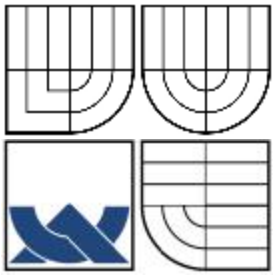


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA MARKETINGOVÝCH AKTIVIT A NÁVRH NA JEJICH ZMĚNU VE VYBRANÉM PODNIKU

THE ANALYSIS OF THE MARKETING ACTIVITIES AND CONCEPT OF CHANGES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — MARIE NĚMCOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSc., MBA
SUPERVISOR

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/2009
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Němcová Marie

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza marketingových aktivit a návrh na jejich změnu ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

The Analysis of the Marketing Activities and Concept of Changes in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Návrhy na zlepšení marketingového řízení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KOTLER, F. Marketing management. 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.
VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.
ChALUPSKÝ, V. Úvod do marketingu. 2004. 77 s. ISBN: 80-86510-99-9.
KOTLER, F. Moderní marketing. 2007. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.
KOTLER, F. Inovativní marketing. 2005. 200 s. ISBN:80-247-0921-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

_____	_____
PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Ředitel ústavu	Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

ANOTACE:

Cílem diplomové práce je provést marketingové analýzy společnosti WELLE J.N.K. s.r.o. a následně navrhnout změny v marketingové komunikační strategii a tím zajistit další rozvoj firmy. Důraz byl kladen na analýzu současného stavu a na kalkulaci nákladů v navrhovací části, která by měla firmě pomoci v rozhodování o jejím přijetí .

ANOTATION

The aim of this master´s thesis is to implement a marketing analysis of company. WELLE J.N.K., and then propose changes in the marketing comunication strategy and ensure further development of the company. The emphasis was on analysis of current state and calculate costs in the proposed section, which should help in deciding on its adoption.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, trh, zákazník, analýza, konkurence, SWOT analýza, marketingová strategie, marketingový mix, propagace.

KEY WORDS

marketing, market, consumer, analysis, competition, SWOT analysis, marketing strategy, marketing mix, promotion.

Bibliografická citace mé práce:

NĚMCOVÁ, M. *Analýza marketingových aktivit a návrh na jejich změnu ve vybraném podniku.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 75s. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc. MBA.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci řešila samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu.

V Brně dne 20.5.2009

…….

Poděkování:

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za cenné rady a připomínky, odborné vedení, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

OSNOVA:

1 Úvod 10
2 Vymezení problému a cílů práce 12
3 Teoretická část 13
3.1 Definice marketingu 13
3.2 Marketingové koncepce 14
3.2.1 Výrobní koncepce 14
3.2.2 Výrobková koncepce 14
3.2.3 Prodejní koncepce 15
3.2.4 Marketingová koncepce 15
3.2.5 Koncepce společenského marketingu 16
3.3 Marketingový mix 16
3.3.1 Výrobek (product) 18
3.3.2 Cena (price) 18
3.3.3 Distribuce (place) 19
3.3.4 Propagace (promotion) 19
3.4 Strategické plánování 20
3.4.1 Proces plánování 21
3.5 Strategický plán 22
3.5.1 Poslání 22
3.5.2 Strategické cíle 23
3.5.3 Strategický audit 23
3.5.4 Analýza SWOT 24
3.5.5 Analýza konkurence 27
4 Analýza současného stavu firmy 30
4.1 Analýza vnitřního prostředí 30
4.1.1 Popis firmy 30
4.1.2 Výpis z obchodního rejstříku 32
4.1.3 Organizační struktura 34
4.1.4 Trhy a zákazníci 35
4.1.5 Vize a mise firmy 37
4.1.6 Finanční situace firmy 38

4.2 SWOT analýza 44
4.3 Analýza vnějšího prostředí 48
4.3.1 Analýza dodavatelů 48
4.3.2 Analýza konkurence 50
4.4 Analýza komunikace 55
4.4.1 Reklama 55
4.4.2 Podpora prodeje 56
4.4.3 Osobní prodej 57
4.4.4 Interaktivní marketing - internet 57
5 Návrh na zlepšení komunikačního mixu 59
5.1 Reklama 59
5.1.1 Reklama v médiích 59
5.1.2 Venkovní reklama 62
5.2 Podpora prodeje 63
5.3 Internetové stránky 64
5.4 Rozmístění reklamy v průběhu roku 66
5.5 Finanční rozpočet reklamy 67
5.6 Přínosy ze zlepšení komunikačního mixu 68
6 Závěr 71
7 Seznam použité literatury 72
SEZNAM PŘÍLOH 74

1 Úvod

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnost zabývají nesčetným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále vyšší míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, a k reklamám, na které se díváme. “ [1]

Marketing se stal v posledních letech velice důležitým pojmem ve všech podnikatelských sférách a to nejen tam. Moc dobře si všichni uvědomují, že musí chápat marketing jako klíčovou filosofii podnikání a ne jako rozmar vedení a marketérů.

Hodně se setkáváme s tím, že si lidé mylně myslí, že marketing používají jen velké společnosti a malých firem se to netýká. Právě naopak. Je důležitý pro získání úspěchu každé organizace. V posledních desetiletích začaly využívat principy moderního marketingu i firmy působící v oblasti spotřebitelských služeb, například pojišťovny, finanční společnosti, ale také letecké společnosti. Principy marketingu lze najít nejen u právníků, účetních, ale třeba i lékařů. Společnou snahou všech je snaha zahájit masivní reklamu a boj o své zákazníky a cenovou politiku. Totéž platí i pro neziskové organizace, pro které se stal marketing nepostradatelný, pokud chtějí získat převahu ve svém odvětví. Jsou to jak charitativní organizace, školy, ale také církev.

V podstatě je tento faktor důležitý pro každého, kdo se snaží získat nové zákazníky, ale především udržet si své stávající zákazníky. Marketing je využívám na celém světě a to nejen ve vyspělých zemích, ale také v méně rozvinutých.

Ať už si to většina lidí uvědomuje či nikoliv marketing je stále kolem nás. Vždyť pro nás tak „neoblíbená“ reklama v televizi, v rádiu, novinách, časopise a třeba i na internetu je vlastně část marketingu, kterým se na nás snaží zapůsobit jednotlivé organizace. A že mají úspěch, o tom svědčí skutečnost, že obchody jsou dnes zaplněné velmi širokým sortimentem zboží a jednotlivé obchody se předhánějí v doplňkových službách, které mají napomoci přesvědčit zákazníka, koupit si právě ten jejich produkt.

[1] Kotler, F. *Marketing management, 2007, str.41*

To byl také jeden z důvodů, který mě vedl k vypracování diplomové práce na téma „Analýza marketingových aktivit a návrh na jejich vylepšení ve vybraném podniku“. Problematika využívání marketingu v malých firmách je velice zajímavá a mnohdy i inspirující. Proto se v předložené práci chci věnovat marketingové analýze pro firmu, ve které jsem také určitou dobu působila jako asistentka prodeje. Společnost jistě přivítá nejen provedení analýzy, ale i navržené změny ve své v marketingové strategii a to i z toho důvodu, že se v posledních letech nesnažila něco vylepšit či změnit. Majitelé firmy nepovažovali za důležité se touto cestou ubírat a vynakládat peníze za pro ně údajně „zbytečnou“ reklamu. V poslední době však zjistili, že jejich tržby se snížily a konkurence začíná mít v některých oblastech nad nimi částečnou převahu.

2 Vymezení problému a cílů práce

Hlavním cílem předložené diplomové práce je z oblasti zjištěných marketingových poznatků vypracovat návrh změn pro analyzovanou firmu WELLE J.N.K., s.r.o., která je velice známá na brněnském trhu služeb. Tato firma se zabývá renovací dveří, schodů a dalšími službami s tím spojenými.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je věnována především teoretické problematice, která je spojená s marketingem obecně a také s již zmíněným vybraným tématem. Nejprve budou podány obecné definice marketingu, marketingových koncepcí, také marketingového mixu – produktu, ceně, distribuci, propagaci. Další část se bude zabývat strategickým plánováním v marketingu, strategickým plánem – poslání, strategické cíle – SMART, strategický audit, SWOT analýzu (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) a analýzu konkurence.

Druhá část je věnována detailnější analýze zvolené firmy – představení firmy, organizační struktura, trhy a zákazníci, vize a mise firmy.

