

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový plán ve vybrané výrobní firmě

Bc. Jiří Luks

**Diplomová práce
2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Luks**
Osobní číslo: **E13918**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Tvorba marketingového plánu ve vybrané výrobní firmě**
Zadávací 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 práce je analyzovat postavení vybrané firmy na trhu. Využití metod marketingu na posílení ekonomické situace firmy. Sestavení marketingového plánu, který bude využit pro konkrétní záměr v podniku.

Osnova:

- Analýza současné situace ve vybrané firmě při tvorbě marketingového plánu.
- Teorie a praktické užití marketingu pro firmy.
- Syntéza zjištěných poznatků, problémových míst a návrh jejich odstranění prostřednictvím marketingového plánu.
- Vyhodnocení návrhu a jeho realizace v praxi podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

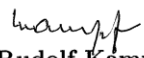
KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

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

SIMONS, Robert. Performance measurement: text. Upper Saddle River: Prentice Hall, c2000, xii, 780 s. ISBN 01-323-4006-2.


ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce:



doc. Ing. Rudolf Kämpf, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen 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. 2015

Bc. Jiří Luks

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfovi Kampfovi CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Také děkuji jednateři firmy CASIA spol. s r.o. panu Kultovi, který mně poskytl potřebné data a užitečné informace k vypracování praktické části práce. Rovněž bych chtěl také poděkovat své rodině, přátelům a kolegům za trpělivost a morální podporu.

ANOTACE

Cílem práce je analyzovat postavení vybrané firmy na trhu. Využití metod marketingu na posílení ekonomické situace firmy. Sestavení marketingového plánu, který bude využit pro konkrétní záměr v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový plán, analýza firmy, situační analýza, SWOT analýza, marketingový mix, marketingová strategie, dotazování, marketingový výzkum

TITLE

Marketing plan creation of selected production company

ANNOTATION

The aim of thesis is to analyze the position of the selected company on the market. Thesis will include the use of marketing techniques to strengthen the economic situation of the company. Marketing plan will be created, which will be used for the specific purpose of the company.

KEYWORDS

Marketing plan, analysis of company, situation analysis, SWOT analysis, marketing mix, marketing strategy, interrogation, marketing research

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÉ UŽITÍ MARKETINGU PRO FIRMY	13
1.1 POJEM MARKETING	13
1.1.1 Vývojové tendence marketingu	14
1.1.2 Podnikatelské koncepce.....	15
1.1.3 Strategické marketingové plánování.....	16
1.2 POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE FIRMY	18
1.3 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	19
1.3.1 PEST Analýza	20
1.3.2 Analýza odvětví dle Portera.....	21
1.4 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	24
1.4.1 Marketingový mix	24
1.4.2 Finanční analýza	28
1.5 SWOT	40
1.6 METODA BALANCED SCORECARD	41
1.6.1 Struktura a perspektivy BSC.....	42
1.6.2 Využití BSC pro měření výkonnosti podniku.....	44
1.7 STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ.....	46
1.7.1 Stanovení marketingových cílů.....	46
1.7.2 Formulování marketingových strategií.....	47
1.7.3 Akční programy a rozpočet.....	48
1.7.4 Systém měření a kontroly.....	48
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ	50
2.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
2.1.1 Analýza aktuální situace na trhu v oblasti výroby flexibilních obalů	52
2.2 AUDIT MARKETINGOVÉHO MIXU	56
2.2.1 Produkt	56
2.2.2 Cena.....	58
2.2.3 Distribuce.....	59
2.2.4 Propagace.....	60
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	61
2.3.1 Finanční analýza firmy CASIA spol. s r.o.....	62
2.3.2 Zhodnocení silných a slabých stránek podniku	68
2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	69
2.4.1 Porterova analýza pěti - konkurenčních sil	69
2.4.2 PEST Analýza	74
2.4.3 Zhodnocení příležitostí a hrozeb v okolí podniku	80
2.5 SWOT ANALÝZA	82
2.5.1 Vyhodnocení SWOT matice	86
2.6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	87
2.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	87
2.7 METODA BALANCED SCORECARD	93
3 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	101
3.1 CÍLE A POLITIKA SPOLEČNOSTI CASIA SPOL. S R.O.	101
3.2 STRATEGIE PRVKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU	102
3.2.1 Produktová strategie.....	102
3.2.2 Cenová strategie.....	103
3.2.3 Distribuční strategie.....	104
3.2.4 Propagační strategie	104
3.3 AKČNÍ PROGRAMY A ROZPOČTY	107
3.4 MĚŘENÍ A KONTROLA	108
ZÁVĚR.....	110
POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE	112
SEZNAM PŘÍLOH	116

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Funkce marketingového plánu	18
Tabulka 2: PEST analýza	20
Tabulka 3: Poměrové ukazatele finanční analýzy	31
Tabulka 4: Bodové ohodnocení produktu	58
Tabulka 5: Bodové ohodnocení ceny	59
Tabulka 6: Bodové ohodnocení distribuce	60
Tabulka 7: Bodové ohodnocení propagace	61
Tabulka 8: Ukazatele rentability a data potřebná pro výpočet	62
Tabulka 9: Ukazatele aktivity a data potřebná pro výpočet	63
Tabulka 10: Ukazatele likvidity a data potřebná pro výpočet	63
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti a data potřebná pro výpočet	64
Tabulka 12: Altmanův „Z score model“ a data potřebná pro výpočet	66
Tabulka 13: Zhodnocení silných a slabých stránek podniku	68
Tabulka 14: Analýza uspokojování potřeb zákazníků	72
Tabulka 15: Výsledky Porterovy analýzy	73
Tabulka 16: PEST analýza	74
Tabulka 17: Zhodnocení příležitostí a ohrožení	81
Tabulka 18: Obodování silných a slabých stránek	84
Tabulka 19: Obodování příležitostí a hrozeb podniku	84
Tabulka 20: Vyhodnocení SWOT matice	87
Tabulka 21: Strategické cíle podle jednotlivých perspektiv, jejich měřítka a zdroje dat	99
Tabulka 22: Nákladové položky pro rok 2015	108

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Schéma marketingové koncepce.....	16
Obrázek 2: Fáze marketingového plánování	17
Obrázek 3: Okolí podniku	20
Obrázek 4: 5 konkurenčních sil podle Portera	22
Obrázek 5: 4P a 4C.....	25
Obrázek 6: Vrstvy produktu	26
Obrázek 7: Ukazatelé finanční analýzy	29
Obrázek 8: Rozklad ROE	38
Obrázek 9: BSC jako strategický rámec.....	42
Obrázek 10: Propojení čtyř základních perspektiv z pohledu příčin a důsledků.....	45
Obrázek 11: Organizační schéma společnosti CASIA spol. s r.o.	51
Obrázek 12: Ukazatele rentability	62
Obrázek 13: Ukazatele aktivity	63
Obrázek 14: Ukazatele likvidity	64
Obrázek 15: Ukazatele zadluženosti.....	65
Obrázek 16: Graf Altmanův „Z score model“	67
Obrázek 17: Vývoj HDP v posledních 10 letech.....	76
Obrázek 18: Míra nezaměstnanosti v posledních 5 letech	76
Obrázek 19: Míra inflace za posledních 7 let.....	77
Obrázek 20: Počet obyvatel v ČR za posledních 5 let.....	78
Obrázek 21: SW-OT analýzy	82
Obrázek 22: Graf znázorňující spokojenost s kvalitou výrobků	88
Obrázek 23: Graf znázorňující spokojenost s dodržáním termínů dodávky	89
Obrázek 24: Graf znázorňující spokojenost s cenou výrobků.....	89
Obrázek 25: Graf znázorňující spokojenost s rychlostí zpracování nabídek.....	90
Obrázek 26: Graf znázorňující nejvhodnější formu doručení nabídky	90
Obrázek 27: Graf znázorňující přístup obchodního zástupce.....	91
Obrázek 28: Graf znázorňující optimální počet návštěv obchodního zástupce.....	92
Obrázek 29: Graf znázorňující spokojenost s vyřízením reklamací.....	93
Obrázek 30: Základní měřítka zákaznické perspektivy.....	95
Obrázek 31: Strategie firmy CASIA spol. s r.o.....	98

SEZNAM ZKRATEK

atd.	A tak dále
BCF	Brutto cash flow
BSC	Balanced scorecard
CF ROI	Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků
CK	Cizí kapitál
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před odečtením úroků a zdaněním
EDLP	Everyday low pricing (každodenní nízké ceny)
EFE	External factor evaluation (hodnocení externích faktorů)
EFQM	European foundation for quality management
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
IFE	Internal factor evaluation (hodnocení interních faktorů)
Ing.	Inženýr(ka)
JIT	Just in time (právě v čas)
Kč	Korun českých
MVA	Tržní přidaná hodnota
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí
ROI	Ukazatel rentability investic
Sb.	Sbírka zákonů
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
SMS	Short message service
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
tzv.	Tak zvaný
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu

ÚVOD

Neustále se rozvíjející společnost, která je charakteristická svou dynamikou, rychlostí, stupněm technologického rozvoje a mnoha dalších pojmů, ve kterých chce podnik dosáhnout úspěchu a tím i konkurenční výhody. Je nucen k neustálému sledování vývoje společnosti, včetně strategické predikce budoucího vývoje své podnikatelské činnosti, vyhodnocování dosavadního a současného působení a poučení se z předchozích neúspěchů.

Pro úspěšnou realizaci podnikatelské činnosti je nezbytné, aby byly reflektovány požadavky zákazníků, sledování vývoje konkurenčních firem, vývoje trhu a okolí firmy, a to jak vnitřní, tak vnější prostředí. Hlavním charakteristickým rysem současného ekonomického prostředí jsou, vlivem globalizace, neustálé změny a větší tlak konkurence. Pokud chce podnik přežít a být konkurenceschopný, pak musí stále inovovat a investovat do svého dalšího rozvoje. Chování podniků, ať již v obchodní, výrobní sféře, či poskytující služby jsou plně orientovány na zákazníka, jeho potřeby, přání a možnosti. Zákazník se společně se svými přáními a možnostmi vyvíjí, mění, diferencuje, podobně jako společnost, které je součástí. Firma, která si uvědomuje nutnost získání a udržení si zákazníka, si musí uvědomovat, na jaký typ zákazníka se zaměřit, současně se musí zajímat o to, jakým směrem se budou měnit a vyvíjet jeho přání, potřeby, touhy, možnosti a snažit se jim vyjít maximálně vstříc.

Na tyto požadavky může reagovat také marketing a nastavená marketingová strategie firmy. Marketing představuje nástroj podpory prodeje, ale také je to koncepce a strategický rámec k získávání nových zákazníků a k vytěžování potenciálu stávajících zákazníků firmy. Je to také prostředek pro udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky, pro udržení vztahů s klíčovými zákazníky, ale také pro hodnocení potřeb, přání a očekávání zákazníků firmy s cílem získat v této oblasti konkurenční výhodu.

Toto je téma mojí diplomové práce, ve které se budu zabývat problematikou tvorby marketingového plánu zvolené firmy. Firma CASIA spol. s r.o. je firmou působící převážně na českém trhu, kde 15% podílu její produkce tvoří export do EU. Firma nemá vlastní marketingové oddělení a rovněž nespolupracuje s žádnou firmou poskytující služby v oblasti marketingu. Do současné doby razila svoji strategii, která díky výrazným inovacím, převyšující kvalitě a rychlé distribuci, byla vždy o krok před konkurencí. Jelikož firma i v době hospodářské krize nezaznamenala výrazný pokles tržeb, proto vedení firmy nepovažuje za přínos vytváření marketingových strategií. I na základě těchto skutečností a po dohodě s vedením firmy jsem se rozhodl pro zpracování diplomové práce s výše uvedeným tématem, jehož některé výstupy mohou převyšovat stávající trend této firmy a výrazně tak navýšit dosavadní očekávání.

Firmě, která nemá nastavenou marketingovou strategii a marketingové nástroje, se může stát, že nebude dosahovat takových výsledků, kterých by dosahovala po jejich aplikaci. V horším případě mohou stávající zákazníci postupně přecházet ke konkurenčním firmám, protože nebyly naplněny jejich očekávání a potřeby. To by představovalo pro firmu možné finanční ztráty. Snahou každé firmy by mělo být, aby tato situace nenastala a podnikatelská činnost firmy tak nebyla ohrožena potencionálními hrozbami.

Diplomová práce je rozpracována do následujících tří částí. První část je zaměřena na literární přehled zabývající se základními pojmy, souvisejícími s problematikou marketingového plánu a marketingové strategie, a to na základě souboru odborné literatury a v souladu se současnými poznatky z marketingu. Druhá část představuje vlastní práci, kdy budou využity poznatky pro tvorbu a sestavení marketingového plánu, a to na základě formulovaných teoretických přístupů uvedených v první části práce. Poslední, třetí část, obsahuje zhodnocení výsledků práce a formulaci konkrétních doporučení a návrhů pro firmu, na jejímž základě by bylo možné zvýšit efektivitu firmy a jednotlivých činností, zejména v oblasti marketingu...

..

1 TEORETICKÉ UŽITÍ MARKETINGU PRO FIRMY

1.1 Pojem marketing

jednotná definice marketingu, kterou bychom mohli použít ve všech případech. Marketing je pořád ve vývoji, přijímá nové a nové výzvy, musí čelit novým problémům, snažit se vypořádat se vzniklými riziky. Proto není možné vytvořit definici, která by platila od počátku jeho vzniku i nyní. Zde je několik definic předních marketérů [25]:

Kotler:

- ✓ Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot [22].
- ✓ Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními [21].
- ✓ Marketing je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizace [20] [21].

Glogar (s ohledem na Kotlera):

- ✓ Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách a programech, které mají sloužit těmto trhům a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby myslel na zákazníka a sloužil mu [9].

Solomon, Marshall, Stuart:

- ✓ Marketing je jedna z činností vykonávaných organizacemi a sada procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené [38].

Definice o vztahu výroby, zákazníka a prodeje:

- Marketing je dovedností propojení výrobců zboží nebo služeb se zákazníky bez ohledu na to, zdali jsou stávajícími nebo potencionálními [23].

Je zbytečné soupeřit v definicích nebo se snažit vybírat neustále tu nejlepší. V podstatě všechny definice mají pravdu. Myslím si, že důležitější je, aby marketing v jednotlivých

organizacích fungoval a přinášel viditelné výsledky, jak pro firmu, tak i její zákazníky, dodavatele, atd. Každý z vedoucích pracovníků, marketérů, ředitelů, manažerů má tu svou definici, která nemusí znít odborně, ale je pravdivá a vychází z jejich zkušeností. Ovšem je nutné si také uvědomit, že v marketingu se musí velmi pečlivě pracovat s pojmy, neboť jen ty mohou přesně zúžit definici a charakterizovat ten či jiný druh marketingu, který zrovna máme na mysli [24].

Marketing se orientuje na trh a je souborem integrovaných činností, odhaduje spotřebitelské potřeby a tvoří nabídky vedoucí k jejich uspokojování. K marketingovému řízení je potřeba kvalitní informační zdroje. Za cíl si klade marketing prodej produktů s dlouhodobým ziskem a zákazníky s opakovanou koupí. Marketing určuje, co se bude konat, výsledek této činnosti, metody, plány apod. a také kontroluje, jak tato činnost probíhá a případné odchylky koriguje [23] [24].

1.1.1 Vývojové tendence marketingu

Marketing sám o sobě nesporně prošel za dobu svého působení určitým vývojem, který se liší dle zkoumaného území (země), kontinentu, vyspělost země i podnikání, politického režimu, přírodních podmínek, náboženství, atd. [9].

Jak už bylo zmíněno, marketing je rychle se rozvíjející disciplína, i když oproti jiným vědám, velmi mladá. Počátky této disciplíny se tradují okolo roku 1910 v USA. A důvod? Údajně reakce na situaci, která se projevovala v zaostávání tržní kapacity dané koupěschopnou poptávkou za možnostmi výroby v důsledku hospodářské krize. Zhruba od poloviny 50. let 20. století, dochází k prudkému rozvoji marketingových nástrojů a metod a marketing, který byl doposud zaměřený na bezprostřední práci s trhem, je rozšířen o strategickou dimenzi. V této době se začínají objevovat první marketingově orientované společnosti. Nahradily výrobně orientované společnosti, jejichž průkopníky byly v USA pan Ford, v ČR pan Baťa. Již se nestačilo zaměřovat na masovou produkci a tím na pokles nákladů a cen. Bylo nutné orientovat se na zákazníka. Jednoduše řečeno, než se začal výrobek vyrábět, provedl se průzkum, aby bylo předem jasné, jak ziskový bude výrobek [9].

Marketing můžeme definovat jako společenský proces, přičemž způsob výměny hodnot na trhu se děje v závislosti na stavu společnosti a spolu se změnami v ní se mění i obsah marketingu včetně jeho aplikačního pole. Na začátku byl masový marketing (1900 – 1950). Hromadná výroba se koncentrovala na standardní produkty, agresivní reklamu, tvrdý prodej. Přichází cílený marketing (1950 – 1975) a s ním tržní segmenty, cílové skupiny zákazníků, marketingový mix, který se později stal jádrem marketingové koncepce. Přichází doba, kdy je

nutné, aby marketing bral v úvahu nejen přání zákazníků, ale také všech tržních parametrů (výrobků, zákazníků, dodavatelů, konkurentů, atd.). Společnost se více diferencuje. Je zde tržní a společenský marketing (1975 – 1995). Globální marketing (od 1995) jako výsledek transformace společnosti v důsledku globalizace získává nový obsah i strategické zaměření – zvýšení hodnoty z hlediska zákazníků a tržních partnerů [3] [20].

1.1.2 Podnikatelské koncepce

Při běžné činnosti podniku musí zákonitě vždy docházet ke komunikaci se svým okolím, podnik musí sledovat a vyhodnocovat situaci na trhu a snažit se najít ten nejvhodnější způsob oslovení svých zákazníků a obchodních partnerů a způsob, jak pro ně připravit nabídku a jak bude taková nabídka vypadat. Soubor těchto opatření lze označit jako podnikatelská koncepce. Ta může být [44]:

- ✓ **výrobová** (jde o nabídku výjimečných produktů, které jsou něčím jedinečné, nové, vysoce kvalitní, se skvělou funkčností a designem; zákazníci jsou za ně ochotni zaplatit mimořádnou cenu),
- ✓ **výrobní** (jde o preferování snadno dostupných a levných produktů ze strany zákazníků, je zde orientace na vysokou efektivnost výroby a na široké pokrytí trhu, velký objem výroby spojené s nižšími náklady na jednotku produkce, nejmodernější výrobní technologie),
- ✓ **prodejní** (jde o princip dostatečné nabídky produktu zákazníkovi, o jeho dokonalou informovanost, velký důraz na distribuci a komunikaci, síť vlastních prodejen; využívá se katalogový i internetový prodej),
- ✓ **marketingová** (veškerá činnost podniku je přizpůsobena potřebám a přáním zákazníků, prioritou je řešení problému zákazníka),

Marketingová koncepce se začala uplatňovat v 60. letech minulého století a je charakteristická trvalou orientací na zákazníka a jeho potřeby. Primárně jsou uspokojovány potřeby zákazníků a nikoliv podniku. Pomocí dlouhodobého a systematického poskytování hodnoty dochází k uspokojování potřeb zákazníka [44].

Schéma marketingové koncepce se nachází na obrázku číslo 1.

Nepřetržité
marketingové procesy

Orientování se k
zákazníkům



Obrázek 1: Schéma marketingové koncepce

Zdroj: zpracováno podle [2] [6]

Z marketingové koncepce se vyvinula sociálně marketingová koncepce, která je založena na hledání souladu mezi potřebami zákazníka a dlouhodobým sociálně-etickým zájmem podniku [44].

Marketingová koncepce a sociálně marketingová koncepce pracuje se zmíněným marketingovým mixem, který je představen v následující kapitole.

sociální (činnost výrobců a prodejců má vést k dokonalému uspokojení potřeb zákazníků, ale bez nepříznivého vlivu na kvalitu životního prostředí a na fungování lidské společnosti; cílem je zlepšení kvality života) [7].

1.1.3 Strategické marketingové plánování

Definice marketingového plánování nalezneme v literatuře celou řadu. Westwood vysvětluje tento termín tak, že „se používá k popisu metod objasňujících jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů“ [43].

Proces, který nás k tomuto výsledku, tedy poznání marketingových zdrojů a cílů, dovede, je popisován v literatuře obvykle velmi podobně. Podle Jakubíkové se skládá ze šesti etap [17]:

1. Situační analýza
2. Stanovení marketingových cílů
3. Formulování marketingových strategií
4. Sestavení marketingových programů
5. Sestavení rozpočtů
6. Přezkoumávání výsledků, revidování cílů, strategií a programů

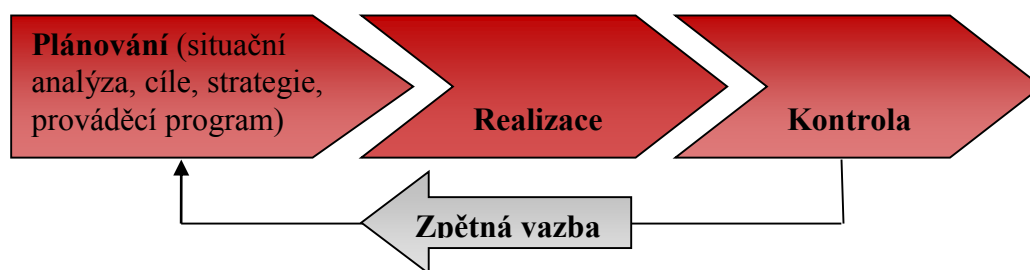
První tři kroky bychom mohli shrnout pod pojem Strategické marketingové plánování. Etapy 4 až 6 pak představují operativní složku marketingového plánování a rozpracovávají strategii do konkrétních kroků a řešení.

▪ Marketingový plán

Dnešní podnikatelské prostředí je charakteristické permanentní změnou. Na trzích dochází k neustálým proměnám, internacionalizaci, globalizaci, digitalizaci, inovacím apod. Rychlost změn je závratná a schopnost flexibilní reakce organizace představuje významnou konkurenční výhodu. Strategické myšlení a řízení se stává prioritou podniku a marketing v tomto pohledu hraje velkou roli [44].

Jádrum marketingové koncepce řízení je trh a jeho cíloví účastníci, tj. zákazníci, kupující, spotřebitelé.

Prostředkem uplatnění této koncepce jsou marketingové nástroje a marketingové strategie.“ Výsledek je představen ekonomickým efektem, uspokojením potřeb zákazníka a dodáním hodnoty produktu. Proces marketingového řízení, který odpovídá marketingovému plánu je zobrazen na obrázku č. 2, tzn., že výstupem marketingového plánování je marketingový plán, který upravuje pouze marketingové aktivity společnosti. Každý produkt (služba, výrobek) by měl mít svůj vlastní marketingový plán, který určí míru jeho návratnosti, plánované tržby, náklady a ziskovost. „Marketingový plán je psaný dokument, který shrnuje vše, co se marketér dozvěděl o trhu, a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých tržních cílů“ [17] [20] [44].



Obrázek 2: Fáze marketingového plánování

Zdroj: zpracováno podle [44]

Pomocí marketingové ho plánování je možné prosadit tržní a podnikové úkoly, které jsou odvozené od základních cílů podniku a marketingové činnosti. Toto prosazení se vyznačuje systematičností a racionalitou [44].

Funkce, které plán plní se nachází v tabulce č.1.

Tabulka 1: Funkce marketingového plánu

Funkce marketingového plánu	Komunikace
	Delegování pravomoci
	Koordinace
	Alokace

Zdroj: zpracováno podle[44]

Marketingový plán se musí dotýkat každé významné oblasti marketingové činnosti – produktu, značky, nových produktů, vybraných segmentů a speciálních zákazníků [44].

Typy plánování

Plány a plánování se dělí do několika skupin – podle času, rozhodování, úrovně a stylu. V časovém horizontu se rozlišuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování. V rámci plánování podle typu rozhodování se rozlišuje strategické a operativní plánování. Podle úrovně se jedná o plánování v rámci koncernu, divize, korporace, firmy, SBU, produktu nebo značky. Podle stylu je to potom plánování shora dolů, zdola nahoru nebo stanovení cílů shora dolů, plánování zdola nahoru [17].

1.2 Poslání, vize a cíle firmy

Poslání můžeme zaměnit se synonymem = mise. Posláním každé firmy je stanovení z jakého důvodu tato firma vůbec působí na trhu, proč existuje. Poslání firmy jednoduše vystihuje motivaci pro zaměstnance a také jako zpětná vazba toho, jestli se neodlišují od jejich původního záměru. Poslání firmy se definuje pomocí sloganu, krátkých a výstižných vět, pomocí odrážek [16].

- ✓ proč je firma na trhu, co chce dodávat,
- ✓ jak se chce vymezovat vůči zaměstnancům,
- ✓ co chce udělat pro vlastníky,
- ✓ jak se vymezuje vůči vnějšímu prostředí – společnosti.

Vize firmy znamená „vytváření budoucnosti“. Říkáme si, jak bychom chtěli svoji firmu vidět. V těchto souvislostech je vhodné si uvědomit, že vytváření vizí nespočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Vize je předchůdce poslání firmy, na jejímž základě ho můžeme vytvořit. Je nutné, aby se tyto dva pojmy nezaměňovaly. Vize je vlastně něco, co v budoucnu ovlivňuje firmu, její

chování. Poslání je to současné, reálné, to, v čem se za daných předpokladů firma vyskytuje [16].

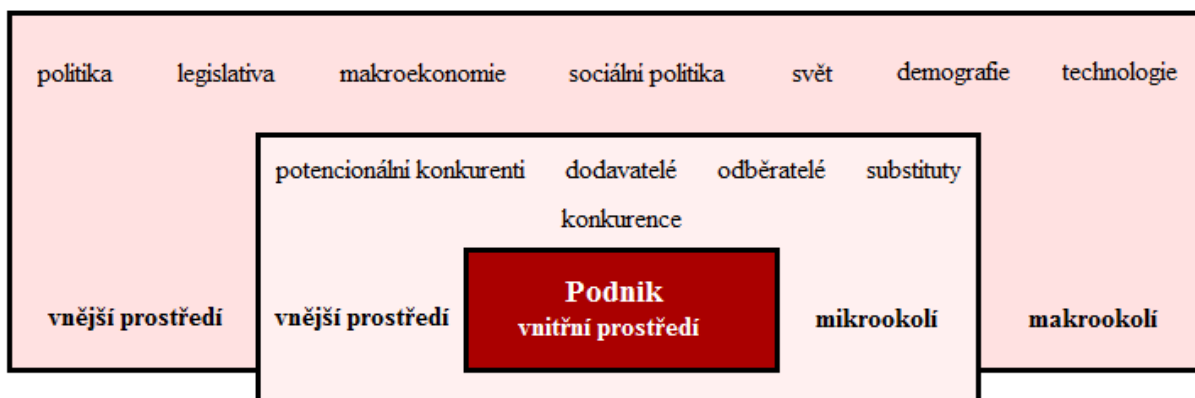
Cíle firmy, jde o jasnou a konkrétní představu čeho chce podnikatelský subjekt v budoucnu dosáhnout a také jakým způsobem toho chce daný podnik dosáhnout. Cíle se mohou dělit na kvantitativní v podobě čísel – tj. rentabilita, zisk, doba obratu, obrat, tržní podíl, ale také kvalitativní [16].

1.3 Vnější prostředí organizace

Podle Mallya (2007) musí firma analyzovat své okolí [30]:

- ✓ aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí,
- ✓ aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít,
- ✓ aby se mohla dívat na organizaci jako celek,
- ✓ aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti,
- ✓ aby předešla překvapení od konkurentů,
- ✓ aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a na makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí jsou znázorněny na obrázku č. 3. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Tvoří je podniky, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Makrookolí, které je společné pro všechny mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí [6].



1.3.1 PEST Analýza

Představuje jednu z metod zkoumání vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci firmy. Tuto metodu aplikujeme na organizaci v kontextu analýzy vnějších faktorů, u kterých předpokládáme, že by mohly ovlivňovat organizaci do budoucna. Je také základem pro zpracování dalších prognóz a predikce budoucího vývoje firmy. Tato analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory: politické (politicko-právní), ekonomické, sociální (sociokulturní) technologické. V odborné literatuře je možné se setkat i s rozšířením této analýzy, a to o faktory legislativní a ekologických vlivů (PESTEL). Cílem této analýzy je identifikování jen těch faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují [2] [15].

Tabulka 2: PEST analýza

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Pracovní právo (občanský zákoník)	Úrokové míry, Inflace
Politická stabilita	Vývoj cen energií
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Nezaměstnanost, průměrná mzda
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy, patenty, vynálezy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání
Distribuce příjmů	Transfer technologií

Zdroj: zpracováno podle [2][17]

Politicko-legislativní faktory

Jak mohou očekávané změny či vývojové trendy v domácí či zahraniční politické situaci (od legislativy, struktury státní a místní či regionální správy, po rychlost a charakter změn legislativy atd.) ovlivnit situaci podniku, jeho pozici na trhu a výsledky hospodaření? Jaké operativní či strategické aktivity s ohledem na tyto skutečnosti podnik realizoval, realizuje a hodlá realizovat s cílem využít z toho vyplývající příležitosti a odvrátit či zmírnit hrozby [17] [39]?

Ekonomické faktory

Jaké významnější změny (vládní a legislativní rozhodnutí) a vývojové trendy ovlivňující nabídku a poptávku projevující se v kupní síle potenciálních zákazníků, cenách, úvěrech, investičních aktivitách, úsporách atd. působí na podnik? Do jaké míry se podniku dotýkají změny a trendy ve světové ekonomice, zejména těch zahraničních tržních segmentů, které patří mezi cílové trhy podniku? Jaké marketingové aktivity podnik ve vztahu k těmto změnám a trendům uskutečnil a podle programu hodlá uskutečnit s cílem využít příležitosti a odvrátit či zmírnit hrozby, které z těchto změn vyplynuly [17] [39]?

Technologické faktory

Jaké podstatnější změny nastaly v produkci firmy (její profil výroby a nabídky) a v technologii výrobních přeměn (výrobní a logistickou realizaci) a jaká je technologická, logistická, organizační a finanční připravenost firmy akceptovat a efektivně zvládnout tyto změny a vývojové trendy? Jaké inovační změny podnik uskutečnil či hodlá uskutečnit včetně substitučních zásahů do výrobního programu či do technologie, aby efektivně využil příležitosti a odvrátil či zmírnil případné hrozby, které z těchto změn a trendů vyplývají [17] [39]?

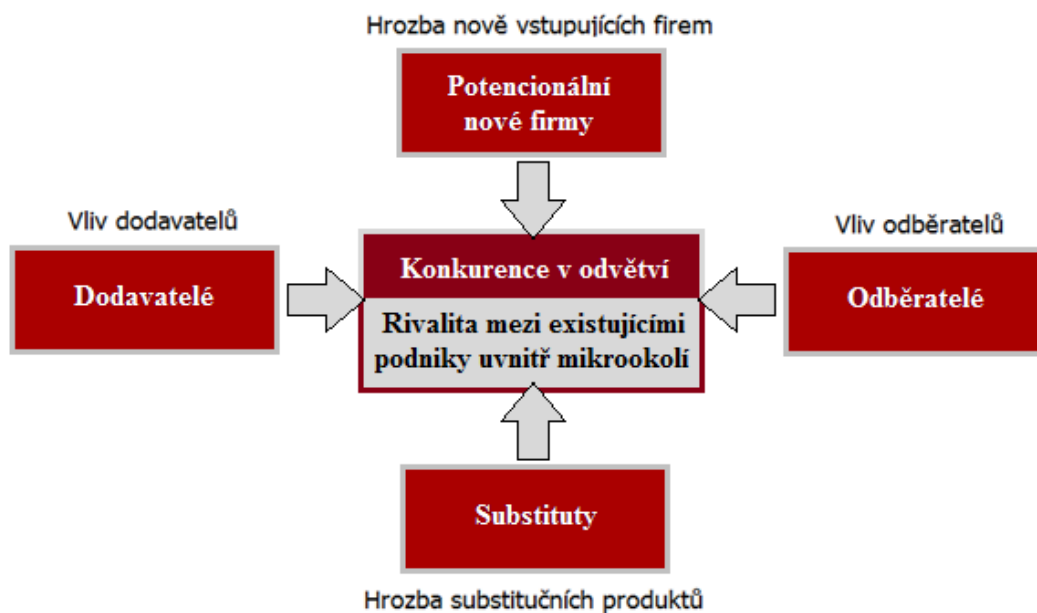
Sociokulturní faktory

Jaké změny a vývojové trendy se projevují v životním stylu potenciálních zákazníků a v hierarchii jejich životních hodnot (například v důsledku změn vzdělanosti, životních zkušeností, sociálního rozvrstvení) a jak mohou ovlivnit výsledky podniku? Jaké aktivity podnik uskutečnil, uskutečňuje a podle přijatých programů hodlá uskutečnit, aby využil pozitivní důsledky těchto změn a trendů a eliminoval negativní [17] [39]?

