palivech, která se bude snižovat. Do budoucna tedy společnost může sledovat pokles v produkci ropy a zemního plynu v důsledku přechodu na čistější energie, může dojít až k zániku společnosti. To je ovšem velmi dlouhodobý proces, trvající desítky let a nedá se určit, kdy skutečnost reálně nastane.

7. 3. 5. Legislativa

V ČR jsou tvořena a následně přijímána legislativní opatření, která mají za úkol redukcí a omezení vypouštění emisí do ovzduší. V roce 2015 byl vytvořen a schválen národní program pro snižování emisí. Základní koncepční materiál v oblasti zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí ze zdrojů znečišťování ovzduší „Národní program snižování emisí

České republiky“ (NPSE) je zpracován na základě § 8 zákona č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, v platném znění.³⁵

Stát se snaží především o podporu čistějších zdrojů energií, které jsou šetrnější k životnímu prostředí. Společnosti skupiny MND jsou si vědomy svého postavení, předmětu podnikání a z toho vyplývající společenské a ekologické odpovědnosti.³⁶

7. 3. 6. Enviromentální aspekty

Aktivity analyzovaného podniku se točí kolem fosilních paliv. Což vede k problematice spalování těchto paliv. Po spálení jsou ve spalinách obsaženy veškeré prvky jako ve vzduchu a další prvky, které byly obsaženy v palivu, či vznikly při hoření. Některé utvořené plyny jsou přírodě i zdraví škodlivé, mluvíme zde o škodlivých emisích. Pokud by nedošlo k jejich odstranění nebo přetvoření než budou vypuštěny do atmosféry, mohly by uškodit jak člověku, tak přírodě nejen v bezprostředním okolí zdroje.³⁷ Při spalování fosilních paliv dochází ke vzniku oxidu uhličitého CO₂, o kterém se neustále mluví ve spojitosti s globálním oteplováním.

Společnost Moravské naftové doly se stala spoluzakladatelem společnosti Biosférická rezervace, jejímž prostřednictvím by chtěla této nevládní organizaci pomoci při zachování kvalitního životního prostředí. Samotný název „biosférická rezervace“ je mezinárodním označením pro území, které má pro obyvatele významnou hodnotu z pohledu životního prostředí.³⁸

Na chod analyzovaného podniku můžou mít v budoucnu negativní vliv neobnovitelnost zásob zemního plynu a ropy. Politika zaměřená na zelenou energii a vliv globálního oteplování bude mít v budoucnu negativní vliv na poptávce po plynu.

³⁵ www.mzp.cz[online]. [cit. 2017-02-10].

³⁶ www.mnd.eu[online]. [cit. 2017-02-10].

³⁷ www.transformacni-technologie.cz[online]. [cit. 2017-02-10].

³⁸ www.mnd.eu[online]. [cit. 2017-02-10].

8 Analýza stávající marketingové strategie

Analýza byla zpracována podle jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

8. 1. Produkt

V případě Moravských naftových dolů se produkt dá dělit do více samostatných produktů:

- ropa
- plyn
- proud

8. 1. 1. Plyn a Proud

Co se týče plynu tak v rámci tradingu a obchodu s plynem je společnost jedním z nejvíce aktivních na tuzemském trhu a kromě českého trhu se objevuje i na trhu německém, rakouském a slovenském. Obchoduje nejen s plynem ale i s kapacitou zásobníků plynu a jejich flexibilitou.

Společnost nabízí plyn i koncovým spotřebitelům. Plyn koncovým zákazníkům dodává z jejich těžby a garantuje zákazníkům, že při topení nenajde na českém trhu 5 nejznámějších dodavatelů, kteří by nabízeli srovnatelně výhodnější nabídku. Smlouvu tvoří na dobu neurčitou, s tříměsíční výpovědní lhůtou, kterou lze vypovědět bez jakýchkoliv dalších poplatků.

Kromě dodávek plynu společnost stejným způsobem nabízí proud koncovým spotřebitelům.