Třetí část je zaměřena na rozbor zjištěných nedostatků u analyzované firmy s návrhem na jejich odstranění a zlepšení procesu. Tyto návrhy budou zhodnoceny v samotném závěru předložené diplomové práce.

V poslední části je uveden seznam použitých zdrojů, ze kterých bylo čerpáno.

Informační zdroje

Jako informační zdroje byly použity informace, které byly získány z údajů v rámci výkazů firmy a následnými konzultacemi s panem Janem Klímou – jednatelem společnosti WELLE J.N.K. Využity byly také dostupné zdroje na internetu – především výpis z obchodního rejstříku.

3 Teoretická část

Tato část diplomové práce je věnována zejména teorii, která je spojená s marketingem obecně a již zmíněným vybraným tématem. Nejprve bude zájem soustředěn na obecnou definici marketingu, marketingové koncepce a dále také k marketingovému mixu – produktu, ceně, distribuci, propagaci. Dále bude popsáno strategické plánování v marketingu, strategickému plánu – poslání, strategické cíle, strategický audit, SWOT analýza (silné a slabé stránky,příležitosti a hrozby) a analýzu konkurence.

3.1 Definice marketingu

Co je vlastně marketing? Každý z nás ho zná a nemůže mu „uniknout“, číhá na nás všude kam se podíváme.

„Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb“. Jedna z nejčastějších definic marketingu zní: „ Naplňovat potřeby ziskem.“ To znamená, že marketing management chápeme jako „umění a vědu ve výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka“. [2]

Můžeme také definici rozdělit na :

Společenskou - která ukazuje jakou roli hraje marketing ve společnosti: „ marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky případně službami, které mají hodnotu.“ [3]

Manažerskou - jde o umění prodeje výrobků. Podle Petera Druckera je definice manažerského marketingu následující: „Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným.

[2] Kotler, F**.** *Marketing management, 2007, str.43.*
[3] Tamtéž, str. 44.

Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“ [4]

Definic marketingu je opravdu velké množství. Jedno ale mají společné – kladení důrazu na uspokojení zákazníků, jejich přání, potřeb nebo poptávky po zboží a službách.

3.2 Marketingové koncepce

Podnik provádí marketingové aktivity podle předem promyšleného a zpracovaného plánu. Máme pět různých marketingových koncepcí, které jsou založeny na rozdílném přístupu.

3.2.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů – nejstarší filosofie prodávajících. Vychází z toho, že spotřebitelé převážně upřednostňují snadno dostupné a levné výrobky. Management se převážně zabývá zefektivňováním výroby a distribuce. Jedná se především o snižování nákladů a zaměření se na masovou distribuci. Koncepce má především smysl v rozvojových zemích, jako je například Čína. Tato metoda má i značné negativum – firma se může zaměřit jen na svůj výrobní provoz a může se proto lehce stát, že přestane vnímat potřeby zákazníka.

3.2.2 Výrobková koncepce

Podle tohoto pojetí dávají přednost zákazníci výrobkům nabízející vyšší kvalitu, funkční nebo moderní vlastnosti. V tomto případě se firma musí zaměřit na neustálé zlepšování a zdokonalování výrobku. Manažeři si však musí uvědomit, že nový nebo

[4] Kotler, F. *Marketing management, 2007*, str. 44.

vylepšený výrobek nebude mít nutně větší úspěch pokud nebude mít správnou cenu, za kterou bude spotřebitel ochoten ho koupit. Musí být také správně distribuován, propagován a v neposlední řadě prodáván.

„ Jsou výrobci, kteří věří, že dokáží-li vyrobit lepší past na myši, bude jim svět ležet u nohou. Skutečnost je však často překvapí. Kupující možná opravdu hledají lepší řešení daného problému, ale nikoli nezbytně právě lépe zpracovanou pastičkou na myši. Řešením může být chemický sprej, deratizátoři nebo něco úplně jiného, ale co funguje lépe než pastička.“ [5]

3.2.3 Prodejní koncepce

Společnosti u této koncepce vycházejí především z předpokladu, že si zákazník nebude kupovat dostatečné množství z nabídky firmy, pokud ta firma nepodnikne rozsáhlé prodejní a reklamní akce tak, aby ho přesvědčila, že opravdu ten daný výrobek bezpodmínečně potřebuje. Tato koncepce se používá především u ne tak běžně vyhledávaného produktu – pojištění, encyklopedie …

Marketing vytvářený touto koncepcí může mít i jistá rizika – předpokládá se totiž, že se zákazníkům bude daný výrobek líbit, že nebudou šířit o něm negativní reklamu a také, že si třeba ten produkt koupí opakovaně.

3.2.4 Marketingová koncepce

V tomto případě se vychází z toho, že pokud firma dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence, může dosáhnout všech stanovených cílů.

„Tato koncepce se objevila v polovině padesátých let minulého století. Místo filozofie orientované na výrobek tedy „udělej a prodej“, se obchod přesunul k filozofii orientované na zákazníka a jeho reakce. Marketing není „lov“, ale „zahradničení“. Úkolem není najít pro své výrobky ty správné zákazníky, ale ty pravé výrobky pro vaše zákazníky.

[5] Kotler, F. *Moderní marketing,* 2007, str.49.

Teodore Lewitt z Havardu popsal „vnímání kontrastu mezi prodejním a marketingovým pojetím: „ prodej se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího. Prodej se týká potřeby prodávajícího proměnit svůj výrobek v hotovost, marketing je spojen s ideou uspokojit potřeby zákazníka prostřednictvím výrobku a mixem dalších věcí, spojených s jeho vytváření, dodáním a v konečné fázi konzumováním.“ [6]

V marketingově orientované firmě musí být zaměření opravdu jen na zákazníka. Je to jediný způsob jak dosáhnout zisku a obratu. Je však nutné udržovat vztah se zákazníkem, pravidelně dělat průzkum tak, aby se zjistilo jaké přání má zákazník a tím si získat nové nápady na nové produkty a služby.

3.2.5 Koncepce společenského marketingu

Koncepce společenského marketingu si klade za důležité, že by firma měla zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů. Požadované uspokojení se jí musí podařit udělat lépe než její konkurenci, ale takovým způsobem, aby užitek pro zákazníka a celé společnosti byl zachován nebo zvýšen. Společnost také očekává, že budou dodrženy etické a ekologické normy, které také musí být zahrnuty do této koncepce.

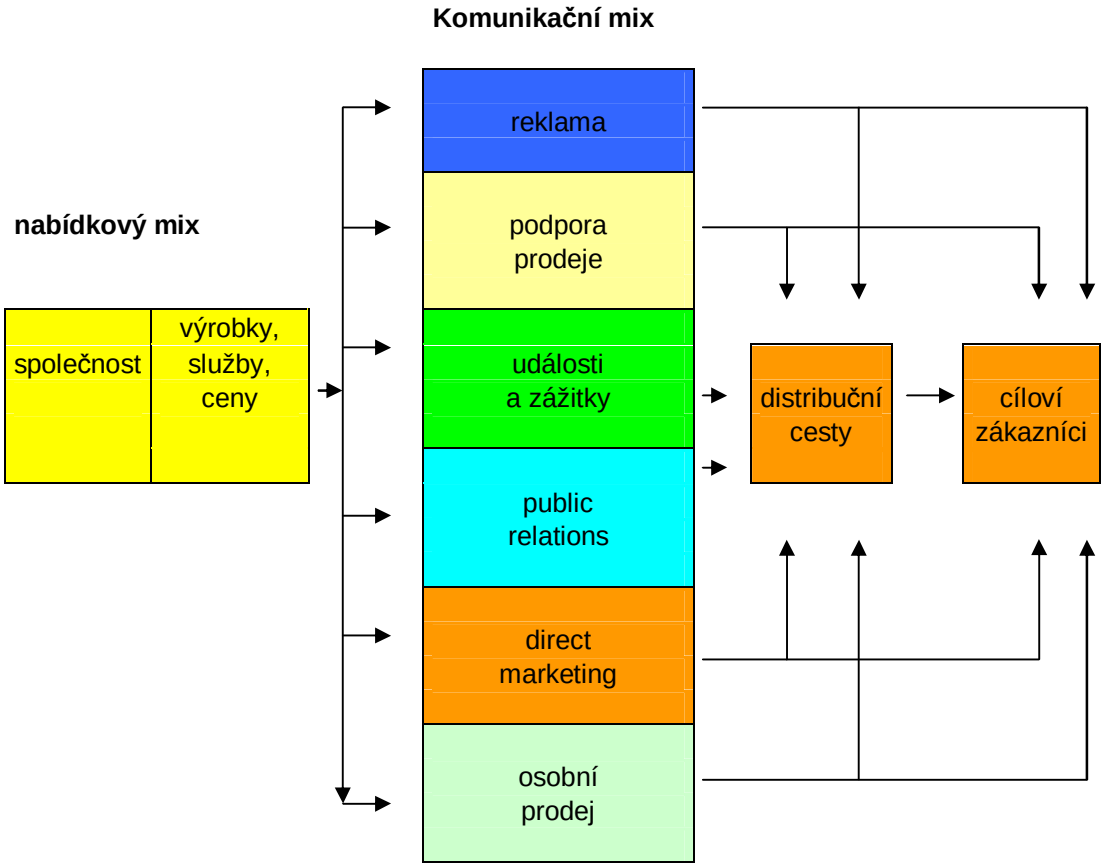
3.3 Marketingový mix

Marketingový mix „Je jedna z marketingových aktivit, která je důležitá ke stanovení správné strategie podniku“. Byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. „McCarthy dělí tyto nástroje do čtyř širších skupin, které jsou označovány 4P marketingu:

- Výrobek – product
- Cena - price
- Distribuce - place
- Propagace – promotion

[6] Kotler, F. *Marketing management, 2007, str. 54*

Obrázek 1. Strategie marketingového mixu.



Zdroj: Kotler,P. Marketing management [1]

Rozhodnutí v rámci tohoto marketingového mixu je třeba provádět tak, aby ovlivňovala jak obchodní cesty, tak i konečného spotřebitele.“ [7]

Koncept 4P představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi.

[7] Kotler, F. *Marketing management, 2007,str. 57*

„Robert Lauterborn ve své práci uvádí, že 4P prodejců korespondují se 4C spotřebitele

- Řešení potřeb zákazníka – customer solution
- Výdaje zákazníka – costumer cost
- Dostupnost řešení – convenience
- Komunikace – communication

Zvítězí tudíž takové společnosti, které z ekonomického hlediska naplní bezprostředně a s efektivní komunikací potřeby zákazníka.“ [8]

3.3.1 Výrobek (product)

Výrobek je jakýkoliv produkt nebo služba, který se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojování potřeb zákazníka. Je to vlastně cokoliv, co může firma nabídnout na trhu ke koupi. Mohou to být jak fyzické předměty, tak i patenty, služby nebo i různé myšlenky, které mají možnost uspokojit potřebu spotřebitele.

3.3.2 Cena (price)

Je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu a její správná volba v procesu je velmi náročná. První, co musíme při stanovení ceny zvážit je, jakého cíle chceme touto cestou dosáhnout:

- Přežití – krátkodobý cíl – hospodářská recese
- Likvidace konkurence – krátkodobý cíl
- Maximalizace zisku – krátkodobý nebo dlouhodobý cíl
- Zajištění návratnosti investic – vyšší cena
- Růst objemu prodeje a tržního podílu – nižší cena.

Jde tedy o sumu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobek či službu.

[8] Kotler, F. *Marketing management, 2007,str. 58*

3.3.3 Distribuce (place)

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti firmy, kterými se produkt dostává ke konečného zákazníkovi. Výběr způsobu distribuce zboží ke spotřebiteli je velice důležitým nástrojem marketingového mixu. Jeho volba je o to náročnější, že distribuční cesty nelze měnit kdykoliv se nám zlíbí, ale je to volba minimálně na několik měsíců nebo spíš let.

Distribuční cesty jsou:

a) **přímé** – výrobce dodává zboží přímo zákazníkovi bez dalších zprostředkovatelů (např. zásilková forma, podnikové prodejny apod.)

b) **nepřímé** – v praxi jsou mnohem běžnější, kdy výrobce využívá jako jeden mezičlánek – zprostředkovatele, např. maloobchod = jednoúrovňová distribuční cesta, nebo dva mezičlánky např. velkoobchod a maloobchod = dvouúrovňová distribuční cesta atd.

3.3.4 Propagace (promotion)

Propagace je vlastně forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejíž smyslem je větší podpora prodeje výrobku nebo služby. Jsou to různé aktivity, kterými zákazníku firma sděluje přednosti produktu nebo služby a zároveň se zákazníka snaží přesvědčit o tom, abychom si produkt koupili.

„Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky a to, co jim chtějí sdělit nebo sdělují, nelze ponechat náhodě. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro budování a udržování jakéhokoli vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky.

Komunikační nástroje :

a) **Reklama** – jakákoliv placená reklama neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.

b) **Osobní prodej** – osobní prezentace prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky.

c) **Podpora prodeje** – krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby.

d) **Public relations** – budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami zákazníků pomocí příznivé publicity, budováním dobrého „image firmy“ a odvracením či vyvracením fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla.

e) **Přímý marketing** – přímé spojení s jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky – použití telefonu, pošty, faxu, e-mailu, internetu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli. [9]

3.4 Strategické plánování

Strategické plánování je pro firmu jedna z nejdůležitějších věcí, kterou potřebuje, aby udržela krok s konkurencí - především se změnami na trhu. Neexistuje žádná univerzální strategie, která by fungovala pro všechny. Každý si ji musí „ušít na míru“ – musí si najít svoji cestu, která je v tu danou chvíli nejlepší, nejsmysluplnější. Musí zohlednit svou současnou situaci na trhu, příležitosti a stanovené cíle.

Marketing hraje velice důležitou roli v plánování a mělo by se dosáhnout maximální spolupráce s ostatními složkami organizace.

[9] Vaštíková, M. Marketing služeb efektivně a moderně, 2008, str. 138

3.4.1 Proces plánování [10]

Realizace plánu má čtyři fáze: analýzu, plánování, provádění a kontrolu.

- **Analýza** – plánování začíná vyčerpávajícím rozborem situace. Společnost musí analyzovat své prostředí, aby nalezla atraktivní příležitosti a vyhnula se problémům, které jí hrozí. Musí analyzovat a hodnotit své silné a slabé stránky, ale i současné potencionálně realizovatelné marketingové akce, aby zjistila, které z možných příležitostí může nejlépe využít. Analýza zajišťuje potřebné informace a další vstupy pro všechny následující fáze.

- **Plánování** – během strategického plánování se společnost rozhoduje, co mají dělat jednotlivé její podnikatelské jednotky. Během marketingového plánování rozhoduje o marketingových strategiích, které jí pomohou dosáhnout celkových strategických cílů. Ústředním článkem jsou marketingové plány, plány jednotlivých produktů a značek.

- **Provádění** – prováděním se strategické plány stávají skutečností, akcemi, které vedou k dosažení podnikových cílů. Marketingové plány provádějí lidé v organizaci, kteří pracují s jinými lidmi, ať už uvnitř organizace nebo mimo ni.

- **Kontrola** – kontrola sestává z měření a vyhodnocování výsledků plánů a aktivit a z nápravných opatření, která mají zajistit dosažení cílů. Informace a vyhodnocení potřebná pro všechny ostatní aktivity, které zajišťuje analýza.

[10] Zpracováno dle: Kotler, F. Moderní marketing, 2007

3.5 Strategický plán

Strategický plán je vlastně stanovení střednědobých a dlouhodobých cílů, které budou prioritní při rozvoji organizace. Výstupem by mělo být definování dlouhodobých strategií a to z hlediska jednotlivých organizačních složek firmy.

Strategický plán má několik složek – poslání, strategické cíle, strategický audit, analýzu SWOT, analýzu portfolia a strategie. Všechny vycházejí z marketingového plánu a zároveň pro něho poskytují důležité podklady.

Strategický plán má:

- stanovit cíle
- určit tržní segmenty
- vybrat vhodnou strategii
- zhodnotit východiska firmy
- konkretizovat strategii
- zpracovat rozpočet
- zpracovat harmonogram realizace a kontroly

3.5.1 Poslání

Poslání má určovat účel společnosti. V začátcích firmy stojí často jasné poslání v mysli zakladatele. Je důležité, aby si podnikatel dal základní otázky na které musí umět odpovědět, aby mohl úspěšně vést svoji organizaci. V čem podnikáme? V čem jsme výjimeční? Čeho si naši zákazníci cení? Co jsme vlastně za podnik? Jsou to velice záludné otázky, ale správná odpověď na ně je klíčová.