1.3.2 Analýza odvětví dle Portera

Kromě vlivů národního prostředí, světové ekonomiky a Evropské unie, ovlivňuje společnost zejména oborové prostředí, ve kterém se nachází. Porter vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností, kdy strukturální výnosnost sektoru je výsledkem hry síly mezi pěti konkurenčními silami, kterými jsou *konkurence* uvnitř oboru (odvětví), *hrozba vstupu nových konkurentů*, *hrozba substitučních výrobků*, *vyjednávací síla kupujících* (zákazníků) a *vyjednávací síla dodavatelů* [32].

Pět konkurenčních sil odvětví tak, jak je identifikoval Michael Porter, zachycuje následující obrázek.



Obrázek 4: 5 konkurenčních sil podle Portera

Zdroj: zpracováno podle [32]

▪ **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupů do odvětví.

- ✓ Úspory z rozsahu výroby,
- ✓ kapitálové požadavky na vstup,
- ✓ přístup k distribučním kanálům,
- ✓ cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti,
- ✓ očekávaná protiopatření,
- ✓ legislativa nebo akce státní správy,
- ✓ diferenciací [32].

▪ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou podle Hrona, Tiché, Dohnala (2000) svou sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin. Dodavatelé jsou silní pokud:

- ✓ Jsou koncentrovaní,
- ✓ dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele,
- ✓ dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví,

- ✓ mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli,
- ✓ odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů [15].

- **Ohrožení ze strany substitutů**

Veber a kol. (2003) vidí hrozbu ze strany substitutů v několika podobách:

- ✓ Hrozba substituce produktu produktem,
- ✓ hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku),
- ✓ hrozba generické substituce,
- ✓ hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků) [42].

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

Hron, Tichá, Dohnal (2000) uvádí, že rivalita mezi existujícími podniky vzniká důsledkem snahy získat, co nejlepší pozici. Rivalita se pak zvyšuje za následujících okolností:

- ✓ Konkuruující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- ✓ míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- ✓ fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké,
- ✓ nové kapacity se budují ve skocích a dochází k porušení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou,
- ✓ výstupní bariéry jsou vysoké,
 - ✓ rivalové sledují různé cíle [15].

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Dedouchová (2001) hovoří o hrozbě ze strany kupujících, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek [6]:

- ✓ Pokud se mikrookolí skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků,
- ✓ nakupují-li kupující ve velkém množství,

- ✓ když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami,
- ✓ jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou,
- ✓ mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami [6] [32].

1.4 Vnitřní prostředí organizace

Vnitřní prostředí představuje samotný podnik a jeho fungování. Tvoří jej „zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské), management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí.“ Lze říci, že jde o analýzu schopnosti přeměňovat dostupné zdroje v hodnotu pro zákazníka a schopnost tuto hodnotu zákazníkům předávat. Rozdíl oproti vnějšímu prostředí je, že „vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány“. Analýza vnitřního prostředí firmy odhaluje silné a slabé stránky podniku. Pomáhá tak nalézt tzv. „klíčové kompetence“, jež jsou ty aspekty, které výrazně přispívají k hodnotě vnímané zákazníkem. Jsou to oblasti, v nichž je firma lepší než konkurence, co umí opravdu dobře, co si na ní zákazníci cení [17].

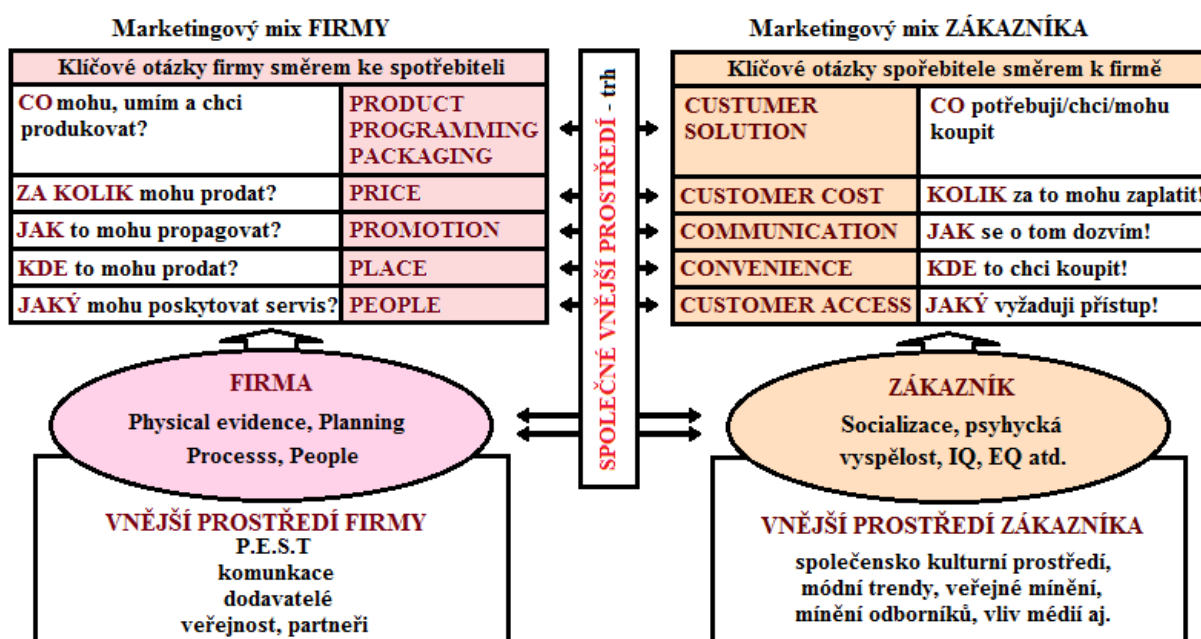
Cílem je se výrazně odlišit a být tak jednoduše identifikovatelná. Takováto rozdílnost a jasné zaměření jsou pak výhodou při vytváření jednoduchého, působivého sloganu. Pokud se nedá strategie vyjádřit silným a důvěryhodným sloganem, pak není dobrá [17] [39].

1.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn základních marketingových prvků, jimž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat [28].

Při vytváření marketingového mixu je také důležité vědět pro koho, a jak jej máme sestavit, aby mohlo dojít uskutečnění požadovaného cíle, tedy například k prodeji [7]. Marketingový mix se tedy skládá ze všech aktivit, které podnik vyvíjí pro zvýšení poptávky po výrobku. Tyto aktivity můžeme utřídit do čtyř skupin, které jsou známy jako „4P“: výrobek (product) – sem spadá sortiment, kvalita, design, značka; dále cena (price) – sem patří ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky; distribuce (place) – distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment; komunikační politika (promotion) – sem zahrnujeme reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations apod. [23]

V marketingovém mixu je vždy nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých prvků i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správném vzájemném poměru, „namixování“ nebo kombinací všech složek marketingového mixu. Z praxe je známo, že jedna, i když vynikající, složka marketingového mixu nemůže zachránit situaci v případě, když podnik nevěnuje zbývajícím složkám náležitou pozornost. Marketingový mix je tedy tvořen souhrnem, který vyjadřuje vztah podniku k jeho vnějšímu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím apod. Jednotlivé složky marketingového mixu se mohou ještě dále členit a bývají často označovány termíny výrobový, cenový, distribuční a propagační (komunikační) mix [28].



Obrázek 5: 4P a 4C

Zdroj: zpracováno podle [20]

▪ Product /produkt/

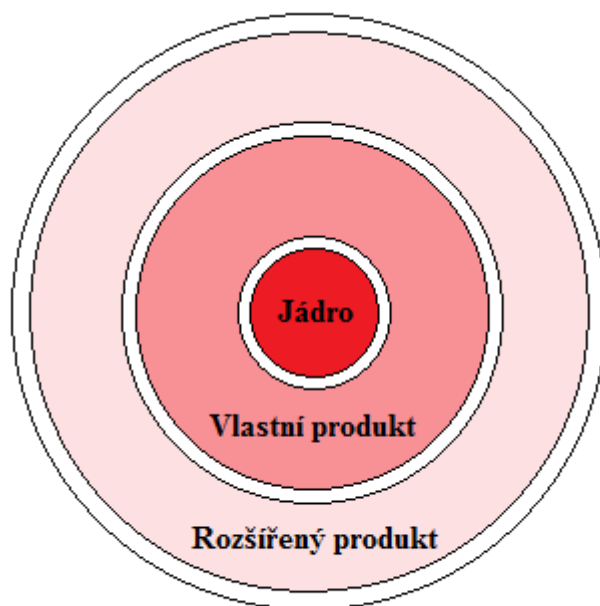
Produkt je výstup, který firma vyrábí. Cílem je, aby výrobek byl výjimečný, lišil se od konkurence kvalitou i cenou. Produkt je základním prvkem marketingového mixu. Podle Zamazalové „nelze dělat dobrý marketing se špatným výrobkem. Žádná „marketingová kouzla“, ať už v podobě reklamy, přitažlivého obalu nebo lákavé ceny, nedonutí spotřebitele, aby opakoval nákup výrobku, se kterým nebyl spokojen.“ [44]

Foret uvádí, že každý produkt má různé vlastnosti, hmatatelné i nehmatatelné. Prostřednictvím těchto vlastností uspokojuje potřeby zákazníka. Výrobce či prodejce spotřebiteli na trhu nenabízí jen užitek, který určitý produkt poskytuje, ale i výše zmíněné

vlastnosti. V této souvislosti se v marketingové terminologii hovoří o různých úrovních produktu [8].

Grosová zmiňuje 3 úrovně produktu [10]:

- ✓ jádro – základní užitek, který nám produkt přináší,
- ✓ reálný produkt – charakterizuje ho 5 znaků (kvalita, provedení, styl, značka, obal),
- ✓ rozšířený produkt – obsahuje námi nabízené služby nebo výhody pro zákazníky (leasing, delší záruční lhůty).



Obrázek 6: Vrstvy produktu

Zdroj: zpracováno podle [8]

▪ **Price /cena/**

Stanovením ceny zásadním způsobem ovlivňuje budoucí tržní podíl, obrat, zisk, image a goodwill podniku a také rozhodování zákazníka i reakci konkurence. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů (ostatní složky tvoří naopak náklady). Tento prvek vytváří příjmy nezbytné pro fungování firmy. „Správné ceny“ může zabezpečit jen dobře fungující trh s rovnými podmínkami pro všechny jeho účastníky [28].

Konkrétní cenová politika pro všechny podniky je velmi důležitá. Poptávka určuje cenový strop, který si podnik může u svých výrobků dovolit. Základní orientací při stanovení ceny jsou náklady, ceny konkurence a substitučních výrobků, které určují jejich dno [23].

Metody tvorby cen jsou:

1. Nákladově orientovaná tvorba cen,
2. hodnotově orientovaná tvorba cen,
3. stanovení ceny podle konkurence.

1. Nákladově orientovaná tvorba cen

Mezi nejjednodušší metody tvorby cen v kategorii nákladově orientovaných cen patří stanovení ceny přírážkou, což znamená připočtení standardní ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby. Další metodou je analýza bodu zvratu nebo její varianta, která se označuje jako stanovení ceny pomocí cílové rentability, kde je cena stanovena tak, aby pokryla výrobní a marketingové náklady nebo je stanovena na základě plánované výše zisku [23].

2. Hodnotově orientovaná tvorba cen

Hodnotově orientovaná tvorba cen je založena na vnímání hodnoty spotřebiteli. Cenová tvorba začne analýzou potřeb zákazníka a jeho vnímanou hodnotou, a teprve podle toho se určí cena [23].

3. Stanovení ceny podle konkurence

Stanovení ceny podle konkurence je jedna z forem cenové strategie, kde firmy určují své ceny většinou podle cen konkurence [23].

▪ **Promotion /distribuce/**

Distribuce je proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. Představuje celý komplex činností zaměřených na výběr kanálů prodeje a všechny procesy spjaté s pohybem výrobku od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Představuje místní a časový faktor marketingového mixu. Zpětně také distribuce ovlivňuje další nástroje marketingu jako je image výrobku, jeho kvalita, výše slev apod. [7] [23]

Distribuční cesty:

➤ **Přímé**

V přímé distribuci zabezpečuje sama organizace pro své zákazníky. V tomto případě distribuce není zapojen žádný mezičlánek, který by zprostředkoval kontakt mezi organizátorem a účastníkem akce. Prodej je realizován prostřednictvím organizátorů, nebo pomocí nástrojů direct marketingu. Přímé distribuční cesty dávají možnost lepší komunikace a

poskytují perfektní zpětnou vazbu. Pro společnost se nabízí lepší kontrola nad cenou a kvalitou produktu. Tento typ distribučních cest je také méně nákladný [7] [23].

➤ **Nepřímé**

Nepřímé distribuční cesty využívají služeb mezičlánků a prostředníků. Část odpovědnosti je tedy přenesena na jednu nebo více organizací, které působí v oblasti propagace. Rozšiřuje se síť dodavatelů obvykle v místě, které vyhovuje našim zákazníkům. Mohou také poskytnout našim zákazníkům podrobné informace (např. o cenách, vybavení). V případě nepřímých cest je nezbytné motivovat distribuční mezičlánky [7] [23].

▪ **Propagace**

Jako propagaci označujeme veškeré aktivity směřující k tomu, aby se potenciální účastník seznámil s připravovanou akcí. Dále se snaží dostat organizaci a její produkty do povědomí zákazníků. Důležitou úlohu sehrává také při vytváření image. Do propagace zahrnujeme reklamu, přímý marketing, podporu prodeje, osobní prodej a public relations. Úkolem propagace je přinášet informace o konaných akcích a stimulovat účastníky k jejich návštěvě [13] [23].

1.4.2 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitou součástí komplexu finančního řízení podniku, protože zabezpečuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je to formalizovaná metoda, která poměří získané informace mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí a opatření. Finanční analýza posuzuje minulost, současnost a předpokládanou budoucnost finančního hospodaření podniku [41].

Finanční analýza se zabývá identifikací problému, silných a slabých stránek zejména hodnotových procesu podniku. Údaje získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku a také představují podklad pro management podniku [27].

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování a fungování podniku. Je patrné, že existuje úzká vazba mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Finanční účetnictví poskytuje určité informace z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow, které se však vztahují pouze k jednomu časovému období a tyto údaje jsou víceméně

izolované. Aby mohly být tyto informace použity pro posouzení finančního zdraví podniku, musí být podrobeny finanční analýze [33].

K základním cílům finančního řízení podniku patří především dosahování finanční stability, kterou je možno zhodnotit za pomoci dvou základních kritérií [33]:

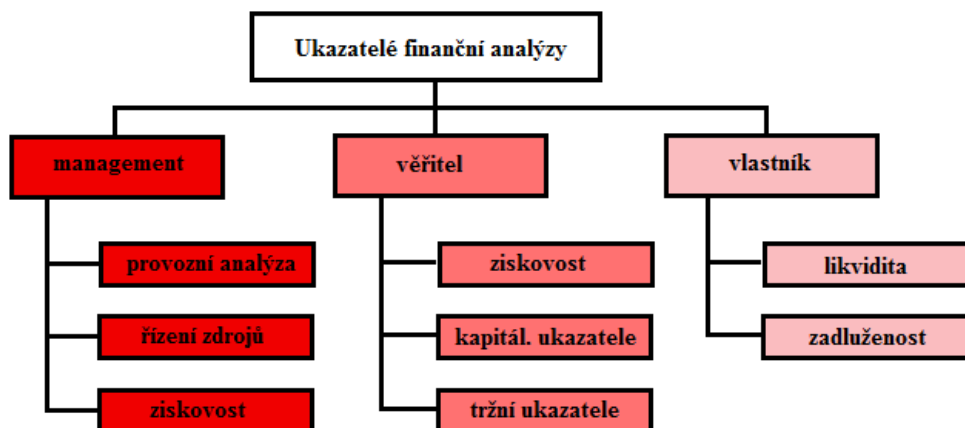
- schopnost produkovat zisk, zabezpečování přírůstku majetku a zhodnocování vloženého kapitálu – toto kritérium je považováno za jedno z nejdůležitějších, protože vystihuje podstatu podnikání. Neboť každý podnikatel podniká s cílem zhodnotit vložené peníze;
- zajištění platební schopnosti podniku – je to sice druhotný cíl, ale je třeba si uvědomit, že bez platební schopnosti obvykle neexistuje možnost podniku nadále fungovat a predikuje konec podnikatelské činnosti daného podniku.

K dalším cílům finanční analýzy podniku patří:

- ✓ Zhodnocení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku;
- ✓ analýza minulého a současného vývoje podniku;
- ✓ srovnání výsledku analýzy v prostoru;
- ✓ analýza vztahu mezi ukazateli (pyramidální rozklady);
- ✓ poskytnutí údajů pro rozhodování do budoucnosti;
- ✓ rozbor variant budoucího vývoje a výběr nejlepší varianty;
- ✓ interpretace výsledku včetně návrhu ve finančním plánování a řízení podniku [34].

Uživatelé finanční analýzy

Finanční stav firmy je v hledáčku řady subjektů, které permanentně zajímají finanční informace o daném podniku [11].



Obrázek 7: Ukazatelé finanční analýzy

Metody finanční analýzy

Ve finančním hodnocení podniků se úspěšně uplatňují metody finanční analýzy jako nástroj finančního managementu (interní užití) nebo ostatních uživatelů (externích analytiků). Klasická finanční analýza obsahuje dvě části: fundamentální analýzu (kvalitativní) a technickou analýzu (kvantitativní) [34].

1. Fundamentální finanční analýza

Tento přístup je mimo dokonalé znalosti poměrů v konkrétní firmě charakterizován důvěrnou znalostí kontextu podnikání (nejméně na oborovém základě, ale i s využitím širších systémových poznatků). Nároky na kvalifikaci analytika jsou v tomto případě mimořádné. Mimo tvrdých dat pracuje i s poznatky nespécifickými. Vstupní data zpracovává jak standardizovanými metodami, tak i metodami specifickými, včetně expertních soudů [18].

2. Technická finanční analýza

Analyzovaná firma (systém) jev zásadě uvažovaná jako izolována. Vstupní data jsou obvykle přesně specifikovaná (především účetní evidence) a v každém případě jsou zastoupeny tzv. daty tvrdými. Znány jsou i algoritmy zpracování vstupních dat, v současné době již na relativně vysokém stupni standardizace [18].

Členění finanční analýzy

1. Analýza absolutních dat (horizontální a vertikální analýza)
2. Analýza poměrových ukazatelů (likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability)
3. Analýza rozdílových ukazatelů (čistého pracovního kapitálu)
4. Analýza soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad a pyramidový rozklad)

1. Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele vycházejí přímo z účetních výkazů. Analyzovaná data porovnáme za daný účetní rok s rokem minulým. U daných údajů sledujeme jak absolutní změny těchto údajů, tak i změny procentní (relativní). Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální analýzu (analýzu trendů) a vertikální analýzu (procentní rozbor komponent) [18] [29].

Horizontální analýza (analýza trendů)

Při horizontální analýze absolutních ukazatelů zjišťujeme, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila oproti předchozímu roku, a to jak v absolutní výši, tak i v relativní

(percentuální) výši. Porovnávání položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky se provádí po řádcích, horizontálně – proto hovoříme o horizontální analýze [29].

$$\text{Změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vertikální analýza (procentní analýza komponent)

Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku [29] [35].

2. Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele (financial ratios) se vyznačují vzájemným vztahem mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztrát). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin (zachycují veličiny k určitému datu, okamžitý stav). Oproti tomu údaje z výkazu zisku a ztrát popisují výsledky činnosti za určité období (jsou intervalovými veličinami, tokovými ukazateli. K přiblížení stavových ukazatelů k intervalovým se někdy doporučuje počítat je jako průměry (např. ze stavů k 1. 1. a k 31. 12., nebo jako průměry měsíčních hodnot) [11] [35].

Mezi poměrové ukazatele finanční analýzy patří [35]:

ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele rentability.

Tabulka 3: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele	Ukazatelé zadluženosti
	Ukazatelé likvidity
	Ukazatelé aktivity
	Ukazatelé rentability
	Ukazatele kapitálového trhu

Zdroj: zpracováno podle [35]

Tyto ukazatele nám umožňují přímo srovnávat firmy různé velikosti – i takové, které se v absolutních ukazatelích mohou jevit jako nesrovnatelné (např. objemem výkonu, základním kapitálem, počtem pracovníků a podobně). Je výhodné, že toto srovnání můžeme provádět i v

mezinárodním měřítku, neboť se jedná o ukazatele využívané po celém světě. U některých poměrových ukazatelů ekonomická teorie ověřená praxí i definuje obvyklé hodnoty, kterých by měly zdravé firmy dosahovat – odchylka od těchto obvyklých hodnot nejčastěji signalizuje problém ve firmě a vyžaduje podrobnější rozbor příčin tohoto jevu [50].

- **Ukazatelé zadluženosti [26] [48]**

Celková zadluženost (Total Debt to Total Assets)

Prvním takovým ukazatelem je celková zadluženost, která se jak již sám anglický název napovídá, vypočítá jako celkové dluhy (tj. cizí kapitál)/celková aktiva (potažmo také celková pasiva). Je přitom zřejmé, že tento zlomek by měl nabývat hodnot menších než 1, ale při kumulované ztrátě z minulých let se snadno přes jedničku přehoupne. Celkově nám pak toto číslo říká, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku firmy.

Ukazatel úrokového krytí (Times Interest Earned Ratio)

Ukazatel úrokového krytí pak dává do poměru EBIT a nákladové úroky a stručně nás informuje o tom, kolikrát je schopen podnik zaplatit úroky ze svých úvěrů poté, co uhradí všechny další náklady spojené s jeho provozem (vyjma tedy daní, které se odvíjejí od výše zaplacených úroků).

- **Ukazatelé likvidity [26] [48]**

Likvidita je ekonomický termín používaný v několika významech. Hodnotí se jak u ekonomických subjektů jako takových (právě pomocí níže zmíněných poměrových ukazatelů), ale může se hodnotit i pro konkrétní aktiva. V tom prvním případě lze likviditu definovat jednoduše jako schopnost ekonomického subjektu dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích. V tom druhém případě se o likviditě hovoří coby o schopnosti v krátkém období proměnit hodnocené aktivum v peněžní prostředky. Velice dobrou definici likvidity také dává Scholleová, která říká, že: „*Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky*“ [36].

Běžná likvidita (Current Ratio)

Běžná likvidita se vypočítá jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech. Tento ukazatel nám tedy říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se liší v závislosti na autorovi. Někteří autoři uvádějí jako optimum 1,8 až 2,5, jinde je pro průmyslové podniky uváděná hodnota 1,5 coby akceptovatelná. Zcela zjevně

je problematická hodnota menší než 1, která ukazuje na to, že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování potažmo z prodeje dlouhodobého majetku. Obecně lze říci, že čím stálější jsou příjmy firmy a čím jistější jsou zdroje jejich příjmů (např. pomocí rámcových smluv se zákazníky), tím může být hodnota běžné likvidity blíže jedné.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)

Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, coby artikl nezbytný pro zachování chodu firmy a zároveň coby artikl, který často není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. U společností, které se zabývají službami, je proto pohotová likvidita téměř identická jako běžná likvidita. U výrobních podniků se naopak tato hodnota může poměrně podstatně lišit. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1 a 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio)

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

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

▪ **Ukazatelé aktivity [26] [48]**

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

U řady ukazatelů obratu čehokoliv jsou však nepoměrně atraktivnější jejich převrácené hodnoty vztahované ke zvolenému časovému období (měsíci, týdnu, dnu), přičemž nejčastějším používaným časovým obdobím jsou právě dny. Důvodem je prostý fakt, že tyto hodnoty znázorňují dobu obratu (potažmo splatnosti) a mají pro nás mnohem větší vypovídací hodnotu než to, kolikrát ročně dojde k obratu té či oné položky rozvahy. Doba obratu zásob se tak vypočítá:

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} / \text{tržby}) \times \text{počet dnů v roce}$$

(tj. například $365 \times (\text{zásoby} / \text{tržby})$ event. $\text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)$ respektive $365 \times 1 / \text{obraz zásob}$). Čím menší je, tím efektivněji dokážeme řídit svůj sklad. Pravdou však je, že doba obratu zásob

nijak nezohledňuje to, jestli firmě náhodou na skladě neleží už rok turbína za 100 milionů korun, zatímco propisky po 5 Kč za kus prodáváme do jednoho dne.

Doba (obratu) splatnosti pohledávek (Average Collection Period)

Velice důležitým ukazatelem je doba splatnosti pohledávek, která nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepříliš uspokojivou. Doba splatnosti pohledávek se vypočítá jako:

Doba splatnosti pohledávek = (dlouhodobé a krátkodobé pohledávky / tržby) x počet dnů/týdnů/měsíců v roce.

Tento ukazatel nám navíc mezi řádky říká, jak moc silnou vyjednávací pozici má firma vůči svým zákazníkům. Čím menší je doba, tím je více zřejmé, že zákazníci danou firmu potřebují a nemohou si moc „vyskakovat.“ Obrat pohledávek se pak vypočítá jako tržby/součet dlouhodobých a krátkodobých pohledávek, přičemž sám o sobě se příliš nepoužívá, neboť informace o tom, kolikrát za rok získáte prostředky ze svých pohledávek, už není tak zajímavá.

Doba (obratu) úhrady krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)

Doba úhrady krátkodobých závazků nám nikoliv překvapivě říká, za kolik dní (tj. s jakou dobou splatnosti) v průměru hradíme své závazky nebo jinými slovy, kolik dní čerpáme my sami dodavatelský úvěr od našich dodavatelů a zaměstnanců. Je přitom nanejvýš vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek – jinými slovy, aby firma vůbec využívala bezúročných tzv. dodavatelských úvěrů. Doba úhrady krátkodobých závazků se vypočítá jako:

Doba úhrady krátkodobých závazků = (krátkodobé závazky a bankovní úvěry (ty tam nemusí být zahrnuty, pokud chceme pracovat skutečně jen s dodavatelským úvěrem) / tržby) x počet dnů/týdnů/měsíců v roce.

▪ **Ukazatelé rentability [26] [48]**

Rentabilita či také výnosnost je finančním ukazatelem, který nám říká, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které nám plynou z našich aktivit, a mezi finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity dedikovali. Rentabilita je tak často užívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu z firmy vyloučit, anebo naopak, v případě business plánů, na jakou aktivitu se v budoucnu zaměřit. Nezřídka pak bývá rentabilita také součástí motivační složky odměn managementu. Všeobecně se dá říci, že by pro ukazatele rentability mělo platit, že jejich

smysluplná minimální hodnota je dána bezrizikovou úrokovou měrou (tj. výší úroků u státních dluhopisů), která je pro danou měnu dostupná. V praxi je však žádoucí pro investici chtít rentabilitu v nejhroším případě takovou, která se rovná úrokové sazbě, kterou by vám na danou částku uloženou na danou dobu nabídl komerční bankovní subjekt na v dané měně, při daném objemu financí na danou dobu.

Rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets)

Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost. Rentabilita aktiv totiž není ve svém čitateli pevně definována, jmenovatelem jsou nicméně vždy právě ona aktiva (potažmo v přeneseném slova smyslu všechny zdroje společnosti neboli pasiva). Vzorec pro ROA tak může vypadat například jako $EBIT/Aktiva$ nebo také třeba $NOPAT/Aktiva$ (ten bývá nazýván také jako RONA neboli Return on Net Assets). Jako EBIT se přitom označuje (Earning before Interests and Taxes) neboli zisk před úroky a zdaněním neboli součet Výsledku hospodaření za účetní období, daně z příjmů z mimořádné činnosti a daně z příjmů za běžnou činnost a nákladových úroků, které jako jediné v českých účetních výkazech přímo nenajdete. *V ČR se namísto EBIT a NOPAT využívá pro výpočet ROA (potažmo i ROE) také přímo výsledek hospodaření za účetní období, případně výsledek hospodaření za běžnou činnost.*

Rentabilita investic - ROI (Return on Investment)

Ukazatel rentability investic je velice oblíbeným ukazatelem, který se spíše než v celopodnikovém měřítku používá pro hodnocení jednotlivých investičních projektů. Pro firmu jako celek ho jde počítat spíše z pohledu investora, který investoval do nákupu dané firmy a nyní chce zjistit, jaká je rentabilita jeho investice. ROI se vypočítá jako výsledek hospodaření za běžné období/výše investice případně jako $(\text{výše příjmů z investice} - \text{výše nákladů na investici}) / (\text{výše nákladů na investici})$. Existuje i třetí alternativa nazývaná jako ROCE (Return on Capital Employed) neboli rentabilita vloženého kapitálu, která se počítá vzorcem $EBIT/\text{investovaný kapitál}$ a říká opět víceméně totéž.

Rentabilita tržeb - ROS (Return On Sales)

Poměrně zajímavým a srozumitelným ukazatelem je rentabilita tržeb, která dává do souvislosti EBIT případně výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). ROS tak de facto ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je faktická celková marže společnosti, po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd. Proto také někteří autoři namísto označení ROS využívají označení operating profit (provozní zisk, používá se hlavně ve Spojeném království) či

operating income margin (provozní zisková marže). ROS se vypočítá jako výsledek hospodaření za účetní období / (tržby za prodej zboží + výkony) případně jako EBIT/(tržby za prodej zboží+výkony). První ze zmiňovaných variant bývá označována také jako ROR (Return on Revenue).

- **Ukazatele kapitálového trhu [26] [48]**

Finančně zdravý podnik je atraktivní pro investory, což se projeví jejich zájmem o investování a zhodnocení kapitálu prostřednictvím aktivit takového podniku. Jsou-li akcie daného podniku kótovány, pak lze pozici podniku na trhu cenných papírů měřit prostřednictvím indikátorů kapitálového trhu. Tato skupina ukazatelů poskytuje (je-li trh efektivní) investorům informace o potenciálu podniku zhodnotit jejich případné kapitálové investice. Z tohoto pohledu jsou rozhodující takové faktory, jako je hodnota vlastního kapitálu, čistý zisk po zdanění, rentabilita vlastního kapitálu, tržní kurz akcie, počet akcií a podíl zisku připadajícího na jednu akcii.

Ukazatel vypovídající o dividendové politice podniku se nazývá výplatní poměr a vyjadřuje podíl čistého zisku po zdanění, který je vyplacen akcionářům ve formě dividend:

$$\text{výplatní poměr} = \text{vyplacená dividend} / \text{čistý zisk na jednu akcii (EPS)}$$

V praxi nastává situace, že nevyplacený, tzv. nerozdělený zisk zůstává podniku a představuje potenciál reinvestice pro příští období. Proporce mezi částí zisku vyplacenou ve formě dividend a částí použitou jako reinvestice se nazývá aktivační poměr, přičemž platí:

$$\text{aktivační poměr} = 1 - \text{výplatní poměr}$$

Jestliže vynásobíme aktivační poměr rentabilitou vlastního kapitálu, dostaneme míru růstu (g) dodatečných investic akcionářů z titulu nevyplacení části zisku formou dividend:

$$g = ROE \times \text{aktivační poměr}$$

Z tohoto vztahu plyne důležitý závěr. V případě, že rentabilita vlastního kapitálu a výplatní poměr jsou konstantní, zvýší se o míru růstu g zisk a dividend na jednu akcii (viz rovněž kapitola).

Velice důležitým ukazatelem (zvláště pro akcionáře podílových fondů) je ukazatel podílu vlastního kapitálu na akcii, vyjadřující podíl konkrétního akcionáře na celkovém vlastním kapitálu podniku v závislosti na počtu držení akcií:

$$\text{vlastní kapitál na akcii} = \text{vlastní kapitál} / \text{počet vydaných kmenových akcií}$$

Hlavním cílem investování do akcie je zpravidla jednak očekávaný výnos ve formě dividendy, a dále pak růst hodnoty akcií v důsledku růstu jejich tržního kurzu. Nejrozšířenějším burzovním ukazatelem, který je součástí každého kurzovního lístku, je ukazatel P/E (Price to Earnings ratio), přičemž:

$$P/E = \text{tržní cena (kurz) akcie} / \text{čistý zisk připadající na akcii (EPS – Earnings Per Share)}$$

3. Analýza rozdílových ukazatelů [12] [26] [48]

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku a jsou označovány jako fondy finančních prostředků (finanční fondy). Fond znamená shrnutí určitých stavových ukazatelů, nebo představuje rozdíl mezi konkrétními absolutními ukazateli. Tento rozdíl se pak označuje tzv. čistý fond.

