

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
Fakulta lesnická a dřevařská  
Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

**Marketingová strategie a analýza vybraného  
podniku Ilim Group OAO v Rusku**

Bakalářská práce

Autor: Anastasiia Pervushina

Vedoucí práce: doc. Ing. Roman Sloup, Ph.D.

2015

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Fakulta lesnická a dřevařská

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anastasia Pervushina

Hospodářská a správní služba v lesním hospodářství

Název práce

**Marketingová strategie a analýza vybraného podniku Ilim Group OAO v Rusku**

Název anglicky

**Marketing strategy and analysis of the selected company Ilim Group OAO in Russia**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout marketingovou strategii a provést SWOT analýzu vybraného podniku Ilim Group OAO (otevřená akciová společnost). Také provést analýzu ruského trhu s celulórou a papírem.

### Metodika

Bude provedena marketingová analýza trhu s celulórou a papírem v Rusku. Na základě provedené analýzy bude proveden návrh marketingové strategie pro vybraný podnik. Bude provedena rovněž SWOT analýza a finanční analýza uvedeného podniku.

**Doporučený rozsah práce**

35-55 stran

**Klíčová slova**

papír, celuloza, SWOT analýza, marketing, Rusko

---

**Doporučené zdroje informací**

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., KELLER, K., L. Marketing management, 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Roman Sloup, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2015

**doc. Ing. Václav Kupčák, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2015

**prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.**

Děkan

V Praze dne 19. 04. 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Marketingová strategie a analýza vybraného podniku Ilim Group OAO v Rusku“ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Romana Sloupa, Ph.D, a použila jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů. Jsem si vědoma, že zveřejněním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne 18. 4. 2015

Anastasiia Pervushina

## **Poděkování**

Mé poděkování patří doc. Ing. Romanovi Sloupu, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, s jakou mi při zpracování bakalářské práce pomáhal.

Dále rodičům a sourozencům, bez jejichž podpory by tato práce nebyla možná.

Děkuji rovněž firmě Ilim Group OAO za poskytnutí cenných informací.

## **Abstrakt**

Tématem této bakalářské práce je marketingová strategie podniku Ilim Group OAO v Rusku. V první části práce jsou popsány důležité pojmy, které se týkají marketingu a marketingové strategie. Uvedeny jsou informace ohledně provádění SWOT analýzy a finanční analýzy. Ve druhé části této práce se zabývám stávající situací podniku, totiž analýzou makro- a mikroprostředí, SWOT analýzou a finanční analýzou podniku Ilim Group OAO. Výsledky těchto analýz ukázaly, že podnik od roku 2012 do roku 2014 prováděl modernizaci technologií pomocí dlouhodobých a krátkodobých závazků, úvěru a vlastního kapitálu, aby zvýšil množství výrobků a surovin pro vstup na nový zahraniční trh.

V další části práce jsem se pokusila navrhnout nové marketingové strategie pro ruské a zahraniční trhy a podrobně popsala postupy a opatření, které podnik musí provést, aby svou stávající situaci zlepšil.

## **Klíčová slova:**

Papír, celulóza, SWOT analýza, marketing, Rusko.

## **Summary**

The purpose of this final thesis is to identify the marketing strategy that is used by the „Ilim Group OAO“ company, which is based in Russia. First part of the research will analyse important aspects of company's marketing strategy such as SWOT analysis and financial considerations.

Second part will briefly outline the current situation in the company, specifically macro and micro environment factors that affect company as well as part of the situation analysis. In the years of 2012 to 2014, „Ilim Group OAO“ has conducted a modernization of technology with a support all long-term and short-term payables, loans and equity in order to increase the amount of products and raw materials and enter new market. This research study will propose the strategy that can be used as an alternative in order to improve current situation of „Ilim Group OAO“.

## **Keywords:**

Paper, cellulose, SWOT analysis, marketing, Russia.

## **Obsah**

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1.Cíle práce</b> .....	<b>8</b>
<b>2.Metodika</b> .....	<b>8</b>
<b>3.Literární rešerše</b> .....	<b>8</b>
3.1 Pojem marketing a jeho definice .....	8
3.2 Marketingová koncepce .....	9
3.3 Strategický management a plánování – vymezení pojmů .....	11
3.4 Strategický řídicí proces .....	11
3.4.1 Určení poslání firmy .....	12
3.4.2 Specifikace cílů podniku.....	13
3.4.3 Identifikace příležitostí podniku .....	14
3.5 Strategický marketingový proces.....	15
3.5.1 Plánovací fáze .....	15
3.5.1.1 Marketingová situační analýza .....	16
3.5.1.2 SWOT analýza .....	17
3.5.1.3 Finanční analýza .....	18
3.5.1.4 Stanovení marketingových cílů .....	22
3.5.1.5 Formulování marketingových strategií .....	23
3.5.1.6 Marketingový mix.....	24
3.5.2 Realizační fáze .....	25
3.5.3 Kontrolní etapa .....	25
<b>4.Ilim Group OAO</b> .....	<b>26</b>
4.1Profil podniku .....	26
4.2.1 Mikroprostředí .....	27
4.2.1.1 Výrobky .....	27
4.2.1.2 Cena .....	28
4.2.1.3 Distribuce.....	28
4.2.1.4 Propagace.....	29
4.2.1.5 Zákazníci.....	29
4.2.1.6 Konkurence .....	30
4.2.2 Makroprostředí.....	30
4.2.3 SWOT analýza.....	31
4.2.4 Finanční analýza .....	34
4.3 Marketingové cíle podniku .....	43

4.4 Návrh marketingové strategie podniku.....	43
<b>Závěr.....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam použité literatury a elektronických zdrojů.....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>47</b>



## Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila Marketingovou strategii a analýzu vybraného podniku Ilim Group OAO v Rusku. Důvodem výběru tohoto podniku byla skutečnost, že Ilim Group OAO je největším a nejvýznamnějším podnikem na výrobu celulózy a papíru v Rusku, jehož pobočka se nachází v mém rodném kraji, a tím je pro mě snadno dostupný.

Rusko má obrovské množství zalesněných území. S přibližně jednou čtvrtinou světových zásob zaujímá Rusko první místo na světě. Lesní hospodářství je jedním z největších a nejdůležitějších odvětví ruské ekonomiky, jež má významný vliv na tvorbu rozpočtu a devizových rezerv země.

Ekonomika mnoha lesnických a dřevozpracujících podniků trpí neúspěchy v důsledku nesprávného sestavení nebo nedodržení marketingového plánu. Proto analyzování podniku, který se zabývá lesním hospodářstvím, je aktuální a nezbytné téma.

## **1. Cíle práce**

Hlavním cílem práce je analýza a zhodnocení stávajících cílů podniku Ilim Group OAO v Rusku a návrh marketingové strategie pro produktivnější fungování podniku. Analýza bude provedena z dostupných podkladů od vedení výše uvedeného podniku na základě odborné literatury. Zároveň si práce klade za cíl provedení SWOT analýzy vybraného podniku, finanční analýzy a analýzy ruského trhu s celulózou a papírem.

## **2. Metodika**

Na začátku bakalářské práce nejprve definuji některé důležité pojmy z oblasti marketingu a s ním související pojmy, zároveň se v této kapitole budu věnovat strategickému managementu a plánování. V další kapitole představím podnik Ilim Group OAO. V této části se budu zabývat profilem podniku a situační analýzou, která zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Marketingová strategie může být úspěšná pouze tehdy, pokud je založena na důkladné analýze všech dostupných informací. Proto v další části vypracuji SWOT analýzu a zhodnotím vybrané ukazatele finanční analýzy. V poslední kapitole se na základě provedených analýz pokusím navrhnout novou marketingovou strategii.

## **3. Literární rešerše**

### **3.1 Pojem marketing a jeho definice**

Neexistuje jediná všeobecně přijatelná definice marketingu, která by byla s to vystihnout specifický charakter aplikace marketingu v různých typech organizací a na různých trzích v rozdílných stádiích vývoje trhu. Každý autor interpretuje definici slova marketing jinak.

Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními (Kotler, 2001).

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace (Světlík, 1992).

Marketing je souborem všech aktiv určených k identifikaci a uspokojování

potřeb a přání zákazníka (Assael, 1990).

Z tohoto malého seznamu vidíme, že autoři chápou slovo marketing z několika základních hledisek.

- Marketing je funkce a soubor činností
- Marketing je konkurenceschopnost
- Marketing je proces, který vede k dosažení podnikových cílů
- Marketing je filosofie a postoj firmy

### **3.2 Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce představuje systém základních postojů, ustanovení a nástrojů činnosti marketingu, které se používají k dosažení cílů společnosti, kterým je především zisk a spokojenost konečného spotřebitele.

Známe pět základních koncepcí marketingové aktivity

- Výrobní koncepce
- Výrobová koncepce
- Prodejní koncepce
- Marketingová koncepce
- Koncepce společenského marketingu

#### **Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších. Jejím základem je, že spotřebitel bude mít v oblibě jen ty produkty, které jsou levné a snadno dosažitelné. Výrobní koncepce se uplatňuje v případech, kdy poptávka převyšuje nabídku. Nižší náklady je možné dosáhnout vysokým objemem výroby, tím se zvyšuje zisk a přitom se udržuje nízká cena produktů. Tato koncepce vede k dosažení dominantního postavení na trhu v případě nedostatku výrobků, kdy jsou spotřebitelé ochotni koupit jakýkoli produkt (Kotler, 2001).

### **Výrobní koncept**

Výrobní koncept vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou favorizovat produkty s nejvyšší kvalitou, funkčností, jakostí a designem. Jsou si vědomi toho, že za toto prestižní zboží zaplatí nemalou cenu. Výrobní koncept může občas přecházet až v marketingovou krátkozrakost, kdy se firma příliš snaží svůj výrobek vylepšit a zapomíná na skutečné potřeby a přání zákazníka (Kotler, 2001).