„Vyjádření poslání je vyjádřením účelu organizace – čeho chce dosáhnout v širším kontextu. Jasné vyjádření poslání funguje jako „neviditelná ruka“, která

usměrňuje a vede pracovníky organizace, takže mohou každý sám a všichni společně přispívat k naplňování celkových cílů organizace.“ [11]

3.5.2 Strategické cíle

Můžeme říci, že na základě poslání firmy se dostáváme ke strategickým cílům firmy, které si stanoví management společnosti. Cíle nám ukazují čeho chceme vlastně v oblasti podnikání dosáhnout a na co se máme především zaměřit. Jde o popis úkolů, které se musí za určitou dobu splnit. Podnikové cíle jsou primární a jsou důležité pro stanovení marketingových cílů Aby systém řízení podle těchto cílů fungoval musí splňovat určitá kritéria – SMART :

- **S**pecifické
- **M**ěřitelné
- **A**kceptované
- **R**eálné
- **T**ermínované

Strategické cíle se určují na delší časové období – buď střednědobé což je od 3-5 let nebo dlouhodobé od 10-15 let. Cíle by měly být vytvářeny od shora – dolů.

3.5.3 Strategický audit

Strategický audit se zabývá shromažďováním důležitých informací, které vedou k vypracování podrobných strategických cílů a strategii podnikání.
Obsahuje :

a) **Externí audit** – jedná se o podrobné zkoumání a testování trhů, konkurence, ekonomického a podnikatelského prostředí. Zkoumá především makroprostředí, ve kterém firma má plnit své úkoly.

[11] Vaštíková, M. Marketing služeb efektivně a moderně, 2008, str.

b) **Interní audit** – má za úkol přezkoumat celý hodnotový řetězec firmy. Zkoumá všechny aspekty společnosti. Zabývá se primárními aktivitami společnosti – logistikou, provozem, výrobou, prodejem a marketingem. Věnuje se také doplňkovým aktivitám jako je zásobování, řízení lidských zdrojů a vývoji technologii.

3.5.4 Analýza SWOT

Její podstatou je celkové vyhodnocení nejen silných a slabých stránek společnosti, ale také příležitostí a hrozeb. Zajišťuje monitorování externího a interního marketingového okolí. Dobře zpracovaná SWOT analýza nám může zajistit, že marketingová strategie bude úspěšná.

Fakta pro její vyhotovení se mohou shromáždit pomocí různých technik – mezi ně patří metoda interview, řízení diskuze expertů nebo se získá z již vykonaných dílčích analýz, porovnání s konkurenty. Slabiny a silné stránky většinou plynou ze závěru interních analýz. Hrozby a příležitosti zase z vnějších analýz.

3.5.4.1 Analýza externího prostředí

Hlavním důvodem zkoumání externího prostředí je snaha nalézt nové příležitosti pro další rozvoj společnosti a možnosti zvýšit její zisky. Na druhé straně také ukazuje, kam by měl podnik upřít pozornost a udržet si svoji konkurence schopnost.

Jedná se především o analýzu příležitostí a hrozeb, které musí vedení hodnotit. Struktura tohoto vnějšího prostředí se nazývá makroprostředí, které se skládá z:

- **Přírodní prostředí** – může v mnoha oborech představovat základní potenciál pro podnikání, z hlediska přírodních zdrojů a klimatických podmínek,

- **Technologické prostředí** – nové technologie a inovace,

- **Demografické prostředí** – je rozhodující pro vytváření trhů, jejich struktury a velikosti. Sleduje se velikost populace, hustota, mobilita obyvatel, sociální, příjmová, vzdělanostní a věková struktura,

- **Ekonomické prostředí** – makroekonomické trendy a fáze hospodárnosti cyklu vytvářející rámec pro podnikatelské možnosti a determinují kupní sílu,

- **Politicko – právní prostředí** – neznalost zákonů neomlouvá,

- **Sociálně – kulturní prostředí** – promítá se do spotřebního a kupního chování zákazníků,

- **Vlivy globálního makroprostředí** – nadnárodní podniky, integrace a seskupení, mezinárodní smlouvy a ujednání. [12]

3.5.4.2 Analýza interního prostředí

Tato analýza se zabývá především vyhodnocením svých silných a slabých stránek. Zkoumání lze rozdělit na dvě části a to na analýzu externího a interní mikroprostření.

Externí mikroprostředí je vlastně blízké okolí organizace a tvoří je:

- **Zákazníci** – jsou ti, kteří nakupují služby. Představují jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí.

- **Dodavatelé** – jsou ti, kteří ovlivňují možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, jež jsou nutné pro plnění funkce podniku. Dodávají suroviny, materiály, stroje a zařízení jak danému podniku služeb, tak i jeho konkurentům. Provádí se výběr a hodnocení dodavatelů.

[12] Kotler, F. Moderní marketing, 2007, str. 135.

- **Konkurence** – analyzuje se konkurence uvnitř odvětví a ve spádové lokalitě působení naší firmy, konkurence substitutů a noví potencionální konkurenti. Srovnává se vlastní marketingový mix s konkurenčním a hledá se síla a slabosti konkurentů. Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a na neustálé snaze uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence.

- **Marketingoví prostředníci** – jsou zprostředkovatelé služeb (distribuční kanály služeb), logistické firmy, výzkumné a reklamní agentury, finanční organizace.

- **Veřejnost** – je pak místní komunita, odborná veřejnost, vláda, média a různé nátlakové skupiny.

Obrázek 2. Grafické znázornění SWOT analýzy.

Silné stránky (+) : …… …… ……	**Slabé stránky (-) :** …… …… ……
Příležitosti (+) : …… …… ……	**Hrozby (-) :** …… …… ……

Zdroj: Kozel,R. Moderní marketingový výzkum. [8]

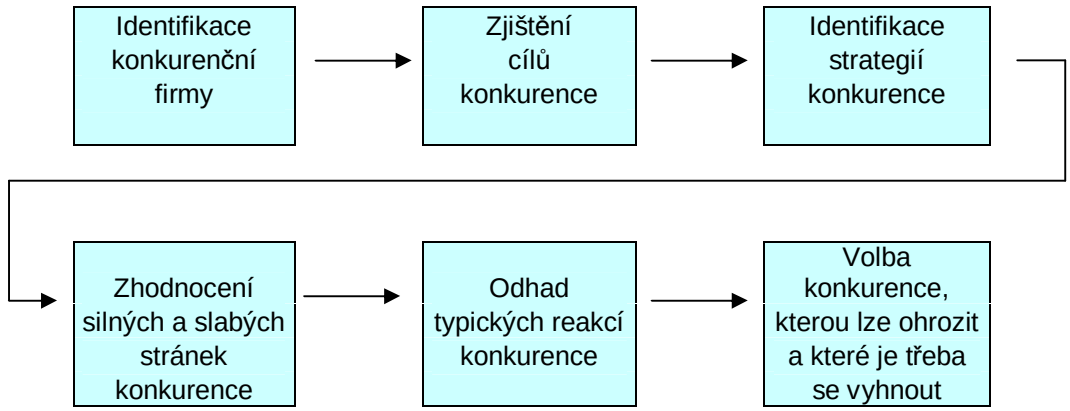
Interní mikroprostředí představují finanční, technologické, výrobní a technické podmínky, které v dané společnosti určují mantinely v nichž se může činnost podniku pohybovat. Důležité pro zhodnocení toho, jaké má organizace silné a slabé stránky je vycházet z prvků marketingového mixu – produkt, cena, distribuce, komunikace …
Je velice důležité, aby vedení firmy bylo schopné dobře posoudit v čem má firma slabost nebo naopak v čem vyniká. Vychází především z jednotlivých analýz, které by neměly být samoúčelné a měly by vézt k dalšímu strategickému rozhodování.

3.5.5 Analýza konkurence

Pro firmu je velice důležité jednak sledovat zákazníky, jednak také konkurenci, proti které neustále bojuje na trhu o „přežití“. V rámci marketingové koncepce se stávají firmy konkurenceschopné – mají tzv. konkurenční výhodu tak, že nabízí nějaký produkt nebo službu, která uspokojí cílového zákazníka lépe než konkurence. Ať se to odráží v její kvalitě nebo ceně.

Analýzu konkurence společnost potřebuje k lepšímu poznání svých konkurenčních partnerů a k tomu, aby mohla stanovit své konkurenční strategie. Neustále s ní musí srovnávat své výrobky, ceny, způsoby komunikace se zákazníky, distribuci … Tím získá lepší přehled v oblasti konkurenčních výhod a nevýhod.