Rozdílové ukazatele dělíme:

a) fondy finančních prostředků:

- čistý provozní (pracovní kapitál),
- čisté pohotovostní prostředky,
- čisté peněžně pohledávkové fondy,

b) ukazatele vypočítané ze zisku a z přidané hodnoty.

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital / Working Capital Ratio)

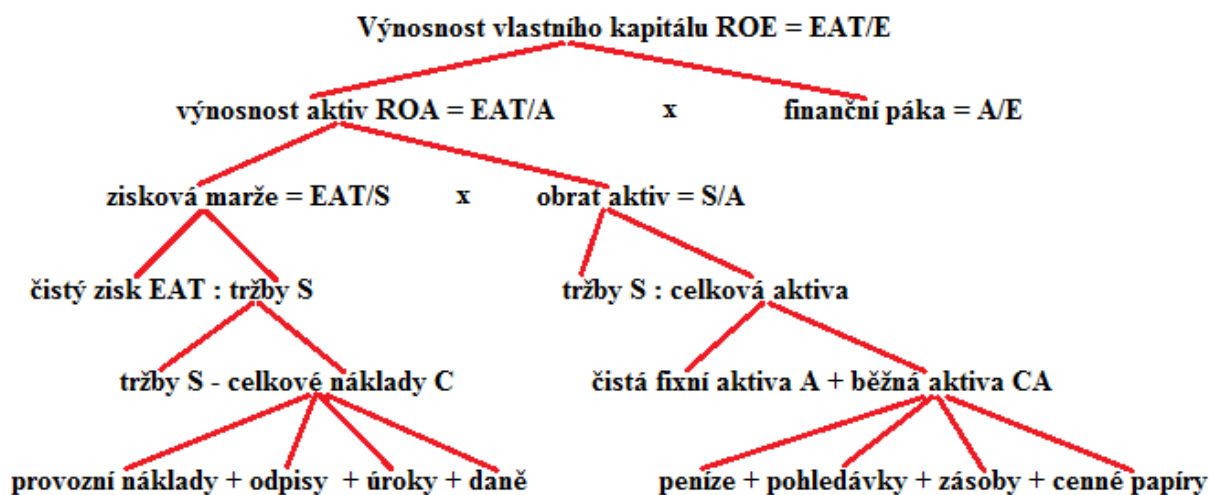
Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem. Čistý pracovní kapitál od oběžných aktiv (a to včetně zásob) odečítá krátkodobé závazky neboli krátkodobý cizí kapitál. O čistém pracovním kapitálu proto mnohem více než o pracovním kapitálu jako takovém platí, že by neměl být příliš velký. Jeho kladná hodnota totiž říká, že část našeho běžného provozu je ve skutečnosti financována z dlouhodobých pasiv – tedy buď úvěrů, které jsme si vzali na investiční a strategické rozvojové projekty anebo z našich vlastních peněz, které jsou obvykle suverénně nejdražším zdrojem financování a nesou největší díl rizika.

Čistý pracovní kapitál vypočteme:

pracovní kapitál = dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál+dlouhodobý cizí kapitál) - dlouhodobý majetek (aktiva).

4. Analýza soustav ukazatelů

Pyramidová analýza je nazývána podle tvaru uspořádání ukazatelů do tvaru pyramidy: na vrcholu stojí základní syntetický ukazatel (obvykle rentabilita kapitálu nebo rentabilita vlastního kapitálu), který je postupně rozkládán do stále analytičtějších ukazatelů, které jeho změny vysvětlují a kvantifikují. Systém ukazatelů v pyramidě je kombinací multiplikačních a aditivních vazeb. Již v minulosti vzniklo u nás několik pyramidových soustav ukazatelů. Na níže uvedeném obrázku je navržena soustava, vzniklá ze základního vzorce Du Pont [40].



Obrázek 8: Rozklad ROE

Zdroj: zpracováno podle [4]

Tato pyramida je upravena podle rozšířeného vzorce Du Pont, ve kterém vrcholový ukazatel výnosnosti (rentability) vlastního kapitálu E může být v 1. stupni rozkladu rozložen na podíl čistého zisku EAT na zisku EBIT, rentabilitu tržeb S měřenou podílem EBIT na 1 Kč tržeb S, účinnost celkového kapitálu (aktiv) A měřenou podílem tržeb S na 1 Kč kapitálu a podíl vlastního kapitálu E na celkovém kapitálu A; tímto posledním členem je děleno. Lze však použít ukazatele finanční páky A / E, pak tímto ukazatelem násobeno [40].

$$EAT / E = EAT / EBIT \times EBIT / S \times S / A : E / A \text{ nebo}$$

$$EAT / E = EAT / EBIT \times EBIT / S \times S / A \times A / E$$

Tyto rozklady mají tu výhodu, že umožňují podrobnější analýzu nákladů vycházející z této operace:

$$\frac{Z}{T} = 1 - \frac{N}{T}$$

$$\frac{N}{T} = \frac{Mat}{T} + \frac{MZD}{T} + \frac{ODP}{T} + \frac{FN}{T}$$

kde N jsou celkové náklady, MAT - materiálové náklady, MZD - mzdové náklady, ODP - odpisy, FN - finanční náklady atd. [40].

Altmanovy modely [40]

První vznikl v roce 1968, později jej prof. Altman upravoval a aktualizoval. Vybral dvě skupiny firem – jedny před krachem a druhé excelentní. Vícenásobnou diskriminační analýzou vytvořil váhy jednotlivých ukazatelů a stanovil hodnoty pro zařazení podniků do tří skupin. My si uvedeme jeho poslední verzi, která je nazvána ZETA. Vychází z 5 ukazatelů:

X_1 – čistý pracovní kapitál/aktiva celkem,

X_2 – nerozdělený zisk minulých let/aktiva celkem (pozor na rozdíl rozvahy USA a ČR),

X_3 - EBIT (zisk před úroky a zdaněním)/aktiva celkem,

X_4 – tržní hodnota vlastního jmění (u podniků neobchodovaných na burze účetní, hodnota)/účetní hodnota celkových závazků,

X_5 – tržby/aktiva celkem.

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998X_5$$

Z empirických údajů byla odvozena hodnota koeficientu Z pro zařazení podniků do tří skupin:

$Z < 1,2$ pásmo bankrotu

$1,2 < Z < 2,9$ pásmo zvané šedá zóna

$Z > 2,9$ pásmo prosperity

Postup je následující: za podnik se vypočtou hodnoty ukazatelů $X_1 - X_5$, vypočte se hodnota Z a porovná se s kritériálními hodnotami charakterizujícími jednotlivé skupiny podniků. Podniky zařazené do první skupiny jsou vážnými kandidáty na bankrot, podniky ve třetí skupině jsou bezproblémové; podniky ve středním pásmu se mohou vyvíjet oběma směry a vyžadují proto velkou pozornost.

Uvádí se, že Altmanův model relativně dobře předpovídá bankrot podniku na dva roky dopředu, s pravděpodobností cca 70 % na dobu budoucích pěti let. Význam těchto modelů spočívá v tom, že poskytují objektivnější informace než paralelní ukazatelové soustavy (jsou

odvozeny z rozsáhlých empirických průzkumů), ve kterých výběr ukazatelů je značně subjektivní.

1.5 SWOT

SWOT analýzu lze provádět jako součást souhrnné analýzy, kdy slouží k určení strategie firmy a ke schopnosti se vyrovnávat se změnami, které nastávají v jejím okolí. Rozebírá vnější (příležitosti, hrozby) i vnitřní (silné, slabé stránky) faktory působící na podnik, kdy vychází z expertního vyhodnocení, dílčích analýz či diskuse. Aby měl její význam vypovídající hodnotu, je nutno pracovat pouze s podstatnými faktory strategického významu. Její pojmenování je odvozeno z angličtiny ze slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jednotlivé dílčí faktory jsou následně zaneseny do SWOT matice, ze které vzejde výsledná strategie firmy [25].

Silné a slabé stránky je nutno zařadit mezi interní faktory, které se bezprostředně firmy týkají a mohou mít na ni vliv. Externí faktory jsou pro každý podnik velmi obtížně kontrolovatelné, lze je pouze identifikovat na základě vhodně zvolené analýzy konkurence, ekonomických, demografických, politických, legislativních, sociálních, technických a v neposlední řadě kulturních faktorů, které působí v okolí podniku. Lze jich využít (příležitosti), či jim čelit (hrozby) [25] [37].

▪ Silné stránky

Silné stránky vychází z vnitřního prostředí firmy, představují její přednosti, pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují prosperitu. Jsou to odlišné schopnosti či dovednosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Každá firma chce mít takovou silnou stránku, která lze jen těžko okopírovat a tím pádem se dá předpokládat, že bude přinášet dlouhou dobu zisk a představovat tak konkurenční výhodu (např. tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní marketing) [25] [31].

▪ Slabé stránky

Stejně tak jako silné stránky, vycházejí slabé stránky z vnitřního prostředí. Představují jistá omezení a nedostatky, které znemožňují rozvoj firmy a brání efektivnímu výkonu (např. zastaralé strojní vybavení, vysokou zadluženost, chybějící motivaci v systému odměňování, špatnou úroveň informačního systému, nízký prodejní obrat, špatnou pověst podniku) [25] [31].

▪ Příležitosti

Příležitosti vychází z výsledků analýz vnějšího prostředí a představují takové další možnosti firmy, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Pro firmu znamenají příznivou situaci v podnikovém prostředí, která ho zvyhodňuje vzhledem ke konkurenci. Pro využití příležitosti je nutné jí umět identifikovat a případně třídít podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu (např. vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích) [25] [31].

▪ **Hrozby**

Jde o nepříznivé faktory externího prostředí, špatnou situaci v podnikovém okolí, která představuje překážky v jeho činnosti, dobrém postavení, vystavuje ho hrozbě neúspěchu a případně i úpadku. Podnik musí umět ohrožení z vnějšího prostředí identifikovat a ohodnotit podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (např. volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, nepříznivé legislativní normy) [25] [31].

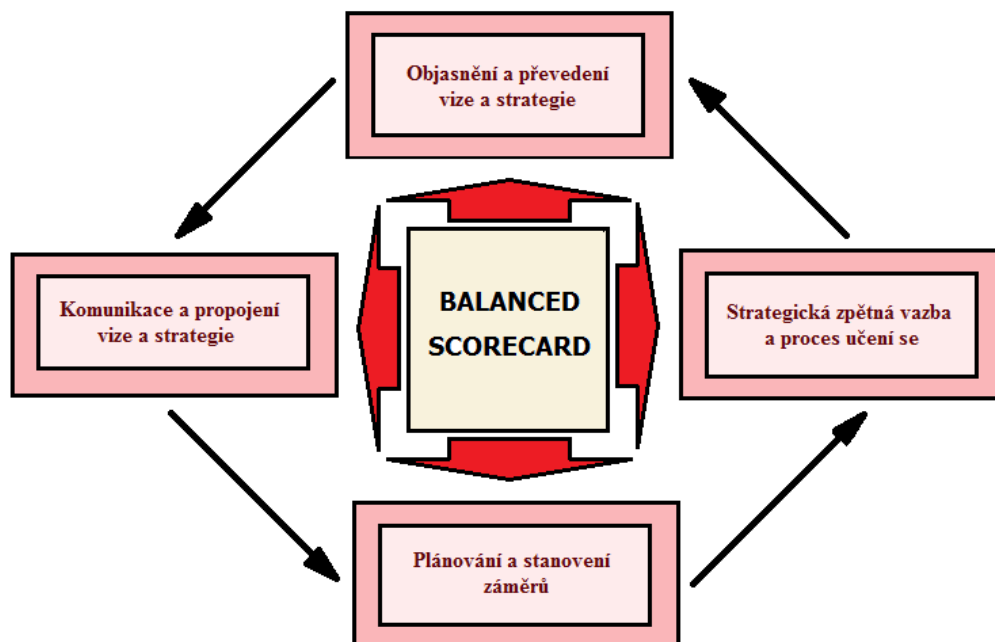
1.6 Metoda Balanced Scorecard

Tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé z nich by pak mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí vedoucích ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by tedy měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblasti péče o zákazníka a zaměstnance tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti [14] [19].

Metoda Balance Scorecard (dále jen BSC) je ucelený strategický manažerský systém, který díky současnému použití finančních i nefinančních měřítek dává nejen okamžitý a jasný přehled o současné finanční výkonnosti a stavu podniku, ale dále také odhaluje cíle a poukazuje na možnosti a aktivity vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti v budoucích obdobích. Základem BSC je vyváženost finančních a nefinančních měřítek odvozených ze strategického plánu podniku, která jsou jakousi rovnováhou mezi minulými obdobími a cílem do budoucnosti, rovnováhou mezi vnějšími měřítky - vlastníky, zákazník - a vnitřními měřítky - kritické procesy, inovace, učení se, růst [14] [19].

BSC se může stát základním pilířem moderního systému strategického řízení a umožnit tak celistvé a plošné zaměření podniku na strategii naplňování cílů. Strategické řízení můžeme rozdělit do čtyř stupňů, první stupeň - Objasnění a převedení vize má managementu pomoci

identifikovat správnou strategii a vytvořit model, ve druhém stupni je strategie komunikována a sdělena střednímu managementu a níže, a tam je dále upřesňována. Třetí stupeň - strategické řízení podniku je plánování a stanovení záměrů, kde je možné provést alokaci zdrojů orientovanou na strategii podniku. Čtvrtý stupeň - zpětná vazba a učení se slouží analýze a dodatečným otázkám. Celý systém je znázorněn na následujícím obrázku[14] [19].



Obrázek 9: BSC jako strategický rámec

Zdroj: zpracováno podle [14]

1.6.1 Struktura a perspektivy BSC

Systém BSC nahlíží na situaci podniku ze čtyř základních perspektiv[14] [19]:

Finanční perspektiva

Zákaznická perspektiva

Perspektiva interních procesů

Perspektiva učení se a růstu

Každá z těchto perspektiv umožňuje prohlédnout na podnik z jednotlivých úhlů pohledu v detailu, cílem pak je vidět podnik souhrnně a systematicky právě přes všechny perspektivy najednou. Je v zájmu vedení podniku posuzovat a vyhodnocovat problémy v kontextu tak, aby každé konkrétní rozhodnutí bylo určeno v souladu s ostatními cíli podniku. Finanční perspektiva zahrnuje dlouhodobé finanční cíle a měřítka výkonnosti, která zhodnocují zavádění a realizaci strategie a její dopad k zlepšení finanční výkonnosti podniku a splnění jeho cílů.

„Strategie rozdělujeme do tří fází – růst, udržení a největší výnosy (sklizeň).“¹⁶ Podniky v růstové fázi většinou pracují se záporným cash flow, protože investují. Cílem je v této fázi růst obratu prodeje v cílových segmentech. Ve druhé fázi udržení se podniky spíše zaměřují na vytěsnění svých slabých míst a na zlepšování dosavadní služeb. Už tolik neinvestují, soustředí se na ziskovost a vysokou návratnost vloženého kapitálu. V poslední fázi sklizně neinvestují vůbec, jen do údržby, ale ne do rozšiřování nových zařízení. Cílem se stává dosahování maximální hotovosti [14] [19].

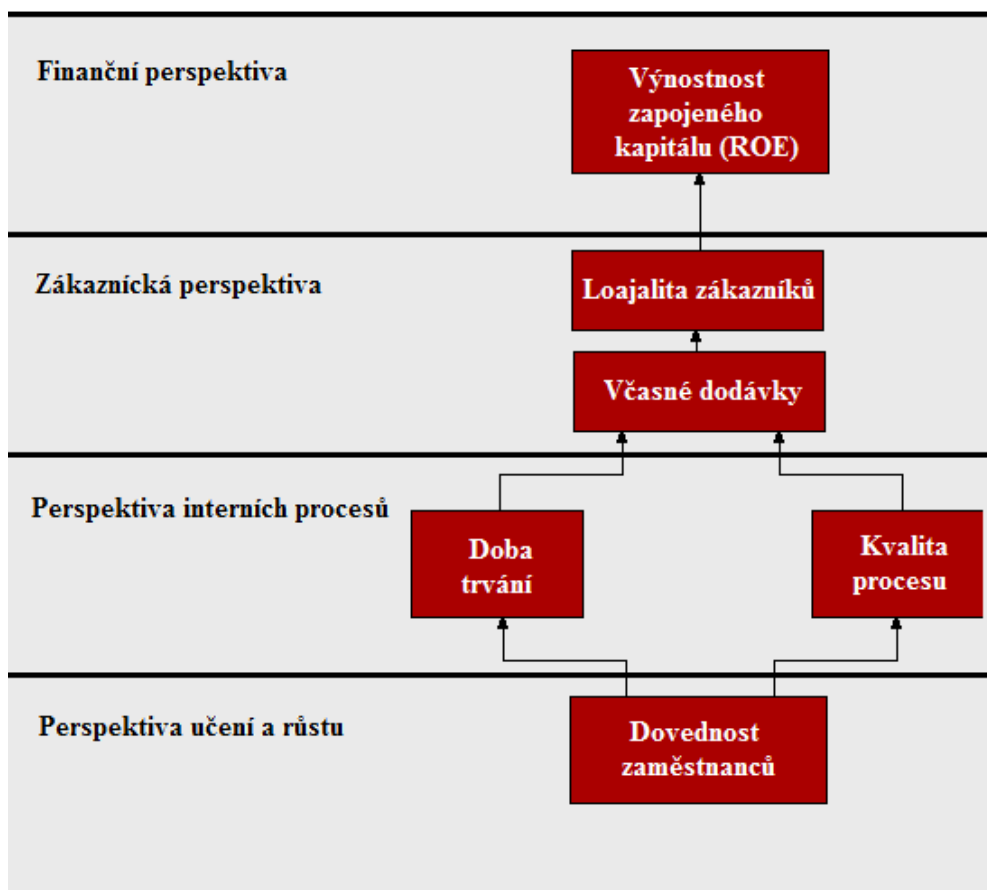
Druhá ze čtyř perspektiv je zákaznická perspektiva. Jak už název napovídá, je zaměřena na zákazníky a tržní segmenty, ve kterých chce firma podnikat. V této perspektivě se snaží podnik přijít na to, jaká je spokojenost a loajalita zákazníka, jak získat víc nových zákazníků, jak si udržet ty stávající, atd. Měřítko zákaznických výstupů vyjadřují výhody, které se podnik snaží zákazníkům nabídnout. Mezi zákaznická měřítká patří – podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Pokud je již určena cílová skupina zákazníků nebo tržní segmenty, pak měřítko ukazuje podíl obchodu na daném trhu. Měřítko udržení zákazníků dokumentuje již získané zákazníky, jaké má podnik s nimi vztahy a pečuje o ně. Dalším měřítkem je získávání nových zákazníků, kdy se podnik snaží přitáhnout větší počet nových zákazníků nebo ho měří celkovým prodejem mezi novými zákazníky ve vybraných tržních segmentech. Pokud si chce podnik udržet zákazníky, tak musí pečovat o jejich spokojenost. Zákazník je ochoten opakovat svůj prodej, pokud je plně nebo mimořádně uspokojen, o což se podnik snaží všemi dostupnými prostředky. Posledním měřítkem je ziskovost zákazníků, kdy pomocí metody ABC podnik měří individuální nebo agregovanou ziskovost zákazníků. Podnik chce nejen spokojené zákazníky, ale i ziskové. Základem úspěšnosti podniku je také měření hodnotových výhod zákazníka, kdy se podnik zaměřuje na vlastnosti výrobku nebo služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku [14] [19].

Perspektiva interních podnikových procesů představuje procesy, které mají dopomoc k úspěšnému dosažení jak podnikových, tak i zákaznických cílů. Její měřítká jsou tvořena až po dvou výše uvedených perspektivách. Pro BSC je nejlepší vytvořit nejdříve hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního a provozního procesu a poprodejního servisu. Inovační proces zahrnuje nové potřeby zákazníků, které se snaží podnik přeměnou výrobku nebo služby uspokojovat. V provozním procesu jde hlavně o snižování výrobních nákladů a nákladů služeb, které jsou s výrobky a jeho distribucí spjaty. V posledním kroku, který představuje poprodejní servis, se podnik snaží i po prodeji výrobku zákazníkovi např.: pomoc se servisem v případě poruchy, poskytnutí zaškolení s obsluhou, atd. [14] [19].

Poslední perspektivou je perspektiva učení se a růstu. Pokud chce podnik dosahovat svých dlouhodobých cílů, musí investovat nejen do nových zařízení a rozšiřování, ale i do svých zaměstnanců, systémů a procedur. Tuto perspektivu rozdělujeme do tří oblastí – schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Pokud chce podnik růst, pak by měla vycházet iniciativa zlepšování uspokojování potřeb zákazníka i přímo od zaměstnanců. Pro zvyšování schopností pracovníka jsou podstatná měřítka zaměstnaneckých cílů. Měří se spokojenost zaměstnance, což je v dnešní době velmi důležité. Většinou se měří různými dotazníky. Dalším cílem je udržení zaměstnanců, které je měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců. A nakonec se měří produktivita zaměstnance, která se nejjednodušeji měří ziskem na zaměstnance, což znamená, že by se měl obrat na zaměstnance stále zvyšovat, pokud je podnik stále efektivnější. Schopnost informačního systému by měla zajišťovat dostatečnou a rychlou informovanost zaměstnanců o zákaznících, interních procesech i finančních důsledcích, která vzniknou díky jejich rozhodnutím. Mezi měřítka dostupnosti informací patří např. doba trvání cyklu nebo dostupná zpětná vazba o nákladech. K dosažení úspěchu nestačí jen být dobře a včas informován, ale i umět své zaměstnance dobře motivovat a iniciovat k samostatné angažovanosti. K tomu dopomáhají různá měřítka. Měřítka vytvořených a implementovaných podnětů sleduje účast zaměstnanců na zvyšování výkonnosti podniku a zároveň jejich kvalitní podněty bere vážně. Dalším měřítkem je měřítko zlepšení, kdy se používá systém poločasů, který měří dobu, která je potřeba, aby se zlepšila výkonnost o polovinu. Při měření osobní a podnikové angažovanosti se firma snaží, aby cíle jednotlivců napomáhaly dosáhnout cílů podniku. A nakonec pro měření výkonnosti týmu byla vytvořena měřítka – přehled týmové práce, dosažení úrovně sdílení, počet integrovaných projektů, řízení rizika ztrát, procento podnikatelských plánů vytvořených týmy a procento týmů se sdíleným odměňováním [14] [19].

1.6.2 Využití BSC pro měření výkonnosti podniku

Vytvořením řetězce příčin a důsledků procházejícím všemi čtyřmi základními prosperitami modelu BSC lze u jednotlivých oddělení určit jejich kritéria a následně se zaměřit na sledování jejich přínosu pro podnik jako celek. Následující obrázek znázorňuje výše uvedený řetězec [14].



Obrázek 10: Propojení čtyř základních perspektiv z pohledu příčin a důsledků

Zdroj: zpracováno podle [14]

Všechna výše uvedená měřítka uvedených perspektiv se nakonec propojí s podnikovou strategií. Strategie je klíčová a podniky v praxi často nedokážou formulovat jasné cíle na základě svých strategických myšlenek. Strategické cíle se můžou rozdělit dle perspektiv. Do finanční patří např.: zvýšit výkonnost, zdvojnásobit obrat nebo prosadit nízkou vázanost kapitálu. U cílů zákaznické perspektivy se uvádí např.: vytvořit image partnera zákazníků, zvýšit úroveň známosti, anebo opětovných nákupů. Když se mluví o cílech procesní perspektivy, pak podnik chce např.: zvýšit efektivitu procesu uvádění nových výrobků na trhu, zvýšit flexibilitu procesů nebo snížit režijní náklady. A u poslední perspektivy učení se a růstu se uvádí např.: zvyšování podílu kvalifikovaných zaměstnanců, zpřístupnění znalostí nebo modernizování starých struktur. Na vybraných pár cílech pro BSC závisí úspěch celkové strategie podniku a jeho konkurenceschopnosti [14] [19].

1.7 Stanovení předpokladů

1.7.1 Stanovení marketingových cílů

Další fází marketingového plánování, která vychází z údajů zjištěných situační analýzou, je stanovení marketingových cílů. Jde o nezbytnou součást plánování, na kterou následně navazuje volba strategií k jejich dosažení. Cíle musí být stanovené na základě skutečností, které známe ze situační analýzy. Při jejich stanovování je nutné vycházet ze zjištěných silných a slabých stránek podniku a objevených příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí firmy. „Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze [13].

Výsledky situační analýzy však nejsou jediným základem, z něhož marketingové cíle vycházejí. Důležité pro jejich stanovení jsou také jim nadřazené podnikové cíle, mise společnosti, hodnoty, které vyznává apod. „Podniková filozofie, korporální identita, všeobecné firemní cíle (nebo také vize, mise, všeobecné firemní cíle) jsou východisky pro plánování marketingových cílů“ [17].

Pro stanovení kvalitních marketingových cílů uvádějí autoři různá doporučení a zásady. Kotler uvádí 4 kritéria, aby řízení podle cílů (Management by objectives – MBO) fungovalo [20]:

1. Musí být uspořádány hierarchicky, a to od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.
2. Kdykoliv je to možné, měly by být cíle určeny kvantitativně.
3. Cíle by měly být realistické.
4. Cíle musí být konzistentní.

Horáková předkládá výčet celkem devíti pravidel, jaké by marketingové cíle měly být [13]:

1. Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků
2. Přesně, jasně a konkrétně vymezené
3. Případné (vhodné)
4. Srozumitelné
5. Měřitelné v určitých časových etapách
6. Reálné (dosažitelné)
7. Akceptovatelné

8. Vzájemně sladěné a sdílené

9. Hierarchicky uspořádané

Všechny obdobné výčty pravidel a doporučení shrnují to, že cíle mají být stanovované reálně na základě zjištěných skutečností, být v souladu s celkovou strategií podniku, a pokud možno konkrétní a měřitelné [13].

Jakubíková uvádí tři funkce marketingových cílů [17]:

- ✓ **Koordinační** - znamená, že mají vazby na hlavní cíle firmy a že dílčí cíle zajišťují naplňování nadřazených cílů.
- ✓ **Řídící** - souvisí s řízením podle cílů. Všechna rozhodnutí jsou pak posuzována z hlediska, zda směřují k naplnění cíle.
- ✓ **Kontrolní** - možnost porovnávat dosaženou skutečnost s cílem a mít možnost včas přijmout korekturní opatření a odhalit případné chyby a nedostatky v naplňování cílů – ve strategii či konkrétních taktických krocích.

1.7.2 Formulování marketingových strategií

Po důkladné situační analýze a po stanovení cílů na základě poznatků z ní získaných přichází na řadu formulování marketingových strategií. Strategie představuje vytyčení určité cesty, která má dovést firmu ke stanoveným cílům. Prvotní volbou při rozhodování o strategii je, na jaké úrovni tržní segmentace (odkrývání skupin zákazníků na trhu tržními projevy uvnitř homogenních a mezi sebou heterogenních [44]) se chce firma pohybovat. Kotler rozlišuje dva různé typy [20] [21]:

- ✓ hromadný marketing (mass marketing)
- ✓ mikromarketing

„U hromadného marketingu se prodejce angažuje v hromadné výrobě, hromadné distribuci a hromadné propagaci jednoho výrobku všem zákazníkům.“ Stejný výrobek nebo služba je tedy nabízena celému trhu hromadně pomocí jediného marketingového mixu.

Mikromarketing může být podle Kotlera realizován na jedné ze čtyř úrovní [20]:

- segmentů
- mikrosegmentů
- místních oblastí

- jednotlivců.

Při tomto pojetí, kdy „firma na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ten segment nebo ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější, a volí své cílové trhy“, hovoříme o tzv. cíleném marketingu [17].

Kromě rozhodnutí o hromadném marketingu či makromarketingu a provedení segmentace, targetingu a positioningu, se při úvahách o marketingových strategiích můžeme ubírat i dalšími směry. Jakubíková dělí marketingové strategie do dvou skupin, a sice [17]:

1. Strategie zaměřené na trh
2. Strategie zaměřené na konkurenci

1.7.3 Akční programy a rozpočet

Akční program plní v marketingovém plánování podstatnou úlohu. Pomocí jeho sestavení je možné zvolit konkrétní kroky, které souvisí s volbou specifických marketingových taktik a strategií pro splnění daného cíle. Tento akční program má zpravidla podobu konkrétního, úplného a detailního rozplánování jednotlivých kroků souvisejících s marketingovou strategií a marketingovým mixem [17].

Sestavení předpokládaného rozpočtu na marketingové aktivity je nezbytným krokem a to zejména proto, že určuje prioritní oblasti plánu, vymezuje odpovědnost, řídicí a kontrolní úkoly [17].

P. Kotler definuje rozpočet takto: „Plány jednotlivých činností umožňují manažerovi vytvořit podpůrný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát. K určení příjmů se použijí předpokládané tržby jednotky a průměrná cena. Na straně výdajů jsou uvedeny náklady na výrobu, fyzickou distribuci a marketing. Výsledný rozdíl představuje očekávaný zisk. Tento rozpočet je předložen vyšší úrovni řízení, která jej buď schválí, nebo zamítne. Po schválení se stává základem pro nákup materiálu, plánování výroby, plánování lidských zdrojů a marketingové operace“ [24].

1.7.4 Systém měření a kontroly

„Monitorování a kontrola marketingových strategií zabezpečuje neustálé sledování a kontrolování marketingových činností, měření aktuálního výkonu a jeho srovnávání se stanovenými marketingovými cíli, na jejichž základě může dojít k aktuální úpravě strategií“ [44]

V praxi se uplatňují čtyři druhy marketingové kontroly [17]:

- ✓ Kontrola ročního plánu (reálný stav s naplánovaným).
- ✓ Kontrola rentability (zkoumá se návratnost marketingových aktivit).
- ✓ Strategická kontrola (hodnotí se změny na trhu a smysluplnost nastavené strategie).
- ✓ Kontrola efektivnosti.

Plnění marketingového plánu se posuzuje především pomocí rozpočtu a plnění marketingových cílů [17].

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ

2.1 Charakteristika vybrané společnosti

CASIA spol. s r.o. byla založena, jako výrobní společnost v roce 2001 na dlouhodobých zkušenostech v oblastech polygrafie, za účelem potisku obalů pro potravinářský, kosmetický, a farmaceutický průmysl. Motem společnosti je vysoká kvalita výroby, čehož je dosaženo ojedinělou technologií tisku, díky které se stává firma jedním z předních výrobců obalových materiálů. S rozvojem společnosti se výroba v roce 2002 přestěhovala do nových prostor v Trutnově. Tyto prostory zajistily zvýšení kapacity výroby a možnost poskytovat zákazníkům nové kompletnější služby pro jejich produkty. V roce 2007 byly pro potřeby společnosti vybudovány další výrobní a skladovací prostory za účelem rozšíření výroby o další specializované práce podle požadavků zákazníků [5].

▪ Hmotné zdroje

Společnost CASIA spol. s r.o. se prezentuje jako obchodně výrobní. Mezi hmotné zdroje, jež podnik vlastní, patří dvoupodlažní budova o ploše 1800 m², kde se nachází zázemí vybavených kanceláří vybavených pro jednotlivé profese, výrobní hala, kompletační hala, jednací místnost pro zákazníky, předváděcí a školící místnost, grafické studio, sklady výrobního materiálu a zázemí pro zaměstnance. V této budovy je parkoviště s kapacitou 30 míst v přední části a hala o ploše 1600 m² pro uskladnění materiálu. V majetku společnosti je dále 15 osobních automobilů a 5 užitkových vozů. Vozový park je průběžně obměňován dle aktuálních potřeb a finančních možností podniku [5].