8. 1. 2. Těžba ropy a plynu

Z hlediska geologie, těžby ropy a plynu, podnik své domácí aktivity váže na oblast Západních Karpat, které se nacházejí na jihovýchodě ČR. V zahraničí se společnost pohybuje v Gruzii, kde v roce 2012 koupila 50% podíl na těžebních projektech. V rámci rozšiřování podnikatelských aktivit se podnik pohybuje v částech střední a východní Evropy, Rusku či kurdské části Iráku.

Co se týče kvality, firma dbá o kvalitu svých produktů a řídí se standartními požadavky norem. Vzhledem k tomu, že představy o kvalitě jsou velmi specifické a individuální záležitost, firma zohledňuje i požadavky odběratelů. Značce sledovaný podnik nevěnuje příliš velkou pozornost, je to důsledkem toho, že podnik na veřejnost působí dostatečně silným

dojmem a místní obyvatelé vnímají podnik velmi pozitivně. U jediného loga dochází od založení společnosti ke změnám, jediná věc, kterou si společnost v rámci loga drží, od jeho prvního návrhu je stávající zelená a černá barva. Logo MND a. s. je vždy jednoduché a lehce zapamatovatelné a vždy obsahuje tři písmena zkratky společnost MND. Logo můžeme nalézt na webových či facebookových stránkách a také je tisknuto zaměstnancům na firemní vozy.

V čem společnost opravdu zaostává, jsou doprovodné služby k produktům, které doposud nenabízí.

8. 2. Cena

Cílem ceny je kombinace nalezení nových zákazníků a udržení zákazníků stávajících. V oblasti těžby ropy a plynu firma cenu netvoří, nýbrž pouze kopíruje cenu komodit. Kde si firma ceník tvoří je oblast služeb nabízených koncovým zákazníkům (proud a plyn do domácností), kde se ceník liší podle kraje a objemu požadované energie. Ceny si společnost dotvořuje podle cen za regulované služby, která vyjadřuje cenu s platností a aktualizací dle platného cenového rozhodnutí Energetického regulačního úřadu.³⁹ V ceně společnost zákazníkům nabízí možnost, kdy při přestupu z jiné společnosti k MND a. s. vyřídí veškeré dokumenty a poplatky za zákazníka. Orientační ceníky si zákazník může prohlédnout přímo na webových stránkách společnosti.

V rámci produktů dodávek energií do domácností lze dojednat slevy z tržní ceny, která se tvoří na základě jednání s odběratelem.

8. 3. Propagace

Od doby co se podnik rozhodl rozšířit svou nabídku o plyn a proud do domácností a uvést svou značku na trh, klade mnohem větší důraz na propagaci. Oblast trhu s energiemi je velmi komplexní kategorie a kromě toho, že je komoditní, je i velmi konkurenční. Po vstupu některých, nových hráčů na trh, kteří se proslavili svými nekalými praktikami, je trh zákazníky vnímán negativně a tomu odpovídá i jejich vztah a důvěra v odvětví. Proto se společnost rozhodla vytvořit kampaň, díky které by úspěšně uvedla svoji značku na trh a zároveň prorazila v silném konkurenčním prostředí s absencí agresivních praktik a prodejních kanálů. Smyslem kampaně bylo zvolit si cestu, kde se firma prosadí s jasnou a férovou nabídkou. Šlo především o to získat si srdce zákazníka tím, kdo MND je a co nabízí. Problém byl v tom, že MND téměř nikdo neznal, nechce využívat podomního prodeje

³⁹www.mnd.cz[online]. [cit. 2017-01-14].

a nemá žádné pobočky. Také povědomí o firmě bylo velmi slabé, které tvořilo pouhých 5%, kdežto povědomí o nejsilnějších hráčích na trhu tvořilo až 50%. Cílovou skupinou kampaně tvoří převážně obyvatelstvo ve věku 30 - 50 let, bydlících v menších městech. Jde převážně o zákazníky jednoho z největších konkurentů společnosti a to o firmu Inoggy dřívější RWE. S ohledem na cílovou skupinu byl vytvořen mix, který obsahuje outdoor, TV, on-line (PPC, bannery), PR. Ke stávajícím webovým stránkám společnosti, také přibyl nově vytvořený web plynzprvnruky.cz, kde si zákazníci mohou porovnat ceny s konkurencí a zároveň uzavřít smlouvu. Firma je také relativně aktivní na facebooku, kde kromě propagace služeb zveřejňují různé zajímavosti z regionu či radí s recepty na vaření, tím se snaží přilákat pozornost veřejnosti.