Obrázek 3. Kroky při analýze konkurence



Zdroj: Kotler,P. Moderní marketing [4], str. 569.

3.5.5.1 Identifikace konkurenční firmy

Pro firmu by nemělo být těžké svoji konkurenci identifikovat. Nejsnazší je definovat konkurenci podle *produktové kategorie* – nabízí stejný produkt nebo službu stejné kategorii zákazníkům s podobnou cenou. Konkurence se může také identifikovat

z pohledu trhu – *funkční konkurenc*e – firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníka nebo se zajímají o stejnou skupinu zákazníků.

Klíčem k identifikaci konkurence je propojit analýzu trhu s analýzou odvětví. Nutné je však také zmapovat segment produktu a trhu.

3.5.5.2 Identifikace konkurenční strategie

Čím více se skupina firem k sobě blíží svojí strategií v daném trhu, tím větší jsou konkurenti. Podniky se stejnou strategií na trhu se nazývají strategické skupiny.

„Strategická skupina je skupina firem v odvětví, které sledují na daném cílové trhu stejnou nebo podobnou strategii.

Firma musí znát kvalitu produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuční pokrytí, prodejní strategii a komunikační programy reklamy a prodeje všech svých konkurentů. Musí podrobně prostudovat výzkum a vývoj svých konkurentů, jejich výrobní, nákupní, finanční a jiné strategie.“ [13]

3.5.5.3 Hodnocení silných a slabých stránek

Organizace by měla shromažďovat informace, které se týkají silných a slabých stránek každého svého konkurenta. Obecně můžeme říci, že firma sleduje při této analýze tři veličiny:

- Podíl na trhu – podíl konkurenta na cílovém trhu

- Podíl mysli – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?

- Podíl srdce – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu výrobku přednost?

[13] Vaštíková, M. Marketing služeb efektivně a moderně, 2008, str.

Společnosti, které dokáží postupně získat vyšší podíly mysli a srdce, dosáhnou nevyhnutelně i zvýšení tržního podílu a zisku.[14]

[14] Kotler, F. *Marketing management, 2007, str.386.*

4 Analýza současného stavu firmy

Jak jsem se již zmínila v úvodu cílem této části práce je lépe popsat analyzovanou firmu.

Společnost, kterou jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci se jmenuje WELLE J.N.K., s.r.o., ve firmě jsem určitý čas působila jako asistentka prodeje.

4.1 Analýza vnitřního prostředí

4.1.1 Popis firmy

Firma WELLE JNK s.r.o. vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 13. prosince 1994. Společnost začínala nejprve se živnostmi, které jsou v dnešní době nebo již řadu let byly jen okrajovými činnostmi. Jsou to :

- činnost organizačních a ekonomických poradců
- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Koncem roku 1997 dostala živnostenský list na úpravu dveří, schodů a nábytku potahováním plastovou folií. Byla v té době jedna z prvních firem, které tuto praxi provozovaly. Velice rychle si zajistila rozsáhlou klientelu a dobré jméno, které ji zůstalo až dodnes.

Veškeré práce se společnost snaží dělat ve vlastní režii pomocí svých vyškolených pracovníků. Spolupracuje s německou na přání majitelů nejmenovanou firmou, od které dováží materiál na výrobu fólií, lišty a ostatní pomocný materiál. Další z činností je koupě a prodej nejrůznějších doplňků a materiálů potřebných pro renovace. V tomto případě jsou jejich zákazníky převážně firmy s podobným nebo i stejným podnikatelským zaměřením –tedy i konkurence.

Společnost je provázaná a spolupracuje s dalšími firmami jako je například WELLE Renovierungssysteme CS- Marketing s.r.o., která byla založena v roce 1993, se zahraniční majetkovou účastí.

Používaná technologie je velice složitá a společnost ji více méně převzala od německé firmy. Firma WELLE J.N.K, s.r.o. je nositelem licence na renovační

technologii pro ČR, SR a oblast východní Evropy. Tyto technologie představují systémy pro dveře, dveřní zárubně, schody, kuchyňské linky a vestavěný nábytek.

V dnešní době je na území České republiky síť franchisingových firem, které se snaží budovat svoji pověst a klientelu na již zmíněném know-how zavedené německé firmy zabývající se službami týkajících se výše uvedených aktivit. Téměř ve všech regionech provádí renovace na vysoké úrovni asi 19 odborných závodů s perfektně vyškolenými pracovníky, kteří nejen dobře a ochotně poradí, ale také odvedou opravdu odbornou práci. Co se týče Slovenské republiky, tak zde byly vytvořeny zatím 3 dílny. Není však vyloučeno, že se najdou i další firmy, které by měli zájem o spolupráci.

Obrázek 4. Ukázka renovací.

Zdroj: www.welle.cz

Obrázek 5. Logo společnosti.

Zdroj: www.welle.cz

4.1.2 Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu:	13. prosince 1994
Obchodní firma:	WELLE J.N.K., s.r.o.
Sídlo:	Brno, Palackého 291/51, PSČ 612 00
Identifikační číslo:	607 32 857
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- činnost organizačních a ekonomických poradců
- obchodní živnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- potahování dveří, schodů a nábytku plastovou folií

Statutární orgán:

jednatel: Jan Klíma, r.č.: 691005/3810
Brno, Havlišova 2, PSČ 612 00
den vzniku funkce: 12. prosince 1997

způsob zastupování: za společnost jedná a podepisuje jednatel samostatně. Jménem společnosti podepisuje jednatel tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis.

Společníci:

Ing. Marek Klíma, r.č.: 650321/0076
Brno, Bayerova 29
Vklad: 60.000,- Kč
Splaceno: 60.000,- Kč
Obchodní podíl: 3/5

Jan Novotný, r.č.: 650125/1647
Brno, Dvořákova 3, PSČ 602 00
Vklad: 20.000,- Kč
Splaceno: 20.000,- Kč
Obchodní podíl: 1/5

Jan Klíma, r.č.: 691005/3810
Brno, Havlišova 2, PSČ 612 00
Vklad: 20.000,- Kč
Splaceno: 20.000,-
Obchodní podíl: 1/5

Základní kapitál: **100.000,- Kč**

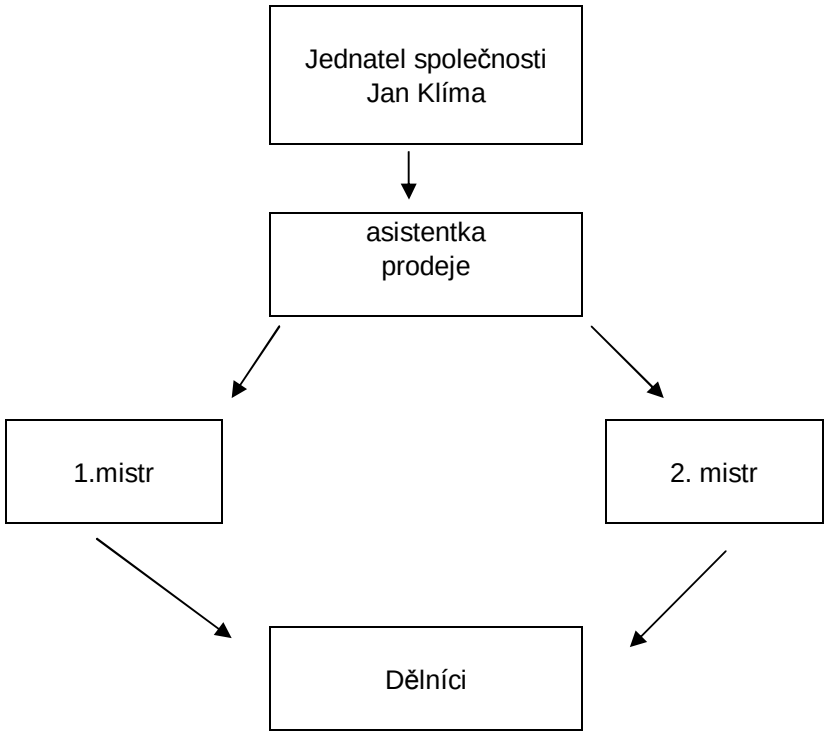
4.1.3 Organizační struktura

Jak již bylo výše uvedeno, firma sídlí na ulici Palackého 291/51, 612 00 Brno. Za chod firmy zodpovídá jednatel Jan Klíma, jehož úkolem je zajišťování zakázek a reprezentace.