### **Prodejní koncept**

Firma, která uplatňuje prodejní koncept, se snaží dostat produkty co nejdříve ke konečnému uživateli. Snaží se o prodej všemi možnými způsoby, zvýšenou propagací, reklamními letáky, telemarketingem, promo akcemi či vlastní sítí prodejen. Tato snaha však může být i na škodu, když není dodržena správná míra a místo pozitivní reakce na marketingovou snahu potenciální kupující výrobek odmítá (Kotler, 2001).

### **Marketingový koncept**

Cílem této koncepce je splnit očekávání zákazníka, zaměřit všechny snahy firmy: vývoj, výrobu i prodej k efektivnímu uspokojení jeho potřeb. Marketingový koncept stojí na čtyřech pilířích:

- Cílový trh – trh se skládá z nespočetného množství trhů, které jsou zaměřeny podle mnoha kritérií, každá firma se zaměřuje na svůj specifický cílový trh, na kterém se hodlá prosadit.
- Zákaznické potřeby – jsou rozmanité a uspokojit je není jednoduché. Mnohdy sám zákazník nemá zcela jasnou představu o tom, co preferuje. Pro firmu je nelehkým úkolem identifikovat tyto potřeby a nabídnout ten správný výrobek.
- Integrovaný marketing – znamená, že na uspokojení potřeb zákazníků se podílí firma jako celek, to jest všichni zaměstnanci firmy od dělníka až po ředitele společnosti.
- Rentabilita – je jedním z hlavních cílů firem. Pro soukromé firmy je to zejména zisk, u neziskových organizací se jedná o samotnou existenci a získání prostředků pro další působení (Kotler, 2001).

## **Koncepce společenského marketingu**

Tato koncepce zahrnuje kromě marketingové koncepce také ohledy na životní prostředí a zájmy celé společnosti. Nabádá firmy k uplatňování etických a sociálních hledisek. Vyhýbá se potencionálním konfliktům mezi spotřebitelskými požadavky, zájmy a dlouhodobým blahobytem celé společnosti. Její realizace je možná jen tehdy, pokud podnikatelé budou respektovat nejen požadavky dosahování zisku, ale i veřejný zájem a budou si uvědomovat společenskou odpovědnost (Kotler, 2001).

### **3.3 Strategický management a plánování – vymezení pojmů**

#### **Strategie**

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma pro postup. Schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.

Strategií máme na mysli použití prostředků (metodologie, metod, nástrojů,...) k naplnění kritérií cílů a jejich prostřednictvím i cílů podniku.

#### **Strategické plánování**

Strategické plánování je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst (Kotler, 1997).

#### **Strategický marketing**

Strategický marketing je druh podnikatelské činnosti, zaměřené na vymezení postavení poskytovaných služeb podniku na trhu a na stanovení strategie pro propagaci zbožové skupiny nebo služeb od výrobce ke spotřebiteli. Prostřednictvím strategického marketingu probíhá analýza ustanovení, preferencí a požadavků zákazníka. Všechny tyto údaje se používají k výrobě nových skupin zboží nebo poskytování služeb (Kudera, 2000).

### **3.4 Strategický řídicí proces**

Je známo, že kvalifikované a promyšlené strategické řízení v podmínkách moderní ekonomiky je nezbytnou a zásadní otázkou úspěchu každého podniku. V obecném smyslu strategie řízení je plán vedení firmy, který je zaměřen na posílení její pozice,

spokojenost spotřebitelů a dosažení stanovených cílů.

V podmínkách velké konkurence a rychle se měnící situace se firmy musí nejen soustředit na vnitřní stav, ale také vytvářet dlouhodobou strategii chování, která by jim umožnila udržet krok se změnami, které probíhají v jejich okolí. Praxe stejně ukazuje, že v činnosti organizace strategie obvykle chybí, což vede často k neúspěchu v tržní soutěži. Je to jednak proto, že organizace plánují svou činnost na základě toho, že se okolí nebude měnit, a jednak proto, že plánování začíná analýzou vnitřních funkcí a zdrojů firmy (Ansoff, 2009).

Strategické řízení lze chápat jako soubor tří vzájemně propojených řídicích procesů:

- Určení poslání firmy
- Specifikace cílů podniku
- Identifikace příležitostí podniku

### **3.4.1 Určení poslání firmy**

Poslání je smysl existence společnosti z pozice uspokojení potřeb zákazníků, implementace konkurenční výhody a motivace zaměstnanců firmy. Existuje mnoho přístupů k definici poslání a k jeho obsahu. Ústředním bodem poslání je odpověď na otázku: jaký je hlavní cíl organizace?

Jsou dvě varianty formulování poslání firmy. Krátké poslání představuje 1–2 krátké věty – první je značkový slogan organizace, zaměřený především na tvorbu image organizace společnosti.

Jak uvádí Burmistrov (2004), druhá je rozšířená verze poslání nejčastěji formulovaná pro vnitřní potřeby a musí podrobně zveřejnit všechny potřebné aspekty poslání. Mezi nimi jsou:

- cíle fungování firmy
- oblast činnosti firmy
- filozofie firmy
- metody dosažení stanovených cílů
- způsoby interakce organizace společnosti (sociální politika, organizace)

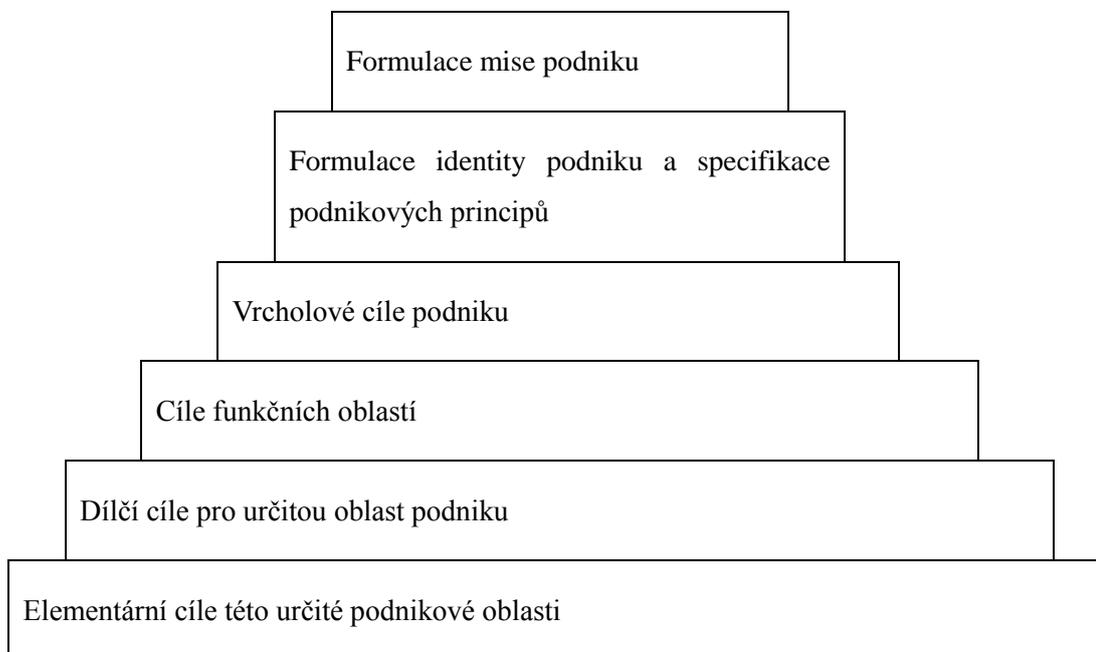
V praxi existuje pro vyjádření poslání podniku mnoho způsobů:

- pomocí vztahu k trhu
- pomocí „4 C“ (customer, company, competition, channel)

- pomocí používaných technologií
- pomocí výrobků a služeb, které podnik poskytuje

### 3.4.2 Specifikace cílů podniku

Definice cílů je požadovaný stav podniku, na jehož dosažení se zaměřuje činnost podniku. Ve strategickém řízení se vyjadřují tři typy cílů. Vrcholovým cílem je formulace mise (účel, poslání) podniku, na ni navazuje formulace identity podniku a specifikace podnikatelských principů (podniková politika a praxe). Prováděcí cíle vykazují následující posloupnost: vrcholové cíle podniku, cíle funkčních oblastí (jednou z důležitých funkčních oblastí je právě marketingová strategie, vedle ní pak nákupní, výrobní, investiční, finanční, personální atd.), pak již následují dílčí cíle pro určitou oblast podniku (pro strategickou podnikatelskou jednotku) a základnu tvoří elementární cíle této určité podnikové oblasti (v našem případě pak operace s nástroji marketingového mixu a jejich cíle). Na všech stupních této cílové hierarchie se bude projevovat, v jaké globální situaci se podnik nachází, zda ve fázi „zápasu o přežití“, či ve fázi „sanace a konsolidace“, případně ve fázi „usilování o expanzi“ (dynamizující se rozvoj) (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).



Obr. č. 1: *Hierarchie cílů*

Dále jsou uvedeny skupiny a příklady podnikových strategických cílů, které se stávají součástí marketingového plánu. Jde o tyto skupiny:

- cíle týkající se postavení podniku na trhu: podíl na trhu, velikost obrátu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy
- cíle týkající se rentability: zisk, rentabilita z obrátu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu
- finanční cíle: likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování
- sociální cíle: ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti
- cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení: nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.

### **3.4.3 Identifikace příležitostí podniku**

Jak uvádí Horáková (2003), příležitosti jsou pro podnik faktorem nezbytným pro dosažení cílů i splnění poslání a tím i faktorem nutným pro dosažení prosperity podniku.