▪ Nehmotné zdroje

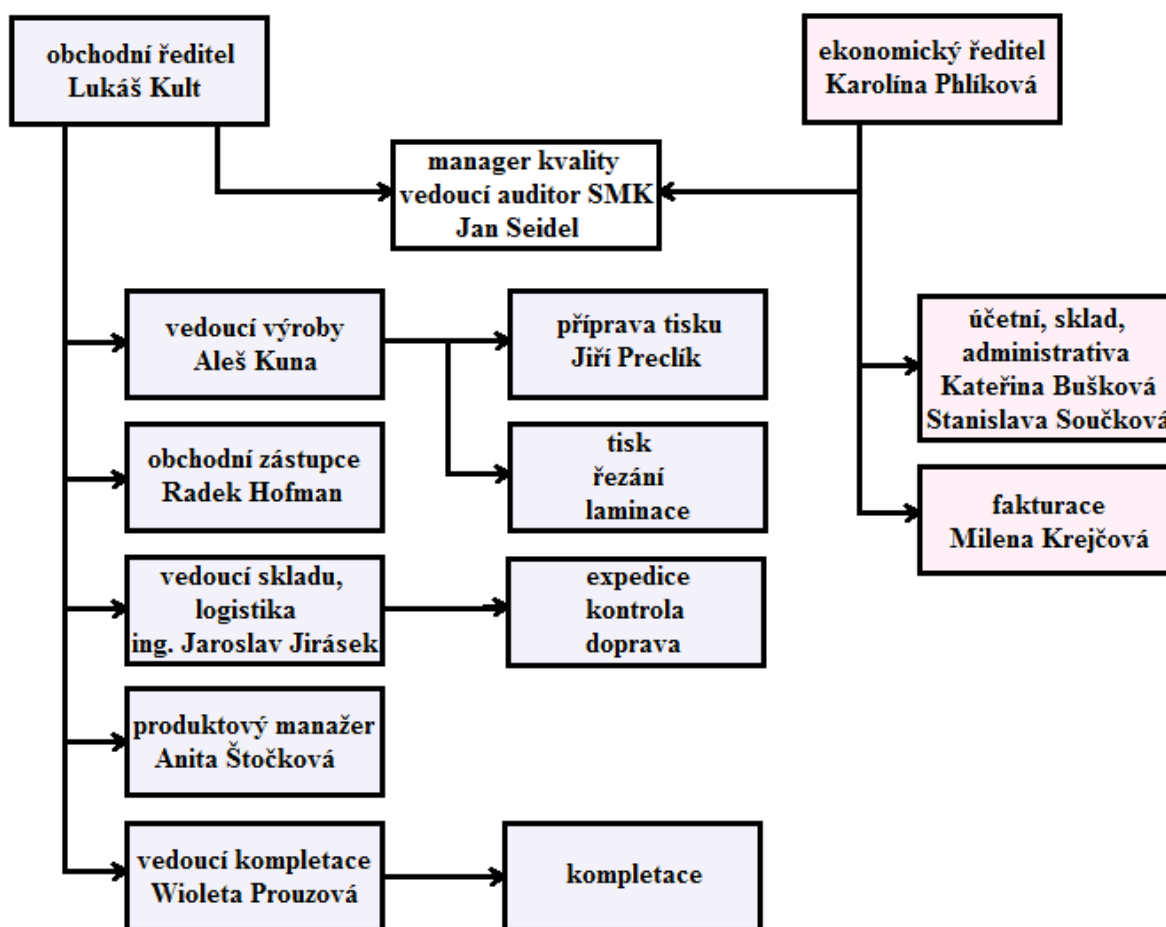
Mezi nehmotné zdroje řadí společnost především dlouholeté zkušenosti v oboru, které jsou podloženy více jak třináctiletou tradicí společnosti. Převážná část zaměstnanců je ve firmě více jak 8 let, což vypovídá o stabilním týmu zaměstnanců. K přednostem zaměstnanců můžeme řadit přátelský a ochotný přístup k zákazníkům včetně individuální péče. Tyto přednosti mohou znamenat pro podnik jistou konkurenční výhodu, která může ovlivnit zvýšení příjmů [5].

▪ Lidské zdroje

Společnost v současné době zaměstnává 48 stálých zaměstnanců. Dále využívá na sezónní zakázky 14 zaměstnanců, které zaměstnává na dohodu o provedení práce. Skladba stávajících zaměstnanců řídicích jednotlivé úseky je rozdělena dle níže uvedeného schématu [5].

- **Organizační struktura společnosti a pracovní síla**

Organizační struktura společnosti je v důsledku nevelkých rozměrů firmy jednoduchá.



Obrázek 11: Organizační schéma společnosti CASIA spol. s r.o.

Zdroj: zpracováno podle [5]

- **Finanční zdroje**

Finanční zdroje podniku tvoří vlastní a cizí kapitál, tyto údaje najdeme v pasivech rozvahy. Finanční zdroje ovlivňují především finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza finančních zdrojů podniku zahrnuje širokou škálu aspektů od získávání cizího kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Některé finanční zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů, ale některé zdroje může mít k dispozici pouze analyzovaná firma. Cílem je určit právě tyto zdroje, které jsou potenciálním základem pro získání konkurenční výhody. Společnost CASIA spol. s r.o. disponuje pro firmu jejich rozsahu významným finančním kapitálem. Značné finanční prostředky má v pohledávkách od svých dřívějších zákazníků [5].

2.1.1 Analýza aktuální situace na trhu v oblasti výroby flexibilních obalů

V posledních patnácti letech zaznamenal rozvoj výroby flexibilních obalů rozmanitý vývoj nejen v oblasti nových trendů ve výrobě obalů, ale hlavně i strojů a zařízení potřebné k jejich výrobě. Na trhu došlo k inovaci moderních flexotiskových technologií, na kterých je možnost dosáhnout vyšší produktivity práce s menším počtem pracovníků. Materiály jsou zpracovávány pomocí kvalitnějších technologií, což přispívá ke snižování režijních nákladů. Dokonalá moderní technika, která dříve neexistovala, již v dnešní době snižuje nároky na energii, ulehčuje práci, zkracuje čas přípravy a hlavně myslí taky na obsluhu, kde šetří jejich zdraví. S příchodem hospodářské krize po roce 2008 se vyčistil trh od malých výrobců, kteří tento tlak neustály a tím se otevřel prostor pro rozšíření činnosti společnosti. Velké společnosti, které podnikají v tomto oboru, si zakládají na dlouholeté tradici, která sahá hluboko do minulého století. Společnosti vstupující do odvětví flexotisku musí počítat s velkou konkurenční silou a pro jejich další působení v odvětví je zapotřebí mít konkurenční výhodu ve formě poskytující služby. Velké společnosti zaměstnávají více jak 200 zaměstnanců působících na území České republiky a další zaměstnance podle počtu zahraničních poboček. Většina tiskařských strojů a technologií potřebné k výrobě flexiobalů jsou vyráběné v Německu, Itálii, Francii a v posledních letech je také zaznamenán velký přísun z Číny. Podobně to také vypadá u dodavatelů materiálů a surovin, kde tyto společnosti jsou z velké míry závislé na dění na trzích z ropou a samozřejmě i na měnovém kurzu vůči dolaru. Distribuci většina společností provádí přes výhradní přepravce fungující v Čechách. Je tak velkou konkurenční výhodou mít vlastní distribuční kanály. Současný trend umožňuje novým, nebo stávajícím společnostem zažádat o dotace na nové technologie a tiskařské stroje, které šetří spotřebu energií a jsou šetrnější k životnímu prostředí. Důraz je kladen především na uspokojování potřeb zákazníků, vytváření přidané hodnoty a budování dlouhodobých vztahů. Cílem těchto aktivit je uspět u stávajících i konkurenčních zákazníků [1] [51].

Ze současného rozpoložení na trhu je patrné, že se digitálními stroji často vybavují firmy, které mají zkušenosti s flexotiskem, a digitální tiskový stroj jim tak rozšiřuje spektrum služeb, popřípadě umožňuje získat a zpracovat zakázky, které by bez nasazení digitálního tisku nebylo možné v dané tiskárně připravovat. Je možné, že v budoucnosti budou vznikat specializované digitální tiskárny zaměřené výhradně na digitální tiskové technologie. Pravděpodobnější však je, že takovéto tiskárny budou vznikat pouze ojediněle na základě nějakého konkrétního projektu, nikoliv jako nový subjekt, který by vstupoval na trh a konkuroval běžným flexotiskovým tiskárnám. Také v České republice se digitálními tiskovými technologiemi v oblasti obalů vybavují především stávající subjektům na trhu, kteří patří k nejvýznamnějším

společnostem. I u těchto firem se ukazuje, že si pro digitální tisková řešení velmi pozorně vybírají vhodné typy zakázek, hlavní zakázkový tok je však i nadále připravován pomocí flexotisku. Výše popsané však neznamena, že by se pozice digitálních strojů nezlepšovala. Jak naznačují odborné veletrhy i aktuální trendy v oboru, podíl digitálních řešení se bude stále mírně zvyšovat, nelze však předpokládat, že by boom digitální technologie v této oblasti byl tak velký, aby byl flexotisk vytlačen. Obě technologie se budou spíše doplňovat a koexistovat vedle sebe [1].

Popis odvětví

Polygrafie se zabývá zpracováním a rozmnožováním textové nebo obrázkové předlohy pomocí tisku. Polygrafické výrobky bývají členěny do čtyřech skupin, samostatnou skupinou jsou „obaly“. Další tři skupiny jsou periodický tisk (např. noviny), neperiodické publikace (např. knihy) a poslední jsou merkantilní a akcidenční tiskoviny (např. vizitky). (Kašpárková, 2012) Obaly jsou v dnešním světě z různých materiálů, a proto se liší způsob jejich výroby a potisku. Odvětví zpracování a výroby obalových materiálů se dělí podle technologie tisku [51]:

▪ **Flexotisk**

Flexotisk je neustále se rozvíjející tisková technika, která v posledních letech získává na svém významu především díky zvyšování kvality tisku. Tento tisk je tzv. z výšky, což znamená, že barva je nanášena na vyvýšených místech formy. Dominantou flexotisku je od jeho počátku potisk obalových materiálů především z plastů, výroba etiket nebo potisk aluminiové fólie (např. víčka od jogurtů). Díky centrálnímu válci nedochází k natažení flexibilních materiálů a tím vzniká vyšší přesnost soutisku na nich. Hlubotisk je kvalitnější tiskovou technologií, bohužel u něj ale dochází k natažení „stretch“ fólií a tím pádem horšímu soutisku barev. Ve flexotisku se navíc spotřebovává méně barvy a rozpouštědel, protože se nanáší nižší vrstva. Právě tato nižší vrstva může způsobit nižší kvalitu tisku proti hlubotisku. Flexotisk je se z nákladového hlediska vyplatí i u nižších objemů, než hlubotisk. Flexotisk vznikl na počátku 20. století, kdy v 50. letech na západní polokouli Země, především v Americe, chtěli vytvořit konkurenční technologii hlubotisku. Rychlý rozmach flexotisku může být připsán také rostoucímu zájmu o ropu a výrobu plastových obalů. Nepřímou konkurencí flexotisku mohou tvořit další odvětví v rámci polygrafie hlubotisk, ofset a digitální tisk. Každý z nich může být konkurencí pro jiný typ flexotiskového stroje tzn. pro společnost CASIA spol. s r.o. Následující odstavce stručně popisují další tři odvětví polygrafie [51].

▪ **Hlubotisk**

Tato technologie tisku probíhá stejně jako flexotisk z formy. Barva je ovšem zapuštěná do reliéfu na tiskové formě, je tedy níže (hlouběji) než netisknouce plochy. Hlubitisk je vhodný pro velkoobjemové zakázky, především kvůli dlouhé přípravě zakázky (výměna válců) a vysoké ceně hlubitiskových válců. Navíc je u této techniky problematicky tisk „stretch“ fólií [51].

- **Ofset**

Stejně jako u flexotisku a hlubitisku, ofset využívá tiskovou formu. V případě ofsetu jde o tisk z plochy, není zde tedy žádný reliéf jako u hlubitisku, nebo vyvýšené plochy jako je tomu u flexotisku. Výhodou ofsetu je poměrně rychlá výměna zakázky. Na druhou stranu je ofsetový stroj náročný na obsluhu a tisk na plastové fólie je doposud problematický [51].

- **Digitální tisk**

Jedná se technologii tisku bez tiskové formy. Digitální tisk je vhodný pro malé až kusové zakázky. Hodí se proto třeba pro personalizované materiály. Digitální tisk není vhodný pro větší zakázky především kvůli malé rychlosti a drahým barvám na obalový materiál. Problematická je také malá šířka tisku (max. 600 mm). V digitálním tisku se totiž rovnají inkjet hlavy vedle sebe a tvoří šířku tisku. Náklady na inkjet hlavici jsou příliš vysoké, aby se vyplatil nadstandardní počet tiskových hlavic [51].

Trendy v odvětví flexotisku

- **Zkracování zakázek**

Obal je marketingový nástroj, který je v současné době velmi často měněn. Bývá využíván k podpoře různých marketingových aktivit, jako jsou například soutěže, nebo slevové akce. Společnosti proto vyžadují tisk menších sérií s různými motivy [51].

- **Redukování času pro nastavení zakázky**

Flexotisk je výrazně výhodnější pro tisk větších zakázek, protože cena s rostoucím objemem zakázky rapidně klesá. Pokles ceny s rostoucím objemem zakázky je způsoben časově náročnou přípravou jedné zakázky. Při každé zakázce je nutné připravit štočky pro tiskové barvy a správně je kalibrovat, celé nastavení zakázky má vysoké požadavky na odbornost obsluhy. Čas pro nastavení zakázky má čím dál tím vyšší podíl na celkovém času tisku zakázky, protože se délky zakázek zkracují [51].

- **Minimalizace odpadu**

V současnosti je vysokým trendem také ekologie a odpadové hospodářství. To se v tomto oboru týká nejen barev a výparů, které při tisku vznikají a musí být speciálním způsobem likvidované, ale také odpadu, který vzniká při nastavení tisku zakázky. V minulosti bylo běžné nastavit zakázku na stovkách metrů obalového materiálu, dnes je žádoucí vystačit si s desítkami metrů [51].

- **Opakovatelná / stálá kvalita**

Jak již bylo řečeno, v minulosti byly zakázky velkoobjemové. Do paměti nastavení stroje bylo možné uložit jen několik málo parametrů, podle kterých bylo možné tisk objednávky opakovat. V současnosti se zakázky zmenšují, ale obalový materiál se někdy tiskne opakovaně stejný. Proto je trendem ukládat do paměti stroje velké množství parametrů, tím pádem je možné rozjet uloženou zakázku v daleko kratším čase s menší spotřebou odpadního materiálu, na kterém se zakázka nastavovala. Pro opakovatelný tisk se uchovávají také štočky. Stálá kvalita znamená schopnost zajistit stejnou kvalitu na začátku i konci role [51].

- **Zvyšující se očekávání / náročnost zákazníků**

Ruku v ruce s novými technologiemi a trendy, které se v oblasti flexotisku objevují, rostou také očekávání zákazníků. Zákazník neočekává s novým strojem pouze vyšší rychlost. Žádá si inovaci, která se mu vzhledem k výše investice ekonomicky vyplatí [51].

- **Konkurenceschopnost**

Každý produkt by měl být konkurenceschopný, proto je nutné podrobně rozpracovat aktuální přímé i nepřímé substituty. Zákazníci společnosti chtějí být konkurenceschopní nejen v rámci flexotisku, ale i vzhledem k jiným technologiím, jako je hlubotisk aj. Podstatné je komunikovat k zákazníkům konkrétní výhodu, kterou získávají s nákupem stroje [51].

- **Udržitelný rozvoj / Ekologie**

Ekologie i udržitelný rozvoj je současný trend napříč více odvětvími. V odvětví flexotisku je nutné věnovat pozornost likvidaci barev, lepidel, rozpouštědel i vzniklým výparům. Například v Japonsku se preferují stroje s vybavením pro tisk vodními barvami. Na druhou stranu kvůli těmto vodním barvám je nutné konstruovat stroj s výkonnějším sušením [51].

- **Nedostupnost kvalifikované obsluhy strojů**

Trendem v odvětví je zaměstnávat jako obsluhu strojů méně kvalifikovanou pracovní sílu. Pro vývoj nových strojů to znamená snadnou a intuitivní obsluhu, ale také více automatizace a měřících přístrojů [51].

2.2 Audit marketingového mixu

Pro stanovení vhodné budoucí marketingové strategie společnosti CASIA spol. s r.o. je v první řadě nezbytné zanalyzovat současnou marketingovou politiku. V následujících podkapitolách jsou postupně vyhodnoceny jednotlivé oblasti marketingového mixu, tedy marketingové politiky, kterou společnost v současné době realizuje.

2.2.1 Produkt

Společnost CASIA spol. s r.o. nabízí velmi široké portfolio produktů. Nabídka produktu je směřována především za účelem potisku obalů pro potravinářský, kosmetický, a farmaceutický průmysl v oblastech polygrafie. Mezi doplňkové služby patří kompletace, copackaging a balení finálních produktů. Dále poskytuje dopravu výrobků přímo k zákazníkovi, formou vlastní dopravy. Velmi kvalitní produkty nepřinášejí společnosti výraznou reklamaci a tím je proto schopna snižovat náklady za dodatečnou výrobu. Moderní tiskařské technologie, kterými firma disponuje, jsou určeny širokému okruhu zákazníků [1] [5].

Portfolio produktů

V níže uvedených podkapitolách bude zhodnoceno současně nabízené portfolio produktů, které patří mezi hlavní skupiny produktů.

▪ **Flexibilní obaly**

Flexibilní obaly jsou dodávány jako součást celkového řešení konstrukce obalu. Vyrábějí se jako jednovrstvé nebo vícevrstvé. A to na bázi různých druhů papírů, plastů a hliníku, včetně jejich vzájemných kombinací [1] [5].

Materiály pro flexibilní obaly

Složení materiálu pro výrobu flexibilních obalů závisí na všech požadavcích jednotlivých zákazníků. Použití jednotlivých vrstev v obalu závisí také na bariérových vlastnostech a finálním vzhledu obalu. Všichni zákazníci mají k dispozici naše oddělení zákaznického servisu, a to včetně všech nátiskových strojů. Finálním produktem, který je vytvořen dle požadavků klienta, je jednovrstvý nebo vícevrstvý flexibilní obal. Tento obal se liší svým základem. Může být vyroben na bázi papíru, plastu (OPP, PE, PET, PA) nebo hliníku. Pro výrobu flexibilních obalů firma používá několik technik, díky kterým může garantovat perfektní výsledky (hlubotisk, 2x flexotisk 8 barev, digitální tisk 7 barev, kašírování rozpouštědlové, kašírování bezrozpouštědlové, řezání, unikátní kódování) [1] [5] [51].

▪ **Grafické etikety**

Grafické etikety nacházejí využití zejména v nápojovém a potravinářském průmyslu. Etikety jsou dodávány jako vysekávané, řezané nebo v kotoučích. Grafické etikety se tisknou za pomoci různých tiskových technologií, které zaručují perfektní výsledek. Tisk etiket je možný na různé materiály, tak aby plně vyhověli požadavkům zákazníka [1] [5] [51].

Typy grafických etiket

1) Papírové grafické etikety

Papírové grafické etikety (pro mokrý proces) jsou tištěny ofsetovou nebo hlubotiskovou technologií. Použitý materiál pro jejich výrobu může být bílý nebo metalizovaný papír. Tento druh etikety lze opatřit lakem nebo ražbou a dát jí libovolný tvar [1] [5] [51].

2) Polypropylenové grafické etikety

Polypropylenové grafické etikety jsou určeny zejména na PET láhve. Tyto etikety dodáváme buď v kotoučích, nebo řezané. Potisk polypropylenových etiket lze provádět hlubotiskem, nebo flexotiskem. U zakázek s vysokou kruhovostí, nebo proměnnými daty využíváme speciální digitální tisk [1] [5] [51].

3) Smrštitelné rukávové etikety

Smrštitelné rukávové etikety nebo také shrink sleeves jsou určeny na PET či skleněné lahve. Rukávové etikety vám můžeme dodat celkové v roli, nebo po jednotlivých kusech. Záleží na požadavcích jednotlivých zákazníků [1] [5] [51].

Pro výrobu grafických etiket používáme několik tiskových technologií, díky kterým můžeme garantovat perfektní výsledky (hlubotisk 8 a 10 barev, 2x ofset 6 barev + lak, 2x flexotisk 8 barev, digitální tisk 7 barev, vysekávací automaty s protitlakem, řezací linky, horká ražba, DPG certifikace [1] [5] [51].

▪ **Shrink sleeve - rukávová etiketa**

Výhodou smrštitelné rukávové etikety je využití celé plochy obalu pro marketingové účely i u náročných tvarů výrobku. Motiv je vytištěn na rubovou stranu obalu - spodní tisk, díky této technologii je zajištěna odolnost motivu a vysoký lesk finálního produktu. Shrink sleeve etikety se aplikují na balicí lince, smrštění probíhá pomocí horkého vzduchu nebo páry [1] [5] [51].

▪ **Sáčky pro balení potravin**

Jedná se převážně o sáčky pro balení pekařských a cukrářských výrobků, ovoce, zeleniny a dalších potravinářských produktů. Sáčky jsou dodávány jako volně ložené pro ruční balení nebo jsou uzpůsobeny pro balení na automatech. Pro balení potravin je používána mono orientovaná

polypropylenová fólie (PP CAST) zajišťující nepatrnou prodyšnost směrem ven, ale nepropustnost dovnitř sáčku. Tato vlastnost umožňuje tzv. dýchání baleného výrobku a zároveň zvyšuje i jeho životnost. Pro balení ovoce a zeleniny se převážně používá polyetylenová folie (PE). Sáčky mohou být opatřeny potiskem [1] [5] [51].

- **Víčka na vaničky**

Víčka pro uzavírání vaniček přivařováním v plnicích automatech. Víčko se aplikuje ve výrobní lince na plastový nebo papírový obal po naplnění. Tato technologie se převážně využívá v potravinářském a chemickém průmyslu [1] [5] [51].

- **Samolepicí etikety**

Samolepicí etikety se řadí mezi velmi žádané produkty. Tyto etikety tvoří širokou a dynamicky se rozvíjející oblast obalové techniky. Mohou se využít ve všech průmyslových odvětvích. Samolepicí etikety se vyrábí ze široké škály materiálů a lepidel, jejichž vzájemné kombinace umožňují použití jak pro běžné, tak pro vysoce speciální účely. V konečném zpracování dodáváme samolepicí etikety buď v kotoučích, nebo na arších. Potisk samolepicích etiket se provádí moderními technologiemi z oblasti vodového flexotisku, UV flexotisku, UV knihtisku či digitálního tisku [1] [5] [51].

Tabulka 4: Bodové ohodnocení produktu

Složky marketingového prvku: Product (produkt)	Důležitost složek				
	1	2	3	4	5
Značka (název) produktu			X		
Kvalita (jakost)					X
Provozní vlastnosti (parametry)		X			
Vzhled (design)				X	
Reference a záruky			X		
Dodací doba				X	
Patenty, ochranné známky, autorská práva	X				
Před a po prodejní služby		X			

Zdroj: zpracováno podle [1] [5]

2.2.2 Cena

Firma CASIA spol. s r.o. vychází při stanovení cen svých produktů ze dvou faktorů, které musí brát v úvahu [5] :

- ✓ náklady na výrobu daného produktu neboli finanční prostředky, které musí podnik vynaložit na výrobu daného produktu
- ✓ ceny srovnatelných výrobků na trhu

Na základě těchto dvou aspektů lze stanovit rozpětí, ve kterém je volena cena. Minimum je tvořeno výrobními náklady a maximum je dáno nejdražšími srovnatelnými výrobky. Cena konkrétního produktu je volena v tomto rozpětí a zahrnuje výrobní náklady, nákupní cenu materiálu, náklady na distribuce, režijní náklady a zisk. Firma CASIA spol. s r.o. působící v oboru polygrafie je jedna z největších v České republice, však není schopna dosahovat v tomto specifickém odvětví úspor z rozsahu. Jelikož upřednostňuje rychlost dodání a kvalitu, tak není v porovnání s konkurenty nejlevnější. Z těchto faktů vychází základ využívané cenové politiky, která není zaměřená na dosažení nejnižší cenové úrovně na trhu, nýbrž na dosažení vyšší kvality a rychlosti dodání, tudíž i vyšší ceny ve srovnání s konkurencí, neboli vytvoření vyšší přidané hodnoty [5].

Podnik v rámci „klasické zakázky“ stanovuje ceny na základě nákladového principu. Při zpracování zakázky je vytvořen plán na její realizaci. Ten je zahrnut do finální ceny zakázky. Interně stanovené částky za hodinu práce různých odborných činností vycházejí z hodinové mzdy těchto pracovníků „ošetřené“ dalšími náklady a marží podniku. Výsledná cena pak může být upravena dle cen konkurence. Při podpisu kontraktů vychází dohodnutá předběžná cena z upravených výsledků analýzy projektu, spolu s ní je dohodnuta možnost navýšení. Navýšení ceny, které musí předem schválit, nebývá vnímán zákazníky pozitivně, nejedná-li se o požadavek navíc, vzešlý z jejich strany. Výsledky podniku tak do značné míry ovlivňuje počáteční zpracování zakázky. Společnost však ve většině případů dbá na individuální přístup ke svým zákazníkům a proto také stanovení ceny je v tomto případě složitou záležitostí [5].

Tabulka 5: Bodové ohodnocení ceny

Složky marketingového prvku: Price (cena)	Důležitost složek				
	1	2	3	4	5
Výše ceny					X
Doba splatnosti			X		
Slevy a srážky				X	
Platební podmínky		X			
Úvěrové podmínky (splátkový úvěr)	X				

Zdroj: zpracováno podle [1] [5]

2.2.3 Distribuce

Společnost CASIA spol. s r.o. zajišťuje distribuci převážně za pomoci cest přímých. Vzhledem k dlouholetému působení na trhu se firma přednostně snaží o dlouhodobou spolupráci se stávajícími zákazníky a samozřejmě o získávání nových. Tato činnost je zajišťována obchodním zástupcem a jednatelem společnosti, jenž jednotlivým zákazníkům věnují maximální pozornost. Veškerá distribuce zboží je zajišťována vlastní autodopravou,

případně dopravou smluvních partnerů. Poskytováním vlastní dopravy přímo k zákazníkům firma získává konkurenční výhodu, kde šetří další náklady s přepravou jinou společností a tím i urychluje termín dodání. Na druhou stranu, musí zajišťovat logistiku ohledně vyřízení kamionu a nákladních vozidel. Ne vždy, je vytiženost těchto vozidel naplněna a tím firmě vznikají dodatečné náklady s prostoje. Materiál potřebný pro výrobu, je po objednání navážen do vlastního skladu v sídle firmy. Z tohoto skladu je následně využíván k výrobě požadované zakázky, kde po zpracování je ve formě hotového produktu, buď hned distribuován přímo k zákazníkovi, nebo je opět přesunut na sklad, kde čeká na další vyexpedování. Firma disponuje velkými skladovacími prostory, které z velké míry využívá. Zákazník dle dotazníkového šetření a analýzy prováděné obchodním zástupcem a jednatelem firmy neshledává nedostatek s distribučními kanály firmy [5].

Správné nastavení distribučních cest, je vyžadováno v každé správné marketingové strategii, která chce být v navrhovaných změnách účinná. Příprava souvisí s rozhodnutím, jaký preferovat způsob prodeje a s uvažným výběrem výrobců, dodavatelů a zprostředkovatelů [5].

Tabulka 6: Bodové ohodnocení distribuce

Složky market. prvku: Promotion (distribuce)	Důležitost složek				
	1	2	3	4	5
Velikost a umístění zásob					X
Umístění produktu (Merchandising)			X		
Přeprava				X	
Rychlost dodávek				X	
Včasnost dodávek			X		
Úplnost dodávek		X			
Bezchybnost fakturace a dokumentace	X				
Velikost dodávek		X			
Velikost prodejního teritoria			X		

Zdroj: zpracováno podle [1] [5]

2.2.4 Propagace

Společnost CASIA spol. s r.o. zaměřuje propagaci především na osobní prodej, který je hlavní propagací společnosti [5].

▪ Osobní prodej

Společnost v současné době klade největší důraz právě na tento způsob propagace. Tuto činnost zajišťuje ve společnosti 1 obchodní zástupce a jednatel společnosti, kteří působí především v terénu a jsou v přímém kontaktu se stávajícími a novými zákazníky. Obchodníci informují zákazníky o novinkách v sortimentu a vysvětlují jim propagační materiály, kde je popsán podrobný popis a technická specifikace výrobků. Dále vedou komunikaci se

zákazníkem, jejímž cílem je získat potřebné informace. Při osobním jednání je kladen důraz na komunikační schopnosti a vyjednávání, vedoucí k uzavření obchodu [5].

- **Internetová reklama**

Tuto formu reklamy společnost využívá především na svých internetových stránkách www.casia.cz. Na této adrese lze najít informace o společnosti, nabízených produktech a poskytovaných službách. V současné době se jedná o pasivní webové stránky, které nejsou zcela dopracované. Z celkového hlediska lze konstatovat, že stránky potřebují nutnou obnovu včetně zlepšení propagace, přehledného členění a grafických úprav [5].

- **Podpora prodeje a reklama**

V tomto odvětví je masová reklama bezpředmětná. Jelikož v celé České republice je jen malý počet firem poskytující služby v obalovém průmyslu, firmy vyhledávající tyto služby si vždy cestičku ke společnosti najdou. Firma se proto snaží rozšiřovat dobré jméno společnosti. Společnost CASIA spol. s r.o. má 50% podíl ve společnosti zabývající se přepravní a autobusovou dopravou. Z tohoto důvodu se naskytla možnost reklamy, přímo na tyto dopravní prostředky. V loňském roce díky zakoupení luxusního autobusu, se logo CASIA objevilo ve většině automobilových magazínech a časopisech [5].

Tabulka 7: Bodové ohodnocení propagace

Složky marketingového prvku: Propagace	Důležitost složek				
	1	2	3	4	5
Reklama				X	
Podpora prodeje - <i>slevy, soutěže, poukázky</i>			X		
Public relations (publicita)		X			
Propagace - <i>výstavy, semináře, upomínkové předměty</i>			X		
Přímí marketing					X
Snadnost komunikace s firmou - <i>telefony</i>				X	
Výzkum spokojenosti zákazníků	X				

Zdroj: zpracováno podle [1] [5]

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní situace v podniku, představující jednu z podskupin situační analýzy, bude zaměřena především na části, které mají podle autora zásadní vliv na fungování společnosti CASIA spol. s r.o. Jedná se především o hmotné a nehmotné zdroje podniku, lidské zdroje a finanční analýzu [11] [29].

2.3.1 Finanční analýza firmy CASIA spol. s r.o.

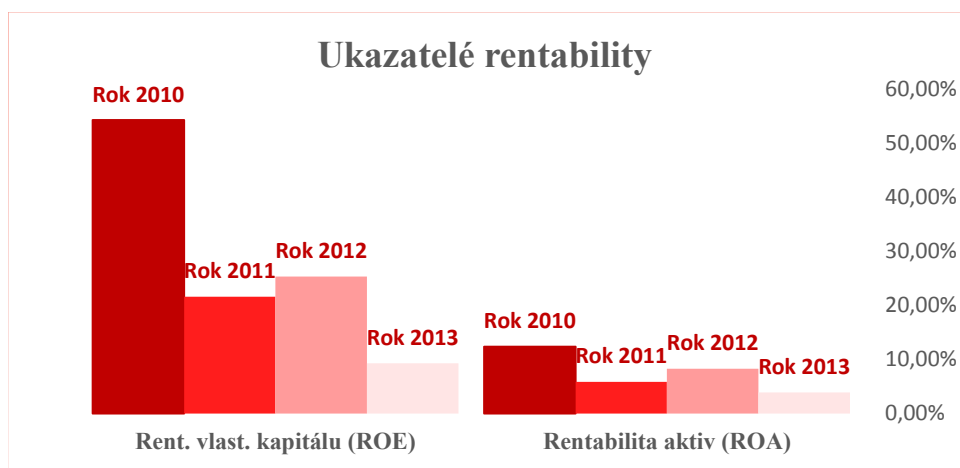
K posouzení hospodaření firmy je vypracována finanční analýza z vybraných ukazatelů za roky 2010-2013. Rok 2014 nebyl sledován a vypracován, neboť firma podléhá auditu a své daňové přiznání daně z příjmů právnických osob a roční závěrku podá až ke konci června roku 2015 [11] [29].

