

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Marketingový audit vybraného podniku**

**Bc. Marie Řezáčová**

**Diplomová práce  
2014**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie Nejmanová**  
Osobní číslo: **E12533**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Marketingový audit vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je provést marketingový audit vybraného podniku a následné doporučení k optimalizaci současného stavu.

Zásady:

- Vymezení marketingového auditu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Marketingový audit ve vybraném podniku.
- Doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

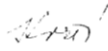
**LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 117 s. ISBN 80-716-9720-6.**

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

**TOMEK, G. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.**

**WILSON, A. The marketing audit handbook: tools, techniques. Milford, CT: Kogan Page, 2002, 294 s. ISBN 07-494-3735-9.**


Vedoucí diplomové práce:

  
**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Marie Řezáčová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomáhali a podporovali mě při tvorbě diplomové práce. Zvláště bych chtěla poděkovat své vedoucí práce doc. Ing. Kožené Marcelle, Ph. D. za její čas, ochotu a cenné rady.

## **ANOTACE**

*Cílem diplomové práce je provedení marketingového auditu ve výrobní firmě INKEA s.r.o. a následné doporučení k optimalizaci současného stavu. Potřebné informace o marketingovém auditu a jeho možném provedení jsou uvedeny v teoretické části práce. Praktická část obsahuje základní údaje o firmě INKEA s.r.o., vypracovaný marketingový audit a návrhy na realizaci marketingových aktivit.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Audit, Marketing, marketingový audit, INKEA s.r.o.*

## **TITLE**

Marketing audit of the selected company

## **ANNOTATION**

*The aim of the thesis is to implement a marketing audit in the company INKEA s.r.o. and subsequent recommendations to optimize the current state. The necessary information about the marketing audit and its possible implementation are given in the theoretical part. The practical part contains basic information about the company INKEA s.r.o., developed marketing audit and recommendations to implementation of marketing activities.*

## **KEYWORDS**

*Audit, Marketing, Marketing audit, INKEA s.r.o.*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO AUDITU.....</b>	<b>12</b>
1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O AUDITU .....	16
1.1.1 Rozdíl mezi interním a externím auditem .....	17
1.2 PODSTATA MARKETINGOVÉHO AUDITU.....	18
1.3 DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE .....	20
1.3.1 Marketingový audit a management kvality .....	20
1.3.2 Marketingový audit a controlling .....	22
1.3.3 Firmy provádějící marketingový audit v ČR.....	23
1.4 INFORMAČNÍ ZDROJE PRO MARKETINGOVÝ AUDIT .....	24
1.4.1 Portfolio analýzy.....	30
1.5 PRAKTICKÉ PROVEDENÍ MARKETINGOVÉHO AUDITU.....	36
1.5.1 Výstup druhé fáze.....	40
<b>2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>43</b>
2.1 HISTORIE .....	43
2.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	43
<b>3 MARKETINGOVÝ AUDIT VE VYBRANÉM PODNIKU.....</b>	<b>45</b>
3.1 AUDIT MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	45
3.1.1 Audit makroprostředí.....	45
3.1.2 Audit mikroprostředí.....	51
3.2 AUDIT MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	55
3.3 AUDIT MARKETINGOVÉ ORGANIZACE .....	56
3.4 AUDIT MARKETINGOVÝCH SYSTÉMŮ .....	56
3.5 AUDIT MARKETINGOVÉ PRODUKTIVITY .....	57
3.6 AUDIT MARKETINGOVÝCH FUNKCÍ .....	58
3.6.1 Výrobek.....	58
3.6.2 Cena.....	61
3.6.3 Místo/distribuce.....	62
3.6.4 Propagace.....	63
3.6.5 Lidé.....	66
3.7 SWOT ANALÝZA .....	68
3.7.1 Hrozby .....	68
3.7.2 Příležitosti.....	68
3.7.3 Slabé stránky .....	69
3.7.4 Silné stránky .....	69
<b>4 DOPORUČENÍ.....</b>	<b>70</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>76</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Souvislost mezi marketingovým a podnikovým plánováním .....	16
Tabulka 2: Citace z bodu 7 ČSN EN ISO 9001:2000 .....	21
Tabulka 3: Pomůcka při analýze tržních podílů .....	26
Tabulka 4: Znázornění příležitostí a hrozeb .....	27
Tabulka 5: Vedlejší kritéria atraktivnosti trhu .....	29
Tabulka 6: Pomůcka pro analýzu atraktivity trhu .....	29
Tabulka 7: Růst HDP, míra inflace, spotřeba domácností ČR .....	46
Tabulka 8: Klíčoví dodavatelé firmy INKEA s.r.o. ....	54

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj marketingu dle jeho obsahu .....	13
Obrázek 2: Oblasti prověrky uskutečňující se v marketingovém auditu .....	20
Obrázek 3: BCG matice .....	31
Obrázek 4: Matice General Electric .....	34
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	35
Obrázek 6: Organizační struktura firmy INKEA s.r.o. ....	44
Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v České republice .....	47
Obrázek 8: Průměrná mzda v České republice .....	48
Obrázek 9: Počet obyvatel v České republice .....	48
Obrázek 10: Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu v ČR .....	49
Obrázek 11: Počítač a internet v českých domácnostech .....	50
Obrázek 12: Vývozní teritoria českého nábytkářského průmyslu .....	51
Obrázek 13: Rentabilita všech internetových aktivit firmy .....	58
Obrázek 14: Nábytek firmy INKEA s.r.o. v dětském pokoji .....	59
Obrázek 15: Původní logo firmy .....	60
Obrázek 16: Logo firmy INKEA s.r.o. ....	61
Obrázek 17: Výsledek hospodaření firmy INKEA s.r.o. ....	61
Obrázek 18: Letecký pohled na firmu INKEA s.r.o. ....	62
Obrázek 19: Pohled na firmu z jižní strany .....	64
Obrázek 20: Reklama firmy na rodinném domě .....	64
Obrázek 21: Nejpoužívanější internetové vyhledávače v ČR .....	65



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AČN	Asociace českých nábytkářů
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group (Bostonská matice)
č.	číslo
č. p.	číslo popisné
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GE	General Electric
HDP	hrubý domácí produkt
HK	Hradec Králové
Kč	koruna česká
např.	například
příp.	případně
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
SBU	strategická obchodní jednotka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby)
tis.	tisíce
tzn.	to znamená
USA	The United States of America

# ÚVOD

Přirozeným cílem podniku je maximalizace zisku. Alternativním cílem pak může být například dosažení uspokojivé výše zisku či určitého podílu na trhu, schopnost samofinancování, proniknutí na nové trhy nebo pouhá snaha o dlouhodobé přežití firmy. V dnešní době musí firmy čelit velké konkurenci, což může vést k nesplnění podnikových cílů. Aby firma dosáhla daných cílů, musí najít způsob, jak se přiblížit zákazníkům. Jednou z možností je realizace marketingového auditu, který poukazuje na problémové oblasti a marketingové příležitosti firmy.

Cílem této diplomové práce je provést zmíněný marketingový audit firmy INKEA s.r.o. s následným doporučením konkrétních kroků, které mají vést k optimalizaci marketingové výkonnosti podniku. Tím by pak mělo dojít ke zlepšení současného stavu firmy. Při uskutečnění marketingového auditu se vychází především z řízeného rozhovoru s majitelem firmy. V práci se realizují různé analýzy a bude také využita metoda deskripce, komparace a syntéza.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pro uvedení do tématu se teoretická část nejdříve zabývá vymezením základních pojmů, jako je marketing, audit a marketingový audit. Následují doplňující informace o souvislosti marketingového auditu s managementem kvality a o rozdílu mezi marketingovým auditem a controllingem. Dále je uvedena základní charakteristika vybraných firem, které provádějí marketingový audit v České republice. Předposlední podkapitola teoretické části se věnuje informačním zdrojům marketingového auditu. Do zdrojů byla zařazena analýza sortimentní nabídky konkurence, analýza cenové politiky konkurence, analýza komunikačních aktivit konkurence, analýza tržních podílů, souhrnná analýza konkurenčního postavení podniku a jeho výrobků, analýza atraktivity trhu a portfolio analýzy. Do analýz portfolio patří Bostonská matice a matice General Electric, jež jsou rozebrány podrobněji. Poslední teoretická část popisuje praktické provedení marketingového auditu.

Praktická část diplomové práce se skládá ze tří kapitol. První kapitola této části (charakteristika vybraného podniku) zahrnuje historii a základní údaje firmy INKEA s.r.o. Doplňující informace o společnosti jsou součástí druhé kapitoly praktické části, jejíž název zní: marketingový audit ve vybraném podniku. Audit se zabývá marketingovým prostředím, marketingovou strategií, marketingovou organizací, marketingovými systémy, marketingovou

produktivitou a marketingovými funkcemi firmy. Audit marketingového prostředí je rozdělen na audit makroprostředí a audit mikroprostředí. Co se týče marketingových funkcí, audit se zaměřuje na 4P (výrobek, cenu, místo/distribuci, propagaci) a na lidi.

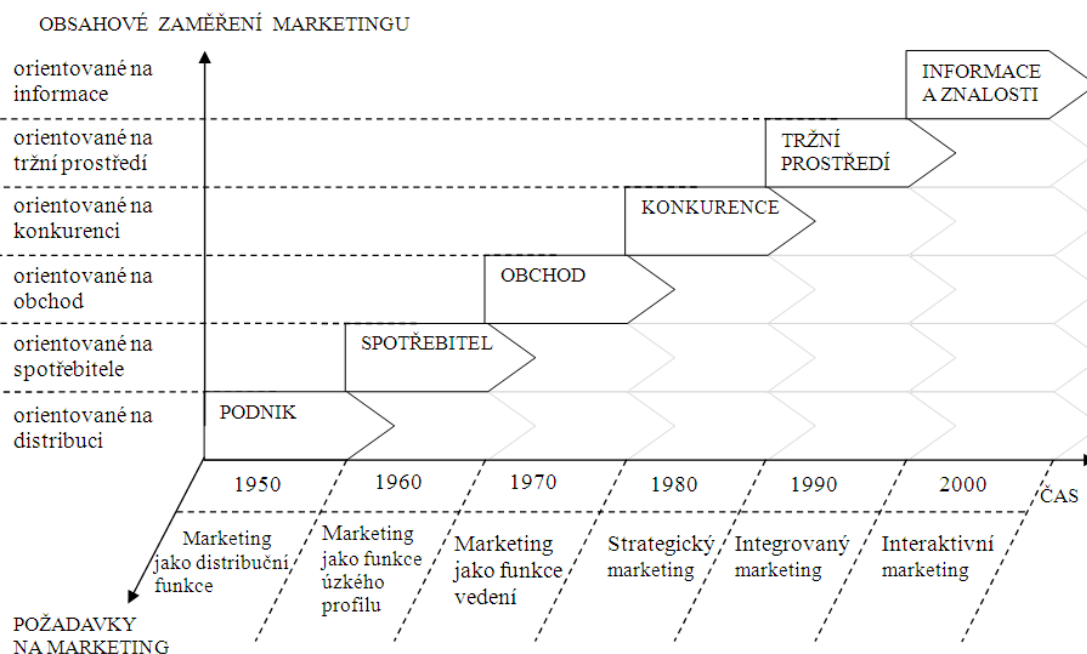
Zjištěné informace jsou dále využity k vypracování SWOT analýzy, která se skládá z hrozeb, příležitostí a silných a slabých stránek firmy. Poslední kapitola se věnuje několika doporučením, která se týkají marketingových aktivit. Pokud by firma INKEA s.r.o. chtěla zaujmout lepší pozici na trhu, měla by v blízké budoucnosti zvážit realizaci těchto doporučení.

# 1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO AUDITU

Tato kapitola slouží k celkovému pochopení marketingového auditu a následně i jako jeden z možných návodů k jeho provedení v praxi. K porozumění marketingového auditu je zapotřebí vědět, co znamená samotný marketing. Proto se následující text věnuje jeho základní charakteristice.

Marketing vznikl v době, kdy byla uskutečňována relativní nadvýroba a měl vyřešit otázku co vyrábět a komu prodávat. V roce 1999 John Westwood napsal, že se marketingem rozumí obstarání takového zboží a služeb, jimiž se uspokojí přání a potřeby zákazníků. Marketing vyhledává tyto potřeby a přání a porovnává je s produkty podniku v procesu vytváření zisku. Jedná se o proces spojující požadavky zákazníků se schopnostmi podniku. Zákazníkem může být osoba, domácnost, výrobce, obchodník, státní instituce či orgán, nezisková organizace nebo zahraniční zákazník. Zmíněná „osoba“ zaplatí za produkt/službu kvůli očekávanému užitku, který produkt/služba přináší. Pro podnik tedy zákazník představuje nejdůležitější osobu, neboť ho „živí“. Z výzkumů vyplývá, že pouze 20 % zákazníků přináší podniku 80 % zisku. Aby byl podnik úspěšný na trhu, je zapotřebí, aby byl pružný. Měl by dokázat měnit své produkty, vytvářet nové či vstupovat na další trhy. Tento proces probíhá v marketingovém prostředí, jež se ustavičně mění a je nutné jej sledovat. [15], [38]

Vyvíjí se také obsahové zaměření samotného marketingu, což je znázorněno na obrázku č. 1. Jelikož došlo například ke koncentraci obchodu a větší nabídce, vzniká nová funkce obchodu – tzv. filtr, jež rozhoduje o tržním uplatnění producenta. Je zde větší zájem o vertikální marketing, v kterém jsou marketingové nástroje zaměřené na obchod. Mimo jiné vzniká strategický marketing v důsledku nasycování trhů, větší konkurence, světového vývoje ekonomiky, politických konfliktů a omezení surovinových zdrojů. Kvůli globálním problémům společnosti (například znečištěnému životnímu prostředí, nedostatku zdrojů apod.) se klade větší důraz na společenský marketing. [34]



**Obrázek 1:** Vývoj marketingu dle jeho obsahu

*Zdroj: [34]*

Jak znázorňuje obrázek č. 1, od roku 1990 byl v popředí integrovaný marketing. V podniku marketéři plánovali marketingové aktivity a programy, jež by dokázaly vytvořit, komunikovat a poskytovat hodnotu zákazníkům. Předpokladem byl celek větší než jednotlivé jeho části, které by se sečetly. Integrovat se měly také jednotlivé marketingové mixy a celý marketingový mix. [15]

V dnešní době se využívá interaktivní marketing. Jde o přímý marketing aplikovaný zejména v prostředí internetu. Oproti běžné formě přímého marketingu (rozesílání časopisů, emailů, reklamních letáků apod.) je účinnější tím, že navíc zajišťuje pružnou reakci na činy zákazníků. Mezi metody interaktivního marketingu patří webové stránky, blogy, sociální sítě a search engine marketing. Konkrétní aktivitu na webových stránkách lze zjistit díky Google Analytics, který je bezplatný. Blogy pomáhají nenásilně budovat vztah se zákazníkem. Facebook, Twitter, Google+ jsou sociální sítě, které šíří reklamu a zároveň se lze na nich účastnit diskuse o produktu. Search engine marketing umožňuje oslovovat zákazníky skrze vyhledávače. [3], [17]

Marketing nikdy nezažil takovou turbulenci a rychlost změny jako je tomu dnes. Vznik nových médií a technik (obzvláště elektronického internetu), předpisy upravující obsah a zaměření reklamních sdělení a realita světového trhu zpochybnili konvenční a zavedené marketingové metody. Obrovské množství informací je nyní k dispozici prostřednictvím

internetu a geometricky roste každým rokem. To prakticky eliminuje většinu časově náročných činností spojených s vyhledáváním informačních zdrojů. Co se týče marketingového auditu (jednoho z nejvíce praktických a ziskových nástrojů pro řízení), v mnohých publikacích je o něm pouze zmínka. [39]

Následující text dokazuje, že podstata marketingu nelze vystihnout jednoduchou a zároveň vyčerpávající větou, neboť existuje mnoho definic. Dle americké asociace je marketing: „*souhrn ekonomických činností, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo k uživateli.*“ Encyclopaedia Britannica formuluje marketing jako: „*ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu.*“ Guru marketingu (Philip Kotler) uvádí: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“ Avšak Ludwig Berekoven definuje marketing jako koncepci řízení podniku, jež slouží k uskutečnění cílů podniku (při dodržení požadavků trhu) všemi podnikovými činnostmi. K tomu se využívá plánovitý a tvůrčí postup. Dle Heriberta Mefferta se marketingem rozumí rozhodování v podnikání nebo řízení celého podniku. Obě varianty však musí být uvědomělé a tržně orientované. Jde tedy o plánování, koordinaci a kontrolu podnikových činností, které se orientují na současné a potenciální trhy. Podle zmíněného německého odborníka lze dosáhnout podnikových cílů skrze neustálé uspokojování zákazníků. [34]

Pro lepší pochopení pojmu marketing autor tohoto textu považuje za důležité upřesnit, co se za marketing nepovažuje. Jedná se o samotný prodej, komunikaci, reklamu, prodej produktu či podnikový útvar. Marketing také není tvorba cen, jež vychází z nákladových kalkulací, prodej produktu nebo pouhé získávání zákazníků. U marketingu je důležité pochopit a uspokojit potřeby všech potenciálních a současných zákazníků a pečovat o ně. Opletal v roce 2008 napsal: „*Marketing není ani dokonalý systém, který vyřeší vše, na co si vzpomeneme. Je to pouhopouhé uplatnění rozumu v organizaci obchodních aktivit, a zejména v oblasti strategického řízení.*“ [15]

### **Marketingový a komunikační mix**

V marketingu, který řídí schopnosti podniku, se využívá k dosažení podnikových cílů čtyř základních marketingových nástrojů marketingového mixu (tzv. čtyři P). Jde o výrobek („product“), cenu („price“), místo/distribuci („place“) a propagaci („promotion“). U výrobku se marketing zaměřuje na jeho design, záruku, výnosy, služby, velikost, balení, značku,

vlastnosti či rozmanitost. Pojem cena zahrnuje určení ceny výrobku či služeb, dobu jeho splatnosti, slevy nebo úvěrové podmínky. Pod místem (distribucí) si lze představit dopravu, zásoby, odbytové cesty, pokrytí apod. A pod propagaci patří například reklama, public relations, přímý marketing a inzerce. [20]

Někteří autoři doplňují tato 4P o další „P“. Například Morrison v oblasti služeb přidává tyto prvky: lidé („people“), balíčky služeb („packaging“), tvorba programů („programming“) a spolupráce/partnerství („partnership“). Lidská práce se totiž významně podílí na nabízení služeb a existuje jen několik služeb, které se poskytují samostatně. Spolupráce zde hraje velkou roli, neboť umožňuje poskytovat služby ve větším komplexu. Základní marketingový mix (4P) ve vzdělávacích institucích je doplněn díky Philipu Kotlerovi o osobnosti („personalities“), pedagogické přístupy („process pedagogical approaches“) a participační aktivizace („participation activating“) – aktivní spoluúčast studenta/zákazníka. [15]

Ke zmíněným 4P se také uvádí tzv. 4C, která se na trh nedívají z pohledu prodávajícího, ale z pohledu kupujícího. K prvnímu P (produktu) se přiřazuje hodnota z hlediska zákazníka („customer value“), druhé P (cena) souvisí s náklady pro zákazníka („cost to the customer“), třetí P (místo) znamená pro kupujícího pohodlí („convenience“) a ke čtvrtému P (propagaci) se uvádí komunikace („communication), jež by měla být oboustranná. Autorem tohoto zákaznického marketingového mixu je Robert Lauterborn. V praxi se doporučuje pracovat s oběma pojetími. Jelikož existuje závislost mezi jednotlivými prvky marketingového mixu, musí jim být přizpůsobena marketingová strategie, taktika i konkrétní plán. Marketingový mix by se měl sestavovat dle faktorů prostředí. Jestli vedou probíhající procesy ke stanovenému cíli, lze zjišťovat pomocí auditu marketingového mixu. [15]

### **Marketingové a podnikové plánování**

Souvislost mezi marketingovým a podnikovým plánováním je znázorněno v tabulce č. 1. Podle ní lze rozdělit proces podnikového plánování do pěti kroků. Začíná se vyjádřením finančních cílů, jež má sloužit pro dlouhodobé plánování podniku dlouhé 3-5 let. Většinou se jedná o obrat, zisk před zdaněním a návratnost investic. Druhým krokem podnikového plánování je audit managementu, který dokáže zhodnotit splnění dlouhodobých finančních cílů podniku v budoucnosti na současných trzích a při jeho současných produktech. Třetí krok bývá nejdůležitější a nejsložitější proces podnikového plánování. Jde o určení cíle a strategie (například na období tří let). Musí se zde udělat kompromis mezi cíli funkčních oddělení podniku a mezi zdroji, které má podnik k dispozici. Na tomto kroku závisí vypovídací

hodnota následných údajů. Předposledním krokem je stanovení detailních plánů na jeden rok a obecnějších plánů pro následující roky. Detailní plány zahrnují určení odpovědnosti, načasování a náklady pro dosažení cílů. [25]

Pátý krok pak představuje stanovení podnikového plánu, který má sloužit jako dlouhodobá vize toho, čeho chce podnik dosáhnout. Má tedy obsahovat dlouhodobé cíle podniku, strategie, plány, rozvahu, zisky a ztráty. Podnikový plán se většinou skládá z požadované úrovně ziskovosti, obchodních hranic a dalších cílů (jako je sociální odpovědnost, image podniku, image zaměstnavatele, atd.). Obchodní hranice se týkají například marketingu, operací, výzkumu a vývoje, informačních systémů, distribuce, personálu a financí. [25]

**Tabulka 1:** Souvislost mezi marketingovým a podnikovým plánováním

Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 5
<b>Finanční cíle společnosti</b>	<b>Audit managementu</b>	<b>Nastavení cíle a strategie</b>	<b>Plány</b>	<b>Podnikový plán</b>
	<i>Marketingový audit:</i> Marketing	Marketingové cíle, strategie	Marketingový plán	
	<i>Distribuční audit:</i> Zásoby a řízení; transport; skladování	Distribuce, cíle, strategie	Distribuční plán	
Finanční cíle společnosti	<i>Provozní audit:</i> analýza hodnoty; technický rozvoj, pracovní studie; kontrola kvality; práce; materiál; zařízení a využití prostoru; plánování produkce; továrny; Výzkum a Vývoj; informační technologie atd.	Provozní cíle, strategie	Provozní plán	Vydání podnikového plánu, zahrnout cíle a strategie společnosti atd.; dlouhodobý profit a ztráty; rozvahy
	<i>Finanční audit:</i> Kredit, dluhy, cash flow a rozpočtová kontrola; alokace zdrojů; kapitálové náklady; dlouhodobé finance	Finanční cíle, strategie	Finanční plán	
	<i>Personální audit:</i> Management, technické a administrativní dovednosti atd.	Personální cíle, strategie	Personální plán	