Identifikace příležitostí spočívá v nalezení správného poměru mezi:

- eventualitami, jež přicházejí v úvahu ve vnějším marketingovém prostředí a jsou pro podnik výhodné,
- schopnostmi a zdroji podniku.

Podnik se setkává s celou řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných, a musí pečlivě zvažovat konečnou volbu. Pro konečné rozhodnutí by měl mít podnik k dispozici jednak posouzení souladu příležitostí s cíli podniku, jeho schopnostmi a zdroji, ale také další informace, týkající se především:

- pravděpodobného rozměru vytypované příležitosti
- pravděpodobných možností jejího růstu a ziskového potenciálu
- míry rizik spojených s jejím využitím
- pravděpodobností získání trvalé konkurenční výhody jejím prostřednictvím.

Poznané možné využitelné příležitosti v rámci daného prostředí je třeba brát v úvahu



v rámci strategického vývoje a vytvořit prostor pro jejich využití v příslušné marketingové strategii (Burmistrov, 2004).

### **3.5 Strategický marketingový proces**

Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy.

Jak uvádí Jakubíková (2013), marketingové řízení může být úspěšné za předpokladu splnění určitých podmínek, které můžeme charakterizovat následovně. Existuje:

- vysoce rozvinutý trh
- převaha nabídky nad poptávkou z hlediska kvantity
- relativní nasycenost základních potřeb spotřebitelů
- konkurence
- snaha o udržení či zvýšení tržního podílu
- řešení potřeb a přání zákazníků.

Strategický marketingový proces se uskutečňuje ve třech hlavních fázích, jimiž jsou plánování, realizace a kontrola. Zaměřuje se na všechny aktivity, které jsou spojeny se vzájemným vztahem VÝROBEK-TRH. Pomáhá podniku pochopit všechny složitosti marketingových činností, vyrovnat se s nimi a poskytnout základ pro jejich koordinaci (Kotler, 2001).

#### **3.5.1 Plánovací fáze**

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování (Jakubíková, 2013).

Jak uvádí Horáková (2003), plánovací etapa zahrnuje následující kroky:

- marketingovou situační analýzu
- stanovení marketingových cílů
- formulování marketingových strategií
- sestavení marketingového plánu

### **3.5.1.1 Marketingová situační analýza**

Plánovací proces začínáme provedením marketingové situační analýzy. Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu. Jejím prostřednictvím, na základě zhodnocení minulosti a současnosti, jsme schopni naznačit předpoklady pro budoucí vývoj. Pomáhá firmě najít její místo na trhu, v němž funguje, a naznačit směr pro budoucí vývoj (Horáková, 2003).

Představuje dva typy analýzy – interní a externí. Interní podmínky (které jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné) vypovídají o vnitřní situaci podniku. Patří sem např. know-how, značka, vnitropodniková struktura apod. Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podnikovou situaci. Aby byla situační analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, musí být komplexní (Horáková, 2003).

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí.

#### **Makroprostředí**

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.

Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické (vlivy do značné míry předurčující logistiku podniku), technologické, ekologické aj. To znamená, že některé z vlivů jsou hmotné (např. technologické) a další jsou nehmotné (Jakubíková, 2013).

#### **Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.

Do mikroprostředí lze zařadit: partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, veřejnost (ovlivňovatele) aj.

Veřejnost se člení na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnance) (Jakubíková, 2013).

Na základě spojení vyhodnocení mikroprostředí a makroprostředí vzniká finanční analýza a SWOT analýza.

### 3.5.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základní analýza prostředí, ve kterém se podnik nachází. Podniky ji většinou umisťují na její závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Může být samozřejmě prováděna i jako samostatný krok v rámci marketingového procesu (Horáková, 2003). SWOT analýza zahrnuje nejen interní vlivy představující silné a slabé stránky (někdy nazývané interní audit), ale i externí vlivy představující příležitosti a hrozby (někdy nazývané externí audit).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, 2013).

Zkratka SWOT vznikla z počátečních písmen příslušných anglických termínů:

- **STRENGTHS** – silné stránky – neboli přednosti podniku (schopnosti, dovednosti), které významně ovlivňují postavení podniku na trhu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžké okopírovat a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu (Horáková, 2003). Mezi silné stránky podniku patří: tradice značky, kvalifikovaní zaměstnanci, kvalitní služby, kvalitní management a jiné.
- **WEAKNESSES** - slabé stránky – znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu (Horáková, 2003). Mezi slabé stránky podniku můžeme zařadit nekvalitní služby či výrobky, špatnou pověst podniku, zadluženost podniku, nemotivované zaměstnance a další.
- **OPPORTUNITIES** – příležitosti – představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a

účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat (Horáková, 2003). Jako příležitost můžeme označit například neexistenci konkurence nebo snadný vstup na nové trhy.

- **THREATS** – ohrožení – je výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení (Horáková, 2003). Jako hrozba může na podnik působit nově příchozí konkurent či vlastní snižující se konkurenceschopnost.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Silná stránka jednoho podniku může být posuzovaná v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. Domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře (Horáková, 2003).

### **3.5.1.3 Finanční analýza**

Hlavním úkolem finanční analýzy, nástroje na řízení společnosti, je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření (Skaličková, 2007).

Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou nejdůležitější základní účetní výkazy:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow).

Pomocné nástroje:

- horizontální analýza
- vertikální analýza
- poměrové ukazatele

Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech (Kislingerová, 2007).

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů) zkoumá změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Finanční účetní výkazy obsahují jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje z předcházejících let nebo alespoň z minulého roku. Je nutné mít k dispozici údaje za minimálně dvě po sobě jdoucí období. Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Technika rozboru je následující:

- vypočte se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let (absolutní výše změny)

**absolutní změna = hodnota t – hodnota t-1**

- vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

**procentní změna = absolutní změna x 100 (%) / hodnota t-1**

Kromě procentní změny lze změnu vyjádřit indexem, a to buď řetězovým, nebo bazickým. Bazické indexy porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období, které je vzato za základ pro srovnání. Řetězové indexy srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v předcházejícím období (Grünwald, Holečková, 2004).

### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza) zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazu na zvoleném základu. Při analýze rozvahy bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv. Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb. Tato technika umožní zkoumat relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých činitelů na tvorbě zisku. Pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety, proto se označuje jako vertikální analýza. Máme-li navíc vedle sebe údaje za dva roky či za více let, můžeme identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny komponent. Nevýhodou procentní analýzy je hlavně to, že změny pouze konstatuje, neukazuje však jejich příčiny. Je výchozím krokem v orientaci v konkrétním podniku a

může upozornit na problémové oblasti, které bude třeba podrobit hlubšímu rozboru (Grünwald, Holečková, 2004).

## **Vybrané poměrové ukazatele**

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability (výnosnosti) poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které byly použity k jeho dosažení. Rentabilita měří schopnost podniku produkovat nové zdroje, dosahovat zisku použitím vloženého kapitálu (Růčková, 2008). K posouzení rentability jsou nejčastěji používány tyto ukazatele:

#### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Ukazuje, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme (jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí) (Knápková, 2010).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého majiteli podniku (Knápková, 2010).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

#### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit zásoby na hotové peníze. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku dokáže podnik vytvořit na 1 Kč tržeb (Knápková, 2010).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} * 100 [\%]$$

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uhradit své finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti. Poměří tedy to, čím se dá platit, s tím, co je potřeba uhradit (Máče, 2006).

#### **Likvidita běžná (likvidita III. stupně)**

Vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Je označována jako likvidita 3. stupně. Doporučovaná hodnota se pohybuje v intervalu 1,5–2,5 (Růčková, 2008).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}}$$

#### **Likvidita pohotová (likvidita II. stupně)**

Eliminuje z oběžných aktiv zásoby. Pohotová likvidita představuje likviditu 2. stupně. Doporučovaná hodnota by se měla pohybovat v intervalu mírně nad 1 (1–1,5) (Růčková, 2008).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### **Likvidita okamžitá (likvidita I. stupně)**

Vyjadřuje schopnost podniku hradit okamžitě splatné závazky. Okamžitá likvidita představuje likviditu 1. stupně. Doporučovaná hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,2–0,5 (Růčková, 2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bank. úvěry}}$$

#### 3.5.1.4 Stanovení marketingových cílů

Dalším krokem plánovací etapy je proces stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období (Jakubíková, 2013).

Marketingové cíle by měly být:

- stanovené na základě potřeb zákazníků – zásada „náš zákazník, náš pán“
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení
- přesně, jasně a konkrétně vymezené – kterých výrobků a segmentů trhů se cíle týkají
- případné (vhodné) – zapadat do souboru základních cílů podniku
- srozumitelné – zřetelnost a pochopitelnost pro všechny podnikové úrovně
- měřitelné v určitých časových etapách – neměřitelný cíl není uspokojivě formulován a nemá smysl
- reálné (dosažitelné) – transformace cílů do reálných úkolů
- akceptovatelné – soulad cílů s prioritami podniku
- vzájemně sladěné, sdílné a podnětné – stanovené cíle musí být v harmonických vztazích
- hierarchicky uspořádané – dosažení určitého cíle musí předcházet splnění cíle jiného (Horáková, 2003).

Jako marketingové cíle mohou být stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny nebo konkurenční jmenovité úkoly, například vstup na určitý trh, zavedení nového nebo inovovaného produktu na trh, snížení cen určitých produktů, změna kontraktačních podmínek,



zajištění významné propagační akce, rozšíření forem prodeje, zúžení distribuční sítě, snížení marketingových nákladů atd.