Jelikož hlavním strategickým cílem je zvýšení ziskovosti podniku, jsou na prvním místě uvedeny ukazatele rentability, aby bylo patrné, jak si firma v minulých letech vedla a při vytváření strategických akcí se přihlíželo i na předchozí roky podnikatelské činnosti. Dále se analýza zabývá zkoumáním aktivity, likvidity i zadluženosti firmy. Nakonec byl spočítán bankrotní Altmanův model „Z-score“, pro informaci, zda firma neprojevuje nějaké náznaky finančních problémů. Ke všem ukazatelům je i pro lepší představu vypracováno grafické znázornění a zhodnocení výsledných hodnot [11] [29].

Tabulka 8: Ukazatele rentability a data potřebná pro výpočet

ukazatel	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
HV za účetní období	8 686	4 934	6 980	2 903
Daně z příjmu	2 043	1 222	1 720	739
Průměrná aktiva	70 124	84 138	84 105	74 257
Průměrný vlastní kapitál	16 001	22 810	27 567	31 309
Rent. vlast. kapitálu (ROE)	54,28%	21,63%	25,32%	9,27%
Rentabilita aktiv (ROA)	12,38%	5,86%	8,3%	3,9%

Zdroj: zpracováno podle [11] [29]



Obrázek 12: Ukazatele rentability

Zdroj: zpracované podle [5] [29]

V roce 2011 zaznamenala společnost prudké snížení ziskovosti, které bylo zapříčiněno navýšením vlastního kapitálu a poklesem výsledku hospodaření za účetní období. Společnost v tomto trendu pokračovala i v dalších letech, kde ukazatel ROE až na malý výkyv v roce 2012

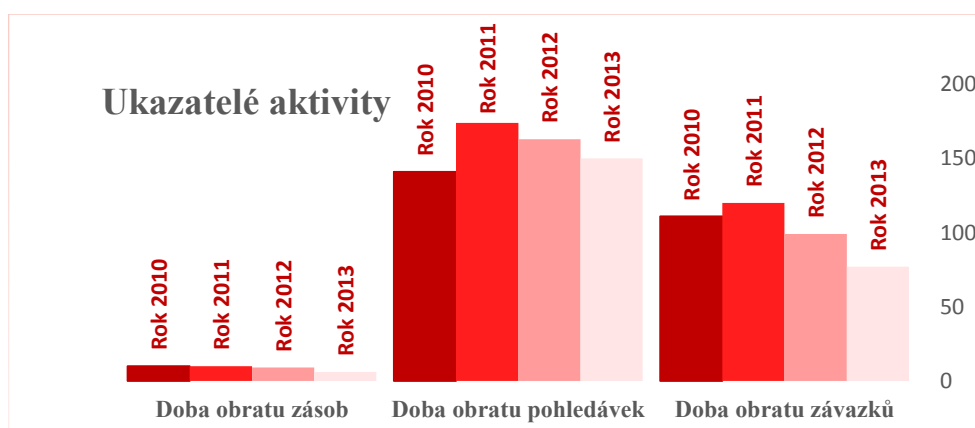
stále klesal. Ve stejném trendu se pohyboval i ukazatel rentability aktiv, kde hlavní příčinou bylo, podobně jako u rentability vlastního kapitálu, snižování hospodářského výsledku [5] [29].

Dalšími ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele aktivity, kde je vidět, jakou obrátkovost mají zásoby i pohledávky a zda v nich firma zbytečně nezadržuje finanční prostředky, které by se daly využít mnohem efektivněji. Hned po nich následují ukazatele likvidity a zadluženosti, kde je jasně zřetelné, jak byl podnik během předcházejících let likvidní a jaká byla jeho míra zadluženosti [5] [29].

Tabulka 9: Ukazatele aktivity a data potřebná pro výpočet

ukazatel	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Průměrné zásoby	1 937	1 778	1 712	991
Průměrné tržby za prodej zboží	68 367	66 650	65 596	70 405
Průměrné závazky	20 794	21 904	17 843	14 808
Průměrné pohledávky	26 517	31 864	29 388	28 913
Doba obratu zásob	10	10	9	6
Doba obratu pohledávek	141	174	163	150
Doba obratu závazků	111	120	99	77

Zdroj: zpracované podle [5] [29]



Obrázek 13: Ukazatele aktivity

Zdroj: zpracováno podle [5] [29]

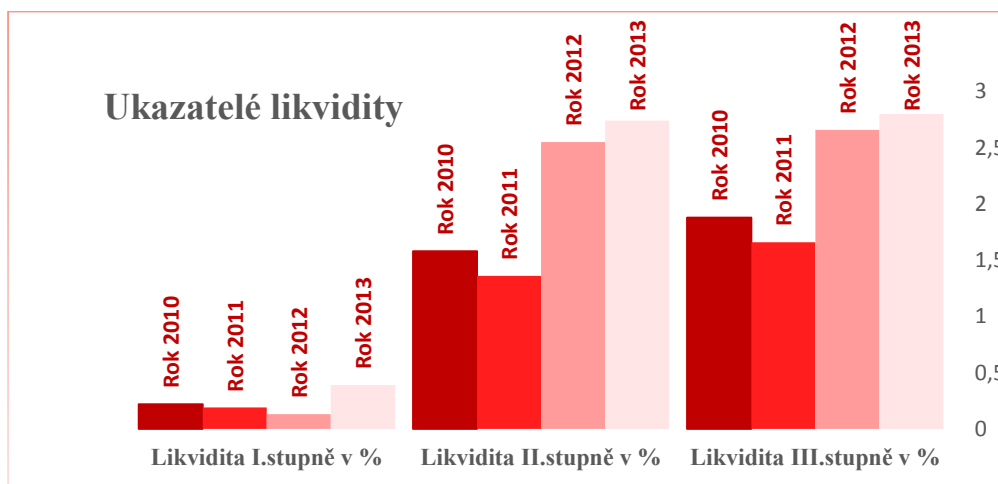
Vlivem hospodářské krize hodně dodavatelů nabízelo své produkty za zvýhodněné ceny. I když společnost svoje zásoby pomalu snižovala, tak to nekonala razantním způsobem a snažila se využívat těchto zvýhodněných cen k jejich udržení. Do roku 2011 doba obratu pohledávek a doba obratu závazků vzestupně stoupala, však tento rok dostal trend opačnou tendenci a začal se v roce 2013 z pohledu obratu pohledávek dostávat k hodnotě z roku 2010 a z pohledu závazků se dostal dokonce pod hodnotu z roku 2010 [5] [29].

Tabulka 10: Ukazatele likvidity a data potřebná pro výpočet

ukazatel	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Σ oběžná aktiva	37 095	39 070	28 980	37 554

Σ krátkodobé závazky	19 720	23 531	10 908	13 368
Σ krátkodobé pohledávky	26 730	27 598	26 478	31 347
Σ krátkodobí finanční majetek	4 452	4 430	1 421	5 297
Likvidita I.stupně v %	0,22	0,19	0,13	0,39
Likvidita II.stupně v %	1,58	1,36	2,55	2,74
Likvidita III.stupně v %	1,88	1,66	2,66	2,8

Zdroj: zpracované podle [5] [29]



Obrázek 14: Ukazatele likvidity

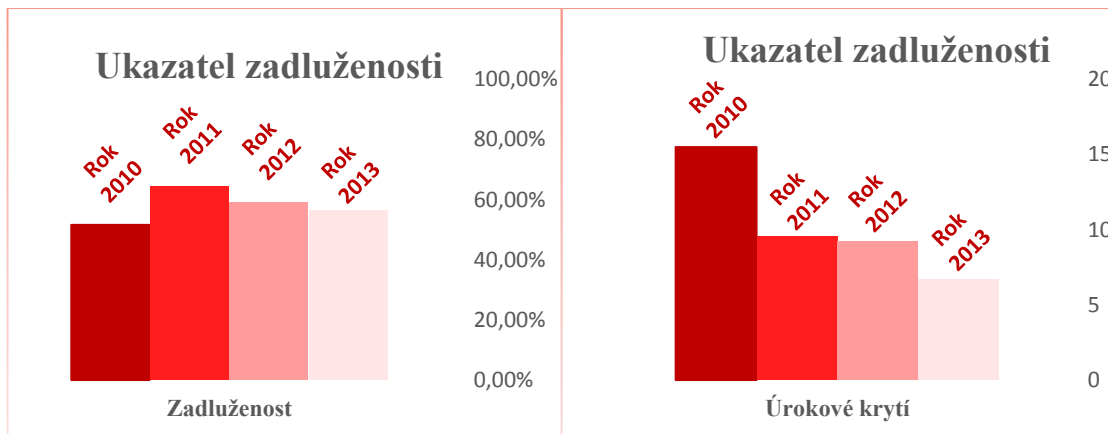
Zdroj: zpracováno podle [5] [29]

Společnost do roku 2012 stále snižovala okamžitou likviditu, až se dostala pod optimální mez 0,2. V roce 2013 se opět dostala do optima díky zvýšení finančního majetku. Pohotovou i běžnou likviditu udržuje společnost mírně nad optimem, kdy hlavně v letech 2012 a 2013 dosahuje až dvojnásobných hodnot. Tento vzestup je zapříčiněn především snížením krátkodobých závazků, a to o víc než o polovinu [5] [29].

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti a data potřebná pro výpočet

Ukazatel	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Σ dlouhodobé závazky	315	241	1 005	4 335
Σ krátkodobé závazky	19 720	23 531	10 908	13 368
Σ krátkodobé úvěry	17 711	37 631	31 260	25 020
Σ dlouhodobé úvěry	-	-	-	-
Σ pasiva	73 095	95 180	73 030	75 483
Nákladové úroky	740	720	1 056	644
Zisk před zdaněním	10 730	6 156	8 700	3 642
Σ výdaje příštích období	-	-	-	-
Zadluženost	51,63%	64,51%	59,11%	56,59%
Úrokové krytí	15,5	9,55	9,24	6,66

Zdroj: zpracováno podle [5] [29]



Obrázek 15: Ukazatele zadluženosti

Zdroj: zpracováno podle [5] [29]

Společnost si udržuje optimální poměr 60 % cizích zdrojů v rozmezí necelých 15%. Zrovna tak v úrokovém krytí dosahuje vysokých hodnot, kde je schopna zaplatit úroky ze svých úvěrů poté, co uhradí všechny další náklady spojené s jeho provozem. Sice rok od roku se tyto hodnoty snižují, ale pořád vypovídají o dobrém úrokovém krytím [5] [29].

Tabulka 12: Altmanův „Z score model“ a data potřebná pro výpočet

ukazatel	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Σ oběžná aktiva	37 095	39 070	28 980	37 554
Σ krátkodobé závazky	19 720	23 531	10 908	13 368
Σ pasiva	73 095	95 180	73 030	75 483
Nákladové úroky	740	720	1 056	644
Zisk před zdaněním	10 730	6 156	8 700	3 642
Vlastní kapitál	16 001	22 810	27 567	31 309
Nerozdělený zisk z min. let	11 437	20 123	22 657	29 288
Σ Tržby za prodej zboží	68 367	66 650	65 596	70 405
Σ Cizí zdroje	52 746	69 903	43 173	42 723
Altmanův model	1,8513	1,3563	2,0198	1,9728

Zdroj: zpracováno podle [5] [29]

Jednotlivé indexy byly vypočítány následovně:

$$x_1 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$2010: (37\,095 - 19\,720) / 73\,095 = 0,2377$$

$$2011: (39\,070 - 23\,531) / 95\,180 = 0,1632$$

$$2012: (28\,980 - 10\,908) / 73\,030 = 0,2474$$

$$2013: (37\,554 - 13\,368) / 75\,483 = 0,3204$$

$$x_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk minulých let}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$2010: 11\,437 / 73\,095 = 0,1565$$

$$2011: 20\,123 / 95\,180 = 0,2114$$

$$2012: 22\,657 / 73\,030 = 0,3102$$

$$2013: 29\,228 / 75\,483 = 0,3872$$

$$x_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$2010: (10\,730 + 740) / 73\,095 = 0,1569$$

$$2011: (6\,156 + 720) / 95\,180 = 0,0722$$

$$2012: (8\,700 + 1\,056) / 73\,030 = 0,1336$$

$$2013: (3\,642 + 644) / 75\,483 = 0,0568$$

$$x_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$2010: 16\,001 / 52\,746 = 0,3034$$

$$2011: 22\,810 / 69\,903 = 0,3263$$

$$2012: 27\,567 / 43\,173 = 0,6385$$

$$2013: 31\,309 / 42\,723 = 0,7328$$

$$x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$2010: 68\,367 / 73\,095 = 0,9353$$

$$2011: 66\,650 / 95\,180 = 0,7003$$

$$2012: 65\,596 / 73\,030 = 0,8982$$

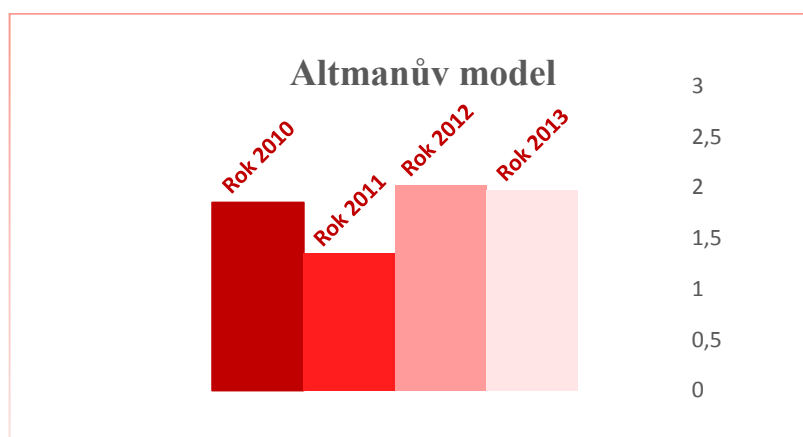
$$2013: 70\,405 / 75\,483 = 0,9327$$

$$\mathbf{2010: Z = 0,717 * 0,2377 + 0,847 * 0,1565 + 3,107 * 0,1569 + 0,420 * 0,3034 + 0,998 * 0,9353 = 1,8513}$$

$$\mathbf{2011: Z = 0,717 * 0,1632 + 0,847 * 0,2114 + 3,107 * 0,0722 + 0,420 * 0,3263 + 0,998 * 0,7003 = 1,3563}$$

$$\mathbf{2012: Z = 0,717 * 0,2474 + 0,847 * 0,3102 + 3,107 * 0,1336 + 0,420 * 0,6385 + 0,998 * 0,8982 = 2,0198}$$

$$\mathbf{2013: Z = 0,717 * 0,3204 + 0,847 * 0,3872 + 3,107 * 0,0568 + 0,420 * 0,7328 + 0,998 * 0,9327 = 1,9728}$$



Obrázek 16: Graf Altmanův „Z score model“

Zdroj: zpracováno podle [5] [53]

Společnost CASIA spol. s r.o. se za všechny sledované roky nachází v tzv. šedé zóně. Může to být zapříčiněno odvětvím, ve kterém firma působí. Poslední ukazatel naznačuje poměr aktiv k tržbám, které jsou menší než samostatná aktiva. To je zapříčiněno velkým počátečním kapitálem ke koupi technologií a tiskařských strojů, které se dlouho odepisují a jsou rentabilní v dlouhodobém časovém horizontu [53].

2.3.2 Zhodnocení silných a slabých stránek podniku

Tabulka 13: Zhodnocení silných a slabých stránek podniku

Faktor	Váha faktoru	Posouzení stavu (výkonnost)						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Organizace								
Získávat nové zákazníky	0,15		X					-0,3
Kvalita vedení společnosti	0,1					X		0,2
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,15		X					-0,3
Péče o zákazníky	0,15						X	0,45
Systém hodnocení zaměstnanců	0,05		X					-0,1
Know how	0,2						X	0,6
Funkčnost programu: zakázkový, odbytový, účetní a informační program	0,05				X			0,05
Omezené jazykové znalosti manažerů	0,05	X						-0,15
Potřeba pracovníka marketingu	0,1		X					-0,2
	$\Sigma = 1$							
Marketing								
Propagace produktů	0,4			X				-0,4
Prezentace firmy	0,4		X					-0,8
Efektivnost reklamy	0,2			X				-0,2
	$\Sigma = 1$							
Produkt								
Kvalita produktů	0,2					X		0,4
Šíře portfolia produktů	0,1			X				-0,1
Zkušenosti v oboru	0,05				X			0,05
Moderní technologie	0,15						X	0,45
Rychlost dodání	0,15						X	0,45
Vlastní doprava	0,05					X		0,1
Vyšší ceny za prodej než u	0,15		X					-0,3
Flexibilita výroby	0,15						X	0,45
	$\Sigma = 1$							
Finance								
Efektivita prodeje	0,2				X			0,2
Cash flow	0,2			X				-0,2
Finanční stabilita podniku	0,2						X	0,6
Kapitálové zdroje	0,15					X		0,3
Režijní náklady	0,25		X					-0,5
	$\Sigma = 1$							

Zdroj: zpracováno podle [2] [5] [9]

Výše uvedená tabulka hodnotí silné a slabé stránky podniku, jenž vycházejí z vnitřního prostředí. Každému faktoru byla přidělena váha a hodnota faktoru a následně byl bodově ohodnocen jejich stav. Slabé stránky jsou označeny minusovými hodnotami a silné stránky značí hodnoty plusové. Výsledkem součinu je hodnota faktoru, na jejímž základě byly faktory s podstatnými hodnoty vybrány pro zanesení do matice SWOT. Hodnota pro silné stránky byla stanovena na 0,4 a hodnota pro slabé stránky na -0,3 [9] [43].

2.4 Analýza vnějšího prostředí

2.4.1 Porterova analýza pěti - konkurenčních sil

Porterova analýza je zaměřena na oborové okolí firmy, jež je ovlivněno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Firmy uspokojující zákazníky určitými výrobky a službami si až na výjimky vzájemně konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Porterův model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví na určitém trhu je především určována pěti základními faktory. Těmi jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. Porterův model pěti sil konkurenčního prostředí určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil, jimiž jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty [32] [51].

▪ Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Hrozba vstupu nových výrobců v oblasti polygrafie sice existuje, ale není moc velká. Při vstupu do tiskařského odvětví, je totiž nutno nakoupit velmi drahé strojní vybavení, což znamená velké fixní náklady. Zcela nová firma si pak musí budovat jméno a získávat nové zákazníky. Je nutné rovněž rozumět dané problematice, která je nutná k působení na daném trhu. Proto know how v tomto oboru poskytuje potřebnou konkurenční výhodu. Jelikož je trh v tomto oboru nasycen, je vstup nového subjektu vždy podnícen strategií nízkých nákladů, aby mohl konkurovat zavedeným značkám. Na druhou stranu se nové či stávající firmy nekalým jednáním mohou dostat, vlivem projektů na ušetření energií, k výhodným dotacím od státu či Evropské Unie [32] [51].

▪ Rivalita mezi firmami

Současná situace na trhu je nepříznivá pro výrobce s malou kapitálovou účastí. Jelikož v tiskařském průmyslu je velká konkurence, hraje velkou roli i cenová politika jednotlivých

subjektů na trhu. Konkurence na trhu je tedy velká a to hlavně cenová. Společnost CASIA spol. s r.o. patří v tiskařském odvětví ke středním firmám, a proto se nemusí podřizovat nabídkám a cenám velkých firem, aby zůstala konkurenceschopná. V současné době patří mezi 4 přední firmy s nejmodernějším vybavením na trhu. Na trhu se vyskytuje ještě přibližně 5 menších firem, které obsazují tržní výklenky. Mezi největší konkurenty patří [32] [51]:

AL INVEST Břidličná, a.s.

Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. je významný evropský a největší tuzemský výrobce obalových materiálů a válcovaných polotovarů z hliníku, který zaměstnává více jak 800 lidí z bruntálského regionu. Je členem mezinárodní hliníkářské asociace EAFA, obalové asociace SYBA, Jihočeské hospodářské komory a Sdružení českých zkušeben a laboratoří. Získali prestižní ocenění Obal roku 2009 v kategorii obalové materiály za exponát Máslo - tradice z Vysočiny. Toto ocenění získali také v předcházejících letech 2006 a 2007 [46].

AS divize TAPA Tábor

První zmínka o společnosti je z roku 1911, kdy byla založena pod názvem Lučební továrna, spol. s r.o. V následujících obdobích se stejně jako vlastnická struktura postupně měnil i výrobní program. Od roku 1962 vyrábí flexibilní obaly na bázi plastů, kovů, papírů a jejich vzájemných kombinacích. Je významným dodavatelem obalů v oblasti flexotisku, jak v rámci ČR tak i celého evropského regionu. Na těchto trzích jsou aktivní a úspěšní [45].

OTK GROUP, a.s.

Obchodní tiskárny Kolín mají dlouholetou tradici. Závod byl založen pražským typografem J. L. Bayerem v roce 1879. Původně se jednalo o kamenotiskárnu, kde byly pomocí chromolitografie tištěny nástěnné kalendáře a barvotiskové obrázky. První nástěnný kalendář byl vytištěn v roce 1884. Teprve později bylo započato s výrobou útržkových blokových kalendářů, zřízeno oddělení knihtisku, ofsetového tisku, litografie a rozsáhlé knihařství pro výrobu obchodních knih. Závod se brzy stal největší tuzemskou továrnou na výrobu kalendářů. Po roce 1989 byl podnik odstátněn založením akciové společnosti a v roce 1995 byl plně privatizován [49].

V letech 1995 až 2001 probíhala první fáze intenzivního investičního programu, zejména v oblasti technologií pro flexibilní obaly, samolepicí a grafické etikety. V dalších letech se jednoznačně ukázalo, že technologické směřování do těchto prioritních oblastí je správné, a s ohledem na vývoj a narůstající požadavky trhu v ČR a střední Evropě byla realizována druhá fáze rozsáhlých technologických investic. Mezi hlavní investice v letech 2003–2009 bylo

zakoupení druhého hlubotiskového stroje, několika kaširovacích strojů a automatu pro rytí hlubotiskových válců. Dále byly pořízeny dva UV flexotiskové stroje, offsetové stroje, digitální tiskový stroj a další technologie, včetně nového automatického CTP a DTP zařízení. Koncem roku 2013 proběhla fúze společností Obchodní tiskárny a OTK GROUP a nástupnickou společností se stala akciová společnost OTK GROUP [49].

▪ **Vyjednávací síla odběratele**

Firma má více zaběhnutých odběratelů a každý rok jí přibývají jednorázoví odběratelé. Do současné doby poskytla své produkty přibližně 1410 zákazníkům a ze 70 je ve stálém kontaktu. O stálý kontakt s odběrateli se stará jednatel firmy a obchodní zástupce, kteří přímo sjednávají obchody a dělají prezentaci značky. V současné době díky obchodnímu zastoupení má firma více stálých zákazníků než jednorázových. Stálým odběratelům nabízí firma slevy a akční nabídky, aby si udržela jejich přízeň a stálý odbyt. Odběratelé mají proto pocit, že se o ně firma stará, a tak na ni s cenou nijak výrazně netlačí. Vyjednávací síla odběratelů není přehnaně silná. Pokud by ale firma ztrácela své stále odběratele a byla závislá na malém počtu odběratelů, jejich síla by zesílila [32] [51].

Odběratel vybírá ve většině případů svého dodavatele pro firmu především podle ceny, kde materiál nedosahuje požadované kvality. Výroba je pak díky nižší ceně materiálu sice levnější, ale na druhé straně se zvyšuje zmetkovost, která výrobu opět prodraží. Podnik by se měl snažit z tohoto řetězce vystoupit a aktivně se zapojovat do výběru svých dodavatelů, kde by rozhodujícími faktory pro výběr dodavatele měly být: cena, kvalita, přijatelnost pro odběratele [32].

Další ohrožení ze strany odběratelů představuje přesun výroby do zahraničí nebo změna výroby. Firma musí objednávat materiál přibližně 6 týdnů dopředu. Velikost objednávky materiálu se odvíjí podle vývoje předchozích objednávek pro konkrétní firmu. Problém nastává ve chvíli, kdy zákazník, který objednává 3 týdny dopředu, změní výrobu nebo se jí rozhodne přesunout do zahraničí. V praxi pak mohou nastat 3 základní řešení nebo jejich vzájemná kombinace [32]:

- firmě zůstane nepotřebný materiál,
- na základě smluv materiál zaplatí odběratel,
- na základě smluv se materiál vrátí dodavateli.

Následující tabulka analyzuje uspokojení potřeb zákazníků, kde v prostředním sloupci je hodnoceno, jak velký význam klade zákazník na určitou funkci. Hodnotící škála je od 1 do 5

bodů, kde 5 bodů vystihuje, že pro zákazníka má daná funkce „klíčový význam“, za 4 body je funkce „velmi významná“, za 3 body „důležitá“, 2 body „méně důležitá“ a za jeden bod zákazník hodnotu (danou funkcí) „nevnímá“. Druhý sloupec vystihuje, jak společnost uspokojuje funkci ve srovnání s nejlepším konkurentem na trhu. Hodnotící škála je rovněž od 1 do 5, kde 5 bodů vystihuje „jedinečně, výrazně lépe“, 4 body vystihují „lépe, než většina konkurentů“, 3 body vystihují „průměrně“, 2 body „hůře, než většina konkurentů“, jeden bod „velmi špatně“ [32] [43].

Tabulka 14: Analýza uspokojování potřeb zákazníků

Faktor	Základní společnost CASIA spol. s r.o.	
	Význam funkce pro zákazníka	Porovnání se s konkurencemi
Akceptovatelná cena	3	2
Kvalita produktů	5	5
Finanční podmínky	4	3
Rychlost dodávky zakázky	4	5
Rozsah služeb	2	4
Komunikace	3	3
Know how	3	3
Propagační předměty	1	2
Rychlost vyřízení reklamací	2	1

Zdroj: zpracováno podle [43], podkladová data [5]

▪ **Vyjednávací síla dodavatele**

V současné době má firma 7 stěžejních dodavatelů v poměru 3 tuzemský a 4 zahraniční. Má různé dodavatele pro barvy, pro technické doplňky, pro informační technologie, jiné pro materiály atd. Společnost se také poohlíží po nových dodavatelích, hlavně pak ze zahraničí, kde je možnost ušetřit. Momentálně chce však společnost odebírat materiál převážně od tuzemských dodavatelů. S dodavateli v tomto odvětví je obtížné se domluvit na zvýhodněné objednávce, a proto firma se domlouvá na skontu, kdy odběratel (firma) disponuje finančními prostředky a díky tomu dodavateli uhradí faktury ještě před uplynutím fakturační doby o snížené procento. Pokud chce společnost udržet stávající kvalitu, kterou poskytuje, tak vyjednává s kvalitnějšími dodavateli, kteří jsou ale samozřejmě zase dražší. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy pro firmu také poměrně malá [32].

▪ Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tiskařském průmyslu není velká. I když se jedná o střední firmu, která má v současné době nejmodernější vybavení, tak ani toto vybavení ji nikterak neumožňuje vyrábět naprosto jedinečný produkt. Podobné a stejné produkty nabízí jisté, byť malé množství firem. Ovšem s konkurencí a její nabídkou je firma schopna držet krok. Pokud by firma dokázala vyrobit nějaký zvláštní produkt nebo zavést patent, hrozba substitutů by se snížila [32].

Vyhodnocení Porterova modelu

Tabulka 15 popisuje dané odvětví jako průměrně konkurenční, které je charakteristické následujícími body [32]:

- ✓ Mezi největší bariéry vstupu patří zejména strojní vybavení, kvalifikovaná pracovní síla, know how a znalost prostředí.
- ✓ Firma má konkurenci především mezi zahraničními podniky. V současné době se na území České republiky vyskytují jen podniky s dlouholetou tradicí v oboru.
- ✓ Firma vyrábí obaly na zakázku a není je v současné době možno žádným způsobem substituovat.
- ✓ V daném oboru rozhoduje cena a kvalita, proto se význam vstupů neustále zvyšuje
- ✓ Využívají se speciální stroje, které se neustále vyvíjí a inovují.
- ✓ Daný obor je náročný na kvalifikaci obchodních zástupců a to i na jejich flexibilitu.
- ✓ Míra inovací je ovlivněna zákazníky: firma se musí přizpůsobit vývoji jednotlivých výrobků svých odběratelů.

Tabulka 15: Výsledky Porterovy analýzy

Faktor	Slabá	Podprůměrná	Průměrná	Nadprůměrná	Silná
Ohrožení ze strany nově příchozích		X			
Vyjednávací síla odběratelů				X	
Vyjednávací síla dodavatelů					X
Stávající konkurence podniku			X		
Hrozba vzniku substitutů	X				

Zdroj: zpracováno podle [5] [32]

2.4.2 PEST Analýza

Představuje jednu z metod zkoumání vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci firmy. Tuto metodu aplikujeme na organizaci v kontextu analýzy vnějších faktorů, u kterých předpokládáme, že by mohly ovlivňovat organizaci do budoucna. Je také základem pro zpracování dalších prognóz a predikce budoucího vývoje firmy [2] [17].

Tabulka 16: PEST analýza

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Pracovní právo (občanský zákoník)	Úrokové míry, Inflace
Politická stabilita	Vývoj cen energií
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Nezaměstnanost, průměrná mzda
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: zpracováno podle [2] [17]

▪ Politicko-legislativní faktory

Politické vlivy spočívají u firmy zejména ve vývoji politické a legislativní situace a na dopadech na daný segment trhu, kde firma působí. Z tohoto také odvozujeme současný politický vývoj a činnost současné koaliční vlády a její opatření směřující k oživení a růstu ekonomiky v rámci České republiky. Firma na základě tohoto může vycházet z příležitostí, které nabízí například grantová a dotační politika a souvisejících programů týkající se podpory zaměstnanosti a tvorby nových pracovních míst. Toto jsou oblasti, kde může firma potencionálně získat zajímavé finanční prostředky pro svoji investiční a další rozvojovou činnost, včetně toho, že může poskytnout v rámci svého regionu nová pracovní místa. Jako problém se jeví zejména některá politická rozhodnutí, související například s možností zvyšování firemních daní [2] [17].

Existence a působení firmy je ovlivněna mnohými zákony zejména Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, sazba daně pro rok 2012 činí 19%, kdy jsou daněny veškeré příjmy z vykonávané činnosti a také z nakládání s veškerým majetkem. Firma je od počátku založení plátcem DPH, proto se jí také týká Zákon o DPH. Zvyšováním či snižováním DPH činnost firmy

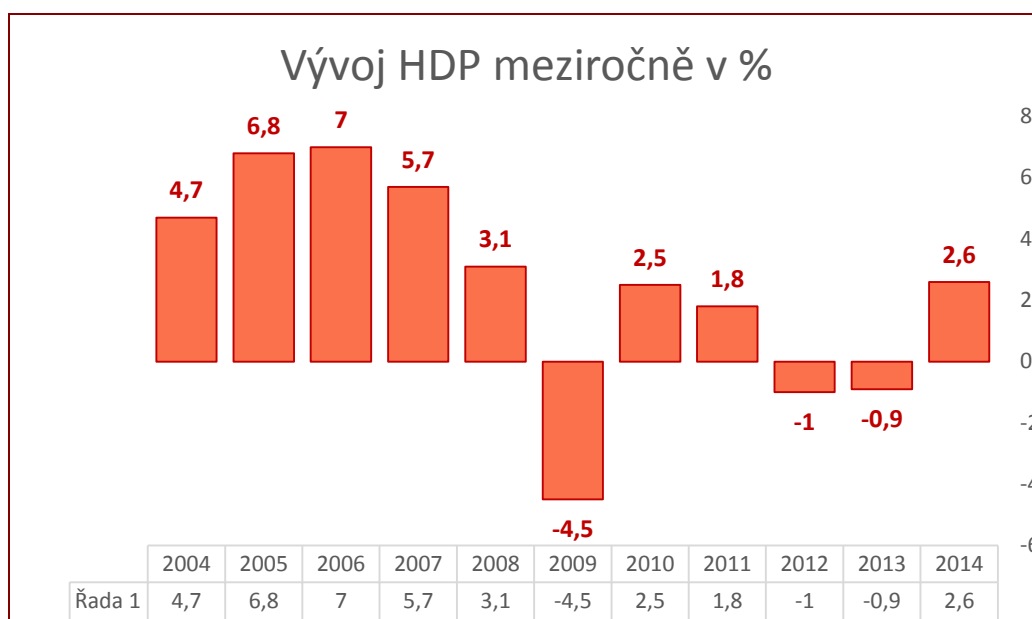
velmi ovlivňuje, jelikož zákazníci citlivě reagují na změnu cen. Firma se řídí také například Zákonem o silniční dani, jelikož má k dispozici několik automobilů používané v podnikání a má 50% podíl v přepravní a autobusové dopravě. Dalšími ovlivňujícími zákony jsou mzdové předpisy a zákony, Zákony o sociálním a zdravotním pojištění, nemocenském pojištění a Zákoníkem práce. Firma jako společnost s ručením omezeným se řídí také obchodním zákoníkem [2] [17].

