

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingový plán podniku

Patrik Hácha

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Patrik Hácha

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Marketingový plán podniku

Název anglicky

Marketing business plan

Cíle práce

Cílem práce je provést zhodnocení marketingového plánu zvolené firmy. Výsledky využít pro návrh marketingového plánu a akčních programů.

Metodika

Uplatnění specifických metod pro hodnocení postavení firmy a návrh marketingového plánu např. analýza matice BCG, portfoliová analýza, metody finanční analýzy, SWOT analýza. Dále deskripce, komparace, syntéza, dotazování a vhodné matematické metody.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh marketingového plánu. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2015

Literární přehled: Listopad 2015

Vlastní řešení: Leden 2016

Návrh řešení: Únor 2016

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Marketing, Marketingový plán, Analýza, Marketingová strategie

Doporučené zdroje informací

- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008.
- KOTLER, Philip. Marketing Management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. Moderní Marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MCDONALD, Malcom a Hugh WILSON. Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8
- SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 2.vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN: 80-86898-48-2.
- VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2.vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o. 1999. 326 s. ISBN 80-86119-21-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůšek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Marketingový plán podniku.“

vypracoval samostatně pod odborným vedením diplomové práce za použití odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Karlových Varech , dne 31.3.2016

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení mé diplomové práce, poskytnuté konzultace, vstřícnost a cenné připomínky. Současně děkuji Ing. Pavlu Nucovi, jednatelem firmy KLIMA-ELEKTRON s.r.o., za čas a veškeré poskytnuté informace potřebné pro zpracování této práce.

Marketingový plán podniku

Souhrn

Tématem diplomové práce je provést zhodnocení současného marketingového plánu a situace podniku a tyto výsledky použít jako návrh doporučení pro nový marketingový plán. Úvodní část, zaměřená na literární rešerši, shrnuje teoretické poznatky a východiska pro zpracování výše uvedeného marketingového plánu. V následující, druhé, části jsou tyto poznatky a východiska aplikovány na vybraný podnik. Obsahem této části je mimo jiné deskripce podniku, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí charakterizované použitím PEST analýzy a SWOT analýzy. V poslední části věnované samotnému návrhu jsou definovány základní marketingové cíle i marketingový mix reflektující aktuální situaci podniku. Součástí této části je také rámcový akční program a hrubý rozpočet a základní návrh pro měření a kontrolu shora uvedeného.

Klíčová slova: marketing, marketingový plán, marketingová strategie, strategický plán, situační analýza, marketingový mix, marketingové cíle

Marketing Business Plan

Summary

The theme of this thesis is to evaluate current marketing plan and company situation and to use the results as a draft recommendation for a new marketing plan. The introductory part focused on literature search summarizes theoretical knowledge and resources for processing the above mentioned marketing plan. In the next -second- part, this knowledge and resources are applied to the selected company. The content of this section is among other things a description of the enterprise, analysis of external and internal environment characterized by the use of PEST analysis and SWOT analysis. The last part deals with proposal itself and there are basic marketing objectives and marketing mix reflecting the current situation of the enterprise. There is also an action program, the gross budget and basic proposal for measurement and control of above mentioned as a component of this part.

Keywords: marketing, marketing plan, marketing strategy, strategic plan, situation analysis, marketing mix, marketing objectives

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
3	Teoretická východiska	6
3.1	Marketing	6
3.2	Plánování malých a středních firem.	6
3.3	Strategický plán a marketingový plán	8
3.4	Strategické plánování	10
3.5	Strategický plán – složky	11
3.5.1	Poslání	12
3.5.2	Strategické cíle	13
3.5.3	Strategický audit.....	13
3.5.4	Analýza SWOT	14
3.5.5	Analýza portfolia.....	15
3.5.6	Cíle a strategie	22
3.6	Marketingový plán jako pokračování marketingové strategie	22
3.7	Outsourcing nebo softwarové řešení	23
3.8	Marketingový plán – Obsah	24
3.9	Marketingový mix 4P	26
4	Vlastní řešení	28
4.1	Základní charakteristiky firmy	28
4.1.1	Historie společnosti	29
4.1.2	Organizační struktura společnosti	29
4.1.3	Předmět činnosti	30
4.1.3.1	Klimatizace	32

4.1.3.2	Vzduchotechnika.....	36
4.1.3.3	Tepelná čerpadla	37
4.1.3.4	Rekuperační jednotky	38
4.1.3.5	Chlazení vody - chillery a fancoily	38
4.1.3.6	Velkoobchodní a maloobchodní činnost.....	38
4.1.3.7	Odtahy spalin a kouře	39
4.1.3.8	Kogenerační jednotky	39
5	Návrh marketingového plánu firmy KLIMA-ELEKTRON s.r.o.	40
5.1	Stručné shrnutí.....	40
5.2	Situační analýza.....	41
5.2.1	Externí vlivy	41
5.2.1.1	Analýza trhu	41
5.2.1.2	Analýza makroprostředí - PEST	43
5.2.1.3	Analýza konkurence a okolí.....	49
5.2.1.4	Analýza zákazníků	51
5.2.2	Interní vlivy	55
5.2.2.1	Status společnosti.....	55
5.2.2.2	Finanční analýza	57
5.2.2.2.1	Ukazatele likvidity	58
5.2.2.2.2	Ukazatele rentability	61
5.3	Marketingová strategie	64
5.3.1	Poslání	64
5.3.2	Marketingové cíle.....	64
5.3.3	Marketingový mix - 4P	65
5.3.4	Media plán.....	69
5.3.5	Akční programy a rozpočet	70

5.3.6	System měření a kontroly.....	71
6	Závěr	71
7	Seznam použitých zdrojů	73
8	Přílohy	76

1 Úvod

Malé a střední firmy se stejně jako jiné subjekty trhu střetávají s rostoucím konkurenčním tlakem, globalizací, koncentrací trhu, vyrovnáváním konkurenčních pozic a dalšími vnějšími vlivy. Tyto vlivy nutí malé a střední společnosti realizovat aktivity, které dosud odkládali nebo je považovali za zbytečné respektive zbytné. Marketingové aktivity jednou z takových aktivit zcela nepochybně jsou. Ačkoliv nelze říci, že by byl marketing opomíjen docela, je patrné, že jsou mnohdy takové aktivity uskutečňovány téměř intuitivním způsobem na základě větší či menší zkušenosti managementu dané společnosti. Zejména podmínky trhu, kde několik společností nabízí velmi podobný produkt, předznamenávají naprostou nutnost uplatnění marketingových postupů a realizaci marketingových aktivit, tak aby se společnost na tomto trhu dokázala odlišit, aby dokázala identifikovat potřeby zákazníka. Právě identifikace a následně také uspokojení potřeb zákazníka vytvoří dané firmě tolik potřebnou konkurenční výhodu.

Marketingový plán jako významný dokument v oblasti marketingu lze vnímat jako strategický a koncepční dokument zpracovaný na základě relevantních analýz, jehož cílem je vytvoření konkurenční výhody daného podniku. Tento dokument je základním kamenem aktivit ve firmě shrnutých pod pojem marketing. Ten je dnes již jasně vymezeným a uznávaným oborem s praktickým uplatněním na současném trhu, jehož význam nadále roste a zasahuje do mnoha oblastí společenského a hospodářského dění.

Společnost KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je jednou z mnoha malých a středních firem na českém trhu pohybující se na trhu technického zabezpečení budov. Navzdory faktu, že stavebnictví v současnosti stagnuje, respektive nevykazuje, růst trh technologií používaných ve stavbách významně roste a láká tak další firmy do tohoto oboru. Výsledkem je pak vyšší konkurenční tlak. Aby byla schopna tato firma svou pozici na trhu upevnit je sestavení fungujícího marketingového plánu nebo alespoň základní schéma marketingových aktivit zřejmou nutností.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Zpracování kvalitních podkladů pro vyhotovení marketingového plánu nabývá s ohledem na výše uvedené na aktuálnosti a současně i na významu pro danou společnost. To byly hlavní důvody, které vedli k volbě právě tohoto tématu. Cílem práce je tedy navrhnout doporučení pro nový marketingový plán fy. KLIMA - ELEKTRON s.r.o. Dílčí cíle práce poté tvoří provedení nezbytných situačních analýz a následná formulace výše zmíněných doporučení pro marketingový plán. Marketingový plán společnosti respektive jeho základní nástin byl zpracován v mé bakalářské práci avšak v konečné, ucelené a použitelné formě nikoliv. A tak zejména v souvislosti s rozšiřováním produktového portfolia, změnou podmínek na trhu a současně s dalším vývojem společnosti, budu usilovat o jeho komplexnější podobu a současně jeho zaměřením na širší oblast působnosti společnosti. Splnění následujících kroků považuji za předpoklad naplnění výše uvedeného cíle.

- Zpracování teoretických vstupů týkajících se problematiky marketingového plánu
- Vypracování situačních analýz trhu a prostředí společnosti
- Charakteristika a analýza dané společnosti

2.2 Metodika práce

Diplomová práce bude rozdělena do dvou základních částí. Teoretické a praktické. Metodiku použitou při zpracování této práce lze znázornit následujícím procesem.

Obrázek č. 1 Proces metodiky práce, Zdroj : vlastní zpracování 2016



Pro účely této práce budou použity následující metody.

Deskripce

Tato metoda je založena na popisování jevu nebo situace. Deskripce resp. popisné metody budou použity pro část věnované teoretickým vstupům a to na základě prostudované odborné

literatury s cílem definování teoretických předpokladů pro sestavení marketingového plánu. Z hlediska cíle, kterého ho má být dosaženo se tato jevila jako nejvhodnější. Dále byla tato metoda použita částečně v praktické části věnované popisu činnosti společnosti a nabízenému portfoliu činností, služeb a produktů. [20]

Komparace

Principem této metody je porovnání nebo chceme-li srovnání. V této práci byla metoda komparace použita zejména v části analýzy konkurenčních firem, kde došlo k porovnání více tržních subjektů z hlediska jejich chování na trhu respektive z hlediska portfolia nabízených produktů a služeb. [20]

Indukce/dedukce

Tyto metody lze vnímat jako metody párové. První z nich indukci Lorenc definuje jako vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Tyto induktivní závěry lze považovat za hypotézy s ohledem na fakt, že tyto nabízí vysvětlení. Platnost takových hypotéze je ale omezena. Dedukce jde opačným směrem a naopak ověřuje, zda teoretické závěry vysvětlují daný zkoumaný fakt. [20]

Analýza

Analýza je charakterizována rozkladem zkoumaného jevu na dílčí části, které se pak stává předmětem dalšího zkoumání. Analytické metody budou uplatněny zejména v části práce týkající se analýz tržního prostředí následované syntézou sebraných informací a dat. Při zpracování této práce byly provedeny analýzy vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Zpracovány byly tyto vybrané analýzy:

- PEST analýza
- Analýza konkurence
- SWOT analýza

Dotazování

Jako součást průzkumu trhu v rámci prováděných analýz tržního prostředí byly realizovány průzkumy potenciálních zákazníků a odběratelů a to formou nestrukturovaných hloubkových rozovorů. Rozhovory byly vedeny s vybranými společnostmi na trhu realizací stavebních prací a instalací techniky technického zabezpečení budov. Individuální rozhovory byly vybrány jako nejvhodnější alternativa vedoucí k porozumění hlubšího charakteru. [20]

Syntéza

Syntézu můžeme popsat jako myšlenkové spojení získaných poznatků a současně jako základ pro pochopení vzájemné souvislosti jevů. Syntéza byla použita zejména v praktické části spojené s vyhodnocením provedených analýz. [20]

3 Teoretická východiska

Literární přehled

Tato část práce definuje základní pojmy týkající se problematiky marketingu a marketingového plánování. Dále považuji za vhodné krátce doplnit informaci týkající se plánování firem v obecné rovině respektive přístupu k tomuto procesu zejména se zaměřením na marketing. Zároveň si dovoluji definovat postavení marketingového plánu v rámci ostatních plánovacích aktivit společností.

3.1 Marketing

Pojem marketing jistě není cizorodou složkou řízení a fungování současných společností. Definic najdeme nepřeberně. Pro tuto část práce si dovoluji citovat velice uznávaného odborníka v oboru marketingu, Phillipa Kotlera: „Marketingový plán je psaný dokument, který obsahuje vše, co se marketér dozvěděl o trhu, a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých tržních cílů.“ [1,s.98] a stejně tak výstižnou citaci z jeho pozdější publikace, jež tuto definici velmi vhodně doplňuje: „Dnešní marketing je třeba chápat v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. „ [2,s.38] Zároveň je však také chápán jako podstatný aspekt při tvorbě a realizaci strategie společnosti s cílem naplnění stanovených cílů (Jakubíková 2013). A právě realizace strategie prostřednictvím soustavy plánů je jedním z klíčových aspektů úspěchu společnosti.

3.2 Plánování malých a středních firem.

K plánování firem a definici jejich přístupu, uvádí např. M. Blažková (2007): „Velké podniky předvídají vývoj trhu a plánují své strategie na několik let dopředu. Strategickým a marketingovým plánováním stráví spoustu času, protože vědí, že jen ten nejsilnější a nejlépe připravený má šanci udržet se na stále více konkurenčním trhu, který přestává být jen lokální.

Na druhé straně je pro velké firmy velmi obtížné rychle měnit zaměření svého podnikání. I poměrně malé změny mohou trvat několik let a reorganizace si obvykle vyžádají ohromné náklady. Situace malých a středních firem se od velkých v mnohém liší. Z hlediska strategického plánování je jednou z jejich nejdůležitějších výhod flexibilita, schopnost rychlé reakce na změny. Z hlediska rychlosti transformace i nákladů na ni zde budou samozřejmě rozdíly mezi výrobními a obchodními firmami a záleží také na oblasti podnikání.“ [4, s. 15]. Blažková zde mj. také vyzdvihuje význam marketingového plánování i dalších marketingových aktivit [4].

V praxi se lze setkat s různými přístupy k plánování. To marketingové nevyjímá. Na jedné straně precizování plánů do nejmenších podrobností, jež však ve výsledku nesplní požadovaný marketingový efekt tím, že vyzdvihuje samotný proces a na straně druhé signifikantní opomíjení nutnosti plánovat nahrazené intuitivním jednáním majitelů. Stejně tak však lze nalézt celou řadu zdravých přístupů, které firmám dovolují využít výhody strategického a marketingového plánování. Tyto výhody pak poskytují firmám již zmíněnou konkurenční výhodu.

Jaké tedy můžeme definovat nejčastější důvody majitelů malých a středních firem, proč neplánují:

- nedostatek peněz, času a lidí,
- nedostatek zkušeností s plánováním,
- není potřeba mít papír - vše mají v hlavě,
- jsou malá firma, takže nic takového nepotřebují, neboť své zákazníky získávají na základě doporučení, což jim stačí. [4]

Flexibilita a schopnost rychle reagovat na zákaznickovi požadavky a přizpůsobovat se trhu je jednou z výhod, jež malé a střední společnosti mají, avšak ne vždy je dokáží využít. Využití těchto schopností, otevírá možnosti etablovat se na dosud nevýrazně saturovaných trzích a využívat tzv. tržních nik.

Jakubíková také dané téma komentuje ve své knize [6], uvádí: “Každé plánování, ať již strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější

podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.“ [6, s. 33]

Dále uvádí:

„Funkce plánování začíná ustanovením poslání a budoucích cílů, tj. budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase. Cíle firmy by měly být určovány alespoň v těchto oblastech:

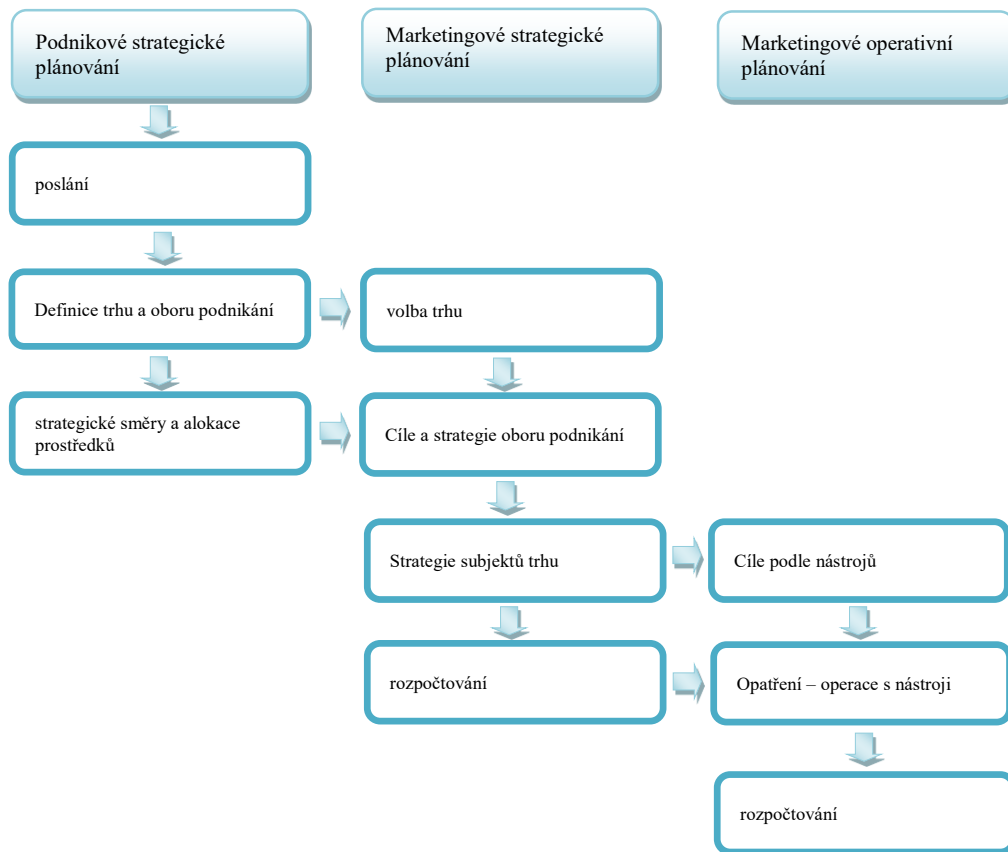
- Postavení na trhu, inovace, produktivita.
- Materiálové a finanční zdroje, rentabilita.
- Manažerské výkonnosti a zodpovědnosti.
- Výkonnosti pracovníků a jejich postoje.
- Sociální zodpovědnost.

Určování cílů je kritickým prvkem plánování. Po stanovení cílů následují akce zahrnující prostředky a specifické činnosti plánované pro dosažení cílů. Důležitá je předpověď budoucnosti, která se odvíjí od stálého monitorování vývoje prostředí a to nejen v odvětví, ve kterém firma působí, ale v prostředí celkovém. Plánování se neobejde bez posouzení zdrojů a schopností firmy, představující omezení, která musejí podnikatelé a manažeři při plánování respektovat.“ [6]

3.3 Strategický plán a marketingový plán

Obchodní společnosti obvykle připravují roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány [2, s. 87]. Dlouhodobé a roční plány ponechme pro tuto chvíli stranou a změřme se na strategické plány. V tomto bodě bych rád osvětlil jaké je postavení marketingového plánu v rámci celého firemního plánování? Strategický plán je nepochybně východiskem pro zpracování plánu marketingového respektive je jeho jakýmsi pokračováním. Jejich vzájemnou závislost pak lze vyjádřit graficky (viz. obr. č. 1.). Jakubíková tento vztah nazývá jako „...úzké propojení“ [6,s.63] a současně se odkazuje se na přehledné zpracování Meffertem.

Obrázek č. 2 Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním.



Zdroj [6, s. 63]

Jako porovnání a současně doplnění názorů jednotlivých autorů v této části je možno uvést také citaci Havlíčka a Kašíka: „Strategie a strategické cíle jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům společnosti. Jsou východiskem pro plány a koncepce jednotlivých podnikových oddělení, divizí atd.

Cíle finančního, obchodního, marketingového, personálního a výrobního oddělení podniku musí při stanovování vlastních dílčích plánů a cílů vycházet z globální strategie podniku a krátkodobé cíle těchto oddělení se musí přizpůsobovat celkovým strategickým cílům podniku, což je základní předpoklad jejich naplnění (viz. obr. č. 2). Jednotlivé oblasti nejsou definitivní, jejich implementace v podniku je závislá na jeho zaměření, velikosti, organizační struktuře. Typickým příkladem u malých a středních podniků je sloučení marketingové a obchodní strategie a vytvoření jednotného obchodního a marketingového plánu.“ [7, s. 84]

Obrázek č. 3 grafické vyjádření strategie podniku a její návaznost na plány jednotlivých útvarů



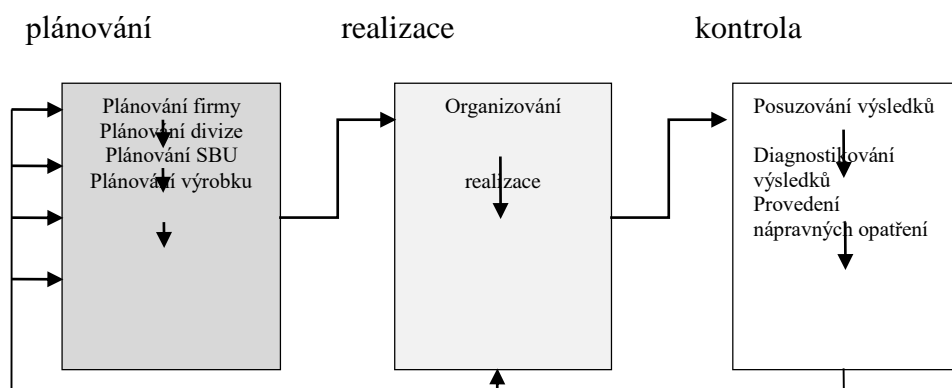
Zdroj: [7, s. 84] – upraveno

3.4 Strategické plánování

Strategický plán je: „Plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.“ [2, s. 88]

Strategické plánování společností Kotler dále blíže popisuje jako příprava definice poslání, postupů, strategie a cílů jako cesta k vytváření ústředního rámce, v němž připravují své plány divize a podnikatelské jednotky. Realizaci strategického plánování lze graficky zobrazit například obr. č. 3.