### 3.5.1.5 Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie určují základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Je to řada kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace (Horáková, 2003).

Strategií existuje velká spousta, pro podniky zabývající se jedinou oblastí podnikání je jistě výběr strategie snazší než pro podniky zabývající se více činnostmi. Některé může použít jakýkoliv podnik, jiné jen např. podnik výrobní, další jsou vhodné pro podniky poskytující služby. Michaelu Porterovi (1994) se je však podařilo shrnout do tří základních:

- **Nákladová priorita:** firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, mohla tak nabídnout produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout většího podílu na trhu
- **Diferenciace:** firma se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Je pochopitelné, že jen těžko může být vedoucí firmou ve všech směrech. Pěstuje ty silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu a užitky v některé oblasti
- **Ohnisko soustředění:** firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů na trhu. Neusiluje o celý trh, spíše se soustřeďuje na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů, a snaží se o získání vedoucího postavení v ceně nebo jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků.

Igoru Ansoffovi se podařilo vytvořit matici, která umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a hodnocení souvisejících rizik (Wood, 2007). Ansoffova matice má dvě dimenze:

- Vertikálně jsou popsány trhy – existující a nové

- Horizontálně jsou popsány produkty – existující a nové

Matice vypadá následovně:

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

Obr. č. 2: Matice podle Ansoffa

Kombinací obou typů trhů a obou typů produktů vznikají čtyři typy strategií:

- **Tržní penetrace** – firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Jejím cílem je zvýšit tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.
- **Rozvoj trhu** – zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty, a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.
- **Rozvoj produktu** – firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.
- **Diverzifikace** – jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

### 3.5.1.6 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů (úkolů a dílčích opatření), které společnost využívá k dosažení marketingových cílů na daném trhu. V konečném důsledku napomáhá uspokojit požadavky zákazníků způsobem, díky kterému dosáhne svých vytyčených cílů optimální cestou (Kotler, 2001).

Za základní definici je považována koncepce „4P“, která je nejznámější a v praxi nejužívanější.

**Product** (produkt) – výrobek či služba, která uspokojí přání a potřebu lidí.

**Price** (cena) – hodnota produktu, za kterou se produkt prodává, vyjádřená v penězích. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

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

**Promotion** (propagace) – jakým způsobem se zákazník o produktu dozví (Kotler, 2001).

### 3.5.2 Realizační fáze

I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Plán musí být totiž také úspěšně realizován. Realizace znamená soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo vytyčených cílů. Znamená plné pochopení možných přístupů vedoucích k provedení strategie a v rámci každodenních operací vést lidi k plnění úkolů pro dosažení žádaných výsledků, a to za podmínky spojení struktury odměňování s vytyčenými cíli (Horáková, 2003).

### 3.5.3 Kontrolní etapa

Kontrolní etapa strategického marketingového procesu (třetí a závěrečná) komplexně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem (do jaké míry podnik dosahuje vytyčených cílů), a pokud se tak neděje, potom sleduje, kde tkví příčiny (má diagnostickou úlohu) (Horáková, 2003).

## 4. Ilim Group OAO

### 4.1 Profil podniku

Ilim Group – největší podnik ruského průmyslu celulózy a papíru.

Strategickým partnerem podniku „Ilim Group“ a majitelem 50 % akcií je největší světová společnost Celulózo-papírenského průmyslu International Paper. Sídlo společnosti se nachází v Petrohradě. Podniky nacházející se v Leningradské, Archangelské a Irkutské oblasti jsou v ruském lesohospodářském areálu klíčové. Vyrábí se v nich 70 % ruské celulózy, 20 % lepenky a 32 % papíru. Celkový roční objem výroby celulózy a papíru ve společnosti přesahuje 2,96 milionů tun. Všechna aktiva „Ilim Group“ jsou strukturována podle geografického principu a jsou rozdělena na obchodní jednotky:

Ilim Group-Západ

Ilim Group-Východ

Ilim Vlnitá lepenka

Obchodní jednotka „**Ilim Group-Západ**“ zahrnuje tyto pobočky: Pobočku v městě Korjažma (Archangelská oblast). Tato pobočka ročně vyprodukuje více než 1 milion tun celulózy. Podíl pobočky na výrobě celé ruské komoditní celulózy je asi 15 %. Asi 50 % produkce podniku vstupuje na domácí trh, zbytek se vyváží do Evropy, Asie, na Blízký východ a do Severní Ameriky.

A pobočku Petrohradský kartono-poligrafický kombinát (Leningradská oblast).

Obchodní jednotka „**Ilim Group Východ**“ zahrnuje tyto pobočky: Pobočku v městě Bratsk (Irkutská oblast). Ta je schopna zpracovávat až 7 milionů krychlových metrů dřeva za rok. Celkové roční vydání celulózy a papíru je 724 tisíc tun. Pobočka produkuje více než 22 % ruské komoditní celulózy. Hlavními trhy jsou Čína (až 80 % z celkového objemu vývozu) a Jihovýchodní Asie. A pobočku v městě Ust-Ilimsk (Irkutská oblast). Ta ročně vyprodukuje 756 tisíc tun komoditní celulózy. Podíl pobočky tvoří asi 30 % v Rusku vyráběné komoditní celulózy. Firma vyváží 90 % z celkového objemu vyrobené bělené celulózy do evropských a asijských zemí.

Obchodní jednotka „**Ilim Vlnitá lepenka**“ zahrnuje závod na výrobu vlnité lepenky a dceřinou společností skupiny OAO „Ilim Gofra“, která realizuje rozsáhlý

projekt na vybudování nové moderní výroby.

V podniku „Ilim Group“ pracuje více než 17 tisíc lidí. Prioritami podniku „Ilim Group“ jsou potřeby zákazníků, technologie zajišťující výrobní výhodu, ekologie, rozvoj talentů zaměstnanců, průmyslová bezpečnost a bezpečnost práce, stejně jako sociálně odpovědné podnikání. Podnik „Ilim Group“ – největší investor v dřevařském průmyslu Ruska. V rámci investičního programu „Ilim-2014“ společnost realizovala dva projekty – „Velký Bratsk“ a „Velká Korjažma“. V rámci „Velkého Bratsku“ podnik „Ilim Group“ vybudoval a uvedl na trh novou a největší celulóзовou linku s objemem produkce 720 tisíc tun celulózy ročně. V rámci „Velké Korjažmy“ byla spuštěna nová výroba papíru. Celkový objem investic přesáhl 2 miliardy dolarů.

Posláním podniku je zajistit ruský trh vysoce kvalitním papírem a papírovým balením tuzemské výroby a efektivně využít obnovitelné lesní zdroje.

## **4.2 Situační analýza**

### **4.2.1 Mikroprostředí**

#### **4.2.1.1 Výrobky**

##### **Celulóza**

„Ilim Group“ vyrábí následující druhy celulózy:

- Bělenou sulfátovou celulózu z jehličnatých dřevin (borovice a smrk) ve městech Ust-Ilimsk a Bratsk
- Bělenou sulfátovou celulózu bez chlóru z listnatých dřevin (bříza a jiné druhy) ve městech Korjažma a Bratsk
- Nebělenou sulfátovou celulózu z jehličnatých dřevin ve městech Ust-Ilimsk a Bratsk)

Výroba celulózy v roce 2014 přesáhla 1 milion 800 tisíc tun.

##### **Hladká lepenka**

Podnik vyrábí různé druhy lepenky v následujících městech:

- Kraftovou lepenku (Korjažma a Bratsk)
- Fluting (Korjažma)

- Spotřebitelský karton (Petrohrad)

V roce 2014 výroba hladké lepenky v podniku přesáhla 647 tisíc tun.

### **Papír**

- Psací, ofsetový
- Kancelářský
- Hlazený – křídový papír bez obsahu dřevitých vláken

Papír vyrábí pobočka v Korjažme. Objem výroby v roce 2014 činil 453 tisíc tun.

### **Vlnitá lepenka**

- Kraftliner nebělený, 100 % primární vlákniny
- Polochemický fluting, 100 % primární vlákniny
- Kraftliner s bělenou vrchní vrstvou
- Recyklovaný fluting

Podnik vyrábí 140 milionů m<sup>2</sup> vlnité lepenky ročně. Pobočka se nachází v Leningradské oblasti.

#### **4.2.1.2 Cena**

Změnu ceny výrobků předchází důkladný průzkum trhu, protože podnik Ilim Group působí na trhu nedokonalé konkurence, kde je malý počet prodávajících a každý podnik má značnou kontrolu nad množstvím produkce na trhu i jeho cenou.

V tvorbě ceny výrobku jsou zahrnuty: náklady na produkt a příjmy výrobce, příjem distributora, příjmy prodejce a výrobní daně.

#### **4.2.1.3 Distribuce**

Dva největší trhy – Severní Amerika a Západní Evropa – vykazují za současné politické situace negativní dynamiku. Tento pokles částečně kompenzují země Asie, především Čína. Podnik však na sobě vliv politických problémů necítí, protože klíčovým trhem pro společnost zůstává Rusko. V letech 2013–2014 je vidět geografický posun výroby a spotřeby produktů podniku Ilin Group.

Čína je pro podnik Ilim Group strategickým trhem, pokud vezmeme v úvahu

velký potenciál na zvýšení domácí poptávky. Druhý nejvýznamnější region je Blízký východ a Severní Afrika. Zde podnik pracuje přes distributory nebo zástupce a podle různých distribučních modelů v závislosti na velikosti trhu.

