

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Fakulta lesnická a dřevařská**

**Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky**



**Marketingový audit Městských lesů Liberec**

**Diplomová práce**

**Autor: Bc. Milena Mrdjanovová**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Jiří Oliva, Ph.D.**

**2023 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Milena Mrdjanovová

Lesní inženýrství

Název práce

**Marketingový audit Městských lesů Liberec**

Název anglicky

**Marketing audit of Municipal forest Liberec**

---

### Cíle práce

Cílem práce je provést marketingový audit pro zajištění prodeje a nákupu dřevní hmoty jako hlavní činnost Městských lesů Liberec p.o. a navrhnout doporučení na základě vypracovaného auditu pro management subjektu.

### Metodika

1. Zpracování stručné rešerše, podrobnější vymezení tématu a rozsahu zkoumání, vysvětlení pojmů a definic, které je potřebné znát k hlubšímu zkoumání marketingového auditu.
2. Praktická část. Bude proveden marketingový audit, který bude zpracován na základě získaných interních a externích informací z Městských lesů Liberec p.o. zaměřených na prodej a nákup dřevní hmoty.
3. Na základě analýzy podkladových údajů, výsledků osobního dotazování a pozorování, formulovat relevantní návrhy na zvýšení efektivity marketingového mixu pro proces prodeje a nákupu dřevní hmoty.
4. Diskuze a závěr rekapitulace dosažených výsledků a význam pro širší praxi.

**Doporučený rozsah práce**

50

**Klíčová slova**

marketingový audit, marketingový mix, benchmarking, Městské lesy Liberec

**Doporučené zdroje informací**

- CAYWOOD, C. The handbook of strategic public relations & integrated communications. 2. vydání. New York: McGraw-Hill, 2012. 928 s. ISBN 978-00717674
- FORET, Miroslav. Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary a CUNNINGHAM, Peggy H. Principles of marketing. 4. vydání. Scarborough: Prentice Hall Canada, 1999. 803 s. ISBN 0-13-679267-7
- LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-720-6.
- SCHMITHÜSEN, F. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu : základy podnikové ekonomiky a řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.
- SINCLAIR, S., A. Forest Products Marketing, McGraw-Hill 1992, 400 s., ISBN 0-07-057546-0
- TAHAL, Radek a kol. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – FLD

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jiří Oliva, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2019

**prof. Ing. Luděk Šišák, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2019

**prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.**

Děkan

V Praze dne 19. 04. 2019

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Marketingový audit Městských lesů Liberec* vypracovala samostatně pod vedením. doc. Ing. Jiří Oliva, Ph.D. a použila jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma že zveřejněním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne 01. 04. 2023



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Bc. Jiřímu Blimlovi a, kteří mi poskytoval cenné informace a důležité materiály, a neposlední řadě doc. Ing. Jiřímu Olivě Ph.D. za cenné rady, pokyny a připomínky a metodické vedení práce umožnil mi zpracování této diplomové práce.

# Marketingový audit Městských lesů Liberec

## Abstrakt

Cílem diplomové práce je provedení marketingového auditu ve vybraném subjektu a následná doporučení k optimalizaci současného stavu. Potřebné informace o marketingovém auditu a jeho možném provedení jsou uvedeny v teoretické části práce. Praktická část obsahuje základní údaje o organizaci *Městský lesy Liberec p. o.*, vypracovaný marketingový audit a návrhy na provedení marketingových činností.

**Klíčová slova:** marketingový audit, marketingový mix, benchmarking, Městské lesy Liberec, SWOT analýza, PEST analýza

# Marketing audit of Municipal forest Liberec

## Abstract

The aim of the diploma thesis is to perform a marketing audit in a selected entity and subsequent recommendations to optimize the current situation. The necessary information about the marketing audit and its possible implementation are given in the theoretical part of the work. The practical part contains basic information about the organization of *Městský lesy Liberec p. o.*, elaborated marketing audit and proposals for marketing activities.

**Keywords:** marketing audit, marketing mix, benchmarking, Municipal Forest Liberec, SWOT analysis, PEST analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Literární rešerše .....</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Marketing, definice marketingového auditu .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.1.1 Charakteristika a podstata marketingu..	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2 <i>Marketingový audit, jeho charakteristika a funkce .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.2.1 Charakteristické rysy marketingového auditu	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.2 Smysl marketingového auditu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.3 Využití marketingového auditu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.4 Běžné nedostatky marketingového auditu	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.5 Vymezení funkce marketingového auditu	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.3 <i>Nástroje a metody marketingového auditu .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.3.1 SWOT analýza.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.3.2 PEST (STEP) analýza .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.4 <i>Marketingový audit a jeho obsahová náplň.....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.4.1 Obsahovou náplní marketingu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.5 <i>Vliv marketingového auditu podniku na jeho výkonnost .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.6 <i>Definice postupu marketingově auditu, jeho složky a výstupy.....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.6.1 Postupy při provádění marketingového auditu	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.7 <i>Způsoby realizace marketingového auditu .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.7.1 Interní audit.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.7.2 Externí audit.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.8 <i>Přínos marketingového auditu pro organizaci .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.9 <i>Složky marketingového auditu .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
3.10 <i>Výstupy marketingového auditu.....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
<b>4 Metodika .....</b>	<b>46</b>
4.1 <i>Charakteristika organizace Městských lesů Liberec p. o. ....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
4.1.1 Stručná informace o historii městského lesního majetku	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.1.2 Současnost.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

4.1.3	Charakteristika lesního majetku ....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.1.4	Správa lesů .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.1.5	Základní předmět činnosti a právní forma	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.2	<i>Analýza marketingového prostředí .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
4.2.1	Analýza makroprostředí .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.2.2	Analýza Mikroprostředí .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.2.3	SWOT analýza .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.3	<i>Audit marketingové strategie .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
4.4	<i>Audit marketingové organizace .....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
4.5	<i>Audit marketingové produktivity.....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
4.6	<i>Audit marketingových funkcí.....</i>	<i>Chyba! Záložka</i>
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>73</b>

## Seznam obrázků

Odkazovaný seznam obrázků

Fotografie 1 Liberec.....	733
Fotografie 2 Liberec.....	744
Fotografie 3 Liberec.....	744

## Seznam tabulek a grafu

Odkazovaný seznam tabulek

Tabulka 1 .....	56
Tabulka 2 .....	57
Tabulka 3 .....	59
Tabulka 4 .....	60
Tabulka 5.....	61
Graf 1 .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf 2 .....	59

# 1 Úvod

Hlavním cílem této práce je uplatnit marketingový audit v praxi na konkrétním subjektu. Marketingový audit kompletně a systematicky zkoumá marketingové prostředí společnosti, její cíle a strategie, s cílem vymezit problémové oblasti, příležitosti a doporučení konkrétních opatření ke zlepšení výkonnosti prodeje a nákupu dřevní hmoty.

Práce se skládá ze čtyř částí čas rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola poskytuje teoretický rámec obecné charakteristiky marketingu, marketingového auditu a jeho vlivu na výkonnost podniku. Druhá kapitola je věnována vymezení postupu marketingového auditu, jeho složkám a výstupem. Ve třetí kapitole se zaměřujeme na charakteristiku společnosti a analýzu jednotlivých složek marketingového auditu. Obsahem závěrečné kapitoly je výstup z provedeného marketingového auditu, jeho celkové vyhodnocení a návrh realizačního plánu.

Výsledky analýzy složek marketingového auditu poukázaly na převahu silných stránek společnosti nad slabými. Přesto existují ve společnosti určité oblasti, které lze dále zlepšovat a zdokonalovat. Na základě poznatků a zjištění z marketingového auditu jsme sestavili návrh opatření, které mohou společnosti pomoci při zlepšení tržní pozice, rozšíření aktivit a dosažení konkurenceschopnosti. Jednotlivé doporučení mohou být po posouzení a odsouhlasení kompetentními pracovníky zahrnuté do současného komunikačního mixu. Výsledkem by mělo být dosažení vyšší efektivity a účinnosti.

## **2 Cíl práce**

Cílem práce je provést marketingový audit který kompletně a systematicky zkoumá marketingové prostředí společnosti její cíle a strategie. Záměr práce je zajištění prodeje a nákupu dřevní hmoty jako hlavní činnost *Městských lesů Liberec p. o.* a navrhnout doporučení na základě vypracovaného auditu pro management subjektu.



## 3 Literární rešerše

### 3.1 Marketing, definice marketingového auditu

#### 3.1.1 Charakteristika a podstata marketingu

Už od počátku bylo podstatou marketingu najít soulad mezi potřebami zákazníka a zájmy dané společnosti. Kdysi byl hlavní osou marketingového řízení firem zisk, a na to, co si přáli zákazníci, se příliš nepřihlíželo. Marketing je v současné době především o vyrábění produktů a služeb, o které mají zákazníci zájem, a ne o předávání zbytečně vyrobeného zboží.

Definovat marketing nám nabízí neskutečné množství, ale hlavní podstatou každé této definice je, že marketing slouží především k uspokojování zákazníků. Také je jedním z hlavních úkolů marketingu, aby věděl najít zákazníky pro vybraný produkt nebo službu a aby věděl tento produkt nebo službu najít ve správný čas, na správném místě a za správnou cenu.

Kotler (2007, s. 43) uvádí, že „*marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.*“ A dodává, že jedna z nejkratších definic je: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“ I když je tato definice nejkratší, výstižně definuje vše důležité, čím se marketing zabývá. Podstatou každého úspěšného podniku je generovat zisk prodejem svých produktů a služeb svým cílovým zákazníkům, a to se nestane, pokud tento podnik nenaplní potřeby, které tito zákazníci mají.

Všechny výše zmíněné definice mají jedno společné. Všechny zdůrazňují význam uspokojování potřeb zákazníků a také to, že výsledkem činností, které k tomuto cíli vedou, musí být zároveň zisk samotné společnosti.

Marketing je v současné době definován Americkou marketingovou asociací (AMA) jako „*činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření,*

*komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“.*

Nedávné definice marketingu kladou větší důraz na spotřebitelský vztah než na čistě směnný proces. Například, plodný autor marketingu a pedagog, Philip Kotler vyvinul svou definici marketingu. V roce 1980 definoval marketing jako „*uspokojování potřeb a přání prostřednictvím výměnného procesu*“ a v roce 2018 jej definoval jako „*proces, kterým společnosti zapojují zákazníky, budují silné vztahy se zákazníky a vytvářejí hodnotu pro zákazníky s cílem zachytit hodnotu. od zákazníků na oplátku*“.

Marketing jako strategický proces uvnitř společnosti využívá k realizaci několik marketingových nástrojů, tzv. marketingový mix. Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004).

Definice na marketingový mix je velké množství, no základní obsah a podstata zůstávají vždy stejné - "4P". Každé z těchto P však ukrývá řadu různých činností. Tyto činnosti si zobrazíme v následujícím schématu.

Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. Jádru produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

Cena (Price) je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Propagace mluví o tom, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí, od přímého prodeje, Public relations, reklamu a podporu prodeje.

Místo (Place) uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Philip Kotler ve svých publikacích však uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketér nesmí dívat z úhlu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího.

Marketingový mix následně vypadá takto:

- z produktu se stane zákaznická hodnota z ceny zákaznickovy vydání
- místo se přemění na zákaznické pohodlí
- z propagace se stane komunikace se zákazníkem.

Bez marketingu a marketingové komunikace se v současnosti neobejde žádná úspěšně fungující firma. Marketing vykonávají vlastně všichni podnikatelé, i když si to lze vůbec neuvědomují. Už jen tím, že přicházejí na trh se svým produktem, nebo službu, kterou nabízejí a tím ji dostávají ke zákazníkům, provádějí jistý marketing.

Protože každá firma, která chce úspěšně fungovat si musí především uvědomit své slabiny a nedostatky. Dále je zde velmi důležitá věc, a to chuť zlepšit se, a ne se jen utěšovat, že firma funguje dobře, a hlavně je nutná ochota investovat peníze i do marketingu. V opačném případě je pravděpodobné že bez kvalitních marketingových činností bude peněz méně a méně. Pak přijde základní otázka "kde a jak začít?" Tehdy by firma měla začít prověřovat všechny marketingové činnosti, které vyvíjí, ale naopak i ty, na které jí nezbývá čas. Firmy, které odhalí slabiny v uplatňování efektivnosti marketingu, musí podstoupit analýzu ve formě marketingového auditu. Marketingový audit by se neměl zabývat pouze takovými oblastmi jako je například reklama, či propagace

nebo účast na veletrzích, průzkum trhu a sledování konkurence, ale nemělo by se zapomenout i na firemní kulturu, firemní image, způsob komunikace se zákazníky a veřejností, na vztahy s okolím, systém komunikace s médii a mnohé další.