*Zdroj: [25]*

## 1.1 Základní informace o auditu

Existuje mnoho definicí auditu a nebylo by korektní zde uvádět pouze jedinou, neboť mnoho známých autorů se pokouší ve svých definicích auditu poukázat vždy na něco jiného. Je tedy těžké určit jednoduchou a přesnou definici. Pro pochopení auditu je v následujícím textu uvedeno několik definic od různých autorů. Lawrence E. Dicksee rozumí auditem přezkoumání účetních záznamů s cílem určit, zda správně a úplně odrážejí operace, s kterými



souvisí. Dle Montgomeryho je audit systematické zkoumání účetních knih a záznamů obchodní nebo jiné organizace, za účelem potvrzení či ověření zpráv o skutečnostech týkajících se jejich finančních operací a dosažených výsledků. Spicer a Pegler definují audit jako zkoumání podnikatelských knih, účtů a dokladů, aby auditor zjistil, jestli je rozvaha vypracována tak, aby vykazovala věrný a poctivý obraz o stavu záležitostí podniku a zda výkaz zisku a ztráty podává věrný a poctivý obraz o zisku nebo ztrátě za účetní období. Vše auditor porovnává s informacemi a vysvětleními, které mu byly poskytnuty. Pokud by s něčím nesouhlasil, musí uvést přesný důvod svého nesouhlasu. [19]

Audit je rozsáhlou disciplínou. Celý jeho proces závisí na druhu auditu, který je vyžadován za určitých okolností. Proto se před určením přesného postupu jakéhokoliv auditu považuje za důležité projednat všechny možné druhy. Pro tento účel slouží klasifikace auditů založená na organizační struktuře, na časovém plánu a rozsahu auditorských postupů a na specifických cílech. Do třídění auditů podle organizační struktury patří vládní audit, statutární audit a soukromý audit, jež se dále dělí na audit živnostenský, partnerské firmy a audit účtů jiných subjektů. Audit průběžné kontroly, audit bilanční rozvahy, kontinuální audit, interní audit, průběžný audit, konečný audit a periodický audit náleží do klasifikace založené na časovém plánu a rozsahu auditorských postupů. Do posledního členění auditů dle specifických cílů se řadí audit nákladů, audit lidských zdrojů, audit managementu a daňový, speciální, provozní, ekologický, sociální, energetický (předběžný, generální, investiční) a marketingový audit. [19]

### **1.1.1 Rozdíl mezi interním a externím auditem**

**Externí audit** je prováděn hlavně v oblasti finančních výkazů akciové společnosti, avšak lze ho rozšířit i o oblast jakosti, managementu, ekologie apod. Následující text se zaměřuje pouze na externí audit účetních výkazů. Činnost externího auditora může být chápána jako veřejná služba, kterou poskytují kvalifikovaní odborníci v oboru účetnictví dle zvláštních norem a různých technik. Tato činnost spočívá v revizi finančního stavu podniku. [32]

Externím auditorem může být fyzická i právnická osoba, která je zapsána v seznamu auditorů. Jednou z podmínek je nezávislost auditora na státních orgánech, na vedení auditovaného podniku a na dalších zájmových skupinách. V České republice upravuje působení externích auditorů v účetnictví zákon o auditorech. Odpovědnost auditora spočívá v ověření účetní závěrky a v jeho výroku obsaženém v auditorské zprávě. Výrokem se rozumí názor auditora o věrnosti stavu majetku a závazků, základního kapitálu, finanční situaci a hospodářském výsledku podniku v účetní závěrce a ve výroční zprávě. Také by měl

obsahovat názor o vedení účetnictví, zda je vedeno správně, úplně a průkazným způsobem. Auditorský výrok může mít čtyři podoby: výrok bez výhrad, výrok s výhradou, záporný výrok a odmítnutí výroku. [32]

Oproti externímu auditu je **interní audit** většinou uskutečněn vlastními zaměstnanci podniku. Dalším rozdílem je cíl obou auditů. Externí audit má za cíl v daném období vyjádřit názor na finanční stav podniku, zatímco interní audit má cílů více a netýkají se pouze ekonomické a finanční oblasti. Interní audit se věnuje celé řadě operací a aktivit auditovaného podniku. Externí audit se vykonává v souladu s normami a postupy, které nelze moc měnit či upravovat. Naopak provádění interního auditu záleží na samotném podniku, jeho vedení a zaměstnancích řídících útvar interního auditu. [32]

Spolupráce interního a externího auditora přináší pro obě strany:

- informovanost o určitých technikách auditu, které jsou rozvíjeny interními auditory,
- lepší porozumění oblastí auditu a předkládání zpráv vedení podniku,
- odstraňování duplicit,
- úspory v nákladech a času při auditorských činnostech,
- identifikace rizikových oblastí v začátku externího auditu díky auditu internímu,
- podpora interního auditu skrze výsledky externího auditu. [32]

## 1.2 Podstata marketingového auditu

Dle Kotlera a Kellera je marketingový audit „*vyčerpávajícím, systematickým a periodickým prošetřením marketingového prostředí, cílů, strategií i činností společnosti nebo podnikatelské jednotky s úmyslem zjistit problematické oblasti i příležitosti a doporučit akční plán ke zlepšení marketingového výkonu společnosti.*“ [17] Jinými slovy se marketingovým auditem rozumí zkoumání marketingové výkonnosti podniků, které musí být systematické, komplexní, nezávislé a periodické. Tyto čtyři charakteristiky je třeba v následujícím textu objasnit. [21]

**Systematické** zkoumání se skládá z jednotlivých kroků, které na sebe logicky navazují. Auditem se pak zjistí určitá doporučení vedoucí ke krátkodobým i dlouhodobým krokům, které vedou ke zvýšení celkové efektivity. **Komplexní** zkoumání nezahrnuje jen některé problémové oblasti, ale pokrývá všechny marketingové aktivity podniku. Jestliže by se zaměřil pouze na tvorbu cen, prodejní sílu či jinou další marketingovou aktivitu, označilo by se to za audit funkčnosti. Tyto audity jsou prospěšné, ne však úplně a vždy dostačující. Mohlo

by se stát, že by podle výsledků auditu nebyla nadměrná fluktuace pracovníků zapříčiněna nedostatečným školením pracovníků či jejich odměňováním, ale slabými výrobky a špatnou propagací. Proto je zapotřebí, aby byl marketingový audit opravdu komplexní (vyčerpávající). Existuje šest možností realizace marketingového auditu: audit seshora, příčný audit, audit vlastními silami, auditorskou kancelář společnosti, vnější audit a audit pracovních sil. Avšak pokud má být marketingový audit opravdu **nezávislý** a objektivní, je proveden externími osobami s potřebnými zkušenostmi a znalostmi. Marketingový audit by měl být uskutečňován **periodicky**. Pouze tímto způsobem se zajistí udržení dobré pozice na trhu či dosažení lepších výsledků podniku, který se ocitl v nesnázích. Bohužel se často marketingový audit provádí pouze v období, kdy se podnik dostane do potíží. Těm lze předejít pomocí auditu realizovaného během dobrých časů. [17], [21]

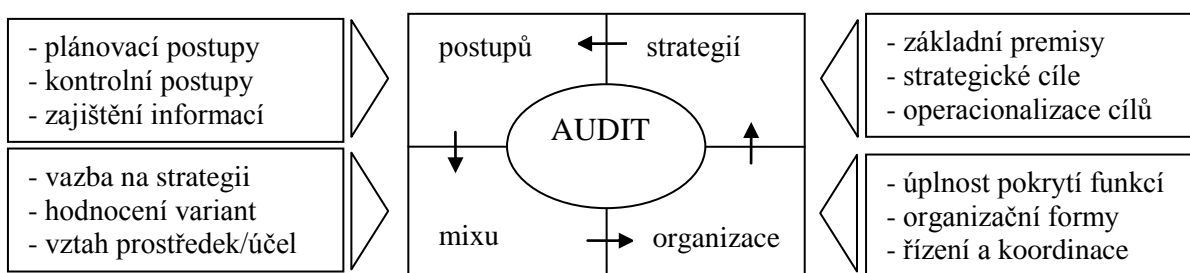
Pokud by se odborně posuzovaly marketingové činnosti avšak bez kvantifikace výsledků a určení sekvence diagnostických kroků navrhuje zlepšení, nejednalo by se o marketingový audit. Cílem tohoto auditu je poukázat na problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit konkrétní kroky k optimalizaci marketingové výkonnosti podniku. Marketingový audit lze využít pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku, protože zkoumá propojení požadavků podnikové strategie a jednotlivých oblastí, jež mají vliv na konkurenceschopnost. Nevýhodou tohoto auditu je měřitelnost určitých hlavních faktorů a subjektivita hodnocení v případě marketingového autoauditů. Tento audit neprovádí externí auditor. Jelikož autoaudit není tak finančně náročný, je vhodný pro malé a střední podniky. [18], [21]

Rozdíl mezi marketingovým auditem a ostatními auditů lze spatřovat ve specifčnosti marketingové oblasti. Kvůli složitosti a kolísavosti ekonomického prostředí a hospodářských jevů není snadné posuzovat marketingové aktivity „černobíle“. V marketingu se často prudce mění vnější podmínky, z čehož vyplývá, že se mění i strategie a cíle. Z těchto důvodů by měl mít marketingový auditor odborné znalosti a tvořivý přístup. Také musí být schopen v různých situacích rozlišovat relativní význam jednotlivých problémů. Proto jsou málo závazné postupy a tvůrčí přístup auditora předpokladem pro metodický postup marketingového auditu. [21]

Existují čtyři základní typy marketingových systémů, které musí být v marketingově fungujícím podniku. Jde o systém marketingové organizace a o informační, plánovací a kontrolní marketingový systém. **Kontrolní marketingový systém** se zaměřuje za prvé na kontrolu marketingových výsledků za účelem zjištění, jestli se dodržují marketingové plány

a cíle. Za druhé kontroluje marketingové přínosy, aby se zjistilo, kde podnik získává peníze. K tomu se používá analýza rentability sortimentu, zákazníků, obchodních cest a prodejních teritorií. Za třetí se kontrolní marketingový systém věnuje kontrole marketingových výdajů se záměrem zhodnocení účinnosti nákladů na prodej a marketing. Prostředkem kontroly je analýza efektivnosti reklamy, podpory prodeje, distribuce a prodeje. A konečně za čtvrté se kontrolní systém zaměřuje na kontrolu strategie a hloubkovou kontrolu chování podniku s cílem zkoumání, zda podnik realizuje své nejlepší možnosti. K tomu se využívá marketingový audit. [21]

Následující obrázek č. 2 zobrazuje oblasti prověrky, které se uskutečňují v rámci marketingového auditu.



**Obrázek 2:** Oblasti prověrky uskutečňující se v marketingovém auditu

*Zdroj: [34]*

Z tohoto obrázku je patrné, že celkový systém tržně orientovaného řízení lze rozdělit na dílčí objekty, kterými jsou plánovací a kontrolní postupy, přijatý marketingový mix, marketingová strategie a organizační začlenění marketingu v rámci podniku. U marketingových postupů audit zjišťuje, zda postupy na získání informací, plánování strategií, kontrolní techniky a analýzy marketingového výzkumu odpovídají marketingové teorii a praxi. Při zkoumání marketingové strategie prověřuje, jestli je zajištěno spojení s podnikatelským posláním a cílem podniku a spojení s výsledky marketingového výzkumu. U marketingového mixu se audit zaměřuje na přijatá nebo navrhovaná opatření podniku a jejich soulad s koncepcí chování podniku. [34]

### 1.3 Doplňující informace

#### 1.3.1 Marketingový audit a management kvality

Do analýzy marketingové funkce podniku patří i její uplatnění v managementu kvality a prvků systému jakosti. Řízení jakosti je dáno cíli a množstvím interních a externích předpisů jednotlivých podniků. Avšak vytváří se jednotné zásady řízení jakosti, jejichž respektování

je podmínkou vstupu do mezinárodních společenství, a proto nabývají stále většího významu. Pro interní a externí audity hraje klíčovou roli norma ČSN EN ISO 9001:2000. Pro marketingový audit je důležitý bod 7.2, jež se týká procesů vztahujících se k zákazníkovi. Následující tabulka 2 obsahuje citaci některých částí zmíněné normy. [34]

**Tabulka 2:** Citace z bodu 7 ČSN EN ISO 9001:2000

<p><u>7.2.1 Určování požadavků týkajících se výrobku</u> Organizace musí určit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) požadavky specifikované zákazníkem včetně požadavků na činnost při dodání a po dodání,</li><li>b) požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo,</li><li>c) zákonné požadavky a požadavky předpisů vztahující se k výrobku</li><li>d) a jakékoli doplňující požadavky určené organizací.</li></ul> <p><u>7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se výrobku</u> Organizace musí přezkoumat požadavky týkající se výrobku. Toto přezkoumání musí být provedeno před přijetím závazků organizace na dodání výrobku zákazníkovi (např. před předložením tendrů, přijetím smluv nebo objednávek, před přijetím změn ke smlouvám nebo objednávkám) a musí zajistit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) stanovení požadavků na výrobek,</li><li>b) vyřešení požadavků smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků,</li><li>c) a schopnost organizace plnit stanovené požadavky.</li></ul> <p>Záznamy o výsledcích přezkoumání a o opatřeních vyplývajících z přezkoumání musí být udržovány. V případě, že zákazník neposkytne žádné dokumentované vyjádření požadavku, musí organizace nechat potvrdit požadavky zákazníka před jejich přijetím. V případě, že se změní požadavky na výrobek, musí organizace zajistit, aby byly opraveny i příslušné dokumenty a aby příslušní pracovníci byli uvědoměni o změnách požadavků. (V některých situacích, např. v případě prodeje po internetu, je oficiální přezkoumání každé objednávky nepraktické. Místo toho se přezkoumaná může týkat příslušných informací o výrobku, např. katalogů apod.)</p> <p><u>7.2.3 Komunikace se zákazníkem</u> Organizace musí určit a uplatňovat efektivní mechanismy pro komunikování se zákazníkem s ohledem na:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) informace o výrobku,</li><li>b) vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich dodatků</li><li>c) a zpětnou vazbu od zákazníka, včetně stížností zákazníka.</li></ul>
---

*Zdroj: [34]*

Jak vyplývá z názvu, norma ČSN EN ISO 9004:2001 „Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti“ se zaměřuje na zvýšení výkonnosti podniku díky předpokladu účinnosti a efektivnosti systému managementu jakosti. Cílem normy je dosažení neustálého zlepšování, což je měřeno spokojeností zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Nevýhodu normalizace lze spatřovat v neporozumění pojmu, a to v ustrnutí již přijatých rozhodnutí. Při správné normalizaci se však jednotlivá opatření nepřetržitě přezkoumávají a podléhají změnám. Systém řízení jakosti se zaměřuje hlavně na uspokojení očekávání zákazníků, plnění požadavků společnosti, ekonomickou výhodnost a ochranu životního prostředí. [34]

### 1.3.2 Marketingový audit a controlling

Marketingové aktivity by se měly neustále kontrolovat. Pro zlepšení marketingových výsledků podniku je nutné zjišťovat naplnění marketingových cílů, definovat vzniklé problémy a navrhnout jejich řešení. K tomu se využívá marketingový controlling a audit, který bývá někdy zaměňován. Proto se následující text zabývá marketingovým controllingem, jež představuje systém pravidel a následně rozdílem mezi controllingem a auditem. [32]

Controlling se člení na operativní a strategický. Operativní marketingový controlling se zaměřuje na **roční plán marketingu** a jeho naplnění. Zjišťuje splnění úkolů, jež se týkaly fyzického vyjádření obratu či dosažení tržního podílu. Dále **analyzuje náklady a prodeje** jednotlivých výrobků, zákaznických segmentů a odbytových cest. Náklady na prodej, reklamu a průzkum trhu by měly adekvátně odpovídat výsledkům. Zkoumá se též konkurenceschopnost na trzích a hlavní finanční ukazatelé. Je vhodné, aby zmíněné analýzy prováděli zkušení pracovníci, kteří znají finanční řízení, nákup, prodej i propagaci. Operativní marketingový controlling **analyzuje** také **efektivnost** prodeje, jednotlivých forem propagace a distribuce. Většinou se používá nepřímých nástrojů, do nichž patří například náklady na reklamu k získání jednoho tisíce zákazníků, návratnost slevových kuponů na určité zboží, počet dotazů při zveřejnění nové reklamy atd. Pro doplnění informací se využívá metoda Balanced Scorecard, která pomáhá určit spokojenost zákazníků pomocí neziskových ukazatelů. [32]

Strategický controlling navazuje na operativní controlling. Po určitých časových úsecích hodnotí zásady, cíle a strategie podnikového marketingu. S tím souvisí i doporučení vyhodnocování orientace na zákazníka, organizace marketingu, adekvátních marketingových informací, strategické orientace a efektivnosti řízení. [32]

Rozdíly mezi controllingem a konkrétně interním auditem jsou především v hlavním cíli, pracovní náplni, ve výstupech, v postoji ke správnosti dat a v místu v organizační struktuře. Hlavním cílem controllingu je dlouhodobá rentabilita obratu, interní audit má za cíl soulad podkladů s realitou. Pracovní náplň controllingu spočívá v řízení podnikového potenciálu orientovaného na výnos, v pořízení, výběru, hodnocení a předávání informací a v budování

a provozu mechanismu optimalizace rozhodovacích procesů zaměřeného na plánování a kontrolu. Oproti tomu audit analyzuje rizika, poskytuje ujištění, kontroluje správnost, účelnost a hospodárnost minulých postupů, zkoumaných dokladů, jevů a skutečností a zjišťuje míru dodržení předpisů a pravidel. Controlling se provádí v liniovém nebo štábním útvaru, předpokládá správnost dat a jeho výstupem je analýza odchylek a návrhy opatření. Interní audit může být zařazen pouze do štábní struktury, ověřuje správnost dat a výstupem jsou auditorské zprávy vycházející z analýzy rizik. [9]

### **1.3.3 Firmy provádějící marketingový audit v ČR**

V České republice existuje několik firem poskytujících marketingový audit. V následujícím textu je z nich vybráno pouze osm.

ANERI s. r. o. z Liberce se profiluje tím, že nabízí komplexní služby již od roku 1990 a prý ANERI = MARKETING. Je držitelem ocenění a certifikace TOP CZECH QUALITY pro obor marketing a firemní poradenství. Zabývá se marketingem, produkcí a reklamou, poradenstvím, obchodními informacemi a zahraničním obchodem. [1]

Freshconsulting s. r. o. sídlí v Praze 1 (Staré Město) a poskytuje služby jako je strategický marketing, řízení značky a image firmy, marketingový průzkum, public relations a profesní rozvoj. [10]

Garpon & Rebel s. r. o. z Prahy 4 nabízí komplexní služby v oblasti marketingu. Jde o marketingové poradenství, analýzu trhu, poptávky a konkurence, marketingové plánování a kontrolu, marketingový audit společnosti, SWOT analýzu, návrh marketingové a komunikační strategie, posouzení podnikatelských záměrů, predikci a vyhodnocení účinnosti marketingových projektů. [11]

KON-TAKT spol. s r. o. z Brna poskytuje marketingový audit, marketingový systém řízení, marketingový informační systém, marketingovou organizaci firem a zřizování marketingových útvarů, marketingové studie a průzkumy trhu, oponenturu (zpracování) návrhů marketingových plánů, taktické marketingové řízení (marketingový mix), optimalizaci marketingového výrobního portfolia a zpracování projektů propagace firem. [16]

Portfolio firmy MAR-EKON s. r. o., která sídlí v Brně je založeno na marketingu, ekonomice a účetnictví. Z oblasti marketingu nabízí výzkum trhu, komunikační kampaně, projekty na podporu prodeje, marketingový a maloobchodní audit, marketingový plán a marketingové poradenství. [23]

Ostrava-Svinov se sídlem firmy MARETI CZ s. r. o. byla založena již v roce 1992. Tato firma rozdělila své služby na marketing, marketingovou komunikaci, školení a vzdělávání, poradenství a konzultace. Například v oblasti marketingu realizuje marketingový audit, výzkumy, mystery shopping, komplexní analýzu trhu, analýzu firemních činností, marketingovou strategii a marketingový plán. [24]

NEUBERT marketing & Company s.r.o. se sídlem ve Vráži působí na trhu od roku 1998 a poskytuje marketingový audit, marketingový plán, marketingový projekt, vyjádření či posudek, výběr a hodnocení personálu, výzkum trhu a různé analýzy. [27]

PROSPECTEA Česká republika, s. r. o. sídlící v Praze 9 pomáhá zákazníkům vytvořit a zavést do praxe efektivní a účinné marketingové nástroje, díky nimž mají vzrůst jejich tržby. Název firmy je složen z anglického slova „prospect“ a koncovky „ea“. Anglické slovo se překládá jako rozhled, výhled, vyhlídka, pátrat či hledat. Po provedení marketingového auditu v příbramské společnosti Czech Computer s.r.o. jednatel společnosti napsal, že se podařilo dát informace do souvislostí, které pomohly identifikovat úspěšné a neúspěšné prodejní a marketingové akce. Získané informace z auditu se poté promítly do další marketingové strategie podniku. [30]

#### **1.4 Informační zdroje pro marketingový audit**

Informační zdroje pro marketingový audit se zajišťují dle J. Lykové pomocí sedmi analýz pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie, do kterých patří:

- 1) analýza sortimentní nabídky konkurence,
- 2) analýza cenové politiky konkurence,
- 3) analýza komunikačních aktivit konkurence,
- 4) analýza tržních podílů,
- 5) souhrnná analýza konkurenčního postavení,
- 6) analýza atraktivity trhu,
- 7) portfolio analýzy. [21]

##### **AD 1) ANALÝZA SORTIMENTNÍ NABÍDKY KONKURENCE**

**Analýza sortimentní nabídky konkurence** se zaměřuje na vývoj zmíněné nabídky v jednotlivých regionech, segmentech nebo u jednotlivých výrobních programů. Tato analýza slouží k rozpoznání silných a slabých stránek nabídky zkoumaného podniku a jeho příležitostí



a hrozeb v komparaci s jeho konkurencí. Cílem analýzy je získat informace pro aktivní řízení tržní pozice podniku. Zdroje pro analýzu sortimentní nabídky konkurence vychází z organizovaných průzkumů konkurenčních výrobků, z informací poskytnutých pracovníky podniku (z marketingu, výzkumu, vývoje atd.) a ze sekundárních zdrojů (ze statistik, publikovaných informací, ...). [21]

### **AD 2) ANALÝZA CENOVÉ POLITIKY KONKURENCE**

**Analýza cenové politiky konkurence** sleduje určování dodavatelských cen výrobků, platební podmínky (dobu splatnosti faktur, dodací podmínky apod.), slevy, přírážky, rabaty a další nástroje při práci s cenou. Cílem analýzy je určení konkurenčních výhod a nevýhod ve výše zmíněných oblastech v porovnání s konkurencí. Významným poznatkem je poukázání na cenové strategie výrobků a tržních segmentů, které mají negativní vliv na kupní chování zákazníků. Informace k této analýze se získávají z průzkumu cen konkurence a od prodejců a marketingových pracovníků, jež se stýkají se zákazníky. [21]

### **AD 3) ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT KONKURENCE**

Třetí analýzou pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie je **analýza komunikačních aktivit konkurence**. Ta se zaměřuje na rozsah a intenzitu komunikačních prostředků konkurence, kterými se rozumí reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Do analýzy patří odhad výdajů konkurence vynaložených na jednotlivé komunikační prostředky, zjišťování výrobků obsažených v reklamě a účast na výstavách z hlediska počtu pracovníků, velikosti výstavní plochy, nákladů na stánek, atd. Výstupem analýzy jsou další slabé a silné stránky podniku. Prameny pro tuto analýzu se získají např. od prodejců a marketingových pracovníků a ze sekundárních zdrojů, které jsou publikované o inzertech, vystavovatelích. [21]

### **AD 4) ANALÝZA TRŽNÍCH PODÍLŮ**

**Analýza tržních podílů** zjišťuje jednotlivé tržní podíly výrobků či výrobních linií, a to dle segmentů, regionů apod. Vývoj tohoto ukazatele zrcadlí pozici podnikové (a výrobní) strategie a jeho meziroční změny poukazují na marketingovou výkonnost podniku. Tržní podíly podniku a jeho konkurence slouží ke stanovení marketingové strategie. Strategie tržních vůdců, vyzyvatelů, následovatelů a troškařů se určuje dle velikosti a vývoje tržních podílů. Informace pro tuto analýzu se získávají ze statistik prodeje (rozdělených podle jednotlivých výrobků či jejich skupin) a z průzkumu trhu, který se zabývá jeho celkovou kapacitou a jednotlivými prodejci konkurence. Při analýze tržních podílů lze využít následující tabulku 3. [21]

**Tabulka 3:** Pomůcka při analýze tržních podílů

Název konkurenta	Hodnota prodeje			Pořadí v konkurenci
	Rok 1	Rok 2	Rok 3	
A				
B				
C				
...				
Vlastní firma				

Zdroj: [21]

## **AD 5) SOUHRNNÁ ANALÝZA KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ PODNIKU A JEHO VÝROBKŮ**

Ke zhodnocení výsledků z analýz konkurenčního postavení se aplikuje **souhrnná analýza konkurenčního postavení podniku a jeho výrobků**. Vychází se z analýzy sortimentní nabídky konkurence v jednotlivých segmentech, z analýzy cenové politiky konkurence a z analýzy komunikačních aktivit konkurence. Cílem souhrnné analýzy je zjistit silné a slabé (“strengths” a “weaknesses”) stránky podniku v komparaci s jeho konkurencí a nalézt marketingové příležitosti (“opportunities”) a hrozby (“threats”). K tomu se využívá metodika analýzy SWOT, která sleduje externí a interní prostředí marketingu. [17], [21]

**Analýza externího prostředí** se zaměřuje na příležitosti a hrozby podniku. Na jedné straně podnik sleduje demograficko-ekonomické, technologické, společensko-kulturní a politicko-právní síly patřící do makroprostředí, na druhé straně je zapotřebí, aby se podnik zaměřil na dodavatele, dealery, distributory, konkurenty a zákazníky (tedy na mikroprostředí). Na dosažení zisku podniku mají vliv složky mikroprostředí. Pro přehled nejnovějších vývojových trendů slouží marketingový informační systém, který by měl mít každý podnik. Ke každému trendu se poté vyhledávají jednotlivé příležitosti a hrozby. [17]

Marketingovou příležitostí se rozumí potřeby a přání zákazníků, jež lze rozdělit do tří hlavních bodů. Podnik může dodávat:

- 1) nedostatkový výrobek/službu,
- 2) existující výrobek způsobem novým či lepším,
- 3) nový výrobek/službu.