#### **4.2.1.4 Propagace**

Vzhledem k tomu, že Ilim Group je největším podnikem ruského průmyslu celulózy a papíru a jeho výroba není zaměřena na široký okruh spotřebitelů, způsoby propagace výrobků jsou specifické. Podnik nepoužívá televizní a internetovou reklamu. Hlavními způsoby propagace jsou:

##### **Sponzoring významných událostí jako:**

- „St. Petersburg International Forestry Forum“, který se konal 30. září – 1. října 2013 v Petrohradu.
- Mistrovství Ruska mezi dřevorubci „Dřevorubec-2014“, které se konalo od 19. do 21. června 2014 v Kirově.
- Oficiální sponzor a mecenáš expozicí národního muzea Ermitáž.

##### **Hojná účast v průmyslových výstavách jako:**

- „International exhibition of equipment, technologies and supplies for print and advertising production“, která se konala 12. až 15. listopadu 2013 v Moskvě.
- „International exhibition company-Ural“, která se konala 23. až 26. září 2014 v Ekaterinburgu.

#### **4.2.1.5 Zákazníci**

Podnik má poměrně rozsáhlou zákaznickou základnu, kterou tvoří nejen regionální tuzemské firmy, ale také firmy a soukromníci ze zahraničí.

Za vztahy se zákazníky jsou v Ilim Group odpovědní manažeři prodeje. Osobně se setkávají se stávajícími i potencionálními partnery. Tato osobní komunikace podporuje dlouhodobou spolupráci se zákazníky. Denní komunikace se zákazníky vede k dokonalému uspokojení požadavků zákazníků. Hlavními zákazníky výrobků podniku zůstávají domácí podniky. Dalším důležitým zákazníkem Ilim Group je Čína. Za poslední rok společnost zvýšila svůj podíl na čínském trhu celulózy z 16 % na 20 %.

#### 4.2.1.6 Konkurence

Pokud jde o ruský trh, kromě podniku Ilim Group existují tři velké podniky, které se zabývají zpracováním celulózy v Rusku, a ty představují hlavní konkurenty podniku:

- North-West Timber Company
- Kontinental management
- Investlesprom Group

Všechny tři společnosti se však zaměřují jen na výrobu celulózy, zatímco Ilim Group má větší rozmanitost výrobků.

Co se týče mezinárodních trhů, existuje velká konkurence. Hlavními konkurenty podniku nejsou skandinávští výrobci, jak se všeobecně předpokládá, ale výrobci severoameričtí, jihoameričtí a indonéští. Zastaralé vybavení Ilim Group nemůže dost dobře konkurovat těmto mezinárodním společnostem. Proto úsilí společnosti směřuje právě na snížení zahraniční konkurence a na obnovení vybavení podniku.

#### 4.2.2 Makroprostředí

Faktory makroprostředí, které do značné míry ovlivňují situační analýzu podniku Ilim Group, jsou:

- **Vědecký a technologický pokrok:**  
Rozšíření výpočetní techniky může vést k mírnému poklesu spotřeby papíru, a tedy celulózy, ale na druhou stranu zavádění nových technologií zpracování a rozvlákňování dřeva, bílení celulózy, povede ke snížení nákladů na energie. Konkurenční schopnost podniku se zvýší díky zvýšení environmentální bezpečnosti procesu výroby celulózy
- **Světová obchodní organizace (WTO):**  
Faktem je, že vstup do WTO má přímý a skutečný dopad na ruský lesohospodářský sektor. Lze vidět konkurenci na trzích kulatiny v souvislosti s růstem objemu exportu a v jeho důsledku se ceny dřevní suroviny pravděpodobně zvýší
- **Sociálně-ekonomické faktory:**  
Tyto faktory mají vliv na vztah podniku a zaměstnanců, obyvatel a orgánů státní



správy. Představují pro podnik určitou společenskou odpovědnost a ekonomickou zátěž. Hlavním sociálně-ekonomickým faktorem podniku je stárnutí zaměstnanců, kteří si těžko zvykají na nové technologie.

- **Politické faktory:**

Nestabilní politická situace v zemi a možnost změny měnového kurzu vedou k nestabilitě na trhu (jako například na počátku a v polovině devadesátých let, kdy nestabilní politická situace vedla k prudkému poklesu produkce, ztráty odbytišť a kvality výrobků).

- **Daňové zákony:**

Zvyšování daní má negativní dopad na finanční situaci podniku Ilim Group. Tím totiž dochází ke zvýšení výrobních nákladů a snížení jeho konkurenceschopnosti. To může mít také vliv na to, že ruská celulóza se stane méně atraktivní na zahraničních trzích.

#### **4.2.3 SWOT analýza**

Na základě spojení vyhodnocení mikroprostředí a makroprostředí můžeme vytvořit finanční analýzu a SWOT analýzu.

Tabulka č. 1: *Silné a slabé stránky*

Oblast v podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Marketing	<p><b>Geograficky vhodně umístěná výrobní aktiva</b> (jsou pobočky, které se nacházejí blízko Asie, to jsou pobočky ve městě Bratska a Ust Ilimsk, blízko Evropy, to jsou pobočky ve městě Korjažma a Petrohtad)</p>	<p><b>Malé množství mezinárodní reklamy</b> (podnik nemá dostatečné množství reklamy v cizím jazyce, aby mohl přibrat nové zahraniční spotřebitele)</p>
	<p><b>Spokojenost zákazníků</b> (manažeři prodeje se osobně setkávají se stávajícími i potencionálními partnery)</p>	<p><b>Nízká úroveň environmentálního managementu</b> (vzhledem k tomu, že podnik má zastaralé technologie, vznikají problémy spojené s ochranou životního prostředí)</p>
	<p><b>Kvalita výrobků na Ruském trhu je vyšší než u konkurence</b></p>	
	<p><b>Dobré jméno podniku</b></p>	
	<p><b>Tradice značky</b> (podnik pracuje na ruském trhu již více než 20 let)</p>	
	<p><b>Přízpůsobování požadavkům zákazníků</b></p>	
	<p><b>Rozsáhlá databáze klientů</b></p>	

	<b>Produkt s vysokou poptávkou</b> (podnik působí na trhu nedokonalé konkurence, kde je malý počet prodávajících)	
Finanční	<b>Ziskovost podniku</b> (výnosy v 2013 – 52 685 400 rublů)	<b>Velký podíl kr. závazků na celkových pasivech</b>
	<b>Dosahování zisků</b>	<b>Nízká likvidita a finanční stabilita v souvislosti s prováděním investic</b>
	<b>Účastníci kapitálového trhu</b> (podnik má možnost přitahovat dlouhodobý úvěrový kapitál, přes operace s akciemi, obligacemi)	<b>Zvýšení finanční závislosti</b> (podnik si bere půjčky a úvěry pro modernizaci technologií)
Personální	<b>Delegace pravomocí a odpovědnosti</b>	<b>Problémy se sháněním nové kvalitní pracovní síly</b>
	<b>Dobré vztahy mezi pracovníky</b>	<b>Nízká produktivita práce</b>
Provozní zdroje	<b>Velké množství obnovitelných zdrojů</b> (celková výměra lesů v Rusku – 8,5 mil. km <sup>2</sup> )	<b>Technologie jsou zastaralé</b>
	<b>Celý cyklus výroby</b>	<b>Vysoké materiálové náklady</b>

*Zdroj: vypracováno autorem*

Tabulka č. 2: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
<p><b>Rozšíření odbytiště</b></p> <p>po provedení modernizace výroby bude možné rozšířit odbytiště na trzích v Asii (především Čína) a v Evropě</p>	<p><b>Negativní vliv sankcí EU</b> v roce 2014, který může způsobit stagnaci ruské ekonomiky a zejména lesního hospodařství</p>
<p><b>Nákup nejnovějších technologií pro zpracování lesní hmoty</b> (v rámci projektu modernizace technologi)</p>	<p><b>Zpřísnění legislativy v oblasti ochrany životního prostředí.</b> Podnik v procesu činnosti produkuje vypouštění a emise škodlivých látek podle platných přípustných norem. Změna těchto norem může vést k jejich narušení v krátkodobém horizontu a způsobit pokuty pro podnik.</p>
<p><b>Zájem státu o stabilní finanční stav podniku</b> (podnik přináší státu daňové příjmy a zajišťuje zaměstnanost)</p>	<p><b>Protekcionalismus země</b> Evropy a Ameriky</p>
	<p><b>Pokles poptávky na papír</b> v souvislosti s přechodem na elektronické zdroje</p>
	<p>Kolísání měnových kurzů mezi zeměmi, které mají velký vliv v lesním hospodařství (Kanada, Chile, Brazílie, Čína, USA, Rusko, EU)</p>

*Zdroj: vypracováno autorem*

#### 4.2.4 Finanční analýza

Z důvodu prudkého pohybu kurzu v roce 2014 a tím komplikovaného převodu měny jsou částky uvedeny v rublech.

Graf č. 1: Kurz ruského rublu v letech 2012–2015.