Podle Kotlera můžeme marketingový audit definovat jako "určitou formu nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniků, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy." (Kotler, 2007)

Podle J. Lýkových marketingový audit představuje systematickou sekvenci diagnostických kroků, které zabírají marketingové aktivity podniku v širokém měřítku. Jde o komplexní, systematické, nezávislé zkoumání, prováděné periodicky. Po důkladné analýze následuje plán opatření ke zlepšení marketingu firmy. Marketingový audit není pouze odborné posouzení marketingových činností bez kvalifikace výsledků a stanovení priorit řešení, která se často marketingovým auditem nazývá. Marketingový audit je hloubkové ověřování marketingového chování celé organizace. (Lýková, 2000)

Podle I. Horákové je ověřování zcela přirozenou a logickou částí každého řídicího procesu. Ve významné většině hospodářských organizací se výsledky marketingové činnosti podrobují systematickému rozboru v kratším časovém rozmezí (ověřování a korekce samotné strategie). (Horáková, 2003)

Podle L. Kareš je audit samostatná účelová profese, orientovaná na mnohostranné zkoumání a ucelené, kvalifikované hodnocení podniku jako dynamického objektu, živého organismu, s jednoznačným závěrem z hlediska účelu, na který se objednává. Tento účel formuje objednatel a auditor se mu zavazuje svou prací poskytnout kvalifikované závěry pro jeho rozhodování. (Kareš, 2010)

J. Lýkových přirovnává marketingový audit k detektivce. Tvrdí, že stejně jako detektiv, tak i marketingový audit vykonávají určité diagnostické kroky,

přičemž oba používají metody logické analýzy. Stejně jako detektiv v první části zkoumání zjišťuje, co se stalo, stejně musí marketingový auditor definovat řešený problém. Tak jako detektiv sbírá důkazy a vyslýchá svědky, marketingový auditor analyzuje marketingové chování a marketingovou výkonnost. A stejně jako když detektivovi zapadne poslední část skládačky poznatků a důkazů a celý problém je najednou vyřešen, tak i v případě marketingového auditu vznikne na základě provedených analýz a hodnocení jasná diagnóza problematiky natolik jednoznačná, že se často zúčastnění diví, že tak jasný problém nebylo vidět dříve.

O konkrétní rozbor struktury prodeje a marketingové výkonnosti se firmy často začnou pokoušet až v situaci, kdy začíná celková hodnota tržeb klesat. Je zajímavé že v opačném případě, kdy celkový prodej roste, jsou příčiny tohoto růstu většinou zcela na okraji zájmu. A přesto, že celkové tržby organizace rostou může jít ve skutečnosti o skrytou ztrátu marketingové výkonnosti.

Marketingový audit může tedy pomoci podnikům, které mají prodejní potíže, ale rovněž dokáže udržet ve špičkové pozici úspěšné podniky, a pomůže jim využít všechny příležitosti, které tržní situace nabízí.

V oblasti aktivního zájmu o skutečnou pozici v hospodářských procesech a příčinách tohoto stavu se tedy odehrává i rozdíl mezi špičkovými manažery, schopnými řídit s vědomím příčinných i časových souvislostí, a ostatními, kteří nikdy nevybočí z manažerských průměrů.

### **3.2 Marketingový audit, jeho charakteristika a funkce**

Hlavním úkolem strategického řízení každé firmy je udržet soulad zdrojů a cílů firmy s jejím vnějším prostředím, s potřebami trhu a tržními příležitostmi. Marketingový audit umožňuje objektivně sledovat míru adaptace firmy na tržní podmínky a optimalizovat firemní marketing. Marketingový audit se používá pro komplexní, systematické, nestranné a periodické zkoumání a šetření celkového marketingového procesu dané firmy. Za realizaci auditu odpovídají externí

auditoři nebo pracovníci, kteří se přímo podílejí na činnosti auditovaného oddělení. Firmy mohou k tomu rovněž využívat své stálé oddělení, nebo speciálně vytvořené organizační útvary.

### **3.2.1 Charakteristické rysy marketingového auditu**

Ve většině publikací se shodují na tom, že každý marketingový audit má čtyři charakteristiky:

- Komplexnost marketingového auditu zahrnuje všechny hlavní marketingové aktivity podniku, tedy nejen několik problémových činností. Když se zabývá pouze prodejem, tvorbou cen nebo některými jinými marketingovými činnostmi, nazývá se funkčním auditem. I když jsou funkční audity užitečné, někdy se vyhýbají managementu. Například vzrůstající fluktuace obchodního personálu nemusí být znakem špatného vyškolení pracovníků nebo nedostatečného odměňování, ale znakem slabých produktů firmy nebo nedostatečné propagace. Komplexní audit marketingu je obvykle mnohem účinnější při vyhledávání skutečných příčin problémů firmy v oblasti marketingu.

- Systematičnost znamená, že audit je strukturován do jednotlivých kroků a procedur logicky na sebe navazujících. Procesy mají standardizovaný průběh, který je podobný u všech zakázek na provedení auditu. Marketingový audit představuje systematické zkoumání marketingového makro a mikro-prostředí, marketingových cílů a strategií, marketingového systému a konkrétních marketingových činností. Audit předkládá přehled problémů, které je třeba přednostně řešit. Ty jsou pak zahrnuty do plánu opatření, který obsahuje tak krátkodobé, tak dlouhodobé zlepšení celkové účinnosti marketingu organizace.

- Nezávislost lze charakterizovat jako:

nezávislost ve vztahu ke zkoumaným informacím  
nezávislost ve vztahu k těm, kteří tyto informace připravují  
nezávislost vůči těm, kteří tyto informace používají na rozhodování.

Činnost marketingového auditu je odbornou činností, kterou auditor provádí samostatně a nezávisle. Je přitom vázán zákony a obecně platnými právními předpisy.

Při práci je auditor vázán mlčenlivostí o všech skutečnostech, se kterými se seznámí během provádění auditu a nesmí jejich zneužít ve svůj prospěch nebo ve prospěch někoho jiného.

- Pravidelnost. Jen periodicky prováděný marketingový audit může firmu udržet v dobrém stavu. Obecně frekvence, s níž se má audit zpracovávat závisí na charakteru, druhu podnikání a míry environmentálních změn. Je typické, že marketingové audity se iniciují až poté, kdy značně klesá odbyt, zhoršuje se morálka zaměstnanců a objevují se další problémy firmy. Ironií zůstává, že podniky se dostávají do krize především proto, že přestaly v období úspěchu kontrolovat své marketingové činnosti. Periodicky prováděný marketingový audit může udržet podnik v dobrém stavu a pomoci těm, kteří mají problémy.

### **3.2.2 Smysl marketingového auditu**

I když je velmi důležité, aby se marketingový audit prováděl pravidelně, ráda firem se jím začíná zabývat až když se navenek začnou projevovat problémy: pokles tržeb, nevyužití výrobních kapacit, snížení *Martel atd Management* se pak usiluje najít rychlé řešení, jak je drastické snížení nákladů a cen, rychlé zavedení nebo stažení produktu atd. Tyto aktivity sice přinášejí okamžité a zřetelné výsledky, ale obvykle neřeší problémy zásadní povahy, které zůstávají skryty pod povrchem. smyslem auditu je identifikovat a definovat tyto problémy dříve, než začnou mít negativní vliv na firmu, dříve, než si vynutí zavedení krizového managementu.

### **3.2.3 Využití marketingového auditu**

V interní části marketingového auditu se sledují základní faktory, které rozhodují o konkurenceschopnosti firmy. Identifikují se silné a slabé stránky

firmy, stanovují se jejich příčiny a doporučují se nápravná opatření. Marketingový audit zjišťuje, jak jsou silné stránky využívány a zda dochází k eliminaci slabých stránek.

V externí části se podrobují důkladné analýze informace získané o spotřebitelích, trzích, konkurenci, distributorech a makroprostředí, včetně jejich dynamiky a prognózy dalšího vývoje. Slouží na dokonalé zmapování situace a poznání současných i budoucích příležitostí a hrozeb.

Výsledky marketingového auditu umožňují managementu přijímat rozhodnutí, která vedou ke zlepšení účinnosti a efektivnosti marketingových činností. Porovnáním vnitřní a vnější analýzy lze objektivně posoudit adaptabilitu firmy, vhodnost firemních cílů a strategií a schopnost firmy tyto strategie a cíle vytvářet.

#### **3.2.4 Běžné nedostatky marketingového auditu**

Na základě zkušeností s výsledky marketingových auditů můžeme uvést tyto nejčastější nedostatky:

- chybějící marketingové plánování
- omezování úlohy marketingu pouze na reklamu a prodej
- nedostatečná znalost chování a postoje zákazníka
- špatná segmentace trhu
- nepochopení, v čem jsou silné stránky firmy
- chápání propagace jen v krátkodobém horizontu
- nevhodná organizační struktura
- nedostatečné investice do budoucnosti, jen v oblasti lidských zdrojů

(Riedl, 2005)



### 3.2.5 Vymezení funkce marketingového auditu

"V marketingově fungujícím podniku musí fungovat čtyři základní typy marketingových systémů.

- a) marketingový informační systém
- b) marketingový plánovací systém
- c) systém marketingové organizace
- d) marketingový kontrolní systém " (Lýková, 2000)

#### *Marketingový informační systém*

Marketingový informační systém je organizovaný způsob shromažďování a analýzy údajů potřebných k zajištění informací, které potřebují marketingoví manažer pro své rozhodování. Tento informační systém nám organizuje přichozí data tak, aby nám byly v případě potřeby k dispozici. Lidé v marketingovém informačním systému sbírají informace, analyzují, vyhodnocují a distribuují potřebné, včasné a přesné informace pro marketingové rozhodování. Velká většina firem s marketingovým informačním systémem má odborníky na zpracování dat, kteří pomáhají manažerům získat standardní hlášení a výstupy z databáze.

#### *Marketingový plánovací systém*

Hlavním smyslem marketingového plánování je přispět k součinnosti podnikových složek při provádění budoucích činností s konečným zaměřením na trh a zákazníky a k jejich optimální účinnosti v nekonstantní prostředí.

Marketingové plánování audit posuzuje a hodnotí maximálním počtem bodů pouze tehdy, když se přesvědčí o tom, že plánovací cyklus je velmi dobře propracovaný. Jde o integrovaný proces, ve kterém se využívají analýzy SWOT. Ve firmě probíhají ustavičné diskuse shora dolů a opačně a na základě nich se pak vypracovává celková strategie.

Stanovení marketingových cílů ve firmě auditor ohodnotí uznáním maxima bodů za předpokladu, že firma využije analýzu výpadku prodeje a na výpadek

reaguje vstřícným přemístěním dostatečného množství marketingových zdrojů co nejbližší k vzniklému výpadku. K takovému hodnocení auditor přistoupí i tehdy, když zjistí, že plány jsou zpracovány tak, aby umožňovaly reagovat na odchylky systematickým způsobem. Ověřuje, zda se ve firmě sledují všechny významné odchylky, analyzují jejich vlivy a využívají se při modifikaci a aktualizaci plánu. Plný počet bodů uzná firmě i tehdy, když se ujisti o tom, že výkonný ředitel firmy cítí plnou odpovědnost za přípravu plánu celé firmy. Přihlíží i na to, zda se na plánovacím procesu podílí širší okruh lidí.

#### *Systém marketingové organizace*

Systém marketingové organizace se zaměřuje na speciální hodnocení přiměřenosti struktury podniku a jeho vhodnost pro provádění strategie z hlediska její formální struktury, funkční efektivnosti a vzájemných vztahů mezi jednotlivými odděleními v podniku.

Při provádění auditu v této oblasti by auditor měl dát objektivní odpovědi zejména na následující otázky:

- jak se vyvíjí marketingová organizace ve firmě,
- zda se ve firmě mění organizace,
- jak se při tvorbě marketingové organizace ve firmě přihlíží na potřebu komunikace,
  - zda má firma vypracovanou oficiální schéma marketingové komunikace,
  - zda schéma organizace určuje jasně vymezenou odpovědnost, kdo je komu podřízen,
- jaká je organizační struktura z pozice její schopnosti využívání spolupráce mezi jednotlivými – strategickými jednotkami,
  - do jaké míry členové marketingového týmu konzultují změny, které ovlivňují organizační strukturu,
  - zda jsou v organizační struktuře zapracovány i potřeby a očekávání zákazníků,
    - zda je v organizační struktuře zohledněny těžiště marketingu,
    - jako jsou jednotlivé dílčí aktivity marketingu integrovány.

K negativnímu hodnocení přistoupí auditor například tehdy, pokud se v průběhu uplynulého období organizace vyhýbala organizačním změnám, což lze považovat za destruktivní. Vychází se z toho, že účinná marketingová organizace se stará o komunikaci a nespokojí se s tím, že lidé vědí, co mají dělat a za co jsou zodpovědní.

Auditor pozitivně ohodnotí například takové přístupy, při kterých zjistí, že firma má organizaci navrženou integrovaným způsobem a vždy reaguje na potřeby, které vycházejí z marketingového plánu, kdy organizační schéma je srozumitelná a akceptována všemi pracovníky. Každá pracovní funkce má jasný popis své práce a tyto popisy práce se podle potřeby aktualizují. Má vypracovaný systém, který umožňuje vyhledávání oblastí, kde se zhodnocuje spojené úsilí při respektování myšlenky vzájemné výhodnosti apod.

#### *Marketingový kontrolní systém*

"Marketingový kontrolní systém zodpovídá za to, aby organizace dosáhla cíle, které si stanovila, zda si vede dobře v porovnání s konkurencí, či na dosažení cílů v oblasti reklamy a prodeje nevynakládá více prostředků, než je nutné a sleduje spokojenost zákazníků." (Lýková, 2000, s. 12-13)

Při vymezování funkce marketingového auditu nesmíme zapomenout na funkce podnikového controllingu. Podnikový controlling se zaměřuje na určitou část marketingové kontroly, především na finanční analýzu minulých a plánovaných marketingových nákladů a na dodržování plánu zisku, případně na optimalizaci průběhu některých podnikových činností.