Obrázek č. 4 Realizace strategického plánování a kontrolní procesy



Zdroj: [1]

Úzké propojení strategického a marketingového plánu pak Kotler potvrzuje touto větou: „...strategické plánování připravuje půdu pro marketingový plán“ [2, s.88 a současně: „zahrnuje vypracování strategie pro dlouhodobé přežití a růst“ [2,s.117].

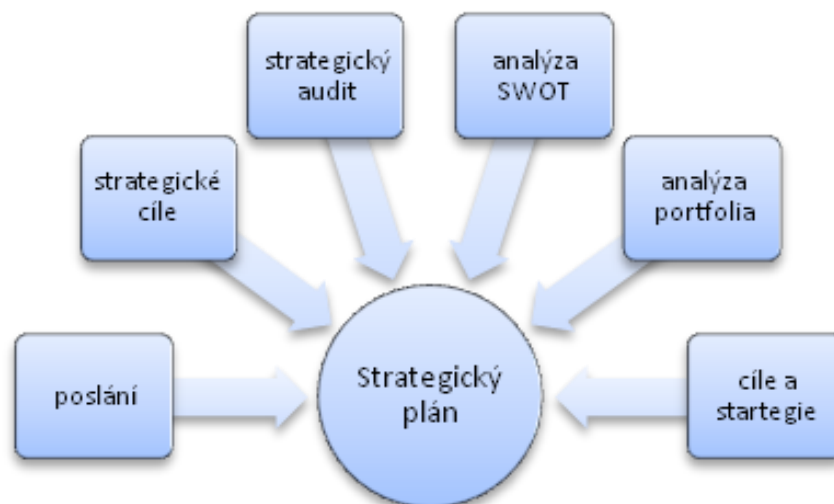
Již zmíněná propojenost obou dokumentů je tedy ze všech dosud zmíněných skutečností zcela zřejmá. Můžeme usuzovat, že není-li zpracován strategický plán, bude podoba marketingového plánu velmi odlišná, než kdyby zpracován byl. Tato právě zmíněná, dle mého názoru podstatná, provázanost, je tedy důvodem, proč strategický plán zmiňuji v takovém rozsahu. [19,s.12].

Abych akcentoval výše uvedené, dovolím si přirovnat tuto situaci k realizaci stavby rodinného domu bez potřebné projektové dokumentace. Je jisté, že stavba tohoto domu by byla dříve či později dokončena, je však jisté že s mnoha chybami, opomenutími a většími či menšími nedokonalostmi, které ve výsledku budou příčinou výrazně vyšších nákladů a velmi pravděpodobně i delší doby realizace takové stavby.

3.5 Strategický plán – složky

„Strategický plán má několik složek: poslání, strategické cíle, strategický audit, analýzu SWOT, analýzu portfolia, cíle a strategie. Ty všechny vycházejí z marketingových plánů a zároveň pro ně poskytují podklady.“ [2, s.89]

Obrázek č. 5 Složky strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování 2016

3.5.1 Poslání

„Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati“ [6, s.22]

Lze jej také charakterizovat jako vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. [6]

Poslání firmy prezentuje:

- Smysl existence firmy
- Vztah k ostatním subjektům trhu
- Normy chování celé organizace
- Dlouhodobě firmou uznávané hodnoty [6, s.21]

Podle Kotlera a Armstronga [2] si každá firma musí při definování poslání své firmy odpovědět na otázky: V čem podnikáme? Kdo jsou naši zákazníci? Proč jsme tady? Co jsme vlastně za podnik? Stejně tak by toto poslání nemělo být příliš úzké ani široké a mělo by naopak vykazovat znaky:

- realistické
- konkrétní
- založené na výrazných kvalitách
- motivující

Jako nejlepší pak Kotler a Armstrong [2] hodnotí poslání vycházející z vizí. Vize jsou v pojetí Jakubíkové [6] nazývány premisy, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé i ze samotné hierarchického tradičního pojetí strategie.

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ [6, s.20]

3.5.2 Strategické cíle

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.“ [6, s.25]

Nazývány též globální firemní cíle (Jakubíková). Podle Kotlera a Armstronga je nezbytné na základě poslání společnosti třeba stanovit strategické cíle, které se stanou pro management firmy vodítky. [2]

Cíle firmy musí být podle Kotlera a Armstronga [2, s.93] rozvoj, růst i zisk.

3.5.3 Strategický audit

Skládá se ze dvou základních částí: rozdělení dle Kotlera a Armstronga [2,s.93]

Externí audit – *Podrobné zhodnocení trhů, konkurence, podnikatelského prostředí, ve kterém organizace pracuje.* Externí audit marketingového prostředí zkoumá makroprostředí a prostředí, ve kterém firma plní své úkoly.

Interní audit – *Přezkoumání celého hodnotového řetězce firmy.* Zkoumá všechny aspekty společnosti. Pokrývá celý hodnotový řetězec a zabývá se primárními aktivitami, které určují tok zboží a služeb organizace: vstupní logistikou, provozem, výstupní logistikou, prodejem a

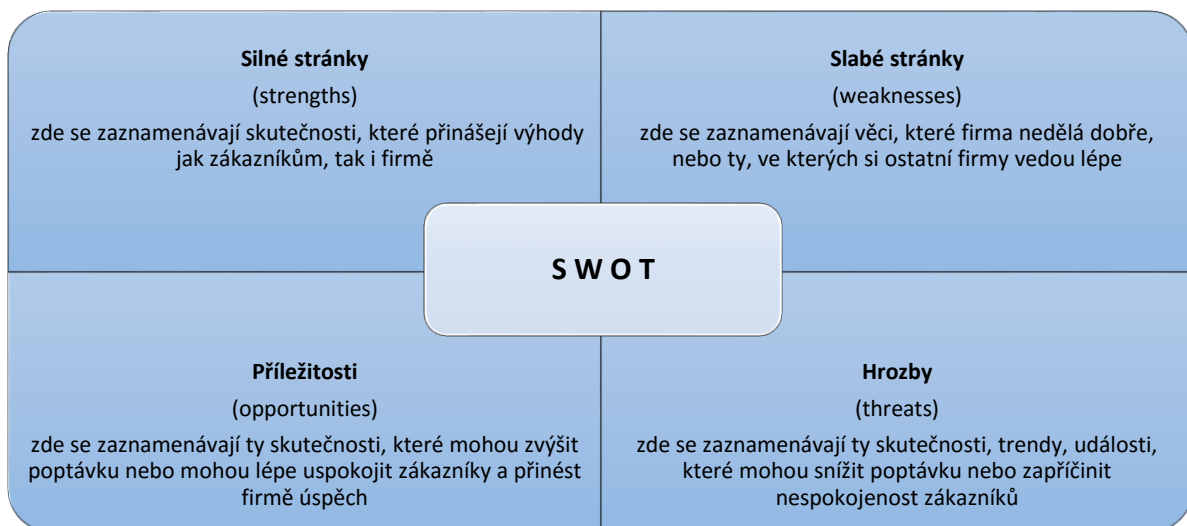
marketingem a doplňkovými službami. Kromě toho se věnuje i podpůrným aktivitám, na nichž primární aktivity závisejí: zásobování, vývoj technologií, řízení lidských zdrojů a infrastruktura firmy.

Pro účely naší práce budeme tyto dva pohledy na analýzu firmy používat.

3.5.4 Analýza SWOT

SWOT analýza je jedním z nejčastěji užívaných nástrojů z portfolia analýz používaných v marketingu. Kotler a Armstrong ji definují následovně: „Výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ [2, s.97]

Obrázek č. 6 Složky SWOT analýzy



Zdroj: Jakubíková [6,s. 103]

„ SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost).

Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy,

organizační struktura, kvalita managementu aj.). Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.

Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P, případně podrobněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuse atd.) je přisouzena váha (1-5), a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky.“ [6,s. 103]

Jakubíková ve své knize [6] dále zmiňuje možnost širokého uplatnění SWOT analýzy, například jako sumarizace mnoha analýz a její kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnosti. Avšak upozorňuje také na její nevýhodu v přílišné statickosti a současně subjektivitě.

3.5.5 Analýza portfolia

„Portfolio aktivit je soubor oblastí podnikání a produktů, které tvoří společnost.“ [2, s.100]

Ve své knize Kotler a Armstrong uvádí: „Portfolio aktivit ... je spojovací článek mezi celkovou strategií společnosti a strategiemi jejich částí. Nejlepší je takové portfolio aktivit, které dokáže sladit silné a slabé stránky společnosti a s příležitostmi v jejím okolí.

Prvním krokem managementu je určit klíčové oblasti podnikání tvořící společnost. Ty označujeme jako tzv. strategické jednotky. **Strategická podnikatelská jednotka** (dále jen SBU) je část obchodní společnosti, která má samostatné poslání a cíle a jejíž plánování může být nezávislé na ostatních oblastech podnikání společnosti. SBU může být divize obchodní společnosti, výroková řada v rámci takové divize, nebo jediný produkt či značka.“ [2, s,100]

Jakubíková pak SBU definuje: „Strategické podnikatelské jednotky představují činnosti firmy (jejich části) s jasně stanoveným cílem, vymezenými potřebami specifické skupiny zákazníků. Konkrétní definování těchto jednotek na úrovni firmy spočívá ve vymezení určitého okruhu činností firmy, které většinou znamenají výrobu určitých výrobků nebo poskytování určitých služeb.“ [6, s.105]

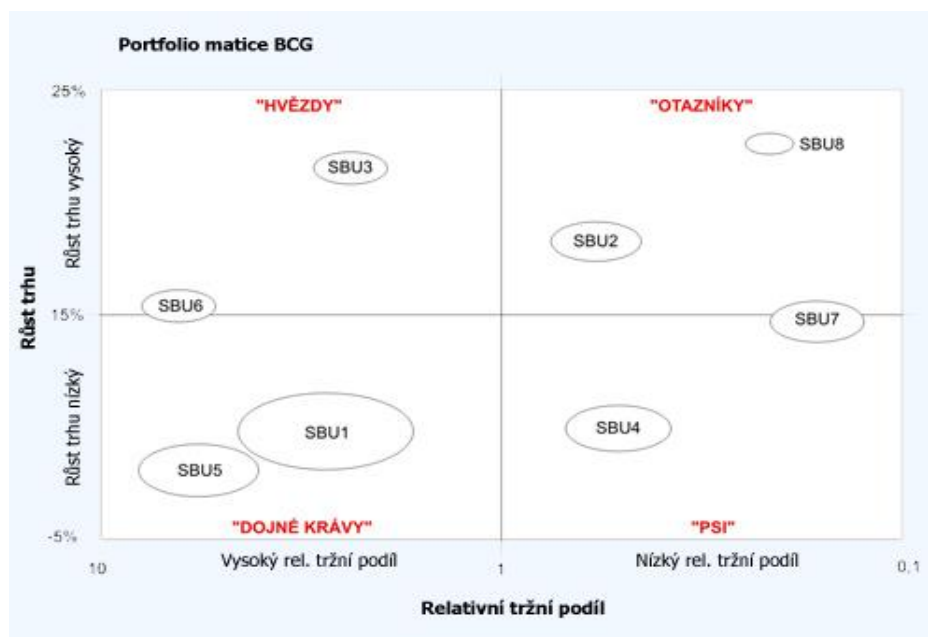
K charakteristice analýzy portfolia Machková [15] uvádí: „Portfolio analýzy jsou často využívaným nástrojem strategického rozhodování. Cílem těchto analýz je zmapovat postavení jednotlivých výrobků (výrokových řad) v rámci výrokového portfolia dané firmy. Nejčastěji

používanou analýzou je koncepce Bostonské konzultační skupiny (BCG) zjednodušeně označovaná též bostonská matice (Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix).“ Dalším komplexním nástrojem, používaným pro analýzu podnikatelského portfolia, je např. matice strategického plánování tzv. GE matice viz dále.

- **Analýza portfolia - BCG matice**

Koncepce BCG je využívána ve strategickém marketingu a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Na rozdíl od obvyklého ukazatele celkového podílu firmy na trhu vyjadřuje zde relativní podíl na trhu poměr podílu analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tento podíl vypovídá o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu. Tempa růstu trhu jsou znázorněna na vertikální ose s tím, že za vysoké tempo růstu je pokládán růst vyšší než 10 %. Horizontální osa vyjadřuje logaritmickou stupnici relativního tržního podílu (středová hodnota je rovna jedné). Např. hodnota 0,5 znamená, že sledovaný výrobek má na trhu poloviční podíl než jeho největší konkurent. Jednotlivé výrobky jsou rozděleny do čtyř kvadrantů, přičemž každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem.“

Obrázek č. 7 Matice tržního podílu a růstu BCG



Zdroj: [2, s. 101] – upraveno

Dále Machková [15] uvádí:

- Hvězdy. Úspěšné výrobky se silným růstem, které mají vysoký podíl na trhu. Pro udržení „hvězdné“ vedoucí pozice na trhu vyžadují značné finanční zdroje. Náročnost hvězd na investice se sníží, pokud se stanou dojnými kravami. Obvyklou marketingovou strategií je investovat do rozvoje těchto perspektivních výrobků a umožnit jim získat vyšší podíl na trhu.
- Dojné krávy. Tyto výrobky mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem. Dojné krávy přinášejí zisk bez nároku na velké investice. Vložené prostředky jsou vysoce návratné a pomáhají podniku financovat jiné aktivity. Podnik si snaží udržet svůj podíl na trhu co nejdéle. U výrobků, které začínají zastarávat, se podniky snaží získat ještě nějaký krátkodobý efekt, i když je zřejmé, že tím dojde ke snížení jejich podílu na trhu.
- Otazníky (dilemata). Jde o výrobky, které se nacházejí v kvadrantu se silným ročním nárůstem, ale mají zatím nízký podíl na trhu. Jde o výrobky s dobrým růstovým potenciálem, které se mohou stát hvězdami, pokud se firmě podaří zvýšit jejich tržní podíl. Vyžadují proto značné investice. Strategií je buď intenzifikace investic do jejich rozvoje, anebo opuštění trhu, protože pokud se nestanou hvězdami a neuspějí, mají velkou šanci stát se pro podnik břemenem.
- Břemena (psi). Jsou to výrobky, které nevyužily svou příležitost nebo zastaraly. Mají nízký podíl na trhu s nízkým nárůstem. Představují pro podnik nepříjemné břemeno, kterého je nejlépe se zbavit.

Během cyklu tržní životnosti prochází výrobek různými kvadranty. Některé otazníky se přemění ve hvězdy, později v dojné krávy a na závěr se stanou pro podnik břemenem. Úspěšný cyklus tržní životnosti je tedy znázorněn posloupností 1-2-3, ale je zřejmé, že mnoho výrobků nikdy celým cyklem neprojde. Některé výrobky mohou zazářit, ale mají velmi krátký cyklus tržní životnosti a vzápětí se z trhu vytratí.

Základní přednosti a hlavní nedostatky portfolio matice BCG dle Doc. Jakubíkové:[6]

Přednosti portfolio matice BCG:

- Jednoduchý, široce používaný analytický nástroj.
- Pokus o vysvětlení vzájemných souvislostí mezi relativním tržním podílem, růstem trhu a hotovými penězi.
- Odhad postavení každé ze zkoumaných podnikatelských jednotek vzhledem k relativnímu tržnímu podílu a růstu trhu odvětví.
- Možnost předvídat, které podnikatelské jednotky budou produkovat hotové peněžní prostředky v budoucím časovém období.

Nedostatky matice BCG:

- Vliv na finanční toky je vyjádřen pouze dvěma globálními faktory a není podchycena reakce konkurence, která při strategickém rozhodování hraje jednu z dominantních rolí.
- Matice neposkytuje informace o nákladech a zisku SBU.
- Model není dynamický (dynamika se vnáší dosazením predikovaných informací: předpokládá se určité tempo růstu trhu, určitý podíl na trhu a určité objemy prodeje atd.).
- Získávání informací nezbytných pro konstrukci matice je obtížné.

Snahy o zlepšení nedostatků matice BCG směřovali ke zdokonalování tohoto principu a její zdokonalení výsledkem a lze říci, že nejúspěšnějším a zřejmě také nejznámějším se může prokázat známá marketingová firma McKinsey svým modelem GE (General Electric).

▪ **Analýza portfolia - GE matice**

Společnost GE (General Electric) vytvořila vlastní koncept určený k analýze podnikatelského portfolia. Jde o komplexní nástroj strategického plánování využívající shodně jako BCG maticový charakter.

„Portfolio matice GE sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční přednost“ (*industry attractiveness, competitive position*). Na rozdíl od BCG portfolia tyto základní faktory, které determinují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve dvou základních veličinách, ale jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů. Postavení SBU vysvětlují komplexněji než matice BCG. [6]

Konstrukce portfolio matice GE:

- na horizontální ose jsou vyznačeny konkurenční přednosti (konkurenční postavení);
- na vertikální ose atraktivita oboru (atraktivita trhu).

Atraktivita oboru zahrnuje tyto dílčí faktory:

- tržní růst a velikost trhu;
- kvalitu trhu;
- ziskovost oboru;
- stabilitu prodeje;
- stabilitu cenovou;
- náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických);
- situaci v okolí firmy (makrookolí – PEST, mikrookolí).

Faktor „konkurenční přednosti“ je vyjádřen dílčími faktory:

- relativní pozicí na trhu (relativním tržním podílem);
- relativním výrobním potenciálem (kapacitou);
- relativním výzkumným a vývojovým potenciálem;
- pozicí v distribuci, efektivností marketingové komunikace;
- postavením SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti;
- ziskovostí a jejím porovnáním s průměrem dosahovaným v oboru;
- relativní schopností managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň).

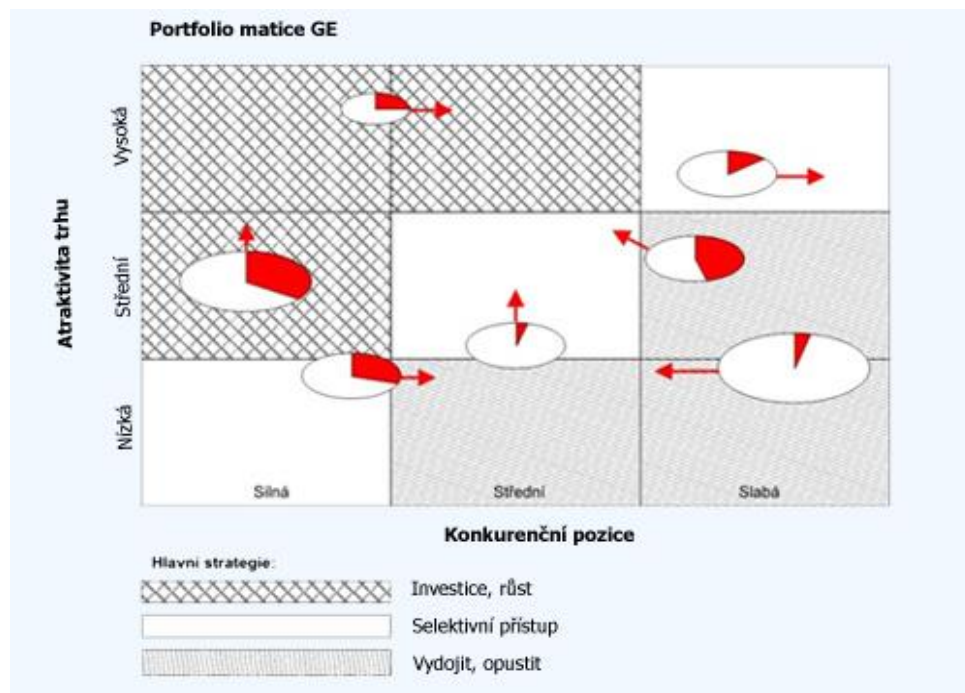
Počet hodnocených faktorů může být rozšířen i zúžen. Faktory je nutné volit s ohledem na konkrétní situaci, zejména na charakter produktů (SBU), jakož i tržních podmínek.

Pro oba faktory, tj. atraktivitu oboru a konkurenční přednosti, jsou podle situace firmy stanovena tři pásma:

- Pro faktor konkurenční přednosti pásma: „silné, střední a slabé“.
- Pro faktor tržní atraktivita pásma: „vysoká, střední, nízká“.

Na tomto základě se vytvoří celkem devět kombinačních polí (viz.obr.č.8).