V případě prvního bodu je nedostatek zjevný, a proto není zapotřebí značného marketingového talentu. Druhý bod si žádá objevit nějaké vylepšení. Lze jej dosáhnout metodou k zjištění problému (skrže rady spotřebitelů), metodou ideálu (spotřebitelé si mají představit ideální výrobek/službu) nebo metodou spotřebního řetězce. Poslední metoda je založena na popsání kroků spotřebitelů při nákupu, používání a zbavování výrobku. [17]

Příklady příležitostí mohou být: při sbíhavých trendech odvětví nový hybridní výrobek/služba, pohodlnější nebo efektivnější nákupní proces, lepší uspokojení potřeb po odborné konzultaci, nabídka výrobku/služby na zakázku, která byla nabízena pouze v základní podobě, nová přednost podniku, rychlejší dodání výrobku/služby, nabídka výrobku/služby za nižší cenu. Analýza tržních příležitostí („market oportunity analysis“ – MOA) slouží k vyhodnocení příležitostí podniku. Zjišťuje například, zda má konkrétní příležitost takový užitek, jež by definoval cílový trh nebo jestli podnik vlastní nebo má alespoň přístup ke zdroji či přednosti, který by přinesl zásadní užitek zákazníkovi. Dále tato analýza srovnává užitek poskytovaný podnikem a jeho konkurencí a zkoumá návratnost finančních prostředků oproti investicím. [17]

Pro lepší přehlednost je vhodné rozdělit příležitosti a hrozby dle tabulky 4. Nejlepšími marketingovými příležitostmi se rozumí takové příležitosti, které mají vysokou pravděpodobnost úspěchu a zároveň vysokou atraktivitu (obdélník č. 1). Naopak nejhorší příležitosti jsou v obdélníku č. 4. Ostatní příležitosti (obdélník č. 2 a č. 3) by měly být dále monitorovány kvůli možnému zlepšení. Hrozby v prostředí se spatřují v nepříznivém trendu nebo vývoji. Aby nedošlo k poklesu obrátu či zisku, je zapotřebí zlepšit marketingové aktivity podniku. Největší hrozbou je nebezpečí, které může podniku velmi ublížit a má značnou pravděpodobnost výskytu (obdélník č. 5). Podnik by měl při identifikaci takového nebezpečí ihned zavést obranné plány. Hrozby znázorněné v obdélníku č. 6 a č. 7 nepředstavují velkou hrozbu, ale měly by se nadále kontrolovat pro případ větší pravděpodobnosti či většího nebezpečí. Hrozby v obdélníku č. 8 lze ignorovat, jelikož nejsou nijak závažné. [17]

**Tabulka 4:** Znázornění příležitostí a hrozeb

<b><u>Znázornění příležitostí</u></b>		Pravděpodobnost úspěchu		<b><u>Znázornění hrozeb</u></b>		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká			velké	malé
Atraktivita	vysoká	1	2	Nebezpečí	velké	5	6
	nízká	3	4		malé	7	8

*Zdroj: upraveno podle [17]*

**Analýza interního prostředí** se zabývá silnými a slabými stránky podniku. Tato analýza je pro podnik velmi důležitá, neboť podle ní lze zjistit, zda se nalezená příležitost dá využít, případně jak snadno. Otázkou však může být, jestli by se měl podnik zaměřit na příležitosti, pro které má předpoklady, nebo využít příležitosti, pro něž by tyto předpoklady (silné stránky) musel získat. Někdy se stane, že si podnik vede špatně jen proto, že zaměstnanci netvoří tým, ačkoliv mají všechny požadované silné stránky. [17]

Při provádění analýzy interního prostředí lze postupovat následovně. Nejdříve se oblast marketingu, financí, výroby a společnosti rozdělí na dílčí oblasti. Poté se každá dílčí oblast ohodnotí výkonem a důležitostí. Výkon zde představuje důležitou silnou stránku, méně důležitou silnou stránku, neutrální stránku, méně důležitou slabou stránku nebo důležitou slabou stránku vybrané oblasti. Důležitost může být vysoká, střední nebo nízká. [17]

V případě marketingu lze zkoumat například spokojenost zákazníků a jejich udržení, kvalitu výrobků a služeb, reputaci podniku, tržní podíl, geografické pokrytí a dále efektivitu tvorby cen, distribuce, propagace, prodejních sil a efektivitu inovací. U financí se hodnotí například náklady nebo dostupnost kapitálu, cashflow a finanční stability. V případě výroby lze sledovat výrobní zařízení, úspory z rozsahu, kapacitu, schopné, oddané a nadšené zaměstnance, schopnost vyrábět v termínu a technickou výrobní kvalifikaci. Ohledně společnosti se může zkoumat flexibilita, podnikatelská orientace, obětaví a nadšení zaměstnanci a předvídatelné a schopné vedení. [17]

## **AD 6) ANALÝZA ATRAKTIVITY TRHU**

**Analýza atraktivity trhu** hodnotí, jak je trh atraktivní v daném odvětví a slouží jako podklad pro rozhodnutí o strategii. Podnik musí sledovat změny a vývojové trendy trhu, neboť tyto oblasti ovlivňují jeho výkonnost. Analýza se zaměřuje na současné obsluhované trhy (či jejich segmenty) a jejich atraktivitu, kterou se rozumí například bezpečnost, velikost, výkonnost, míra růstu a další hlavní charakteristiky trhu. Množství příležitostí, jež jsou případně pro podnik k dispozici, tedy závisí na atraktivitě trhu. Zdrojem pro analýzu atraktivity trhu je výkonnost trhu, technologická náročnost, bezpečnost trhu, zásahy státní regulace, energetická náročnost odvětví, dopady na životní prostředí, intenzita konkurence v odvětví, analýza dlouhodobé míry dosahovaného zisku v odvětví a samozřejmě analýza velikosti trhu a jeho ročního růstu/poklesu. Čím vyšší jsou bariéry vstupu a výstupu dalších konkurentů na trh, tím je trh bezpečnější. Výkonný trh dokáže v daném odvětví regulovat cenu a úroveň sortimentní nabídky. Vstup a výstup na tento trh je snadný. Zvyšující náklady

související se vstupem na trh (vlastnictví patentů nebo technologií, distribuce, investice, strategické suroviny) poukazují na méně výkonný trh. Na nevýkonném trhu určují cenu a kvalitu představitelé nabídky a ne střety nabídky a poptávky. [21]

Atraktivní trh se vyznačuje vysokým objemem trhu, značným meziročním růstem, vysokou kvalitou, malou konkurencí, která je dána obsazeností trhu a vysokou bezpečností. Tato vybraná základní kritéria atraktivnosti trhu se skládají z několika vedlejších kritérií. Příklad vedlejších kritérií je uveden v tabulce č. 5. [21]

**Tabulka 5:** Vedlejší kritéria atraktivnosti trhu

<u>Hlavní kritéria</u>	<u>Vedlejší kritéria</u>
<b>Objem trhu</b>	Vývoj potřeby Vývoj výroby na domácím trhu Domácí výroby + import – export
<b>Nárůst trhu</b>	Vývoj aplikačních odvětví Nové oblasti použití a jejich vývoj Možnost získání nových segmentů
<b>Kvalita trhu</b>	Stabilita zisku Výtěžnost kapacit Roční potřeby odběratelů Uplatnění substitučních výrobků nebo technologií Místo na křivce životního cyklu
<b>Obsazenost trhu</b>	Počty konkurentů (nárůst/úbytek) Intenzita konkurence daná strategií Ovládnutí trhu velkými konkurenty
<b>Bezpečnost trhu</b>	Obtížnost výroby Zkušenosti, know-how, suroviny Uplatnění patentů nebo ochranných známek

*Zdroj: [21]*

Vedlejší kritéria se ohodnotí body a jejich průměr udává hodnotu základního kritéria. Ta se zapíše do následující tabulky 6, která slouží pro následné vyhodnocení atraktivnosti trhu. Uvedené hodnoty se sečtou a vydělí maximální dosažitelnou hodnotou. Například při pěti kritériích se dělí hodnota 25. [21]

**Tabulka 6:** Pomůcka pro analýzu atraktivity trhu

<u>Atraktivita trhu</u>	<b>Vysoká</b>	<b>Značná</b>	<b>Střední</b>	<b>Malá</b>	<b>Žádná</b>	<b>Celkem</b>
<b>Objem trhu</b>						
<b>Nárůst trhu</b>						
<b>Kvalita trhu</b>						
<b>Obsazenost trhu</b>						
<b>Bezpečnost trhu</b>						
						Součet:25

*Zdroj: [21]*

### 1.4.1 Portfolio analýzy

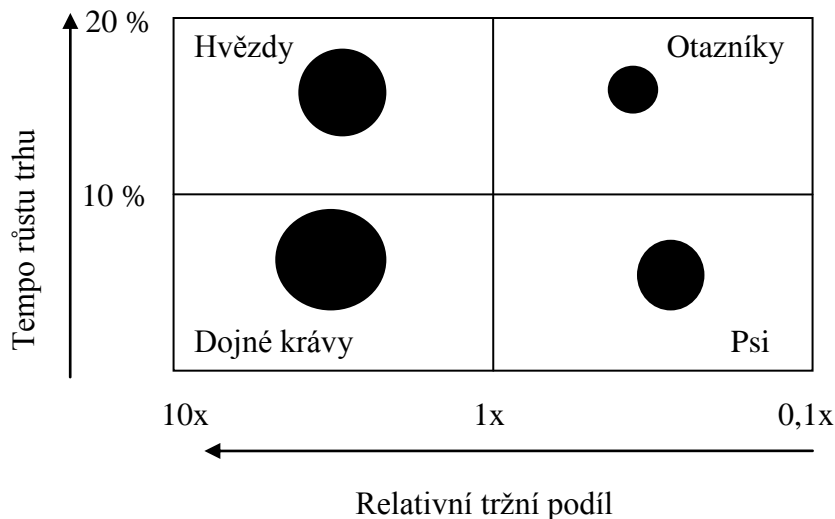
Poslední analýzou je **portfolio analýzy**, které vymezuje pozici strategických obchodních jednotek (jednotlivých výrobků) a třídí je dle jejich potenciálního zisku. Cílem je získat podklady pro strategické plánování, které závisí na atraktivnosti trhu a konkurenční pozici jednotlivých výrobků na trhu. Aby byl podnik úspěšný z pohledu marketingu, musí být konkurenceschopný a zároveň musí podnikat na přitažlivém trhu. Nestačí mu splnit pouze jednu z uvedených podmínek. Analýza portfolia vychází z analýzy sortimentní nabídky konkurence, analýzy cenové politiky konkurence, analýzy komunikačních aktivit konkurence a z analýzy atraktivity trhu. [21]

Mezi nejčastější portfolio analýzy patří Bostonská matice (matice růst/podíl) a matice General Electric. [21]

#### **Bostonská matice (BCG)**

Bostonskou matici („The Growth Share Matrix“) vytvořila skupina Boston Consulting Group (BCG). Tato skupina předpokládá, že výše peněžní hotovosti, která byla vytvořena jednotlivými podnikatelskými jednotkami, souvisí s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Z tohoto důvodu označuje matice BCG tyto dva faktory za faktory ovlivňující strategickou úspěšnost. Skutečný příp. potenciální růst trhu (v procentech) je v matici zaznamenán na vertikální ose, relativní podíl trhu na ose horizontální (viz obrázek 3). Relativním tržním podílem se rozumí poměr tržeb podniku k tržbám největšího konkurenta působícího ve stejném odvětví (nebo k tržbám jiného silného konkurenta). Tento podíl na trhu ukazuje konkurenceschopnost podniku na trzích. Životaschopnost jednotlivých segmentů na trhu je vyjádřena pomocí tempa růstu trhu. To je označováno jako přírůstek tržeb u jednotlivých produktů. (Aby trh rostl, musí generovat vyšší tržby a naopak.) [15]

Horizontální osa s logaritmickou stupnicí je zleva ohraničena hodnotou 10, což vyjadřuje desetkrát vyšší tržby podnikatelské jednotky vůči jejímu konkurentovi. Hodnota 0,1 znamená desetiprocentní relativní podíl na trhu, při kterém má ještě smysl aplikovat portfolio analýzu. Při bodu 1 je relativní tržní podíl podniku a největšího konkurenta stejný. Kruhy na obrázku č. 3 znázorňují jednotlivé strategické obchodní jednotky (SBU = „Strategic Business Unit“). Objem jejich prodeje, který má význam pro celkový obrat podniku a pro cash flow, je vyjádřen velikostí kruhů. [15]



**Obrázek 3:** BCG matice

*Zdroj: [15]*

I přesto, že tržní podíl konkurenta může být někdy pouze odhadnut, lze pomocí matice BCG najít budoucí směr podnikatelské jednotky a odvodit pro ni strategii. Zdroje podniku se mohou rozdělit dle standardních strategií chování podnikatelských jednotek. Čtyři kvadranty matice (nazývané jako hvězdy, dojné krávy, ubozí psi a otazníky) se staly uznávanou součástí strategického plánování a mohou být použity k charakteristice obchodní jednotky. [2]

**Hvězdy** jsou strategické podnikatelské jednotky, které vlastní produkty či skupiny produktů s velkým tržním podílem a s vysokým tempem růstu. Ve fázi zralosti tedy mohou dosáhnout tržního postavení. I když má však podnik (podnikatelská jednotka) vysoký podíl na trhu, musí nadále investovat, aby si tuto pozici uchránil. Může se také stát, že v určité fázi nebudou SBU vytvářet potřebný objem hotových peněžních prostředků pro pokrytí vlastních potřeb a je třeba do nich hodně investovat. V dalších fázích však může dojít k tomu, že budou naopak vytvářet přebytek peněžních prostředků. [2], [15]

**Dojné krávy** jsou obchodní jednotky s vysokým podílem na trhu a s nízkým růstem trhu, což zajišťuje možné využití nákladových výhod v plné míře. Většinou vytváří mnohem větší množství peněžních prostředků, než je do nich investováno pro udržení tržního podílu. Proto mohou být ostatní podnikové jednotky (zejména hvězdy a otazníky) financovány z jejich vysokých příjmů. Skrze dojné krávy jsou také financovány dividendy, úroky za cizí kapitál a za správu společnosti. Jinými slovy napsáno, podílí se na přijatelné míře likvidity a objemu zisků. Avšak zdroj tržeb těchto SBU je omezený, neboť jsou na trzích s nulovým či malým tempem růstu. Tento poznatek je nutné vzít v úvahu při tvorbě strategie a případném dalším investičním vkladu. [2], [15]

**Bídni psi** jsou takové SBU, které zabírají slabou konkurenční pozici kvůli jejich nízkému podílu na trhu. Navíc působí na trzích s nízkým tempem růstu. Bývají také označovány jako chudí psi nebo chromé kachny. Nepřispívají do cash flow, ale vážou finanční prostředky, které by mohly být lépe rozmístěny. I když dosahují účetního zisku, je vynakládán na udržení jejich relativního podílu na trhu. Aktivita těchto obchodních jednotek by se měly utlumit či eliminovat. Další možností by bylo vynaložení dostatečných investic pro radikální změnu postavení na trzích nebo orientace na jiné trhy související i s další inovací. Pokud je tempo tržního růstu záporné a existuje opravdu nízký relativní tržní podíl, jedná se o tzv. **odpadkový koš**. [2], [15]

**Otazníky** představují strategické obchodní jednotky s nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu. Je zapotřebí do nich vkládat značné finanční prostředky. Co se však stane s rozvíjejícími se novými produkty, se těžce posuzuje. Buď představují nadějně (nové) výrobky, které se změní na dobné krávy s vhodným využitím zdrojů, nebo to jsou produkty, jež se budou muset stáhnout z trhu, jelikož budou mít stále malý podíl na trhu. [2], [15]

Proces vytváření portfolia je následující:

- 1) Vytvoření strategických obchodních jednotek/oblastí,
- 2) kondenzace faktorů vlivu dvou dimenzí,
- 3) určení nejdůležitějšího konkurenta (v každé oblasti) a určení průměrného růstu trhu,
- 4) určení tržního podílu a tržního růstu SBU,
- 5) výpočet relativního podílu na trhu SBU, podílů tržeb, příspěvku na zisku nebo cash flow,
- 6) velikost kruhů SBU označuje podíl tržeb, příspěvku na zisku nebo cash flow,
- 7) zhodnocení stávajícího portfolia,
- 8) vypracování standardní strategie,
- 9) vytvoření konkurenčního portfolia
- 10) stanovení cílového portfolia. [2]

Ačkoliv portfolio BCG již poskytuje dobrý přehled o současných konkurenčních pozicích jednotlivých obchodních jednotek, zdá se diskutabilní použít tuto metodu jako jediný základ pro odvození konkurenční strategie podniku. Nevýhodu lze spatřovat v použití pouze dvou měřítek, jelikož existuje nejistota v ukazateli tržního růstu podnikatelské jednotky kvůli nestabilitě tržních systémů. Kromě toho, srovnání s největším konkurentem není vhodné pro všechny oblasti podnikání. Další nevýhody tkví v tom, že začínající trhy či obchodní jednotky nelze realisticky posoudit metodou BCG, matice neinformuje o nákladech a zisku SBU,



model je statický a obtížně se získávají informace potřebné pro konstrukci matice. Výhodu lze spatřovat v jednoduchosti, ve snaze o objasnění vazeb mezi relativním tržním podílem, tempem růstu trhu a hotovými penězi a v odhadu postavení SBU vzhledem ke zkoumaným faktorům. Předností portfolia matice BCG je schopnost předvídat u jednotlivých obchodních jednotek jejich budoucí produkci hotových peněžních prostředků. [2], [15]

### **Matice General Electric**

Kvůli nevýhodám BCG zavedl McKinsey matici General Electric (GE). Jinými slovy se nazývá matice atraktivity oboru a porovnává pozici jednotlivých strategických podnikatelských jednotek. Místo fixních ukazatelů (relativního tržního podílu a tempa růstu trhu) používá atraktivitu trhu a konkurenční přednosti. Za tyto proměnné lze dosadit libovolná kritéria. Kvalitativní aspekty mohou být také zahrnuty v tomto procesu při posuzování konkurenčních pozic. Tržní atraktivita je posuzována na základě dvou předem stanovených kritérií o velikosti trhu a relativním růstu trhu, jakož i konkurenční intenzitou. Konkurenční intenzita je analyzována pomocí Porterova modelu pěti sil, který bude zmíněn v dalším textu. Posouzení podniku je založeno na relativním podílu na trhu a na potenciálu úspěšnosti ve srovnání s konkurencí. Perspektivy průmyslu, kde strategické obchodní jednotky operují, lze charakterizovat na základě kritérií růstu a velikosti trhu, kvalitě trhu, dodávky energií a surovin a stavu životního prostředí. [2], [15]

Dílními faktory tržní atraktivity se rozumí:

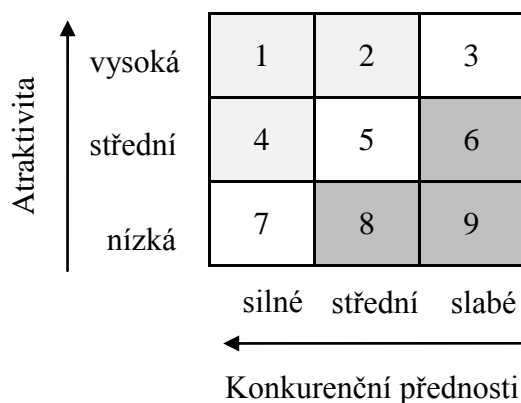
- růst a velikost trhu,
- kvalita trhu (ziskovost průmyslu, úroveň technologie a inovační potenciál, pozice v životním cyklu trhu, bariéry vstupu, prostor pro určování cen, hrozba substitutů),
- dodávka energie a surovin (citlivost, existence alternativ, vyjednávací síla dodavatelů),
- environmentální situace (závislost na ekonomických cyklech, inflace, riziko státního zásahu). [2]

Relativní konkurenční výhody lze rozdělit na tyto dílní faktory:

- relativní pozice na trhu (relativní tržní podíl a trend, velikost a finanční síla podniku, riziko, marketingový potenciál, prodejní organizace),
- relativní produkční potenciál (kapacita, účinnost procesu, znečištění životního prostředí, apod.),
- relativní potenciál výzkumu a vývoje (inovační potenciál, ...),

- relativní kvalifikace vedoucích pracovníků a zaměstnanců (profesionalita, inovační prostředí, kvalita systému řízení). [2]

Každý dílčí faktor má svou váhu a je obodován (většinou v rozmezí 1-5). Součet vah dílčích faktorů tržní atraktivity/relativní konkurenční výhody je roven jedné. Poté se vynásobí váhy a body jednotlivých faktorů, což představuje jejich celkové hodnocení. Na vertikální/horizontální osu se vynáší součty hodnocení všech faktorů tržní atraktivity/relativní konkurenční výhody. Na obrázku 4 je znázorněna matice GE. Vertikální osa představuje atraktivitu oboru (atraktivitu trhu) a horizontální osa konkurenční přednosti (konkurenční postavení). Obě osy jsou rozděleny na tři pásma, která vyjadřují situaci podniku. Tím vznikne devět kombinačních polí. [15]



**Obrázek 4:** Matice General Electric

*Zdroj: [15]*

Pole označené čísly 1, 2 a 4, v kterých se nachází strategické podnikatelské jednotky, se nazývají zelenou zónou pro investice. Pro SBU je to velice výhodné postavení. Proto by měly investovat do strategického záměru pro udržení a zlepšení pozice. Naopak pokud SBU spadají do polí 6, 8 nebo 9, podnik většinou neinvestuje, ale chce utlumit či ukončit své podnikání. Pole na diagonále (3, 5, 7) představují oranžovou zónu, která je nejvíce nejistá. Existují zde rizika související s investováním. Proto musí podnik pečlivě vybírat investice. Ty jsou spíše krátkodobého charakteru. [15]

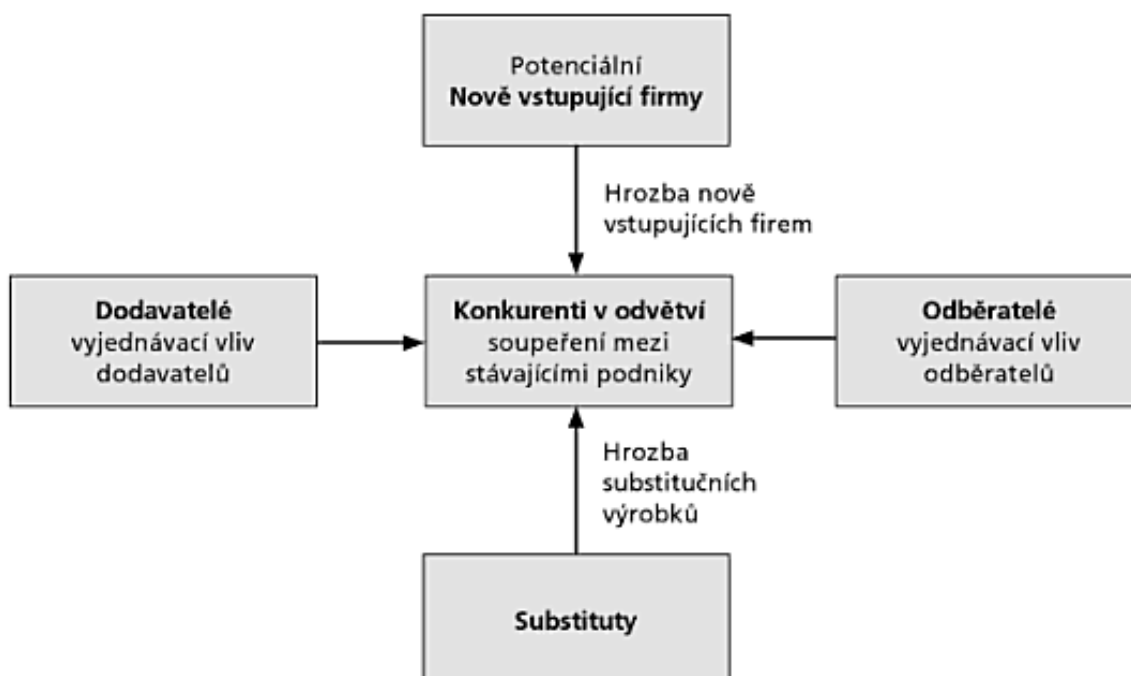
Ke každému poli lze určit strategii pro investování. Strategické jednotky nacházející se v poli 1 by měly investovat do rozvoje a v poli 2 by měly chránit (udržovat) svou pozici. Pokud spadají do třetího pole, doporučuje se jim vybírat investice do rozvoje. Naopak jestliže jsou SBU v poli 4, měly by omezit rozvoj a v poli 5 - pouze sklízet. Pozice v políčku 6 představuje strategii v provedení restrukturalizace (upřednostnění tvorby zdrojů) a v políčku 7

strategii v uváženém investování. SBU, které spadají do pole označené 8, by měly volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů. Strategie pro pole s číslem 9 je pouze o chránění a přehodnocování. [15]

Oproti matici BCG má portfolio matice General Electric výhodu v širším a realističtějším pojetí problematiky týkající se strategických podnikatelských jednotek. Nevýhodu lze spatřovat v subjektivním výběru dílčích faktorů a v určení jejich vah. Proto by měla být tato matice sestavována zkušenými pracovníky. [15]

### **Porterův model pěti konkurenčních sil.**

K analýze konkurenční síly v mikrookolí a k odhalení příležitostí a ohrožení podniku lze využít model pěti sil. Tento model vyvinul E. Porter z Harvard School of Business Administration a je zaměřen na analýzu konkurentů v odvětví, analýzu vyjednávacího vlivu odběratelů a dodavatelů, analýzu hrozby nově vstupujících firem a hrozby substitučních výrobků (viz obrázek č. 5). Podle Portera tyto síly působí na podniky silněji uvnitř mikrookolí a omezují je v dosahování většího zisku (kvůli nemožnosti zvyšování cen). V Porterově modelu může slabá konkurence vypadat jako příležitost (možnost zvýšení zisku) a silná konkurence jako hrozba (neboť ta snižuje zisk). Vývoj podniku i mikrookolí je ovlivňováno uvedenými konkurenčními silami, které se s časem mohou měnit. [7]



**Obrázek 5:** Porterův model pěti konkurenčních sil

*Zdroj: [28]*

## 1.5 Praktické provedení marketingového auditu

Marketingový audit provádí auditor za úplatu na základě smlouvy, která je uzavřena s podnikem. Nesmí však existovat vazba mezi úplatou a výsledkem auditu či následnými výsledky podniku. Audit nesmí být vykonáván vlastníkem či spoluvlastníkem podniku, jeho zaměstnancem, členem podnikových orgánů nebo osobami, které jsou v příbuzenském nebo blízkém vztahu s podnikem nebo mají takové postavení, jež by mohlo ovlivnit výsledky auditu. [21]

Auditor musí být při vykonávání odborné činnosti výhradně samostatný a nezávislý a musí dodržovat zákony a obecně platné právní předpisy. Nedílnou součástí je i auditorská diskrétnost a samozřejmost nezneužívání poskytnutých informací v rámci auditu. Toto vše může být součástí smlouvy. [21]

Marketingový audit lze rozdělit na tři fáze. První fáze se nazývá příprava. V této fázi se setkává představenstvo podniku s auditorským týmem, aby se dohodli na rozsahu a cílech auditu, informačních zdrojích, zodpovědných osobách, formě závěrečné zprávy a časovém úseku vymezeném pro audit. Poté marketingový auditor sestaví plán auditu, z kterého vychází konkrétní pracovní úkoly, potřebné informace, seznam dotazovaných osob i předem připravený postup dotazování. Druhou fází se rozumí sběr dat a jejich vyhodnocení. Ve třetí fázi zpracovává auditor výsledky auditu do závěrečné zprávy, v které je uveden jeho pohled na kontrolované marketingové aktivity. Zpráva také obsahuje všechna důležitá fakta odhalená auditem, postup pro korekci marketingového chování a informaci o prověřovaném období. Poté zprávu obdrží vedení podniku nebo jeho vlastníci dle smlouvy o provedení marketingového auditu. [21], [34]

Dle M. Koženého se na začátku auditu rozdělí marketingové aktivity podniku na dvacet jedna skupin. Poté se oboduje výkonnost podniku v jednotlivých aktivitách v rozmezí od 0 do 100. Zhodnotí se, které aktivity jsou pro podnik nejméně, středně a nejvíce důležité. Nakonec se sestaví pořadí marketingových aktivit, které se mají v čase vylepšit a určí se zodpovědní pracovníci za jednotlivé aktivity. [18]

O marketingové situaci podniku rozhoduje šest hlavních složek, kterým se věnuje marketingový audit rozdělený na šest hlavních typů. Mezi tyto typy patří:

- 1) audit marketingového prostředí,
- 2) audit marketingové strategie,
- 3) audit marketingové organizace,

- 4) audit marketingových systémů,
- 5) audit marketingové produktivity/rentability,
- 6) audit marketingových funkcí. [18], [21]

**Audit marketingového prostředí** se zabývá vnějšími silami působícími na podnik (tzn. makroprostředím). Jde o síly ekonomické, ekologické, demografické, technologické, kulturní a politické. U těchto hlavních sil vnějšího prostředí zkoumá minulý vývoj a očekávané trendy, jež se mohou stát hrozbou či příležitostí pro marketing podniku. Pro tyto účely se využívá PEST analýza, která dělí makroprostředí do čtyř základních skupin: politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technické a technologické faktory. [17], [21], [31]

Zmíněný funkční audit také analyzuje zákazníky, konkurenci, postoje veřejnosti, dodavatele, distribuci a dealery a trh, tj. zkoumá tržní prostředí. U zákazníků se zaměřuje na jejich přání, potřeby, nákupní procesy a též na jejich hodnocení podniku i jeho konkurence. Zjišťuje, kdo jsou hlavní konkurenti podniku a jakou mají strategii, v čem vynikají a kde mají slabé stránky. Postoje veřejnosti jsou pro podnik významné, neboť mohou představovat různé příležitosti či hrozby. Proto si audit marketingového prostředí pokládá například otázku, co podnik udělal pro snížení hrozeb, jež jsou představovány některými lidmi. U dodavatelů audit analyzuje jejich trendy a budoucí dostupnost potřebných zdrojů k výrobě. Pod distribucí a dealery, které zmíněný audit také zkoumá, se rozumí identifikování hlavních obchodních kanálů sloužících k doručování výrobků zákazníkům a potenciální růst těchto kanálů. Poslední uvedenou částí tržního prostředí je samotný trh, u něhož se zjišťuje velikost, růst, geografické rozdělení, ziskovost a jeho hlavní tržní segmenty. [17], [21]

Dalším auditem je **audit marketingové strategie**, který hodnotí přizpůsobení strategií a cílů vnějšímu prostředí. Tento audit tedy kontroluje soulad úkolů a cílů marketingu se zdroji a možnostmi podniku a též zjišťuje, jestli daná strategie je vhodná pro současné a budoucí marketingové prostředí. Poslání podniku by mělo být dosažitelné a vyjádřené v tržně orientovaných pojmech. Aby se mohl marketing řídit podnikovými cíli, je třeba, aby byly dostatečně jasné. Marketingové cíle by se měly přizpůsobit zdrojům a možnostem podniku a jeho konkurenčnímu postavení.

K dosažení marketingových cílů musí být jasně formulována marketingová strategie, kterou vytváří vedení. Zkoumá se, jestli je strategie přesvědčivá a přiměřená vůči fázi životního cyklu výrobku, konkurenčním strategiím a stavu ekonomiky. U strategie se dále zjišťuje, jestli má podnik nejlepší základnu tržní segmentace. Pro hodnocení a výběr těch

nejlepších segmentů je nutné předem určit jasná kritéria. Audit marketingové strategie dále hodnotí, jestli si podnik vytvořil celkový obraz tržních segmentů a zda má pro každý cílový segment účinný positioning a marketingový mix. Marketingové zdroje by měly být rozděleny optimálně mezi hlavní prvky marketingového mixu. Rozpočet k dosažení cílů marketingu by měl být dostatečný. Pokud by tomu tak nebylo (např. při nadměrném množství zdrojů), měl by na to upozornit audit marketingové strategie. [17], [21]

**Audit marketingové organizace** zkoumá, zda současná marketingová organizace odpovídá zvolené strategii. To znamená, že zjišťuje schopnost marketingové organizace uskutečnit potřebnou strategii, která by splňovala funkční efektivnost a formální strukturu a zároveň by fungovaly vztahy jednotlivých útvarů. Marketingový viceprezident by měl mít odpovídající autoritu a odpovědnost týkající se struktury činností podniku, jež působí na spokojenost zákazníků. Audit marketingu se zajímá mimo jiné také o marketingové činnosti, jestli jsou optimálně strukturovány po linii funkční, produktové, segmentové, uživatelské a geografické. [17], [21]

Mezi marketingem a prodejem musí fungovat komunikace a dobré pracovní vztahy. Podnik by měl mít efektivní systém řízení výrobků. Audit zkoumá, jestli jsou produktivní manažeři schopni naplánovat zisky či pouze objem prodeje. Zjišťuje, zda v marketingové organizaci neexistují skupiny, jež by potřebovaly větší trénink, dohled, hodnocení nebo motivaci. Dále hledá klíčové problémy mezi marketingem a ostatními odděleními. Těmito odděleními se rozumí oddělení výzkumu a vývoje, oddělení výrobní, nákupní, právní, finanční a účetní. [17]

Ohledně **auditů marketingových systémů** lze zjednodušeně napsat, že zkoumá čtyři hlavní marketingové systémy podniku. Jde o marketingový informační systém, systémy marketingového plánování, systém marketingové kontroly a systém vývoje nových produktů. Marketingový informační systém by měl zajistit dostatečné a přesné informace o vývoji trhu včas. Tyto informace by měly korespondovat se současnými a potenciálními zákazníky, dodavateli, dealery a distributory, konkurenty a širokou skupinou veřejnosti. Audit marketingových systémů se zajímá, jestli lidé s rozhodovací pravomocí o podniku požadují dostatečný marketingový výzkum a zda aplikují jeho závěry. Dále zkoumá, jestli podnik používá nejlepší metody měření trhu a prodejní prognózy. [17], [21]

Systém marketingového plánování by měl být všemi kompetentními zaměstnanci dobře chápán a hlavně využíván efektivně. Marketéři by měli mít dostupné systémy na podporu rozhodování. U systému plánování audit zjišťuje, jestli vede k prodejním cílům (a kvótám).

Kontrolní postupy by měly pomáhat k dosažení cílů ročního plánu. Vedení podniku by mělo periodicky analyzovat ziskovost distribučních kanálů, produktů, trhů a teritorií. Též by bylo vhodné kontrolovat marketingové náklady a dosaženou produktivitu. Audit systému vývoje nových produktů se věnuje podniku z hlediska jeho uspořádání pro shlukování, vytváření a třídění idejí nových produktů. Před investováním do nových nápadů by měl podnik provádět dostatečný výzkum a podnikatelskou analýzu. A před uvedením nových výrobků by se měl zkoumat samotný produkt a trh. [17]

Součástí **auditů marketingové produktivity** je analýza zisku a analýza efektivnosti vložených nákladů na různé marketingové aktivity. Audit se zabývá výrobky, výrobovými liniemi, odvětvím, trhy, územními teritorii a obchodními cestami, u kterých podnik získává prostředky a u kterých prostředky ztrácí. Také zkoumá, jestli by měl podnik vstoupit do určitého segmentu, vystoupit z něj či ho rozšířit nebo zúžit. Analýza efektivnosti vzhledem k vynaloženým nákladům zjišťuje nadměrnou nákladnost marketingových aktivit a postupy ke snížení nákladů. [17], [21], [34]

Posledním typem marketingového auditu je **audit marketingových funkcí** zkoumající hlavní složky marketingového mixu a vykonávání dílčích marketingových činností. Zajímá se o produkty, cenu, distribuci, reklamu, podporu prodeje, publicitu, direkt marketing a prodejní sílu. Zjišťuje, jaké jsou cíle produktové řady podniku a zda jsou rozumné. Současná produktová řada by měla splňovat stanovené cíle. Podnik by si měl položit otázku, zda by neměl rozšířit výrobovou řadu směrem nahoru, dolů či oběma směry. Otázkou může být i vyřazení nebo přidání konkrétních produktů. Zjišťuje se, jaké jsou znalosti a postoje zákazníků co se týče (například stylu, názvů značek, kvality a vlastností) výrobků podniku a konkurentů. [17], [21]

Audit marketingových funkcí také zkoumá cíle podniku týkající se tvorby cenové politiky, strategií a postupů. Zaměřuje se na vazbu stanovení cen s náklady, poptávkou a s konkurenčními kritérii. Ptá se, jestli ceny produktů odpovídají hodnotě přinášející zákazníkům. Audit hodnotí vědomost vedení podniku o pružnosti cen poptávky, efektu zkušenostní křivky a o cenách či cenové politice konkurenčních podniků. Cenová politika by měla být slučitelná s vládními předpisy a s potřebami dodavatelů, distributorů, dealerů. Audit marketingových funkcí se také zajímá o distribuční cíle, strategii podniku a o existenci dostatečného tržního pokrytí a servisu (služeb). Agenti, zástupci výrobců, distributoři, dealeři, brokeři a další by měli být efektivní. Někdy se může stát, že by měl podnik změnit distribuční kanály. [17]

Jak již bylo zmíněno, reklama, podpora prodeje, publicita a direkt marketing patří do předmětu zkoumání auditu marketingových funkcí. Zjišťují se reklamní cíle podniku (a zda jsou rozumné) a jestli podnik investuje do reklamy odpovídajícím způsobem. Témata a text reklam je nutné zvolit tak, aby byl účinný. Důležité je znát názor zákazníků a veřejnosti na reklamy. Reklamní média musí být dobře zvolena. Reklamní pracovníci by měli být samozřejmě na odpovídající úrovni. Adekvátní by měl být i rozpočet týkající se podpory prodeje. Audit zkoumá u podniku účinnost a využívání nástrojů podpory prodeje (jako například vzorky, kupon, způsob vystavení a prodejní soutěže). Pracovníci public relations by měli být kompetentní a kreativní. V dostatečné míře by měl být v podniku využíván direkt, on-line a databázový marketing. [17]

Pro dosažení podnikových cílů je třeba mít dostatečně velkou prodejní sílu, která je organizovaná dle správných zásad specializace. Tím se rozumí území, trh či výrobek. Audit sleduje i dostatečný/nadbytečný počet manažerů prodeje pro řízení obchodních zástupců. Program odměňování by měl poskytovat adekvátní motivaci a odměny. Při určování kvót a vyhodnocování výkonu se musí dbát na odpovídající postupy. Audit marketingových funkcí se zaměřuje i na srovnání prodejní síly podniku s prodejními silami konkurentů. [17]

### **1.5.1 Výstup druhé fáze**

Na konci druhé fáze marketingového auditu by měl mít auditor shromážděné veškeré informace potřebné k vyhodnocení auditu. Pro zkontrolování potřebných informací lze využít kontrolní seznam, který ve své knize uvedl Malcolm McDonald a Hugh Wilson. Každý podnik však mohou ovlivňovat jiné faktory, takže je nutné ze seznamu vybrat pouze ty, které jsou pro daný podnik relevantní. [25]

#### **Na příležitosti a hrozby má vliv:**

##### **1) obchodní a ekonomické prostředí:**

- ekonomické (nezaměstnanost, přístup k materiálům, energie, inflace, cena atd.),
- politické/fiskální/právní (zákony týkající se lidských práv, předpisy EU, změna cla, daní, regulační omezení v oblasti etiky, ceny, kvality produktu, balení, reklamy, ...),
- sociální/kulturní (věkové a náboženské rozložení obyvatelstva, životní styl zákazníka, životní prostředí, imigrace, emigrace, vzdělání, náboženství apod.),



- technologické (nová technologie, materiály, komponenty, vybavení, stroje, metody a systémy, internet, úspora nákladů a další),
- vnitrospolečenské (čímž se rozumí například kapitálové investice, stávky, uzávěrky),

## 2) **trh** - celkový trh, charakteristiky, vývoj a trendy trhu:

- velikost a růst trhu, hodnotové a objemové trendy, zvyklosti v odvětví,
- produkty (a jejich vlastnosti, nejvíce prodávané produkty a konečný spotřebitel),
- ceny (úroveň a rozsah ceny, podmínky prodeje, služební předpisy, klasické obchodní praktiky),
- fyzické distribuce (její hlavní metoda),
- kanály (hlavní kanály, nákupní schopnost a chování, zeměpisná lokace, podklady umožňující se rozhodovat o koupi, akcie, zisk, obrat, postoje, potřeby, vkus, atd.),
- zákazníci/spotřebitelé (jejich změna hodnot, postojů, zájmů, životního stylu, nákupního chování a měnící se reprodukce lidské populace),
- komunikace a její hlavní metody (výstavy, internet, reklama, vztahy s veřejností - tzv. public relations a další),

## 3) **konkurence:**

- nově vstupující podniky, fúze, bankroty, hlavní konkurenti, velikost, podíly na trhu/pokrytí, postavení/pověst na trhu, výrobní možnosti, distribuční taktiky, soutěžní podmínky, metody marketingu, rozsah diverzifikace, personální záležitosti, mezinárodní vazby, ziskovost odvětví a jednotlivých konkurenčních podniků, zdroje zisků, překážky proniknutí na trh, hlavní silné a slabé stránky. [25]

### **Slabé a silné stránky vlastního podniku závisí:**

- na celkovém prodeji či na prodeji rozděleném dle geografického umístění, dle typu průmyslu, dle zákazníka nebo produktu,
- na ziskovém podílu, ziskových maržích, nákladech,
- na marketingových postupech, průzkumu, marketingové organizaci,
- na marketingovém mixu (kam se řadí průzkum trhu, trénink, public relations, reklama, pomoc při prodeji, výstavy, balení, podpora dealerů, stav zásob, kvalita produktu,

vývoj produktu, poprodejní servis, podpora prodeje, prodejní místo, prodávání, vzorky, ceny, slevy, úvěr, distribuce, sortiment produktů),

- na řízení provozu a zdrojích (čímž se rozumí marketingové cíle, marketingová strategie, struktura, informační, plánovací a kontrolní systém, efektivní komunikace, analýza ziskovosti a analýza efektivnosti nákladů). [25]

## **2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU**

### **2.1 Historie**

Bohatá historie firmy INKEA s.r.o. se datuje již od roku 1991, v kterém se tři společníci rozhodli založit firmu. Během několika let vybudovali provozní areál pro stavební činnost, truhlářskou a zámečnickou výrobu, skladové prostory a administrativní zázemí. Díky kvalitní výrobě a také dobrému a slušnému vystupování si středisko interiéry vytvořilo výbornou pověst. Pro zkvalitnění všech poskytovaných služeb došlo (po dohodě majitelů) 27. prosince 2004 k založení firmy JINE INTERIERY s.r.o., která se pro lepší zapamatování v roce 2006 přejmenovala na firmu INKEA s.r.o. Tím se středisko interiéry osamostatnilo. [12], [37]