Podnikový controlling provádí tedy, určitou část podnikové kontroly, ale nemůžeme tvrdit, že by vykonával marketingový audit. (Lýková, 2000)

Marketingová kontrola je snad nejslabším článkem řídicích procesů ve firmě. Většina pracovníků marketingu považuje kontrolu za nejméně stimulující

součástí celého řídicího procesu. Zapomíná se na to, že kontrola je nezbytnou, integrální součástí řízení marketingu ve firmě.

V kontrolním systému firmy existují různé typy kontrol, které mají sloužit různým situacím a k nápravě vyskytujících se nepříznivých situací. Každý typ marketingové kontroly produkuje uzavřený okruh. Jde o typ provozní kontroly, kontroly marketingovým managementu a strategické kontroly. Kontrola by měla poskytnout celkovou analýzu stavu plnění marketingových aktivit.

Kontrolní systém se musí zaměřit na:

- splnění strategických plánů,
- účinnost řízení,
- měření provozních programů.

Kontrolní systém ve firmě slouží různým úrovním v hierarchii řízení firmy. V ideálním případě by měl být spojen do jedné soudržné integrované výsledné struktury a měl by každého přesvědčit, že vstup, o který se opírá, je konzistentní a harmonický.

Pro auditora je poznání systému marketingové kontroly předpokladem objektivního zhodnocení jeho účinnosti. Přitom hodnotí zejména to, zda firma kontroluje marketingové aktivity na základě vypracovaného kontrolního mechanismu, který využívá systematicky a pravidelně, zda jsou kontrolou sledovány všechny aktivity, ve kterých se objevují náklady nebo rozdělení zdrojů. Auditor musí objektivně odpovídat na otázku, do jaké míry firma využívá kontrolní mechanismy na zlepšení řízení marketingových činností, zda jsou strategie stále sledovány, zda bylo dosaženo rozhodující ukazatele úspěšnosti stanovené v plánech.

### **3.3 Nástroje a metody marketingového auditu**

Existuje několik nástrojů a metod, které lze využít při marketingovém auditu, přičemž mezi nejznámější náleží:

- SWOT analýza, která poskytne užitečné informace o interním i externím prostředí.

- TOWS analýza, která spojuje jednotlivé dimenze předchozího nástroje a přináší nové alternativní řešení.

- PEST, resp. STEP analýza, zabývající se výhradně vnějším prostředím ovlivňujícím podnikatelský subjekt.

Hlavním cílem těchto nástrojů je sběr informací o třech základních zájmových oblastech a těmi jsou:

- Interní marketingové prostředí.
- Externí marketingové prostředí.
- Aktuální marketingový plán. (Lora, 2005)

Audit slouží hlavně tomu, aby pomohl podnikům vyhnout se potřebě řešení krizových situací, a to zachycením a určením možných problémů dříve, než stihnou negativně ovlivnit fungování podniku jako prvku tržního systému. V tomto směru promyšlený a důkladný marketingový audit, sestavovaný pravidelně, v požadované struktuře poskytne podniku významné poznatky o směrech podnikání, trendech na trhu, konkurentech a zákaznících, a tím vytváří bázi pro vymezení cílů a strategii. (Lesáková, 1994, s. 135)

### **3.3.1 SWOT analýza**

Podle L. Janečkové a M. Vašíkové marketingový audit hodnotí hrozby a příležitosti, které přicházejí z prostředí organizace, také sílu a slabosti organizace z hlediska jejího schopností reagovat na hrozby a příležitosti a stávající tržní postavení organizace.

"Nejdůležitější nástrojem marketingového auditu organizace je SWOT analýza. Tato metoda je nazývána podle počátečních písmen anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky)
- W – Weaknesses (slabost)
- O – opportunities (příležitost)

- T – threats (hrozba) "(Janečková, Vašítková, 2001)

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (S–W analýza) a jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O–T analýza).

### **3.3.2 PEST (STEP) analýza**

"PEST analýza nebo strategický audit vlivu makroprostředí je jedna z nejvyužívanějších metod na analýzu makroprostředí. Její označení vychází z názvu skupin jednotlivých faktorů makroprostředí, které by měl podnik analyzovat. Jedná se o faktory:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Kromě těchto čtyř hlavních faktorů tuto analýzu někteří autoři rozšiřují např. na pěstují a přidávají ještě Ekologické a Legislativní faktory. "

(Sedláčková; Buchta, 2006)

"Analýza vychází z popisu těchto skupin faktorů v minulosti, ale bere také na vědomí, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase, a hlavně jaký vliv mohou mít na podnik v budoucnosti. Management by měl brát ohled na to, které z těchto faktorů jsou pro podnik Nejdůležitější a ty podrobně rozebrat a odhadnout budoucí vývoj faktorů v čase a jeho vliv a relevanci na podnik. "(Veber, 2000)

## **3.4 Marketingový audit a jeho obsahová náplň**

Podle Yadina je marketingový audit technika sběru dat potřebných pro zkoumání a pochopení marketingových aktivit firmy. Rovněž ve své publikaci rozebírá nejčastější případy realizace marketingového auditu. Je zpravidla

prováděn periodicky a vychází z marketingových plánů, přičemž se použije tak v období expanze a při rozvoji podnikatelských aktivit a rovněž v případě krize a negativních ukazatelů růstu. (Yadin, 2002)

"Podle Kotlerovi definice je marketingový audit určitá forma nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniku, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy.

Jedná se o komplexní, systematické a nezávislé zkoumání firmy, které se provádí periodicky. Po provedení analýzy následuje plán opatření ke zlepšení marketingu firmy.

Marketingový audit je komplexní, pokud pokrývá všechny marketingové aktivity. Může však být uskutečňován formou postupných funkčních auditů, které se týkají jednotlivých marketingových činností.

Marketingový audit je systematický, protože představuje systém diagnostických kroků, které zahrnují marketingové aktivity podniku.

Marketingový audit je nezávislý, protože je prováděn externími konzultanty, kteří mají potřebné znalosti, objektivitu a nezávislost na výsledcích auditu.

Marketingový audit je prováděn periodicky, takže umožňuje poskytnout pomoc podnikům nebo dokáže udržet úspěšné podniky na dobré pozici na trhu. "(Lýková, 2000)

### **3.4.1 Obsahovou náplní marketingu**

Marketingový audit se zabývá šesti specifickými oblastmi, které musí být předmětem přímého zájmu marketingového auditu a které byly původně navrženy v díle Philipa Kotlera.

- Audit marketingového prostředí – zahrnuje analýzu hlavních makroekonomických sil a trendů v rámci podnikového prostoru. Zahrnuje trhy zákazníků, konkurentů, distributorů, dealerů a dodavatelů.

- Audit marketingových strategií – spočívá v posouzení marketingových cílů a strategií podniku a vyhodnocení toho, jak korespondují se současným a predikcí tržním prostředím.

- Audit marketingové organizace – aspekt auditu zaměřený na speciální hodnocení přiměřenosti struktury podniku a její vhodnosti pro provádění strategie.

- Audit marketingového systému – zabývá se kvalitou podnikových systémů pro analýzu, plánování a kontrolu marketingu.

- Audit marketingové produktivity – zkoumá ziskovost různých aspektů marketingového programu a efektivnost vynakládání marketingových výdajů na různých úrovních podniku.

- Audit marketingových funkcí – zahrnuje detailní vyhodnocení každého z elementů marketingového mixu.

#### *Audit marketingového prostředí*

Analyzuje hlavní faktory prostředí, které na podnik působí. Jde o tzv. makroprostředí a mikroprostředí. Analyzuje je z hlediska jejich minulého vývoje, tak z hlediska budoucích trendů, které mohou poskytnout příležitosti nebo ohrozit marketing firmy. Další látkami tohoto funkčního auditu se zabývají rozbohem trhu, zákazníky, konkurencí, distributory i dodavateli, jakož i postoji veřejnosti.

#### *Audit marketingové strategie*

Audit marketingové strategie kontroluje, jaké jsou cíle a strategie přizpůsobené těmto vnějším podmínkám. V praxi to znamená, že hodnotí systém cílů marketingu a jejich správnou formulaci ohledem na zdroje a možnosti a dále zda samotná strategie odpovídá současnému a budoucímu marketingovému prostředí.



### *Audit marketingové organizace*

Audit marketingové organizace hodnotí, zda je stávající marketingová organizace vhodná pro zvolenou strategii, tj. hodnotí schopnost marketingové organizace realizovat strategii po stránce její formální struktury, funkční efektivnosti s fungujícími vztahy jednotlivých útvarů. Je třeba nahlédnout dovnitř organizace, všimnout si organizační strukturu, její efektivitu i rozložení pravomocí a odpovědnosti v rámci ní, ale zejména skutečnost, zda je tento systém nastaven tak, aby pozitivně ovlivňoval spokojenost zákazníků. Zvláštní pozornost si zaslouží prověrka osobních vztahů a komunikace mezi zaměstnanci a odděleními a jak tyto vztahy ovlivňují fungování a efektivitu marketingových činností. Někteří pracovníci mohou nabýt dojmu, že jejich práce není dostatečně oceňována – třeba zamezit vzniku takové situace. Nakonec se zkontroluje, zda je bezproblémová spolupráce mezi jednotlivými odděleními (marketingovým, výrobním, finančním, účetním a právním).

### *Audit marketingového systému*

Audit marketingových systémů je zaměřen na otázky fungování čtyř hlavních marketingových systémů. V tomto kroku se marketingový audit zaměřuje na systém toku marketingových informací, způsoby plánování a ověřování, ale i na oblast vývoje nových produktů. Testuje se včasnost, přesnost a dostatečnost informací průzkumného systému, metody plánování budoucího prodeje a jejich výkonnost, prodejní kvóty, tržby z prodeje, funkčnost kontrolního aparátu a jeho přispívání k dosažení stanovených cílů, kontrola distribučních cest, rentability trhů, produktů a marketingových nákladů. Velmi důležitou část představuje oblast vývoje nových výrobků a jejich výzkumu ještě před zahájením výroby.

### *Audit marketingové produktivity*

Audit marketingové produktivity zkoumá, při kterých výrobcích, výrobních liniích, územních teritoriích, trzích, sektorech a obchodních cestách firma získává prostředky a kde jejich utrácí. Současně provádí analýzu efektivity vložení nákladů na různé marketingové aktivity.

Marketingový auditor může zjistit, že firma vynakládá příliš velké množství finančních prostředků na nerentabilní aktivity. Společnost lze příliš investuje do výzkumu a vývoje nových produktů, působí na stagnujícím trhu, nebo využívá neefektivně distribuční cesty. Naopak může se stát, že se odhalí, že firma chybí na trhu nebo tržním segmentu, kde je vysoký předpoklad prosperity firmy. Ztrácí tak marketingovou příležitost.

Velký důraz se klade i na přiměřenost výše vynaložených nákladů vzhledem k možnosti jejich snížení. Jednou z možností je zřídit ve firmě speciální útvar, který by stále sledoval způsob vynaložených a výši nákladů. Výstupy by poskytli manažerům, kteří by zvážili další opatření.

### *Audit marketingových funkcí*

Audit marketingových funkcí do hloubky zkoumá fungování hlavních složek marketingového mixu, ale rovněž převádění jednotlivých marketingových činností, především prodeje, tvorby ceny, práce se sortimentem, distribuci, reklamu, public relations i podporu prodeje. (Lýková, 2000)

Výsledkem práce auditora může být zjištění, že zákazníkům produkt nevyhovuje svou jakostí, vzhledem, stylem či dokonce existuje nedůvěra uživatelů ke značce, pod kterou se produkt prodává. Kupující mohou mít dojem, že cena produktu není v souladu s jeho spotřebitelskou hodnotou. Distributoři, dealeři, výrobci, zástupci a zprostředkovatelé mohou pracovat neefektivní. Tehdy třeba popřemýšlet o změně distribučních cest. Reklama nemusí vždy oslovit cílové skupiny, může být nerentabilní, nebo rozpočet na ni může být připraven neohospodárné, nebo se jí nevěnuje dostatečná pozornost. Rovněž může být

podceněn význam public relations. Audit marketingových funkcí v sobě zahrnuje i audit pracovních sil, který si všímá zejména jejich počet, organizaci, morálku, snahu, schopnosti, ale i způsob stanovení kvót a adekvátnost hodnocení jejich výkonů.

Sama realizace marketingového auditu je dobrovolná a slouží výhradně managementu auditované firmy. Marketingový audit má přispět k úspěšnějšímu řízení firmy, resp. odborně poukázat na nedostatky, které je třeba odstranit.

### **3.5 Vliv marketingového auditu podniku na jeho výkonnost**

Měření výkonnosti podniku v současné době již přestává být jen doplňkovou činností manažerů, ale stává se z ní konkurenční faktor. Jednotný nástroj pro měření marketingové výkonnosti, jeho řízení a rozhodování však zatím neexistuje. Pokud by však takový nástroj existoval, na trhu by zanikl konkurenční boj a každý manažer by rozhodoval podle stejného modelu.

Hypotéza, že schopnost měřit výkonnost marketingu pozitivně ovlivňuje výkonnost firmy. Správnost této hypotézy potvrzují mnozí marketingoví odborníci.