Obrázek č. 8 Matice strategického plánování společnosti GE



Zdroj: [8], porovnáno s [2, s.102]

Další přednost metody GE spočívá v tom, že zařazení do určitého pole předchází ohodnocení nejčastěji pomocí bodového ocenění (např. systémem známkování od 1 do 5) s propočtem vážených průměrů, kde vahami je významnost daného dílčího faktoru.

Pro jednotlivá pole portfolio matice GE lze doporučit aktivity (rozhodnutí), týkající se typu strategie, kterou je účelné uplatnit v investičních tocích.

Při využití matice GE pro hledání investičních strategií políčka:

- 1, 2, 4 představují výhodné postavení SBU, kdy se SBU nacházejí v tzv. zelené zóně pro investice (firma do strategického záměru investuje, aby si udržela a zlepšila pozici SBU).
- 3, 5, 7 se nacházejí v tzv. oranžové zóně, kdy firma musí zvažovat možná rizika spojená s investováním, provádí selektivní výběr a dává spíše přednost krátkodobým investicím.
- 6, 8, 9 jsou v tzv. červené zóně, kdy firma zpravidla neinvestuje, připravuje útlum nebo ukončení podnikání či likvidaci.

Strategie investování podle pozice v jednotlivých polích:

1. Investovat do rozvoje.
2. Chránit (udržovat) pozice.
3. Vybírat investice do rozvoje.
4. Omezit rozvoj.
5. Sklízet.
6. Provést restrukturalizaci – upřednostnit tvorbu zdrojů.
7. Investovat uváženě.
8. Volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů.
9. Chránit a přehodnocovat.

Výhodou portfolio matice GE ve srovnání s maticí BCG je mnohem širší, realističtější pohled na problematiku SBU. Nevýhodou portfolio matice GE je to, že výběr kritérií a určení vah jednotlivých hodnocených faktorů je značně subjektivní. Její sestavení vyžaduje zkušené pracovníky. Z těchto důvodů nebude výstup analýzy aplikován do této GE matice .

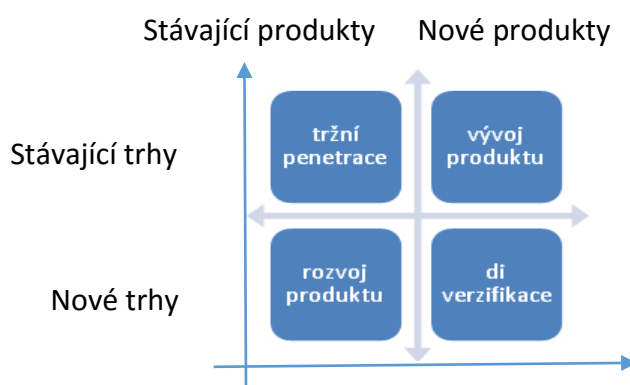
Kritika portfoliových modelů (Kotler, Armstrong, 2001, s. 87): Výsledky v portfoliových modelech jsou velmi citlivé na známkování a určení významnosti jednotlivých faktorů. Může dojít k tomu, že analytici přizpůsobí ocenění faktorů tak, aby výsledné postavení SBU odpovídalo jejich představě. Mnoho SBU také skončí uprostřed matice kvůli kompromisům ve známkování, což značně znesnadňuje určení jejich cílů a efektivních strategií. Modely někdy selhávají proto, že nepostihují vzájemnou synergii SBU, která může způsobit, že rozhodování o likvidaci některé SBU může být značně riskantní.“

„Ačkoliv portfoliové modely se ve velké míře používaly v sedmdesátých letech, i dnes mají své opodstatnění. Metody portfolio jsou dále rozšiřovány a jsou vytvářeny jejich různé varianty. Podle průzkumů uskutečněných v podnicích roste zkušenost managementu s jejich využíváním. Meffert (1996, s. 64) zastává názor, že vývoj směřuje k tomu, aby se vytvářelo portfolio konkurence, analyzoval se vývoj podnikatelských oborů (např. podle výrobků nebo podle skupin odběratelů) v průběhu času, konkretizovaly se globální normové strategie systematicky a tvůrčím způsobem pomocí marketingových nástrojů (např. analýzou cash-flow a ostatními plánovacími metodami (simulačními technikami).“ [6, s.111]

3.5.6 Cíle a strategie

Pro účely této práce je posledním článkem strategického plánování stanovování strategií resp. rozvoj růstových strategií. Kotler a Armstrong [2] odkazují v tomto ohledu na matici produktů a expanze na nové trhy (viz.obr.č.9) neboli Ansoffovu matici. Tato matice je jakýmsi základním „rozcestníkem“ pro obchodní a marketingové aktivity společnosti, která hodlá expandovat na nové trhy nebo hodlá rozšířit své portfolio SBU o další produkt, jehož umístění však nekoresponduje s trhy, na nichž společnost již obchoduje.

Obrázek č. 9 Matice produktů a expanze na nové trhy - Ansoffova matice



Zdroj: [2, s.106] upraveno

Provázanost podnikové a marketingové strategie

„Celková podniková strategie a marketingová strategie se do značné míry překrývají. Marketing zkoumá potřeby zákazníků a schopnost společnosti tyto potřeby uspokojit. Tyto faktory pak určují poslání a cíle společnosti. Většina strategického plánování pracuje s marketingovými proměnnými - tržním podílem, vývojem trhu, růstem - a někdy není jednoduché marketingové a strategické plánování rozlišit. Některé firmy proto své strategické plánování označují jako „strategické marketingové plánování.“ [2, s.89]

3.6 Marketingový plán jako pokračování marketingové strategie

„Marketingovým plán patří k hlavním dokumentům řízení podniku a předchází finančnímu plánu, plánu výroby, popřípadě personálnímu plánu. Musí odpovídat zvolené obchodní a marketingové politice a musí vycházet ze strategie celého podniku.“ [4, s. 97]

Podle Perreaulta [3] marketingový plán zachází dále než marketingová strategie a nastavení marketingového mixu. Definuje jej jako jakýsi „velký obraz“ toho, co firma bude dělat na některých trzích. Popisuje jej jako psaný dokument marketingové strategie s časově definovanými detaily směřujícími k naplnění strategie, jako plán naplňující marketingovou strategii. V jeho podání by měl marketingový plán upřesňovat následující:

- Co bude marketingový mix nabízet, komu (tzn. cílový trh) a jak dlouho.
- Jaké firemní zdroje (zobrazeny jako náklady) budou potřeba a v jakém poměru (např. z měsíce na měsíc).
- Jaké výsledky jsou očekávány (prodej a zisk např. měsíčně, kvartálně, úroveň zákaznické spokojenosti a podobně).

Dále Perreault zmiňuje nutnost přítomnosti kontrolních procedur tak, aby kdokoliv, kdo realizuje marketingový plán, věděl o situaci, kdy se některé věci neodebírají správným směrem. Mělo by to být něco tak snadného jako porovnání aktuálních prodejů s očekávanými. Doslova uvádí: „ ...včetně zdvižení varovného praporku kdykoliv, kdy celkový prodej poklesne pod určitou úroveň.“ [3,s.56]

3.7 Outsourcing nebo softwarové řešení

Marketingový plán je tedy zřejmou, a do značné míry nepostradatelnou, součástí efektivního podnikového řízení a plánování. Avšak je zcela patrné, že ne každá firma má možnost zaměstnávat marketingového specialistu nebo ne každá firma chce/umí využívat outsourcingu pro dané úkoly. [19]

Na trhu, jenž zprostředkovává právě zpracování marketingového plánu, lze tedy najít celou řadu služeb a produktů, jejichž cílem je definice resp. vytvoření marketingového plánu. Na jedné straně jsou to softwarové produkty, které vedou uživatele k jeho vytvoření a to postupnými kroky za významného přispění uživatele a na straně druhé pak nabízené „dodávky na klíč“ marketingových plánů na míru.

Ze softwarových produktů lze jistě uvést například společnost Microsoft a její SW aplikaci Microsoft Dynamics CRM 2015. Nejde přímo software, který je schopen marketingový plán vygenerovat, avšak zavádí do firmy nástroj pro řízení vztahu se zákazníky, což podle mého názoru jedním ze základních kamenů marketingového plánu a současně předpokladem jeho úspěšné realizace. Jeho charakteristiku společnost Microsoft definuje následovně:

“ Microsoft Dynamics nabízí kompletní řadu softwaru, jehož cílem je poskytovat obchodní informace, které jsou podstatné pro vás i vaše zákazníky. Microsoft Dynamics CRM je naše obchodní řešení pro řízení vztahů se zákazníky (CRM), které zvyšuje produktivitu prodeje a efektivitu marketingu na základě poznatků ze sociálních sítí, nástrojů pro business intelligence a správy kampaní. Umožňuje přitom externí serverové (tzv. cloudové), místní nebo hybridní nasazení. „ [6]

Produktů a služeb je nepochybně opravdu mnoho. Významnou a jistě vítanou pomocí pro všechny, kteří se rozhodnou pro realizaci marketingového plánu vlastními silami, je nepřehledné množství informací dostupných na internetových stránkách. Není jistě překvapením, že valná většina těch kvalitních je uvedena v anglickém jazyce. Zde bych rád uvedl například servery [www .marketingplannow.com](http://www.marketingplannow.com) nebo www.quickmba.com.(viz příloha č.2). Avšak ani české internetové stránky nejsou zcela pozadu a i ony jsou schopné poskytnout velmi užitečné informace. Mezi jinými lze zde uvést například tyto:

- www.m-journal.cz,
- www.marketingovenoviny.cz,
- www.microsoft.com/busines,
- <http://mam.ihned.cz>,
- www.bussinessinfo.cz

3.8 Marketingový plán – Obsah

V této části se budeme věnovat obsahu marketingového plánu. Jaký je tedy jeho obsah? Základní rozdělení do pěti základních bloků pak definuje Kotler [1] a tyto pak dále dělí na podkapitoly. Jde o:

Obrázek č. 10 Základní složky marketingového plánu



- Stručné shrnutí a obsah
- Situační analýza
- Marketingová strategie
- Finanční plánování
- Kontrola plnění

Zdroj: vlastní zpracování 2016, [19]

Stručné shrnutí a obsah - marketingový plán by měl začínat stručným souborem hlavních cílů a doporučení. Tento souhrn umožňuje vedení firmy rychle pochopit, o co tvůrcům plánu jde. Obsah poukazuje na to, co bude následovat a po souhrnu a obsahu následují podpůrné argumenty a operační detaily. [19]

Situační analýza – Tato část prezentuje závažné údaje o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci a o různých silách v makroprostředí. Jak je definován trh, jak je velký a jak rychle roste? Které důležité trendy ovlivňují trh? Jaká je nabídka výrobků a které důležité problémy by měla společnost řešit? Lze přidat i doplňující informace. Veškeré údaje jsou pak využity k provedení analýzy SWOT. Základní části této analýzy jsou podle Kotlera [1]:

Situační analýza – přehled trhu – SWOT analýza společnosti – analýza zákazníka – konkurence a okolí – nabídka výrobků – důležité záležitosti

Marketingová strategie – Zde výrobní manažer definuje poslání, marketingové aktivity a finanční cíle. Definuje také skupiny a potřeby, které mají tržní nabídky uspokojit. Manažer pak stanoví konkurenceschopný positioning výrobní řady, který mu pomůže vytvořit k dosažení plánovaných cílů „hrací plán“. To vše se děje s pomocí vstupů z jiných oblastí společnosti jako jsou nákupní, výrobní, prodejní a osobní oddělení, která zajistí, že společnost bude poskytovat

efektivní implementaci potřebnou podporu. Marketingová strategie by se měla specificky zabývat značkovou a zákaznickou strategií, které se budou používat. [1, s.98]

Základní části této strategie jsou podle Kotlera [1]

Poslání - marketingové cíle – finanční cíle – cílové trhy - positioning – strategie – marketingový mix (4P) – marketingový výzkum

Finanční plánování – Patří k němu prognóza obratu, prognóza výdajů a analýza ziskovosti. Na straně příjmů plán ukazuje předpokládaný objem tržeb rozvržený po měsících a kategoriích výrobků. Na straně výdajů ukazuje plán předpokládané výdaje na marketing, rozdělené do více kategorií. Analýza ziskovosti ukazuje, kolik musí být měsíčně prodáno, aby se vyvážíly měsíční fixní výdaje a průměrné náklady na každý výrobek. Pomocí této analýzy se vyhodnocuje ekonomická situace podniku. S použitím ekonomických výsledků z minulosti a současnosti lze částečně predikovat vývoj do budoucna nebo alespoň odhadnout obecný trend. [19]

Kontrola plnění – Poslední část marketingového plánu se zabývá kontrolní činností a monitorováním, jak se plán plní a zda nevyžaduje případné úpravy. V typických případech se cíle a rozpočet udávají na každý měsíc nebo čtvrtletí, aby vedení mohlo kontrolovat výsledky každého období a v případě potřeby podniknout nápravná opatření. K zajištění pokroku a navrhování možných modifikací musí být podniknuto určité množství různých interních a externích událostí. Některé společnosti vypracovávají plány pro případ nepředvídaných událostí - sestávají z kroků, které by měly být podniknuty v reakci na specifický vývoj prostředí, jako jsou cenové války nebo stávky. [19]

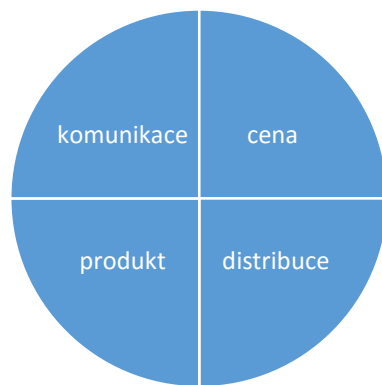
3.9 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je přirozeným pokračováním zpracované marketingové strategie. Podnik v něm definuje soubor taktických marketingových nástrojů, využívaných firmou. Cílem tohoto ovlivňování je změna zákaznických preferencí, úprava nabídky podle cílových trhů a obecně vše co vede k ovlivnění poptávky po jejích produktech. Jde o, svým způsobem sumarizaci marketingové politiky používaných firmou pro dané produkty a dané trhy. [7]

Marketingový mix je tvořen 4 základními okruhy nebo chceme-li skupinami takzvanými 4P, jsou jimi:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (palce)
- Komunikace (promotion)
-

Obrázek č. 11 Základní složky marketingového mixu 4P



Zdroj: vlastní zpracování 2016

Produkt

Obsahem jsou všechny výrobky a služby, jež daný podnik určenému trhu nabízí.

Cena

Částka vyjádřena v penězích, jež daný podnik za výrobek nebo službu žádá. Tuto cenu zákazníci za produkt, zaplatí avšak nutno poznamenat, že cena by měla odrážet postavení respektive atraktivitu tohoto produktu na trhu a současně strategii, jakou má podnik v úmyslu na trhu uplatnit. Je přitom nutné, aby podnik uvažoval jak rovinu B2B tak B2C.

Distribuce

Zabezpečení dostupnosti produktu na trhu je úkolem právě této části. Distribuce zahrnuje všechny procesy a podpůrné činnosti

Komunikace

Tuto část lze charakterizovat jako proces a nástroje jakým je daný produkt představený zákazníkovi. Aktivitě realizované pro dosažení primárního cíle, kterým je zabezpečit, že koncový zákazník o produktu ví, jsou velmi často determinované typem produktu nebo služby, jež podnik nabízí.

Kotler [2] také uvádí, že výše uvedené 4P jsou pohledem prodávající a tak by koncept 4P měl mít také svou proti polohu a to viděno ze strany zákazníka nazvanou 4C. Tedy: Potřeby zákazníka (customer needs), náklady (costs), dostupnost (convenience) a komunikace (communication). Výsledkem výše uvedeného by měl být účinný marketingový program, který bude schopen dosahovat vytyčených strategickým marketingových cílů.

4 Vlastní řešení

4.1 Základní charakteristiky firmy

KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je společnost s ručením omezeným vedená u rejstříkového soudu v Plzni pod spisovou značkou C 17375. Sídlo společnosti se nachází na adrese Karlovy Vary, Olšová Vrata, Strahovská 170, PSČ 36001. (úplný výpis z OR viz příloha č. 4.) Společnost se zabývá dodávkami, instalací a servisem klimatizace, vzduchotechniky, tepelných čerpadel a chlazení studené vody, také velkoobchodem a specializovaným maloobchodem. V současnosti tato společnost zaměstnává aktuálně 14 osob. Hlavní aktivity firmy jsou geograficky směřovány do oblasti západních Čech a v ojedinělých případech pak na území ČR.

Obrázek č. 12 Logo společnosti



**KLIMA
ELEKTRON**

Zdroj: [26], www.klimaelektron.cz

4.1.1 Historie společnosti

Původní firma, fyzická osoba Bohuslav Nuc Klima-elektron, podniká od roku 1992 a od roku 1993 sídlila ve vlastních prostorách na adrese Chomutovská 1, 360 10 Karlovy Vary. K 29. 6. 2005 byla firma KLIMA - ELEKTRON s.r.o. zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, viz. 3.1. Zakladatelem firmy KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je Ing. Bohuslav Nuc.

Tato nově vzniklá firma je nástupcem původní fyzické osoby. Hlavní důvody přechodu byly, dle vyjádření zástupce společnosti Ing. Pavla Nuce, v rozdílu vnímání fyzické osoby a právnické osoby veřejností. Kde vyšší důvěryhodnost vzbuzuje právě společnost s ručením omezeným. A zároveň, neméně důležitým podnětem pro přechod, byla vyšší předpokládaná úspěšnost ve výběrových řízeních na větších zakázkách. Tento přechod se uskutečnil v roce 2005.

Nová společnost tedy převzala všechny zaměstnance, majetek i veškeré závazky a obchodní vztahy kontrahované i nektrahované. Smlouvy, například o servisu a údržbách klimatizací, byly tyto postupně přepsány na novou společnost.

K přesídlení do nového sídla došlo v roce 2006. Na tento projekt byly čerpány dotace z fondů EU a karlovarského kraje. Původní Sídlo firmy bylo v mnoha směrech již zcela nevyhovující a po několika letech jejího rozvoje neumožňovalo další rozvoj společnosti. Přesídlením získala společnost nové výrobní, skladovací i kancelářské prostory.

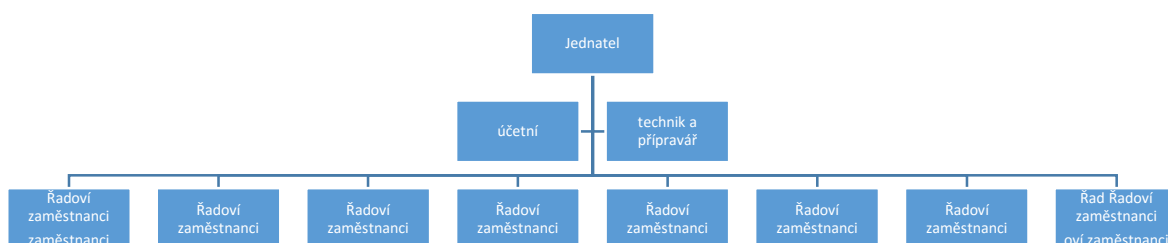
4.1.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je velmi plochá, jde de facto o liniiovou strukturu, se kterou se ponejvíce setkáváme právě u malých společností jako je firma KLIMA - ELEKTRON s.r.o. [10] V literatuře můžeme nalézt také jiné definice tohoto systému, jako příklad lze uvést „průkopnickou organizaci“. [11] Jednatel společnosti je Ing. Pavel Nuc a jemu jsou podřízeni všichni ostatní pracovníci podniku.

Více liniové organizační struktury firma nevyužívá, vzhledem k tomu, že by v tomto počtu zaměstnanců zcela postrádala smysl a zřejmě i efektivitu. Potřeba delegování dílčích pravomocí je prováděna jednorázově respektive na jednotlivé zaměstnance dle jejich odbornosti a zkušeností bez nutnosti změny organizační struktury ve smyslu vertikálního vývoje, tedy přibývání organizačních úrovní. Lze předpokládat, že i zde dojde v souvislosti

s růstem společnosti ke změnám. V prvních fázích půjde zřejmě o vytvoření prvních středních manažerských pozic řešících potřebu přenosu pravomocí. S ohledem na různorodost nabízených služeb a produktů nelze vyloučit objektivě orientované organizační struktury, Tedy kdy každá jednotka v takové struktuře tvoří jakousi samostatnou divizi s vlastní strategií. [11].

Obrázek č. 13 Organizační struktura společnosti



Zdroj: [10, s. 44], dále [11, s. 146] - upraveno dle [26] KLIMA - ELEKTRON s.r.o.

4.1.3 Předmět činnosti

Společnost KLIMA-ELEKTRON, s.r.o. je svým působením zaměřena na obor technického zabezpečení budov tedy na stavebním trhu. V současnosti je struktura nabízených služeb pro jednotlivé produkty následující. Jde o standardizovaný řetězec činností, osvědčený co do rozsahu a očekávaných nákladů.