Aby společnost vybuodovala důvěryhodnou značku, využila konkurenční výhody stoleté tradice firmy a faktu, že oproti konkurenci, která plyn pouze přeprodává, MND dodává napřímo bez jakýchkoliv prostředníků.

Kampaň společnosti je tedy postavena na dodávkách přímo od zdroje, kromě toho že v reklamě v TV vystupuje přímo těžař společnosti, je odkazováno na jiné produkty, které lze odebrat přímo od zdroje jako například květina od zahradníka. V rámci této taktiky firma použila plyn přímo od těžaře. Tento těžař je hlavní postavou a je využit jako symbol důvěry. Název webových stránek, je i názvem celé kampaně a sloganem PLYN Z PRVNÍ RUKY.

MND má pobočku pouze v Hodoníně, proto společnost vsází na telefonické a online objednávky a smlouvy.

V rámci PR se společnost věnuje například podpoře sportu v oblasti mezinárodních soutěží či menších projektů. Důraz je kladen na sportovní aktivity, které mají za cíl podporu a rozvoj mladých talentovaných sportovců. Společnost je také sponzorem různých občanských sdružení a partnerem fotbalového klubu FK Hodonín a atletického klubu Hodonín. Kromě sportu firma podporuje i různé kulturní akce v regionu.

8. 4. Distribuce

Distribuce podniku vychází z jeho možností na trhu a velikosti. Společnost distribuuje produkty bez prostředníků napřímo odběrateli, kterými jsou buď rafinérie či koncoví spotřebitelé. Jak jsem zmiňovala již výše, podnik se také snaží expandovat do zahraničí a tím navýšit zisk a i počty zaměstnanců. Pokrytí trhu ředitel společnosti odhaduje pouze na několik prvních % a zásoby podniku jsou pouze operativní. V minimu potřeby v oblasti dopravy

společnost využívá externí podniky, které využívá i v rámci servisu a údržby. Společnost Moravské naftové doly klade velký důraz na kvalitu svých dodavatelů, tyto dodavatele má dobře zanalyzované a snaží se s nimi udržovat ty nejlepší vztahy.

9 Návrh na inovaci marketingové strategie

Světová cena ropy stále nijak radikálně neroste, ovšem mezivládní organizace, která je sdružení 13 zemí expandujících ropu OPEC, se shodla na omezení produkce ropy, a tím chce nízkou cenu ropy pozvolna zvyšovat. Než tento růst cen zemního plynu a ropy nastane, měla by společnost omezit těžbu těchto surovin. To by snížilo náklady na těžbu surovin, které jsou velmi vysoké a firma by měla prostředky na své jiné obchodní činnosti. Společnost by tyto prostředky měla především investovat do svých aktivit v oblasti prodeje plynu a elektřiny koncovým spotřebitelům. Tyto aktivity MND a. s. vnímá jako vedlejší, což je dle mého názoru chyba. Společnost by měla stejně reagovat i na stávající hrozby, tedy rozšířením svého portfolia. Náklady na tyto aktivity nejsou tak vysoké jako na těžbu ropy a zemního plynu a při větším zaměření na tuto oblast by se společnost díky svým cenám a dobré pověsti mohla stát silným hráčem na trhu.