Byrokracie v České republice firmě stěžuje své působení, vedle výroby svých výrobků je neustále nucena změnou vyhlášek rekonstruovat své prostory, měnit vyhovující účetní softwary apod. Podnik musí dbát také na nové směrnice z Evropské unie. Dalším faktorem je dodržování nového Občanského zákoníku, který obsahuje několik zákonů, týkající se přímo působení firmy (např. pracovní zákoník, který upravuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem). Každého zaměstnance musí také proškolit v bezpečnosti práce [2] [17].

▪ **Ekonomické faktory**

Ovlivňují firmu, jak už bylo uvedeno, na různých úrovních, jak z hlediska vývoje místní ekonomiky a trhu, tak z hlediska ekonomik ostatních sousedních členských států EU. Základem firem je tak utvářet si finanční rezervy pro nepředvídatelné situace a případně pro inovační aktivity. Od ekonomického vývoje také firmy přizpůsobují svoje rozhodování a strategické plánování. Současná predikce ekonomického vývoje se jeví jako příznivější, než v minulých letech. Na základě vývoje ekonomických ukazatelů může firma ovlivňovat svou cenovou, marketingovou a obecně konkurenční politiku, a také musí sledovat jednotlivé ukazatele, jako inflaci, úrokové míry, nezaměstnanost, hrubý domácí produkt apod. [2] [17]

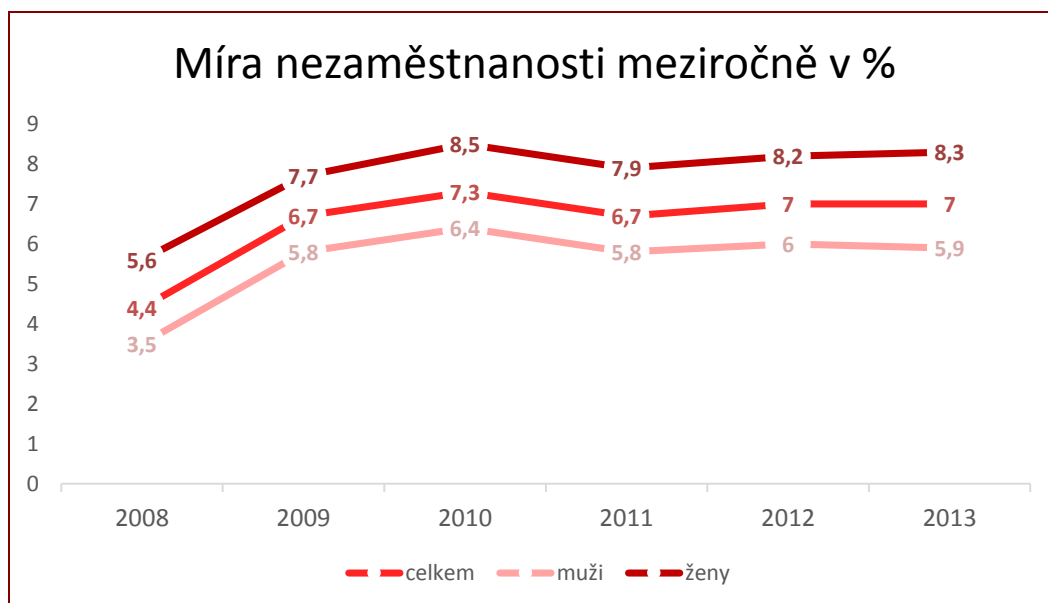
Od vzniku společnosti do roku 2008, kdy Českou republiku postihla celosvětová hospodářská krize, se zisky firmy zvyšovaly přibližně stejně, jako celá ekonomika České republiky. V roce 2009 HDP prudce pokleslo na -4,5% oproti roku 2008, kdy HDP bylo 3,1%. V současné době HDP kolísá ze záporných čísel, kdy tomu bylo v roce 2012 a 2013, do kladných jak tomu bylo v loňském roce 2014 a to platí výhledově i pro rok 2015. Vývoj HDP v letech přehledně ukazuje následující obrázek [2] [17].



Obrázek 17: Vývoj HDP v posledních 10 letech

Zdroj: zpracováno podle [52]

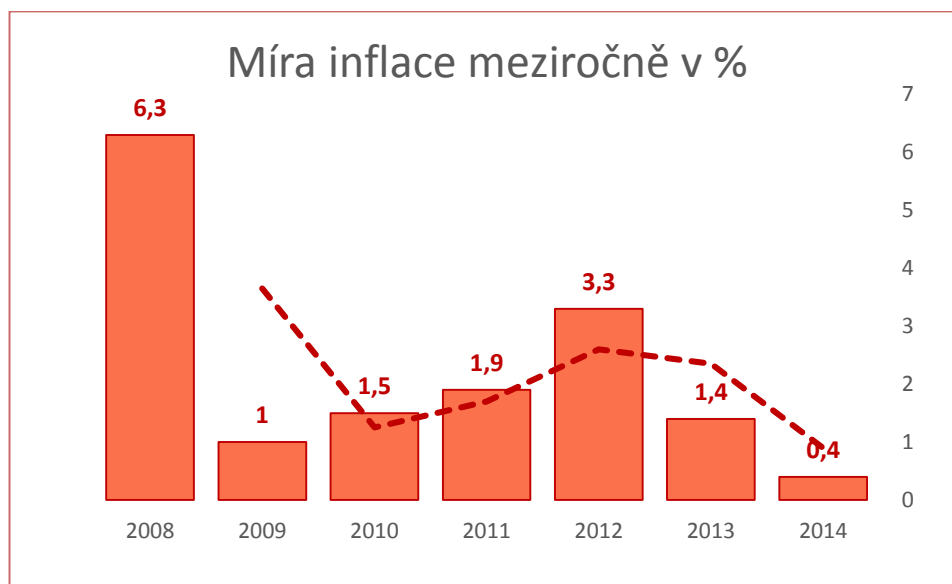
Dalším ekonomickým faktorem je nezaměstnanost. V roce 2014 každé čtvrtletí míra nezaměstnanosti stále klesala a tento trend se přehoupnul až do roku 2015. Firma CASIA spol. s r.o. i přes klesající poptávku po volných místech nezaznamenává větší problémy s udržení svých zaměstnanců. V okrese Trutnov, kde má firma své sídlo byla k 28 únoru 2014 míra nezaměstnanosti 6,4% a stále klesá. Vývoj míry nezaměstnanosti v letech přehledně ukazuje následující obrázek.



Obrázek 18: Míra nezaměstnanosti v posledních 5 letech

Zdroj: zpracováno podle[40]

Dalším významným hlediskem, které firmu ovlivňuje, je inflace. Inflace obecně znamená růst cenové hladiny v čase. Zvyšování cen výrazně ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů, zejména u výrobků firmy, které nejsou základními potravinami. V roce 2014 byla průměrná meziroční míra inflace 0,4%. Od poloviny roku 2014 se ve vývoji cen začala projevovat oživující domácí ekonomika a zrychlující mzdový růst. Vlivem uvedených faktorů se celková inflace dostane v roce 2015 lehce nad 2% cíl ČNB, měnově politická inflace se vrátí k cíli [47].



Obrázek 19: Míra inflace za posledních 7 let

Zdroj: zpracováno podle [47]

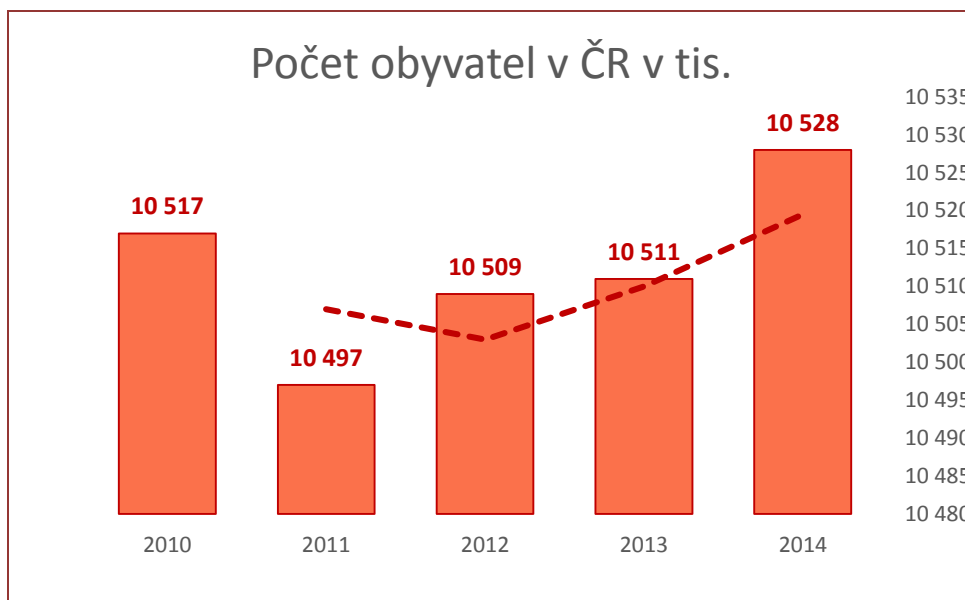
Firma také sleduje měnový kurz, jelikož má odběratele a dodavatele z Německé spolkové republiky a platby probíhají v eurech. Nejedná se ovšem o tak zásadní faktor ve firmě, tudíž posilování či oslabování koruny firmu příliš neovlivňuje [40].

▪ **Sociální faktor**

V sociálních faktorech se často posuzuje demografická stránka dané země (jaký byl počet obyvatel za sledované období atd.), hustota osídlení, životní úroveň, vzdělanost lidí, spotřební zvyky kupujících atd. Analyzovaná firma je těmito faktory ovlivňována velice málo. Jak už bylo řečeno, firma se zabývá výrobou obalů svým odběratelům, kterými jsou většinou potravinářské firmy, ne koneční zákazníci, spotřebitelé. Firma se nachází tedy v pozici zprostředkovatele v rámci distribuční cesty mezi výrobní firmou a zákazníkem (odběratelem), který zpracovává výrobky dodané analyzovanou firmou. Podrobná specifikace výše uvedených faktorů není rozhodující, ale přesto jsou níže analyzovány některé z nich [17] [40].

Demografický vývoj obyvatelstva – ovlivňuje potřeby a životní úroveň obyvatelstva. Podle českého statistického úřadu, je počet obyvatel s trvalým nebo dlouhodobým pobytem v České

republiky 10 528 477. Oproti předešlému roku je to nárůst o 17 tisíc obyvatel. V tomto údaji je ovšem zahrnuti i počet imigrantů. Zvyšování počtu obyvatel tedy není dáno vyšší porodností nebo výraznějším prodloužením života (Obr. 15). Český statistický úřad naopak zaznamenal zvyšující se počet obyvatel nad 65 let. Stárnutí obyvatelstva, které bylo zaznamenáno již od poloviny 20. století ve střední Evropě tak nadále pokračuje.



Obrázek 20: Počet obyvatel v ČR za posledních 5 let

Zdroj: zpracováno podle [40]

Životní úroveň obyvatelstva – Základním sociálním faktorem je především zvyšující se životní úroveň obyvatelstva a tím způsobená změna životního stylu těchto lidí. Proto se mění a upřednostňuje především orientace na zákazníka, který požaduje dražší a kvalitnější výrobky a služby. Obecně by se měl podnik zaměřit na demografický vývoj obyvatelstva, vliv pracovní síly, vzdělání a zvyšující se průměrný věk populace. Rovněž ovlivňuje kupní sílu obyvatel a zadluženost. Průměrná mzda obyvatel ČR činí 26 067 Kč pro čtvrté čtvrtletí roku 2011. Ukazatel průměrné mzdy je ale velmi citlivý na extrémní hodnoty, které ho výrazně zkreslují. Skutečný průměr lépe vystihuje střední hodnota (medián), který udává, že na průměrnou mzdu nedosahují dvě třetiny obyvatelstva ČR. Největší podíl na růst cen domácností měly kategorie bydlení a potravin [40].

Dostupná data ČNB vykazují, že zadluženost domácností od roku 1993 vzrostla jedenáctinásobně z původních 92,8 mld. Kč a to především z titulu poskytnutých hypoték na bydlení. V minulosti neúměrný zájem o úvěry se vlivem finanční krize snížil [2] [40].

- **Technologické faktory**

Technologické faktory byly ovlivněny v minulých letech snížením investic do rozvoje nové výroby a do vývoje nových produktů, z důvodu finanční a ekonomické krize. Technologické faktory jsou pro firmu příležitostí, která může zvýšit její konkurenceschopnost v daném segmentu trhu mezi jednotlivými firmami. Je založena nejenom na investičních příležitostech, ale také na aktivitách, které souvisejí s rozvojem strategických partnerství s jinými firmami na trhu s cílem zefektivnit svoji výrobu i související činnosti, a také posílit svoje tržní postavení v daném segmentu trhu. Technologické faktory spočívají také v technologických inovacích v rámci firmy, konkrétně jsou to pak inovace ve výrobě a její jednotlivé náležitosti. Dále jsou to například nová multifunkční zařízení, která zrychlují a zefektivňují výrobu produktů [17] [40].

Pomocí internetu, webových stránek se firma CASIA spol. s r.o. prezentuje a představuje potenciálním zákazníkům. Internet používá dennodenně jak k interní komunikaci se svými zaměstnanci, tak ke komunikaci např. formou emailu se svými odběrateli a potenciálními zákazníky. Na internetu může daná firma najít i údaje o konkurenci, o vývoji v odvětví a další informace pro ni důležitých a užitečných. Telekomunikace pomocí mobilní sítě je v České republice nejrozšířenější formou komunikace. Konkurence na poli mobilních operátorů zaručuje pestrou nabídku pro firemní zákazníky. Mobilní operátoři například nabízejí zvýhodněné volání mezi zaměstnanci firmy, čímž firma ušetří na nákladech spojených s telekomunikací [17] [40].

Změny v technologických normách vyráběných výrobků nemají přímý dopad na analyzovanou firmu, ta je pouhým zprostředkovatelem. Firmě mohou vzniknout případné náklady spojené s nákupem zboží v podobě vyšší ceny účtované dodavatelem, kterému díky zavádění nových technologií vzniknout dodatečné náklady na výrobu. Některé literatury uvádí kromě těchto faktorů i Ekologický faktor. Ekologie je jedno z důležitých témat propírané veřejností a dostává se do podvědomí stále více a více lidí. Veřejnost i stát se snaží prosazovat ekologii ve všech podnikatelských sférách a je na ni kladen velký důraz. Stát se snaží, aby firmy při výrobě svých výrobků používaly ekologičtější postupy, nepouštěly do ovzduší tolik škodlivých surovin, které ničí životní prostředí, jež nás obklopuje. Koneční spotřebitelé v dnešní době více vyžadují ekologické výrobky a pro firmy, které začínají „myslet“ ekologicky je toto rozhodnutí do budoucna velice výhodné, sice s většími počátečními náklady na zavedení ekologicky úspornějších výrobních procesů, ale s velkou návratností v budoucnu. Ekologie je hudba budoucnosti, a proto se stát snaží pomocí různých ekologických daní a vyhlášek, kterými se musí firmy řídit, ochraňovat už tak zdevastované životní prostředí. Ekologický faktor nepřímo ovlivňuje danou firmu, která se zabývá velkoobchodem a je v roli zprostředkovatelem mezi jednotlivými články řetězce. Firma by sama od sebe v rámci zapojení se do ekologických

programů mohla požadovat od svých dodavatelů zboží ekologičtěji vyrobené, ale nemusela by se setkat s tím samým pozitivním přístupem k ekologii ze strany svých odběratelů. Společnost získala certifikáty prokazující shodu systému řízení s požadavky normy CSN EN ISO 9001:2001 (v oblasti jakosti) [17] [40].

2.4.3 Zhodnocení příležitostí a hrozeb v okolí podniku

Níže uvedená tabulka hodnotí příležitosti a ohrožení, které přicházejí z vnějšku podniku. Každému faktoru byla přidělena váha a hodnota faktoru a následně byl bodově ohodnocen jejich stav. Výsledkem součinu je hodnota faktoru, na jejímž základě byly faktory s podstatnými hodnoty vybrány pro zanesení do matice SWOT. Hodnota daného faktoru a tím i význam pro společnost byl konzultován s jednatelem společnosti. Hodnota pro faktor příležitostí a hrozby byla stanovena na 0,4 [9] [43].

Tabulka 17: Zhodnocení příležitostí a ohrožení

	Faktor	Váha faktoru	Hodnota faktoru			Hodnota faktoru
			malá	střední	velká	
Příležitosti	Makroekonomické vlivy					
	Trendy ve společnosti	0,2			X	0,6
	Růst domácí ekonomiky	0,15	X			0,15
	Dostupnost kvalitních marketingových pracovníků	0,1	X			0,1
	Dotační programy na technologie a vzdělávání	0,25		X		0,5
	Volné zahraniční trhy	0,15			X	0,45
	Informační technologie	0,15		X		0,3
		$\Sigma = 1$				
	Mikroekonomické vlivy					
	Sjednání lepších podmínek s dodavateli	0,25			X	0,75
	Spolupráce s dodavateli třetích zemí	0,15	X			0,15
	Nové produkty na trhu	0,2			X	0,6
	Spolupráce s odběrateli třetích zemí	0,15		X		0,3
	Vznik nové zahraniční firmy-příležitost v banchmarkingu	0,25		X		0,5
	$\Sigma = 1$					
Hrozby	Makroekonomické vlivy					
	Pokles reálné mzdy a tím pokles poptávky (recese)	0,3		X		0,6
	Zvyšování firemních daní	0,15		X		0,3
	Zvyšování standardů na ochranu životního prostředí	0,25			X	0,75
	Změny v legislativě	0,15	X			0,15
	Další finanční krize	0,15		X		0,3
		$\Sigma = 1$				
	Mikroekonomické vlivy					
	Lepší příležitosti pro zaměstnance od konkurenčních firem	0,3		X		0,6
	Dlouhodobé splatnosti a platební morálka odběratelů	0,1			X	0,3
	Konkurenční rivalita a tlak na snižování cen	0,25		X		0,5
	Vznik konkurenčního giganta	0,1	X			0,1
	Přesun zákazníků do zahraničí	0,25		X		0,5
		$\Sigma = 1$				

Zdroj: zpracování podle [2] [5] [9]

2.5 SWOT analýza

Na základě analýzy vnějšího prostředí bylo identifikováno několik příležitostí a ohrožení, které na podnik z jeho okolí, ať už oborového, národního nebo světového, působí. V rámci vnitřní analýzy podnikové situace byly odhaleny silné a slabé stránky. Významné faktory vybrané pomocí metod hodnotících sílu jejich vlivu jsou uvedeny v obrázku č. 20.

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p>S: Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká kvalita nabízených produktů • Rychlost dodání zákazníkovi • Finanční stabilita • Flexibilita výroby • Know how • Moderní technologie • Péče o zákazníky 	<p>W: Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny za prodej než u konkurenčních výrobců • Nízká propagace produktů • Vysoké režijní náklady • Nízká prezentace firmy • Získávat nové zákazníky • Kvalifikovaní pracovníci
Vnější původ (atributy prostředí)	<p>O: Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volné zahraniční trhy • Trendy ve společnosti • Dotační programy na technologie a vzdělávání • Sjednání lepších podmínek s dodavateli • Nové produkty na trhu • Vznik nové zahraniční firmy- příležitost v banchmarkingu 	<p>T: Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pokles reálné mzdy a tím pokles poptávky • Lepší příležitosti pro zaměstnance od konkurenčních firem • Zvyšování standardů na ochranu životního prostředí • Konkurenční rivalita a tlak na snižování cen • Přesun zákazníků do zahraničí

Obrázek 21: SW-OT analýzy

Zdroj: zpracováno podle [5] [13]

Pro vyhodnocení SWOT analýzy jsem využil metod IFE (Internal Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů) a EFE (External Factor Evaluation, tj. hodnocení externích faktorů) matice. Dá se tedy říci, že IFE matice hodnotí vnitřní prostředí firmy a EFE matice vnější prostředí. Aplikoval jsem metodiku hodnocení dílčích faktorů pomocí bodů ve škále 1 – 5, kdy maximální hodnota byla 5 [25].

Tabulka 18: Obodování silných a slabých stránek

	Název	Body	Váha	Vážené skóre
Silné stránky	Vysoká kvalita nabízených produktů	5	0,3	1,5
	Rychlost dodání zákazníkovi	5	0,2	1
	Finanční stabilita	4	0,15	0,6
	Flexibilita výroby	3	0,15	0,45
	Know how	4	0,1	0,4
	Moderní technologie	4	0,05	0,2
	Vlastní doprava	2	0,05	0,1
	Celkem		1	4,25
Slabé stránky	Vyšší ceny než u konkurenčních výrobců	3	0,3	0,9
	Zápach z natištěných barev	4	0,15	0,6
	Vysoké režijní náklady	3	0,2	0,6
	Omezené jazykové znalosti manažerů	5	0,05	0,25
	Získávat nové zákazníky	2	0,2	0,4
	Kvalifikovaní pracovníci	4	0,1	0,4
		Celkem		1

Zdroj: zpracováno podle [25]

Tabulka 19: Obodování příležitostí a hrozeb podniku

	Název	Body	Váha	Vážené skóre
Příležitosti	Volné zahraniční trhy	4	0,2	0,8
	Trendy ve společnosti	3	0,05	0,15
	Dotační programy na technologie a vzdělávání	2	0,15	0,3
	Sjednání lepších podmínek s dodavateli	4	0,2	0,8
	Nové produkty na trhu	5	0,25	1,25
	Vznik nové zahraniční firmy-příležitost v banchmarkingu	3	0,15	0,45
		Celkem		1
Hrozby	Pokles reálné mzdy a tím pokles poptávky	4	0,25	1
	Lepší příležitosti pro zaměstnance od konkurenčních firem	2	0,2	0,4
	Zvyšování standardů na ochranu životního prostředí	3	0,1	0,3
	Konkurenční rivalita a tlak na snižování	5	0,3	1,5
	Přesun zákazníků do zahraničí	1	0,15	0,15
		Celkem		1

Zdroj: zpracováno podle [25]

Zjištěné výsledky byly následně přeneseny do výsledné matice strategie firmy, neboli SWOT matice. Každému subjektu, který si vytváří SWOT analýzu, mohou vyjít čtyři základní

strategie, a to SO, WO, ST a WT. SO strategie představuje ofenzivní podnikatelský přístup, kdy podnik využívá svých silných stránek a zhodnocuje tím své příležitosti, které vznikají ve vnějším prostředí. Snaží se o vedoucí pozici na trhu, jeho strategie vyplývá z pozice síly. WO strategie se vyznačuje pomalým a postupným posilováním pozice na trhu, kdy by měl podnik využít příležitosti k odstranění svých slabých stránek. Pro ST strategii je typické, že firma využívá svoji silnou pozici k eliminaci nebezpečí, oslabení konkurence, čímž posiluje svoji pozici na trhu. Poslední strategií je strategie WT. Jedná se o obrannou strategii, kdy je podnik velmi často na hranici bankrotu. V tomto případě se musí zaměřit na odstranění svých slabých stránek a pokusit se vyhnout hrozbám z externího prostředí [2].

▪ **Strategie SO**

Na základě dlouholetých zkušeností v oboru a dobrém jméně společnosti se nabízí rozšíření distribuce za hranice České republiky, kde především díky vysoké poptávce a vyšším cenám na zahraničních trzích lze konkurovat i zaběhnutým zahraničním podnikům. Navázání další spolupráce se zahraničními výrobci surovin pro obalové produkty umožní cenovou výhodu při nákupu zařízení a možnost rozšířit portfolio produktů o nové technologie, které na tuzemském trhu chybí. Technologie jsou zaměřené především na úspornost energie, rychlost a kvalitu prováděného tisku, kterou v posledních letech upřednostňuje stále více odběratelů obalových výrobků. Tyto změny pomohou nejen při nabídce dosavadního sortimentu produktů, která bude pro zákazníky zajímavější, ale i při stanovování cen nabízených výrobků, které se stanou výhodnější oproti konkurenci. Díky úsporám a dobré finanční situaci firmy se skýtá možnost k využití zkvalitnění reklamy a tím i oslovení nových potencionálních zákazníků, kteří firmě přinesou zvýšení produkce a tím i dosažení vyššího zisku. [2] [25].

▪ **Strategie WO**

Na základě těchto změn v rozšíření působnosti podniku a zvýšení portfolia nabídky je předpoklad rostoucích tržeb a celkové zlepšení prosperity podniku. Tyto finanční prostředky lze následně využít pro přijetí nového pracovníka z oblasti marketingu a pořízení nového informačního programu, který je pro úspěšné fungování podniku nezbytný. Tento program zcela jistě usnadní práci všem zaměstnancům a to zejména v oblasti propagace firmy a produktů, plánování a evidence zakázek a ke sledování finanční situace v podniku. Rovněž na základě těchto změn, by se dalo uvažovat o zvýšení kvalifikace zaměstnanců a to buď formou interních či externích školení. Vysoké režijní náklady, které jsou zapříčiněny držením výrobního materiálu na skladě, sice umožňují firmě rychle reagovat na vzniklou poptávku, ale

zvyšují tak cenu finálního produktu. Tomuto problému lze předcházet volbou kvalitních dodavatelů a nastavení systému JIT [2] [25].

- **Strategie ST**

Tato strategie nabízí především možnost využití komplexních služeb spojených s nabídkou zajímavých a kvalitních produktů pro zamezení poklesu poptávky v důsledku snížení reálných mezd. Snahou je především individuální péče o zákazníky spojená se vstřícným jednáním pracovníků a rychlým dodáním produktů přímo k zákazníkovi. Díky finanční stabilitě společnosti je dostatek prostředků na zlepšování firemní kultury a tím motivovat zaměstnance odvádět nadstandardní výkony a zamezit tak odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci. V dnešní době, kdy Česká republika je členem Evropské unie, jsou požadavky zvyšování standardů na ochranu životního prostředí. Díky moderním technologiím, kterými firma disponuje, má na vysoké úrovni kvalitu nabízených produktů a proto je schopna udržet tlak ze strany konkurence na snižování cen. Využitím vlastní dopravy lze částečně eliminovat odchod zákazníků ke konkurenčním zahraničním firmám [2] [25].

- **Strategie WT**

Tato defenzivní ústupová strategie je orientovaná především na minimalizaci hrozeb a slabých stránek podniku. V současné době situace ústupu v podniku nenastala a proto ani není záměrem definovat tuto strategii [2] [25].

2.5.1 Vyhodnocení SWOT matice

Na základě provedené SWOT analýzy a jejím vyhodnocením pomocí metod matic IFE a EFE vyplývá, že ve firmě převažují silné stránky nad slabými. Firma si ovšem musí dávat velký pozor ohledně externích faktorů, které ji ovlivňují. Příležitosti převažují nad hrozbami, což by mohlo mít příznivý vliv do budoucna. Kombinací svých silných stránek a příležitostí má připravenou dobrou pozici pro připravované strategie. Po zanesení všech údajů do SWOT matice a vzhledem k použité metodice (1 – nejhorší, 5 – nejlepší) jsem ve výsledné matici propojil vyšší hodnoty, tedy silné stránky a příležitosti. Vychází strategie SO, neboli využití [2] [25].

Tabulka 20: Vyhodnocení SWOT matice

		Interní faktory IFE	
Externí faktory EFE	SWOT matice	Silné stránky 4,25	Slabé stránky 3,15
	Příležitosti 3,75	SO	WO
	Hrozby 3,35	ST	WT

Zdroj: zpracováno podle [2] [25]

2.6 Dotazníkové šetření

Šetření bylo provedeno pro získání primárních informací, které budou využity jako další podklady při tvorbě marketingového plánu. Výsledky představují náhled zaměřený na spokojenost odběratelů a to zejména v těchto oblastech:

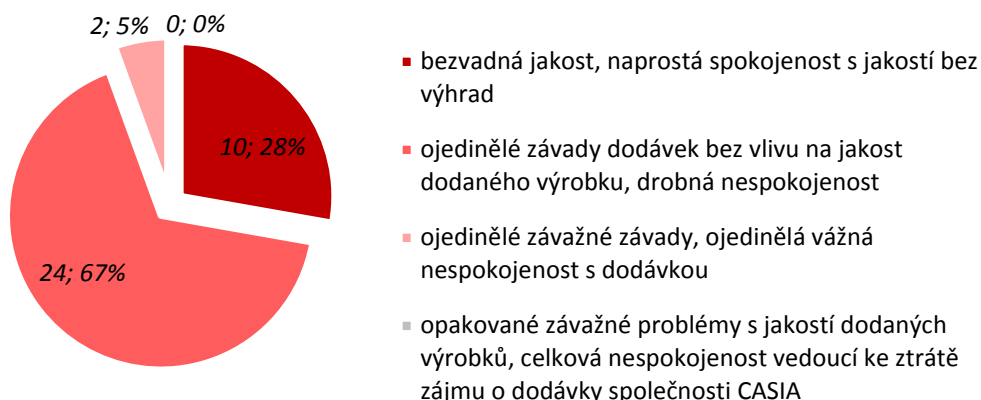
- ✓ Kvalita, cena a rychlost dodávaných produktů
- ✓ Komunikace zaměstnanců a jejich přístup
- ✓ Řešení reklamací

V registračním systému společnosti CASIA spol. s r.o. bylo v listopadu 2014 registrováno 1410 zákazníků (obchodních partnerů). V posledních dvou letech firma přijala minimálně jednu zakázku od 280 zákazníků. Pro sběr primárních dat byla použita metoda osobního a telefonického dotazování za použití nově vytvořeného dotazníku. Sestavení a vhodnost otázek v dotazníku bylo konzultováno s vedením společnosti a zaměstnanci. Pro ověření dotazníku v praxi byla provedena pilotáž na malém vzorku nezaujatých respondentů za účelem minimalizace šumů ve vnímání. Po konečné úpravě dotazníku bylo zahájeno dotazníkové šetření. Dotazník byl zaslán společností, které za poslední rok minimálně jednou opakovaly svoji zakázku. Celkově bylo osloveno 60 společností s návratností 60%. Dotazník bylo ochotno vyplnit 36 společností (odběratelů), které odpověděli na všechny kladené otázky. Ke sběru primárních dat byl zvolen kvantitativní výzkum. Prostředkem sběru dat byl dotazník (příloha A), který byl užít z kategorie dotazování. Jde o písemný způsob kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Po ukončeném sběru dat následovalo zpracování a analýza dat, které jsou vyhodnoceny a zaznamenány v následujících grafech. Výsledkem jsou návrhy a doporučení, které budou využity při návrhu marketingové strategie.

2.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: *Jakost dodaných výrobků*

Jakost dodaných výrobků



Obrázek 22: Graf znázorňující spokojenost s kvalitou výrobků

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

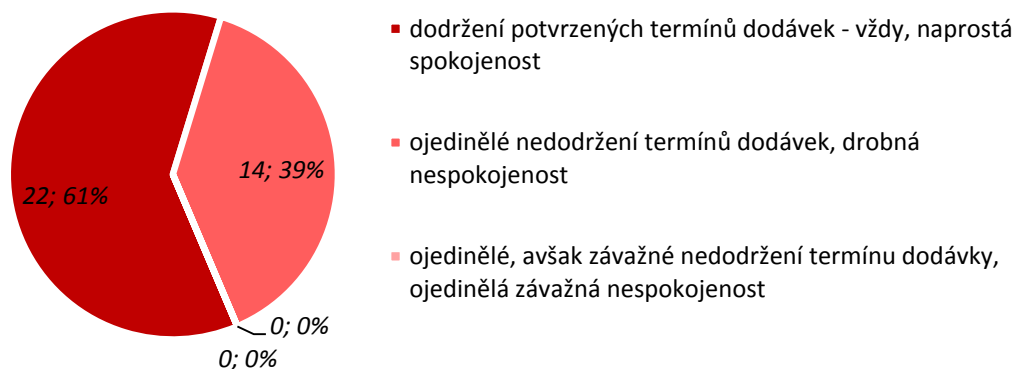
I když společnost si zakládá na kvalitě svých produktů, tak více jak polovina dotázaných odpověděli, že v dodávkách měli ojedinělé závady. Ojedinělé závažné závady zaznamenaly pouze dvě z dotazovaných společností. Však tyto závady se nikdy neopakovali.