Počáteční analýza stavu – Návrh a zpracování koncepce resp. řešení – projekt

dodávka a montáž systému – záruční i pozáruční servis - poradenství

Zmíněné služby jsou nabízeny pro tyto SBU společnosti:

- Klimatizace
- Vzduchotechnika
- Tepelná čerpadla
- Rekuperační jednotky a fancoily
- Chlazení studené vody - chillery
- Velkoobchodní a maloobchodní činnost
- Instalace odtahů spalin - nově v portfoliu
- Kogenerační jednotky - nově v portfoliu

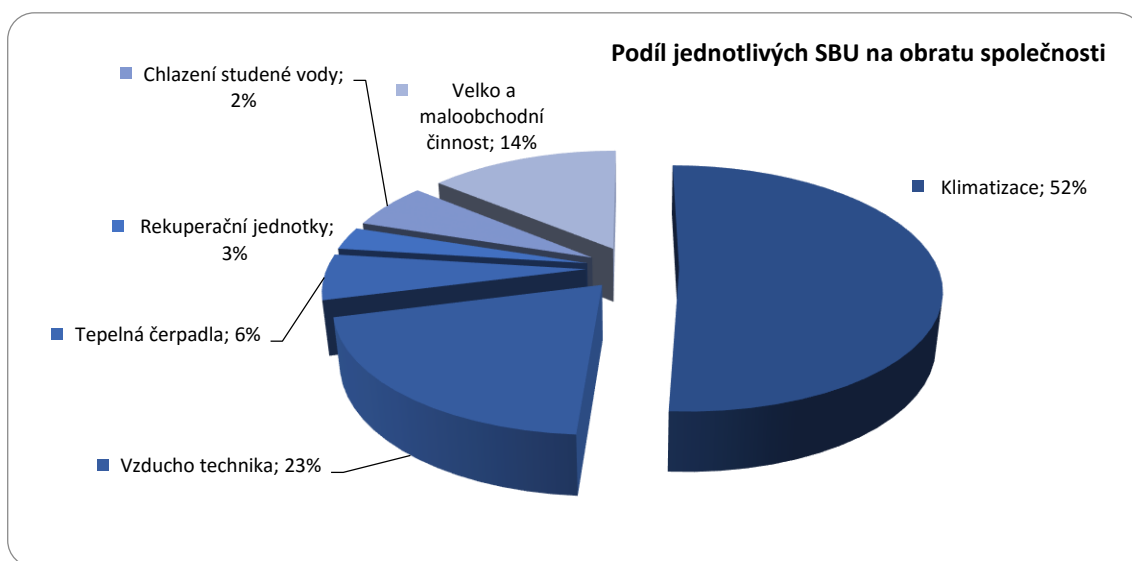
Portfolio aktivit nabízených služeb se postupně rozšiřuje a mění. Dané změny souvisí zejména s tržní situací resp. se saturací trhu daným produktem resp. službou a získaným tržním podílem.

Firma průběžně monitoruje situaci a se základním využitím principů BCG matice a současně ekonomickými výsledky rozhoduje o směřování jednotlivých SBU. Rozšiřování výrobků a služeb je pak spojené zejména s technologickým vývojem trhu.

Lze říci, že vývoj trhu související s technologiemi technického vybavení budov prochází již několik let významným rozvojem. Technologie, které byly před 15 lety běžné jen ve veřejných budovách, se dnes stávají naprostou samozřejmostí i v rodinných domech. Tepelná čerpadla, rekuperace vzduchu, inovované způsoby vytápění kondenzačními a zplynovacími kotly již patří mezi běžnou součást vybavení těchto drobných staveb. Stejně tak lze vyzorovat trend, kterým se daný obor vyvíjí. Budoucností se stávají kogenerační jednotky, upravené klimatizační jednotky umožňující nejen chlazení ale i vytápění, rekuperační jednotky a další.

A právě tyto trendy, společnost KLIMA - ELEKTRON s.r.o., sleduje a snaží se inovace zařadit mezi své portfolio nabízených služeb. Stejně tak, jak již bylo naznačeno výše, se snaží přehodnocovat úspěšnost na již realizovaných aktivitách a, použijeme-li terminologii BCG matice, „bídných psů“ se zbavovat.

Obrázek č. 14 Podíl jednotlivých SBU na obratu společnosti



Zdroj: [26] interní účetní dokumenty společnosti KLIMA- ELEKTRON s.r.o.

4.1.3.1 Klimatizace

Podstatnou část obratu společnosti tvoří dodávky a montáže klimatizačních jednotek respektive celých systémů. Hlavními dodavateli jsou pro KLIMA - ELKTRON, s.r.o. kvalitní značkoví dodavatelé, jež nabízí tyto systémy již dlouhou řadu let. Jde zejména o firmy Panasonic a Daikin.

Toto se pochopitelně pozitivně projevuje ve spolehlivosti systémů a potažmo spokojenosti zákazníků, ale dochází zde také k jistému synergickému efektu „ značkového“ partnera, kde KLIMA - ELKTRON, s.r.o., svým způsobem, profituje ze všeobecné známosti těchto značek a z nemalých investic do brandbuildingu . Tato strategie je nepochybně jednou velmi levných a účinných marketingových strategií. Poměrně často se s ní lze setkat u společností retailového charakteru.

Firma Daikin je nepochybně jednou z nejrenomovanějších a současně největších producentů klimatizační techniky na současném světovém trhu. Lze říci, že se řadí mezi technologické lídry trhu. V České republice má tato společnost obchodní zastoupení a také výrobní závody. Tradice této firmy je delší než 80 let. Podobně jako jiné společnosti disponuje Daikin v české republice servisním technickým střediskem. V jednotlivých regionech má pak tato firma síť proškolených obchodních partnerů tvořící jakousi síť regionálních výhradních zastoupení.

Firma KLIMA - ELEKTRON s.r.o. jednou z těchto významných a preferovaných obchodních partnerů je. Současně je firma KLIMA - ELKTRON, s.r.o. oficiálním partnerem pro instalace klimatizačních jednotek a systémů firmy Panasonic ČR. Struktura zákazníků v oblasti klimatizací prakticky odpovídá struktuře zákazníků v jiných oborech činnosti firmy. Tato je podrobně zmíněna v kapitole Analýza zákazníků.

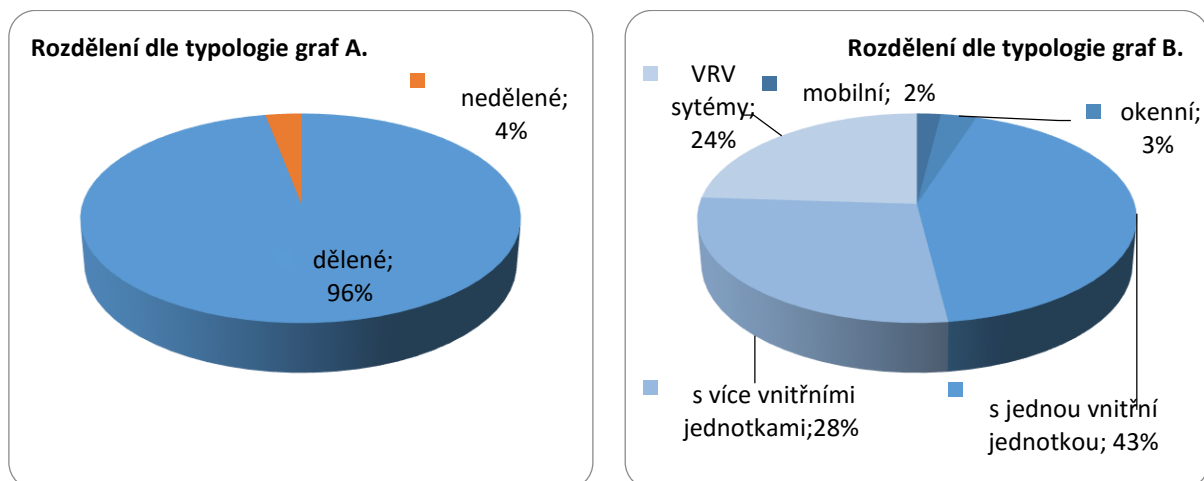
Dělení klimatizací

Klimatizace budov se dělí podle mnoha měřítek. Podobně jako u mnoha dalších technologií i v případě klimatizací nelze tyto shrnout pod jedinou skupinu. I tyto lze dělit.. Základní členění je následující:

- Klimatizace nedělené
 - mobilní klimatizace
 - okenní klimatizace

- klimatizace dělené – venkovní (kondenzační) jednotka + jedna nebo více vnitřních jednotek
 - klimatizace pouze chladí vs. klimatizace umí i topit (je vybavena čtyřcestným ventilem, při jehož sepnutí obrátí svůj chod a topí – ekonomicky a velmi ekologicky na bázi tepelného čerpadla (obecně lze říci, že na 3kW topného výkonu je spotřebována max. 1kW el. energie)
 - běžná -chladí např. do +5°C, topí do 0°C (venkovní teploty)
 - nadstandardní -chladí např. do -15°C, topí do -20°C venkovní teploty (v závislosti na jednotlivých typech, značkách)
 - dělené klimatizace – (venkovní + vnitřní)
 - s jednou vnitřní jednotkou (split)
 - s více vnitřními jednotkami – ke každé vede zvlášť potrubí z venkovní jednotky (multisplit)
 - VRV systémy – od venkovní jednotky vedou vždy pouze dvě trubky, které se cestou dělí (např. jako větve stromu, nebo teplovodní topení), lze např. na přání ovládat přes počítač, centrálně řídit – tyto systémy jsou v současnosti absolutní světovou špičkou.
- Zdroj: interní dokumenty KLIMA-ELEKTRON s.r.o. a [19]

Obrázek č. 15 Struktura objemu zakázek dle typologie klimatizací



Zdroj: [26]účetní dokumenty společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o.

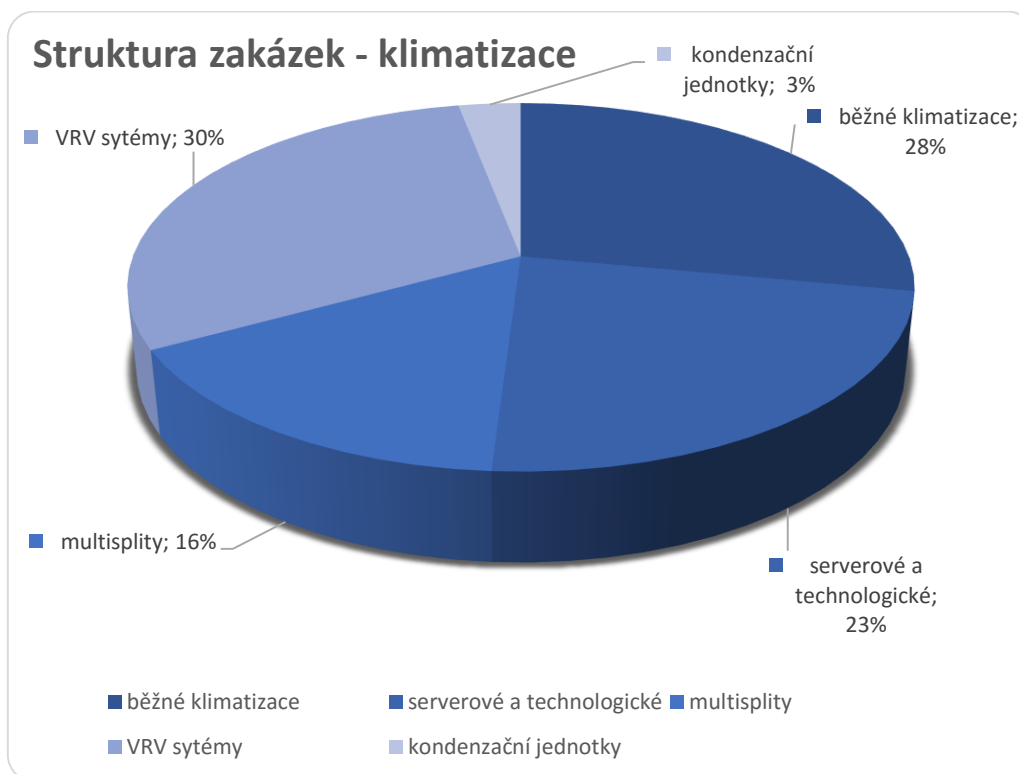
S ohledem na výše uvedené je patrné, že majoritní podíl mají klimatice s jednou vnitřní jednotkou. Na základě výše uvedeného je zřejmé dominantní postavení dělených systémů klimatizace s jednou vnitřní jednotkou. Nezanedbatelný podíl mají také systémy s více

vnitřními jednotkami. podíl nedělených klimatizací, jež je velmi nízký, je v tomto případě určen zejména zaměřením společnosti a současně vysoce konkurenčním prostředím.

Struktura zakázek v oblasti klimatizací

- bytové a běžné kancelářské klimatizace – z hlediska společnosti jde o nejvíce konkurenční prostředí
- klimatizační zařízení a systém určené pro servery a jiné technologie – tato skupina je charakterizována vysokými nároky na kvalitu provedení práce složitost instalace a kvalitu zařízení,
- multisplity – systémy s jednou venkovní jednotkou a vícero vnitřními jednotkami
- VRV systémy – vysoce specializované systémy s ekonomickým provozem složené z jedné výkonné venkovní jednotky a až 60 vnitřních jednotek, dále specifické zvláštním členěním potrubí, VRV systémy představují určitou konkurenci pro systémy teplovodního vytápění
- kondenzační jednotky- určené jako součást vzduchotechnických jednotek – vzduchotechnické jednotky přisávají a odsávají vzduch z budov; přisávaný vzduch je třeba různě upravovat – filtrovat, ohřívat, odvlhčovat, zvlhčovat a také chladit; k chlazení jsou použity venkovní (kondenzační jednotky) klimatizací spojené s výparníkem ve vnitřní jednotce [19]

Obrázek č. 16 Struktura druhů zakázek (hodnoceno z obratu)



Zdroj: [26] účetní dokumenty společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o.

Na první pohled je patrné, že výše zobrazená struktura zakázek, ukazuje relativně rovnoměrné rozložení s výjimkou oblasti kondenzačních jednotek. S ohledem na fakt, že graf zobrazuje obrat nikoliv absolutní počet zakázek, není zcela zřejmé, že vysoký podíl VRV je především determinován jejich vysokou cenou. Vysoká cena těchto zařízení má za následek vysoký podíl na obratu společnosti.

Současná strategie firmy na trhu klimatizací

Produktový positioning je zaměřen na kvalitní značkové produkty poskytující uživatelům vysoký standard – záměrem společnosti není a ani v minulosti nebylo dodávat velmi levná zařízení, ačkoliv by tato strategie nepochybně vedla k výrazně vyššímu počtu realizovaných zakázek. Firma dodává výrobky renomovaných značek. Záruka poskytovaná firmou na dodávku a montáž je až 5let. Ceny dodávek a úroveň nabízeného servisu jsou velkými konkurenčními výhodami. Zároveň se na pozitivním ekonomickém výsledku podílí i nastavené ceny nakupovaných produktů, jež odráží dlouholetou spolupráci společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. a jejich dodavatelů.

- Technologický leadership - udržování se na špičce v oboru – zaměření na dodávky nejmodernějších technologií a systémů, pravidelné zaškolování zaměstnanců zejména z řad techniků,
- E-business – v dnešní době již zcela neodmyslitelné využívání elektronických formů komunikace, podpůrných softwarových řešení zejména ve spojení s instalovanými technologiemi, vzdálené řešení přístupu k servisu těchto technologií, stejně tak efektivní přístupy do dodavatelských databází náhradních dílů
- Produktové a realizační zaměření - specializace pouze na klimatizace objektů a staveb,
- snaha o rozšiřování trhu zejména směrem do ostatních států EU zejména do SRN

4.1.3.2 Vzduchotechnika

Vzduchotechniku lze definovat jako zařízení určené pro zajištění čistého a zdravého vzduchu v daných prostorách. V souvislosti se současným trendem výstavby moderních nízkoenergetických a pasivních domů se vzduchotechnika stává nezbytnou součástí zařízení těchto staveb. Obecně lze funkce vzduchotechniky takto:

- výměnu vzduchu
- větrání
- odvětrání
- rekuperaci tepla
- filtraci vzduchu
- teplovzdušné vytápění [19]

Zahrnutí této části produktového portfolia bylo pro společnost KLIMA - ELEKTRON s.r.o. počátku okrajovou záležitostí. Počáteční obraty byly v řádech jednotek procent a jejich vývoj nesliboval výrazně rostoucí tendenci. Brzy se však ukázalo, že daný produkt je žádaný a ve spojení s ostatními aktivitami nabýval na významu a podíl na obratu se významně zvyšoval. S ohledem na nižší průměrnou hodnotu zakázek představoval výrazný podíl na vytíženosti techniků společnosti.

Právě výše zmínění spojení vzduchotechniky a klimatizací podpořilo snahu společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. o rozvoj spolupráce s ostatními subjekty na trhu vzduchotechniky s cílem dodávat klimatizační zařízení popřípadě i instalace celých systémů jako subdodávku pro tyto společnosti. Není jistě bez zajímavosti, že poměrně často výběrová řízení na technologické vybavení budov zahrnují všechny její součásti a tak je shora uvedená spolupráce jistě nasnadě.

Z funkcí zmíněných v tomto odstavci KLIMA - ELEKTRON s.r.o. zabezpečuje všechny. V rámci realizací také dochází k překrývání nebo lépe řečeno doplňování jiných činností společnosti. Jde zejména o teplovzdušné vytápění, které lze spojit s rekuperacemi a dokonce i specifickými druhy klimatizace. Činnosti společnosti lze tedy v tomto oboru krátce charakterizovat následovně: dodávka a montáž lehké vzduchotechniky včetně měření a regulace. [19]

Novým impulsem pro tuto SBU je výhradní zastoupení společnosti SWEGON. Jedná se o Švédského dodavatele této techniky, jež vyrábí a dodává tyto komponenty i pro rozsáhlé aplikace. Předmětem dodávek jsou dle internetových stránek této společnosti:

- vzduchotechnické jednotky
- indukční jednotky (chladičí trámy)
- koncové distribuční elementy, tlumiče, regulátory průtoku vzduchu
- kompletní regulace

4.1.3.3 Tepelná čerpadla

Již několik let je vytápění rodinných domů a malých staveb občanské vybavenosti řešeno s použitím tepelných čerpadel. Z technického hlediska tak nejde o zcela inovativní technologii. Na základě zkušeností jednatele společnosti Ing. Pavla Nuce je dnes vybavena každá sedmá až desátá stavba rodinného domu a co je velmi podstatné jejich podíl se kontinuálně zvyšuje. Je tedy zřejmé, že instalace tepelných čerpadel bude do budoucna jednou důležitých činností firmy KLIMA - ELEKTRON s.r.o. Současné nastavení obchodních a marketingových aktivit je velmi pasivní, firma de facto realizuje zakázky pouze takřkajíc, které k ní přijdou. Z obecného hlediska firma pochopitelně realizuje podpůrnou obchodní činnost a to zejména prostřednictvím obchodního zástupce, který se zaměřuje na vyhledávání obchodních příležitostí respektive projektů zejména v karlovarském a případně ústeckém kraji. Firma ponejvíce

realizuje technologii tepelných čerpadel vzduch-vzduch, která vyžaduje nejméně dalších konstrukčních zásahů. Zpravidla však neslouží jako primární zdroj vytápění.

4.1.3.4 *Rekuperační jednotky*

Touto problematikou se firma zabývá cca. Od roku 2006. Trh je dle vyjádření ředitele společnosti stále velmi malý, zejména v lokalitě karlovarského kraje a současně konkurence je schopna nabídnout také velmi dobré nabídky. Silnou stránkou konkurence pak je její častá specializace právě na rekuperace. Trendy nároků na minimalizaci nákladů na vytápění při současně velmi vysokých standardech týkajících se vnitřního klimatu obytných budov a rodinných domů naznačují, že se tato oblast bude nadále rozšiřovat. Trh novostaveb pak bude zejména z technického hlediska na prvním místě.

4.1.3.5 *Chlazení vody - chillery a fancoily*

Jednou z nabízených služeb je také návrh a instalace chlazení vody. Ještě v roce 2010 se jednalo o poměrně perspektivní a rychle se rozvíjející obor. Avšak vývoj posledních málo let ukazuje, že naši společnost nebude tato SBU výrazným tahounem obrátů spíše naopak. Jde o technologické zařízeními pracujícími na principu obdobném jako teplovodní vytápění. V chillerech ,centrálních výrobnících studené vody, se „vyrobí“ studená voda, která se pomocí měděných nebo kovových rozvodů distribuuje po objektu.

Technologicky lze tyto systémy popsat tak, že chlad je předáván koncovými jednotkami (fancoily) nebo výměníky umístěnými v systému vzduchotechniky. Současný podíl na obratu společnosti je velmi malý a nejsou indikátory, že by tomu mohlo být v blízké budoucnosti jinak. Původní záměr, jenž spočíval v předání zkušeností svým odběratelům, však není nerealizovatelný. Je však zřejmé, že společnost bude napírat své síly jinými směry. Tento model pak nepochybně souvisí s dalším oborem činnosti, kterou je velkoobchodní a maloobchodní činnost. Tedy pře prodej produktů a technologií vytvořené zákaznické síti.

4.1.3.6 *Velkoobchodní a maloobchodní činnost*

Firma KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je dlouholetým partnerem mnoha z výše uvedených výrobců produktů a technologii a její právě tato dlouhodobá obchodní spolupráce společně s konstantními realizovanými obraty generuje pro KLIMA - ELEKTRON s.r.o. ne nevýznamné

slevy respektive nastavení obchodních podmínek. Dva základní parametry, kterými jsou sleva poskytnutá dodavatelem nebo chceme-li základní ceny dodávaného zboží a současně logistické a obchodní podmínky, zejména splatnost, dovolují společnosti dodávat ostatním subjektům na trhu tyto produkty a technologie dodávat.