Co nedoporučuji, ale stávající situace to nabízí je další snižování stavu zaměstnanců, společnost se v době historicky největšího pádu světové ceny ropy již připravila o 25% svých zaměstnanců v oblasti prací spojených s těžbou ropy a zemního plynu, další propouštění by mohlo mít za výsledek to, že se společnost připraví o kvalifikované zaměstnance a pokud nastane situace, že se cena ropy zvedne a zvednou se i zisky společnosti bude těžké najít takové zaměstnance, kteří oboru dostatečně rozumí. Ve společnosti jsou stálí zaměstnanci desítky let, a jejich zkušenosti a znalosti z oboru jsou nezastupitelné. Vyškolit nové zaměstnance, s dostatečně kvalitními znalostmi odvětví by bylo nákladné a trvalo by několik let. Na druhou stranu by naopak neuškodilo dosadit naprosto nové zaměstnance do managementu společnosti. Dnešní mladí manažeři mají spoustu zkušeností ze zahraniční a s novými světovými strategiemi ve všech oblastech. Noví manažeři by mohli přinést do společnosti nové nápady na inovace a to by firmu mohlo posunout v celosvětovém měřítku.

Podstatou inovace marketingové strategie by mělo být rozlišené marketingové strategie na trhu B2C a B2B:

B2C trh

V rámci obchodních vztahů B2C tedy vztahů s koncovými spotřebiteli firma nabízí elektřinu a zemní plyn. Spousta spotřebitelů odebírá od společnosti MND a. s. pouze jeden druh nabízené energie, proto by je firma měla začít oslovovat v rámci cross-sellingu, což je technika z cílem zvýšení prodeje, s nabídkou doplňujícího druhého produktu. Pokud tedy zákazník odebírá plyn, firma by ho měla oslovit s nabídkou odběru proudu. Tuto nabídku společnost může podporovat případnými slevami, na které by měl zákazník nárok v momentě, kdy od společnosti bude odebírat i elektrickou energii i plyn. Společnost prozatím žádné slevy nenabízí, na svém webu slibuje pouze úsporu ve výši 22%. O slevách je totiž společnost ochotná jednat pouze s velkooběrateli, kteří si o slevu musí požádat sami. Proto by mohla vytvořit nový slevový systém.

Na základě hloubkových interview s manažery společnosti MND a. s. a po vytvoření marketingového mixu bylo zjištěno, že společnost nedisponuje pobočkami, kde by se dalo jednat o odběru energií fyzicky, to lze pouze ve městě Hodonín, kde společnost sídlí. Proto by se firma měla zamyslet nad možným otevřením několika poboček v celé ČR, kde by potenciální či stálý zákazník mohl jednat osobně s kvalifikovaným zaměstnancem. Pokud chce společnost své služby na Českém trhu dále šířit, byl by tento krok vhodný. Někteří zákazníci jsou stále konzervativní a možnost obchod řešit pouze online nepůsobí příliš věrohodně. Dobrým jménem a dlouholetou tradicí firma působí pouze na regionální úrovni a celkové povědomí o firmě není příliš vysoké.

To, že povědomí o společnosti v České republice není nijak vysoké, si firma začala uvědomovat a v rámci kampaně vytvořila reklamní spot, ve kterém se snaží zákazníka přesvědčit na základě jednoduchosti přechodu ke společnosti bez figlů a sankcí, nicméně bych navrhla úpravu tohoto reklamního spotu.

Společnost ve spotu nabízí pouze plyn z první ruky a klade důraz na odběr plynu přímo od zdroje, od těžaře, vůbec se ale nezmiňuje o možnosti odběru elektřiny. Obyvatelé okolí města Hodonín, kde společnost sídlí, vidí sice firmu jako symbol stability, ale občané mimo zmiňovaný region mohou společnost vnímat jako nový podnik. Předpokládám, že podnik nechce působit pouze v regionálním měřítku, ale celorepublikově, a proto by ve spotu měla zmínit svůj původ a stoletou tradici, což by na konzervativního zákazníka působilo přesvědčivě.

Co po tvorbě marketingové strategie v oblasti produktu vidím jako velké negativum je absence doprovodných služeb k produktům. Společnost MND a. s. sice nabízí proud a plyn z první ruky, ale tyto produkty nejsou doplněny o žádné služby navíc. Na poli odběru plynu a elektřiny se přímo nabízí služby jako servis v rámci výměny a údržby plynoměrů, elektroměrů a plynových a elektrických spotřebičů. Vzhledem k tomu, že podnik sám pro sebe potřebuje pracovníky zaměřené na servisní služby, by nebylo nijak nákladné a složité vytvořit tyto doprovodné servisní služby. Společnost prozatím využívá externích servisních pracovníků, pokud by ale rozšířila svoje produkty o tyto služby, bylo by výhodnější získat vlastní pracovníky. Kromě toho by firma mohla nabídnout i pohotovostní servis.