Interaktivní graf kurzu ruský rubl / česká koruna (RUB / CZK), celá historie



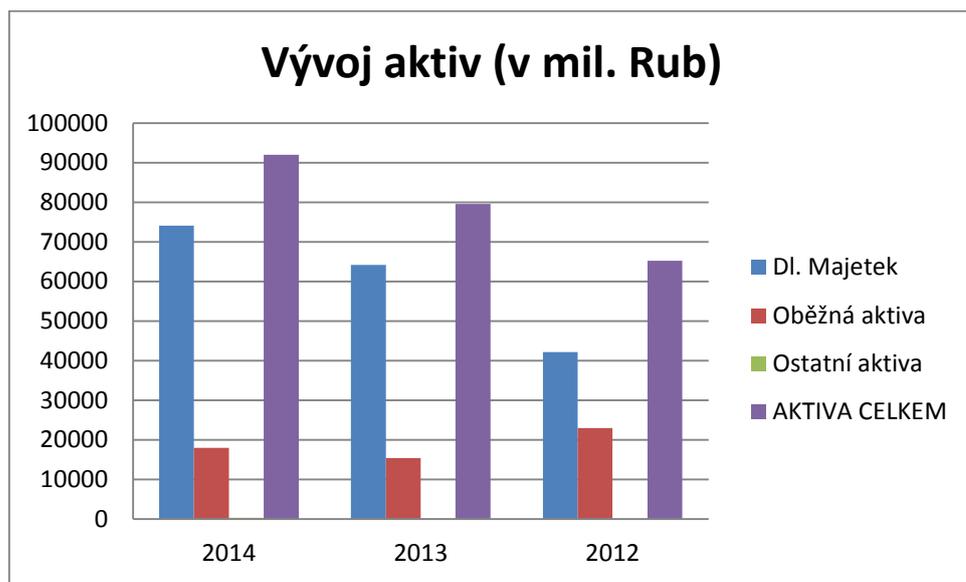
Zdroj: www.kurzy.cz

**Aktiva**

Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv

Ukazatele (v mil. Rub)	2014	2014/2013 <sup>2</sup>	2013	2013/2012	2012
<b>Dl. majetek</b>	<b>74072</b>	115,41	<b>64179</b>	152,22	<b>42161</b>
Dl. nehm. majetek	2113	96,88	2181	105,77	2062
Dl. hmotný majetek	59569	115,67	51497	145,03	35507
Dl. finanční majetek	12390	117,98	10501	228,68	4592
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>17951</b>	116,47	<b>15412</b>	66,93	<b>23026</b>
Zásoby	8346	128,89	6475	112,19	5771
Dl. pohledávky	8	66,66	12	12,37	97
Kr. pohledávky	5854	78,50	7457	99,26	7512
Finanční majetek	3403	266,27	1278	13,35	9569
Ostatní aktiva	340	178,94	190	246,75	77
<b>AKTIVA</b>					
<b>CELKEM</b>	<b>92023</b>	115,61	<b>79591</b>	122,09	<b>65187</b>

Graf č. 2: Vývoj aktiv



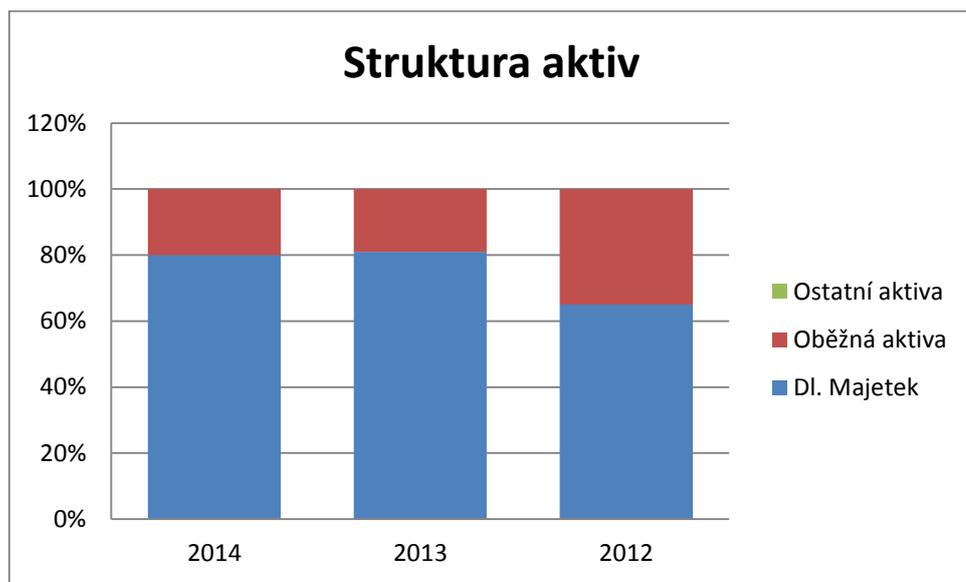
Zdroj: vypracováno autorem

Tabulka č. 4: Vertikální analýza aktiv

Ukazatele (v mil. Rub)	2014	%	2013	%	2012	%
<b>DL. majetek</b>	<b>74072</b>	80,49	<b>64179</b>	80,63	<b>42161</b>	64,67
Dl.nehm. majetek	2113	2,29	2181	2,74	2062	3,16
Dl.hmotný majetek	59569	64,73	51497	64,70	35507	54,46
Dl.finanční majetek	12390	13,46	10501	13,19	4592	7,04
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>17951</b>	19,50	<b>15412</b>	19,36	<b>23026</b>	35,32
Zásoby	8346	9,06	6475	8,13	5771	8,85
Dl. pohledávky	8	0,008	12	0,01	97	0,14
Kr. pohledávky	5854	6,36	7457	9,36	7512	11,52
Finanční majetek	3403	3,69	1278	1,60	9569	14,67
Ostatní aktiva	340	0,36	190	0,23	77	0,11
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>92023</b>	100%	<b>79591</b>	100%	<b>65187</b>	100%

Zdroj: vypracováno autorem

Graf č. 3: *Struktura aktiv*



*Zdroj: vypracováno autorem*

Ve sledovaných letech se suma aktiv zvyšovala z částky 65 187 mil. rublů v roce 2012 až na částku 92 023 mil. rublů v roce 2014. Na této skutečnosti měl zásluhu především dlouhodobý majetek, který vzrostl mezi roky 2012 a 2013 o 52 % a mezi roky 2013 a 2014 o 15 %. To ukazuje, že podnik provádí průmyslovou modernizaci. Investuje do výstavby nových jednotek.

Z finanční analýzy můžeme také vidět nárůst dlouhodobého hmotného majetku z částky 35 507 mil. rublů v roce 2012 až na částku 59 569 mil. rublů v roce 2014 a nárůst zásob z částky 5771 mil. rublů v roce 2012 až na částku 8346 mil. rublů. To znamená, že podnik zvýšil množství surovin a materiálu, protože se připravuje vstoupit na nový trh.

Co se týče oběžných aktiv, ta klesla z částky 23 026 mil. rublů v roce 2012 až na částku 17 951 mil. rublů díky dlouhodobým pohledávkám, které se během sledovaných let propadly z 97 mil. rublů až na 8 mil. rublů.

Důležitou skutečností je změna struktury dlouhodobého majetku od roku 2012 do roku 2014. Tam dominuje dlouhodobý hmotný majetek s 65 % a dlouhodobý finanční majetek s 13 %. Dlouhodobý nehmotný majetek zůstal prakticky stejný.

## Pasiva

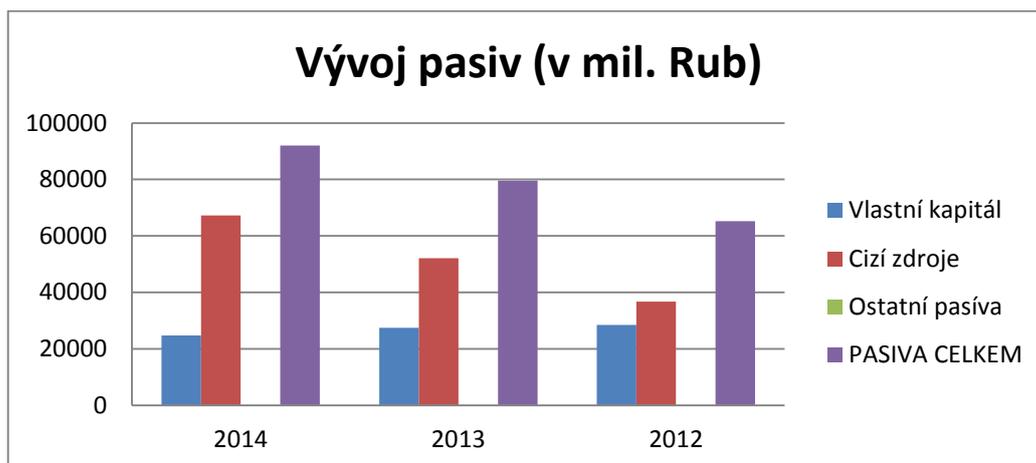
Tabulka č. 5: *Horizontální analýza pasiv*

Ukazatele (v mil. Rub)	2014	2014/2013	2013	2013/2012	2012
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>24707</b>	89,79	<b>27515</b>	96,62	<b>28477</b>
Základní kapitál	6123	100	6123	100	6123
Kapitálové fondy	8526	100	8526	100	8526
Fondy ze zisku	306	100	306	100	306
HV minulých let	9752	106,96	9117	184,81	4933
HV běžného období	-2808	-81,55	3443	40,08	8589
<b>Cizí zdroje</b>	<b>67316</b>	129,26	<b>52076</b>	141,85	<b>36710</b>
Rezervy	1264	86,93	1454	129,12	1126
Dl. závazky	45155	168,13	26857	102,59	26177
Kr. závazky	9015	115,13	7830	131,61	5949
Bankovní úvěry	11776	74,12	15887	459,95	3454
Ostatní pasíva	106	220,83	48	1200	4
<b>PASIVA</b>					
<b>CELKEM</b>	<b>92023</b>	115,61	<b>79591</b>	122,09	<b>65187</b>