Dá se předpokládat, že s přihlédnutím k vývoji podílu této činnosti na celkovém obratu firmy, bude tento růst, a tedy bude nutné toto zohlednit při navrhování a realizaci marketingových aktivit společnosti.

4.1.3.7 Odtahy spalin a kouře

Zcela novou strategickou obchodní jednotkou jsou dodávky a instalace odtahů spalin a kouře. Do této kategorie pak lze zařadit celou řadu produktů společnosti METALOTERM Ontop z Holandského Midelburgu, jejímž výhradním dodavatelem pro český trh se společnost Klima Elektron stala.

Portfolio produktů zahrnuje celou škálu nerezových trubek resp. trub, nástavců a příslušenství uplatnitelných při realizaci odtahů kouře a spalin. Svým způsobem lze tyto produkty zahrnout také do systému pro technické vybavení, budov avšak většinu potenciálních zákazníků tvoří firmy ze zcela jiného oboru, než se kterými se KLIMA - ELEKTRON s.r.o. doposud setkávala.

Produktová řada tohoto výrobce je poměrně široká a tak lze očekávat diverzifikaci marketingových i obchodních aktivit. V tomto portfoliu nalezneme produkty na českém trhu stavebních materiálů poměrně známé, jako jsou například systémy nerezových komínů a odtahů vzduchotechniky, ale také produkty zcela výjimečné a technologicky ojedinělé. Mezi ně nepochybně patří tlumiče používané pro tlumení hluku při odvodu spalin z velkých motorů používaných například pro speciální dieselové agregáty sloužící k zálohování dodávek elektrické energie ve významných podnicích.

4.1.3.8 Kogenerační jednotky

S ohledem na vývoj technologií, vývoj obrátů jednotlivých strategických obchodních jednotek a obecně s vývojem požadavků trhu technického zabezpečení budov se firma KLIMA - ELEKTRON s.r.o. rozhodla přidat do svého portfolia nabízených služeb také technologie kogeneračních jednotek.

Z technologického hlediska jde kombinovanou výrobu elektřiny a tepla s cílem zvýšení účinnosti využití energie a paliv. Na trhu se objevila již celá řada těchto produktů a to ve velmi širokém výkonovém pásmu. Na internetovém portálu www.oenergetice.cz je Jan Budín specifikuje jako velikost od jednotek kWe (kilowatt elektrický) až po stovky MWe (megawat elektrický). Cílovou skupinou pro tyto produkty byla zvolena nejmenší možná skupina a to realizace bytových domů.

Není ambicí a ani není v možnostech společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. usilovat o zakázky, jejichž cílem je zásobování celých měst. Nicméně jde nepochybně o jeden z významných trendů, a jak již bylo uvedeno výše, firma má zájem se na trhu TZB profilovat jako firma inovativní, nabízející vždy nejnovější technologie a tak ani v tomto ohledu nechce zůstat pozadu.

Z dodavatelů nebyl dosud vybrán žádný, avšak jeho výběr proběhne s ohledem na výše uvedené zejména na možnosti aplikace do nejmenších možných staveb.

5 Návrh marketingového plánu firmy KLIMA-ELEKTRON s.r.o.

5.1 Stručné shrnutí

Společnost KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti je na adrese Karlovy Vary, Olšová Vrata, Strahovská 170. Společnost se zabývá dodávkami, instalací a servisem klimatizace, vzduchotechniky, tepelných čerpadel a chlazení studené vody, také velkoobchodem a specializovaným maloobchodem. Do současnosti působila společnost KLIMA - ELEKTRON s.r.o. zejména v regionu západních Čech. Aktuální vývoj související s rozšiřováním produktového portfolia však předznamenává novou etapu ve vývoji společnosti. Zejména aktivity týkající velkoobchodní činnosti nabydou celorepublikového rozměru.

Zaměření společnosti je zejména na montáže a dodávky klimatizačních systému a jednotek a vzduchotechniky. Dalšími aktivitami jsou pak realizace dodávek rekuperačních jednotek a instalace tepelných čerpadel. Společnost vybírá z nabídky produktů s vyšším kvalitativním standardem a vyšší technologickou úrovní. Obvykle tyto produkty nachází u renomovaných značek na trhu TZB. Významnou aktivitou je do budoucna jeví velkoobchodní popřípadě maloobchodní činnost. Zákaznické portfolio je tvořeno zejména čtyřmi skupinami. Tyto byly s ohledem na charakter jejich činnosti a obecnou charakteristiku zařazeny do samostatných segmentů a následně i kategorií.

Obrázek č. 17 Zakáznické portfolio



Zdroj: [26] vlastní pracování

5.2 Situační analýza

5.2.1 Externí vlivy

5.2.1.1 Analýza trhu

Obore činnosti společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. přímo souvisí se stavebnictvím a dodávkami technologií do stavebnictví. Technické zabezpečení budov je tedy na tomto oboru přímo závislé. Stavebnictví však prošlo poměrně složitým obdobím a konjunktura z let 2005-2008 je již minulostí. Ze stránek Českého statistického úřadu si lze toto potvrdit na mnoha statistikách a ukazatelích. Pro naše účely však vezměme index stavební produkce, který dokládá stavební aktivitu v oboru pozemního stavitelství.

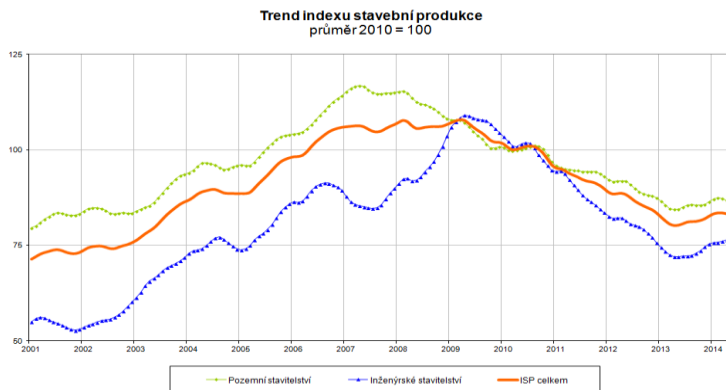
Tabulka č. 1 Vývoj indexu stavební produkce 2001 - 2015

	Rok														
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ISP celkem	10,4	3,0	9,3	8,8	5,2	6,0	7,1	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7	4,3	5,5
Pozemní stavitelství	10,5	2,7	5,5	7,4	4,9	5,0	10,7	-3,5	-6,9	-7,6	-0,4	-6,5	-5,6		
Inženýrské stavitelství	10,0	4,3	21,6	12,9	5,8	8,8	-2,1	9,9	14,1	-7,2	-9,7	-10,0	-9,3		

Zdroj: [21]ČSÚ, 2016, upraveno

Z výše uvedeného je patrné, že do konce roku 2013 nebyla situace nikterak optimistická. Změnu však znamenal rok 2014, kdy došlo k nárůstu indexu stavební produkce o 5% meziročně. To lze pozorovat na dalším grafu zpracovaným Českým statistickým úřadem, viz níže. Ačkoliv stavební výroba v lednu 2016 zaznamenala meziroční pokles, obecně lze považovat trend vývoje za pozitivní. [16]

Obrázek č. 18 Vývoj trendu indexu stavební produkce 2001 - 2014



Zdroj: ČSÚ, 2016

Stavební trh v České republice tedy již nadále neklesá, ale vykazuje růst. Potvrzením výše uvedeného může být také následující citace Českého statistického úřadu uveřejněná 8.2.2016 tohoto roku: „ Stavební produkce v prosinci 2015 vzrostla meziročně reálně o 3,4 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 7,6 % stavebních povolení více a orientační hodnota těchto povolení vzrostla o 11,4 %. Bylo zahájeno meziročně o 27,7 % bytů více. Dokončeno bylo o 10,2 % bytů více. V roce 2015 vzrostla stavební produkce meziročně reálně o 5,5 %. Počet zahájených bytů se meziročně zvýšil o 8,3 % a počet dokončených bytů byl meziročně vyšší o 4,8 %.

Produkce v pozemním stavitelství meziročně vzrostla o 1,9 % (příspěvek +1,4 procentního bodu). Produkce inženýrského stavitelství se zvýšila o 7,1 % (příspěvek +2,0 p. b.). “ [23].

Stavební aktivity a index stavební produkce vztážený geograficky k západočeskému kraji patří dlouhodobě k nejnižším v České republice. Z tohoto pohledu jsou veškeré rozšiřující obchodní a marketingové aktivity přinášející další zakázky základním kamenem úspěchu společnosti. Lze také konstatovat, že po krizovém období se stavební trh restrukturalizoval. Zejména co se týče realizačních firem a jejich zaměření. Specializace velkých společností na největší zakázky trhu byla vytlačena nutností obstát v konkurenci s menšími podniky. Jak již bylo naznačeno výše je dalším významným trendem snaha o levnější, zdravější a ekologičtější vytápění budov.

Zároveň významně rostou požadavky na kvalitu vnitřního klimatu obytných prostor. Tento trend lze vyzorovat také v normách a technických předpisech týkajících se vnitřní prostředí obytných budov. V normě lze například nalézt obligatorní podmínky kvality, výměny a vlhkosti vzduchu jež musí stavba splňovat.

Jednou z aktivit Ministerstva životního prostředí a současně nezanedbatelnou pomocí stavebnímu trhu je v tomto směru nepochybně program administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR zaměřený na úspory energie a obnovitelné zdroje domácností v rodinných a bytových domech – program NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. Svým dopadem zcela odpovídá zaměření činnosti firmy KLIMA - ELEKTRON s.r.o. resp. vytváří nový trh, který lze bezpochyby zahrnout do příležitostí ve SWOT analýze společnosti. [19]

5.2.1.2 Analýza makroprostředí - PEST

Pro zhodnocení vlivu makroprostředí na chod společnosti je využita PEST analýza, která zahrnuje tyto faktory:

- politicko-právní faktory,
- ekonomické faktory,
- sociálně-kulturní faktory,
- technologické faktory.

V rámci této analýzy jsou využita zejména sekundární data, která byla získána převážně z internetových zdrojů.

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory vymezují zejména právní rámec podnikatelského prostředí podniku a nepochybně velmi významně ovlivňují rozhodování o aktivitách, investicích a obecně budoucnosti společnosti. Z této skupiny faktorů vybírám pro účely této práce následující:

- **Daňová politika**

Daňová politika, je pro společnost důležitá mimo jiné z hlediska DPH a jejího očekávaného

vývoje. Lze myslím konstatovat, že v tomto smyslu je české daňové prostředí stabilní a zároveň lze v daňových sazbách nalézt nástroje pro podporu MSP. Například snížená sazba DPH (první) na úrovni 15%. Tuto lze uplatnit pro jasně zákonem definované činnosti. Daně jsou jedním z nástrojů fiskální politiky směřujícím k podpoře ekonomiky [22]

Je zřejmé, že hospodářské výsledky a stabilita ekonomického prostředí se významně podílí na ekonomickém statusu každého podniku a ovlivňuje výsledky hospodaření společnosti. Do podstatných ekonomických vlivů řadím míru inflace, míru nezaměstnanosti, vývoj cen energií nebo vývoj HDP.

Ekonomické faktory

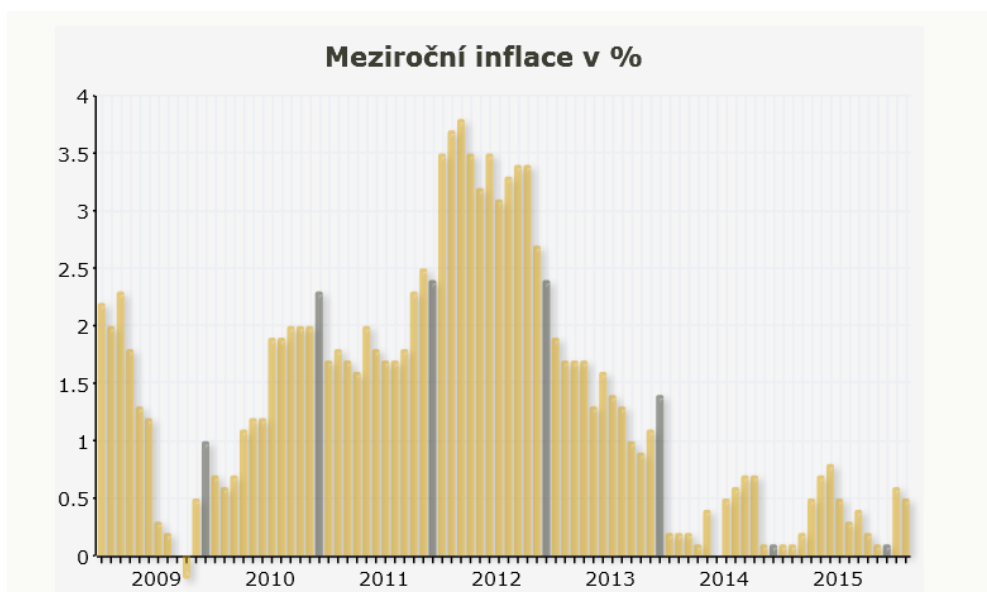
Vliv ekonomických faktorů na fungování jakéhokoliv podniku je zcela jistě jedním z nejzásadnějších. Tyto vlivy mají přímý dopad na výsledky hospodaření dané společnosti.

V této souvislosti bych rád akcentoval význam hned tří podstatných indexů. Inflace, HDP a míru nezaměstnanosti.

- **Míra inflace**

Zvyšování cen zboží a služeb je přímým následkem růstu míry inflace. Obecně tedy inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Lze považovat za pozitivní, že hospodářství České republiky je již delší dobu ve velmi rozumném, a dle vyjádření mnoha ekonomů také přínosném, pásmu v řádech jednotek procent. Z makroekonomického hlediska jde tedy o inflaci mírnou. Vzhledem k faktu, že míra inflace Průměrná roční míra inflace v roce 2015 byla 0,3 %, což došlo oproti předešlému roku, kdy se míra inflace pohybovala okolo 0,4 % zaznamenala mírné snížení. (Český statistický úřad, 2015). Vývoj inflace v České republice je znázorněn na obrázku č. xx.

Obrázek č. 19 Inflace – 2009 až 2016, míra inflace a její vývoj v ČR



Zdroj: kurzy.cz,

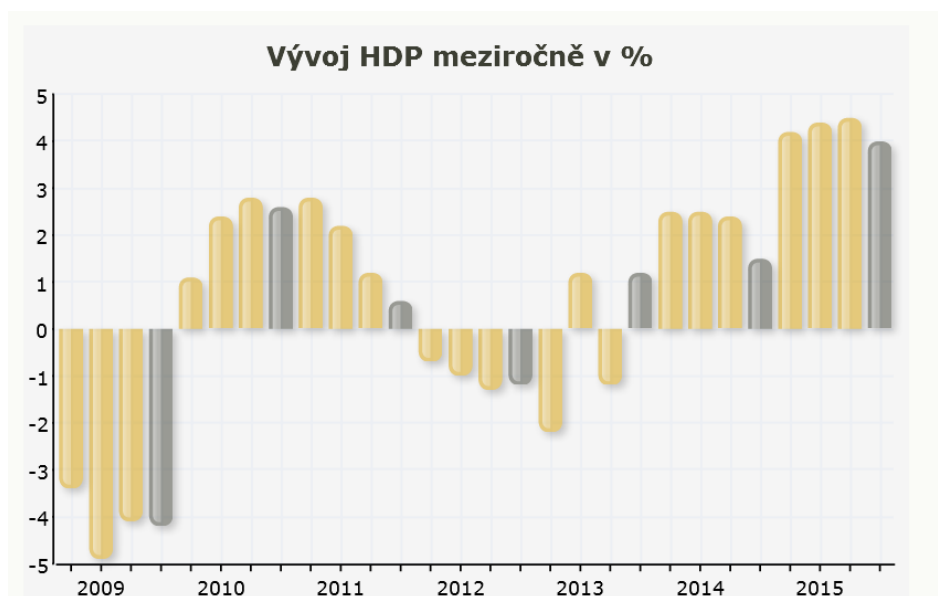
- **Hrubý domácí produkt - HDP**

HDP je dalším důležitým ukazatelem ekonomického stavu prostředí České republiky. Jeho účelem je měřit výkonnost ekonomiky. Z hlediska výkladu pojmu HDP jej můžeme definovat jako sumu celkové hodnoty všech statků a služeb vytvořených v daném období a na určitém území. HDP je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství, měří výkonnost ekonomiky. Jde o ukazatel shrnující nově vytvořené hodnoty, který slouží k odhadu ekonomického rozvoje země. (finance.cz 2016) Růst HDP je pozitivním indikátorem stavu ekonomiky, proto je mu všeobecně věnována velká pozornost. Zvyšování HDP podporuje multiplikační jev ve smyslu zvýšené poptávky, zvýšených tržeb a současně také zvýšené výroby. Ze statistiky ČSÚ vyplývá: „HDP v roce 2015 vzrostl o 4,3 %. Podle zpřesněného odhadu se hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí zvýšil meziročně o 4,0 % a oproti předchozímu čtvrtletí se nezměnil. Hrubá přidaná hodnota vzrostla meziročně o 3,8 % a mezi čtvrtletně o 0,5 %. Růst HDP za celý rok 2015 činil 4,3 %.

Česká ekonomika na konci roku 2015 nadále rostla, ale pomalejším tempem než v předchozích čtvrtletích. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl ve 4. čtvrtletí o 4,0 % vyšší než před rokem. V porovnání s předchozím čtvrtletím se HDP nezměnil.

O pokračujícím růstu výkonnosti domácí ekonomiky vypovídá i pozitivní mezičtvrtletní vývoj hrubé přidané hodnoty. Oproti 3. čtvrtletí byla hrubá přidaná hodnota (HPH) vyšší o 0,5 %, meziročně se zvýšila o 3,8 %. (ČSÚ 2016)

Obrázek č. 20 HDP – 2009 až 2016, vývoj HDP a jeho vývoj v ČR



Zdroj: kurzy.cz,

- **Míra nezaměstnanosti**

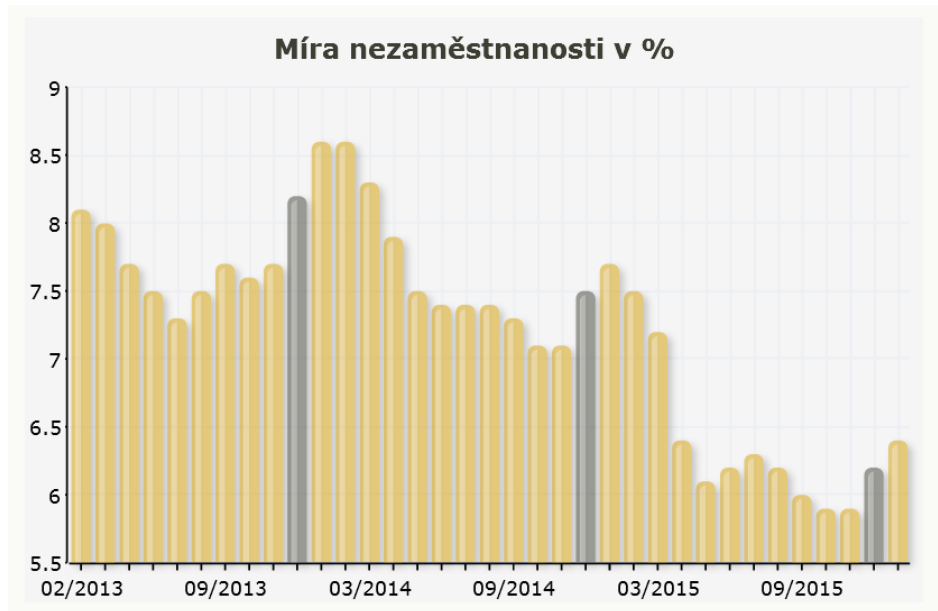
Nezaměstnanost, je podobně jako předchozí dva ukazatele velmi podstatným ukazatelem stavu národního hospodářství. Při zběžném zhlédnutí přiloženého grafu je zřejmý dlouhodobě pozitivní vývoj. Trend vývoje nezaměstnanosti pochopitelně ovlivňuje kupní sílu obyvatel.

Změna trendu vývoje ekonomiky (meziroční růst HDP zaznamenaný počínaje 4. čtvrtletí 2013) se vzhledem ke zpoždování vývoje na trhu práce začal na trhu práce projevovat meziročním poklesem registrované nezaměstnanosti od druhé poloviny roku 2014 a tento trend pokračoval i v letošním roce. V 1. pololetí 2015 průměrný počet uchazečů o zaměstnání klesl na 513,9 tis. a meziročně byl nižší o 78,6 tis. Průměrný počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let, rozhodující pro výpočet podílu nezaměstnaných osob, dosáhl 493,6 tis. (96,0 % všech uchazečů o zaměstnání) a byl meziročně nižší o 83,8 tis. Zatímco k 30. 6. 2014 bylo na pracovištích Úřadu práce ČR (ÚP ČR) evidováno 537,2 tis. uchazečů o zaměstnání, pouze o 3,3 tis. meziročně méně, na konci roku 2014 to bylo 541,9 tis. a meziroční rozdíl činil již 54,9 tis. Na konci 1. pololetí 2015 klesl jejich počet na 451,4 tis. a dostal se o 85,8 tis. pod hranici dosaženou před rokem. Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání (434,1 tis.) byl ve srovnání s koncem června 2014 nižší o 88,0 tis. Z následujícího grafu je však patrné, že meziroční pokles začíná zpomalovat. [24]

Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých očištěná od sezónních vlivů dosáhla v lednu letošního roku 4,6 % a meziročně se snížila o 1,3 procentního bodu.[24]

Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v ČR lze shlédnout níže.