Při měření marketingové výkonnosti rozlišujeme důležitý pojem metrika. Metrika je definována jako schopnost posoudit hospodářský výkon při použití komplexního souboru ukazatelů (finančních či nefinančních, ve vztahu k cílům nebo konkurenci). A je všeobecně známo, že měřit celkový výkon je třeba oběma typy ukazatelů – finančních i nefinančních. (O'Sullivan et al, 2009)

V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku užíván v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežití v budoucnosti. V souvislosti s hodnocením výkonnosti podniku a kritérii výkonnosti je již tradičně samostatná pozornost věnována vypovídací schopnosti hodnotových (peněžních) kritérií měření výkonnosti, které vycházejí z účetních informací. Ty umožňují komplexně

propojit měření tzv. finanční pozice (rozvaha), výkonnosti (výsledovka) a změny ve finanční pozici (peněžní toky). (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Pojem výkonnost lze definovat i jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažer a jinak zákazníci firmy. (Šulák, Vacík, 2005)

## FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ UKAZATELE

Finanční analýza představuje velmi důležitý prvek finančního managementu. Finanční analýzu vytváří soubor metod, které nám pomáhají determinovat postavení podniku na základě ekonomické, resp. finanční situace. Pomocí ukazatelů finanční analýzy provádí komparativní hodnocení podniku vůči doporučeným hodnotám.

Prostřednictvím finančních ukazatelů dokáží finanční analytici snadno odhalit slabiny firmy a problémy, které je třeba vyřešit. Tyto ukazatele stejně poukazují i na silné stránky, o které se společnost může opřít.

Hlavním nástrojem finanční analýzy je konstrukce a následná interpretace poměrových, případně rozdílových ukazatelů, které jsou seskupeny do ucelených, logicky kloubově celků finančních analýz.

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje údaje pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled peněžních toků. Zdrojem pro finanční analýzu může být i vnitropodnikové účetnictví, ekonomické statistiky. Hodnotí se všechny oblasti hospodaření podniku:

- rentabilita
- aktivita

- likvidita
- zadluženost
- tržní hodnota

Předpokladem úspěšného zhodnocení finanční situace podniku je výběr vhodných ukazatelů, jejich naplnění z finančních výkazů a porovnání hodnot v čase, příp. se situací v daném odvětví. Výsledkem je analýza a zhodnocení situace a další závěry pro hospodaření podniku. (Valach, 1999, s. 324)

### **3.6 Definice postupu marketingově auditu, jeho složky a výstupy**

"Audit slouží hlavně tomu, aby pomohl podnikům vyhnout se potřebě řešení krizových situací, a to zachycením a určením možných problémů dříve, než stihnou negativně ovlivnit fungování podniku jako prvku tržního systému. V tomto směru promyšlený a důkladný marketingový audit, sestavovaný pravidelně, v požadované struktuře poskytne podniku významné poznatky o směrech podnikání, trendech na trhu, konkurentech a zákaznících, a tím vytváří bázi pro vymezení cílů a strategii ". (Lesáková 1994)

Bylo ověřeno, že ve většině podniků, ve kterých se marketingový audit realizoval, k auditu přistupovali až v době, kdy došlo k určité kolizní situaci. Klesal poptávka, objevily se stížnosti zákazníků, začala vítězit konkurence, nebo se objevily problémy v činnosti prodejní síly apod.

Výsledek auditu pak často potvrzuje, že k vzniklé situaci nemuselo dojít, kdyby podnik včas věnoval pozornost systematické kontrole marketingových činností, práci marketingových manažerů, kteří tyto činnosti řídí a odpovídají za její výsledky.

Zadání marketingového auditu nejčastěji vychází z iniciativy vrcholového vedení podniku. I když se obecně doporučuje, aby audit zahrnoval všechny marketingové aktivity, je z různých důvodů požadované auditování pouze

některých činností – funkcí. Podle toho se také někdy audit dělí na tzv. funkční audit a komplexní audit.

### *Funkční audit*

Funkční audit bývá zadáván jako reakce na vzniklý problém, a to nejčastěji související s prodejem. Jeho nedostatkem může být, že při úzkém zaměření nedokáže postihnout všechny skutečnosti, které z problémů souvisí, a tedy jeho výsledek nebude mít očekávaný přínos. Pokud je zadáván externí organizací, bývá levnější a je také méně náročný na čas. Právě uvedené výhody bývají argumentem při jeho prosazování.

### *Komplexní audit*

Komplexní audit si zvolí podnik, který se systematicky zabývá marketingem.

Tento audit se týká všech marketingových aktivit. Je náročnější na zdroje a jeho průběžných dobu se může počítat i na měsíce. Komplexní audit vyžaduje též složitější a náročnější přípravu. V rámci komplexního auditu se také často spolupracuje s externími organizacemi a specialisty. Výsledky komplexního auditu jsou zahrnuty do oblasti obchodního tajemství podniku.

Pro oba typy auditu je společný následující metodický postup, který audit rozděluje na několik kroků, mezi které patří:

- rozhodnutí o uskutečnění auditu (z pravidla rozhoduje vrcholové vedení podniku nebo i představenstvo společnosti)
- rozvaha o SLOŽENÍ řešitelské skupiny a výběr externích spolupracovníků
- setkání vedení a auditní skupiny
- určení rozsahu auditu (smlouva s externí organizací)
- vypracování plánu auditu (včetně nároků na zdroje)
- vlastní realizace
- vypracování auditorské zprávy

- závěrečné setkání auditní skupiny a vedení podniku.

V rámci určení rozsahu auditu a zpracování auditorského plánu se pracovní skupina podrobně zabývá následujícími problémy:

- přesným stanovením cíle auditu
- přesnou specifikací rozsahu auditu
- hloubkou zpracování (podrobnosti zpracování)
- problematikou získávaných informací (interní a externí zdroje) a časovým plánem včetně organizace jednotlivých činností
- finančními náklady
- ostatními nároky, které se projevují, nebo se mohou projevit
- stupněm utajení získaných informací
- rozvahou, jak bude zpracována závěrečná zpráva

Není zvláštností, že i když se pečlivě rozpracovány všechny činnosti spojené s marketingovým auditem, musí pracovní skupina rozšířit svou činnost například o okruh dotazovaných, vrátet se ke zákazníkům, doložit další doklady, požadovat další výzkum apod. Přitom jsou někdy závěrečné zprávy přijímány s určitými rozpaky, protože adresně upozorňují na pochybení manažerů. ([Http://www.dashofer.cz](http://www.dashofer.cz), 08.02.2012)

### **3.6.1 Postupy při provádění marketingového auditu**

Postupy marketingového auditu vycházejí z rozboru jednotlivých nástrojů pro různé stupně marketingového ověřování. Jedná se hlavně o informační zdroje pro marketingovou kontrolu a audit. Postup při provádění marketingového auditu by měl být určen tak, aby byl v souladu s konkrétním souborem otázek, které nám podrobněji identifikují problémy jednotlivých marketingových programů a nástrojů. Pomůže nám tak lépe analyzovat problémy prodeje, zákazníků, nabízeného sortimentu a spokojenost zákazníků.

Další problémy mohou mít pro firmu význam podle charakteru podnikání na trhu, zeměpisné oblasti apod. Řadí sem především otázky servisu, reklamy a podpory prodeje, systému cenové politiky a další. Abychom věděli určit příčiny, výběr a chápání významu jednotlivých problémů potřebujeme podrobné znalosti o ověřované firmě, ale i teoretické zázemí marketingových, podnikatelských a ekonomických trendů, což je současně i měřítkem marketingové odbornosti auditora.

Při každé analýze by měl především definovat problém na řešení, stanovit účel analýzy a její návaznost na další souhrnné řešení strategických marketingových otázek. Potom by měl následovat výpočet objektivních pramenů potřebných pro hodnocení, a nakonec by měl být stanoven podrobný postup užívaný na příslušnou analýzu.

Pokud má být proveden marketingový audit kvalitní, musí být metodicky koncipován tak, aby byl schopen diferencovat relativní význam jednotlivých funkcí a systému pro určitý typ organizace a podnikání.

Za základní metodu marketingového auditu lze považovat analýzu jednotlivých aktivit marketingu, které auditor ověřuje. Pojem "analýza" se chápe tak; že tyto analýzy slouží na zkoumání objektivních skutečností, které lze odůvodnit z minulého chování podniku, tak jak jsou zachyceny ve vnitropodnikových účetnictví, statistice nebo manažerských počtu. Jde o analýzy marketingových výsledků, příjmů, výdajů nebo správnosti marketingové strategie.

Na základě provedených analýz auditu se přistupuje k hodnocení oblastí, které auditor podrobil ověřování. Má to spíše charakter subjektivního názoru auditora. Hlavními informačními prameny hodnocení je posouzení okruhu hodnotících otázek pracovníky., Kteří mají rozhodující podíl odpovědnosti za hodnocený úsek. Uvedené hodnocení je však jen jedním z informačních podkladů, který se dále konfrontuje s názory pracovníků dalších útvarů a současně i s výsledky objektivních analýz, subjektivních hodnocení a názorem nezávislého auditora.



Marketingový audit může komplexně provést, ve smyslu jednotlivých funkčních auditů nebo po jednotlivých částech podlé návrhu marketingového auditora a schválení zadavatelem.

Plán auditu se stanovuje podle:

- podle specifických oblastí, které v dané organizaci vyžadují zvláštní pozornost,
- podle dostupnosti potřebných informací, jako podklad,
- podle stanovení stupně významnosti pro danou organizaci.

Na samotné provedení auditu existuje základní pravidlo, že ho musí provést externí konzultanti, kteří mají potřebnou objektivitu a nezávislost. Je třeba, aby měli bohaté zkušenosti z průmyslových podniků a s řízením marketingu v podnicích. Přitom při sběru informací a podkladů se nesmí spoléhat pouze na názory zaměstnanců firmy, ale při provádění auditu musí přihlížet především na názory zákazníků, obchodních zprostředkovatelů a dalších zúčastněných institucí, stejně jako na informace o vývoji ekonomického okolí a externích zdrojů.

Aby mohl marketingový auditor získat potřebné znalosti o dané organizaci a využít svůj profesionální úsudek, zpracovává před zahájením prací plán auditu, ve kterém definuje potřebu zkoumání jednotlivých funkčních auditů a dostupnost potřebných materiálů. Jen po vypracování plánu auditu následuje vypracování dohody o cílech, rozsahu, hloubce, zdrojích informací, formě výstupu a časovém programu auditu.

Typický audit marketingu sestává z následujících kroků, jejichž obsah si majitel nebo odpovědný vedoucí musí objasnit před tím, než pověří auditorskou firmu na provedení samotného marketingového auditu.

## IDENTIFIKACE OBLASTI POTŘEB MARKETINGOVÝM AUDITU

Prvním, základním krokem je identifikování oblasti potřeb. Následující prvky jsou pro firmu důležité:

#### 1. Výzkum

- Určit místo působení na trhu – určit pozici, tedy trhy, na které se bude firma soustřeďovat.

- Zjistit co nejvíce o zákaznických požadavcích.

- Zjistit co nejvíce o tom, jak zákazník vnímá dané produkty nebo služby, jakou pozici si produkty nebo služby vybudovali v zákaznickově mysli.

- Zjistit, co motivuje zákazníka ke koupi v naší firmě, nebo u konkurence.

- Porovnat vnímání našich produktů a služeb uvnitř firmy a jejich tržní vnímání.

- Vypracovat vnitřní nebo vnější výzkum použitím internetu.

#### 2. Marketing

- Vypracovat marketingový plán.

- Vypracovat rozvrh pro média.

- Zjistit možnosti prezentování a prodeje produktů a služeb použitím placených nebo neplacených seminářů.

- Určit, jak prezentovat, uvést svůj produkt nebo službu na trh během výstav. Pozvat zaměstnanců na seminář.

- Naučit se strategie propagace svých produktů a služeb během recese.

#### 3. Reklama

- Vypracovat nový kreativní základ pro firemní imidy a reklamní kampaň.

- Zvýšit celkovou efektivitu a přesvědčivost reklam.

- Určit, jak co nejefektivněji zviditelníme naše produkty / služby s limitovaným rozpočtem.

- Vyvolat větší poptávku, po produktu nebo službě použitím vytištěných reklam, brožur.

#### 4. Design

- Vytvořit nový firemní imidy.

- Vytisknout brožury, katalogy a další marketingovou literaturu jako prostředky na podporu prodeje.

- Vytvořit, napsat a vyprodukovat firemní katalog, leták.
- Vypracovat audio, video, DVD k propagaci svých produktů a služeb.

#### 5. Vztahy s veřejností

- Publikovat komuniké pro tisk.
- Sebrat články o své firmě nebo odvětví, které byly publikovány.
- Určit, jak by bylo vhodné vytisknout doporučení nebo komentář.

#### 6. Přímý – databázový marketing

- Naplánovat a implementovat kampaň nebo program přímého marketingu.
- Zvýšit reakce a ohlasy na reklamu.
- Najít více kvalitních potenciálních zákazníků.
- Vyvinout úsilí ke kontaktování potenciálních zákazníků.
- Vytvořit vhodný způsob kontaktování zákazníka. Pokud zákazník projeví zájem o náš produkt nebo službu, je třeba mu zaslat informace a dohodnout se s ním na dalším postupu.

#### 7. Nová média

- Vytvořit multimediální prezentaci.
- Zpracovat marketing i na internetu.