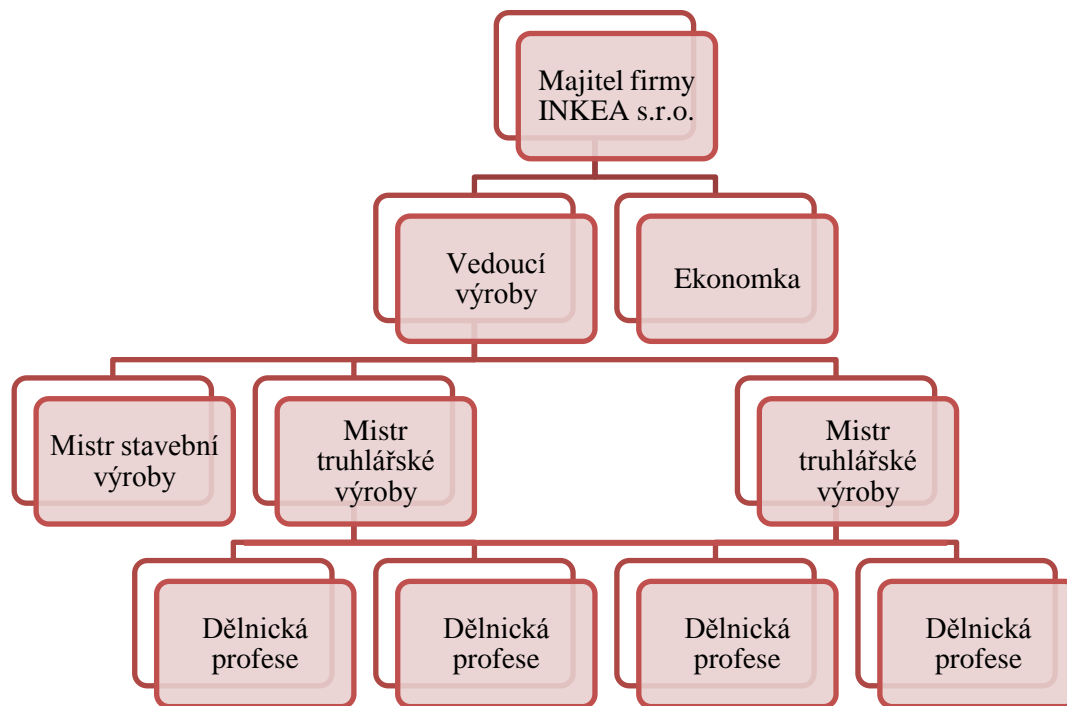
### **2.2 Základní informace**

INKEA s.r.o. se sídlem v Třebechovicích pod Orebem je společností s ručením omezeným. Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání truhlářství, velkoobchod, montáž suchých staveb, zprostředkování obchodu a služeb, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování. Statutárním orgánem jsou dva jednatelé, jež každý z nich je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. [37]

Cílem firmy je vybudování stabilního podniku, který bude na trhu rovnocenným konkurentem i spolehlivým partnerem ostatním společnostem v zakázkové výrobě. S profesionálním a spokojeným týmem chce poskytovat kvalitní sortiment zboží a služeb, který přináší radost a spokojenost nejen tomu, kdo ho užívá, ale i tomu, kdo ho tvoří. Firma INKEA s.r.o. se snaží o maximální uspokojení zákazníka. Intuitivně si uvědomuje, že spokojený zákazník může její výrobu doporučit dalšímu zákazníkovi. Kdyby byl však zákazník nespokojený, podělil by se s negativním hodnocením firmy několika potenciálním zákazníkům, které by tak firma mohla ztratit. S tím částečně souvisí i další cíl firmy - maximalizace zisku, ne však na úkor zákazníků.

Firma INKEA s.r.o. se prezentuje tím, že představuje nejvyšší kvalitu zpracování interiérů v přiměřené ceně v designu moderním i tradičním. Svou činností se snaží budovat a udržovat dobré jméno firmy. Výrobky provází originální, moderní a elegantní design, kvalitní dílenské zpracování a smysl pro detail. Firma spolupracuje s renomovanými architekty a designéry a vytváří moderní výrobní prostředí. [12]

Ke dni 1. 2. 2014 měla firma jednoho majitele a 9 zaměstnanců. Majitel společnosti se rozhodl odejít 6. 1. 2014 do důchodu. Na obrázku č. 6 je zobrazena organizační struktura firmy. Z ní vyplývá, že je ve firmě vedoucí ekonomického úseku, vedoucí výroby, dva mistři truhlářské výroby, jeden mistr stavebních prací a 4 dělníci. Mistr stavebních prací zajišťuje i technickou údržbu podniku a drobné potřebné opravy v podniku.



**Obrázek 6:** Organizační struktura firmy INKEA s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3 MARKETINGOVÝ AUDIT VE VYBRANÉM PODNIKU**

Následující text se zabývá marketingovým auditem ve firmě INKEA s.r.o., jejíž základní charakteristice byla věnována druhá kapitola této diplomové práce. Marketingový audit zkoumá šest hlavních složek firmy: marketingové prostředí, marketingovou strategii, marketingovou organizaci, marketingové systémy, marketingovou produktivitu a marketingové funkce.

#### **3.1 Audit marketingového prostředí**

##### **3.1.1 Audit makroprostředí**

###### **Politicko-právní faktory**

Stejně jako ostatní podnikatelské společnosti v České republice musí také INKEA s.r.o. dodržovat různé zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky a právní předpisy EU. Mezi nejvýznamnější zákony ČR lze zařadit:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Nejsložitější daní se rozumí daň z příjmů. Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů byl novelizován na konci roku 2013. Změny v zákoně platí od 1. 1. 2014. Poplatníkem daně z příjmů právnických osob je mimo jiné i společnost s ručením omezeným. Podle paragrafu 18 výše uvedeného zákona jsou předmětem daně příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem, není-li dále v zákoně stanoveno jinak. Větší množství výjimek vzniklo právě novelizací zákona. Sazba daně s účinností od 1. 1. 2011 činí stále 19 %, pokud není stanoveno jinak. [6]

K významné změně v zákonech týkajících se podnikání došlo dne 1. 1. 2014, neboť byl zrušen zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Část obchodního zákoníku byla přesunuta a část zrušena. Nový občanský zákoník obsahuje obchodní tajemství, prokuru, obchodní firmy, nekalou soutěž a většinu smluvních typů. Do zákona o obchodních korporacích byla přenesena právní úprava obchodních společností a družstev. Právní úprava obchodního rejstříku je nyní součástí rejstříkového zákona. Duplicitní úprava obchodních závazků byla zrušena – nyní se použije pouze obecná úprava nového občanského zákoníku. Kvůli změnám v zákonech musela jít ekonomka firmy INKEA s.r.o. na školení mezd. Ohledně dalších změn si prozatím zjišťovala pouze to nejnnutnější – např. změny ve smlouvě o dílo. [40]

Dle nového zákona o obchodních korporacích se kladou na společnost s ručením omezeným méně přísná pravidla. Nemusí se například vytvářet základní kapitál ve výši 200 000 Kč, ale k jejímu založení stačí pouze 1 Kč. Ruší se zákaz řetězení a povinnost vytvářet rezervní fond. Jeden společník může vlastnit i více podílů. Podíl lze včlenit do takzvaného kmenového listu (cenného papíru na řad). Jednotlivé podíly mohou vyjadřovat také různá práva ve společnosti. Pokud by chtěl společník vystoupit ze společnosti, může tak učinit i jednostranně. [40]

### **Ekonomické faktory**

Mezi makroekonomické ukazatele ekonomiky patří například hrubý domácí produkt (HDP), HDP na jednoho obyvatele, vývoz a dovoz zboží a služeb, produktivita práce, míra registrované nezaměstnanosti a vývoj spotřebitelských cen. Tyto ukazatele ovlivňují větší či menší měrou ekonomiku České republiky, a tudíž mají vliv i na subjekty podnikající na území ČR. Následující tabulka č. 7 zobrazuje velký přelom v hodnotách ukazatelů ČR v letech 2008 a 2009, což bylo zapříčiněno hospodářskou krizí. Ta vznikla z finanční krize, jež byla důsledkem hypoteční krize v USA.

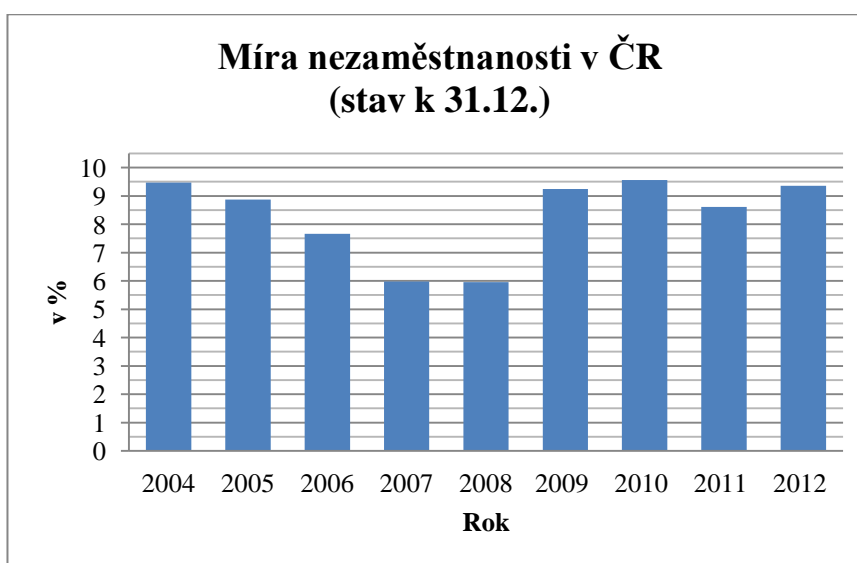
**Tabulka 7:** Růst HDP, míra inflace, spotřeba domácností ČR

Ukazatel (% , meziroční změna)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Růst HDP</b>	4,7	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0
<b>Míra inflace</b>	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3
<b>Spotřeba domácností</b>	3,2	2,9	4,3	4,1	3,0	0,2	1,0	0,5	-2,2

*Zdroj: upraveno podle [4]*

Zatímco v roce 2007 byl růst HDP v hodnotě 5,7 % a v roce 2008 ve výši 3,1 %, v roce 2009 hrubý domácí produkt rapidně klesl. Meziroční změna HDP vykazovala v roce 2009 zápornou hodnotu -4,5 %. V dalších letech na tom byl růst HDP lépe, i když dosud nedosáhl hodnoty z roku 2008. Míra inflace se v roce 2008 zvýšila na 6,3 %, avšak v následujících letech opět poklesla. Zvýšila se až v roce 2012 na hodnotu 3,3 %.

Rapidní pokles byl zaznamenán i ve spotřebě domácností. Kvůli krizi ztratili mnozí pracovníci svá zaměstnání, což znázorňuje obrázek č. 7. (Míra nezaměstnanosti je podílem počtu dosažitelných uchazečů na pracovní síle včetně cizinců.) Jelikož v domácnostech začala převládat nejistota, snížily svou spotřebu. Toto bylo příčinou omezené výroby podniků. Ve firmě INKEA s.r.o. se nedostatek práce projevil v roce 2011. Aby však zachránila zaměstnance před jejich propouštěním, na tři měsíce byla omezena pracovní doba na čtyři dny v týdnu. I když ekonomiky sousedních států v letech 2011 a 2012 rostly, česká ekonomika klesala. Lidé jsou doposud v nejistotě, která se odráží v jejich náladě i kupním chování. Lidé stále méně nakupují a hledají levnější výrobky, čímž je snížena poptávka. [36]

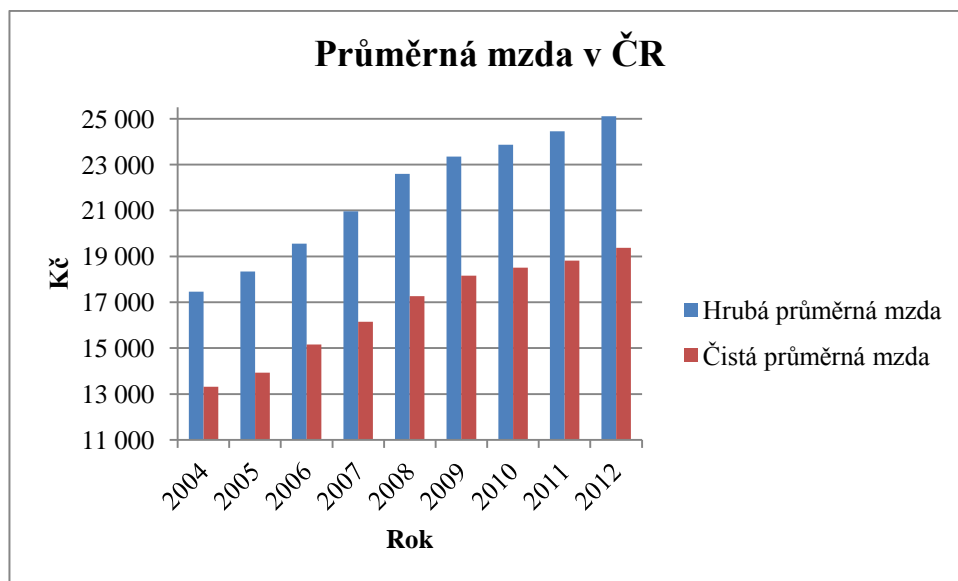


**Obrázek 7:** Míra nezaměstnanosti v České republice

*Zdroj: upraveno podle [4]*

Do roku 2009 existovala značná disproporce v příjmech obyvatel z Prahy a ostatních regionů. Tato nerovnoměrnost slábne, jak uvedla Ing. Drahomíra Dubská, CSc. z Českého statistického úřadu, což může být způsobeno propouštěním zaměstnanců ve státním sektoru. Průměrná mzda v ČR je zobrazena na obrázku č. 8. Průměrná hrubá mzda je všeobecným vyměřovacím základem stanoveným nařízením vlády (mzda přepočtená na zaměstnance s plným pracovním úvazkem). Čistá průměrná mzda je rozdílem průměrné hrubé mzdy a této mzdě odpovídající dani z příjmu. Tento rozdíl je následně očištěn o pojistné zdravotního

a sociálního pojištění. Z obrázku vyplývá, že do roku 2008 rostla čistá průměrná mzda rychleji než od roku 2009. V posledních letech se čistá průměrná mzda zvyšuje pouze nepatrně. [36]

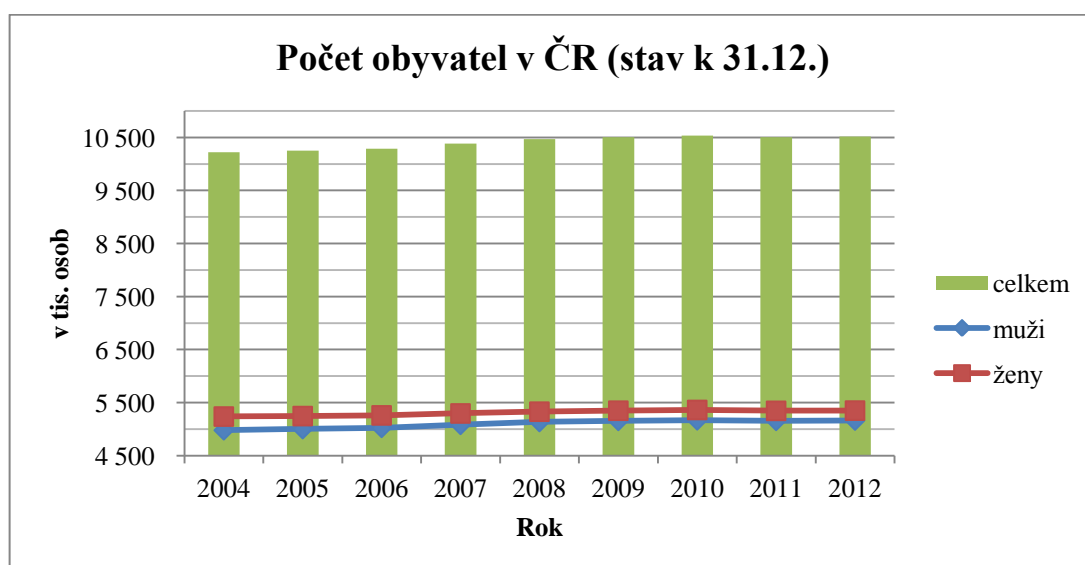


Obrázek 8: Průměrná mzda v České republice

Zdroj: upraveno podle [4]

### Sociální a kulturní faktory

Počet obyvatel se v České republice zvyšuje, což je znázorněno na obrázku č. 9. Zatímco v roce 2004 žilo v ČR 10 221 000 obyvatel, v roce 2012 to bylo už 10 516 000. Tento růst je způsoben nejen vyšší porodností, ale především migrací cizinců.

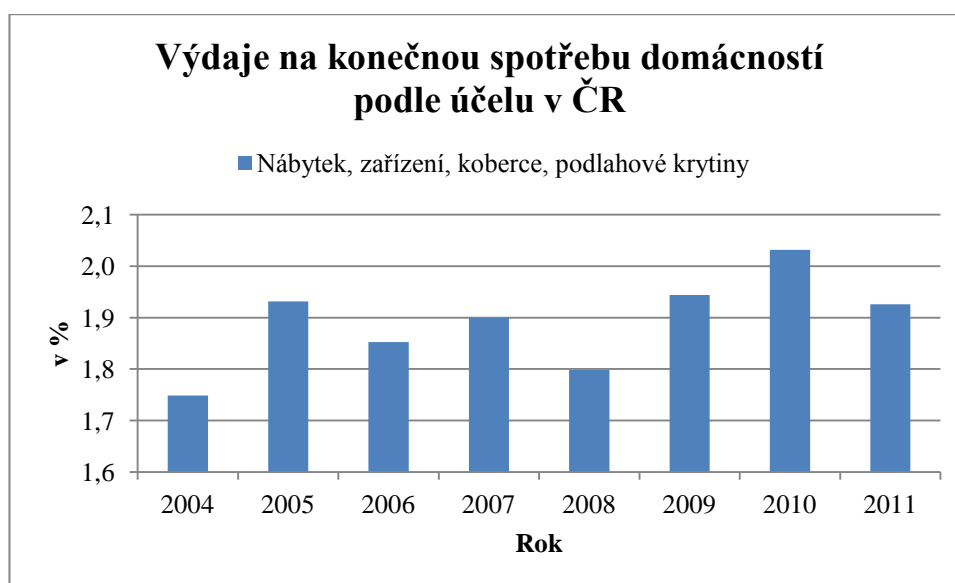


Obrázek 9: Počet obyvatel v České republice

Zdroj: upraveno podle [4]



Životní úroveň České republiky od roku 2009 klesá nebo stagnuje. Od roku 2010 se úroveň ČR vzdaluje průměrné úrovni EU. Dokonce i Bratislava je na tom lépe než Praha. Hlavním důvodem zhoršující se situace je přetrvávající recese. Lidé si šetří peníze a mění své kupní chování. Český statistický úřad zveřejnil výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu v ČR dle klasifikace COICOP. Z toho výdaje na nábytek, zařízení, koberce a podlahové krytiny jsou znázorněné na následujícím obrázku č. 10. Zatímco se celková spotřeba domácností v roce 2009 snížila, obyvatelé ČR zvýšili své výdaje na nábytek, zařízení, koberce a podlahové krytiny. Až v roce 2011 došlo znovu k poklesu těchto výdajů. [4], [36]



**Obrázek 10:** Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu v ČR

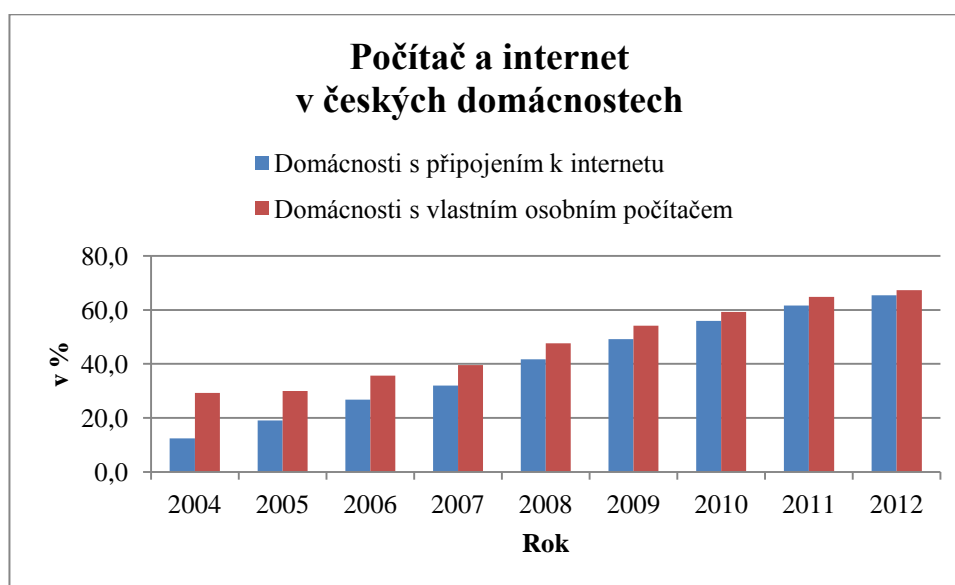
*Zdroj: upraveno podle [4]*

Dle výzkumu „Furniture 2014“ společnosti Incoma GfK bylo průměrně utraceno zákazníky za rok 2013 přibližně 16 000 Kč za nábytek a 5 500 Kč za bytové doplňky. Zákazníci ve věku do 39 let přitom utráceli mnohem více (za nábytek v průměru 18 600 Kč/rok a za bytové doplňky 6 500 Kč/rok). Podobný výzkum byl realizován o 2 roky dříve, přičemž zákazníci uváděli vyšší průměrné útraty. Výzkum „Furniture 2014“ zjistil, že přibližně ¼ zákazníků upřednostňují při nákupu nábytku a bytových doplňků velkoplošné specializované prodejny. Podle dotázaných respondentů patří mezi nejdůležitější kritéria při výběru prodejny její dostupnost, poměr ceny a kvality výrobků a předchozí zkušenost s prodejnou. 78 % respondentů čte letáky a katalogy prodejen s nábytkem a 36 % podle nich také nakupuje. Nákup nábytku a především bytových doplňků přes internet uskutečnilo 50 % zákazníků a 20 % to plánuje uskutečnit v budoucnosti, což je mnohem více procent než podle výzkumu v roce 2012. [26]

## **Technické a technologické faktory**

Dnešní doba je velmi pokroková. Neustále se vylepšují různé technologie, investuje se do výzkumu a vývoje a inovační činnost je skoro samozřejmostí. Technické a technologické faktory mají samozřejmě vliv i na firmu INKEA s.r.o. Aby udržela krok s konkurencí, bylo nutné pořídit nové stroje. Příkladem je nakoupení lepšího olepovacího stroje Sprinter, který zajistil vyšší produktivitu práce i kvalitu nábytku. Jako další příklad lze uvést nutnost rozšíření portfolia činností firmy o výplně stavebních otvorů. Proto byla zakoupena frézovací hlava a ostatní nástroje na výrobu eurooken.