Obrázek č. 21 Nezaměstnanost – 2013 až 2016, vývoj HDP a jeho vývoj v ČR



Zdroj: kurzy.cz,

Sociálně-kulturní faktory

Dalšími faktory v rámci prováděné PEST analýzy považují za vhodné uvést demografický vývoj a obecné trendy v životním stylu populace.

- **Trendy v životním stylu**

Již delší dobu lze v ČR pozorovat zvyšování životní úrovně obyvatel. Obyvatelstvo, myšleno v obecné rovině, bohatne. Toto je spojováno mimo jiné se změnou životního stylu a zákaznických potřeb. Lidé stále častěji preferují kvalitu před kvantitou. Tento trend je patrný také v rozvoji nákladnějších technologií souvisejících, v našem případě, s technologiemi technického vybavení staveb. Změnu zákaznických preferencí lze vysledovat zejména u vytápění rodinných domů a kanceláří.

- **Demografický vývoj**

Struktura a počet obyvatel a ovlivňují mimo jiné také aspekty spojené s potřebou bydlení pro

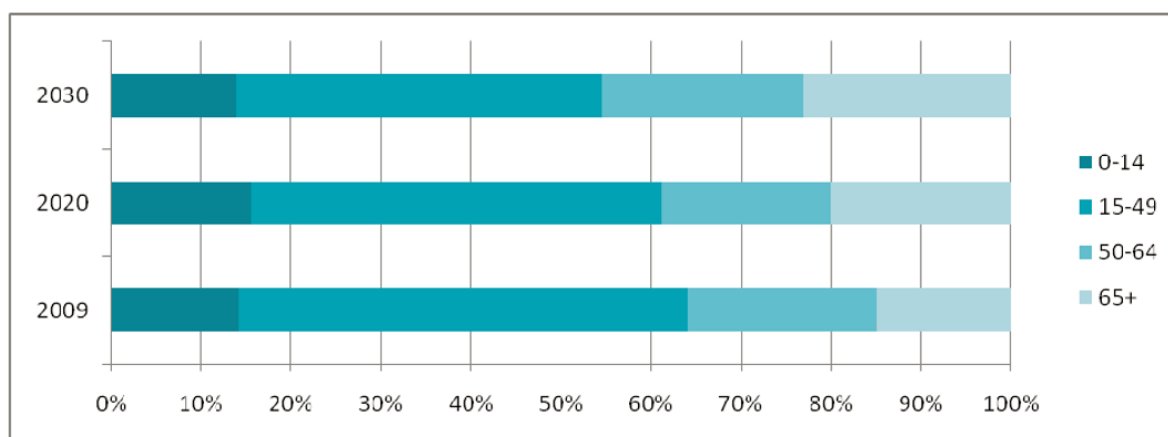
jednotlivé věkové skupiny. V rámci demografického vývoje dochází k postupné změně věkové struktury obyvatel. Obecný trend stárnutí české populace dokládají statistiky a analýzy provedené Českým statistickým úřadem.

Počet obyvatel České republiky vzrostl během roku 2015 o 15,6 tisíce na 10 553,8 tisíce. Zahraněční migrací přibýlo 16,0 tisíce obyvatel, bilance přirozené měny však byla záporná (-0,4 tisíce). Výrazně více bylo v roce 2015 zemřelých (111,2 tisíce), zatímco počet živě narozených dětí (110,8 tisíce) se meziročně zvýšil jen mírně. Přibýlo sňatků (48,2 tisíce), naopak ubylo rozvodů (26,1 tisíce) a potratů (35,7 tisíce).

Podle předběžné statistické bilance se počet obyvatel České republiky v průběhu roku 2015 zvýšil o 15,6 tisíce na konečný stav 10 553,8 tisíce. Přírůstek byl výsledkem kladné bilance zahraničního stěhování ve výši 16,0 tisíce, kterou přirozená měna snížila o 0,4 tisíce převahou zemřelých nad živě narozenými.

V populaci České republiky přibýlo seniorů nad 65 let věku (o 52,0 tisíce), ale i dětí do 15 let (o 22,7 tisíce). Průměrný věk obyvatel se zvýšil o 0,2 na 41,9 let k 31. 12. 2015.

Obrázek č. 22 Struktura obyvatelstva dle věkových skupin (demografická projekce ČSÚ)



Zdroj: [25] MPSV 2016

Z výše uvedeného je zřejmé, že stárnutí populace znamená nižší počet osob, které usilují o vlastní bydlení. Dá se usuzovat, že osoby ve vyšším věku, již otázku bydlení mají vyřešenu. Na druhou stranu lze v tomto trendu spatřovat také příležitost. Obyvatelstvo ve vyšším věku disponuje vyššími příjmy resp. dosáhlo určité úrovně úspor a tak si dovolím použít elementární logiku, že průměrný věk stavebníka rodinného domu nebo podnikatele budujícího zázemí své společnosti se pohybuje v rozmezí 30-45 let. Přesnou statistiku týkající se této záležitosti

nebylo možné dohledat a věrohodně předložit. Věřím však, že pro naše účely je tato základní úvaha postačující.

Technologické faktory

Vývoj nových technologií byl naznačen již v předchozích částech práce. Nové technologie a trendy se neustále vyvíjejí dle požadavků svých zákazníků. Technologické faktory souvisí v tomto smyslu s trendy v životním stylu a požadavcích na životní standardy. Nás tyto pochopitelně zajímají zejména v souvislosti s obytným prostorem a jeho užíváním. Nové technologie vyvíjí a nabízí mnohonásobně efektivnější využití vyrobené tepelné energie a to v souvislosti s primární eliminací ztrát, rekuperací tepelné energie, přesné dávkování/nastavení nebo ovlivňování ostatních procesů a okolností souvisejících s výše uvedeným. Elektronické systémy propojující vyhodnocení vnitřního a venkovního klimatu analyzují potřeby tepelné energie a tak je vyráběno pouze tolik, kolik je žádoucí a nedochází tak ke ztrátám. V souhrnu lze říci, že tento pro-technologický a pro-úsporný trend představuje pozitivní vliv na předmět činnosti společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o..

Analýza mikroprostředí

5.2.1.3 Analýza konkurence a okolí

Trh technického zabezpečení staveb je trhem, který zejména v posledních letech přilákal mnoho nových firem. Důvody byly popsány již výše, nicméně je vhodné dodat, že se na tomto faktu podílí fakt, že pro vstup do daného odvětví je potřeba relativně malé vstupní náklady. Na tomto trhu nelze nalézt monopolního dodavatele a to ani v regionálním měřítku. Stejně tak nelze říci, že je trh rozdělen mezi několik málo společností a tvoří tak oligopol. Trh tedy můžeme je tedy považovat za poměrně saturovaný a konkurenční. V této souvislosti byl proveden průzkum konkurenčního trhu a to metodou sekundárního výzkumu, prakticky výhradně s využitím internetu.

Hague ve své knize uvádí: "Struktura většiny obchodních a průmyslových trhů může být plně analyzována sekundárním výzkumem." [9,s.61] Jak již bylo uvedeno dříve, vzhledem k nedostupnosti některých údajů nebylo možné kvalifikovaně spočítat tržní podíl jednotlivých firem. Přehled konkurentů a rozsah jejich činností je uveden v tabulce č.2.

Tabulka č. 2 Tabulka konkurenčních firem a definování rozsahu jejich činností v r.2016

Název společnosti	Klimatizace	Vzduchotechnika	Chlazení	Rekuperace	Tepelná čerpadla	obchod	Srov. podílu činnosti
Interest s.r.o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	66%
C V B, s.r.o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	100%
Klima Group s.r.o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	83%
MP - Vzduchotechnika s.r.o.	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	50%
AIR - Matyáš, s.r.o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	83%
Chlazení, spol. s r.o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	100%
Petr Krupa	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	50%
Eurotherm - KV, s.r.o.	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	50%
GASTRO Klimatech, s.r.o.	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	50%
Fons, spol. s r.o.	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	33%
Hodr, s.r.o.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	33%
Podíl konkurence	72%	81%	72%	45%	63%	45%	

Zdroj: [26] vlastní zpracování s využitím internetu, 2016a současně zdroj[19] porovnáno

Zhodnocení analýzy konkurence

Analýza konkurentů potvrzuje konstatování, že tento trh je trhem velmi konkurenčním ve smyslu množství firem na trhu se pohybujícím a současně saturovaným co do množství nabízených řešení a produktů. Tento průzkum byl prováděn také v roce 2010. A pochopitelně dnešní situace již není shodná. Na trhu již nefungují dvě z třinácti firem. Trh se tedy jen mírně koncentroval. A stejně tak došlo i k úpravě rozložení procentního podílu jednotlivých firem na trhu jednotlivých činností.

Je zcela zřejmé, že nejvíce firem, celých 72%, se zabývá montážemi klimatizace. Ze skutečnosti, že KLIMA - ELEKTRON s.r.o. realizuje velkou část svého obrátu právě v klimatizacích, lze částečně usuzovat, že v tomto oboru dobré postavení na lokálním trhu Naopak nejméně firem je schopno nabídnout zákazníkovi instalace rekuperačních jednotek. Nicméně na tuto část analyzovaných služeb je třeba nahlédnout ještě z jiného úhlu pohledu. Opět prostým porovnáním hodnot s rokem 2010 zjistíme, že původní hodnota 8% vzrostla na

dnešní 45%. Je tedy jasně patrné, že stále více firem tyto instalace nabízí. To podle mého názoru potvrzuje všeobecný trend širšího využívání těchto technologií několikrát zmínění také v této práci. Významný nárůst také zaznamenaly činnosti spojené s instalacemi vzduchotechniky. Podíl firem nabízejících tuto činnost vzrostl o plných 20%. Uvedená průzkum zahrnoval firmy v karlovarském kraji.

5.2.1.4 Analýza zákazníků

Zákaznická struktura:

Zákazníky společnosti lze rozdělit do čtyř základních skupin.

1/ Společnosti shodných oborů činnosti včetně konkurence – firmy nabízející instalace vzduchotechniky, nicméně s ohledem na vlastní specializaci montáže klimatizací sami neprovádějí. KLIMA -ELEKTRON s.r.o. je poptávána jako subdodavatel. Objem zakázek tvoří plných 23% obratu na poli montáže a dodávek klimatizací.

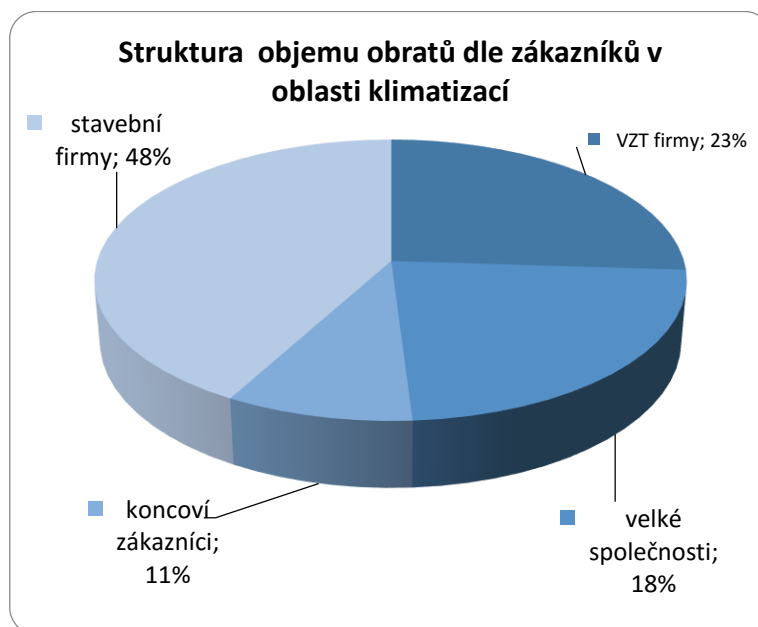
2/ významné a velké podniky, : jde lokálně velmi významné podniky s počtem zaměstnanců nad 200. Jsou jimi například Nemocnice Karlovy Vary, Sokolovská Uhelná a.s., elektrárny Tušimice ,Tisová a Prunéřov, Avirunion (závod Nové Sedlo), a další.

Tyto zákazníky považovat za pravidelné odběratele, zároveň jistou část obratu představují také smluvně dohodnuté pravidelné servisy a údržba již dodaných technologií. Objem zakázek z celkového objemu v oblasti klimatizací tvoří aktuálně 18%.

3/ koncoví zákazníci – jednorázové realizace, objem zakázek u této skupiny zákazníků činí 11%. Jde především o realizace drobných klimatizačních jednotek do rodinných domů a kanceláří

4/ stavební firmy - bezesporu největší skupina zákazníků s největším potenciálem růstu obratu. KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je ve valné většině případů subdodavatelem technologií, které tyto firmy nejsou schopny sami realizovat. Aktuální podíl: 48%.

Obrázek č. 23 Struktura zákazníků - podíly



Zdroj: [26], vlastní zpracování, 2016

Výsledky výzkumu, potenciál jednotlivých segmentů, dynamika růstu a podíl jednotlivých zákaznických segmentů na celkovém obrátu firmy byl podkladem pro rozhodnutí o výběru cílové skupiny respondentů pro provedení marketingového výzkumu. Pro tento účel byla vybrána skupina stavebních firem.

V horizontu cca 4 měsíců, byl proveden marketingový průzkum části trhu tohoto zákaznického segmentu. Celkově bylo osloveno 65 subjektů v karlovarském a plzeňském kraji. Seznam těchto firem je součástí přílohy (příloha č. 5).

Definice charakteristik subjektů zahrnutých do průzkumu:

- Stavební firmy a podniky společností které realizují dodávky stavebního díla, myšleno včetně dodávek technologií mimo hlavní a vedlejší stavební výrobu, společnosti využívající subdodávky těchto technologických celků, popřípadě inženýringové společnosti
- Z průzkumu byly vyloučeny velmi malé stavební firmy (do 5-10 osob) a fyzické osoby

Důvodem vyloučení těchto velmi malých společností bylo provedeno na základě úsudku, že tyto společnosti nedisponují potřebnými zdroji, jak lidskými tak kapitálovými, aby byly schopny zrealizovat dodávku staveb, kde jsou požadavky na instalace TZB technologií.

Cíl výzkumu a jeho metodika

Cílem tohoto výzkumu bylo jaké jsou zásadní ovlivňující faktory, které rozhodují při výběru dodavatelů technologického zařízení staveb. Při výběru metodiky výzkumu pak bylo přihlédnuto především k specifikám dané problematiky i segmentu. Zároveň byl vzat v úvahu také výše zmíněný cíl a současně k požadovanému cíli provedeného výzkumu.

Jako optimální byla zvolena metodika primárního kvalitativního výzkumu vedeného formou hloubkového rozhovoru (osobního neformálního dotazování). Hague [9] ve své knize uvádí že definice kvalitativní informace je poměrně složitá, ale zároveň upozorňuje, že je kladen důraz na „porozumění“ spíše než na jednoduché měření. To, myslím, zcela odpovídalo záměru práce. Z těchto důvodů nebylo pro tento výzkum použito dotazníků s uplatněním analytických metod, které umožňují. Například sématický diferenciál.

Kontaktní osoby určené pro výzkum byly vybírány z řad majitelů, jednatelů, stavbyvedoucích a přípravitelů staveb kteří často zadávají podklady pro výběrová řízení jednotlivých staveb. Samotný rozhovor byl koncipován na cca 30 minut a měl bodově stanovenou strukturu. Pořadí bodů nebylo podstatné. Výsledkem rozhovoru však bylo zodpovězení všech definovaných otázek a okruhů k diskusi. Na úvod rozhovoru bylo provedeno ověření kompetentnosti kontaktované osoby. V rámci dotazování byly zjišťovány všechny aspekty a nutné požadavky při řešení výběrových řízení na subdodavatele. Další otázky se týkaly detailů výběrových řízení, jejich kritérií, procesů a současně podstatných faktorů při rozhodování o výběru dodavatele. Závěrečná část měla a cíl objasnění možností navázání spolupráce s novým dodavatelem, očekávané standardy prezentace technologických řešení (například v rámci projektové dokumentace).

Výsledek výzkumu

Kýženým výsledkem výzkumu bylo definování několika základních aspektů/faktorů pro úspěšné absolvování výběrových řízení. Oslovení respondenti jim pochopitelně přisuzovali různou váhu, jenž ovlivňuje výsledek výběrového řízení, nicméně i zde lze definovat určitou obecnou shodu a tyto aspekty seřadit chronologicky od nejvíce ovlivňujících po nejméně. Jsou to tyto:

- **Cena** - zřejmě nejvíce senzitivní složka nabídky, konkurence ve stavebním oboru je nepochybně velká v tomto ohledu však KLIMA - ELEKTRON s.r.o. čerpá ze svých dlouholetých obchodních úspěchů pomocí nichž mají velmi konkurenceschopné ceny

- ***Dodací termíny*** – Dané zakázky jsou pochopitelně vázány kontrahovanými termíny a zároveň je jejich dodržování podloženo penalizací vyplývající ze smlouvy o dílo. Konkurenční výhodou je v tomto případě pochopitelně rychlost a dostupnost zvolené technologie. Na trhu, kde se firma střetává s konkurencí jejíž produkty a služby jsou velmi podobné, je rozsah a úroveň služeb „jednou z možností jak získat konkurenční výhodu. Výše zmíněná rychlost a spolehlivost dodávky jako součást celkového servisu se službou/produktem související jsou součástí té části dodávaného produktu, kterou konkurence nenapodobí jednoduše a rychlou cestou.
- ***Technologická správnost a kvalita*** – s rostoucími nároky na úroveň technologií rostou nároky na kvalitu, technologickou správnost, provedení a následný servis, základním předpokladem pro úspěch je pak pro KLIMA - ELEKTRON s.r.o. certifikace, školení a doklady o Prohlášení o shodě a Prohlášení o jakosti
- ***Zkušenost z předchozí spolupráce*** – často zmiňováno jako velmi důležitý aspekt, mnohdy jeden ze stěžejních. V případě, že nebyla žádná předchozí spolupráce dosud realizována je velmi podstatné vytvoření vazeb. Existence vazeb a zkušeností byla zmiňována jako jedna z velmi významných okolností ovlivňujících průběh výběrového řízení. Nejzásadněji se toto projeví v počáteční fázi výběrového řízení. Jinak řečeno na počátku celého procesu je nutné aby firma byla oslovena a tedy měla možnost se daného výběrového řízení zúčastnit.
- ***Projektové řešení*** – zcela nezastupitelnou roli zde hraje projektant, který dané zařízení do stavby navrhl tyto řešení jsou pochopitelně nejen specifikována, ale také zahrnuta do rozpočtu

S ohledem na shora uvedené je vhodné do portfolia zákazníků zahrnout také skupinu projektantů, jež mají zásadní vliv na navrhovaná resp. projektovaná řešení a současně provést kromě segmentace také kategorizaci zákazníků závislou například od jejich velikosti, obrátu, množství realizovaných zakázek, tržního podílu atp. Zároveň v návaznosti na rozšíření portfolia společnosti a tedy nabízení zcela nových produktů, považují za nutné, jako součást strategie přikročit k redefinici zákaznických skupin. Návrh nové segmentace je zobrazen v tabulce č.XX

Tabulka č. 3 Redefinice zákaznických skupin - segmentace a kategorizace

Název segmentu	Počet zákazníků (odhad)	Podíl na obratu Dnes /%/	Kategorie A (odhad)	Kategorie B (odhad)	Kategorie C (odhad)
Projektanti	0	-	10	20	40
Stavební firmy	120	48	20	60	
Koncoví uživatelé	40	11	-	-	-
Velké společnosti	20	23	10	10	-
VZT firmy	50	23	-	25	25
Komínkové firmy	30	0	0	3	27
Obchody s topenářskou technikou a zbožím	10	0	6	2	2
Retailové obchody DIY	16	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.2.2 Interní vlivy

5.2.2.1 Status společnosti

KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je společnost stabilní firma s potenciálem k dalšímu rozvoji. Existence společnosti více než 18 let je podložena růstem obratu i počtem zaměstnanců. Majoritní podíl zakázek je realizován v regionu západních a severozápadních Čech, ale nejsou výjimkou zakázky v jiných částech republiky. Realizace resp. Působení společnosti na zahraničních trzích bylo dosud jen sporadické. S ohledem na hospodářský potenciál nejbližšího souseda SRN, je pro firmu nepochybně zajímavé uvažovat do budoucna také o uplatnění na Německém trhu. Využití strukturálních fondů SROP podpořilo růst společnosti a nutnou změnu sídla společnosti.