### POSKYTNUTÍ PROZATÍMNÍHO ODHADU ROZPOČTU PRO MARKETING, TVORBU A MÉDIA

Dalším krokem je poskytnutí předběžného odhadu rozpočtu pro marketing, tvorbu a média. Pro audit třeba mít připraveny následující údaje (z tohoto nebo minulého roku):

- marketingový a reklamní rozpočet, poměr reklamních výdajů jako procento z výnosů,
- strategické plány,
- výsledky výzkumu,
- obchodně informace,
- obchodní asociace,
- pracovní zkušenosti zaměstnanců,

- firemní filozofie a poslání,
- reklamy a propagace použité v minulosti,
- použití barev.

Prodej podle skupin a reklamních a propagačních výdajů

- Souhrnný prodej ve všech kategoriích za posledních tři až pět let.
- každoročně podle měsíců od ledna po prosinec.
- Podle týdenního souhrnu na každý rok.

Průměrný prodej

- Měsíčně – co nejvíce možných měsíčních přehledů.

podpora prodeje

- Ukázky ze všech propagačních a reklamních akcí za minimálně dva poslední roky.

- Množství, kvantita a kvalita programů, na kterých byla vyvinuta spolupráce s někým jiným.

konkurence

- Seznam největších konkurentů.
- Seznam konkurentů 2. a 3. třídy.
- Ukázky minulých konkurenčních reklamních kampaní.

Jiné

- Další ekonomické, environmentální nebo tržní sporné body, které mohou ovlivnit firmu.

- Reklamní a propagační médium a největší odezva od potenciálních zákazníků.

- náležitá a pravděpodobná předpověď na tento rok a další 4 roky (jako procento zvýšení nebo snížení zisku za minulý rok).

- Okruhy činností, které nyní provádí firma a v budoucnu je bude provádět externí vnější firma nebo agentura (out-sourcing).

- Plány do budoucna a nápady na expanzi, růst příjmů a načasování těchto záměrů.

Aby byl audit marketingu úspěšný a kompletní, firma provádějící audit potřebuje spolupracovat s firmou, v níž se má audit provést. Bez kroků,

uvedených na předchozích stranách nelze správně a hloubkově provést audit. Spolupráce obou stran zajistí že firma provádějící audit zhodnotí celkový marketing, samotnou tvorbu reklamních a propagačních kampaní, podporu prodeje, práci s médii, vztahy s veřejností a zkombinuje ji s politikou dané firmy, trhu, na který se chce orientovat a navrhne nové příležitosti na sladění firemní marketingové strategie tak, že daná firma získá z prostředků vynaložených na marketingové aktivity co nejvíce.

### **3.7 Způsoby realizace marketingového auditu**

Marketingový audit může být realizován následujícími způsoby, a to jako:

- Interní audit
- Externí audit

#### **3.7.1 Interní audit**

Mohli bychom sdělit, že existují dva různé pohledy na marketingový audit. První z těchto pohledů popisuje ve své publikaci J. Dvořáček, ve které říká: "interní audit je závislá, objektivní, potvrzující, a konzultační činnost zaměřená na zlepšení činnosti organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. Uskutečňuje se prostřednictvím vlastních, většinou specializovaných pracovníků společnosti. V současné době chápeme interní audit ve dvou rozdílných přístupech a z toho nám vycházejí dvě různé definice. První z nich je tradiční, a říká že cílem interního auditu je analyzovat a hodnotit, s ohledem na případné možnosti korekce, vnitřní podnikovou kontrolu tak, aby byla zajištěna potřebná integrita majetku podniku, pravdivost informací a stále efektivní řízení podniku. Druhá je moderní a říká že audit je nezávislá vyhodnocovací funkce zřízena ve společnosti za účelem zkoumání a vyhodnocování jejích činností. "(Dvořáček, 2003)

Druhý pohled popisuje John Cooper a Peter Lane, který říká, že interní audit by měl zkoumat:

- strukturu firmy
  - režijní náklady
  - výrobní a distribuční náklady
  - marketingové a prodejní metody včetně nákladů, které s nimi souvisejí
- (Cooper, Lane, 1999)

### **3.7.2 Externí audit**

Externí marketingový audit provádějí fyzické nebo právnické osoby, které jsou nezávislé na podniku a vykonávají ho na základě jeho žádosti. Na externí audit se kladou vysoké nároky, které se týkají především profesionální kompetentnosti, vysoké odbornosti a odpovědnosti, ale také profesionálního chování.

Podobně jako při interním auditu máme i u externího auditu dva různé názory. Jiří Dvořáček popisuje externí audit jako audit prováděný nezávislým auditorem jako na vedení firmy a vedoucích pracovnících, tak na ostatních zájmových skupinách, to znamená, že se nesmí jednat o zaměstnanecké společnosti, aby výsledek mohl být důvěryhodný.

Externí audit se v minulých letech nejčastěji zabýval auditem finančních výkazů akciových společností, ale v současné době zahrnuje také další oblasti jako například audit jakosti, managementu, ekologický audit a jiné. Provádí se v souladu s normami a postupy, a nedá se podstatně měnit ani upravovat. (Dvořáček, 2003)

Druhý pohled v publikaci Johna Coopera a Petra Lane vypovídá o tom, že při externím auditu bychom se měli zaměřit na důležité tržní veličiny, jako jsou:

- definice trhu
- tržní segmenty

- profil zákazníků
- vnímání výrobků a služeb firmy zákazníkům
- konkurence a konkurenční postavení na trhu
- cenové strategie a taktiky (Cooper, Lane, 1999)

### **3.8 Přínos marketingového auditu pro organizaci**

Protože právní předpisy neukládají organizacím povinnost ověřovat auditem marketingové činnosti, každý manažer, který o takovou službu dobrovolně požádá, očekává jisté přínosy:

Prvním přínosem je, že audit marketingu poskytuje objednateli objektivní a nezávislou kritiku marketingového chování manažerů výkonu a hodnotí stávající příležitosti. Audity často odhalí rozporuplnost mezi příležitostmi a marketingovými snahami. Audit může například odhalit, že podnik stanovil kvalitnímu produktu nízkou cenu jen proto, aby získal náskok před konkurencí. Efekt však může být ten, že zákazník považuje takový výrobek pro jeho nižší cenu za méně kvalitní a dá přednost produktu konkurence v mylné domněnce, že je kvalitnější, protože je dražší.

Druhým přínosem je, že audit marketingu často vede k nalezení strategické marketingové příležitosti. Pozorné ohodnocení měnícího se prostředí, zákazníky, distribučních kanálů a konkurentů může poukázat na potřebu přehodnotit strategické směřování firmy. Například: firma, která vyrábí více druhů výrobků, může zrušit, omezit nebo přesunout výrobu výrobku do jiné divize v případě, že jeho cena na trhu prudce klesá a může se tak zaměřit na výnosnější výrobky.

Třetím přínosem je, že audit marketingu pomáhá určovat priority marketingových programů. Úvahy o vylepšení marketingu existují v mnoha firmách, ale vnitřně spory a polemiky ve firmách ztěžují rozhodnutí o provedení marketingového auditu. Auditor s potřebnými procesními dovednostmi

využívající nejaktuálnější údaje a analýzy přitom může zaměřit manažerské úsilí na důležité postupy nebo opatření, která překonají neshody ve firmě.

Čtvrtým přínosem auditu marketingu je ponaučení manažerů, že uspokojování potřeb zákazníků je společná odpovědnost všech, není to jen úkol, kterou je pověřen prodej a marketing.

### **3.9 Složky marketingového auditu**

Složky (šest kapitol auditu)

#### 1. Audit marketingového prostředí

- zkoumá makroprostředí (demografické, ekologické, ekonomické, politické, technologické, kulturní)

- zkoumá mikroprostředí (trh, zákazníci, konkurence, zprostředkovatelé, dodavatelé, veřejnost, ...)

#### 2. Audit marketingové strategie firmy

- zkoumá úkoly organizace a cíle, které má firma vytyčené

#### 3. Audit marketingové organizace

- zkoumá formální organizační strukturu, funkční efektivnost jednotlivých článků

- zjišťuje efektivnost vzájemných vztahů

#### 4. Audit marketingových systémů

- systém marketingových informací

- systém plánu marketingu

- systém marketingové kontroly

- systém vývoje nových výrobků

#### 5. Audit marketingové produktivity

- analýza marketingové rentability, efektivnosti nákladů apod.

#### 6. Audit marketingových funkcí

- výrobky, ceny, distribuce, reklama, propagace, publicita apod.



Těchto šest kapitol formují možnost shrnutí výsledků auditu a tyto závěry by měly vytvořit daný obraz firmy. Na základě výsledků provádíme návrhy na zlepšení, které mohou být:

- krátkodobé
- střednědobé
- dlouhodobé

### **3.10 Výstupy marketingového auditu**

Výsledkem auditu marketingu mají být navrhovaná opatření managementu firmy na korigování marketingových aktivit, které se ve firmě uplatňovány a nepřinášely pro firmu výnos, ale působily negativně na její prosperitu. Audit marketingu nemá za cíl pouze pojmenování problému, jeho konkretizaci, ale má doporučit opatření, která by odhalené problémy řešily. Jeho úkolem je navrhnout plán dlouhodobých a krátkodobých opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy.

V rámci výstupu by si měl management firmy především uvědomit váhu problémů, které auditor odhalil, utřídit je podle významu a důkazů, na základě, kterých k jejich ohodnocení dospěl. Přitom by měl plně respektovat výsledky základních analýz, které uskutečnil, přihlížet na možnosti, které poskytuje vývoj trhu, na aktuální stav ekonomiky a posouzení možných marketingových rizik.

Opatření musí management firmy soustředit podle výsledků analýz portfolia produkce. Výrobky musí posoudit podle jednotlivých skupin nebo strategických jednotek, jejich konkurenčního postavení na trhu, atraktivnosti trhu, na kterém se prodávají.

## **4 Metodika**

Po pracování stručné rešerše, podrobnější vymezení tématu a rozsahu zkoumání, vysvětlení pojmů a definic, které je potřebné znát k hlubšímu zkoumání marketingového auditu se vytvořili podmínky pro praktickou část. V praktické části je proveden marketingový audit, který je zpracován na základě získaných interních a externích informací z *Městských lesů Liberec p. o.* zaměřených na prodej a nákup dřevní hmoty. Ve třetí části na základě analýzy podkladových údajů, výsledků osobního dotazování a pozorování, formulovat relevantní návrhy na zvýšení efektivity marketingového mixu pro proces prodeje a nákupu dřevní hmoty. Poslední část diplomové práce přináší diskuse a závěr.

### **4.1 Charakteristika organizace Městských lesů Liberec p. o.**

#### **4.1.1 Stručná informace o historii městského lesního majetku**

Na základě restitučních nároků města dle §2 ČNR č. 172/1991 Sb., o přechodu některých věcí z majetku České republiky do vlastnictví obcí získalo Město Liberec počátkem roku 1992 cca 180 ha lesa, a to především v oblasti Lidové sady. V průběhu dalších deseti let docházelo k postupnému získávání restitučních nároků na tzv. historický majetek města a „přídělů“. V roce 2002 Statutární město Liberec vlastnilo již cca 540 ha lesa a v roce 2006 cca 600 ha lesních pozemků.

#### **4.1.2 Současnost**

V roce 2009 byl připravován projekt na transformaci správy lesního majetku Statutární město Liberec, ať už z hlediska transparentnosti, ekonomické efektivity či podpory vlastní subjektivity hospodaření, tak i především z hlediska hospodaření s lesním majetkem města tak, aby byla rozvíjena a podporována polyfunkčnost lesa, tj. sloužit pro širokou veřejnost i z hlediska rekreačního, environmentálního charakteru.

Proto v témže roce došlo ke schválení návrhu představiteli Statutární město Liberec, a to zřízení příspěvkové organizace *Městské lesy Liberec, p. o.* s platností od 1.1. 2010.

#### 4.1.3 Charakteristika lesního majetku

Veškerý lesní majetek ve vlastnictví Statutární město Liberec byl předán do správy *Městských lesů Liberec, p. o.*, který čítá celkovou výměru 576,26 ha lesních pozemků. Městské lesy se rozprostírají téměř po celém území města Liberce, a to konkrétně v katastrální území Ruprechtice, Kateřinky, Krásná Studánka, Radčice u Krásné Studánky, Horní Hanychov, Vesec, Dlouhý Most, Vratislavice nad Nisou., Kunratice u Liberce, Starý Harcov, Liberec a Machnín. Největším komplexem lesního majetku je lokalita Lidové sady, lokalita Ještěd, katastrální území Vratislavice, Kunratice u Liberce a Radčice u Krásné Studánky.

<i>Porostní půda (ha)</i>	<i>Bezlesí (ha)</i>	<i>Jiné pozemky (ha)</i>	<i>PUPFL (ha)</i>
550,04	24,81	1,41	576,26

Tabulka 1 *Výměra Městských lesů Liberec*

#### 4.1.4 Správa lesů

V současné době má organizace dva zaměstnance. Vedoucího pracovníka, který zastřešuje celkové řízení organizace a zároveň je stanoven jako odborný lesní hospodář pro lesní majetek a lesníka, který koordinuje lesnický provoz. Dále je smluvně zaměstnáváno 2–6 živnostníků (smlouva o dílo) a 2-15 brigádníků (DPP).

Lesní majetek a hospodaření je certifikováno dle systému Programme for the Endorsement of Forest Certification PEFC a je členem Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů ČR-SVOL.