Společnost nejprve začínala se čtyřmi zaměstnanci. V dnešní době zaměstnává celkem 20 pracovníků. Na hlavní pracovní poměr je zde zaměstnaná asistentka prodeje, která má za úkol přípravy podkladů pro externí účetní – fakturace, pokladnu, zapisování faktur přijatých a vydaných, jednání s úřady a v neposlední řadě přijímá objednávky od zákazníků, které předává mistrům. Ti pak rozhodují, která zakázka bude prioritní a dávají pokyny dělníkům a zároveň provádějí kontrolu vykonaných zakázek v terénu. Počítají spotřebu materiálu, aby se jím příliš neplýtvalo.

Dalšími zaměstnanci jsou především dělníci, kteří jsou „mistry svého oboru“ a dokáží potáhnout starý nábytek, dveře a schody, tak aby vypadaly jako nové. Ve výrobě pracují čtyři výrobní dělníci, kteří připravují materiál a fólie na zakázky. Pokud se týče měření a podání požadavku do výroby, je to zodpovědnost hlavního mistra.

Obrázek 6. Organizační struktura firmy.



Zdroj: zpracováno autorem

4.1.4 Trhy a zákazníci

Firma od založení až do dnes prošla mnoha změnami, jak ve vybavení dílen, tak i rozšířením sortimentu poskytovaných služeb a výrobků. Činnost společnosti je zaměřena především na domácí trh, kde si získala dobré postavení – hlavně na jihu Moravy, kde také sídlí. V průběhu řady let se jí podařilo částečně propracovat i na zahraniční trh.

Jak jsem již uvedla výše, analyzovaná společnost se zabývá především renovacemi. Proto mezi její hlavní zákazníky patří především z velké části maloobchod, tzn. nejširší veřejnost - fyzické osoby – domácnosti, které chtějí vylepšit svoje bydlení a rozhodnou se pro levnější variantu než je koupě nových dveří a složitá výměna starých zárubní či likvidace kuchyňské linky apod.

Druhým trhem jsou firmy – právnické osoby, které se věnují podobné či stejné činnosti jako WELLE. Jedná se především o speciální materiál (potahové plastové fólie, lišty) a zařízení, které potřebují pro svoji podnikatelskou činnost. Jednatel Ing. Klíma nabízí i profesionální proškolení a servis apod. Poměr obchodu je v současné době 60% ku 40% ve prospěch maloobchodu.

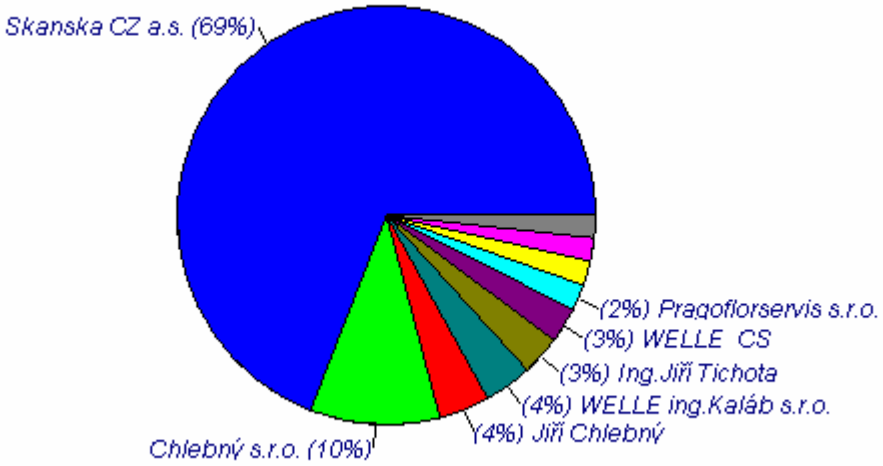
Tabulka 1. Hlavní odběratelé firmy (rok 2008)

Fakturace 10 nejlepších odběratelů

Odběratel	Částka bez DPH	Celkem
Skanska CZ a.s.	13721660,6	16328776
Chlebný s.r.o.	1997343,77	2376840
Jiří Chlebný	778825,04	926803
WELLE ing.Kaláb s.r.o.	738900,75	879293
Ing.Jiří Tichota	609199,14	724949
WELLE CS s.r.o.	542445,3	645489
Pragoflorservis s.r.o.	399446,96	475344
Ing.Jaroslav Veselý	379236,03	451290
WELLE ing.Kaláb	355422,12	422952
Karel ŠUBRT	342017,64	407003
Celkem	19864497,35	**23638739**

Zdroj: Interní materiály firmy – zpracováno autorem

Obrázek 7. Největší odběratelé



Zdroj: Interní materiály firmy.

4.1.5 Vize a mise firmy

Společnost by chtěla vyhovět zákazníkům tak, aby neměli důvod obracet se na konkurenci. Jejich hlavní heslo je „ Zákazník náš pán“. Hlavním cílem je, stát se jedničkou v renovacích a prodeji a být mnohem lepší než nemilosrdná konkurence. I nadále chce poskytovat svým zákazníkům služby a zboží v prvotřídní kvalitě a za výhodnější ceny než konkurence. Rozvoj podnikání zakládá rovněž i na dobrých vztazích s konkrétními lidmi, jež zastupují odběratele a dodavatele.

Především preferují:

- Profesionalitu
- Kvalitu
- Dynamiku
- Rychlost
- Výkonnost

Poslání firmy je co nejvíce uspokojit potřeby zákazníků a tím se jim dostat do podvědomí v té míře, aby byli v maximální míře spokojeni a měli důvod doporučovat služby firmy svým známým a příbuzným.

Prvořadým cílem společnosti je, tak jako u kterékoliv jiné firmy, zvýšit zisk (což znamená, že firma musí mít větší příjmy než výdaje) a minimalizovat náklady.

Preferuje cíle:

- Maximalizace zisku
- Minimalizace nákladů
- Rozvoj renovačních technik (modernizace)
- Dosažení dobrého postavení na trhu a proniknout na nové trhy
- Růst a expanze firmy
- Firma by se chtěla přizpůsobit změnám, které nastolí konkurence

4.1.6 Finanční situace firmy

a) Výkaz zisků a ztrát

Firma WELLE J.N.K. se v průběhu let snažila zvýšit svůj obrat, bohužel dle níže uvedených výkazů vyplývá, že v roce 2006 měla mnohem větší tržby z prodeje zboží než v následujících letech 2007 a 2008. V roce 2007 se oproti roku 2006 tržby snížily o 965.000,- a v roce 2008 to bylo o 282.000,-. Z těchto údajů vyplývá, že se tržby opět postupně zvyšují .

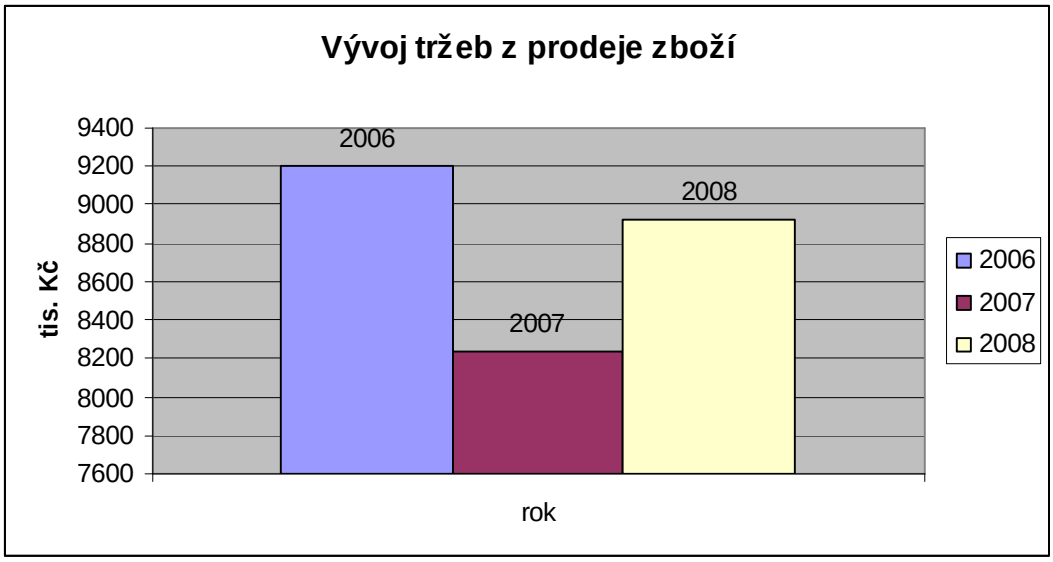
Pokud vytěsníme další ukazatele, dá se předpokládat, že za klesajícími tržbami stojí pravděpodobně i nedostatečný marketing. Z Tabulky 2. je zřejmé, že firma se v roce 2008 snažila své tržby z prodeje zboží zvýšit, ale zisky za rok 2006 však nepřekonala.