Moderní technologie jsou čím dál tím více dostupné všem skupinám obyvatel. Důkazem může být například počítač a internet v českých domácnostech (viz obrázek č. 11). V roce 2004 vlastnilo počítač 29,2 % domácností, v roce 2012 to bylo více než dvakrát tolik. Ještě markantnější rozdíl lze spatřovat v počtu domácností, které byly připojeny k internetu. Zatímco v roce 2004 mělo připojení k internetu pouze 12,4 % domácností, v roce 2012 bylo připojeno 65,4 % domácností.



**Obrázek 11:** Počítač a internet v českých domácnostech

*Zdroj: upraveno podle [4]*

Největší sociální síť se stal Facebook, který v roce 2004 založil v USA Mark Zuckerberg. Daleko za ním zůstávají sítě jako například Twitter nebo LinkedIn. Stejně jako firma INKEA s.r.o. slaví i Facebook deset let od svého založení. Denně ho navštíví přibližně 700 milionů uživatelů, z nichž je v České republice přibližně 4,2 milionu. I když zahrnuje odhadem přes 10 % falešných a duplicitních účtů, v ČR se stala nejvyužívanější sociální sítí. Za poslední rok vzrostl počet uživatelů Facebooku zhruba o desetinu. Česká televize uvedla, že s ním pracují

asi 2/3 „internetové populace“ České republiky. Sociální média jsou čím dál více oblíbená u střední (ekonomicky aktivní) populace. Facebook s sebou přináší různé výhody i nevýhody. Příkladem mohou být podniky, které využívají Facebook jako marketingový nástroj. Mezi ně však firma INKEA s.r.o. nepatří. [8]

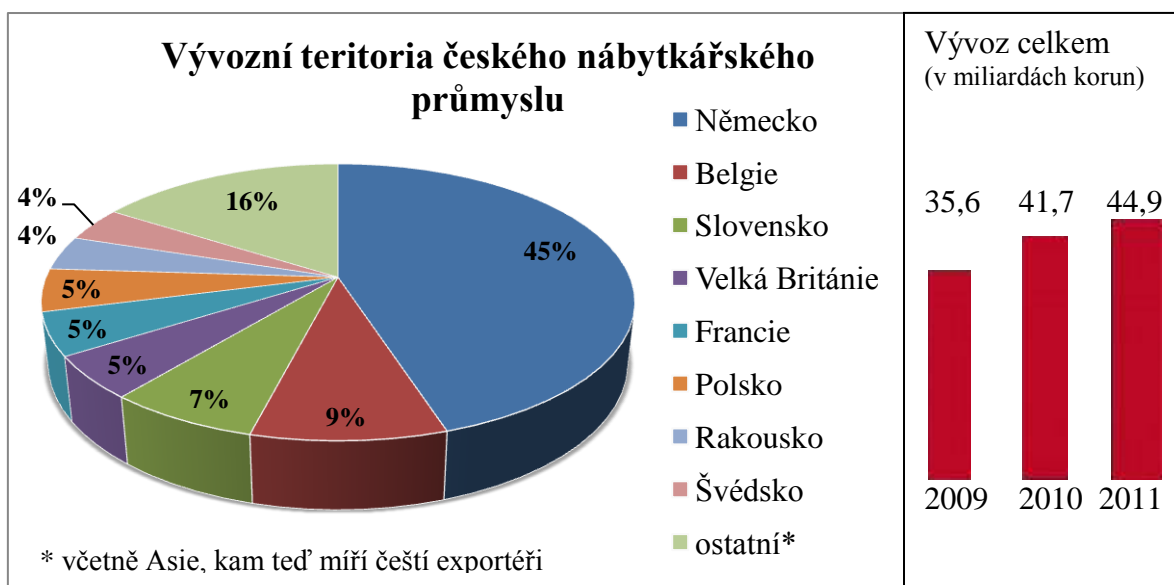
### 3.1.2 Audit mikroprostředí

Tato podkapitola (audit mikroprostředí) je rozdělena na dvě části. Nejdříve se věnuje analýze odvětví, ve kterém působí firma INKEA s.r.o. a poté je realizován Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### Analýza odvětví

Dle výzkumu „Furniture 2014“ z nábytkářských kategorií zákazníci v roce 2013 nejčastěji nakupovali šatní skříně (40 % respondentů), koupelnový nábytek (39 %), komody (38 %), postele (38 %), pohovky a křesla nakoupilo 37 % dotázaných jedinců. [26]

Výroba nábytku v tuzemsku se v letech 2011, 2012 a 2013 držela na přibližně stejné hodnotě. Došlo ke stagnaci spotřeby nábytku na tuzemském trhu, zvyšoval se export českého nábytku a podíl spotřeby dováženého nábytku. V roce 2013 byl zaznamenán mírný růst produkce českého nábytku, což je způsobeno vývozem kvalitního nábytku. Dle asociace českých nábytkářů představuje export jediný způsob, jak lze zabránit poklesu výroby nábytku. Další vývoj českého nábytkářského průmyslu bude záviset na situaci v EU a hlavně v Německu, neboť se tam vyváželo 45 % produkce (viz obrázek č. 12). [5], [33]



**Obrázek 12:** Vývozní teritoria českého nábytkářského průmyslu

Zdroj: [5]

Export má pro české producenty nábytku velký význam. V roce 2011 směřovalo do zahraničí téměř dvakrát více nábytku, než kolik představoval dovoz. Přebytek zahraničního obchodu s nábytkem činil zhruba 21 miliard korun. Dle předsedy Kladru českých nábytkářů Radka Brychty se musí čeští nábytkáři zaměřit na export do netradičních odbytí, pokud chtějí vyrábět český kvalitní nábytek. Zájem o tento luxusnější nábytek s originálním designem, který má velký podíl přidané hodnoty, by mohly mít například asijské trhy. Čeští producenti nábytku se též snaží exportovat na západní trhy. [5]

## **Porterův model 5 konkurenčních sil**

### Analýza konkurentů v odvětví

V České republice působí 7 velkých mezinárodních řetězců, které prodávají nábytek a bytové doplňky. Jde o Asko nábytek, IKEA, Jysk, Kika, Möbelix, Sconto nábytek a XXXLutz. Největšího obratu dosahuje řetězec IKEA (s odhadem 7,2 miliard za rok 2012). Největší počet prodejen na trhu (celkem 69 poboček) má Jysk. Avšak dle majitele firmy INKEA s.r.o. tyto řetězce nepatří mezi jeho hlavní konkurenty. Řetězce se zaměřují na sériovou výrobu, zatímco INKEA s.r.o. se zaměřuje na výrobu zakázkovou (atypickou). Navíc firma získala některé zákazníky zásluhou společnosti IKEA, neboť si u ní zákazníci zakoupili nábytek, který neodpovídal jejich přání a potřebovali ho upravit. Za tímto účelem byla oslovena společnost INKEA s.r.o. Bohužel si však zákazníci neuvědomují, že doplňkové služby jsou často dražší, než kdyby si rovnou objednali nábytek na míru. [26]

Mezi konkurenty firmy lze zařadit členy asociace českých nábytkářů, jež vyrábí nábytek na zakázku. Jde například o společnost ATELIER – S, a.s., HANÁK NÁBYTEK, a.s., NABYKONT s.r.o. či PROFIL NÁBYTEK a.s. Výhodu mají firmy, kterým byla udělena značka Česká kvalita – Nábytek, jež se od roku 2013 uděluje i na službu „zakázková výroba nábytku“. Tato značka umožňuje potenciálním zákazníkům jednoznačnou identifikaci producentů nábytku, kteří byli přezkoumáni kvalifikovanou institucí z hlediska kvality.

I když je v Třebechovicích pod Orebem, kde sídlí INKEA s.r.o., několik truhlářů a menších truhlářských provozů (např. PRECIZ truhlářství, Krása, Uhlíř, ...), majitel firmy v nich konkurenci nikdy nepociťoval. Naopak při zakázce většího rozsahu se některé truhlárny stávaly jejich subdodavateli. Dokonce jeden z konkurentů přešel v roce 2013 do firmy INKEA s.r.o., s kterou má prozatím podepsanou mandátní smlouvu. Mezi největší

konkurenty společnosti INKEA s.r.o. lze zařadit polské výrobce nábytku a firmy s atypickou výrobou, do nichž patří například ATYP DESIGN s.r.o., Nábytek Melzer, s.r.o., I.V.N. s.r.o. a další.

#### Analýza vyjednávacího vlivu odběratelů

Vyjednávací vliv odběratelů hraje ve firmě INKEA s.r.o. velkou roli. Zákazníci si přejí vysokou kvalitu produktů a služeb za méně peněz a v co nejkratší dodací lhůtě. Firma se snaží co nejvíce vyhovět potenciálním i stávajícím zákazníkům, aby šířili její dobrou pověst, doporučovali ji dalším lidem či se k ní v budoucnosti vraceli. Jelikož je v dnešní době velká konkurence, je někdy nutné stanovit nižší cenu výrobků i na úkor zisku. Avšak i to má své meze. Příkladem by mohlo být jednání o zakázce v hodnotě cca 700 000 Kč. Zákazník požadoval takové cenové slevy, až firma ztratila o tuto zakázku zájem a odmítla ji.

Co se týče výběrových řízení, vyjednávací vliv odběratelů je opravdu velký. I když se firma INKEA s.r.o. snažila získat zakázky i touto cestou, málokdy uspěla. Výběrová řízení jsou často neprůhledná, mnohdy nedochází ani k otevírání obálek a zadávací podmínky bývají „jakoby šité někomu na míru“. Proto lze zákazníky podniku rozdělit v podstatě pouze na domácnosti a firmy. Většinou se vyrábí z 80-90 % bytový nábytek. Výjimkou byl rok 2013, neboť podíl z celkové produkce mezi těmito sektory se k sobě velice přiblížil a činil jak pro firmy tak pro domácnosti přibližně 50 %.

Jelikož INKEA s.r.o. působí na trhu přes 20 let a vytvořila si dobrou pověst, zákazníci se k ní vracejí. Příkladem je žena, které přibližně před deseti lety firma realizovala kuchyň a v minulém roce vyráběla kuchyň pro její dceru. I přes dlouholetou tradici firmy bylo zapotřebí využít nových možností a stále více se přibližovat svým potenciálním zákazníkům. Velký rozmach internetu způsobil, že mnozí zákazníci začali hledat výrobce nábytku hlavně přes internet. Proto bylo nezbytné si vytvořit webové stránky, jež zaujmou a na kterých se mohou zákazníci o firmě dozvědět více informací.

#### Analýza vyjednávacího vlivu dodavatelů

Vyjednávací vliv dodavatelů je zanedbatelný. INKEA s.r.o. si může vybírat mezi dodavateli, neboť jich je velké množství. Pokud nesplňuje některý z dodavatelů podmínky stanovené firmou, zvolí si jiného dodavatele. Při výběru dodavatelů hraje největší roli cena, kvalita materiálu a zajištění dopravy. Jelikož je doprava u některých firem zdarma, vzdálenost dodavatelů mnohdy není klíčová. Pokud nabízí dodavatelé podobný či stejný materiál s dopravou zdarma, o koupi rozhoduje jeho cena. Dodavatelé proto nabízí množstevní slevy nebo další výhody pro stálé zákazníky, aby si je udrželi.

Firma INKEA s.r.o. si za dobu svého působení na trhu vytvořila seznam osvědčených dodavatelů. Ten je neustále kontrolován, zda se jednotliví dodavatelé drží sjednaných pravidel, splňují domluvené ceny a kvalitu materiálu. V tabulce č. 8 jsou zobrazeni jednotliví klíčoví dodavatelé včetně jejich místa působení, nabídky a hlavních výhod. V rámci svých možností se INKEA s.r.o. snaží přispívat vyšší zaměstnanosti v jejím okolí. Proto dodavatele doplňkového zboží má přímo v Třebechovicích pod Orebem nebo v blízkém okolí.

**Tabulka 8:** Klíčoví dodavatelé firmy INKEA s.r.o.

Název dodavatele	Klíčové místo působení	Nabídka	Hlavní výhody
<b>JAF HOLZ spol. s r.o.</b>	pobočka v České Třebové	<i>velkoplošné materiály</i>	- dobré ceny materiálů - doprava zdarma
<b>DŘEVO TRUST, a.s.</b>	pobočka v HK	<i>velkoplošné materiály</i>	- dodávky zdarma a rychle (rozvoz každé úterý a čtvrtek), objednat zboží stačí den předem
<b>Démos trade, a.s.</b>	pobočka u HK	<i>velkoplošné materiály a nábytkové kování</i>	- velký sortiment - nižší cena a dobrá kvalita materiálu - od 5 000 Kč doprava zdarma
<b>Dřevomateriál s.r.o.</b>	sídlo v Žamberku	<i>velkoplošné materiály a nábytkové kování</i>	- dobrá komunikace
<b>M-KUPR s.r.o.</b>	pobočka v HK	<i>nábytkové kování</i>	- velké sklady v Jihlavě - výhoda krátké vzdálenosti
<b>Schachermayer, spol. s r.o.</b>	sídlo v Praze	<i>nábytkové kování</i>	- doprava zdarma do 24 hodin
<b>CRATER HK s.r.o.</b>	sídlo v HK	<i>nábytkové kování</i>	- výhoda krátké vzdálenosti
<b>SALU Systems, s.r.o.</b>	sídlo v Jablunkově	<i>nábytkové komponenty</i>	- dovoz zdarma na dobírku
<b>FAVIA s.r.o.</b>	pobočka v Pardubicích	<i>elektrospotřebiče</i>	- doprava zdarma

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Analýza hrozby nově vstupujících firem

Hrozba nově vstupujících firem přichází z Polska. Polské firmy totiž začínají zvyšovat import nábytku do České republiky. I když mají většinou nižší kvalitu výrobků, lidé na to často nedbají, protože se zajímají hlavně o cenu. Určitou hrozbu lze spatřovat ve firmě, která by přišla na trh s novým nápadem, lepšími službami a navíc s vysokým kapitálem. Pokud by nově vstupující firma dokázala vyrábět produkty s nižšími provozními náklady (například s nižšími mzdovými náklady), stala by se pro firmu INKEA s.r.o. hrozbou, která by neměla být podceněna.

Hrozba nově vstupujících firem také vznikla v České republice kvůli novému zákonu o obchodních korporacích. Ten umožňuje méně bariér pro vznik společností s ručením omezeným. Dříve mohla být pro fyzické osoby překážkou k založení s.r.o. například tvorba základního kapitálu ve výši 200 000 Kč. Odstranění této a mnohých dalších bariér může dnes či v budoucnosti přilákat další (momentálně bezvýznamné) konkurenty firmy INKEA s.r.o.

### Analýza hrozby substitučních výrobků

I když se INKEA s.r.o. snaží vyrábět nábytek z kvalitního materiálu, přizpůsobuje se přání zákazníků. Kvalitní materiál je hodně drahý, a proto pokud si přejí zákazníci výrazně snížit cenu objednávky, je jim nabídnut levnější materiál, např. lamino. Levnější materiál je poté použit na korpus, dražší materiál se umístí na plochy, které jsou viditelné. Bohužel mnozí lidé o této možnosti neví, a proto rovnou zvolí firmu, o které je známé, že nabízí levný nábytek. Levnější výrobky na zakázku pochází často ze zahraničí. V tomto případě lze hrozbu spatřovat v pokračující nevědomosti lidí.

Kromě levnějšího výrobku na zakázku může být nazýván substitučním výrobkem také výrobek sériové výroby. U této výroby se totiž využívají výnosy z rozsahu. Proto je produkce levnější, což lze do jisté míry považovat také za hrozbu.

## **3.2 Audit marketingové strategie**

Firma se prezentuje na svých webových stránkách větou: „Interiéry Inkea, to je Váš jedinečný domov.“ Zaměřuje se proto na design a nejvyšší kvalitu zpracování výrobků za dobrou cenu. Tomu by měla odpovídat také marketingová strategie firmy. Jelikož se však samotnému marketingu v podniku věnují pouze okrajově, marketingovou strategii nemají nadefinovanou. Po rozhovoru s majitelem firmy lze určitým způsobem tuto strategii určit. Firma INKEA s.r.o. se snaží o udržení své pozice na trhu, čehož chce dosáhnout obsazováním tržních výklenků. Jinými slovy - dle Philipa Kotlera firma na trhu zastává pozici

„výklenkáře“, která je typická pro malé podniky. Specializuje se na atypickou výrobu, kterou nelze vyrábět sériově. Tím si vytvořila konkurenční výhodu před společnostmi s velkým obratem a sériovou výrobou.

### **3.3 Audit marketingové organizace**

Marketingové oddělení INKEA s.r.o. nemá a pojem marketing se ve firmě používá velmi zřídka. Samotný marketing je v podniku založen spíše na intuitivní bázi. Z tohoto důvodu nelze říci, že se jedná o marketingovou organizaci. Marketingem se pouze okrajově zabývá ekonomka, vedoucí firmy a příp. další zaměstnanci. Pro základní zviditelnění firmy na internetu má firma najatého člověka na dohodu o provedení práce. Tento pracovník vytvořil webovou stránku inkea.cz, kterou podle potřeby upravuje, rozšiřuje a optimalizuje. Dále uskutečnil kroky k základní propagaci webových stránek skrze různé databáze (např. [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)) a linkbuilding.

Jelikož je cílem firmy pouze udržení své pozice na trhu, mohlo by se zdát, že marketingová organizace není zapotřebí. Dnešní doba však přináší pro firmu různá úskalí. Jelikož v České republice stále přetrvává recese a nejistota lidí, udržet si pozici na trhu je mnohem těžší než dříve. I když by firma vyráběla sebelepší výrobek, nikdo by ho nekupoval, pokud by o něm lidé nevěděli. K tomu se využívá právě marketing, který mimo jiné pomáhá informovat potenciální zákazníky o produktech firmy. Bez marketingu tedy nejsou zákazníci a bez zákazníků není zisk. Proto se v dnešní době velké konkurence stává marketing stále důležitějším. Marketingová organizace by mohla být pro firmu INKEA s.r.o. příležitostí zaujmout lepší pozici na trhu.

### **3.4 Audit marketingových systémů**

Vývoj trhu firma INKEA s.r.o. zkoumá pouze orientačně. Uvědomuje si například, že na Českou republiku dolehla ekonomická krize a je tedy těžší zaujmout zákazníky natolik, aby si nové produkty objednali a zakoupili. Dále vnímá, že několik zákazníků získala díky internetu, který se v dnešní době velmi rozmáhá. Detailní informace o vývoji trhu však nezjišťuje, neboť své volné finanční prostředky používá na jiné účely. Ani cílený marketingový výzkum trhu firma neprovádí. Konkrétní přání potenciálního zákazníka se většinou dozví až při jeho přímém či nepřímém kontaktu. Po zhotovení zakázky většinou sám odběratel vyjádří svou spokojenost s provedenou prací.

Vlastní pozici a úspěšnost na trhu zjišťuje analyzováním výsledků výběrových řízení, četností poptávek a výzev zákazníků k podání nabídky při současném porovnání požadavků



zákazníka se službami nabízenými firmou. Společnost INKEA s.r.o. má zhruba 50% úspěšnost v rámci realizace zakázek z celkového počtu vytvořených cenových nabídek. Z toho lze usuzovat, že její cenová tvorba je přiměřená.

Marketingové plánování by mělo vycházet ze zjištěných informací o vývoji trhu. Z předchozích vět je zřejmé, že se marketingovému plánování ve firmě moc nevěnují. Pokud dojde k jakémusi marketingovému plánování, určitě neobsahuje klasické kroky, které lze nalézt v mnohé literatuře. Majitel firmy, vedoucí výroby i ekonomka se řídí spíše instinktem a dlouholetou zkušeností než odbornými publikacemi.

Jelikož firma nerealizuje typické marketingové plánování, nemůže ani provádět marketingovou kontrolu dle různých publikací. Pokud je třeba rozhodnout, jestli se uskutečněné marketingové aktivity budou opakovat, je zapotřebí zhodnotit přínosy a negativa. Zhodnocení probíhá spíše na základě odhadu, neboť hlubší zkoumání vyžaduje čas i peníze.

Nabídka výrobků a jejich výběr k doporučení zákazníkům je prováděn kontinuálně v průběhu zpracování nabídkových řízení a přípravy zakázek. Jako zdroje jsou využity informace získané na internetu, vlastní zkušenosti, nabídky obdržené v korespondenci, chování konkurence apod. O nových produktech firmy se rozhoduje až na základě poptávky zákazníků. Samozřejmě za předpokladu disponibilních zdrojů firmy.

Audit marketingových systémů zkoumá marketingový informační systém, systémy marketingového plánování, systém marketingové kontroly a systém vývoje nových produktů. Z předešlého textu vyplývá, že ve firmě tyto systémy (dle teoretické části uvedené v diplomové práci v podkapitole 1.4) neexistují.

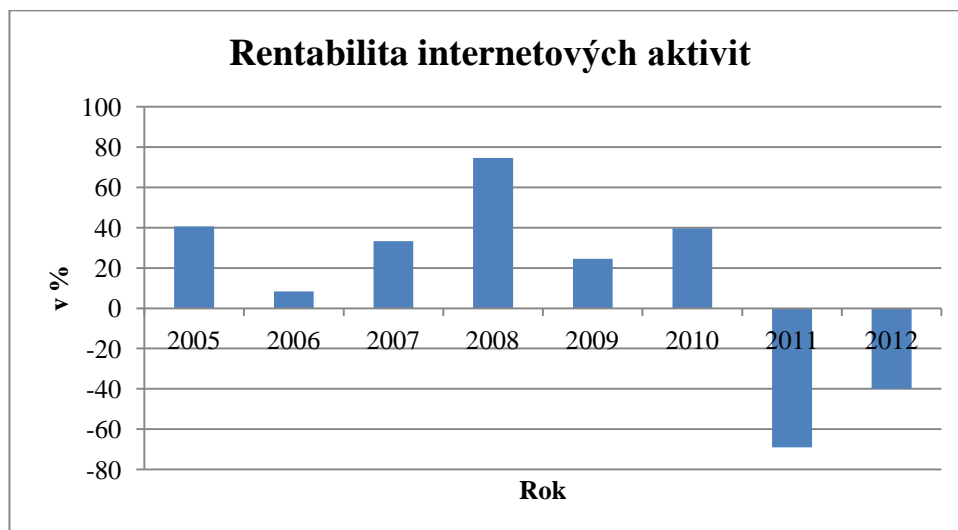
### **3.5 Audit marketingové produktivity**

Za uplynulé roky přibližně 15-20 % zákazníků oslovilo firmu INKEA s.r.o. díky jejím internetovým stránkám, 20-30 % je stálá klientela a 50-60 % zákazníků má firma zásluhou dlouhodobé spolupráce s architekty. Přesný počet zákazníků, jež firma získala jednotlivými

marketingovými aktivitami, se však nezaznamenává. Z uvedených procent je zřejmé, že by měla firma zachovat a prohlubovat spolupráci s architekty. Pokud by se firma zaměřila na větší propagaci svých internetových stránek, je možné, že by získala ještě více zákazníků.