Postřehy a návrhy k otázce č. 1

- ✓ Po konzultaci s jednatelem firmy byl vyvozen závěr, že ačkoli kvalita potisku je velmi kvalitní, tak ve většině případech zakázek, byť jen v malém množství (např. zakázka obsahuje 10 km potisku a jen 5 metrů je nekvalitní)
- ✓ Pokusit se odstranit tento nedostatek, zavedením přísnější výstupní kontroly, aby to nekazilo celou zakázku.

Otázka č. 2: *Dodržení potvrzených termínů dodávky*

Dodržení potvrzených termínů dodávky



Obrázek 23: Graf znázorňující spokojenost s dodržením termínů dodávky

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

Firma si velmi zakládá na rychlosti dodávky zakázek, které se odráží ve spokojenosti zákazníků ve výši 61%. K tomu také přistupuje s maximální zodpovědností a svým zákazníkům nabízí služby ve formě vlastní dopravy, kdy ručí za zakázku od vzniku až k převzetí. Drobnou nespokojenost uvedlo 39% zákazníků, kteří nedodržení termínů zaznamenali jen v ojedinělých zakázkách.

Postřehy a návrhy k otázce č. 2

- ✓ V závažném případě nedodržením dodacích termínů u více jak 10 % respondentů je nutno zjistit příčiny a zajistit nápravná opatření.

Otázka č. 3: *Cena dodaného zboží*

Cena dodaného zboží



Obrázek 24: Graf znázorňující spokojenost s cenou výrobků

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

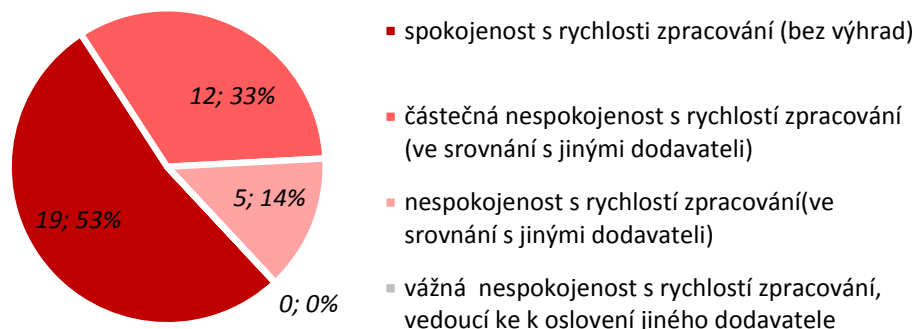
Vedení společnosti nerazí strategii nejnižší ceny, ale dle dotazovaných respondentů je patrná spíše spokojenost s cenou, kterou uvádí 28% zákazníků. Částečnou nespokojenost s cenou uvádí 72% dotázaných, kteří však s porovnáním s kvalitou produktů nevidí vážný problém.

Postřehy a návrhy k otázce č. 3

- ✓ Snížení režijních nákladů na skladovací prostory. Logisticky zabezpečit včasnost dodávek surovin od dodavatelů, zavedením systému JIT.

Otázka č. 4: *Rychlost zpracování nabídek*

Rychlost zpracování nabídek



Obrázek 25: Graf znázorňující spokojenost s rychlostí zpracování nabídek

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

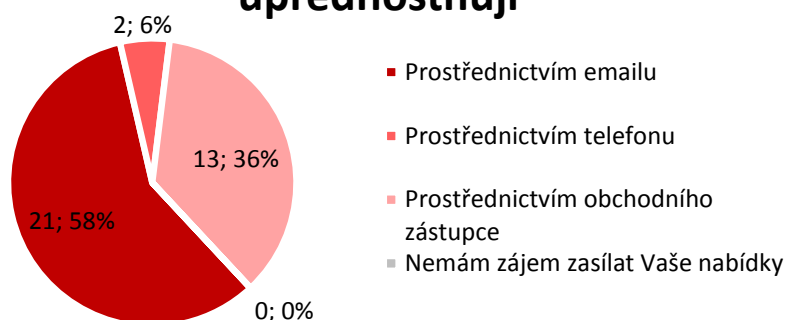
Velmi spokojeno s rychlostí zpracování zakázek je 53% dotázaných. 33% dotázaných má výhrady k rychlosti zpracování, však nevidí v tom větší problém. Zbývajících 14% jsou nespokojeni ve srovnání s konkurencí. Vážná nespokojenost s rychlostí zpracování není žádná dotázaná společnost.

Postřehy a návrhy k otázce č. 4

- ✓ Delegování zpracování zakázek na obchodní zástupce a vzájemná spolupráce.
- ✓ Sdělování reálných termínů odevzdání s časovou rezervou.

Otázka č. 5: *Nejvhodnější formu doručení nabídky upřednostňují*

Nejvhodnější formu doručení nabídky upřednostňují



Obrázek 26: Graf znázorňující nejvhodnější formu doručení nabídky

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

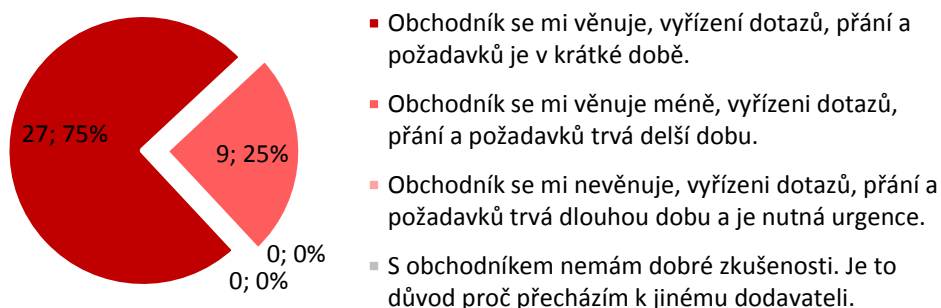
Zvýše znázorněného grafu je patrné, že obchodní partneři upřednostňují formu doručení nabídky prostřednictvím emailu. Tento druh komunikace vítá 58% dotázaných. Prostřednictvím obchodního zástupce a tím i osobní styk upřednostňuje 36% zákazníků. Telefonický kontakt by uvítalo pouze 6% zákazníků.

Postřehy a návrhy k otázce č. 5

- ✓ Vytvoření nové aktualizované emailové databáze, určené k rozesílání novinek, nabídek a zajímavých informací pro zákazníky.
- ✓ Delegování propagační činnosti na obchodní zástupce.
- ✓ Tvorba databáze s ohledem na možnou implementaci do nového podnikového programu, jehož pořízení je plánováno.

Otázka č. 6: *Přístup obchodního zástupce hodnotím*

Přístup obchodního zástupce hodnotím



Obrázek 27: Graf znázorňující přístup obchodního zástupce

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

Společnost se do současnosti prezentovala pouze prostřednictvím obchodního zástupce, který udržoval pravidelný obchodní styk se stávajícími klienty. V tomto ohledu tři čtvrtiny dotázaných je s prací obchodníka spokojeno. Zbývající čtvrtina odpověděla, že se jim obchodník věnuje méně a vyřízení požadavků trvá delší dobu. U žádného z dotazovaných respondentů nebylo zaznamenáno, že by se jim obchodní zástupce nevěnoval.

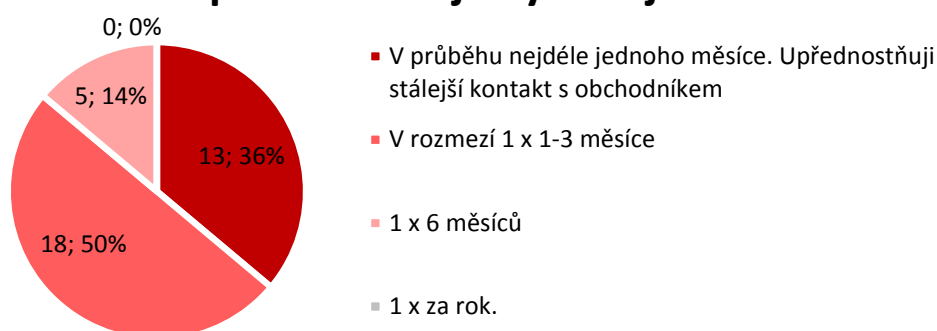
Postřehy a návrhy k otázce č. 6

- ✓ Obchodní styk s obchodními partnery zabezpečuje také jednatel firmy, který rovněž jedná i s novými klienty.
- ✓ Zamezit odkládání zákaznických požadavků a plnění potvrzených termínů.

- ✓ Při velké vytiženosti delegovat úkoly na obchodní přípravařky, nebo zajistit souhlas zákazníka o prodloužení termínu.

Otázka č. 7: *Návštěva obchodního zástupce v provozovně je vyhovující*

Návštěva obchodního zástupce v provozovně je vyhovující



Obrázek 28: Graf znázorňující optimální počet návštěv obchodního zástupce

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

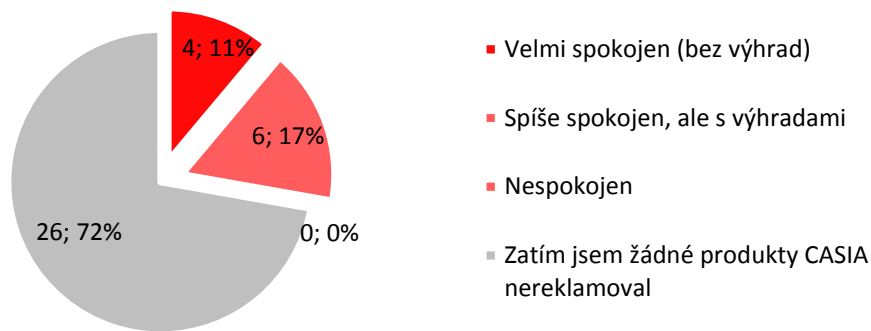
36% respondentů uvedlo, že návštěva obchodního zástupce je dostačující 1x měsíčně, 50 % upřednostňuje návštěvu 1x v průběhu tří měsíců a pro 14 % je vyhovující návštěva 1x za 6 měsíců. Roční návštěvu neuvedl nikdo z dotazovaných. Dle jednatele firmy v minulosti docházelo k tomu, že byli upřednostňováni noví zákazníci a s těmi stávajícími se pomalu vytrácel kontakt. Firma se vystavovala hrozbě, že tito zákazníci přebere konkurenční firma.

Postřehy a návrhy k otázce č. 7

- ✓ Počet zákazníků přidělených na jednotlivé obchodní zástupce odpovídá počtu několika set zákazníků, což neumožňuje individuální spolupráci se všemi.
- ✓ Bylo doporučeno rozdělení zákazníků do 3 skupin dle bonity, předpokládaných přínosů a aktuálního obrátu a na základě těchto výsledků zaujmout konkrétní pozici.
 - Pro 1. nejdůležitější skupinu preferovat osobní kontakt.
 - Pro 2. důležitou skupinu preferovat telefonní kontakt.
 - Pro 3. méně důležitou skupinu preferovat emailový kontakt.

Otázka č. 8: *S vyřízením reklamací jsem*

S vyřízením reklamací jsem



Obrázek 29: Graf znázorňující spokojenost s vyřízením reklamací

Zdroj: výzkumná sonda - vlastní zpracování [5]

Z výše uvedeného grafu je patné, že většina respondentů zatím žádné produkty nereklamovala a ti co reklamovali, tak jejich požadavky byly vyřízeny bez výhrad, popřípadě v 17% s drobnými výhradami.

Postřehy a návrhy k otázce č. 8

- ✓ Společnost vyrábí produkty ve vysoké kvalitě a k reklamacím vadných produktů dochází jen zřídka (jak bylo uvedeno v otázce č 1).
- ✓ Řešení reklamací zajistit v rozmezí od 2 do 10 pracovních dnů s ohledem na jejich charakter.

2.7 Metoda Balanced Scorecard

▪ Finanční perspektiva

„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů“

Finanční perspektivy jsou jakýmsi hrotem pyramidy všech ostatních perspektiv, tedy všechny ostatní cíle a aktivity směřují právě ke splnění jednoho nebo více cílů této perspektivy [14] [19].

Zvýšení ziskovosti podniku

Dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a aktivity by měly podniku umožnit tohoto cíle dosáhnout. Pro tuto perspektivu je dále velmi typické, že její strategické cíle často vypovídají o výkonnosti, nákladové situaci a strategií růstu sledovaných

podnikových jednotek. V rámci finanční perspektivy je však vždy nutné uvažovat určitou míru rizika a nestability, které musí podnik podstoupit při realizaci strategie. Podnik se musí zaměřit na to, aby dosahoval co nejlepších hodnot ve vybraných ukazatelích rentability, což je důležité pro jeho finanční zdraví a stabilitu. Jako měřítko jsem pro plnění tohoto finančního cíle zvolil rentabilitu vlastního kapitálu a produkční sílu [14] [19].

Zvyšování hodnoty firmy

Tento cíl naplňuje primární cíl firmy pro majitele, což je dlouhodobý ekonomický zisk. V podstatě se jedná o referenční cíl pro všechny ostatní cíle. Je to jakési vyjádření toho, jak se nám daří naplňovat všechny ostatní strategie. Měřítkem je v tomto případě výsledek ostatních měřítek v navazujících cílech, které mají vliv na zvyšování hodnoty společnosti [14] [19].

Růst tržeb

Růst tržeb patří opět mezi základní finanční cíle. Vzhledem ke strategii růstu je potřeba, aby se tržby společnosti v čase zvyšovaly. Měřítkem jsem v tomto případě zvolil poměr současného stavu tržeb a stavu tržeb v minulém období. Jedná se o ukazatel, který poukazuje na časový vývoj tržeb a případné problémy [14] [19].

▪ **Zákaznická perspektiva**

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

Cíle v této perspektivě se snaží vyjádřit vztah ke zdrojům hodnoty firmy, tedy k jejím klientům. Vztah ke klientům je považován za klíčový pro vývoj obratu společnosti [14] [19].

Nové strategické umístění

Vlivem ekonomické krize, která sice pročistila trh a dala příležitost firmě prosadit se, se tak novým cílem stává strategické umístění, kdy se jedná o částečný přechod a zaměření z jednoho segmentu zákazníků na druhý. V případě CASIA spol. s r.o. se jedná o zaměření na zákazníky z drogistického průmyslu, kteří preferují především kvalitní produkty a jsou ochotni zaplatit za kvalitu, návrh a rychlost zpracování zakázky. Firma by měla také hledat zákazníky na nových trzích, tak aby byla k nim blíže. Navrhovaným měřítkem by opět mohl být jejich počet, nebo dle dotazníkového šetření jejich spokojenost [14] [19].

Dlouhodobý vztah s klienty

Pro firmu je důležité, aby si s klienty vybuodovala dlouhodobý vztah. Dlouhodobé využívání služeb společnosti značí to, že je s nimi klient spokojen. Proto je důležitá kvalita, cena,

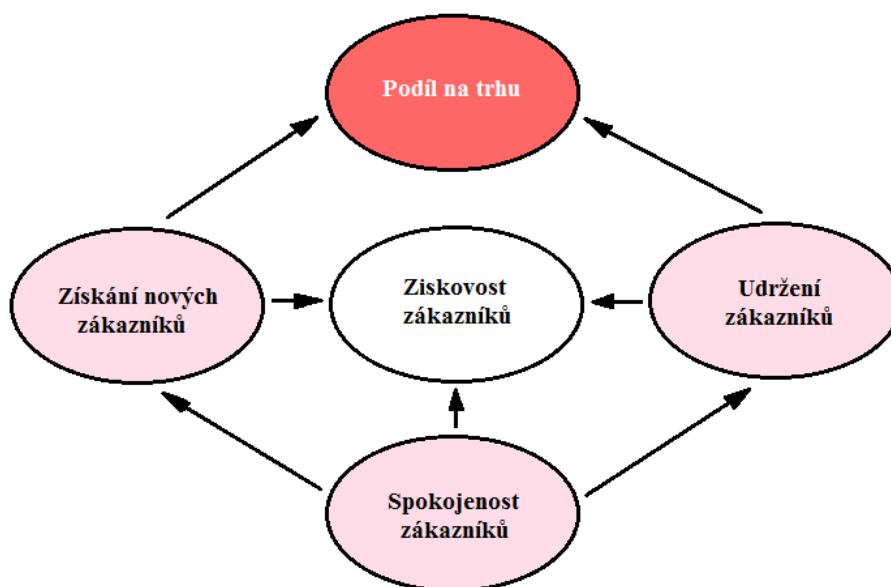
zkušenosti a dobré reference. Dlouhodobý vztah navíc umožní poznat klientovy potřeby, díky kterým může společnost přizpůsobit své produkty konkrétnímu klientovi na míru. Za měřítko jsem zvolil meziroční nárůst dlouhodobě obchodujících zákazníků. Za dlouhodobého zákazníka je považován zákazník, který se společností spolupracuje minimálně rok a realizuje aspoň jeden obchod za měsíc. Společnost od doby svého vzniku spolupracovala přibližně se 1420 zákazníky a z toho s 220 udržuje pravidelný obchodní styk [14] [19].

Zvyšování image podniku

Jedním z dalších cílů je zvyšování image podniku, který je hlavním atributem ke zvyšování konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě. Jako měřítko by se mohla brát velikost tržního podílu [14] [19].

Spokojenost zákazníka

V souvislosti s image podniku patří mezi další strategické cíle také spokojenost zákazníka, tudíž pružná reakce na jeho požadavky. Měřítkem tohoto cíle by mohlo v našem případě být zkrácení doby na vyřízení zákaznickova požadavku nebo zpětná vazba na snížení počtu reklamací [14] [19].



Obrázek 30: Základní měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: zpracováno podle [14]

▪ **Perspektiva interních podnikových procesů**

„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

Optimalizace nákladů

V každém podniku stejně tak jako ve firmě CASIA spol. s r.o. je základem výnosnosti systém řízení nákladů. Samotný cíl není nazván snižování, ale optimalizace nákladů, protože ne vždy je prosté snižování nákladů účelné. Cílem je kvalitní systém řízení nákladů, který bude dostupný, jednoduchý a umožní jednoduše rozpočtovat příští vývoj. Jako měřítko je použit poměr skutečných a rozpočtovaných nákladů [14] [19].

Propagace společnosti a jejich produktů a služeb

Dalším strategickým cílem je zvýšení propagace společnosti a jejích produktů popřípadě služeb, která v současné době patří mezi slabé stránky firmy. Firma v tomto případě značně zaostává za konkurencí. Měřítky mohou být účasti na různých akcích např. plesy, veletrhy, atd., kde firma může vystavovat své produkty, nebo počet návštěv na webovém portále. Zásadním měřítkem je i vynaložení nákladů na reklamu [14] [19].

Zlepšení prodejních procesů

Mezi nejdůležitější cíle patří bezesporu zlepšení řízení prodejních procesů, kde je jasným měřítkem počet úspěšně uzavřených obchodů, nebo jak se daří dosahovat tržeb s daným počtem obchodníků. Úkolem tohoto cíle je hodnotit, jestli společnost obchoduje dostatečně produktivně. Cílem je hodnoty v čase maximalizovat. Pro tento cíl jsem stanovil dvě měřítka. Jsou to tržby na obchodníka a náklady na mzdy obchodníků k tržbám. Tyto měřítka určují, s jak velkou produktivitou se vyvíjí obchody v čase. Cílovou hodnotou prvního měřítka je jeho maximalizace. Druhé měřítko v podobě nákladů na mzdy ve vztahu k tržbám by mělo dosahovat konstantní hodnoty [14] [19].

▪ **Perspektiva učení se a růstu**

„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Tato perspektiva se snaží zahrnout cíle týkající se zaměstnanců, vztahů s okolím a s autoritami. Tato perspektiva nám zároveň říká, co se musí udělat proto, aby se dosáhlo procesních cílů. Do této perspektivy jsou zahrnuty cíle týkající se motivace a kvalifikace zaměstnanců. Cílem je mít spokojeného a motivovaného zaměstnance, který bude disponovat požadovanými odbornými znalostmi. Jen takový zaměstnanec totiž dokáže plnit náročná přání zákazníka [14] [19].

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Společnost usiluje o to, aby zaměstnanci vytvářeli co největší přidanou hodnotu. Proto je jejím cílem kvalifikovaný zaměstnanec, který perfektně ovládá svěřenou činnost. Musí být

odpovídajícím způsobem vybaven odbornou a jazykovou znalostí, což je podmíněno kvalitním vzdělávacím a školicím systémem uvnitř společnosti. Měřítkem je systém hodnocení znalostí a ukazatel nákladů na vzdělávání k počtu zaměstnanců. Celkově je ve firmě velice nízká znalost cizích jazyků a studium nebo podpora zdokonalování v tomto směru je malá nebo spíše mizivá. Měřítkem by mohl být počet zaměstnanců, kteří si ve zkoumaném období zvýšili kvalifikaci nebo absolvovali školení či kurz [14] [19].

Motivace a spravedlivé odměňování zaměstnanců

Tento cíl se snaží motivovat zaměstnance k co největšímu výkonu. Nemusí se vždy jednat o finanční ohodnocení, takto lze motivovat pouze do určité míry, ale dosažením vysoké hodnoty podnikové kultury, lze dosáhnout sounáležitosti s firmou a jejími potřebami. Je důležité mít kvalitní motivační systém, který hodnotí zaměstnance na základě jejich výkonu. Pro hodnocení je vybráno několik ukazatelů, které by dohromady měly odpovědět, jak se nám plnění toho cíle daří. Jako měřítka jsou použity ukazatel fluktuace zaměstnanců, kvalita motivačního systému a výše výdajů na zaměstnanecké benefity [14] [19].

Zlepšení komunikace

Dalším cílem je zlepšení komunikace uvnitř podniku. Tento cíl by se mohl měřit počtem dosažených odpovědí na hledané informace, anebo dobou, která je potřeba, aby bylo odpovědí dosaženo [14] [19].

Zpětná vazba BSC na strategii

Při převodu strategie firmy na měřítka BSC platí následující principy [14] [19]:

Vztahy příčin a důsledků

Vztah měřicího systému je přesně vyjádřen hypotézou „Jestliže - Potom“, tedy posloupností a návazností jednotlivých cílů různých perspektiv tak, aby tyto mohly být řízeny a ověřovány [14] [19].

Hybné síly výkonnosti

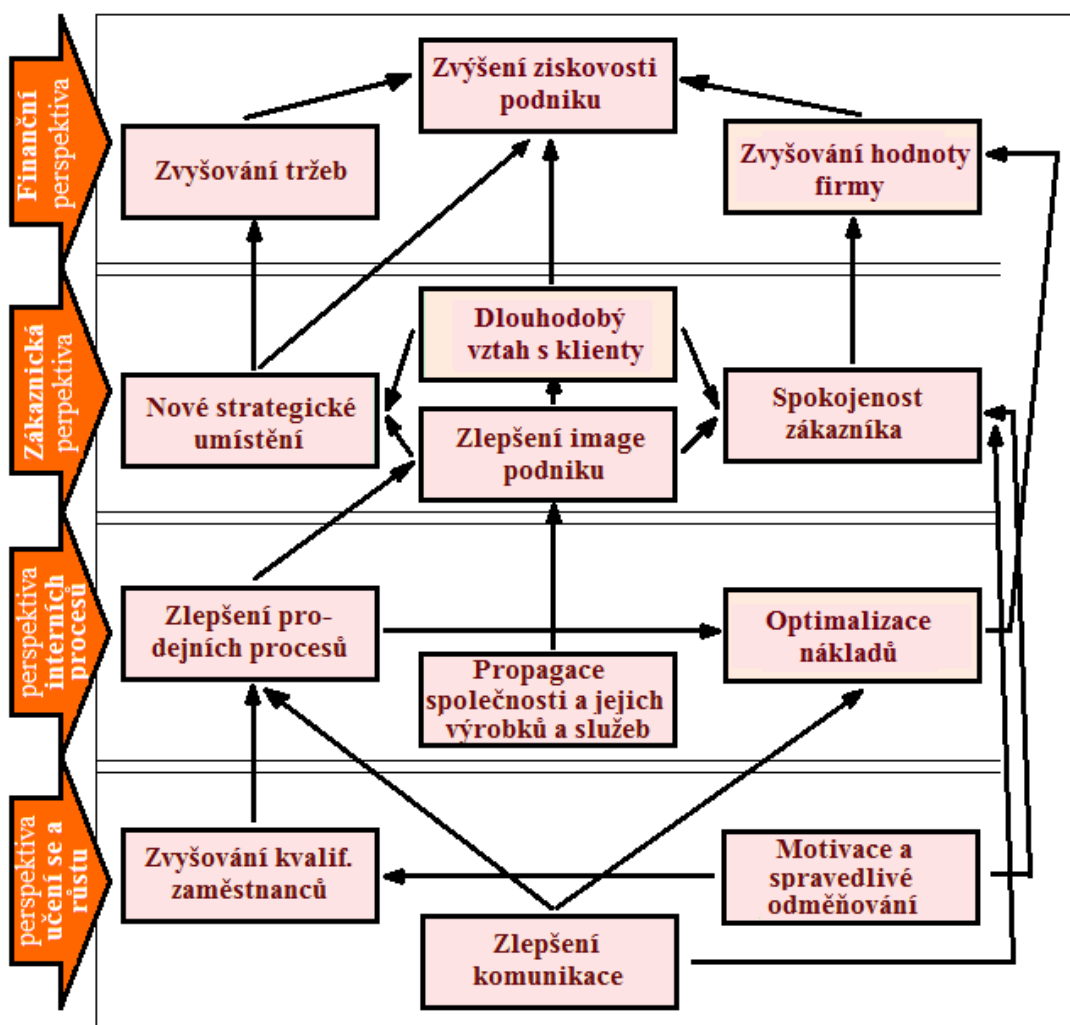
BSC obsahuje měřítka finančního charakteru, která fungují jako zpětný indikátor uplynulého období, čímž v zásadě kontrolují správnost zvolené strategie a strategických cílů. Hybné síly výkonnosti naproti tomu, jsou indikátory výhledové a informují o tom, jak bude zvolené strategie dosaženo. Důležité je vazba mezi oběma druhy měřítek, jeden bez druhého znamenají nevyváženost celého systému [14] [19].

Vazby na finance

BSC musí zachovat vazby na finanční cíle, tedy všechny cíle a všechna měřítka by měla být propojena s cíli finanční perspektivy. Cíle, které nejsou propojeny, nepřinášejí žádný užitek [14] [19].

- **Strategická mapa**

Po stanovení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy je velmi důležitou součástí pro zavedení modelu BSC vypracovat mezi těmito cíli také vztahy příčin a následků. Kaplan a Norton označuje tento řetězec jako tzv. strategické mapy, které mají ukázat vzájemnou návaznost mezi jednotlivými cíli i perspektivami. Graficky se může znázornit takto [19]:



Obrázek 31: Strategie firmy CASIA spol. s r.o.

Zdroj: zpracováno podle [19]

Zlepšení komunikace mezi jednotlivými články napomáhají k rychlejšímu a přesnému přenosu informací a tím snižují náklady potřebné na jejich zpracování. Dále napomáhají ke zlepšení prodejních procesů u firemních obchodníků, kde jejich úkolem je navázat u zákazníka

maximální přízeň až k jeho spokojenosti. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců závisí na motivaci a spravedlivého odměňování a to rovněž ovlivňuje prodejní procesy. Pozitivně motivovaný a odměněný zaměstnanec má snahu zvyšovat vlastní kvalifikaci a to se projeví na zlepšení interních procesů, které tak zvyšují celkovou foremní kulturu a v pozici veřejnosti zlepšují image podniku. Zrovna tak propagace společnosti podněcuje zlepšení image podniku, která může docílit k novému strategickému umístění, spokojenosti a udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky. Nové strategické umístění, kterého firma může docílit buď na nových trzích, nebo pro nový segment zákazníků umožňuje zvýšit tržby a tím i ziskovost celé firmy. Taky tak spokojený zákazník se rád v budoucnu vrátí zpět k nákupu a jeho spokojenost s firmou je nejlepší reklama, která zvyšuje hodnotu firmy a tím i její ziskovost [14] [19].

Tabulka 21: Strategické cíle podle jednotlivých perspektiv, jejich měřítka a zdroje dat

Finanční perspektiva		
Strategický cíl	Měřítka	Zdroje dat pro reporting
Zvýšení ziskovosti podniku	Ukazatel rentability Zisk před zdaněním	Výkaz zisku a ztráty Rozvaha
Zvýšení tržeb	Přehled růstu tržeb	Výkaz zisku a ztrát
Zvyšování hodnoty podniku	výsledky ostatních měřítek	Výkaz zisku a ztráty Rozvaha
Zákaznická perspektiva		
Strategický cíl	Měřítka	Zdroje dat pro reporting
Dlouhodobý vztah s klienty	Přírůstek počtu dlouhodobých klientů	Databáze zákazníků
Zlepšení image podniku	Velikost tržního podílu	Počet nových zákazníků
Spokojenost zákazníka	Doba na vyřízení zákaznickova požadavku	Databáze zákazníků
Nové strategické umístění	Velikost tržního podílu	Databáze zákazníků
Perspektiva interních procesů		
Strategický cíl	Měřítka	Zdroje dat pro reporting
Zlepšení prodejních procesů	Tržby na obchodníka	Interní seznam prodejců
Propagace společnosti	Účast na akcích Vynaložené náklady na reklamu	Interní seznam na akcích Interní výsledovka
Optimalizace nákladů	Poměr skutečných a rozpočtovaných nákladů	Interní výsledovka
Perspektiva učení a růstu		
Strategický cíl	Měřítka	Zdroje dat pro reporting

Zvyšování kvalif. zaměstnanců	Počet zaměstnanců, kteří si zvýšili kvalifikaci ve zkoumaném období	Interní seznam účasti na školeních a kurzech
Zlepšení komunikace	Počet dosažených odpovědí Doba, která je potřeba pro získání odpovědí	Interní monitoring
Motivace a sprav. odměňování	Zaměstnanecké benefity	Interní výsledovka

Zdroj: zpracováno podle [19]

Samotná měřítka nemají odpovídající vypovídací schopnost, nejsou dostatečným signálem o vývoji faktorů, které vedou k dobré výkonnosti firmy. Ukazují totiž jen výsledky minulých rozhodnutí. Proto k jednotlivým strategickým cílům musíme přiřadit strategické akce, které managementu poskytují včasné signály o úspěšnosti či neúspěšnosti strategie. Říkají, na co se má vedení soustředit, aby bylo dosaženo úspěchu strategie také v budoucnosti. V našem případě porovnáme a pokusíme se zkombinovat strategické cíle, které vycházejí z Balance Scorecard s cíli ze SWOT analýzy [19].

3 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

3.1 Cíle a politika společnosti CASIA spol. s r.o.

Cílem podnikatelské činnosti společnosti CASIA spol. s r.o. je, aby byl zákazník spokojený s kvalitou dodaných výrobků a poskytovaných služeb. Vedení usiluje o to, aby společnost byla zajímavým, žádaným a spolehlivým dodavatelem obalů pro farmaceutický, kosmetický a potravinářský průmysl. Usilovat o odstranění nebo maximální snížení negativních vlivů svých činností na životní prostředí, zdraví zaměstnanců a obyvatel regionu. Zaměstnancům poskytnout zajímavé a perspektivní zaměstnání při dodržování právních předpisů. Tohoto záměru chce vedení dosáhnout osobní angažovaností a aktivitou všech pracovníků při průběžném zlepšování efektivnosti zavedeného systému managementu kvality.

Společnost CASIA spol. s r.o. má z dlouhodobého hlediska stanoveny cíle v podobě maximalizace zisku a zvyšování hodnoty podniku. V posledních letech se společnost zaměřila především na prodej svých služeb a zdokonalování sebe sama v technologiích a postupech práce. Poměrně značnou měrou byl zanedbáván rozvoj společnosti v oblasti portfolia produktů a rozšiřování činností společnosti. Z provedených analýz v předešlých částech práce byly určeny strategické marketingové cíle pro následující roční období s výhledem na středně dlouhou perspektivu.

Dále si společnost určila tyto dílčí marketingové cíle:

- ✓ Zvýšení růstu tržeb v roce 2016 o 15%
- ✓ Vytvoření ucelené koncepce marketingových nástrojů
- ✓ Rozšíření distribuce produktů
- ✓ Rozvoj a kvalifikace zaměstnanců
- ✓ Zvýšení spokojenosti zákazníků
- ✓ Oslovení nových zákazníků
- ✓ Optimalizace nákladů zavedením systému JIT
- ✓ Neustálé zvyšování image společnosti a produktu.

▪ Vize společnosti

Vyrábět produkty a poskytovat služby ve vysoké kvalitě, tak aby společnost byla jedním z předních výrobců obalových materiálů [5].