Vzhledem k tomu, že se firma stále zaměřuje, především na online prodej bylo by vhodné vytvořit Affiliate program, což je partnerský program a marketingový nástroj, který funguje na spolupráci stránek prodejce služeb a produktů se stránkami, které tyto produkty nabízí. Web, který poskytuje reklamní prostor je ohodnocen provizí z uskutečněného obchodu, nikoli pouze za zobrazení reklamy či kliknutí na ni. Tato provize je obvykle předem dohodnuté procento ze zisku z uskutečněného obchodu. Partnerský program je velmi moderní systém a rozvíjí se poměrně rychlým tempem. Program je právě pro prodej energií vhodný, převážně pokud se společnost Moravské naftové doly prozatím drží pouze online prodeje, důležité ovšem je, aby společnost vytvořila síť partnerství s věrohodnými poskytovateli reklamy.

B2B trh

Na úrovni vztahů B2B si společnost vede dobře. Se společností MND a. s. mají odběratelé dobré zkušenosti a dlouhodobě spolupracují. Dokonce místopředseda představenstva společnosti je bývalý řídicí zaměstnanec jednoho z největších odběratelů ropy a to společnosti OMV, kde dosáhl velkých úspěchů a díky tomu je vztah mezi těmito partnery opravdu vřelý.

Jediné co shledávám za ne příliš dobré je fakt, že druhým stěžejním zákazníkem ve vztahu B2B, je společnost Innogy, která je na trhu s dodávkami plynu a elektřiny do domácností jedním z největších konkurentů společnosti MND a. s. To naštěstí koncoví spotřebitelé nevidí, tudíž to na společnost nevrhá špatné světlo.

Firmy byly dříve zvyklé, že B2B segment nepotřeboval téměř žádný marketing a i přesto, že Moravské naftové doly mají se svými zákazníky dobrý vztah a na trhu v oblasti těžby ropy a zemního plynu nemají v ČR téměř žádnou konkurenci, by mohli podstoupit některé kroky, kterými by zákazníkům obchod zpříjemnili a sobě pomohli zákazníky udržet.

Společnost vlastní dvojice webové stránky, jedny jsou určeny přímo koncovému spotřebiteli, kde si může zjistit ceny plynu a elektřiny a uskutečnit objednávku. Na druhých webových stránkách najdeme poskytované informace o firmě, historii, produktech a veškerých aktivitách, tudíž se dá předpokládat, že je web určen pro segment B2B. Velkým plusem tohoto webu je možnost nastavit stránky v anglickém jazyce.

Vzhledem k tomu, že stěžejní odběratelé ropy a zemního plynu mají kořeny v Rakousku a v Německu by bylo vhodné na stránkách společnosti přidat možnost překladu webu do německého jazyka, což není nijak nákladná záležitost. Na obou webech společnosti a na youtube kanálu společnosti můžeme najít i videa o těžbě ropy a zemního plynu. I tyto videa by bylo vhodné přeložit, alespoň do jazyka anglického, nebo přiložit titulky.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout inovaci marketingové strategie akciové společnosti Moravské naftové doly, za pomoci metod exploračního výzkumu, a to na základě hloubkových rozhovorů a analýzy sekundárních dat. Východiskem pro návrh inovované marketingové strategie byla využita syntéza výsledků ze zpracovaných analýz.

V první části bakalářské práce byla zpracována kritická rešerše literárních zdrojů, na základě kterých byly objasněny pojmy, jako marketingová strategie, marketingová situační analýza a marketingový mix. Byly popsány náležitosti marketingové strategie, tvorbu jednotlivých analýz, které byly následně zpracovány v praktické části, šlo o SWOT analýzu, Porterův model pěti sil a PESTLE analýzu, nakonec byl popsán marketingový mix. Veškeré informace byly získány z internetových a literárních zdrojů. Zároveň byly využity informace ze zákonů České republiky a Českého statistického úřadu.