Zjistit konkrétní výnosnost jednotlivých marketingových aktivit je velmi náročné. K výpočtu se používá například metoda „Return On Marketing Investment“, avšak kvůli nedostatku potřebných informací zde není provedena. Dle zjištěných údajů bylo možné vypočítat pouze jakousi rentabilitu všech internetových aktivit firmy. Výsledky jsou uvedené

na obrázku č. 13. Vycházelo se z následujících informací: zákazníci získané skrze internet přinesli 17,5 % výsledku hospodaření za běžnou činnost a náklady na internetové stránky a jejich propagaci činily ve firmě každý rok zhruba 50 000 Kč. (Uvedená částka se používá na různé internetové aktivity, které se během let mění.) Větší význam by měly konkrétní hodnoty výnosnosti jednotlivých internetových aktivit. K tomu však chybí dostatek informací.



**Obrázek 13:** Rentabilita všech internetových aktivit firmy

*Zdroj: vlastní zpracování podle [37], [39]*

## 3.6 Audit marketingových funkcí

### 3.6.1 Výrobek

Společnost INKEA s.r.o. se zabývá generálními dodávkami interiérů "na klíč". Hlavní oblasti její činnosti jsou zakázková truhlářská výroba, design nábytku, kuchyně a ložnice, vestavěné skříně, interiérové dveře, půdní vestavby, sádkartony, stavby a rekonstrukce. Důsledkem ekonomické krize, která nastala v roce 2008, bylo rozšířeno portfolio činností o výplně stavebních otvorů. Vyrábí se dřevěné vchodové dveře a eurookna v provedení dvojsklo i trojsklo.

INKEA s.r.o. konkrétně realizuje kancelářský nábytek, přičemž klade důraz na ergonomii nábytku tak, aby interiér vytvářel příjemné pracovní prostředí. Dále vyrábí recepcy pro hotely, administrativní a kancelářská centra a barové pulty do restaurací a hotelů. Též realizuje interiéry prodejen (jako např. optiky, lékárny a prodejny s chladicími pulty), vyrábí interiérové dveře, obložkové zárubně či posuvné stěny. Do koupelen vyrábí koupelnové a umyvadlové skřínky. Na zakázku si u této firmy lze pořídit kuchyňské linky s nabídkou spotřebičů všech značek. Firma INKEA s.r.o. též realizuje interiéry ložnic s nejrůznějšími

doplňky. Do interiérů ložnic dodává jednolůžkové nebo dvoulůžkové postele a případně i postele patrové. K postelím ve stejném designu vyrábí noční stolky a komody a nejen do ložnice dodá i vestavěné skříně a další skříňový nábytek. Na přání zákazníka vyrábí nábytek do obývacích pokojů a různé policové systémy ve všech velikostech za použití široké škály materiálů i druhů zpracování. Firma nabízí nejrůznější stoly a stolky jako např. stoly rozkládací, jídelní, kancelářské, obývací, do dětských pokojů a jiné. Do šaten dodává jakékoli vestavěné skříně, předsíňové stěny, nebo šatní skříně. INKEA s.r.o. nezapomíná ani na děti a studenty, a proto nabízí dětský a studentský nábytek, přičemž patrové postele jsou samozřejmostí (viz obrázek č. 14).



**Obrázek 14:** Nábytek firmy INKEA s.r.o. v dětském pokoji

*Zdroj: [14]*

Majitel firmy dříve uvažoval ještě o rozšíření výroby o dýhové sesazenky, které si nechávají dovážet od jiných firem. Nicméně odešel do důchodu, a proto již o rozšíření výroby neuvažuje. Prozatím úkoly, které dříve vykonával majitel firmy, dočasně převzal externí pracovník s mandátní smlouvou. Pokud se osvědčí, měl by převzít celou firmu. Poté se uvidí, jakým směrem se bude výroba dále vyvíjet.

Veškeré výrobky jsou vyráběné na zakázku dle přání zákazníka v tradičním, moderním i atypickém designu. Kromě materiálu z břízy, buku, dubu, třešně, lípy a dalších známých dřevin se používají také luxusní a exotické dřeviny nebo i třeba méně kvalitní dřevotříska. Jak již bylo zmíněno v analýze hrozeb substitučního výrobku, INKEA s.r.o. vyrábí především z kvalitního materiálu. Přesto musí často respektovat přání odběratelů. Na požádání zákazníka firma pomáhá s návrhem zakázky, sestavuje nabídku či vypracovává vizualizaci předmětného interiéru.

Jelikož je samozřejmou součástí dodávky i instalace či montáž, obaly produktů se moc neřeší. Plní pouze ochrannou funkci, aby nedošlo k poškození výrobků. Při balení se nejvíce využívá stretch fólie a jako proklady mezi jednotlivými díly slouží deky a kartony. Běžná doba dodání je maximálně do 6 týdnů. Pokud se jedná o větší rozsah zakázky, termín je smluven individuálně. Záruční doba se pohybuje v rozmezí 36-72 měsíců. Pokud dojde k reklamaci, což se nestává často, snaží se INKEA s.r.o. problém promptně vyřešit. Většinou k tomu dochází kvůli špatné komunikaci mezi zákazníkem a architektem. Výdaje zpravidla hradí firma INKEA s.r.o. Při větším nákladu na reklamaci se výdaje uhradí dle domluvy mezi zákazníkem, firmou a architektem.

Při založení firmy (27. 12. 2004) se společnost nazývala „JINE INTERIÉRY s.r.o.“. Název měl přesně vystihovat hlavní předmět podnikání, aby bylo zákazníkovi hned jasné, čemu se podnik věnuje. První slovo z názvu (JINE) je složeno z prvních dvou písmen jména a příjmení majitele firmy. Též to mělo asociovat i slovo JINÉ, jakožto odlišení kvality, způsobu zpracování a často i použitých materiálů.

Majitel firmy si uvědomoval, že správně vybrané barvy loga mohou pomoci k lepší prezentaci a komunikaci se zákazníky. Jelikož každá barva symbolizuje určité poselství, zvolil barvu oranžovou, šedou a bílou. Oranžová barva vyjadřuje cenově dostupné zboží, tvořivost, nadšení, zábavu, temperamentnost a mladiství. Navíc tato barva představuje atributy barvy červené a žluté, neboť je z nich zkomponována. Šedá barva dobře pracuje s ostatními barvami a reprezentuje stabilitu, serióznost a praktičnost. Univerzální barvou klidu a čistoty je barva bílá. Kromě toho zvolené barvy vycházely z barev loga původní firmy, aby byla zřejmá spojitost mezi těmito dvěma podniky. Logo firmy JINE INTERIÉRY s.r.o. je na obrázku č. 15. [3]



**Obrázek 15:** Původní logo firmy

*Zdroj: [14]*

Během následujícího roku se ukázalo, že lidé zaměňují název „JINE“ za JINÉ. Mnohé daňové doklady obsahovaly špatný název firmy, a proto muselo docházet k jejich opravám. Také se stávalo, že někteří lidé firmu nemohli najít například v obchodním rejstříku firem. Název byl pro ně moc dlouhý a složitý hlavně kvůli prvnímu slovu „JINE“. Proto se majitel

rozhodl, že se firma přejmenuje. K tomu došlo 24. 4. 2006. Nový název vychází z původního loga firmy, které mimo jiné obsahovalo písmena „in“, která již sama o sobě něco vyjadřují. (Slovo „in“ je společensky pozitivně chápáno.)

Logo zůstalo na stejné bázi. Výjimkou byla barva názvu firmy, neboť oranžová barva byla na šedém podkladu málo výrazná. Proto se zvolila barva červená, která je více intenzivní a na šedém podkladu vyniká. Navíc má vyjadřovat akčnost, lásku, vášeň, sílu a energii. Lze též napsat, že šedá barva ve firemním logu představuje výrobu tradičních produktů, červená barva pak výrobu produktů moderních, což má zákazníky upozornit na široké portfolio. Logo firmy je znázorněno na obrázku č. 16. [3]

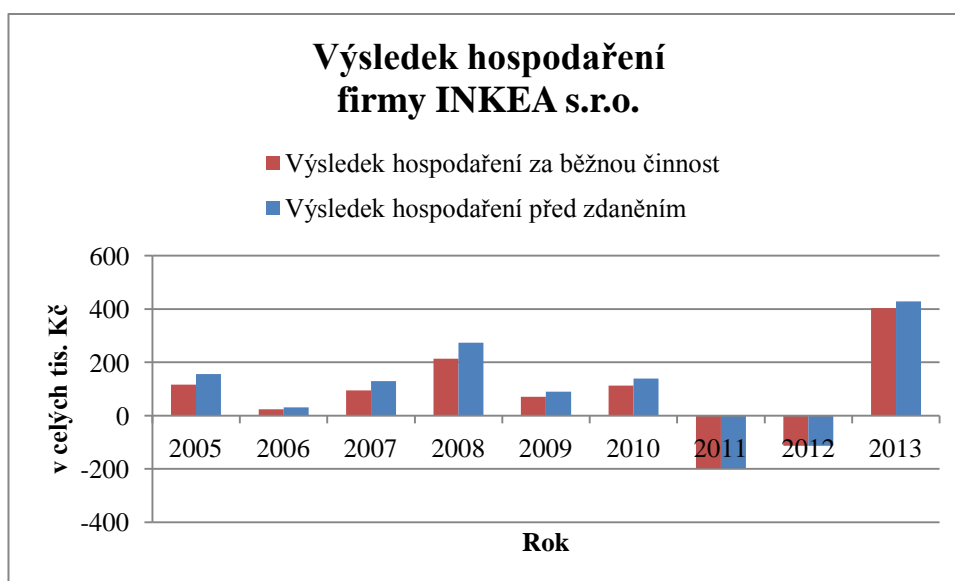


Obrázek 16: Logo firmy INKEA s.r.o.

Zdroj: [14]

### 3.6.2 Cena

I když se INKEA s.r.o. snaží o maximalizaci zisku, vždy preferuje cenovou politiku přežití. Tento cíl je pro ni zásadní a vždy se ho podařilo naplnit. Výsledek hospodaření firmy je znázorněn na obrázku č. 17. I když se během let 2011 a 2012 dostala společnost do ztráty, udržela se na trhu, což bylo jejím cílem. Rok 2013 byl pro ni naopak nejúspěšnější za celé roky její působnosti.



Obrázek 17: Výsledek hospodaření firmy INKEA s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování podle [29]

Cena zakázky se tvoří na základě nákladů a provize. Nejdříve se vypočítá cena potřebného materiálu, poté se k ní přičte přírážka podle vytvořených tabulek a cena celkového času potřebného k zhotovení zakázky. Tímto způsobem se utvoří základ ceny, který se dále upravuje podle poptávky či množstevních slev. K takto vytvořené ceně zakázky se nakonec připočítá daň z přidané hodnoty.

Cena dopravy a montáže se udává v cenové nabídce zvlášť. Nabídka dovozu zdarma je pouze sporadicky. U stálých zákazníků nabízí INKEA s.r.o. množstevní slevy až do výše 10% hodnoty díla. Společnost porovnává ceny produktů také s konkurencí, od které si nechávají občas udělat srovnávací nabídku. Výsledky ze srovnání cenových nabídek produktů bývají uspokojivé, neboť ve srovnání s firmami vyrábějícími interiéry na zakázku jsou ceny firmy INKEA s.r.o. většinou nižší. Toto však neplatí u firem, jež provozují sériovou výrobu (např. Asko a další společnosti). Konkurence vyrábějící okna nabízí slevy plastových oken ve výši až 40 % a dřevěných oken ve výši až 20 %. Zde je vidět, jak jsou jejich výrobky nadhodnoceny. Splatnosti faktur bývají 14 dní. Zákazníci tuto lhůtu většinou dodržují a málokdy se stane, že ji chtějí posunout. (U státních firem je splatnost 30 dní.)

### 3.6.3 Místo/distribuce

Firma sídlí v Třebechovicích pod Orebem, konkrétně v Hradecké ulici, č. p. 805. Letecký pohled na firmu je znázorněn na obrázku č. 18. Poloha firmy se jeví jako vhodná, neboť je na okraji města a má velmi dobrý přístup. Z jižní strany je firma viditelná z vlaku a ze silnice spojující Hradec Králové a Ostravu. Nevýhodou však může být lokalizace firmy v Třebechovicích pod Orebem, neboť se nejedná o velké město.



**Obrázek 18:** Letecký pohled na firmu INKEA s.r.o.

*Zdroj: [22]*

INKEA s.r.o. využívá přímé distribuční cesty, tedy existuje bezprostřední spojení mezi výrobcem a zákazníkem, což má své výhody i nevýhody. Tím, že neexistují mezičlánky, je zapotřebí vynakládat úsilí a peněžní prostředky pro získání zákazníků a zajistit veškeré prodejní úkony. Avšak výhodou je větší zisk, možnost přímé komunikace se zákazníky a následné splnění jejich přání. Přímá komunikace se zákazníky probíhá většinou v kanceláři vedoucího výroby, která se nachází hned za hlavními dveřmi firmy vpravo. Šipka na obrázku č. 18 směřuje na zmíněné hlavní dveře. Z obrázku je patrné, že pozemek firmy INKEA s.r.o. má tvar podobající se trojúhelníku.

Firma se snaží využívat koncept „just-in-time“, který umožňuje splnit zakázku v požadovaném množství a ve stanoveném termínu bez nadbytečných nákladů. Anglický výraz lze přeložit do českého jazyka jako „právě včas“. Při výrobě se snaží o efektivnost a produkuje pouze to, co je žádané. Zásoby si tedy firma vytváří jen v malém měřítku, protože by zbytečně vznikaly skladové náklady. Tím se ušetří peněžní prostředky i prostory, které lze využít pro další výrobu. Zásoby se ve firmě tvoří pouze ve formě nábytkového kování, pantů, šroubků, zámků a dalšího kování, které se často opakuje i při výrobě atypického nábytku. Nechtěné zásoby pak vznikají při výrobě jednotlivých zakázek v podobě zbytků různých materiálů. Většinou se zbylé kusy materiálu uskladní a čekají na další využití v některé z dalších zakázek.

Firma se snaží dodávat materiál potřebný k výrobě zakázky v přesném množství a v okamžiku, kdy je ve výrobním procesu potřeba. Pokud je zakázka hotová, připraví se na dodání zákazníkovi. Doprava produktů k zákazníkům se uskutečňuje auty firmy INKEA s.r.o. Jen přibližně z 10 % celkové produkce se využívá přepravy zboží od jiné firmy. A to v případě, že se jedná o velkou dodávku produktů.

### **3.6.4 Propagace**

Z jižní strany budovy firmy je umístěná velkoplošná reklama v barvách loga firmy s nočním osvětlením. Pohled na firmu z jižní strany lze vidět na obrázku č. 19. Reklama má prozradit potenciálnímu zákazníkovi, čím se firma zabývá. Proto obsahuje názvy klíčových oblastí podnikání. Jde o: návrhy interiérů, výrobu nábytku, oken a dveří a o sádkokartony. Logo firmy je umístěno ve štítu budovy. Ze severní strany je dán pouze název firmy. Noční osvětlení se u této strany budovy teprve plánuje.





**Obrázek 19:** Pohled na firmu z jižní strany

*Zdroj: [14]*

Reklama firmy INKEA s.r.o. byla umístěna také na štítové zdi rodinného domu v Třebechovicích pod Orebem. Reklama obsahuje logo firmy, předmět podnikání, webové stránky a kontaktní čísla (viz obrázek č. 20). Nevýhoda spočívá v chybějících údajích o sídle firmy. Několikrát se již stalo, že se zákazník zastavil u tohoto domu místo u budovy firmy. Výhodou je neplacená reklamní plocha, neboť dům patří jednomu z jednatelů.



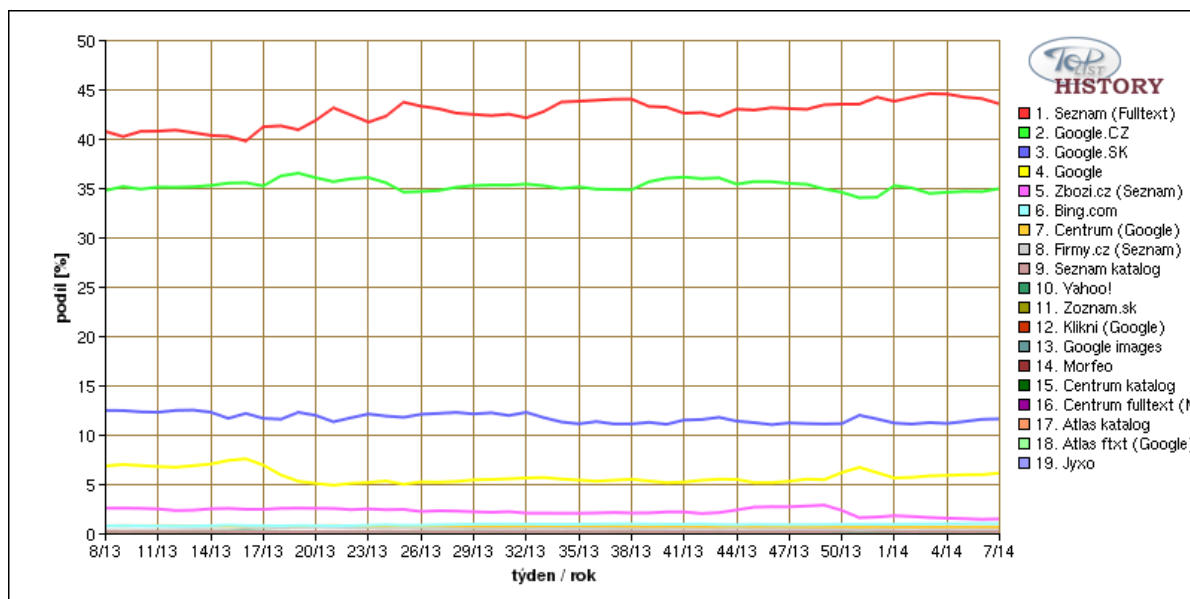
**Obrázek 20:** Reklama firmy na rodinném domu

*Zdroj: [14]*

INKEA s.r.o. vložila svou reklamu také do novin s názvem Třebechovické Haló. Avšak důvodem bylo spíše seznámení občanů Třebechovic pod Orebem s touto firmou. Časopisy ani jiné reklamní letáky kromě vizitek firma nepoužívá. Na internetu si zaplatila INKEA s.r.o. mimo jiné přední místo při vyhledávání firmy na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz). Seznam.cz je stále nejpoužívanějším vyhledávačem (viz obrázek č. 21). Podnik má také vlastní webové stránky v českém jazyce včetně vyhledávače. Na nich lze zjistit základní informace o firmě, jaké jsou její reference, co vyrábí a komu pomáhá. Nová webová prezentace firmy byla spuštěna



5. 8. 2012. Postupně tam přibývají informace ve formě návodů, tipů a triků. Jde například o deset nejčastějších chyb interiéru koupelny nebo o dvanáct otázek a odpovědí před zařízením interiéru kuchyně. [12]



**Obrázek 21:** Nejpoužívanější internetové vyhledávače v ČR

*Zdroj: [35]*

Společnost podporuje charitní organizaci v Žirči u Dvora Králové nad Labem a v Červeném Kostelci a mobilní stacionář v Rychnově nad Kněžnou. Dále sponzoruje kroužek modelářů a sportovní organizaci Třebechovický Orel (např. každoroční „Orelský ples“ nebo sportovní akci „Den Orla“). Již několikátým rokem také pořádá a finančně podporuje cyklistický závod „Okolo Orebu“. Odměnu dostává v podobě propagace firmy INKEA s.r.o.

Veletrhu nábytku MOBIS se firma účastnila před několika lety. Akce se však ukázala jako nepotřebná vzhledem k zaměření firmy na atypický nábytek na zakázku. Proto se od té doby firma žádného veletrhu nezúčastnila. Se soutěží design roku to bylo podobné. I když porota na veletrhu MOBIS vybrala masivní jídelní stůl firmy INKEA s.r.o. do soutěže, firma nakonec neuspěla.

Určitou propagaci firmy však lze spatřovat v poskytování praxe studentům střední uměleckoprůmyslové školy hudebních nástrojů a nábytku z Hradce Králové. I když mnoho užítku firmě nepřináší, majitel firmy si uvědomuje, že studenti musí někde získat zkušenosti potřebné ke své profesi. Navíc mohou tito studenti v budoucnosti firmu doporučit potenciálním zákazníkům, pokud sami nebudou na určitou zakázku stačit.

### **3.6.5 Lidé**

#### **Zaměstnanci**

Dobré pracovní a mezilidské vztahy se příznivě odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců a přispívají tím ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů. INKEA s.r.o. vytváří a upevňuje žádoucí mezilidské vztahy ve firmě např. organizováním společenských akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (o Vánocích posezení s hudbou, při výročí firmy nebo různých jubileí - zabijačka, opékání vepřového či skopového masa). Odevzdávání kvalitní práce pracovníků však souvisí i s dalšími faktory. Proto firma pečuje o své zaměstnance na pracovišti, kde vytváří a udržuje příznivé pracovní podmínky. Také maximálně usiluje o ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci.

Když dostane zaměstnanec určitý pracovní úkol, je za něj zodpovědný až do úplného splnění. V této firmě se většinou jedná o pracovní úkoly týkající se výroby, takže pracovní úkol většinou končí samotnou montáží výrobku. Samozřejmě se zaměstnanci při montáži setkávají přímo se zákazníky, a proto je nezbytné jejich příjemné vystupování. Dobré vystupování každého pracovníka zlepšuje její image před veřejností a může být rozhodujícím faktorem při rozhodování dalších potenciálních zákazníků.

Předpokládá se, že si bude každý pracovník (v rámci vlastního zájmu) rozšiřovat znalosti a dovednosti a přizpůsobovat své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa i podniku. Vzdělávání pracovníků je velmi důležitá součást personální práce každého podniku. Bohužel je velmi drahé, a proto si ho mohou dovolit spíše velké podniky. Ve firmě INKEA s.r.o. probíhají určitá vzdělávání v rámci nejdůležitějších školení. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany, o školení řidičů (probíhající jednou za rok) a školení ekonoma týkající se daní, účetnictví a mezd. Jelikož je tento ekonom zároveň jednatelem firmy, zajišťuje si školení sám. V rámci urychlení výroby jsou pracovníci neustále seznamováni s novými nástroji. Například, když přijede reklamní vůz dodavatele kování s novými nástroji, svolají se všichni dělníci, aby si rozšířili povědomí o nových možnostech.

#### **Zákazníci**

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, zákazníci firmy INKEA s.r.o. tvoří z 80-90 % domácnosti. Výjimku představoval uplynulý rok 2013, kdy domácnosti utvářely přibližně 50 % celkového objemu zakázek. Tím, že je výroba specifická, zaměřuje se podnik hlavně na pražské zákazníky. Potenciální zákazník však nikdy není poprvé osloven společností

přes telefon. Ve většině případů probíhá komunikace mezi zákazníkem a společností nejdříve přes e-mail, poté telefonicky a nakonec skrze osobní návštěvu. Vždy se preferuje taková komunikace, která odpovídá daným požadavkům zákazníka. Co se týká cenových nabídek, je téměř vždy pro první kontakt využíván e-mail. Další upřesnění a konkrétní detaily se řeší přes telefon nebo osobní schůzkou.