Lesnické činnosti jsou projektovány na jeden rok a jsou odvozovány z lesního hospodářského plánu. Na veškeré práce (těžba a přiblížování dřeva, prořezávky, zalesňování, úklid klestu, opravy lesních cest, propustí apod.) jsou najímány živnostníci, malé firmy, brigádníci. Obchod s dřívím je prováděn v režimu *OM*, to znamená že vytěžené a přiblížené dříví, které je zhodnoceno správnou manipulací do sortimentů, je efektivně prodáváno dalším zpracovatelům.

Nekvalitní nebo kalamitní dříví v malém množství je zpracováváno formou samovýrob, jako možnosti získání levného topiva pro občany Liberecka.

Nedílnou součástí činností organizace je poskytování služeb drobným vlastníkům lesů. Na jedné straně výkon odborného lesního hospodáře, na straně druhé zajištění a provedení konkrétních lesnických prací s transparentním zobchodováním vytěžené dřevní hmoty. Platby za dříví jdou od odběratele (např. pilařského provozu) přímo vlastníkovi lesa. Při obchodu s dřívím nebo nákupu sazenic jsou využity výhodnější obchodní kontrakty organizace (výhodnější, než má drobný vlastník lesa), s obchodními partnery.

Dalšími činnostmi jsou údržba veřejné zeleně, rizikové kácení dřevin, ořezy dřevin atd.

*Osvětová činnost:* Městské lesy Liberec pořádají výukové programy obsahující problematiku lesnictví, myslivosti a ekologie. Tyto programy jsou zaměřeny na různé skupiny, např. mateřské školy, základní školy, zájmové kroužky apod. V této činnosti organizace spolupracuje s dalšími subjekty jako je SEV Divizna, LČR, s. p.

#### **4.1.5 Základní předmět činnosti a právní forma**

Předmět činnosti dle zřizovací listiny a živnostenských oprávnění:

- Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost
- Činnost odborného lesního hospodáře
- Nakládání s reprodukčním materiálem lesních dřevin
- Zprostředkování obchodu služeb
- Velkoobchod a maloobchod

- Pronájem a půjčování věcí
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti.

Právní forma: příspěvková organizace

Zřizovatel: Statutární město Liberec

## **4.2 Analýza marketingového prostředí**

### **4.2.1 Analýza makroprostředí**

Zásadním ovlivňujícím faktorem organizace je politické prostředí, respektive komunální politika vdaném městě či regionu. Názory či postoje jednotlivých politických stran v periodickém čtyřletém období, ať se jedná o koaliční (vládnoucí) či opoziční stranu, mohou narušit či naopak podpořit stabilitu, ekonomiku a pozici organizace na daném trhu.

Jedná se především o postoje směřující k životnímu prostředí města či obce a k ekonomice, tj. s jakým rozpočtem budou hospodařit a kam budou chtít vkládat finance v rámci své politické propagace a dodržení svých slibů. Dalším výrazným faktorem jsou klimatické podmínky. Ty především způsobují nepřímý vlivná cenu dřevní hmoty, potažmo cenu poskytovaných služeb.

#### *Ekonomické faktory*

Jedná se především o postoje směřující k životnímu prostředí města či obce a k ekonomice, tj. s jakým rozpočtem bude se hospodařit a kam se budou vkládat finance v rámci politické propagace a dodržení slibů.

### *Ekologické faktory*

Dalším výrazným faktorem jsou klimatické podmínky. Ty především způsobují nepřímý vliv na cenu dřevní hmoty, potažmo cenu poskytovaných služeb.

### *Politické faktory*

Zásadním ovlivňujícím faktorem organizace je politické prostředí, respektive komunální politika vdaném městě či regionu. Názory či postoje jednotlivých politických stran v periodickém čtyřletém období, ať se jedná o koaliční či opoziční stranu, mohou narušit či naopak podpořit stabilitu, ekonomiku a pozici organizace na daném trhu.

### *Legislativní faktory*

Legislativa, která se týká podnikání se neustále mění a rozšiřuje. Týká se hlavně ochrany firem, ochrany spotřebitelů, ochrany zájmů společnosti, znečištění životního prostředí, rovnosti zaměstnaneckých příležitostí, bezpečnosti výrobků, reklamy, cenové regulace apod. *Městské lesy Liberec p. o.* nejčastěji musí řídit partičními zákony jako příspěvková organizace a zároveň musí dodržovat legislativu stanovenou pro lesnictví.

Co se týká oblasti demografie, sociálního a kulturního prostředí zde organizace přímo nesledujte trendy ve vývoji jednotlivých oblastí. Upřesnění makroprostředí tedy v tomto ohledu obtížné.

#### **4.2.2 Analýza Mikroprostředí**

Velmi důležité při analýze mikroprostředí je správně analyzovat konkurenční podniky, a tím vymezit hranice odvětví. Organizace *Městské lesy Liberec, p. o.* náleží do odvětví lesnictví, to znamená že konkurenci pro ně vytvářejí všechny společnosti a podniky zabývající se lesnickou činností. Z užšího pohledu se společnost zabývá i s prodejem a nákupem dřevní hmoty a na Českém trhu je v této oblasti velice vysokou konkurenční společností.

### *Analýza trhu:*

V oblasti, na kterou se organizace zaměřuje, což je okolí do 30 km od katastru města Liberec, se nachází cca 15 obcí s lesním majetkem o velikosti v rozmezí od 30 do 250 ha a cca 50 soukromých vlastníků s lesním majetkem, a to do 10 ha. Pro tyto obecní či soukromé vlastníky lesa provádí činnost OLH především zaměstnanci Lesů ČR, s. p. a jeden OLH přidělený státní správou lesů. Provádění činnosti OLH jsou v případě zaměstnanců Lesů ČR, s. p. prováděny velmi nekvalitně, bez zájmu a na úrovni zákonných povinností. V této oblasti se také na trhu s lesnickou činností, tj. provádění těžebních a pěstebních prací či nákup a prodej dříví, pohybují především živnostníci a jedna středně velká firma. Ostatní velké národní či nadnárodní firmy se zaměřují na provádění lesnických činností na majetku Lesů ČR, s. p.

### *Analýza cílové skupiny*

Obce s lesním majetkem do 50 ha – nabídka především lesnických činností, tj. poskytování pěstebních a těžebních činností. Poskytování služeb v rámci výkonu odborného lesního hospodáře je malá pravděpodobnost. OLH je placen státem, což vlastníkově lesa snižuje náklady na správu. Při požadované změně OLH by byl nucen svého OLH platit sám.

Obce s lesním majetkem nad 50 ha – zde může dojít k nabídce obou činností a provádět tak komplexní službu danému vlastníkově, který je nucen platit si i svého, V OLH, nicméně se vlastníkově nevyplatí přímo zaměstnávat vlastního OLH.

Soukromí vlastníci do 50 ha – v tomto případě se nabízí poskytování služeb, jako v případě obcí s vlastnictvím lesa do 50 ha.

### *Analýza konkurence*

V případě poskytování služeb v rámci činnosti OLH má konkurence velký problémem s časovou neschopností, flexibilitou a motivací.

Zaměstnanec Lesů ČR, s. p. (revírník) obhospodařuje cca 1500 ha státního lesa, což je velmi časově náročné, dále pak má ve své správě i uvedené obecní či

soukromé vlastníky. Z tohoto mu plyne nepatrný příplatek, a především další časová náročnost, obzvláště pak při vzniku kalamit, kde není schopen efektivně reagovat na daný problém. Takováto správa se negativně odráží především na kvalitě lesa. Činnosti jsou omezovány pouze na zákonné povinnosti jako je ku příkladu zpracování kalamitního dříví, a to s velmi opožděnou reakcí na vzniklý problém a jeho odstranění. Nejsou zde využívány standardní postupy při ochraně či obraně lesních porostů proti kůrovci (nahlášení vlastníkovi, zadání odstranění). Ve většině případech také dochází k nekomplexnímu řešení správy majetku, tj. zejména v řešení podpor jiných funkcí lesa, než jsou produkční.

Odborný lesní hospodář určený státní správou lesa je konkurence schopný, a to především z hlediska jeho odměňování ze státních finančních prostředků a tím minimalizací nákladů na správu lesa daného vlastníka. Nicméně často dochází k tomu, že takovíto OLH má ve své gesci cca 500 ha lesa, ale neucelených a musí tak provádět správu v okruhu cca 50 km. Toto má opět za následek kvalitu a dopad na lesní majetky.

V případě poskytování služeb v rámci provádění lesnických činností (pěstební, těžební) často dochází k výrazným nekalým praktikám ze strany dodavatele, respektive ve většině případech ze strany kupujícího. Firmy založené na obchodování s dřívím či živnostníci takto podnikající, nabízejí systém prodeje dříví na lokalitě P. Hovoříme tedy o prodeji dřevní hmoty na stojato.

Vlastníci, jak soukromí, tak obce, ve většině případech nemají povědomí ani o základních parametrech souvisejících s prodejem dříví (např.: množství  $\text{m}^3$ , kvalita, možnost maximálního zpeněžení, možnost využití dřevní hmoty,) a tím dochází k výrazným únikům zisku z prodaného dříví. Tyto firmy či živnostníci velmi často staví na nevědomosti a mnohdy i laxnímu přístupu vlastníka ke svému majetku. Dochází zde k netransparentnímu prodeji dříví.

Nákladové činnosti, tj. především pěstební, bývají často nedodělané a v rámci zalesňování i nekvalitní.

#### *Příležitosti a hrozby:*

Příležitostí na trhu jsou především obce s vlastnictvím nad 50 ha lesního majetku. Zde lze využít nabídku komplexního obhospodařování lesa na základě organizací vyvinutého systému, který je naprosto transparentní a vlastník lesa je



složkou správy svého majetku, nikoli pouze smluvní stranou. Taktéž u drobných vlastníků je možnost nabízení jedinečného systému i bez správy majetku v daných činnostech.

Hrozbou může být vnitřní destabilizace organizace v rámci zřizovatelem požadovaných případných změn souvisejících s restrukturalizací organizace či zřizovatelem omezování možností provádění doplňkových činností.

#### **4.2.3 SWOT analýza**

##### Hrozby

- Destabilizace organizace v rámci změn v komunální politice zřizovatele,
- Klimatické podmínky,
- Výrazné snížení cen dřevní hmoty.

##### Příležitosti

- Vlastníci lesních majetků do 50 ha (obce či fyzické osoby).
- Obecní majetky nad 50 ha.

##### Slabé stránky

- Krátké období existence organizace,
- Nižší možnost investic do propagace,
- Možnost ovlivňování v řízení organizace zřizovatelem,
- Závislost na živnostnících (při nedodržování platebních podmínek – odliv těchto pracovníků – neschopnost dodržení smluvních závazků k zákazníkovi).

##### Silné stránky

- Odbornost a profesionalita,
- Transparentnost a objektivita,
- Finanční nezávislost na doplňkových činnostech,
- Kvalita,

- Dobrá platební schopnost,
- Vyzkoušený systém s obhospodařováním lesního majetku.

## **4.3 Marketingový mix**

### **4.3.1 Politika nabízených služeb**

Nabídka služeb cílové skupině může být rozšířena o další činnosti či přímo nahrazena jinými činnostmi. Jelikož se zabývá organizace také údržbou ostatní zeleně, především tedy dřevinami rostoucími mimo les, může nabídnout provedení odborných ořezů korun stromů či rizikové kácení horolezeckým způsobem. Tuto činnost provádějí ve spolupráci s organizací certifikovaní arboristi. Tato služba je ve srovnání na jednotku času strávenou s touto činností výrazně výnosnější, respektive ziskovější než provádění základních lesnických činností.

Ořez velmi náročného listnatého stromu trvá cca 8 h. Celkové náklady bez likvidace kles tu činí cca v průměru 5000,- Kč a výnosy cca 8000,- Kč. Čili zisk z jedné takovéto dřeviny činí 3000,- Kč za ks/den.

Nicméně v tomto případě se jedná především o nárazové činnosti a neskládá dlouhodobě a plynule zisk z jednoho zákazníka.

Dalším rozšířením a v dnešní době velmi požadovanou službou je poradenská činnost, a to především na zpracování projektů a žádostí pro čerpání finančních prostředků z dotačních titulů EU. Jelikož má organizace s touto činností výrazné zkušenosti (již čerpáno ve 3 případech o celkové hodnotě investičních akcí cca 7000000,- Kč), je tato služba jako alternativa velmi pravděpodobná.

### 4.3.2 Cenová politika

Nabízené služby mohou mít velkou cenovou variabilitu v rámci uspokojení poptávky zákazníka, nicméně v celkovém stavu by vždy měla dosáhnout stanoveného cílového návrhu, tj. s maximálně možným ziskem a alespoň za srovnatelné ceny konkurence.

Tato variabilita by měla být závislá např. na kvalitě a množství obchodovatelné dřevní hmoty. Jestliže vlastník bude mít charakter lesního majetku např. v 5. věkovém stupni, hodnota dřevní hmoty se snižuje. Ve srovnání stejné časové náročnosti s vlastníkem majícím lesní majetek v 9. věkovém stupni, kde se hodnota dříví výrazně zvyšuje, je nutné, aby se zvýšilo procento z ceny zobchodovaného dříví u vlastníka s nižší hodnotou dříví.