V praktické části byla nejdříve zpracována charakteristika společnosti MND a. s. a byly popsány hlavní produkty společnosti. Ke zpracování charakteristiky bylo využito interních zdrojů společnosti i sekundárních internetových zdrojů, jako jsou webové stránky společnosti. Následně byla zpracována analýza trhu s energiemi, kde byl popsán Energetický regulační úřad, který upravuje tvorbu cen na trhu s energiemi. Analýza byla provedena, na základě sekundární dat z internetových zdrojů Energetického regulačního úřadu, Českého statistického úřadu a webových stránek energetických společností. Analýza ukázala jaká je spotřeba energií v ČR a vzhledem k tomu, že Česká republika nemá dostatek vlastní ropy a plynu bylo zjištěno odkud stát ropu a zemní plyn odebírá.

V rámci analýzy podniku byla provedena SWOT analýza a byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti, bylo zjištěno, že bilance této analýzy není příznivá a podnik by měl na sobě zapracovat, pomocí rozšířením svých aktivit může hrozby vyřešit. Provedena byla i analýza konkurence podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kde byly identifikováni největší konkurenti společnosti a potenciální hrozba vstupu nové konkurence. Následně byla vytvořena i identifikace zákazníků společnosti MND a. s. pro trhy B2B a B2C, informace pro analýzy byly získány z hloubkových interview a sekundárních zdrojů.

Společnost MND a. s. se dá považovat za úspěšnou společnost. V roce 2014 sice podnik negativně ovlivnil celosvětový pokles cen ropy a zemního plynu, což způsobilo snížení

výnosů z prodeje, ale ve stejném roce podnik svou obchodní činnost rozšířil na trh s prodejem energií. Kde se na tomto trhu zaměřil na prodej plynu a proudu koncovým spotřebitelům. Konkurence je na tomto trhu velká, ale podnik má dobré předpoklady stát se silným hráčem v daném odvětví. Na podnik může mít negativní dopad fakt, že veřejnost se snaží omezovat spotřebu paliv, které jsou škodlivé pro životní prostředí a snaží se přecházet na čistější energie, proto by měl podnik snižovat své náklady omezením těžby ropy a zemního plynu a rozšiřovat své obchodní činnosti na poli prodeje energií.

Na základě analýzy stávající marketingové strategie společnosti byly zjištěny mírné nedostatky. Pokud chce společnost konkurovat na trhu prodeje energií koncovým spotřebitelům, měla by ke svým produktům přidat služby v podobě servisních služeb. Společnost je úspěšná a známa v regionálním měřítku, ale povědomí v ČR je stále nízké. Svou působnost by mohla rozšířit pomocí otevření nových poboček a úpravy svého reklamního spotu, kde působí dojmem nového podniku a zmiňuje se pouze o jednom ze dvou svých produktů. Podnik může také začít oslovovat své zákazníky, kteří odebírají jeden produkt s nabídkou produktu druhého a případně za odběr nabídnout slevu.

Podnik dle mého názoru mírně zanedbává marketing na trhu B2B a spoléhá na dobré vztahy s odběrateli. V tomto případě by společnost mohla pro odběratele pocházejících z německy mluvících zemí obohatit svůj web o možnost překladu stránek do němčiny, což by odběratelé jistě ocenili.

Společnost MND a. s. je silná a úspěšná, nicméně zde vidím prostor pro zlepšení a má práce může být inspirací, ke zlepšení stávající marketingové strategie což by vedlo k získání nových zákazníků.

Literatura a prameny

Bibliografie

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, 1. vyd. Grada Publishing. 2008. 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Moderní marketing, 4. evropské vyd. Grada Publishing. 2007. 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z. 1. vyd. Grada Publishing, 2003, 208 s., ISBN 8072610821.

PORTER, Michael Eugene. Konkurenční strategie, 2. vyd. Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 978-80-856-0511-2

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip. Marketing management (10. rozšířené vydání). Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.