Zákazníci často vyjadřují svou spokojenost s firmou INKEA s.r.o. ještě před tím, než jsou na ni dotazováni. Tzn. ihned po přivezení a případné montáži zakázky. Příkladem lze uvést dvě věty, které pronesli různí zákazníci:

- 1) „Na vaše chlapy je radost se dívat.“
- 2) „Ani nevím, jak byli drazí, ale velice dobře se s nimi jednalo.“

Zákazníci chválí celkově provedenou práci, preciznost zpracování, dobrou komunikaci, pečlivost a v neposlední řadě čistotu při předání, úklid dělníků po sobě a někdy i po předchozích řemeslnících. Protože se všichni pracovníci firmy snaží vycházet vstřícně k zákazníkům, firma de facto nemá nespokojené zákazníky.

Za všechny odběratele firmy INKEA s.r.o. lze uvést například: Technologické centrum HK; Mezinárodní centrum, Hejnice; VČE a.s., HK; VČP a.s., HK; SČE a.s., Děčín; zastupitelský úřad, Ženeva; Daimler Chrysler Automotive Bohemia s.r.o., Praha; Obchodní akademie, HK; Motorest Recar, HK; Domov důchodců, RnK; ISS SaA, HK; Domov důchodců, Třebechovice p. O.; lékárna ALMA, HK; AG COM, Smiřice; Kooperativa a.s., HK; ČMSS, Praha; Eramont, HK; Petris, Solnice; Městské lesy, HK; Martech, HK a další jako např. Fincom, HK; Pražská energetika; Resis, HK; Axis, HK; Farmaceutická fakulta, HK; Oční optika Minaříková, HK; AIT-design Duroň, Praha; Autolamp s.r.o.; Oční optika Dlouhá, HK a Architektonický ateliér A32.

Díky mandátní smlouvě uzavřené s novým vedoucím výroby existuje vysoká pravděpodobnost, že firma INKEA s.r.o. získá i jeho bývalé zákazníky. Předpoklad získání dalších zákazníků je zapříčiněn také dlouholetou spoluprací zmíněného pracovníka s návrhářkou, která ho doporučuje svým zákazníkům. Navázání takového kontaktu tedy přináší své výhody.

## 3.7 SWOT analýza

### 3.7.1 Hrozby

- Neustálé změny v zákonech:
  - o způsobují chaos,
  - o změny v podmínkách pro život i podnikání,
- nový zákon o obchodních korporacích:
  - o méně bariér pro vznik společností s ručením omezeným – pravděpodobný příchod nových konkurentů,
- současná i budoucí konkurence:
  - o nízké ceny produktů konkurence (např. díky sériové výrobě) – ztráta simultánních zákazníků,
  - o velkoplošné specializované prodejny,
- nestabilní politika,
- pokračující recese, vysoká nezaměstnanost, nejistota lidí (menší poptávka),
- změna preferencí spotřebitelů:
  - o stagnace spotřeby nábytku na tuzemském trhu,
  - o zvyšující se podíl spotřeby nábytku dováženého (levnější a nekvalitní nábytek).

### 3.7.2 Příležitosti

- Expanze na nové trhy (export),
- zaměření se na zákazníky ve věku do 39 let nebo na cizince bydlící v ČR,
- věrnost zákazníků,
- nové technologie,
- rozšíření výroby o dýchové sesazenky (výstavba haly k trati),
- zvýšení počtu obyvatel České republiky (více přání a potřeb),
- získání nových zákazníků díky mandátní smlouvě,
- propůjčení značky Česká kvalita – Nábytek,

- stát se členem asociace českých nábytkářů,
- rozmach internetu – zviditelnění firmy.

### **3.7.3 Slabé stránky**

- Není nadefinovaná marketingová strategie,
- neexistuje marketingová organizace,
- nedostatečná propagace svých výrobků (webových stránek firmy),
- webové stránky jsou pouze v českém jazyce,
- slabá obchodní značka,
- nemožnost využití výnosů z rozsahu.

### **3.7.4 Silné stránky**

- Široká škála truhlářských výrobků,
- atypická výroba,
- zakázková výroba – možnost přizpůsobení se specifickému přání zákazníků,
- produkce z různých druhů dřeva, součinnost s dalšími materiály (například kov, sklo, plasty, ...),
- kvalitní výroba, dlouhá záruční doba, nízký počet reklamací,
- historie firmy, dobré reference.

## 4 DOPORUČENÍ

Marketing by měla využívat každá firma, která se chce udržet na trhu. INKEA s.r.o. tedy není výjimkou. Pokud by se firma stala **marketingovou organizací**, měla by větší předpoklady k udržení či získání zákazníků. Firma by si měla uvědomit, že dobře nastavené **marketingové systémy** ji mohou pomoci k lepší pozici na trhu. Bylo by dobré, kdyby si v podniku určila někoho, kdo by se marketingu více věnoval, a to nejen okrajově. Případně by firma mohla spolupracovat s externím pracovníkem, s kterým by konzultovala jednotlivé marketingové aktivity.

V dnešní době roste počet domácností s internetovým připojením, čehož se dá využít ve prospěch firmy. Jak ukázal výzkum Furniture 2014, přibývá také zákazníků, kteří nakupují nábytek a bytové doplňky přes internet. Proto by bylo vhodné se zaměřit na **větší propagaci firmy na internetu**. Lze toho dosáhnout například skrze **sociální sítě** (Facebook, ...). Na rozdíl od klasické reklamy je zde však nebezpečí spatřované v oboustranné komunikaci mezi firmou a uživateli sítí. Cokoliv firma zveřejní na sociálních sítích, může být pozitivně i negativně okomentováno uživateli, s čímž se musí počítat. Na druhou stranu jsou sociální sítě příležitostí, jak zviditelnit firmu potenciálním zákazníkům. Navíc představují nízké finanční náklady, neboť mnoho věcí je poskytováno zdarma.

Pro založení stránky firmy na sociálních sítích by autor tohoto textu doporučoval zvolit pouze jednu síť, a to tu největší, kterou v ČR denně navštíví 4,2 milionu uživatelů. Jde tedy o **Facebook**, jež je nejpopulárnější a mohl by tedy zajistit nové klienty. Jelikož mohou jeho uživatelé přidávat různé komentáře k obrázkům a článkům firmy, lze zjistit, co si zákazníci myslí a co preferují. Na Facebook se dále může umístit reklama, která je však placená, pokud na ni zákazník klikne. Bezplatná prezentace firmy skrze sociální síť umožňují tlačítka „Like“ nebo „Sdílet“ na webových stránkách. Další výhodou Facebooku jsou jeho statistiky, které se objevují skoro u všeho.

K propagaci firmy na internetu lze dále použít například **virální marketing**, který k rozšíření reklamního sdělení využívá samotné uživatele. Může se jednat o video či obrázek, který obsahuje vtip a dobrý nápad. Pokud se podaří vytvořit takové sdělení, které zaujme lidi, může firma slavit úspěch. Lidé si totiž toto sdělení vzájemně přepošlou a bude se šířit jako „nákaza“. K tomu se využívají například e-maily a sociální sítě (Facebook, YouTube, Twitter, Google+ a další).

V dnešní době jsou webové stránky u mnoha firem nezbytností. Skrze **internetové stránky** firmy INKEA s.r.o. by mohlo podnik oslovit více než 15-20 % zákazníků. Jestliže by byly internetové stránky excelentní, ale lidé o nich nevěděli, všechnen čas i peníze vložené do tvorby stránek by byl bezvýznamný. Totéž platí i naopak. Z tohoto důvodu je zapotřebí stránky neustále vylepšovat a zároveň o nich informovat potenciální zákazníky. Na webové stránky lze umístit například anketu o tom, jestli zákazníci při nákupu nábytku preferují cenu, kvalitu, design nebo něco jiného. Podle výsledků této ankety pak může firma přizpůsobit své marketingové aktivity. Je nutné, aby informace na stránkách nebyly zastaralé, neboť to může potenciálního klienta odradit.

Konkrétní aktivitu na webových stránkách lze zjistit pomocí **Google Analytics**. Tento nástroj je poskytován zcela zdarma a snadno se implementuje. Dokáže zjistit potřebné množství dat k odhalení toho, co se na stránkách odehrává. Například jak často jsou navštěvovány jednotlivé stránky webu, jak dlouho se na nich zůstává nebo jak často se uskutečňují konverze. Též dokáže zjistit, jak se návštěvníci na webové stránky dostali a jak dosáhnout toho, aby se k nim také vraceli. Dle výsledků zmíněného statistického programu se firma může zaměřit na vylepšení konkrétních částí internetových stránek.

V České republice bydlí mnoho cizinců. Stálo by proto za zvážení, zda internetové stránky nepřeložit také do jednoho ze světových jazyků – například jazyka anglického. Návštěvník stránek by si mohl vybrat, v jakém jazyce si chce stránky prohlížet, což by se mohlo využít i při **získávání zahraničních zákazníků**. Více klientů firmy znamená vyšší pravděpodobnost udržení se na trhu a dokonce i získání většího podílu na trhu. Pokud by tedy chtěla firma pronikat na zahraniční trhy, bylo by vhodné se zaměřit kvůli dopravním nákladům na zákazníky ze sousedních států. V případě vývozu do Německa by mohla být problémem jazyková bariéra. Tuto překážku lze odstranit například jazykovými kurzy.

INKEA s.r.o. má možnost marketingově využít rok 2014, neboť firma **existuje na trhu 10 let**. Tím, že se její historie datuje dokonce už od roku 1991, firma získala bohaté zkušenosti a má dobré reference. Zákazníci chválí profesionalitu, slušné jednání, dodržování termínu a kvalitu. Tyto údaje lze použít při propagaci firmy na internetu i v běžné komunikaci se zákazníky. Při příležitosti výročí může také firma nabízet zákazníkům určitou slevu nebo dárek.

Firma se prezentuje tím, že vyrábí kvalitní nábytek. Pokud firmu nalezne nový zákazník, který s firmou nemá žádné zkušenosti, nemusí tomu uvěřit. Pro klamání zákazníků mohou totiž všechny nereseriózní společnosti propagovat svou kvalitu. Jejich produkty však mohou být

kvalitní pouze v prvním roce. Zákazník by se mohl ujistit o kvalitě nábytku firmy INKEA s.r.o., pokud by firma získala **značku Česká kvalita – Nábytek**. Značka se uděluje nejdříve na 2 roky, přičemž cena začíná na 29 000 Kč bez DPH. (Pro členy AČN platí poměrně výrazné slevy na udílení značky i na její prodlužování.) Za tuto dobu lze zjistit, jestli se propůjčení této značky vyplatí a je nadále vhodné investovat peněžní prostředky na její prodloužení nebo ne.

Další možností, jak přesvědčit potenciálního zákazníka o kvalitě produktů firmy, je **zavedení systému managementu kvality dle ISO 9001**. V České republice existuje tato norma jako ČSN ISO 9001:2009, která řeší systém řízení kvality procesním přístupem. Znalý zákazník ví, že mezi základní podmínky pro zavedení normy patří mimo jiné neustálé zlepšování firmy i spokojenosti zákazníka. Tyto faktory by mu mohly pomoci při rozhodnutí o výběru firmy. Norma také pomáhá k zprůhlednění fungování podniku. Zavedení systému řízení kvality přináší různé výhody (např. zlepšení image firmy, zvýšení její hodnoty a konkurenceschopnosti, aplikaci principu neustálého zlepšování a další.) Podnik by si měl sám rozhodnout, jestli využije tuto příležitost pro získání či udržení zákazníků, neboť zavedení normy vyžaduje kromě investovaného času také peněžní prostředky.

Zvýšení povědomí lidí o firmě a její pozitivní image lze získat také výhrou v soutěži o nejlepší design a inovaci nábytku. Celostátní **soutěž Nábytek roku** vyhláší již několik let Asociace českých nábytkářů. V minulosti se sice firma neúspěšně zúčastnila podobné soutěže, přesto by se neměla vzdávat. Za uplynulé roky získala nové zkušenosti, které se dají při této soutěži využít. Bylo by však zapotřebí se ve firmě INKEA s.r.o. více zaměřit na inovaci nábytku, aby měla šanci tuto (či podobnou) soutěž vyhrát.

Velkoplošná reklama na budově firmy je z jižní strany v noci osvětlená. Když však lidé jezdí kolem firmy v noci ze severní strany, vidí pouze siluetu budovy. **Osvětlení reklamy ze severní strany** se plánuje uskutečnit někdy v budoucnosti. Čím dříve bude název firmy osvětlen v noci, tím dříve je pravděpodobné, že se dostane do povědomí lidí, kteří jezdí kolem. Stálo by za zvážení, jestli k názvu firmy ze severní strany nepřipojit nějaké **vystihující heslo charakterizující firmu** – např. Váš jedinečný domov. (Z druhé strany jsou klíčové oblasti podnikání zobrazeny na fasádě firmy, takže je jasné, čím se společnost zabývá.) Název firmy, který je umístěn ve štítu budovy, lze ještě doplnit o menší písmena tak, aby představoval i **název webových stránek** firmy ([www.inkea.cz](http://www.inkea.cz)).



V auditu marketingových funkcí (v podkapitole 3.6.4 propagace) bylo uvedeno, že zákazníci občas přijíždějí místo k budově firmy **k rodinnému domu**, kde má společnost INKEA s.r.o. umístěnou reklamu. Pro odstranění omylu zákazníků je zapotřebí ke stávající reklamě **doplnit i adresu sídla firmy**.

Firma INKEA s.r.o. používá ke svému podnikání několik firemních automobilů. Dříve vlastnila jeden automobil, na kterém si nechala udělat reklamu webových stránek. Ten prodala a od té doby nemá firemní reklamu na žádném automobilu. Reklama na autě se dostane do míst, kam jiné reklamní poutače nemohou. Je těžké zaujmout potenciální zákazníky, a proto je reklama na automobilu další možností, jak toho dosáhnout. Z toho vyplývá doporučení **vytvoření reklamy na firemních automobilech**. Může obsahovat např. základní charakteristiku firmy a název její webové stránky.

I když firma prochází zásadní změnou, neboť její majitel odešel do důchodu, neměla by stagnovat. **Rozšířením výroby** se může stát firma konkurenceschopnější, což by ji mohlo pomoci se nejen udržet na trhu, ale také si zlepšit tržní pozici. **Dýhové sesazenky** doposud firma kupuje od dodavatelů. Pokud by je sama začala vyrábět, znamenalo by to počáteční investici. Za určitých podmínek lze snížit vlastní investici firmy čerpáním z Evropských fondů. Výhoda ve výrobě dýhových sesazenek je v jejich získávání za výrobní cenu. Poté by je mohla dále využívat k současným účelům nebo by se mohla stát jejich dodavatelem. Problém lze spatřovat v umístění strojů potřebných k výrobě, kterými jsou řezačka, sešíváčka a lis na dýhy. Řešením by bylo přeuspořádání strojů ve výrobní hale nebo omezení strojní dílny s tím, že určité stroje a nářadí by se přesunuly do přístřešku. Dalším řešením by byla přístavba výrobních prostor.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla realizace marketingového auditu ve vybrané firmě s následným doporučením k optimalizaci současného stavu. Marketingový audit byl proveden ve společnosti INKEA s.r.o., která sídlí v Třebechovicích pod Orebem a primárně se zabývá zakázkovou truhlářskou výrobou.

Aby bylo možné na firmu vhodně aplikovat marketingový audit, bylo zapotřebí tomuto pojmu nejdříve porozumět, čemuž byla věnována teoretická část diplomové práce. Zjednodušeně lze napsat, že se marketingovým auditem rozumí systematické, komplexní, periodické a nezávislé zkoumání veškerých marketingových aktivit firmy. V první fázi klasického auditu se setkává vedení firmy s auditorským týmem, aby se dohodli na základních podmínkách. Druhá fáze spočívá ve sběru dat a jeho vyhodnocení a ve třetí fázi zpracovává auditor výsledky auditu. Informace potřebné k provedení marketingového auditu lze získat například z analýzy sortimentní nabídky a cenové politiky konkurence, z analýzy tržních podílů či souhrnné analýzy konkurenčního postavení.

Praktická část diplomové práce se zabývala realizací marketingového auditu ve firmě INKEA s.r.o. Byl proveden audit prostředí, marketingové strategie a organizace, marketingové produktivity a marketingových systémů a funkcí. Audit makroprostředí popisoval makroekonomické síly, které sice na firmu působí, ale nemůže je ovlivnit. Jde o síly politicko-správní, ekonomické, sociální, kulturní, technologické a technické. Lze konstatovat, že se firma INKEA s.r.o. snaží přizpůsobit existujícím podmínkám ve prospěch svůj i svých zákazníků. Audit mikroprostředí zkoumal odvětví, ve kterém firma působí a vzájemné vztahy společnosti s klíčovými skupinami jako jsou dodavatelé, odběratelé a konkurence. S uvedenými skupinami se firma snaží vytvářet a udržovat pozitivní vztahy.

Přestože firma nemá marketingové oddělení a pojem marketing spíše nepoužívá, lze ve firmě nalézt různé marketingové aktivity, jež byly popsány ve třetí kapitole diplomové práce. Součástí této kapitoly byla i realizace SWOT analýzy. Mezi nejsilnější stránky firmy INKEA s.r.o. patří její dobré reference, přizpůsobení se specifickému přání zákazníků, kvalitní výroba a produkce z různých materiálů. Má však i slabé stránky, do nichž se řadí především slabá obchodní značka a nedostatečná propagace svých výrobků na internetu.

Firma musí čelit mnohé konkurenci (současné i budoucí). Navíc v České republice přetrvává vysoká nezaměstnanost, nejistota lidí a tím i recese. Aby si INKEA s.r.o. udržela nebo i zlepšila svou pozici na trhu, mohla by realizovat doporučení, jemuž byla věnována poslední kapitola diplomové práce. Dle tohoto doporučení by měl být ve firmě pracovník, který se bude zabývat marketingovými aktivitami nebo bude úzce spolupracovat s externím pracovníkem zabývajícím se marketingem. Firma by se měla především zaměřit na internetovou propagaci firmy. Jednou z forem marketingu, který lze použít právě na internetu, je virální marketing. Firma by měla neustále zlepšovat své internetové stránky [www.inkea.cz](http://www.inkea.cz) pomocí různých nástrojů (Google Analytics atd.). Ke zviditelnění firmy na internetu může společnost využít také sociální sítě, které prozatím vůbec nepoužívá.

Mezi další doporučení, která byla popsána v diplomové práci, se řadí expanze na nové (zahraniční) trhy, získání značky Česká kvalita – Nábytek nebo zavedení systému managementu kvality dle ISO 9001, vytvoření reklamy na firemních automobilech a rozšíření výroby. INKEA s.r.o. by se měla nadále účastnit soutěží Nábytek roku apod. V letošním roce 2014 může firma při marketingu využít 10leté výročí firmy. Co se týče reklamy firmy na rodinném domě, měla by být doplněna o adresu sídla firmy.

Ve čtvrté kapitole diplomové práce tedy bylo firmě doporučeno několik marketingových aktivit, které vycházely z uskutečnění marketingového auditu. Jestli však budou ve firmě postupně implementovány do praxe, již záleží na vedoucích pracovnících společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Aneri* [online]. 1990-2013 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.neri.cz/>
- [2] BALDEGGER, Rico. *Management in a dynamic environment: concepts, methods and tools*. New York: Springer Gabler, 2012, 387 s. ISBN 38-349-3193-4.
- [3] Color Psychology in Logo Design. *LOGO CRITIQUES* [online]. 2009 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: [http://www.logocritiques.com/resources/color\\_psychology\\_in\\_logo\\_design/](http://www.logocritiques.com/resources/color_psychology_in_logo_design/)
- [4] Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989#11](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#11)
- [5] Čeští nábytkáři chystají invazi na asijské trhy. *E15.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/cesti-nabytkari-chystaji-invazi-na-asijske-trhy-948976>
- [6] Daň z příjmů. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b1>
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [8] Deset let Facebooku: Jak změnil podnikání i životy uživatelů?. *Česká televize* [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/260838-10-let-facebooku-jak-zmenil-podnikani-i-zivoty-uzivatelu/>
- [9] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.
- [10] *Freshconsulting: marketing, management & PR* [online]. 2011 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.freshconsulting.cz/index.html>
- [11] *Garpon & Rebel* [online]. 2008 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://garpon.cz/web/>
- [12] *INKEA s.r.o.: Váš jedinečný domov* [online]. 2012 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.inkea.cz/>

- [13] Interaktivní marketing. *Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání* [online]. 2013 [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/tvorba-webu-a-int-marketing/internetovy-marketing/n:18088/Interaktivni-marketing>
- [14] *Interní zdroje firmy INKEA s.r.o.* Třebechovice pod Orebem, 2004-2014.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [16] *Kon-takt spol. s r. o.: personální management* [online]. 2001-2007 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.kon-takt.cz/>
- [17] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [18] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [19] KUMAR, Ravinder a SHARMA, Virender. *Auditing: Principles and Practice*. 2. vyd. New delhi: Asoke K. Ghosh, 2011. ISBN 978-812-0344-723.
- [20] LACINA, Karel a KALA, Tomáš. *Regionální a mezinárodní marketing*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 136 s. Expert (Grada). ISBN 80-704-1929-6.
- [21] LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 117 s. ISBN 80-716-9720-6.
- [22] *Mapy.cz. Mapy.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/#!x=15.975001&y=50.203484&z=17>
- [23] *MAR-EKON* [online]. 2005-2013 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.mar-ekon.cz/website/topmenu/mainpage/index.php>
- [24] *Mareti* [online]. [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.mareti.cz/>
- [25] MCDONALD, Malcolm. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [26] NÁBYTEK: UŽ 3/4 ZÁKAZNÍKŮ DÁVÁ PŘEDNOST VELKÝM SPECIALIZOVANÝM PRODEJNÁM. *INCOMA GfK* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1280&lng=CZ&ctr=203>

- [27] NEUBERT *marketing* [online]. [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.neubertmarketing.cz/>
- [28] NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [29] Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2012-2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a600002158&klic=6fecf3>
- [30] *Objevte skrytý potenciál vaší firmy...: Objevte marketingový audit* [online]. 2010 [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.marketingovyauditfirmy.cz/>
- [31] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [32] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [33] Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů ze dne 26.09.2013. *Asociace českých nábytkářů* [online]. 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.czechfurniture.com/index.php?menu=58&zobrazdetail=2&idclankuzprava=571>
- [34] TOMEK, G. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [35] TOPlist-Historie. *TOP list* [online]. 1997-2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://history.toplist.cz/stat/?a=history&type=4>
- [36] V Česku panuje velká nejistota. ČSU upozornil na klesající životní úroveň. *Česká televize* [online]. 2013 [cit. 2014-02-02]. Dostupné sz: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/236530-v-cesku-panuje-velka-nejistota-csu-upozornil-na-klesajici-zivotni-uroven/>
- [37] Veřejný rejstřík a sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600002158&typ=full&klic=idt6zn>
- [38] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Překlad Jiří Vejdělek. Praha: Grada, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

- [39] WILSON, A. *The marketing audit handbook: tools, techniques*. Milford, CT: Kogan Page, 2002, 294 s. ISBN 07-494-3735-9.
- [40] Zákon o obchodních korporacích. *Nový občanský zákoník* [online]. 2013-2014 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/informacni-brozura/>