Organizační struktura společnosti je velmi plochá a dochází tak k přenosu informací směrem k vedení firmy velmi rychle. V tomto okamžiku neexistují žádné hierarchické mezičlánky resp. meziúrovně. Základní atributy, které odlišují tuto firmu od konkurence jsou :

- vysoká úroveň technických znalostí
- kvalifikovaným personálem,
- výhradní zastoupení vybraných výrobců
- nadstandardní firemní zázemí.

Charakteristiky, které společnost definuje jako své standardy a jako součást konkurenční výhody na trhu jsou:

- Komplexnost služeb
- Provázanost jednotlivých oborů činnosti
- Kvalita prováděné práce
- Systematická péče o zákazníka v rámci poprodejního servisu [19]

Ekonomický status společnosti, jak je patrné z částečné finanční analýzy, je poměrně dobrý. Zde bych jako zásadní vyzdvihl fakt, že společnost není zatížena žádnými úvěry. Na druhou stranu neochota investic za cenu nutnosti společnost zatížit úvěrem ji však omezuje v růstu a rozvoji potenciálu firmy.

Společnost má dobré ekonomické výsledky. Objem obratu i výsledky hospodaření, rostou i v posledních dvou letech, které nebyly předmětem finanční analýzy. Dalším aspektem ovlivňujícím fungování společnosti je firemní kultura a atmosféra uvnitř společnosti. Tyto nepochybně pozitivně přispívají k celkovému výsledku hospodaření společnosti. Co lze hodnotit jako velmi kladný aspekt je fakt, že tyto hodnoty vnímá i zákazník a firmě tento stav pak přináší jen těžko napodobitelnou konkurenční výhodu. Základní hodnoty společnosti tvoří:

- Spolehlivost - přesnost a pružnost při dodávkách
- Vztahy - Spolupracující tým má větší potenciál než suma jednotlivců
- Profesionalita - řešení a služby na vysoké technické úrovni

Tabulka č. 4 SWOT analýza společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o

Analyzovaná společnost: KLIMA-ELEKTRON s.r.o.	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomická situace, finanční zdraví - Nadstandardní technická odbornost - inovativnost - Kvalifikovaní zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - zdroje , aktivity, kapacity - Omezení potenciálu růstu firmy její strukturou a zažitými zvyklostmi řízení (krize růstu)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - platnosti normy ČSN: Existence tzv. energetického štítku budov pro posuzování na základě - trend významně směřující úsporám v oblasti vytápění domů, segment B2C - Růst trhu B2B- zejména přeprodej - Výhradní zastoupení - Tržní niky v příbuzných oborech - nové SBU 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraktivní pracovní příležitosti v blízkém regionu, zejména pro kvalifikované zaměstnance - Nárůst konkurenčních firem co do počtu i velikosti resp. jejich etablování na lokálním i celorepublikovém trhu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 , upraveno dle[19]

5.2.2.2 *Finanční analýza*

Jednou z analýz interního prostředí společnosti je pochopitelně také analýza ekonomická. Pro účely této práce není cílem provést detailní přehled. Je spíše záměrem získat všeobecný přehled o firemním financování a ekonomických výsledcích s cílem doplnit celkový přehled o podniku a tyto informace použít pro rozhodování týkající se cíle této práce, tedy rozhodování o typu a rozsahu marketingových aktivit.“ Finanční analýza je významnou součástí podnikového řízení. Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie, plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech. Závěry finanční analýzy slouží nejen pro

strategické a taktické investiční a finanční rozhodování, ale i pro informování vlastníků, věřitelů a dalších zájemců.“ [12]

V této práci byly použity zejména poměrové ukazatele. Jistě bychom našli celou řadu dalších a velmi precizních analytických nástrojů, avšak s ohledem na zaměření resp. cíl této práce je pro nás velmi detailní finanční analýza příliš rozsáhlá.

Důvodem použití poměrových ukazatelů je fakt, že jsou obecně přijímány jako „základní metodický nástroj“ [13, s. 92] a současně jejich přehlednost a snadnost použití. Tyto poměrové ukazatele představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Valach a kol. [13] ve své knize zdůrazňuje vypovídací schopnost těchto ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace.

Nejběžněji používané poměrové ukazatele:

- *Ukazatele likvidity* - schopnost firmy vyrovnat své splatné závazky
- *Ukazatele aktivity* - měření efektivity podnikového hospodaření s vlastními aktivy
- *Ukazatele zadluženosti* - měří rozsah v jaké je firma financována cizími zdroji a její schopnost pokrýt své dlužní závazky
- *Ukazatele rentability* – zobrazují vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na zisk

Jako zdroj informací byly použity účetní dokumenty dostupné na internetovém portálu www.justice.cz jako součást výpisu z obchodního rejstříku resp. dokumentů sbírky listin. Pro účely této zběžné finanční analýzy byly použity dokumenty rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Z výše uvedených dokumentů se budeme snažit zjistit základní informace o finančním zdraví této společnosti. V této části práce se budeme zabývat pouze dvěma z výše uvedených, a sice ukazateli likvidity a rentability.

5.2.2.2.1 Ukazatele likvidity

Ukazatel běžné likvidity

„Ukazatel běžné likvidity, (též likvidita třetího (či III.) stupně (ang. current ratio) je poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky splatnými do jednoho roku. Tento ukazatel tak vyjadřuje kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, v případě, že by se veškerá oběžná

aktiva v daném okamžiku proměnila na hotovost. Z aktiv však musí být vyloučeny neprodejně zásoby. Za ideální je považována hodnota 2:1, což znamená, že jednotku krátkodobých závazků kryjí dvě jednotky oběžných aktiv. Za dostatečné krytí je považován jakýkoli výstup přesahující hodnotu 1,5. Finanční analýza zvažuje i další faktory, proto za ideální uvažuje rozmezí mezi 1,5 a 2. Slabinou tohoto ukazatele je jeho závislost na struktuře zásoby, což pro některá průmyslová odvětví nutně znamená horší výsledek“ [14]

Vypočítáme ze vztahu:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 5 Výpočty běžné likvidity

	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Výpočet	13747/3267	16590/3756	21274/5384
Výsledná hodnota	4,2078	4,4169	3,95
porovnání	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Výsledná hodnota	1,4926	1,95972	2,8615

Zdroj: [26]

Z výše uvedeného je patrný výrazně pozitivní vývoj. Valach [13] konstatuje, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je obecně vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Je tedy zřejmé, že v tomto smyslu je situace firmy KLIMA-ELEKTRON s.r.o. velmi dobrá. Tato hodnota doznala v horizontu cca. 10 let výrazné zlepšení, kdy pro roky 2005, 2006, 2007 se této hodnoty pohybovaly v rozmezí 1,4926 do 2,8615.

Ukazatel pohotovostní likvidity

„Ukazatel pohotovostní likvidity (též likvidita druhého (či II.) stupně, běžně se užívá anglický termín quick ratio, rychlý poměr) je poměr mezi tzv. pohotovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Termín pohotovostní oběžná aktiva zahrnuje oběžná aktiva po odečtu zásob a nedobytných pohledávek. Dojde tak k rozšíření likvidních prostředků o krátkodobé pohledávky.

U krátkodobých pohledávek je třeba hodnotit jejich datum splatnosti, hodnocení probíhá tak, že se jejich část nepočítá, nejčastěji se počítají přibližně podle tohoto klíče: vyloučí se pohledávky se splatností větší než rok, dále se vyloučí zhruba 80 procent pohledávek, splatné v období mezi půl rokem až rokem, zhruba polovina pohledávek mezi třemi měsíci a půl rokem a třetina pohledávek splatná do tří měsíců. U splatnosti kratší než měsíc se zpravidla do okamžité hotovosti počítá devadesát a více procent pohledávky, pokud není z důvodu nesolventnosti plátce považována za nedobytnou. Za optimální výsledek je považován poměr 1:1. Tento poměr je v praxi nejpoužívanější, protože eliminuje nevýhody likvidity III. stupně a zároveň zachovává jeho výhody.“ [14]

Vypočítáme ze vztahu:

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Tabulka č. 6 Výpočty pohotov\acute{e} likvidity

	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Výpočet	13747-1470 /3267	16590-1940 /3756	21274-781 /5384
Výsledná hodnota	3,7579	3,900	3,8063
porovnání	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Výsledná hodnota	1,49263	1,76389	2,60532

Zdroj: [26]

Valach [13] považuje za, více než porovnání této hodnoty s ostatními podniky, její sledování v čase. Výrazně nižší hodnota ukazatele ukazuje na nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv podniku. Opět porovnáním výsledků s roky 2005 až 2007 vychází hodnoty výrazně lépe. V těchto letech dosahovala pohotov\acute{a} likvidita hodnot 1,49 až 2,6. Lze tedy usuzovat, že společnost řešila výše zmíněnou nadměrnou váhu zásob.

Pokud jde o výši ukazatele pohotov\acute{e} likvidity, uvádí Valach, že lze tuto považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele alespoň 1:1. „ Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější z hlediska věřitelů...“ [13, s. 111]. Z výše propočtených hodnot je zřejmý její postupný nárůst, tedy během dvou let zvýšení prakticky na dvojnásobek.

Ukazatel okamžitá likvidita

Okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky vyjadřuje ukazatel okamžitá likvidita. Pro úhradu těchto závazků může být použit finanční majetek – tj. hotovost v pokladnách, na běžných účtech společnosti a hotovost uložená v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5. [14]

V odborné literatuře, je tento ukazatel považován za nejpřísnější z posuzovaných likvidit. Doporučována bývá hodnota mezi deseti a dvaceti procenty.

Vypočítáme ze vztahu:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 7 Výpočty okamžité likvidity

	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Výpočet	4756/3267	9268/3756	6431/5384
Výsledná hodnota	1,4557	2,4675	1,1944
porovnání	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Výsledná hodnota	0,43999	0,29917	0, 51706

Zdroj: [26]

Dle Valacha a kol.[17] by měl tento ukazatel nabývat hodnot vyšších než 40 %. Což se firmě KLIMA-ELEKTRON s.r.o. velmi daří. Zároveň porovnání s roky 2005 až 2007, kdy tyto hodnoty dosahovali úrovně 0,2992 až 0,5171 je patrný pozitivní vývoj.

5.2.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatel rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets)

„Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost. Rentabilita aktiv totiž není ve svém čitateli pevně definována, jmenovatelem jsou nicméně vždy právě ona aktiva (potažmo v přeneseném slova smyslu všechny zdroje společnosti neboli pasiva)“.[18]

Vypočítáme ze vztahu:

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$$

Tabulka č. 8 Výpočty rentability aktiv

	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Výpočet	2325/19506	2319/21816	3395/26207
Výsledná hodnota	0,1192	0,1063	0,1295
porovnání	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Výsledná hodnota	0,15153	0,14516	0,18018

Zdroj: [26]

Ukazatel rentabilita vlastního kapitálu- ROE (Return on Equity)

„Rentabilita vlastního kapitálu pak do jmenovatele namísto všech aktiv potažmo pasiv staví pouze vlastní kapitál společnosti. Zatímco ROA je tak spíše imaginárním ukazatelem, ze kterého bez detailnějších znalostí o firmě a způsobu jejího financování nelze příliš usuzovat (zejména v ČR totiž bývá časté dofinancování společnosti ve formě úvěru od svých majitelů), ROE se dá už bez problémů použít i pro benchmarking (tj. srovnání s konkurenty ze stejného oboru)“. [18] Jistě by bylo velmi přínosné takový výzkum provést, bohužel drtivá většina zmíněných konkurentů, svá data tohoto druhu vůbec neuveřejňuje. ROE, stejně jako ROA, je však přirozeně závislé na oboru činnosti dané firmy, zatímco někde je běžné ROE v řádu stovek procent, v jiných oborech jsou to jen jednotky (např. hutní průmysl). [19]

Vypočítáme ze vztahu:

$$\text{rentabilita vl. kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka č. 9 Výpočty rentability vlastního kapitálu

	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
Výpočet	1787/ 16195	1863/18058	2763/20821
Výsledná hodnota	0,1103	0,1032	0,1327
porovnání	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Výsledná hodnota	0,27031	0,36397	0,34094

Zdroj: [26]

Ukazatel rentabilita tržeb - ROS (Return On Sales)

Ukazatel rentabilita tržeb, dává do souvislosti EBIT případně výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). ROS tak de facto ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je faktická celková marže společnosti, po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd. Proto také někteří autoři namísto označení ROS využívají označení operating profit (provozní zisk, používá se hlavně ve Spojeném království) či operating income margin (provozní zisková marže). ROS se vypočítá jako výsledek hospodaření za účetní období/(tržby za prodej zboží + výkony) případně jako EBIT/(tržby za prodej zboží+výkony). První ze zmiňovaných variant bývá označována také jako ROR (Return on Revenue). [18]

Vypočítáme ze vztahu:

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Tabulka č. 10 Výpočty rentability tržeb

	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Výpočet	1787/27207	1863/24423	2763/30017
Výsledná hodnota	0,19025	0,07331	0,10700
porovnání	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Výsledná hodnota	0,1903	0,0733	0,1070

Zdroj: [26]

Z ukazatelů rentability lze usuzovat, že společnost KLIMA - ELEKTRON s.r.o. nemá finanční problémy a v mnoha ohledech resp. ukazatelích je v dobrém stavu.

5.3 Marketingová strategie

Situační analýza popisuje současný stav a marketingové cíle stav budoucí, pak marketingová strategie určuje, jak se do cílového stavu dostanete - tj. co všechno co je nutné udělat pro to, aby bylo vytyčených cílů dosaženo. Marketingoví odborníci mají obecně za to, že pro menší firmy je vhodná kombinace strategie tržní orientace (= zaměření na vybrané, atraktivní tržní segmenty). V našem případě se bude jednat mimo jiné o zákaznický segment stavebních firem. A strategie odlišení nabídky produktů a služeb (= zákazník lze získat tím, že jim budou nabídnuty jiné hodnoty, než konkurence). Zde bude úkolem marketingu akcentování výrazné kvality a technologické odbornosti firmy, tak aby došlo k odlišení nejen v nabídce produktů a služeb, ale také firemní značky. [19]

5.3.1 Poslání

Posláním společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je nabízet kvalitní technologická zařízení v oblasti klimatizací, vzduchotechniky a dalších zařízení s důrazem kladeným na vysokou kvalitu zakázek a technickou odbornost. [19]

5.3.2 Marketingové cíle

S ohledem na shora uvedené skutečnosti navrhuji následující marketingové cíle:

*1/ **Brandbuilding** - budování značky, cílem je zvýšit povědomí o značce a to na regionální trhu (pro podporu klimatizací) a na celorepublikovém trhu, zde zejména u odborné veřejnosti*
Z průzkumu trhu a průzkumu konkurence je patrné, že regionální trh je poměrně satureován a tak aktivity směřující k posílení znalosti značky jsou zcela namístě. Dalším důvodem je fakt, že v současnosti firma realizuje téměř 90% obratu právě v přílehlém regionu karlovarského kraje. Dlouhodobé lokální působení a zakázky v regionu znamenají také nižší náklady.

Kvapil uvádí „...na propagaci a prezentaci značky závisí v mnoha ohledech chápání firemní identity. Faktem je skutečnost, že trh se mění a vyvíjí a s tím i spojené nároky na kvalitu. Zákazník se začíná zajímat o to, co se za značkou skrývá, jaké má firma postavení na trhu. Je tedy nutné dbát na strategii značky. Účinnou cestou je cílené prosazování značky tzv.

“corporate branding”.Cílevědomé prosazování značky firmy je nová účinná formule diferenciacie na trzích, která výrazně přesahuje obvyklé metody marketingu produktů. Ve fázi realizace je to však zřetelně náročnější a obtížnější aktivita. Značka firmy v zásadě nenesé žádné výpovědi o kvalitě výrobků, ale místo toho definuje hodnoty. Má zprostředkovávat určitý životní pocit, má definovat spojení mezi obecně ceněnými kulturními vlastnostmi a konkrétní firmou“. [17]

Budování značky je pak velmi podstatné ve zcela nových oborech činnosti firmy a to zejména v dodávkách technologií a výrobků pro odtah spalin. Kvalitní a technologicky vyspělé výrobky mají velmi dobré předpoklady pro úspěšnou penetraci trhu. Zákazní v tomto případě musí nezbytně nutně o existenci produktu jako takového vědět. Znalost názvu produktu potažmo znalost dodavatele/výrobce tohoto produktu jsou pak pokračováním a doplnění úspěšného marketingového působení.

2/ Market share - tržní podíl, cíle je zde udržení tržního podílu, pozitivního růstu obratu.

3/ Rozvoj velkoobchodu a maloobchodu - v souvislosti s novými produkty v portfoliu a s pozitivním vývojem této firemní aktivity je cílem podpořit rozvoj obchodních aktivit , zároveň proniknout na nový trh v oblasti prodeje a přeprave technologie odvětrání spalin ale také na trh dodávek kogeneračních jednotek. Cílový trh: geograficky ČR, firmy se zaměřením na klimatizace a vzduchotechniku, nově firmy dodávající komínové systémy a velkobchody topenářsku technikou.

5.3.3 Marketingový mix - 4P

Jak bylo uvedeno v teoretické části logickým pokračováním marketingového plánu navazujícího na plán strategický je definice marketingového mixu. S přihlédnutím k provedeným analýzám a šetřením

Produkty a služby - products

Výběr produktů a jejich výrobců byl do současnosti charakterizován především snahou o kvalitní technologie. Strategie vyššího kvalitativního standardu, zvolená poměrně záhy po založení společnosti se během doby ukázala jako strategie účinná a fungující. A tak ani v případě zařazených nových produktů do portfolia tomu není jinak. Značkové produkty Metalotherm Ontop vhodně doplňují v současnosti nabízené značky jakými jsou například

Daikin a Panasonic. Součástí „produktu“ který KLIMA - ELEKTRON s.r.o. nabízí je také dodávka a servis. Zde má firma zájem pokračovat v technické odbornosti podmíněné vysokými nároky na kvalifikaci zaměstnanců. V roce 2010 firma již plánovala přidání dalších činností a produktů avšak působením poklesu trhu se implementace nových produktů pozdržela a je aktuální až v současné době. Specifickou kategorií nabízených služeb jsou služby servisní. Zde bude se KLIMA - ELEKTRON s.r.o. zaměřovat zejména na důsledné nabízení těchto služeb zejména na již zrealizované zakázky, ale i na realizace, které sama neprovedla.

Cena - price

Cena aktuálně nabízených produktů a služeb bude i nadále reflektovat výraznou kvalitu produktů i instalace. Aktuální cenové nastavení odpovídá nákupním zvyklostem segmentu, je konkurenční a respektuje zvolenou strategii. Zcela novou kategorií a zároveň i zkušeností, bude nastavení cen pro velkoobchodní a maloobchodní činnosti společnosti. Zde se předpokládá provedení rozsáhlého a vyčerpávajícího benchmarkingového průzkumu trhu se zahrnutím všech složek podporující nákup daného produktu, jako je „cena“ logistiky pozáručního servisu atp. Trvalé monitorování konkurenčních cen jak pro instalace, tak pro obchodní aktivity, například s využitím cenových map, GSP/NSP indexů reflektujících obchodní podmínky apod. bude trvalou součástí kontroly zvolené cenové strategie.

Definováním obchodních podmínek bude charakterizováno zavedením systému kreditní politiky, s nastavením cen nepodporujícím koncentraci trhu, zároveň tato politika bude zohledňovat platební morálku a případné zavedení bonusů či malusů s cílem udržení míry pohledávek v akceptovatelných mezích. Cílem je definovat motivující obchodní podmínky zohledňující konkurenční obchodní podmínky a celkovou situaci na trhu.

Distribuce - place

Tato část dozná zásadních změn zejména v souvislosti s novými produkty v portfoliu. Dá se předpokládat, že distribuce původních SBU bude částečně ovlivněna nutností implementace zcela nového logistického nastavení a současně nastavení marketingových aktivit s tím souvisejících. Distribuce služeb dozná požadovaných změn také a to v souvislosti s ambicemi společnosti uvedenými v předchozím odstavci věnovanému produktu.

Plánovanou změnou je změna vzhledu služebních vozidel v návaznosti na brandbuildingové aktivity společnosti s cílem diferenciací od ostatních konkurentů. Samotná distribuce produktů pro velkoobchodní činnost bude předmětem dalšího zkoumání společnosti. Vzhledem k faktu,

že cena logistických procesů a dopravy může významně ovlivnit cenu celkovou, bude jí věnována zvláštní pozornost. Na trhu se nabízí celá řada možností, jakými jsou využití přepravních společností a logistické procesy realizovat vlastními silami nebo využívat již existujících firemních konceptů pro řešení celého řetězce zásobování zákazníka.

Součástí řešení tohoto bodu jsou reklamní a propagační tiskoviny uzpůsobené cílové zákaznické skupině. Zároveň se předpokládají produktová a technická školení včetně dodání propagační materiály, vzorky a všeobecné marketingové podpory odvíjející se od spolupráce s výrobcem.

Komunikace - marketingové aktivity - promotion

Aktuální nastavení aktivit věnovaných této části marketingového mixu je realizováno s ohledem na skutečnost, že naprostá většina zákazníků jsou společnosti, se kterými se v minulosti již spolupráce uskutečnila. V tomto smyslu v blízké době nebude uskutečněna žádná změna. Pokračovat bude používané tematické zaměření na diferenciaci od konkurenčních firem a současně akcentování obsahu posílání společnosti (viz.výše). Současně bude komunikace směřovat k posilování loajality. Síly společnosti budou nově napřeny na realizaci komunikace pro nové výrobky v portfoliu. Marketingové aktivity směřující k podpoře velkoobchodní a maloobchodní činnosti budou primárně zaměřeny na komunikaci produktu a značky na trhu v rámci celé ČR.