- **Poslání společnosti**

Poskytujeme výrobky, služby a zkušenosti, které zákazníkům usnadní propagovat jejich výrobek [5].

- **Motto společnosti**

Kreativně navrhujeme, kvalitně vyrobíme a komfortně doručíme [5].

3.2 Strategie prvků marketingového mixu

3.2.1 Produktová strategie

V oblasti polygrafie je obtížné vyrábět jedinečný produkt, kterým by se firma lišila od konkurence. Proto konkurenční výhodu musí hledat na základě kvality a zpracování. V první části produktové strategie rozeberu jednotlivé vrstvy produktu, a co v jaké vrstvě je podstatné [13].

Účelem a tedy jádrem produktu, který firma nabízí svým zákazníkům je v podstatě jeden z marketingových atributů produktu a tím je obal. Obal sám o sobě plní několik funkcí, které firma svojí technologií a znalostí v oboru nabízí potencionálnímu zákazníkovi k uspokojení jeho přání a potřeb. Vyráběný produkt musí proto splňovat funkčnost, pro kterou byl vyroben. Pro vlastní produkt považuji to, že obal musí splňovat všechny vlastnosti, které jsou od něho očekávány. Kvalitou produktu a výjimečným zpracováním se firma dostává na přední pozice na tuzemském trhu. V tomhle ohledu je zapotřebí, aby svůj standard, spíše nadstandard dokázala udržet i po dobu, kdy na trh přicházejí nové technologie v doprovodu s novou konkurencí. Rozšířeným produktem, neboli vnímaným, který již firma bezpochyby poskytuje, je poradenství v oblasti designu, návrh zpracování konkrétního produktu, dodateční informace a doplňkové služby. Firma v tomto ohledu by se měla zaměřit na zkvalitnění zázemí pro tyto služby, které v zákaznickovy vzbuzují profesionalitu v oboru. Prostory, kterými firma disponuje, skýtají další možnosti, aby zákazník ještě před zpracováním, vnímal jemu nabízený produkt jako šitý na míru.

Na základě analyzovaných silných stránek, které firmě přináší finanční stabilita a tím i dostatečné finanční prostředky, kterými společnost disponuje, je možnost využít příležitosti ve formě nového zavedení produktu, a tím i rozšíření nabízeného portfolia produktů. Jako doporučení bych pro společnost viděl, pokusit se o nepřetržitý a systematický proces

porovnávání produktů, procesů a metod vlastní organizace s jinou společností, která by byla uznána jako vhodná pro měření a zlepšování vlastních aktivit a to na základě zavedení nástroje strategického managementu - Benchmarkingu. Bylo by však vhodné, najít takovou společnost, která na trhu v oblasti polygrafie zaujímá odlišné postavení a zajímá se o jiný segment zákazníků. Proto bych navrhol využívat procesní (generický) Benchmarking. Zpočátku by firma mohla vyzkoušet méně náročnou strategii a rozšířit své výrobní portfolio o produkty přejaté od svého benchmarkingového partnera. V tomto ohledu by se mohlo jednat o produkty, které nevyžadují náročné technologie.

U individuálních poptávek ze strany stávajících a nových zákazníků, kde je firma oslovena jako první, je výhodou doporučit takové produkty, které konkurence nemá v sortimentu, jsou odlišných parametrů, nebo produkty s nevýhodnými obchodními podmínkami pro stranu konkurence. Důležité v tomto kroku je přesvědčit zákazníka, aby požadoval právě tento daný výrobek pro jeho funkce, výhody, životnost a další individuální vlastnosti.

3.2.2 Cenová strategie

Pro úspěch na trhu je nezbytné stanovení dobré cenové strategie. Jak již bylo řečeno v situační analýze, společnost nepreferuje strategii nejnižší ceny. Dle dotazníkového šetření však vyplynulo, že zákazníci s cenou jsou spokojeni. To může vyplývat z kvalitních produktů, které pro zákazníky mají pocitově vyšší hodnotu, než méně kvalitní produkty konkurenčních firem. V dnešní době, kde se produkce řídí podle poptávky zákazníka, obal je prvním očním kontaktem se zákazníkem. Dnešní výrobci farmaceutických, drogistických, ale už i potravinářských výrobků si připlatí za kvalitní obal, kde jimi vynaložené náklady se vrátí ve vyšší poptávce. Firma i za cenu nadměrného skladového materiálu, preferuje strategii rychlého dodání, kde je schopna vyhovět zákazníkovi dřív než konkurence. S tím vznikají náklady, které se odrazí ve finální ceně. V tomto směru bych firmě doporučil, aby zavedla systém JIT a s vyjednáváním s dodavateli, nechali skladování na nich.

Následuje krok zjišťování poptávky. Zde se ve větších společnostech pracuje s cenovými testy, které jsou však často velmi sofistikované a náročné na provedení šetření. V našem případě budu vycházet z cenového srovnání s konkurencí, ze kterého je dobře vidět, jaké cenové relace jsou pro zákazníky přijatelné. Odhadnutí nákladů je problematické takto obecně specifikovat. Ty je potřeba vysledovat pro každý jednotlivý produkt zvlášť, kde však o tom se v této práci zabývat nebudu. Zdrojem pro předběžný odhad nákladů mohou být, kromě konkrétního jednání s dodavateli a sledování konkurenčních cen, také aktuální stav vytíženosti výroby a aktuální stav na trhu v růstu cen surovin. Cílem je vzbudit zájem o daný konkrétní produkt. U těchto

poptávek je cenová hladina stanovena tak, aby konečná marže pro prodejce zůstala v rozmezí 25-50 %.

Pro samotné stanovování ceny by měla být v našem případě využita kombinace metod: Tvorba cen přírůžkou k nákladům, tvorba cen podle vnímané hodnoty a tvorba cen podle běžné ceny. Z podrobněji rozebraných typů, EDLP a high-low pricing, se nepřikláním výhradně ani k jedné. Více by se měla cenová strategie podobat high-low pricingu, avšak bez mnohačetných propagačních akcí, ty by měly být spíše výjimečné, aby nebyla poškozena profitabilita prodeje. Posledním krokem je pak volba konečné ceny. Jak již bylo řečeno, ta je v tomto odvětví, opravdu obtížně nastavitelná.

Pro zavedení nového produktu je zapotřebí nových výrobních strojů a licencí na nové technologie. To sebou přináší velké počáteční výdaje, které jen obtížně lze snižovat. Díky finanční stabilitě a dlouholetým zkušenostem v oboru bych doporučoval, prorazit na nové zahraniční trhy a oslovit nový segment zákazníků i za cenu počátečních nákladů a zadluženosti firmy.

3.2.3 Distribuční strategie

Distribuce je zajišťována zejména cestou přímého prodeje, prostřednictvím osobního kontaktu a formou vlastní dopravy. V případě vstupu na zahraniční trh lze předpokládat, že společnost budou v jednotlivých zemích zastupovat obchodní zástupci, kteří budou mít danou oblast na starosti. Obchodní zástupce získá větší přehled o vyhledávaných zákaznících v dané zemi a bude vybaven znalostí daného úředního jazyku.

Co se týká řízení zásob, tak vlastní skladové zásoby by měly být minimální, aby nevznikaly zbytečné režijní náklady na jejich skladování. Potřebný výrobní materiál bude řízen formou JIT, který bude zabezpečovat logistické oddělení společnosti.

3.2.4 Propagační strategie

Jak již bylo uvedeno, firma nevěnuje velkou pozornost marketingovým aktivitám, které by značku firmy dostalo více do povědomí odběratelům obalových výrobků. Společnost na propagaci vynakládá finanční prostředky jen v oblasti osobního prodeje, kde je kladen velký důraz na komunikaci se zákazníkem. Hlavním cílem marketingové komunikace se tedy stane posílení znalosti značky CASIA. Kromě tohoto cíle je nutné provést i zvýšení povědomí o značce prostřednictvím internetových aktivit. Také by marketingová komunikace měla u zákazníka vzbudit jedinečnost, kvalitu a efektivitu jako možnost nejlepšího výběru pro své

marketingové cíle. Přehled jednotlivých kroků v oblastech marketingové komunikace jsou vypsány níže:

▪ **Reklama**

Firma CASIA spol. s r.o. je na trhu B2B obalových výrobků střední společnosti, proto zde není vhodná masivní reklamní kampaň. Hlavní příčinnou této skutečnosti jsou vysoké náklady, které by v poměru efektivity musely být vynaloženy. Portfolio produktů, které firma nabízí na trhu, je třeba podpořit přímou reklamou, která bude směřovat na zákazníky zabývající se prodejem zboží na trhu B2C.

- Webové stránky – jedna z nejúčinnějších metod pro komunikaci se zákazníky. Zákazník se může kdykoliv informovat o nabízených službách a dalších informací, které ho zajímají. Proto je třeba, aby společnost měla vlastní, funkční a pravidelně aktualizované internetové stránky, na kterých budou veškeré potřebné informace. Vytvoření nových internetových stránek přispěje nejen ke zvýšení povědomí o společnosti, ale také je to nejlepší forma reklamy, která je dostupná 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Neměly by chybět informace o popisu společnosti, produkty které firma nabízí, popisky a technologie k informujícím o produktech a reference od spokojených zákazníků. Nové internetové stránky by měly mít jednotný vizuální styl (logo, firemní barvy, moto společnosti).

- Internetová reklama – vhodným reklamním nástrojem je internetová reklama, zejména PPC reklama. Tento typ reklamy spočívá v tom, že firma zadá klíčová slova, která souvisí s danou aplikací, a když zákazníci zadají do vyhledávače některé z klíčových slov, vedle výsledků vyhledávání se zobrazí i reklama. Internetovou reklamu je potřeba umístit na nejpoužívanější vyhledávače. Zejména na Seznam.cz který ji provozuje prostřednictvím systému Sklik a na Google, který provozuje AdWords. Touto reklamou lze docílit zvýšení povědomí o novém produktu. Důležité je vhodně zvolit klíčová slova, která souvisí s aplikací. Jako první by bylo vhodné umístit internetovou reklamu na Google, který je nejpoužívanějším vyhledávačem a pokud se tento typ reklamy osvědčí, tak ji umístit i na Seznam.cz. Výhodou PPC reklamy je to, že si firma sama zvolí kolik finančních prostředků je do této reklamy ochotna investovat.

- Brožury – jsou propagační materiály, které by společnost mohla posílat jednotlivým zákazníkům jak už stávajícím, tak potencionálním a informovat je tak o produktech a o novinkách, které si pro ně společnost připravila. Tyto informační materiály obsahují základní informace o aplikaci, např. k čemu slouží a jaké jsou její výhody, dále obsahuje jednotlivé funkce, které aplikace nabízí, názorné fotografie a v neposlední řadě kontakt. Je třeba, aby

brožura byla graficky zajímavá a barevná a na první pohled oslovila zákazníka. Samozřejmostí je, aby brožury graficky korespondovaly s webovými stránkami, tedy aby byl dodržet jednotný vizuální styl.

▪ **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je jednou z možností jak zvýšit povědomí o firmě a informovat zákazníky o svých produktech. Firma CASIA spol. s r.o. by se měla zaměřit na veletrhy, kde lze navázat kontakt s potenciálními zákazníky a na propagační materiály, např. propisky, kalendáře apod.

- Veletrhy – aby se firmy vyhledávající flexibilní obalové produkty o nabídkách firmy dozvěděly, bylo by vhodné navštěvovat veletrhy pro oblast polygrafie. Na těchto veletrzích bude firma prezentovat svůj nový produkt a oslovovat jednotlivé zákazníky. Účast na veletrzích je spojena s vysokými náklady, avšak nabízí možnost, jak zvýšit povědomí o firmě. Aby byla akce co nejvíce efektivní a přinesla požadované výsledky, je třeba se na ni důkladně připravit. Nejprve je nutné vytvořit vhodnou prezentaci o produktu a souvisejících službách, cenách a případných slevách, vytvořit propagační brožury, které budou rozdávány zájemcům a potenciálním zákazníkům.

▪ **Osobní prodej**

Osobní prodej je nejefektivnější způsob, jak oslovit a přesvědčit zákazníky. Při osobním kontaktu je možné názorně ukázat, jak aplikace vypadá a jaké má funkce. Obchodní zástupce má možnost vedení podniku přesvědčit, že právě tyto produkty jsou ty, co klienti chtějí. Tuto strategii razí i společnost, kde v současnosti se o osobní prodej stará jeden obchodní zástupce a jednatel společnosti. Měla by však zvážit možnost najmutí ještě jednoho obchodního zástupce a zintenzivnit tak vztahy se svými klienty. Dále by vypomohl s rozesíláním propagačních materiálů.

▪ **Přímý marketing**

Úkolem přímého marketingu je zvýšit informovanost zákazníků o novém produktu. Přímý marketing vytváří zpětné vazby mezi firmou a zákazníky. Prostřednictvím přímého marketingu jsou potenciální zákazníci informováni o nabídce firmy a později mohou být informováni o nových produktech firmy. Přímý marketing může být uskutečňován pomocí direct mailingu nebo telefonu.

- Direct Mail – levným a efektivním způsobem oslovení zákazníků je direct mail. Firma CASIA spol. s r.o. si vytvoří databázi největších odběratelů flexibilních obalů, kterým bude rozesílat nové nabídky. Kontakty budou získány prostřednictvím internetu, svých klientů a

znalostem v oboru. Pro kontaktování zákazníků budou využívány zejména e-maily s prezentací nabízené aplikace a po uplynutí např. jednoho týdne budou potencionální zákazníci opět kontaktováni telefonem nebo upřednostňovaného osobního kontaktu.

3.3 Akční programy a rozpočty

Změny navrhované v marketingovém mixu dále rozpracuji do podoby jednotlivých akčních programů. Tyto programy se budou postupně uskutečňovat v průběhu zbytku roku 2015 a přejdou až do roku 2016. Organizační a přípravné činnosti proběhnou již letos v měsíci června, kde díky snížením poptávky po produktech, bude dostatek času na jejich tvorbu. Další přípravné akce jsou rozplánované v období vánočních svátků, kdy jejich realizaci by měl být nový rok 2016, k němuž se stahuje i hlavní marketingový cíl. Prvním bodem programu bude obnova webových stránek se zavedením tříměsíční aktualizace, aby na vizitkách nabízených obchodními zástupci, byly již tyto webové stránky aktuální. Dalším bodem s realizací na konci prázdnin bude umístění internetové reklamy na nejpoužívanější vyhledávač - Google. Oslovení a podání požadavku společnosti Google, bude již uskutečněn v předstihu a to konce června 2015. Rovněž požadavky a návrhy k vyištění brožur, by se měly uskutečnit v dostatečném předstihu, aby byly k dispozici zákazníkům na podzimních veletrzích. K těmto veletrhům bude směřována hlavní organizační příprava se zpracováním marketingové strategie a oslovením zákazníka, že právě zvolením společnosti CASIA spol. s r.o., udělal to nejlepší rozhodnutí. V brožurách a samozřejmě na veletrzích by měla společnost prezentovat, byť v té době jenom zamýšlený, nový produkt, kterým chce zaujmout nový segment zákazníků. Rovněž i působnost na jakých trzích se chce se svými produkty v budoucnu pohybovat a s jakými dodavateli chce začít spolupracovat. Na podporu této strategie by měla společnost rozvinout činnost v hledání dalšího schopného obchodního zástupce k uskutečněním těchto cílů. V období vánočních svátků a příchodem nového roku, by mělo dojít ke zrealizování hlavního strategického cíle a to uvedení nového produktu na trh s rozšířením působnosti firmy v nových zahraničních lokalitách [43].

Pro podklad úvodní organizační a přípravné činnosti je uvedena následující tabulka, která uvádí přibližné náklady k realizaci propagačních činností. Další vlna, která by měla obsahovat předpokládané náklady na uvedení nového produktu na trh, či rozšíření působnosti firmy na zahraniční trhy, si nedokážu, a ani nedovoluji předpokládat [43].

Tabulka 22: Nákladové položky pro rok 2015

Nákladové položky pro rok 2015	Měsíční náklady bez DPH	Celkové náklady bez DPH
Obnova webových stránek a zavedení funkčního internetového obchodu	2 000,-Kč	24 000,-Kč
Propagační materiály	2 500,-Kč	30 000,-Kč
PPC reklama	3 000,-Kč	36 000,-Kč
Účasti na veletrzích		38 000,-Kč
Rezerva marketingových aktivit	2 500,-Kč	30 000,-Kč
Pořízení informačního systému Altus Vario		160 000,-Kč
Drobné stavební úpravy nutné k dokončení předváděcího studia		80 000,-Kč
Předpokládané celkové náklady		398 000,-Kč

Zdroj: zpracováno podle [43]

3.4 Měření a kontrola

Podstatnou věcí realizace navrhovaných marketingových kroků, které mají sloužit k naplňování stanovených cílů, je jejich neustálá kontrola a pravidelné vyhodnocování. Jak již bylo řečeno, je nezbytné neustále jednotlivé prováděné marketingové aktivity upravovat a přizpůsobovat novým skutečnostem [43].

Pro jednodušší vyhledávání a přehlednosti evidenci informací o jednotlivých zakázkách bylo společnosti doporučeno pořízení a zavedení nového informačního systému Altus Vario. Tento komplexní podnikový systém nabízí programy skladové, odbytové, účetní, nabídkové, plánovací a ukazatele ziskovosti a ztrátovosti. Veškeré tyto složky jsou vzájemně provázány a lze k nim dodatečně doplnit i individuální programy zpracované na zakázku pro konkrétní potřeby dané firmy.

Kontrola jednotlivých aktivit spojených s internetovým marketingem je usnadněna existujícími kontrolními nástroji. Úspěšnost nových internetových stránek lze měřit a kontrolovat vývojem jejich návštěvnosti. Dnešní technologie umožňují sledovat nejen prostou návštěvnost, ale umožňují mimo jiné sledovat a měřit dobu, jakou návštěvník na internetových stránkách strávil, míru prokliků na jednotlivé informace a spoustu dalších užitečných detailů. Úspěšnost bannerové reklamy a PPC kampaní, lze měřit opět pomocí prokliků, tímto pronikem je osoba odkázána na internetové stránky nebo přímo na internetový obchod společnosti. Při kontrole těchto aktivit záleží na tom, jestli se společnost rozhodne provádět internetové kampaně sama nebo se je rozhodne outsoursovat. V případě outsoursování doporučuji vyžadovat od pověřené společnosti v pravidelných intervalech analýzy výsledků prováděných aktivit a důkladně je kontrolovat, případně upravovat jejich rozpočet. Nejsložitější je

měřitelnost a kontrola úspěšnosti reklamních kampaní v tisku, které jsou však pro oslovení potenciálních „mimo internetových“ zákazníků velmi důležité. Tyto aktivity mohou být změřeny například dotazníkovým nebo telefonickým výzkumem otázkou, kde a jak se uživatelé o výrobku společnosti dozvěděli a porovnání výsledků s výsledky v této práci provedeného dotazníkového šetření. Primárním zdrojem informací o úspěšnosti všech marketingových aktivit by měl být růst zisku a spokojenost zákazníků [43].

Vedením marketingového plánu bude pověřena skupina zaměstnanců CASIA spol. s r.o. Plnění jednotlivých bodů tohoto plánu budou kontrolovat jednatelé společnosti. Na pravidelných pracovních schůzkách se bude projednávat postup marketingových kampaní a řešit nastalé problémy. Každou část marketingového plánu bude mít na starosti tým lidí, kteří budou odpovědní za jeho úspěšné zrealizování. Zaměstnanci budou motivováni k nejlepším výkonům nadstandardním platovým ohodnocením s pohyblivou složkou, která bude závislá na průběhu marketingového plánu [43].

ZÁVĚR

V dnešní době je marketing jednou ze základních podnikatelských funkcí. Chce-li být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí mu věnovat dostatečnou pozornost. Důležitým nástrojem každé firmy je kvalitně zpracovaný marketingový plán. Marketingový plán je vhodným prostředkem, jak se stát úspěšnou firmou a odlišit se od konkurence. Společnost CASIA spol. s r.o. nemá vypracované žádné marketingové plány, které by jí usnadnily podnikání. Firma má pouze zpracovány myšlenkové mapy k jednotlivým produktům.

Diplomovou práci jsem rozvrhl do tří pilířů. V prvním pilíři teoreticky popisují metody a nástroje, které budou v další části využívány k sestrojení samotného marketingového plánu. Druhý pilíř za pomoci vybraných metod analyzuje současný stav firmy. V třetím pilíři, na základě teoretických poznatků, byl navrhnout marketingový plán, který se opírá o reálné poznatky zpracované ve druhém pilíři.

V rámci zpracování bylo nutné nejprve analyzovat současný stav podniku, který byl proveden auditem marketingového mixu. Dále na základě situační analýzy, která se opírá o část vycházející z vnějšího (PEST analýza, Porterův model) a vnitřního (audit marketingového mixu, finanční analýza) prostředí firmy, byly zpracovány a vyhodnoceny analýzy, ze kterých se podařilo odvodit několik faktorů ukazující na silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Jelikož jednotlivé faktory poukazovaly i na zanedbatelné skutečnosti, byla k těmto faktorům přidělena váha a body významu pro firmu. Z výsledků analýz prováděných ve vnitřním prostředí firmy byly zjištěny nedostatky na straně propagace firmy a produktů, schopnost získávání nových zákazníků, vyšší ceny nabízených produktů, vyšší režijní náklady, a to hlavně v oblasti skladování surovin a materiálů a v kvalifikovanosti svých zaměstnanců především ve znalostech cizích jazyků. Naopak silné stránky byly zjištěny v oblasti využívání moderních technologií, kvality produktů, rychlosti jejich dodání, flexibilitě výroby, know how, v péči o své zákazníky a v neposlední řadě ve finanční stabilitě, kdy z výsledků Altmanovy analýzy „Z-score“ ani hospodářská krize nedostala společnost do zóny bankrotu. Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že společnost může očekávat ohrožení v důsledku poklesu reálné mzdy a tím i poklesu poptávky, stále se zvyšující požadavky na ochranu životního prostředí, lepších příležitostí a zařazení zaměstnanců v zahraničních konkurenčních firmách, přesunu zákazníků k zahraniční konkurenci a tím vyvíjení tlaku na snižování cen produktů. Z vnějšího prostředí se firmě nabízejí příležitosti ve formě nových zahraničních trhů, dotačních programů na technologie a vzdělání, nových trendů ve společnosti a tím i nových produktů na trhu,

sjednáním lepších podmínek s dodavateli surovin a materiálů a v případné možnosti spolupráce s konkurenční firmou, nejlépe zahraniční, využitím benchmarkingu.

Tyto nejvíce ohodnocené faktory byly vloženy do SW-OT matice, ze kterých, za pomoci vytýčených hlavních a dílčích cílů, mohly být navrženy marketingové strategie pro rok 2015-2016, podle kterých by se měla společnost řídit. Dále práce byla obohacena o metodu Balance Scorecard, na základě které byly rozebrány jednotlivé strategie a popsány marketingové akce, které pomůžou k efektivnímu dosažení stanovených cílů. Balanced Scorecard napomáhá zvolenou strategii začlenit do každodenního fungování firmy. Při procesu tvorby a hlavně při zavádění BSC je velmi důležité, aby došlo ke sjednocení strategie i strategického myšlení jednotlivých zaměstnanců. Každý z nich musí znát hlavní cíl firmy a svou roli, se kterou cíle napomáhá dosáhnout. BSC zároveň pomáhá vedení firmy najít a propojit nástroje, které měří úspěšnost řídicích kroků a upozorňuje na to, zda je nutné tyto kroky korigovat. Tyto strategie spočívají především v odstranění nedostatků a vylepšení současné situace podniku.

U vybrané společnosti byly zjištěny největší nedostatky v oblasti marketingu, zejména v podobě propagace svých produktů, jména firmy a především marketingového plánování. Firma v současné době využívá jen určité marketingové nástroje, které nepůsobí na zákazníky nikterak významně.

Přínosem pro firmu by měly být informace dosažené z dotazníkového šetření, které odrážejí spokojenost zákazníka v hlavních aspektech činnosti firmy. Vzhledem k uvedeným skutečnostem byl na základě poznatků uvedené v teoretické části práce vypracován marketingový plán pro společnost CASIA spol. s r.o. Marketingový plán je doplněn o akční programy, které pomůžou k zefektivnění činnosti firmy. Na závěr práce byl sestaven prováděcí plán zahrnující jednotlivé kroky v oblasti marketingové politiky, stanoven rámcový rozpočet pro jednotlivé marketingové aktivity a opomenuty nezůstaly ani metody kontroly dosahování stanovených cílů.

Přínos této práce shledávám v tom, že dává společnosti CASIA spol. s r.o. vodítko k tomu, jak lze v praxi využít moderních nástrojů řízení k tvorbě a především implementaci zvolené strategie. Potěšilo by mě, kdyby se společnost mou prací inspirovala a kdyby doporučení, které v ní uvádím, přispěla ke zvýšení hodnoty firmy.

POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] BANN, David. Polygrafická příručka. V Praze: Slovart, 2008, 224 s. ISBN 978-80-7391-029-7.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [4] BRIGHAM, Eugene F. Fundamentals of financial management. 5th ed. Chicago: Dryden Press, c1989, xxi, 855, [32] p. ISBN 00-302-5482-5.
- [5] CASIA spol. s r.o. Interní dokumentace a zdroje firmy. [s.l.]: Casia, ©2015.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [7] FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [8] FORET, Miroslav. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, vii, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [9] GLOGAR, Alois. Jak děláme marketing: metodika zavádění transformačního marketingu v České republice. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999, 282, [6] s. ISBN 80-902-2354-0.
- [10] GROSOVÁ, Stanislava. Principy, postupy, metody. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0505-6.
- [11] GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [12] HANUŠOVÁ, Helena a Alena KOČMANOVÁ. Účetnictví: finanční účetnictví pro podnikatelské subjekty. Vyd. 1. Brno: PC-DIR Real, 1998, 230 s. Učební texty vysokých škol (Vysoké učení technické v Brně). ISBN 80-214-1270-4.
- [13] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-716-9996-9.
- [14] HORVÁTH & PARTNER. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

- [15] HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- [16] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [18] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [19] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [20] KOTLER, Philip a Philip KOTLER. *Marketing management*. New York: Pearson/Prentice Hall, 2009, xxxviii, 889 p. ISBN 978-027-3718-567.
- [21] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Profesionál. ISBN 80-726-1082-1.
- [22] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. Profesionál. ISBN 80-726-1010-4.
- [23] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [24] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [25] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [26] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [27] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 206 s. ISBN 80-717-9778-2.

- [28] LEBEDOVÁ, Naděžda. *Informační technologie v ekonomii: Marketingový mix*. Opava, 2006.
- [29] MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 155 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 80-247-1558-9.
- [30] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [31] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [32] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [33] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [34] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [35] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
- [36] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [37] SIMONS, Robert. *Performance measurement: text*. Upper Saddle River: Prentice Hall, c2000, xii, 780 s. ISBN 01-323-4006-2.
- [38] SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [39] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 118 s. ISBN 80-731-8177-0.
- [40] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
- [41] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

- [42] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [43] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Přel. J. Vejdělek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.
- [44] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [45] AL INVEST, DIVIZE TAPA Tábor: O nás. [online]. Simopt, s.r.o. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.tapa.cz/cz/o-nas>.
- [46] Alinvest: profil společnosti. [Www.alinvest.cz](http://www.alinvest.cz) [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.alinvest.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>.
- [47] ČNB vydala Zprávu o inflaci. Fincentrum [online]. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/cnb-vydala-zpravu-o-inflaci-ii-2014/>.
- [48] Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku: Finanční analýza. Businessinfo [online]. 2010 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!>
- [49] OTK GROUP, a.s.: profil společnosti. [online]. Obchodní tiskárny, a.s., 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.otk.cz/profil-spolecnosti>.
- [50] SCHRÖPFER, František. Finanční analýza jako nástroj řízení podniku. RPIC-EKONOMSERVIS Prerov s. r. o. Dostupné z: <http://www.narp.cz/index.php/ke-stazeni/category/7-poradenstvi.html?download=55:financni-analyza>.
- [51] THOMA, Patrik. Svettisku [online]. 2014 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=7781&buxus_svettisku=f.
- [52] Vývoj hrubého domácího produktu. Finance [online]. 2014 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>.
- [53] ZIKMUND, Martin. Finanční analýza: Méně známé finanční ukazatele. Businessvize [online]. 2010 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/mene-zname-financni-ukazatele>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A. Dotazník



Vážený zákazníku,

Vaše společnost patřila v roce 2014 k odběratelům flexibilních obalů, které vyrábí a dodává naše firma. Upřímně si vážíme Vašeho zájmu. Protože chceme průběžně zvyšovat spokojenost s našimi výrobky, potřebujeme znát Váš názor na splnění Vašich požadavků a očekávání s našimi dodávkami.

Vyplňte, prosím, níže uvedený dotazník a vraťte poštou, faxem nebo e-mailem na naši adresu. Popřípadě sdělte vaše poznatky při osobním jednání.

Upřímný dík za Vaše hodnocení a návrhy.

V Trutnově dne 13. 10. 2014

Lukáš Kult
jednatel společnosti

1. Jakost dodaných výrobků

(Vaši odpověď, prosím, zaškrtněte)

		▼	<i>Vyplní CASIA</i>
A	bezvadná jakost, naprostá spokojenost s jakostí bez výhrad		
B	ojedinělé závady dodávek bez vlivu na jakost dodaného výrobku, drobná nespokojenost		
C	ojedinělé závažné závady, ojedinělá vážná nespokojenost s dodávkou		
D	opakované závažné problémy s jakostí dodaných výrobků, celková nespokojenost vedoucí ke ztrátě zájmu o dodávky společnosti CASIA		

2. Dodržení potvrzených termínů dodávky

A	dodržení potvrzených termínů dodávek - vždy, naprostá spokojenost		
B	ojedinělé nedodržení termínů dodávek, drobná nespokojenost		
C	ojedinělé, avšak závažné nedodržení termínu dodávky, ojedinělá závažná nespokojenost		
D	opakované závažné problémy s dodržáním termínu dodávek, celková nespokojenost s dodržení termínů dodávek vedoucí ke ztrátě zájmu o zboží společnosti CASIA		

3. Cena dodaného zboží

A	spokojenost s cenou (bez výhrad)		
B	částečná nespokojenost s cenou zboží CASIA (ve srovnání s jinými dodavateli)		
C	vážná nespokojenost s cenou zboží CASIA (ve srovnání s jinými dodavateli)		
D	nespokojenost s cenou zboží, vedoucí ke ztrátě zájmu o dodávky firmy CASIA		

4. Rychlost zpracování nabídek

A	spokojenost s rychlostí zpracování (bez výhrad)		
B	částečná nespokojenost s rychlostí zpracování (ve srovnání s jinými dodavateli)		
C	nespokojenost s rychlostí zpracování (ve srovnání s jinými dodavateli)		
D	vážná nespokojenost s rychlostí zpracování, vedoucí ke k oslovení jiného dodavatele		

5. Nejvhodnější formu doručení nabídky upřednostňuji.

A	Prostřednictvím emailu		
---	------------------------	--	--

B	Prostřednictvím telefonu		
C	Prostřednictvím obchodního zástupce		
D	Nemám zájem zasílat Vaše nabídky		

6. Přístup obchodního zástupce hodnotím

A	Obchodník se mi věnuje, vyřízení dotazů, přání a požadavků je v krátké době.		
B	Obchodník se mi věnuje méně, vyřízení dotazů, přání a požadavků trvá delší dobu.		
C	Obchodník se mi nevěnuje, vyřízení dotazů, přání a požadavků trvá dlouhou dobu a je nutná urgence.		
D	S obchodníkem nemám dobré zkušenosti. Je to důvod proč přecházím k jinému dodavateli.		

7. Návštěva obchodního zástupce v provozovně je vyhovující.

A	V průběhu nejdéle jednoho měsíce. Upřednostňuji stálejší kontakt s obchodníkem		
B	V rozmezí 1 x 1-3 měsíce		
C	1 x 6 měsíců		
D	1 x za rok.		

8. S vyřízením reklamací jsem.

A	Velmi spokojen (bez výhrad)		
B	Spíše spokojen, ale s výhradami		
C	Nespokojen		
D	Zatím jsem žádné produkty CASIA nereklamoval		

Návrhy na opatření pro CASIA spol. s r. o., které by dle Vašeho názoru zvýšily úroveň dodávaných výrobků a zvýšily spokojenost zákazníků.

.....

V dne jméno, podpis, funkce