*Zdroj: vypracováno autorem*



Graf č. 4: Vývoj pasiv



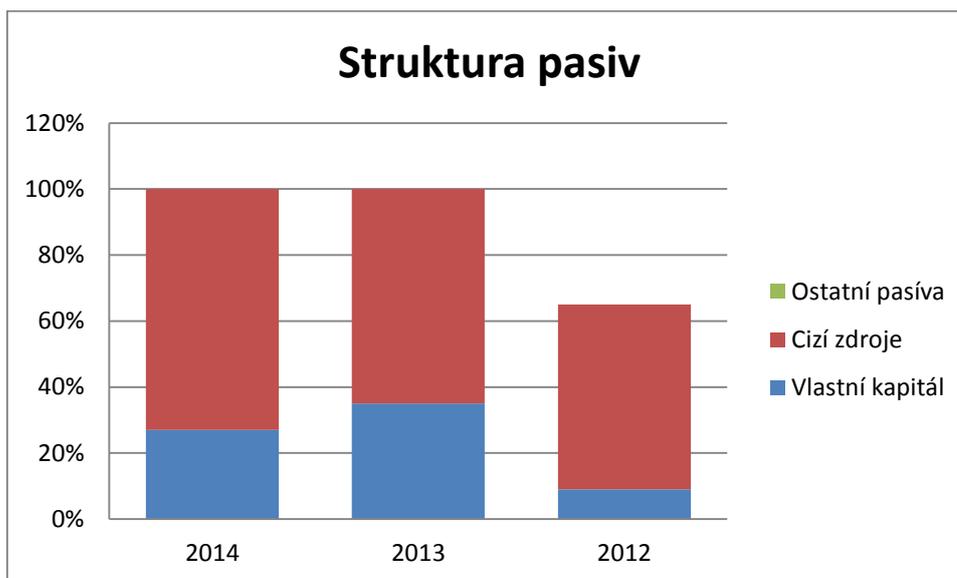
Zdroj: vypracováno autorem

Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv

Ukazatele (v mil. Rub)	2014	%	2013	%	2012	%
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>24707</b>	26,84872	<b>27515</b>	34,57049	<b>28477</b>	9,392977
Základní kapitál	6123	6,653771	6123	7,693081	6123	9,392977
Kapitálové fondy	8526	9,265075	8526	10,71227	8526	13,07929
Fondy ze zisku	306	0,332526	306	0,384466	306	0,469419
HV minulých let	9752	10,59735	9117	11,45481	4933	7,56746
HV běžného období	-2808	-3,05141	3443	4,325866	8589	13,17594
<b>Cizí zdroje</b>	<b>67316</b>	73,15128	<b>52076</b>	65,42951	<b>36710</b>	56,31491
Rezervy	1264	1,37357	1454	1,82684	1126	1,727338
Dl. závazky	45155	49,06925	26857	33,74376	26177	40,15678
Kr. závazky	9015	9,796464	7830	9,837796	5949	9,126053
Bankovní úvěry	11776	12,7968	15887	19,9608	3454	5,298602
Ostatní pasiva	106	0,115189	48	0,060308	4	0,006136
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>92023</b>	100%	<b>79591</b>	100%	<b>65187</b>	100%

Zdroj: vypracováno autorem

Graf č. 5: *Struktura pasiv*



*Zdroj: vypracováno autorem*

Z analýzy pasiv lze vidět silný růst dlouhodobých a krátkodobých závazků. Procentně se navyšovaly nejvíce dlouhodobé závazky, které vzrostly z částky 26 177 mil. rublů v roce 2012 až na částku 45 155 mil. rublů v roce 2014. Krátkodobé závazky vzrostly z částky 5949 mil. rublů v roce 2012 až na částku 9015 mil. rublů v roce 2014. K tomuto růstu dochází proto, že podnik zvětšuje svůj dlouhodobý majetek pomocí dlouhodobých a krátkodobých závazků a úvěrů.

Výsledek hospodaření z minulých let mezi roky 2012 a 2013 vzrostl až o 85 % a pak mezi roky 2013 a 2014 ještě o 7 %. Hospodářský výsledek za běžné období se v roce 2013 snížil o 40 % oproti roku 2012. V následujícím roce propadl do záporných hodnot. To je způsobeno nárůstem nákladů na tvorbu rezerv podniku.

Cizí zdroje měly v roce 2012 56% podíl na celkových pasivech, vlastní pasiva 9% a ostatní pasiva 0% podíl. Největší podíl na cizích zdrojích měly dlouhodobé závazky, které představovaly 40 % v roce 2012, 34 % v roce 2013 a 49 % v roce 2014 z celkových pasiv.

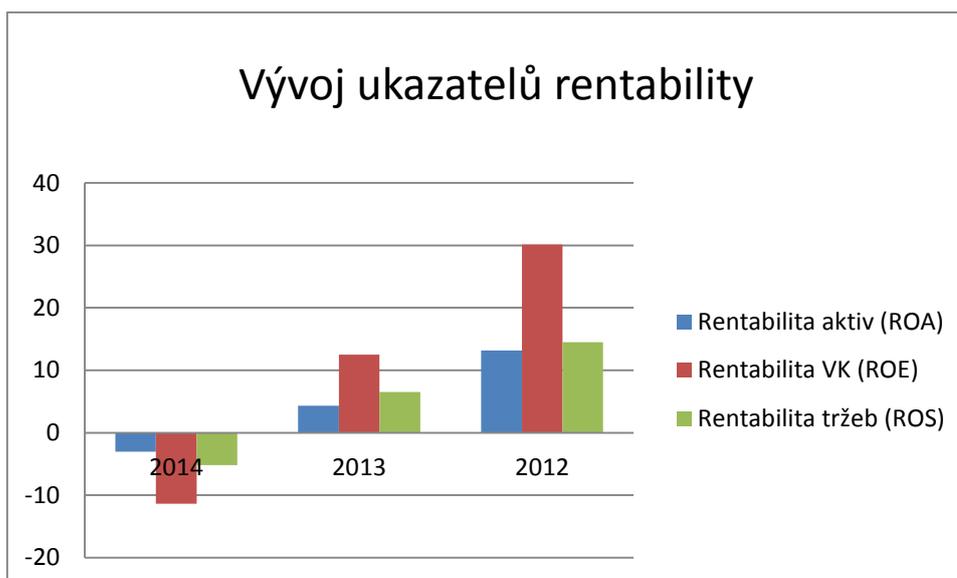
## Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2014	2013	2012
Rentabilita aktiv (ROA)	-3,05141	4,325866	13,17594
Rentabilita VK (ROE)	-11,3652	12,51317	30,16118
Rentabilita tržeb (ROS)	-5,20578	6,535067	14,49914

Zdroj: vypracováno autorem

Graf. č. 6: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: vypracováno autorem

ROA bylo nejvyšší v roce 2012. 1 rubl aktiv vydělal 13,17 % čistého zisku. Hlavní podíl na rentabilitě aktiv činila velikost čistého zisku. V roce 2013 a 2014 se podnik dostal do ztráty, proto se výsledek zmenšil.

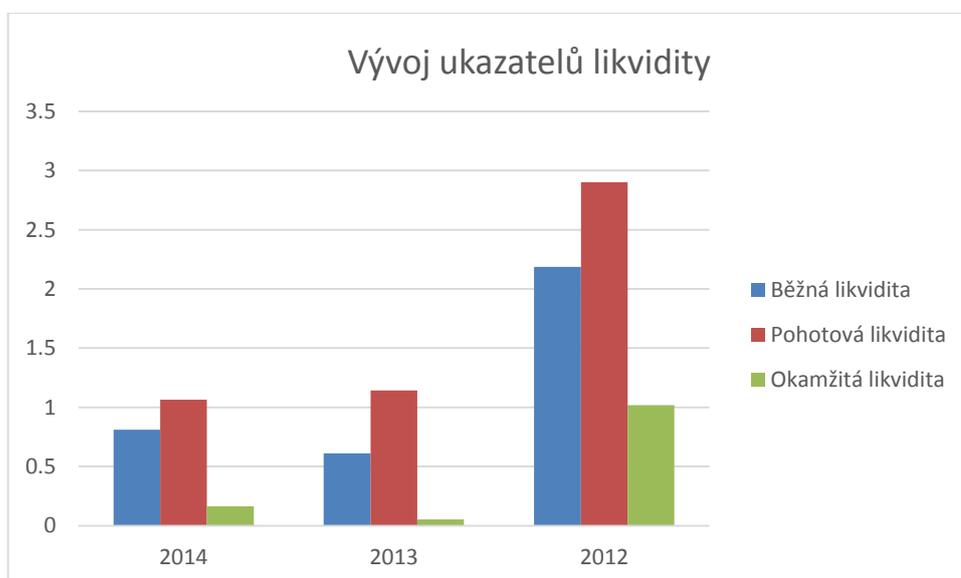
Rentabilita vlastního kapitálu byla opět nejvyšší v roce 2012. Dosáhla hodnoty 30,16 %. Tento ukazatel je nejvyšší díky tomu, že v roce 2012 byl nejvyšší ukazatel vlastního kapitálu. V roce 2013 a 2014 ukazatel rentability klesl do záporných hodnot.

Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2014	2013	2012
Běžná likvidita	0,810027	0,611127	2,186082
Pohotová likvidita	1,065446	1,141379	2,900487
Okamžitá likvidita	0,163677	0,053885	1,017654

Zdroj: vypracováno autorem

Graf č. 7: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: vypracováno autorem

Běžná likvidita by se měla pohybovat podle Růčkové (2008) mezi 1,5–2,5, od roku 2013 se běžná likvidita snižuje. Pro okamžitou likviditu je doporučena hodnota 0,2–0,5. Zde se podnik v letech 2013 a 2014 držel zdrženlivějšího přístupu. Pro pohotovou likviditu je doporučena hodnota 1–1,5.

Pokles oběžných aktiv v roce 2013–2014 byl spojen s velkou akvizicí dlouhodobého majetku, který přesáhl přírůstek vlastního kapitálu a dlouhodobých úvěrů, proto ukazatel likvidity klesl.