Dále je možné nehýbat s procentem z ceny zobchodovaného dříví, ale lze zvýšit či snížit cenu za těžbu, přibližování.

Lze taktéž výrazně snížit cenu za činnosti, které jsou prováděny vězni (např. úklid klestu, údržba lesních cest, výsek dřevin) anebo naopak stanovit běžnou cenu s konkurencí a zde získat maximální zisk.

*Cena dříví rovnaného – délka 1 m z roku 2017 a 2023*

<b>Dřevina</b>	<b>V délce</b>	<b>Cena bez DPH Kč/prm</b>	<b>Cena s 15 % DPH Kč/prm</b>	<b>Kde</b>
<b>jehličnaté</b>	1 m	<b>690,00</b> <b>980,00</b>	<b>793,50</b> <b>1127,00</b>	Na odvozním místě či lze zajistit dopravu (není součástí ceny)
<b>tvrdé listnaté</b>	1 m	<b>1199,00</b> <b>1560,00</b>	<b>1378,90</b> <b>1794,00</b>	Na odvozním místě či lze zajistit dopravu (není součástí ceny)
<b>jehličnaté</b>	1 m	<b>670,00</b> <b>940,00</b>	<b>770,50</b> <b>1081,00</b>	Na odvozním místě či lze zajistit dopravu (není součástí ceny)
<b>tvrdé listnaté</b>	1 m	<b>1160,00</b> <b>1500,00</b>	<b>1334,00</b> <b>1725,00</b>	Na odvozním místě či lze zajistit dopravu (není součástí ceny)
<b>jehličnaté</b>	1 m	<b>621,00</b> <b>882,00</b>	<b>714,00</b> <b>1014,30</b>	Na odvozním místě či lze zajistit dopravu (není součástí ceny)
<b>tvrdé listnaté</b>	1 m	<b>1000,00</b> <b>1404,00</b>	<b>1150,00</b> <b>1614,60</b>	Na odvozním místě či lze zajistit dopravu (není součástí ceny)

**Tabulka 2 Prodej dříví rovnaného – délka 1 m**

## Cena dříví z veřejné zeleně – režim město z roku 2017 a 2023

<b>Dřevina</b>	<b>V délce</b>	<b>Cena bez DPH Kč/prm</b>	<b>Cena s 15 % DPH Kč/prm, u délek nad 1 m–21 % DPH</b>	<b>Kde</b>
mix různých dřevin	různé déłky	<b>530,00</b> <b>440,00</b>	<b>609,50</b> <b>506,00</b>	sklad Londýnská
měkké list a jehličnaté	cca 4 m	<b>450,00</b>	<b>544,50</b>	sklad Londýnská
tvrdé listnaté	cca 4 m	<b>650,00</b>	<b>786,50</b>	sklad Londýnská

**Tabulka 3 Prodej dříví z veřejné zeleně – režim město**

*Vysvětlivky:*

- Dřevina – jehličnaté: smrk – SM, borovice – BO, modřín – MD
  - Dřevina – tvrdé listnaté: buk – BK, dub – DB, jasan – JS, javor – JV
  - Dřevina – měkké listnaté: osika – OS, jeřáb – JR, olše – OL, lípa – LP
  - BR – břıza
  - Prm – prostorový rovnaný metr dříví – 1x1x1m = u jehličnatých dřevin 0, 64 m<sup>3</sup>  
= u listnatých dřevin 0, 54 m<sup>3</sup>
- Tj. 1 m<sup>3</sup> = 1,56 prm u jehličnatých dřevin a 1,85 prm u listnatých

### **4.3.3 Politika marketingové komunikace:**

*Reklama*

Organizace musí využít v maximální míře především schopnosti „prodat“ své dobré výkony u vlastních komunálních politiků, tj. u svého zřizovatele. Tito

politici poté vykonávají v rámci setkávání se s ostatními představiteli obcí a měst velmi účelnou reklamu.

Dalším nástrojem je využití vlastních web. stránek, kde by měly být vyvěšeny veškeré reference zákazníků a činnosti, kterými se organizace v uplynulém období zabývala.

Ne méně důležitým prostředkem jsou média. V případě organizace je možnost zviditelnění se v měsíčníku *Zpravodaj liberecké radnice* (bezplatně) či využití regionálních televizních. stanic při různých pořádání akcí s veřejností.

#### **4.3.4 Podpora propagace**

V rámci této strategie lze využít pořádání odborných akcí např. ve spolupráci se sdružením SVOL. Na vlastním spravovaném majetku lze uspořádat pro starosty odborný exkurz, jak efektivně obhospodařovat lesní majetek. Poukázat jaká jsou negativa v daném systému, který je nastaven u jejich lesního majetku a poukázat na rozdíly efektivnosti a transparentnosti v systému používaném organizací. V rámci této exkurze jim nabídnout službu.

### **4.4 Audit marketingových funkcí**

#### *Produkt*

Hlavním příjmem organizace z hlavní činnosti jsou tržby za prodané dříví. V roce 2017 byl opět zachován systém obchodování dříví, tj. systém prodeje jednotlivých sortimentů na odvozním místě (dále jen OM), který se stále jeví jako nejefektivnější a nejobjektivnější. Oproti předcházejícím rokům došlo k navýšení podílu dřevní hmoty z před mýtní úmyslné těžby (PÚ), a to na základě nutnosti provádět výchovné zásahy v porostech mladších než 80 let.

Druh těžby Rok	MN (m3) abio.	PN (m3)	ML) (m3)	PÚ (m3)	MN kůrovcová hm(m3)	samovýroba (m3)	CELKEM
2017	285,87	0,00	2555,25	294,56	161,13	151,23	3448,04

**Tabulka 4 Množství vytěženého dříví dle druhu těžby (m3)**

*Vysvětlivky:*

*MN:* těžba mýtní nahodilá (dřeviny v mýtném věku poškozené biotickými a biotickými činiteli) *PN:* těžba před mýtní nahodilá (dřeviny do stáří 80 let poškozené abiotickými a biotickými

*MU:* těžba mýtní úmyslná (dřeviny v době obnovy porostu, tj. v mýtném)

*PÚ:* těžba před mýtní úmyslná (dřeviny v probírkových porostech, tj. věk 30–79 let)

*Kůrovcová hmota:* dřeviny napadené hmyzími škůdci (především lýkožroutem smrkovým)

*Samovýroba:* prodej palivového dříví na stojato (lokalita P) v malém množství

Z výše uvedených údajů (*Tabulka č. 1*) plyne, že v roce 2017 byla v počtu vytěžených m3 převyšující mýtní úmyslná těžba. Nicméně stále zde figuruje značný objem dříví z mýtních nahodilých těžeb, tj. 447 m3. Tato výše nahodilé těžby byla způsobena především abiotickými činiteli, konkrétně větrem. Došlo ke snížení samovýrob palivového dříví. Zde se k této možnosti prodeje dřevní hmoty ponechávaly především mladé porosty po výchovných zásazích či porosty, kde se nacházela kalamita v řádu ks stromů, které ekonomicky nebyly efektivní zpracovávat běžným způsobem.

sortiment/ dřevina	1.-11.	111.A výběr	III. A/B	III. C	III. D	VI. Palivo	Tyčovina	celkem
SM	0	0	424,26	312,88	791,41	693,83	17,45	2239,83
BO/DG	0	0	54,92	52,41	155,52	121,55	1,83	386,23
MD	0	0	87,91	65,08	85,85	71,21	2,72	312,77
BK	0	0	0	0	0	423,19	0	423,19
BR	0	0	0	0	0	37,65	0	37,65
DB	0	0	0	0	0	41,74	0	41,74
OL	0	0	0	0	0	0	0	0
JR	0	0	0	0	0	0,54	0	0,54
JV	0	0	0	0	0	6,09	0	6,09
OS	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	0	0	567,09	0	1032,78	1395,8	22	3448,04

**Tabulka 5 Množství vytěženého dříví dle jednotlivých sortimentů (m3)**

*Vysvětlivky:*

**SM** (smrk ztepilý), **BO** (borovice lesní), **DG** (douglaska tisolistá), **MD** (modřín opadavý), **BK** (buk lesní), **BR** (bříza bělokorá), **DB** (dub zimní/letní), **OL** (olše lepkavá, zelená), **JR** (jeřáb ptačí), **OS** (topol osika)

*Sortiment:* **I. - II.** jakostní třída (nejvyšší kvalita – dýchárenští, hudební nástroje), **III. A/B** jakostní třída (nejvyšší kvalita stavebního dříví), **III. C** jakostní třída (povoleny suky do 7 cm v průměru), **III. D** jakostní třída (povoleny suky a tvrdá hniloba), **VI.** jakostní třída – palivo (hroubí korunových větví, hniloba, suky)

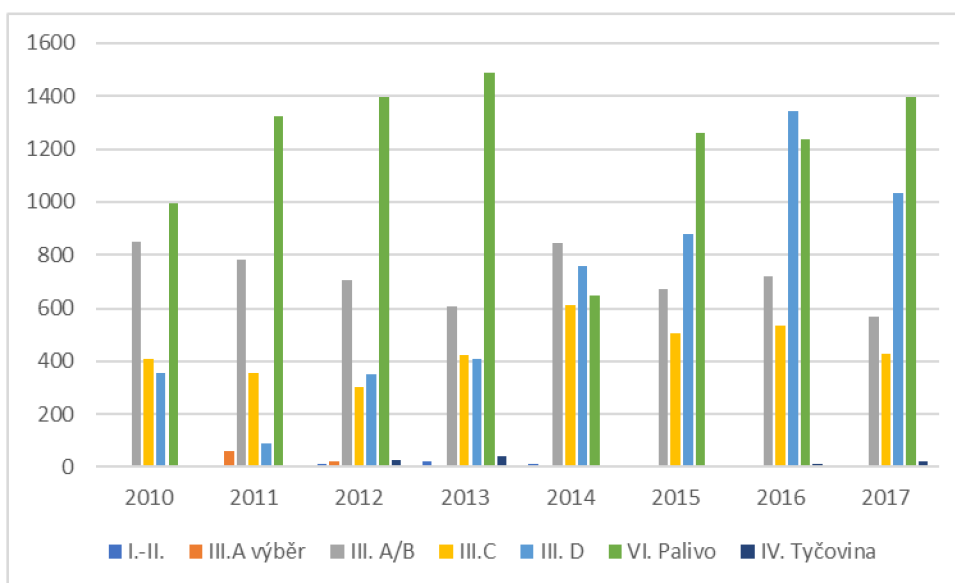
Dále je z výše uvedeného (*Tabulka č.2*) patrná výše zastoupení jakostní třídy (III.) v kulatinových výřezech, nicméně stále s největším podílem jakostní třídy III. D (výřezy s hnilobou, suky, trhliny, kůrovcová hmota). Z celkové výše těžby je pak patrný podíl, a to s 35 % a taktéž palivový sortiment ve výši 31 % z celkové těžby a obchodovaného dříví. V daném roce došlo k mírnému snížení vytěžených sortimentů v jakostních třídách III.



A/B a III. C. Je to způsobeno již zmiňovaným prováděním předmětných těžeb, těžeb v borovici, modřínu a v buku.

	I.-II.	III.A výběr	III. A/B	III.C	III. D	VI. Palivo	IV. Tyčovina
2010	2	0	851	407	356	995	0
2011	5,14	61,34	782,63	355,26	88,93	1322,96	0
2012	12,7	21,39	705,73	304,41	348,58	1394,48	28,8
2013	23,01	0	607,22	423,45	411,34	1489,88	41,6
2014	13,65	0	846,86	611,47	759,39	643,74	3,56
2015	0	0	671,65	504,4	879,87	1260,74	0
2016	0	0	719,47	537,12	1345,49	1237,33	12,32
2017	0	0	567,09	430,37	1032,78	1395,8	22

**Tabulka 6 Porovnání vyrobených sortimentů v letech 2010–2017**



**Graf 1 Porovnání vyrobených sortimentů v letech 2010–2017**

## 4.5 Audit marketingové strategie

Spojovacím článkem mezi podnikem a jeho operačním prostorem, který vytvářejí trh a zákazníci je právě marketing. V analýze marketingové strategie organizaci *Městských lesů Liberec, p. o.* odlišíme od svých nejvýznamnějších konkurentů, kteří působí na stejném trhu a způsob komunikace se svými cílovými zákazníky.

### *Dlouhodobé cíle podniku*

Cílem je především, tj. prioritou číslo jedna, kvalitně, kvalifikovaně, efektivně a s dobrými úmysly hospodařit na již zmiňovaném lesním majetku.

Dalším stanoveným úkolem je pomoci drobným vlastníkům lesa, jak fyzickým, tak i právnickým osobám z odbornosti, nabízí a nabízejí pomoc v rámci konzultací, správy, podávání informací aj. těmto vlastníkům, a to především proto, aby nenechávali decimovat své lesy pochybnými překupníky dřevní hmoty, aby zbytečně nekáceli své lesy v domnění, že provedou kvalitní obchod, aby neprodávaly své lesní majetky a pokusili se ponechat i dalším generacím, vždyť stačí jen „málo“. Pro tyto vlastníky jsou velmi důležité informace z důvěryhodného zdroje či z několika ověřených zdrojů, to je zásada číslo jedna, aby se vyhnuli lidem, kteří se chtějí pouze přiživit na jejich lese. Je nutné znovu vypěstovat v těchto lidech citový vztah a zodpovědnost ke svému majetku, který bohužel v těchto lidech za dobu 40 let vlády komunismu již vyprchal a vlastníkům, kteří nabyli v porevolučních letech lesní majetek, ukázat správný či alespoň standardní směr hospodaření na lesním majetku.