Pro výše uvedené aktivity navrhuji mj. tyto komunikační kanály a kroky:

Internetová prezentace – aktuální podoba internetových stránek již postačuje základním účelu. Ještě donedávna firma zápolila se zásadním nedostatkem v tomto ohledu. Internetové stránky společnosti v podstatě neexistovali anebo byly nezvykle strohé. Zcela jistě jde v dnešní době o jednu z nejúčinnějších formou propagace společnost a i v případě společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. je značný potenciál tento komunikační kanál využívat o mnoho intenzivněji.

Zejména s ohledem na nové produkty a jejich propagaci bude tento komunikační kanál naprosto nezastupitelný. V rámci předpokládaného přepracování internetových stránek doporučuji vzít v potaz různá zobrazovací zařízení. Pro mnoho společností, které vytváří internetové stránky je to již samozřejmostí, nicméně se jistě vyplatí pečlivě zvážit také cílovou skupinu a grafické uspořádání vhodně přizpůsobit. Dalším aspektem při vytváření webových prezentací je respektování skupiny obyvatel se zrakovým handicapem (černobílé vidění, šedý zákal, poruchy vnímání jednotlivých barev aj.) Podstatným rysem stránek je, aby firemní internetová

prezentace odpovídala nabízeným produktům, jejich vnímání zákazníkem ale také základní strategii společnosti. [19]

Doporučené formy komunikačních nástrojů pro použití na internetu:

- Reklama na internetu - bannery
- Public relation
- On-line katalogy
- www stránky
- e-mail marketing a další

Budování značky - brandbuilding – primárním cílem je podpora budování značky na regionálním i celorepublikovém trhu. Jak již bylo předesláno dříve v této práci, zavedení nových produktů na trh respektive jejich obchodování na celorepublikové úrovni klade poněkud jiné nároky na znalost značky produktu. Znalost výhradního zástupce společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. není v tomto případě zásadní a není ani primárním cílem kampaně a marketingových aktivit. Jako možné komunikační kanály doporučuji následující:

- **Billboardy** - jednou z ověřených strategií podporování známosti značky je umístění reklamních tabulí s relevantním obsahem odpovídajícím účelu podpory známosti značky – vzhledem k faktu, že je cílem podpora znalosti značky produktu bude vhodné do obsahu billboardu produkt včlenit se stručným sdělením. Pro příklad uveďme zařízení pro lapání jisker a podporu tahu komína prodávány pod obchodním názvem EcoStream. Jako obsah billboardu navrhuji text například: *EcoStream - komínová nástavba pro lepší tah a eliminaci jisker*. Příliš mnoho textu na takovýchto reklamních respektive komunikačních plochách jsou zcela na závalu. Jako jediný doplňující text je vhodné požit odkaz na www stránky popřípadě číslo na bezplatnou informační linku. Podkladem billboardu je pochopitelně vhodná fotografie dovysvětlující text.

- **Lokální inzerce** - možnost lokální inzerce se shodným obsahem inzerátu, tak aby došlo k synergickému účinku působení zvolených kanálů, nejlépe v netradičním formátu například úzký pruh po délce strany atp. [19]

- **Firemní vozy** – nepříliš nákladný a současně velmi vhodný a krok považují realizaci nového polepu služebních vozů opakující motiv uplatnění na billboardech s možností uvedení více informací o činnostech společnosti. Součástí této aktivity, může nepochybně být i zavedení

unifikovaného firemního oblečení zejména pro zaměstnance z řad instalačních techniků. [19]

- **Firemní propagační tiskoviny** – vytvoření vlastních propagačních tiskovin je další z kroků podporujících vytyčení marketingový cíl. V úvahu můžeme vzít tisk dvojlistů na kvalitním papíře v plnobarevném provedení. Forma a obsah musí korespondovat s cílem sdělení takové materiálu.. Jako možné řešení se nabízí například vytvoření dvoj/trojlistu resp. katalogu představující společnost, vhodně akcentující konkurenční výhody, nabídku jednotlivých činností, hodnoty které přináší spolupráce se společností, a pochopitelně spojení a další nezbytné informace. Aktuálně jsou využívány prospekty a dokumentace poskytnutými jednotlivými výrobci. Mezi propagační tiskoviny musíme počítat i zcela nezbytné jako jsou firemní vizitky atp. Lze předpokládat, že pro všechny tiskoviny bude zpracován grafický manuál definující fonty písma, velikost písma používané pro jednotlivé části tištěných materiálů, barvy atd..
- **Společenské akce** - Event marketing – akce tohoto druhu jsou primárně zacíleny na udržování loajality zákazníka a podporu budování zákaznických vztahů. Je však zřejmé že tyto akce mají vedlejší marketingový efekt a tím je, myslím, podpora známosti značky. Obvykle se jedná o uspořádání společenského večera pro vybrané zákazníky spojené s občerstvením (např. grilováním) včetně doprovodného společenského programu.

5.3.4 Media plán

Následující media plán řeší návrh rozložení realizovaných marketingových aktivit pro jednotlivé obory činnosti firmy. S ohledem na zvyklosti trhu, ověřenou účinnost jednotlivých způsobů promování produktů a služeb, finanční omezení a možnosti společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o., byly zcela vyloučeny reklamní rádiové spoty, jejichž cena je velmi vysoká. Účinek je sice velmi výrazný avšak má krátkodobý efekt. Naopak s přihlédnutím k požadovanému efektu marketingových aktivit byly jako relevantní komunikační kanály zvoleny :

- Billboardy
- Neadresná regionální inzerce
- PR články v odborných periodikách (např. TZB info, Stavitel...)
- Internetová prezentace - včetně reklamních bannerů

- Polep firemních vozů - včetně řešení firemního oblečení s logem v barevném schématu
- Social event. - společenská akce pořádaná pro největší zákazníky

Tabulka č. 11 návrh media plánu

SBU	Mediální prostor	Časování aktivit			
		Q1	Q2	Q3	Q4
klimatizace	Regionální tisk	ano	ne	ano	ano
Odtahy spalin a kouřovody	Billboardy, internet, PR	ano	ano	ano	ano
vzduchotechnika	PR, internet	ne	ne	ano	ne
Tepelná čerpadla	Internet, reg. tisk	ne	ano	ne	ano
rekuperace	internet	ne	ne	ano	ne
Velkoobchod	internet	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2016,

5.3.5 Akční programy a rozpočet

Tabulka č. 12 Plán akčních programů - návrh

název akce	cíl aktivity	počet zúčastněných osob	časování	odhadovaný rozpočet
billboardová kampaň	budování značky	-	celoročně	350 000 Kč
Společenská akce	podpora loajality	50	3. kvartál	50 000 Kč
Inzerce, vybrané regiony ČR	budování značky	-	Q1/Q3	140 000 Kč
firemní vozy	budování značky	-	ihned	25 000 Kč
internetová prezentace	více aspektů	-	ihned	80 000 Kč
PR články	budování značky	-	Q2/Q4	60 000
celkem				705 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, [19]

5.3.6 Systém měření a kontroly

Pro kontrolu dosahování vytyčených marketingových cílů navrhuji uskutečňování pravidelných hodnotících jednání vedení firmy s externím konzultantem například z lokální reklamní agentury. Výsledky i marketingový plán budou kvartálně revidovány a v případě zásadních odchylek od původního plánu, budou navrženy příslušné změny. Odpovědným pro tuto činnost je vedení společnosti, avšak, jak již bylo zmíněno výše v návrhu přibrání externí nezávislé osoby se jeví jako vhodné. Jako dílčí nástroj kontroly bude využívána zpětná vazba od zákazníků, na které jsou jednotlivé aktivity cíleny. Jakkoliv jsou hodnoty loajality a budování značky těžko přímo měřitelné, existují marketingové nástroje, které poskytnou relevantní hodnoty. Pro daná zjištění bude s největší pravděpodobností využíváno outsourcingu, najmutím externí agentury.

6 Závěr

Marketing a tedy i marketingové plánování se v dnešní době stává nutností i pro malé a střední podniky. Podmínky trhu velmi za posledních několik let velmi změnily a to jak na globální, tak i republikové nebo regionální úrovni. Zahraniční společnosti, jež se objevují na českém trhu, se snaží velmi propracovanými koncepty získat co největší podíl na trhu a vytváří tak tlak i na malé firmy jakou společnost KLIMA – ELEKTRON s.r.o. je. Schopnost firem uspět je různá a je dána mnoha faktory. Jedním z těchto faktorů je schopnost inovací a to nejen produktových, ale také procesních a inovací v řízení. S těmito procesy nepochybně souvisí zavádění dosud nerealizovaných marketingových konceptů. Marketingové nástroje však stojí často na okraji zájmu právě malých a středních firem. Marketingové aktivity často nejsou navázány na definovanou strategii společnosti nebo jakýkoliv zpracovaný marketingový dokument, marketingový plán nevyjímaje. Cílem této práce bylo navržení doporučení pro sestavení marketingového plánu použitelného pro nadcházející aktivity společnosti. Společnost KLIMA – ELEKTRON s.r.o. nemá k dispozici žádného zaměstnance věnujícímu se marketingu a tak jsou veškeré marketingové aktivity definovány a řízeny jednatelem společnosti. S ohledem tuto skutečnost byl zpracován marketingový plán podniku reflektující jeho současnou situaci a plánové obchodní aktivity.

K sestavení toho plánu bylo nutno zpracovat teoretické vstupy. Ty jsou shrnuty v její první části. Zde bych vyzdvihl provázanost strategického a marketingového plánu a důležitost existence obou těchto dokumentů. Dále bylo nutné analyzovat současný stav provedením externí a interní analýzy. Zde byl kladem důraz na především na ty oblasti, které měli vliv na sestavení návrhu marketingového plánu. Cílem těchto analýz bylo zhodnocení prostředí, v němž se podnik pohybuje. Analýza makroprostředí byla provedena s použitím PEST analýzy vymezující základní politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí podniku. Analýza mikroprostředí obsahovala především rozbor konkurentů, a trhu. K analýze interní situace bylo použito zhodnocení finanční situace pomocí indexových ukazatelů a současně provedeno posouzení současných marketingových nástrojů. Výsledky matice SWOT naznačují silné a slabé stránky podniku. Zde bych vyzdvihl zejména velmi dobrou ekonomickou situaci umožňující využití externího financování stejně tak jako velmi dobrou technickou a kvalitativní zároveň prováděných služeb. Analýza současně naznačuje potenciál, který může KLIMA - ELEKTRON s.r.o. využít a to v části věnované příležitostem. Na tomto místě je zřejmý významný potenciál v technologických trendech doprovázených poptávkou ale také nalézání tržních nik.

V závěru práce je sestavený samotný marketingový plán respektive doporučení pro jeho sestavení, jehož cílem je splnění definovaných marketingových cílů. S ohledem na teoretické vstupy a výsledky analýz navrhuji společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o. tyto základní kroky: koncentrace na podporu budování značky, zejména na celorepublikové úrovni a to v souvislosti s plánovaným uvedením nových produktů na trh, sekundárním aspektem této aktivity bude podpora strategie diferenciací od konkurenčních firem, dále pak podpora loajality s existujícím zákaznickým portfoliem a současně redefinice segmentace zákazníků a tedy i vytváření nových zákaznických vazeb v oborech, jež byly dosud mimo pozornost společnosti. Jako zásadní se pak jeví nastartování procesů vedoucí k penetraci trhu v souvislosti s obchodními aktivitami společnosti.

Stanoveným cílem této práce bylo vytvořit ucelený dokument marketingového plánu firmy KLIMA - ELEKTRON s.r.o. Věřím, že se výše uvedené toto podařilo a zpracovaný dokument bude přínosným materiálem použitelným pro plánování marketingových aktivit této společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. 1. vyd. Překlad Štěpánka Černá, Viktor Faktor. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., WONG, W., SAUNDERS, J., *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2
- [3] PERREAULT, William D a E MCCARTHY. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 12th ed. Chicago: Irwin, c1996. ISBN 0256206872.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.
- [8] DUPAL, P., Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu, [on-line] dostupné na: <http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>
- [9] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-917-8.
- [10] SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-403-1.
- [11] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [12] AMBICIA. Finanční analýza [online]. [cit. 2010-04-20]. Dostupné na WWW: <http://www.ambica.cz/content/view/109/179/>
- [13] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský*

výsledek, oceňování podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

[14] ZIKMUND, M. *Ukazatelé likvidity*, [online]. [cit. 2010-01-03] . Dostupné na www: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>

[15] MACHKOVÁ, H. *Portfolio analýza - Lexikon Strategie* | 25.2.2002 | [on-line] dostupné na: <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>

[16] ČSÚ, *Stavebnictví, byty* [online]. [cit. 2016-03-15]. dostupné na WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi> >

[17] KVAPIL, P., Brandbuilding, *Marketing Journal* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marketingova-scena/brandbuilding__s301x363.html>

[18] ZIKMUND, M. *Finanční analýza*, [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>

[19] HÁCHA, P. *Projekt marketingového plánu konkrétní firmy*, Cheb, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Západočeská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Vedoucí bakalářské práce Ludvík Eger

[20] LORENC.INFO. *Závěrečné práce – metodika* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné na : <<http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>>

[21] ČSÚ, *Jak se daří českému stavebnictví – 2014*, [online]. [cit. 2014-07-17]. Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/jak-se-dari-ceskemu-stavebnictvi-2014-k2r7grd9zu>

[22] ŠTEMBERA, *Daňová politika by měla být stabilní a předvídatelná, shodují se ekonomové*, [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné na: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Danova-politika-by-mela-byt-stabilni-a-predvidatelna-shoduji-se-ekonomove-289256>

[23] ČSÚ, *Stavebnictví - prosinec 2015* [online] [cit. 2016-03-10] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-prosinec-2015>

[24] MPSV, *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2015* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné na: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2015p1/anal2015p1.pdf

- [25] MPSV, *NSP Grafy a informace z dostupných analýz* [online]. [cit. 2016-03-01].
Dostupné na: http://www.mpsv.cz/files/clanky/10624/5_grafy_a_info_z_analyz_final.pdf
- [26] KLIMA - ELEKTRON s.r.o., Interní účetní a obchodní dokumenty společnosti

8 Přílohy

Příloha č. 1 Seznam respondentů marketingového výzkumu

Název společnosti	město	okres
Alfastav, spol.s r.o.	Klatovy	Klatovy
BAU - STAV,s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
BAUING KV, s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
BOLID M, s.r.o.	Mariánské Lázně	Cheb
CZ stavebí holding,a.s.	Plzeň	Plzeň město
ČESTAV s.r.o.	Nové Strašecí	Rakovník
DSP - Domažlický stavební podnik s.r.o.	Domažlice	Domažlice
EUROSTAV Karlovy Vary	Karlovy Vary	Karlovy Vary
HABERZETTL, s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
HODA s.r.o.	Plzeň	Plzeň město
HOSTA stavební s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
IKO stavby, s.r.o	Plzeň	Plzeň
Inmont Cheb	Cheb	Cheb
INTERSTAV, spol. s r.o.	Všeruby U Plzně	Plzeň sever
Iskom	Plzeň	Plzeň
ISSO, spol. s r.o.	Sokolov	Sokolov
JIPS stavební firma	Kralovice	Plzeň sever
JP ENGINEERING s.r.o.	Ostrov Nad Ohří	Karlovy Vary
KADLEC stavební, s.r.o.	Cheb	Cheb
KARPEM, spol. s r.o.	Domažlice	Domažlice
Klatovská stavební společnost, s.r.o	Klatovy	Klatovy
KV - ProIng,s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
KVARYOD, spol. s r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
LD Služby s.r.o.	Kraslice	Sokolov
LISTAV s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
Mavilla, s.r.o.	Plzeň	Plzeň
Novistav	Tachov	Tachov
NPM -stavební společnost,s.r.o.	Plzeň	Plzeň
OBSTAV profi, s.r.o.	Přeštice	Plzeň jih

Partnerské projekty	Plzeň	Plzeň město
PENSTAV PLZEŇ s.r.o.	Plzeň	Plzeň město
Plzeňské stavitelství PSV PLUS s.r.o.	Plzeň	Plzeň město
Professional Building, s.r.o.	Plzeň	Plzeň město
Profistav Plzeň	Plzeň	Plzeň město
RENOSTAV	Koloveč	Domažlice
SBS-stav s.r.o	Kdyně	Domažlice
SBT stavby, s.r.o	Rokycany	Rokycany
Simply Invest, s.r.o	Plzeň	Plzeň město
Sluměta Tachov s.r.o.	Tachov	Tachov
SOLARSTAV, s.r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
SPS s.r.o.	Loket	Sokolov
STAFIKO STAV	Domažlice	Domažlice
Stafiko stav,s.r.o.	Domažlice	Domažlice
STANAP	Karlovy Vary	Karlovy Vary
STASKO plus, spol. s r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
Stavby Mariánské Lázně ,s.r.o.	Mariánské lázně	Cheb
STAVBY WESTMONT,s.r.o.	Velká Hleďsebe	Cheb
Stavební činnost, s.r.o.	Sokolov	Sokolov
STAVEBNÍ PODNIK Rakovník	Rakovník	Rakovník
Stavební práce KULE s.r.o.	Chválenice	Plzeň město
Stavitelství Šmíd,s.r.o	Plzeň	Plzeň
STAVMONTA s.r.o.	Plzeň	Plzeň město
STAVOSERVIS	Plzeň	Plzeň město
Stavpartner, spol.s.r.o	Plzeň	Plzeň
STAVPRAN, spol. s r.o.	Plzeň	Plzeň město
STAWO Přeštice, s.r.o.	Přeštice	Plzeň jih
SUK - stavby, s.r.o.	Hlavňovice	Klatovy
Sušická stavební, s.r.o.	Sušice	Klatovy
ŠABATA,s.r.o.	Rokycany	Rokycany
TIMA, spol. s r.o.	Karlovy Vary	Karlovy Vary
VLČEK - stavby s.r.o.	Horšovský Týn	Domažlice
Západočeské stavby, s.r.o.	Plzeň	Plzeň město

Západočeský STAVEX, spol.s r.o.	Trhanov	Rokycany
Zikostav, s.r.o.	Heřmanova Huť	Plzeň sever

Seznam obrázků

str.

Obrázek č. 1 Proces metodiky práce, Zdroj : vlastní zpracování 2016	12
Obrázek č. 2 Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním.	9
Obrázek č. 3 grafické vyjádření strategie podniku a její návaznost na plány jednotlivých útvárů.....	10
Obrázek č. 4 Realizace strategického plánování a kontrolní procesy	11
Obrázek č. 5 Složky strategického plánování	12
Obrázek č. 6 Složky SWOT analýzy.....	14
Obrázek č. 7 Matice tržního podílu a růstu BCG.....	16
Obrázek č. 8 Matice strategického plánování společnosti GE	20
Obrázek č. 9 Matice produktů a expanze na nové trhy - Ansoffova matice	22
Obrázek č. 10 Základní složky marketingového plánu	25
Obrázek č. 11 Základní složky marketingového mixu 4P.....	27
Obrázek č. 12 Logo společnosti	28
Obrázek č. 13 Organizační struktura společnosti.....	30
Obrázek č. 14 Podíl jednotlivých SBU na obratu společnosti	31
Obrázek č. 15 Struktura objemu zakázek dle typologie klimatizací	33
Obrázek č. 16 Struktura druhů zakázek (hodnoceno z obratu)	35
Obrázek č. 17 Zakáznické portfolio	41
Obrázek č. 18 Vývoj trendu indexu stavební produkce 2001 - 2014.....	42
Obrázek č. 19 Inflace – 2009 až 2016, míra inflace a její vývoj v ČR	45
Obrázek č. 20 HDP – 2009 až 2016, vývoj HDP a jeho vývoj v ČR.....	46
Obrázek č. 21 Nezaměstnanost – 2013 až 2016, vývoj HDP a jeho vývoj v ČR.....	47
Obrázek č. 22 Struktura obyvatelstva dle věkových skupin (demografická projekce ČSÚ) ..	48
Obrázek č. 23 Struktura zákazníků - podíly.....	52

Seznam tabulek

str.

Tabulka č. 1 Vývoj indexu stavební produkce 2001 - 2015.....	41
Tabulka č. 2 Tabulka konkurenčních firem a definování rozsahu jejich činností v r.2016	50
Tabulka č. 3 Redefinice zákaznických skupin - segmentace a kategorizace	55
Tabulka č. 4 SWOT analýza společnosti KLIMA - ELEKTRON s.r.o	57
Tabulka č. 5 Výpočty běžné likvidity	59
Tabulka č. 6 Výpočty pohotové likvidity	60
Tabulka č. 7 Výpočty okamžité likvidity	61
Tabulka č. 8 Výpočty rentability aktiv	62
Tabulka č. 9 Výpočty rentability vlastního kapitálu	63
Tabulka č. 10 Výpočty rentability tržeb	63
Tabulka č. 11 návrh media plánu	70
Tabulka č. 12 Plán akčních programů - návrh.....	70