Tabulka 2. Výkaz zisků a ztrát za rok 2006, 2007, 2008 (uvedeno v tis.Kč)

Číslo řádku	Období	2006	2007	2008
1	**Tržby z prodeje zboží**	9203	8238	8921
2	Náklady na prodané zboží	6770	5365	7181
3	Obchodní marže	2433	2873	1740
4	**Výkony**	641	879	659
5	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb		879	659
6	Změna stavu vnitropodnikových zásob vl.výr.			
7	**Výkonová spotřeba (spotř.mater. a energie)**	2035	2487	1452
8	Přidaná hodnota	1039	1265	947
9	Osobní náklady	650	661	642
10	Daně a poplatky	12	8	12
11	Ostatní provozní náklady	121	245	183
12	Odpisy nehmot. a hmot. invest. majetku	230	76	92
13	Tržby z prodeje nehmot. A hmot. Majetku			280
14	Ostatní provozní výnosy	281		116
15	Provozní náklady celkem			
16	Provozní výnosy celkem			
17	**Provozní hospodářský výsledek**	307	275	414
18	Finanční výnosy	2	1	4
19	Finanční náklady	39	43	152
20	Převod finančních nákladů	0		
21	**Hospodářský výsledek z finančních operací**	-37	-42	-148
22	Daň z příjmu za běžnou činnost	87	76	86
23	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	183	157	180
24	Hospodářský výsledek za účetní období	183	157	180
25	Hospodářský výsledek před zdaněním	270	233	266

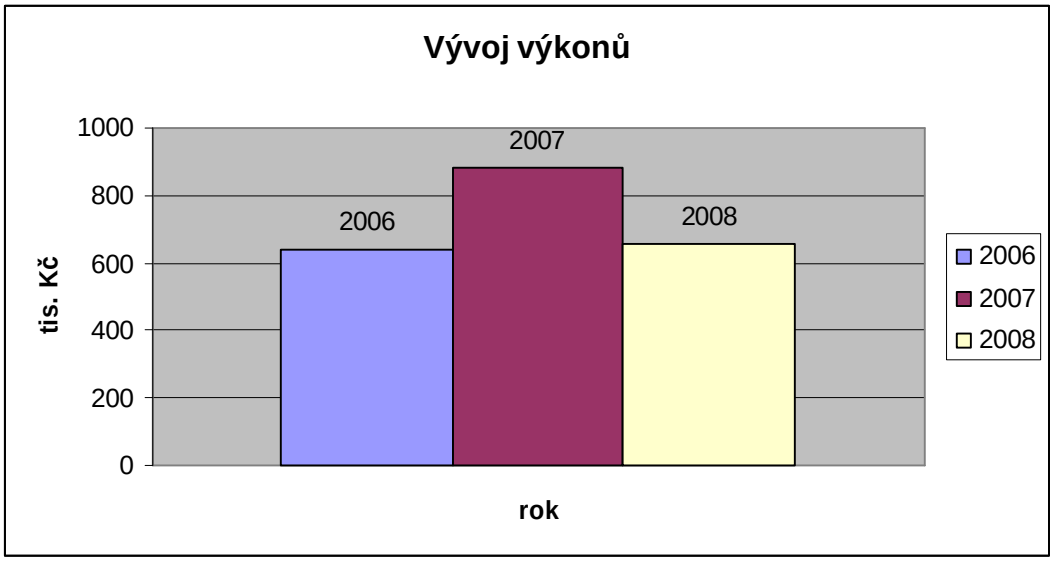
Zdroj: Interní doklady firmy

Obrázek 8. Vývoj tržeb z prodeje zboží firmy WELLE J.N.K. (uvedeno v tis.Kč)



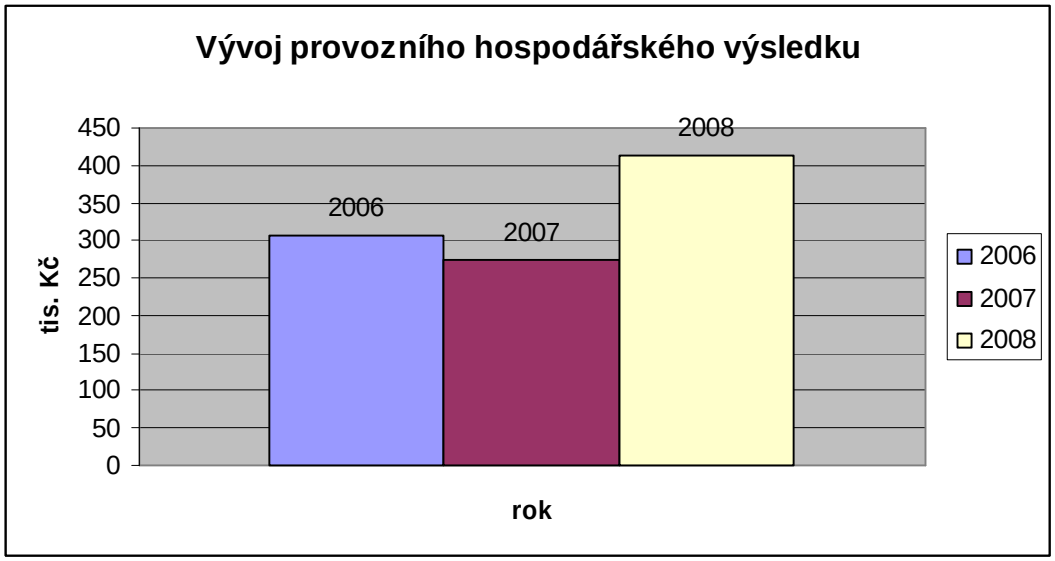
Zdroj: Interní doklady firmy – zpracováno autorem

Obrázek 9. Vývoj výkonů firmy WELLE J.N.K. (uvedeno v tis. Kč)



Zdroj: Interní doklady firmy – zpracováno autorem

Obrázek 10. Vývoj provozního hospodářského výsledku (uvedeno v tis. Kč)



Zdroj: Interní doklady firmy – zpracováno autorem

Údaje prezentované na Obrázkách 8 – 10. dokládají, že se tržby za prodej zboží za poslední tři roky snížily a zisku z roku 2006 dosud nedosáhly (Tabulka 2.). Příčin tohoto stavu může být několik, ale mezi nejvážnější patří především zvýšení ceny materiálu, zboží a také rostoucí mzdou zaměstnanců. Je zřejmé, že firma si svou chybu z roku 2007 uvědomila a snaží se ji již v roce 2008 napravit – nepodařilo se jí ovšem vrátit situaci na původní stav.

Výkony měly tendenci v roce 2007 mírně stoupat. Tento trend se ale v následujících letech neudržel. Firma by měla pro zvýšení výkonů přijmout nápravná opatření např. v podobě

- náboru nových pracovníků
- inovacemi v oblasti výrobního zařízení
- efektivnější prodej materiál

Provozní hospodářský výsledek, jak je patrné z grafického znázornění na Obrázku 10 má stoupající tendenci, což je způsobené snížením provozních nákladů v důsledku snížení obchodní marže, přidané hodnoty.

b) Rozvaha

Tabulka 3. Rozvaha na za rok 2006, 2007, 2008 (uvedeno v tis.Kč)

Číslo řádku	Období	2006	2007	2008
A	B	C	D	E
1	**Aktiva celkem**	3250	3377	3187
2	**Stálá Aktiva (v zůstatkových cenách)**	88	313	268
3	Dlouhodobý nehmot. Majetek (ZC)	0	88	59
4	Dlouhodobý hmotný majetek (ZC)	88	225	209
5	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6	**Oběžná aktiva**	3162	3064	2108
7	Zásoby	320	535	306
8	Dlouhodobé pohledávky	0	145	0
9	Krátkodobé pohledávky	2155	1758	1034
10	Pohotové peněžní prostředky	687	626	768
11	časové rozlišení	0	0	0
12	**Stálá Pasiva (dlouhodobý kapitál)**	3250	3377	3187
13	Vlastní kapitál	609	766	946
14	Základní kapitál	100	100	100
15	Kapitálové fondy	0	0	0
16	Fondy ze zisku	10	10	10
17	Výsledek hospodaření z minulých let	316	499	656
18	Výsledek hospodaření učetního období	183	157	180
19	Cizí zdroje (dluhy)	2641	2611	2241
20	Rezervy	0	0	0
21	Dlouhodobé závazky	0	0	0
22	Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0
23	**Krátkodobá pasíva (krátkodobý cizí kapitál)**	2627	2595	2229
24	Krátkodobé závazky	2627	2595	2229
25	z toho závazky z obchodního styku	2627	2595	2229
26	Krátkodobé bankovní úvěry a finanční výp.	0	0	0
27	**Ostatní pasíva**	14	16	12

Zdroj: Interní doklady firmy

Pro podnik je velmi důležitá jeho majetková struktura, která ovlivňuje likviditu podniku, tzn. schopnost proměnit aktiva v peníze nutné k úhradě krátkodobých dluhů.