PORTER, M. Marketing management, 12. vyd. Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 0131457578

VEBER, J. a Kol. Management. Základy, prosperita, globalizace, 1. vyd. Management Press, 2000. 704 s. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje

Marketingové makroprostředí [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-makroprostredi>

Marketingová situační analýza a predikce vývoje [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

SWOT Analysis [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

SWOT analýza [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách [online]. [cit. 2017-01-03] Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s141&q141=all>

Historie společnosti [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.mnd.eu/cs/o-skupine-mnd/historie/>

ERÚ, O úřadu [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/o-uradu>

UNIPETROL RPA, O nás [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.unipetrolrpa.cz/CS/o-nas/Stranky/default.aspx>

Skupina ČEZ [online]. [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti.html>

Popis systému [online]. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane/danovy-system-cr/popis-systemu>

GlobalPeace Index 2016 [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://visionofhumanity.org/>

Národní program snižování emisí [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/narodni_program_snizovani_emisi

MND a. s., životní prostředí [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.mnd.eu/cs/spolecenska-odpovednost/zivotni-prostredi/>

Fosilní paliva, jejich využití v energetice a ekologické dopady [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.transformacni-technologie.cz/07.html#menu>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Etapy procesu řízení	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 2: Proces strategického plánování realizace kontroly.....	11
Obrázek 3: Situační analýza	14
Obrázek 4: Postup realizace situační analýzy	15
Obrázek 5: Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy	16
Obrázek 6: Porterův model pěti sil.....	19
Obrázek 7: SWOT analýza.....	21
Obrázek 8: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií	22
Obrázek 9: Základní skupiny 4P Marketingového mixu	24
Obrázek 10: Ropovodní systém ČR	30
Obrázek 11: SWOT analýza společnosti MND a. s.	34
Obrázek 12: GlobalPeace Index 2016	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní odlišnosti strategického plánu od plánu dlouhodobého	12
Tabulka 2: Vzor marketingového plánu	13
Tabulka 3: Stav zaměstnanců společnosti MND a. s.	27
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti MND a. s.....	35

Seznam grafů

Graf 1 Podíl jednotlivých odběratelských kategorií na spotřebě zemního plynu.....	31
Graf 2: Spotřeba elektřiny v ČR 1993-2016	31
Graf 3: WTI Oilprice	41

Seznam příloh

Přílohy 1 Otázky kladeny manažerům	59
------------------------------------------	----

Příloha 1 Otázky kladený manažerům

1. Kdo je největšími odběrateli a dodavateli společnosti MND a. s.?
2. Koho vnímáte jako největší konkurenty?
3. Co považujete za silné a slabé stránky podniku?
4. Co je pro podnik největší hrozba a příležitost?
5. Které substituty by případně mohli nahradit substituty společnosti?
6. Nabízíte doprovodné služby k produktu?
7. Má společnost pobočky?
8. Jak tvoříte cenu produktu?
9. Nabízíte slevy?
10. Jaké užíváte formy propagace?

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Vrábliková Pavla
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Marketingová strategie MND a. s.
Název práce v anglickém jazyce:	Marketing Strategy of MND a. s.
Vedoucí práce:	doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.
Počet stran:	60
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	Marketing, marketingová strategie, inovace, analýza, podnik
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Marketing, Marketing Strategy, innovation, analysis, business

Tato bakalářská práce se zabývá vypracováním návrhu na inovaci marketingové strategie. Cílem této práce je analyzovat stávající marketingovou strategii společnosti a navrhnout inovovanou marketingovou strategii.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce definuje základní pojmy, marketing, marketingová strategie, analýza apod. Cílem praktické části je na základě analýzy okolí podniku navrhnout novou marketingovou strategii.

This thesis is concerned with development of a marketing strategy innovation. The aim of this study is to analyse the existing marketing strategy of the company and to design the innovated one.

The thesis is divided into the theoretical and the practical part. The theoretical part of the thesis defines basic terms, marketing, marketing strategy etc. The aim of the practical part is to suggest new marketing strategy on the basis of analysis of company's surroundings.