Cílem pěstování lesa je uplatňovat jemné způsoby hospodaření, tj. zajistit trvalost přiměřeně starého, vysokokmenného lesa, jehož prostředkem je přirozená obnova. Na některých místech udržet na jiných vytvořit druhově pestrý, věkově rozrůzněný les se složitou porostní výstavbou. Obhospodařovat takový les, který bude bezpečně a vyrovnaně plnit všechny jeho funkce jak produkční, tak mimoprodukční. To vše za předpokladu dobré ekonomické efektivity správy svěřeného majetku.

Cílem programů je doplnit a rozšířit školní výuku, předání informací o lese a hospodaření v něm, s hlavním důrazem na lesní pedagogiku, osvojování si zásad ekologického myšlení a vytvoření pocitu spoluodpovědnosti člověka za stav krajiny a celého svého životního prostředí.

### *Cílový trh*

Zásadním zákazníkem pro organizaci jsou obce s vlastnictvím nad 50 ha lesního majetku u kterých vzniká maximální ziskovost z provedených činností za stejnou časovou náročnost, kombinace činnosti OLH a výkon lesnických činností.

Porovnání s konkurencí, respektive co konkurence nenabízí:

- Transparentnost a objektivita – vlastník si sám zvolí na základě organizací sestaveného ceníku cílového odběratele dřevní hmoty, organizace má objektivně smlouvou podložená procenta z ceny zobchodovaného dříví (je v postavení zprostředkovatele a poradce)

- Nadstandardní hospodaření – organizace neprovádí pouze zákonem povinné činnosti, ale soustředí se i na ochranu lesa, cestní lesní síť a podporu dalších mimoprodukčních funkcí lesa, a to za stejnou cenovou výši, která je v místě a čase obvyklá za výkon OLH

- Organizace odmítá a nedoporučuje vlastníkům prodej dříví na lokalitě P. Podporuje maximálního využití prodeje sortimentů.

- Disponuje se zaměstnanci či živnostníky s velmi dobrou kvalifikací a dlouhodobou praxí

- Dlouhodobá zkušenost s komunikací s komunálními politiky

- Nabídka dlouhodobé ekonomické analýzy pro daný lesní majetek (minimálně na dobu platnosti LHP) - dle představiteli obcí či měst zadaného požadavku, nastavení ekonomiky lesa, nicméně s podmínkou dlouhodobé udržitelnosti (nedoporučuje hospodařit s maximálním etátem).

### *Tržní pozice (positioning)*

Základním pilířem pro pozici na trhu je:

- Transparentnost a objektivita – předložení systému organizace

- Kvalita – možnost ukázky hospodaření na vlastním spravovaném majetku
- Ekonomická efektivita – systém je založen na co nejlepším zpeněžením dřevní hmoty, nikoliv na rabování lesních porostů
- Komunikace s představiteli měst, obcí a veřejností o lesním hospodářství – podpora vstupu vlastníků do sdružení SVOL (Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR)
- Osvěta
- Průhlednost hospodaření – vyvěšení „Výročních zpráv“ na vlastní web. stránky
- Konkurenční ceny v pěstebních činnostech, v údržbě, - organizace má výhodnější ceny např. na sadební materiál (větší objem = nižší cena), disponuje proškolenými vězni v těchto činnostech, kteří jsou výrazně méně placeni nežli živnostníci.<sup>7</sup>

#### **4.6 Audit marketingové organizace**

Analýza marketingové organizace by nám měla znázornit, zda je vnitřní organizace marketingu vhodná pro zvolenou marketingovou strategii.

Organizace Městské lesy Liberec, p. o. byla zřízena 1.1.2010. Jejím hlavním cílem v uplynulém roce bylo především nastavení vlastního systému provozu a obhospodařování majetku svěřeného zřizovatelem do správy. Dále pak bylo úkolem zajistit systém dalšího financování a rozvoje organizace, aby byla zvýšena možnost investičních akcí na svěřeném majetku, tj. majetku zřizovatele. Jedná se především o investice na podporu rekreační funkce lesů. Přesto že existence této organizace není příliš dlouhá, tak v rámci obhospodařování lesního majetku mají zaměstnanci dlouhodobé zkušenosti, a to od doby navrácení lesních majetků obcím a soukromníkům na základě restitučních nároků po roce 1989.

V uplynulých letech se dostala velmi dobře do povědomí lidí v kraji, a to na základě politiky podporovaných článků v tisku, dále pak různými rozhovory

představitelů organizace v médiích. Svou propagaci taktéž dobře uplatňuje v rámci pořádání tzv. lesní pedagogiky a seminářů pro školáky a veřejnost.

V uplynulém roce vyhrála několik poptávkových řízení vyhlášených soukromými firmami či fyzickými osobami. Díky referencím se nadále dobře uplatňuje na trhu. Výrazným pozitivem je pozice na trhu práce. Především pak pro nezaměstnané, sociálně slabší vrstvy (možnost přivýdělků v rámci brigád), a také si vybuodovala velmi dobrou pozici mezi lesními dělníky (živnostníky), kteří u organizace ve velké míře poptávají práci.

Svou pozici na trhu si upevňuje především těmito body:

- garance solidnosti a jistoty (zřizovatelem je krajské město s lesním majetkem cca 600 ha)
- naprostá objektivita a transparentnost v systému vyvinutém touto organizací, právně podložená vždy ošetřená smlouvami (např.: preferuje prodej dříví v sortimentech, není pouhý překupník, v tomto směru je postavena v systému jako zprostředkovatel a poradce)
- je držitelem certifikace PEFC
- je nucena kvartálně předkládat své hospodaření zřizovateli a podléhá vnitřním auditům města
- zaměstnanci jsou adekvátně ohodnoceni za svou činnost a patřičně nejen finančně motivováni
- svým smluvním partnerům, státním institucím, živnostníkům či brigádníkům není dlužná a vždy provádí platby v řádných termínech
- neustále se zvyšuje poptávka za strany živnostníků o práci pro organizaci, z důvodu platby za provedenou práci do 14 dní od převzetí faktury.

Na základě referencí od předešlých objednatelů, pozitivního hodnocení ze strany zřizovatele a kladných referencí od jiných lesníků, může dále dosáhnout vyšší pozice na trhu. Dále také pracuje na propagaci ve smyslu pořádání akcí pro veřejnost.

## 5 Výsledky a diskuse

Výstupem marketingového auditu komplexně hodnotíme marketingovou činnost podniku a to, jak ovlivňuje jeho celkovou výkonnost. Vyjadřujeme jím názor na jednotlivé kontrolované skutečnosti a navrhneme *Městských lesů Liberce p. o.* řešení pro zvýšení výkonnosti podniku. Ve provedeném marketingovém auditu jsme analyzovali všechny jednotlivé složky auditu a na základě těchto analýz uděláme celkové vyhodnocení marketingového auditu a následně na to navrheme doporučení na zvýšení výkonnosti podniku.

Z marketingového hlediska je produktem firmy výrobní prostředek v podobě – řeziva. Nejdůležitější vlastností produktu je kvalita z pohledu přesnosti opracování a dodržení stanovené vlhkosti. Pro zajištění odpovídající kvality produktu je třeba zajistit jasné řízení a kontrolu kvality při nákupu suroviny – dřevěné kulatiny tak i ve výrobě a následné distribuci. Pro zajištění kvality je nutné důsledně třídit výrobky – řezivo do kvalitativních stupňů I., II., III, a tomu odpovídající cenové hladiny. Většina konkurentů nabízí výrobky mezi kvalitou III. a prodává za kvalitu II.

Cena jako marketingový nástroj je nosným pilířem vstupu a udržení se na trhu s dřevařskými výrobky.

Vzhledem k tomu, že firma bude podnikat na rozvinutém a konkurenčně orientovaném trhu bude cena zaměřena na penetraci trhu. Při konstrukci ceny bude vhodné uplatnit přístup maximalizace obrátu a relativně nízké ceny při odpovídající kvalitě.

Jako metodu tvorby ceny je možné uplatnit metodu nákladu z následování ceny konkurence. To předpokládá stanovení ceny na dolní hranici cenového rozpětí cen běžných na trhu. Na základě analýzy cen konkurence je možné stanovit cenu.

K distribuci bude využíváno vícenásobných distribučních cest. K prodeji bude využívána možnost přímého prodeje v areálu firmy tak rovněž obchodních zástupců firmy.

Propagace umožňuje zprostředkování informací mezi výrobcem a odběrateli. Pro stanovení charakteru a celkového zaměření budoucí propagace je třeba si uvědomit, že cílovým trhem firmy je průmyslový trh a nabízeným produktem je výrobní prostředek. Těmto skutečnostem by měla odpovídat i koncepce propagačního programu, která by měla především potencionálního spotřebitele informovat a seznamovat z vlastnosti, technickými specifikami a výhodami nabízeného produktu. Z toho pramení i použití jednotlivých nástrojů propagace. K propagaci je možné využít jak reklamu formou letáku, brožur nebo formu podpory prodeje především v začátcích penetrace trhu a zviditelnit se na internetu a na sociálních sítích.

## 6 Závěr

I přes rychle rostoucí trh s obnovitelnými zdroji energie nabízí příležitosti pro tradiční lesní sektor jak v Evropě obecně, tak především i v České republice, současný stav je přebytek dřevné hmoty.

Vzhledem k tomu, že marketing může pomoci realizovat kvalitní prodej, zachování ceny dřevné hmoty a tím pádem i zisk a příležitosti pro lesnictví, cílem této práce je využít a zhodnotit nástroje v obchodu s dřevnou hmotou, jednou z hlavní činnosti každého lesního podniku.

Využití marketingu v lesnickém odvětví České republiky je na malé úrovni. Důvody je možné spatřovat jednak v neznalosti marketingového přístupu podniku na trh ze strany vedení podniků a jednak z rizika návratnosti vynaložených relativně vysokých nákladů na zpracování marketingového projektu.

V práci jsou uvedeny některé činitele ovlivňující činnost podniků v konkurenčním prostředí. Tyto činitele je nutné neustále analyzovat a údaje vyhodnocovat jinak podnik na trhu neobstojí.



## 7 Seznam použitých zdrojů

ANDERSON, A.H., NIX, E. *Effective accounting management: A Skills and Activity – Based Approach*, Blackwell Publishing Limited, r. 2007, ISBN 0-631-19121-6

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

CAYWOOD, C. *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. 2. vydání. New Yor: McGraw-Hill, 2012. 928 s. ISBN 978-00717674

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.

COOPER, J., LANE, P.: *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

DVOŘÁČEK, J.: *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s., ISBN: 80-7179-805-3.

FLOREKOVÁ, L., ČUCHRANOVÁ, K. *Metoda Activity-Based Costing – Moderný přístup k riadeniu* Acta Montanistica Slovaca, Ročník 6 (2001),

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

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

INTERNÍ DOKUMENTACE *Městských lesů Liberec*.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (garda). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 74

KOTLER, Philip, *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1980. ISBN 0-13-701557-7, OCLC 5564799

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, *Principles of marketing (Seventeenth ed.)*. Hoboken. 2018. ISBN 978-0-13-449251-3, OCLC 954203453

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary a CUNNINGHAM, Peggy H. *Principles of marketing*. 4. vydání. Scarborough: Prentice Hall Canada, 1999. 803 s. ISBN 0-13-679267-7.

KOTLER, P. -- KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak ke rozpoznat a nespáchat*. Přeložil Jiří ADAMÍK, přeložil Josef MALÝ. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-x.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

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

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-720-6.

LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000, Poradce. ISBN 80-7169-720-6.

POMERING, A., NOBLE, G. and JOHNSON, L., *A Sustainability Roadmap for Contemporary Marketing Education: Thinking Beyond the 4Ps*, 2008

RIEDL, M.: *Marketing*. Praha: Vydavatelství Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. ISBN 80-213-1375-7 9. *Co je to Marketingový audi*. Prospectea

SCHMITHÜSEN, F. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu: základy podnikové ekonomiky a řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-717-9367-1

SELDEN, Paul, H., *Sales Process Engineering: A Personal Workshop*. Milwaukee, 1997. WI: ASQ Quality Press. s. 23.

SINCLAIR, S., A. *Forest Products Marketing*, McGraw-Hill 1992. 400 s., ISBN 0-07-057546-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.

TAHAL, Radek a kol. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci 3.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

YADIN, D.: *The International Dictionary of Marketing: over 2000 professional terms & techniques*. Londýn: Kogan Page Publisher, 2002, s. 227.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje**

Služby pro Vás | Městské lesy Liberec. *Služby pro Vás | Městské lesy Liberec* [online]. Dostupné z: <http://www.mestske-lesy-liberec.cz/>

Společný obchod se dřívím | SVOL. *Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR* [online]. Copyright ©2019 [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <http://www.svol.cz/spolecny-obchod-se-drivim/>

PEFC Česká republika – PEFC Česká republika. *PEFC Česká republika – PEFC Česká republika* <http://www.pefc.cz/>

AMAD American Marketing Association, Definitions of Marketing, schváleno 2017, [online]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

## 8 Přílohy



Fotografie 1 Liberec





**Fotografie 2** *Liberec*



**Fotografie 3** *Liberec*