### 4.3 Marketingové cíle podniku

Marketingové cíle podniku úzce souvisejí s posláním podniku, kterým je „Zajistit ruský trh vysoce kvalitním papírem a papírovým balením tuzemské výroby a efektivně využít obnovitelné lesní zdroje.“

Na základě analýzy marketingového prostředí lze říci, že hlavní cíle podniku jsou:

- zaměřeny v první řadě na přechod z národní na globální úroveň společnosti
- zaměřeny na rozšíření a posílení nových odbytišť mimo Rusko a zůstat předním dodavatelem celulózy v Číně
- modernizace zařízení
- zvýšení výrobní kapacity
- zvýšení kvality výrobků
- zajištění vývoje nových výrobků s vysokou přidanou hodnotou
- zvýšení zisku akcionářům

### 4.4 Návrh marketingové strategie podniku

Abychom nabídli podniku Ilim Group novou strategii, je potřeba si uvědomit, že podnik funguje na ruském i zahraničním trhu. Situace založená na těchto trzích je různá, neboť na ruském trhu podnik funguje od roku 1992 a na zahraničním trhu teprve začíná. Proto i marketingové strategie pro práci na těchto trzích budou rozdílné.

Na základě mnou provedené finanční analýzy podniku a prozkoumání strategií, které nabízejí Michael Porter a Igor Ansoff, jsem se pokusila navrhnout nové strategie a akce pro produktivnější fungování podniku.

Z finanční analýzy od roku 2012 až 2014 je vidět, že dlouhodobý majetek podniku vzrostl na úkor finančního majetku. Obežná aktiva se zase zmenšila snížením pohledávek. Množství materiálu a surovin roste, což může nasvědčovat tomu, že se podnik připravuje na vstup na nové trhy. Podnik má rovněž dlouhodobé a krátkodobé závazky a využívá svého vlastního kapitálu k vytvoření dlouhodobého majetku. To vypovídá o tom, že podnik prochází průmyslovou modernizací. Největší podíl závazků tvoří závazky dlouhodobé, zároveň má však podnik i závazky krátkodobé a bankovní úvěry, jež ho mohou ohrozit. Proto v roce 2015 je třeba:

- **vyrábět více produktů** (v roce 2015 se modernizace výroby chýlí ke konci, proto nyní podnik potřebuje produkovat co nejvíce výrobků s použitím nových technologií s cílem zvýšit objem prodeje a tím i zisku.)

- **snížovat závazky**, v první řadě vůči bankám, protože tyto závazky znamenají vysoké úroky
- **vymáhat pohledávky**, aby se stabilizovala jeho finanční situace

Co se týká nabídky strategií právě pro ruský trh, tak vycházím z matice podle Ansoffa. Podle této matice potřebuje podnik použít strategii „Tržní penetrace“, neboť vyrábí existující zboží a zůstává na existujícím trhu. Jeho cílem je zvýšit tržní podíl. Doporučené nástroje pro zvýšení prodeje jsou:

#### **Zvýšení kvality zboží**

Je nutné usilovat o zvýšení efektivity práce papírenských strojů, aby vytvářely produkty světové úrovně.

#### **Zvýšení efektivity obchodních procesů**

Je třeba věnovat zvláštní pozornost vzdělávání zaměstnanců, zavést výukové praxe, uzavřít mezinárodní dohody s vysokými školami v jiných zemích, které se zabývají zvyšováním kvalifikace pracovníků (Beijing Forestry University, Česká zemědělská univerzita v Praze, University of Helsinki).

#### **Získávání nových zákazníků prostřednictvím reklamy**

Z analýzy propagace lze vidět, že podnik nepoužívá televizní a internetovou reklamu, ale má jiné způsoby propagace, kterými jsou sponzoring významných událostí a účast na průmyslových výstavách. Podnik má již své webové stránky, takže v roce 2015 je nutné tyto stránky používat pro účely reklamy.

#### **Vytváření věrnostních programů pro zákazníky**

S cílem přitáhnout nové zákazníky je třeba vytvářet věrnostní programy pro zákazníky, kteří jsou ochotni podepsat smlouvy o dodávkách výrobků na dobu delší než 1 rok. Také je třeba použít taktiku „Cross-selling“ nebo „Up-sell“.

Strategie pro zahraniční trh se bude lišit, protože podnik vyrábí již existující zboží pro nové trhy. V tomto případě mohu podniku Ilim Droup doporučit, aby použil strategii „Rozvoje trhu“. Tato strategie znamená adaptaci a zavedení stávajících produktů na nové trhy. Pro úspěšnou realizaci strategie je třeba:

**Ověřit, zda na nových trzích jsou potenciální spotřebitelé stávajících produktů.** Je třeba identifikovat, jaké výrobky jsou zajímavější pro spotřebitele v zahraničních zemích, například pomocí dotazníků.

**Využití nových distribučních kanálů.** Podnik už má jednu pobočku v zahraničí, která se nachází v Číně, v městě Peking, ale to není dost. V roce 2015 se musí pokusit otevřít

pobočky v jiných zemích nebo alespoň najít nové zástupce v zahraničních zemích.

**Najít nové skupiny spotřebitelů, které dosud nejsou odběrateli zboží.** Proto v roce 2015 je nutná účast podniku na mezinárodní výstavě „WoodMac China 2015 - The 13th International Forestry and Woodworking Machinery and Supplies Exhibition“, která proběhne v Číně. Ještě jedna důležitá výstava, a sice „Helsinki Forest Fair“, proběhne v Helsinkah také v roce 2015. Zde bude mít podnik možnost seznámit nové spotřebitele se svými produkty.

Vzhledem ke konkurenční strategii Portera bych podniku Ilim Group chtěla nabídnout strategii „Nákladové priority“. Firma musí tvrdě usilovat o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a mohla tak nabídnout produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout většího podílu na trhu. Společnost musí použít způsob realizace výhody v nákladech, nastavit nejnižší cenu v segmentu a získat všechny spotřebitele, kteří se orientují na cenu (přitom vydělávat jako všichni ostatní konkurenti). Tato strategie je vhodná jak pro Rusko, tak pro zahraničí.

## **Závěr**

Předmětem bakalářská práce byl návrh marketingové strategie podniku „Ilim Group OAO“. Před navržením strategických možností byla provedena současná marketingová analýza podniku, jejího vnějšího a vnitřního okolí, marketingového mixu, SWOT analýza a finanční analýza.

Při provádění SWOT analýzy jsem se dozvěděla, že Ilim Group OAO je v Rusku známý podnik, který má dobré jméno a rozsáhlou databázi klientů. Má však nízkou úroveň enviromentálního managmentu a nízkou produktivitu práce. Co se týče finanční oblasti podniku, můžeme pozorovat zvýšení finanční závislosti v roce 2014 a rovněž růst dlouhodobého majetku. To nám říká, že podnik provádí modernizaci technologií.

Po zhodnocení všech skutečností zjištěných v analytické části práce jsem se pokusila doporučit nejvhodnější strategie pro dosažení vytyčených cílů. Dále zde podrobně popisují opatření, která podnik musí provést, aby zlepšil svou stávající situaci.

Na zahraničním trhu by se společnost měla zaměřit zejména na ověření, zda na nových trzích existují potenciální spotřebitelé stávajících produktů, dále na využití nových distribučních kanálů a také na hledání nové skupiny spotřebitelů, kteří dosud odběrateli zboží nejsou.

Na tuzemském trhu musí podnik zvýšit kvalitu zboží, efektivitu obchodních procesů, získávat nové zákazníky prostřednictvím reklamy a vytvářet věrnostní programy pro zákazníky.

V rámci konkurence by měl podnik nastavit nejnižší cenu v segmentu a získat všechny spotřebitele, kteří se orientují na cenu (přitom vydělat jako všichni ostatní konkurenti).

Doufám, že můj návrh marketingové strategie bude pro podnik přínosem a že si podnik v budoucnosti bude schopen udržet stabilní pozici na zahraničním trhu a přitom zůstat lídrem na ruském trhu.



## Seznam použité literatury a elektronických zdrojů

ANSOFF, H. Igor: *Strategic Management: Classic Edition*, 2009, ISBN 978-5-388-00077-4, 978-0-230-52548-1.

ASSAEL, Henry. *Marketing Principles and Strategy*. Orlando: Dryden Press Int., 1990, 739 s. ISBN 978-0030166228.

BURMISTROV, Andrej a Maria SINYAVINA. *Razrabotka strategii razvitiya*. Petrohrad: Reshenie, 1999–2004, 70 s. ISBN 5-93690-003-7.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., *Finanční analýza a plánování podniku*, VŠE, 2004, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2.*, rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 37. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance. 2.* přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1.* vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER. *Marketing, management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3.* dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management: 10. rozšířené vydání. 1.* vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUDERA, J.: *Moderní teorie firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2000, 167 s. ISBN 80-7169-954-3.

MÁČE, Miroslav a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 155 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 80-247-1558-9.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.

SKALIČKOVÁ, Jana, FINANCE-PODNIKU.CZ [online]. 2007 [cit. 2008-12-05]. Český. Dostupné na [www.finance-podniku.cz](http://www.finance-podniku.cz)

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992, 253 s. ISBN 80-900-0158-0.

WOOD, John Cunningham a Michael C WOOD. *H. Igor Ansoff: critical evaluations in business and management*. New York: Routledge, 2007, 2 v. ISBN 04-153-2557-9.

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1: Hierarchie cílů

Obr. č. 2: Matice podle Ansoffa

Tabulka č. 1: Silné a slabé stránky

Tabulka č. 2: Příležitosti a hrozby

Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 4: Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability

Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity

Graf č. 1: Kurz ruského rublu 2012-2015 rok.

Graf č. 3: Struktura aktiv

Graf č. 4: Vývoj pasiv

Graf č. 5: Struktura pasiv

Graf č. 7: Vývoj ukazatelů likvidity