Firma WELLE J.N.K. má velký podíl investic v oběžných aktivech. To je na jedné straně pro společnost dobré - má snazší přístup k hotovým penězům, může hradit krátkodobé závazky rychleji. Na druhou stranu je to pro firmu i špatné - má sice dobrou pohotovostní likviditu, ale v ostatních likviditách nemá firma příliš dobré vyhlídky. Kdyby si například chtěli půjčit peníze u banky pravděpodobně by žádný úvěr nezískali.

Zadluženost firmy v roce 2006 sice je nulová, což je pro firmu velmi dobré, třebaže v následujících letech se ale zadluženost zvyšuje. Výhodou však je, že společnost nemá žádné dlouhodobé závazky, které by musela ze zisku splácet. Ukazuje se, že má dost dobré krytí, jak vlastními zdroji, tak i krátkodobými závazky.

WELLE J.N.K. zvyšuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech – zvyšuje se tím finanční nezávislost firmy. Z ukazatelů platební schopnosti jsme se uzavřít, že firma není schopná platit závazky rozsahu, jak by měla.

c) Celkové shrnutí

Hospodářský výsledek firmy WELLE J.N.K v analyzované etapě naznačuje, že se v roce 2007 oproti roku 2006 snížil avšak v roce 2008 ve srovnání s rokem 2007 došlo k mírnému zvýšení. Výhodu tohoto stavu je možné spatřovat v tom, že se firma nedostala do ztráty.

Prezentované údaje také naznačují, by se podnik měl zaměřit na zlepšování svých výkonů, jelikož v roce 2008 oproti roku 2007 výrazně poklesly. Obchodní marže se také oproti předchozím rokům značně snížila.

Tržby za prodané zboží v roce 2007 sice poklesly, ale zvýšila se obchodní marže a také výkony. V roce 2008 marže ovšem znovu poklesla a to na hodnotu nižší, než byla v roce 2006, jak je patrné z tabulky č. 2. – firma má k dispozici více volných prostředků, které může investovat například do marketingové komunikace a tím se snaží více prodávat své výkony.

4.2 SWOT analýza

Swot analýza umožňuje provést tzv. audit trhu – stručný seznam kritických a kladných úspěchů na daném trhu. Bude vycházet ze stávajícího stavu společnosti dále pak z jejich plánů do budoucna. Ukáže silné - slabé stránky, příležitosti - hrozby. Pomůže také zjistit čeho se firma má vyvarovat a co jí naopak může pomoci se udržet konkurence schopnou na trhu.

Silné stránky	Slabé stránky
• Dobrá dostupnost a dostatek parkovacích míst • Kvalifikovaní a ochotní pracovníci • Dobrá finanční situace (žádné dlouhodobé úvěry) • Rychlá a kvalitní práce • Rychlá reakce na změnu poptávky	• Potřeba modernějšího kancelářského a strojního vybavení • Špatná marketingová komunikace • Nedostačující strategie firmy • Zvyšující se nájem haly • Nedostatečné proškolení pracovníků
Příležitosti	**Hrozby**
• Možnost získání tržního podílu ostatních regionech • Chyby konkurence, jejich módy a poptávky • Možnost spolupráce s firmami v EU • Možnost spolupráce s konkurencí v době hospodářské krize	• Hospodářská krize • Vzrůstající konkurence v regionu neschopnost reagovat na změnu • Jiný vývoj nákladů a výnosů v v budoucích letech • Rostoucí kurz EUR

Silné stránky:

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost WELLE J.N.K. má své silné stránky hlavně ve svých pracovnících, kteří jsou vyškoleni na vysoké profesionální úrovni. Jednají se zákazníkem vždy s úctou a ochotou, protože si uvědomují jeho důležitost pro firmu a hlavně „pro sebe“ – to se týká zejména odměny za vykonanou práci. Jejich profesionálně odvedená práce je dobrou vizitkou firmy a její dlouhá léta budované image.

Důležitost hrají i rychle a kvalitně provedené zakázky a včas dodané zboží včetně materiálu. Většinou renovace dveří trvá jeden až dva dny v závislosti především na složitosti a různorodosti dveří. Co se týče renovací kuchyní a schodů je to práce mnohem náročnější jak na přesnost a tak i na čas. V tomto ohledu je společnost velice aktivní.

Firma dokáže také rychle a pružně reagovat na poptávku a nabídku trhu. Některé firmy dokonce ignorují tyto změny, ale většinou na to velice rychle doplatí a jsou nuceni se přizpůsobit svým zákazníkům, protože by v krátké době o ně přišli.

Snad nejdůležitější silnou stránkou společnosti je její finanční stabilita i přesto, že má KCZ a z finanční analýzy vyplývá, že není příliš schopná platit včas své závazky. WELLE J.N.K. však není dlouhodobě zadlužená

Slabé stránky:

Mezi slabé stránky společnosti patří zejména špatná marketingová komunikace. V současné době využívá jen internetové stránky, které nejsou na dobré odborné úrovni. Podstatně důležitější však je, že v dostatečné míře neposkytují také informace, které zákazník potřebuje vědět proto, aby se rozhodl právě pro služby touto společností poskytované. Firma se však zviditelňuje na různých výstavách, které jsou zaměřeny na úpravy interiérů a také na stavebních veletrzích. Sporadicky se ale snaží zaujmout inzerátem v odborném časopise o bydlení .

Jak již bylo zmíněno, firma má určité problémy také ve vybavení dílen. Ukazuje se bezpodmínečná potřeba investovat do nového zařízení. Pro dnešní výrobu je

stávající vybavení nedostačující a hlavně neumožňuje dostatečně rychle plnit dohodnuté zakázky. I když je firma finančně stabilní, bude si muset na nové vybavení vzít dlouhodobý úvěr, protože by bylo opravdu nerozumné všechny volné prostředky takto vázat.

Dalším problémem je také zvyšující se nájem prostor, ve kterých má firma sídlo. Je možné, že nebude tento pronájem výhodný a jednatelé budou nucení si najít jiné dílny nebo si nakonec koupit vlastní halu. V budoucnosti by se jim určitě tato investice vrátila.

Nedostačující firemní strategie připravuje společnost o možnost dalšího rozvoje a hlavně zvýšení zisku, který by mohla využít na další investice a zlepšující se postavení na trhu.

Příležitosti

Příležitosti je potřebné si uvědomit a hlavně je využít ve prospěch firmy. Stejně tak by toho měla využít i analyzovaná firma. Jednou z mnoha příležitostí které má, je možnost expandovat do dalších regionů a tím si získat větší prostor pro trh. Důležité pro další rozvoj je sledovat konkurenci a využít jejich chyb a hlavně se z nich poučit.

Vstupem České republiky do EU se otevřely velké možnosti spolupráce se zahraničními firmami. Společnost sice již od začátku své existence navázala kontakt s německou firmou, ale zahraniční trh nabízí mnohem větší možnosti, jak se prosadit než je současný stav.

Hrozby

Problém, který se může vyskytnout je i v jiném poměru růstu nákladů a výnosů než bylo předpokládáno. Tím se může firma dostat do platební neschopnosti a ztráty, v nejhorším případě i do likvidace.

Čeho se bojí každá firma je nárůst konkurence na daném trhu. Nedá se tomu příliš zabránit, ale vyplácí se alespoň být ve střehu a reagovat odpovídajícím způsobem

na aktivitu konkurence. V případě firmy WELLE J.N.K. tomu tak ale není. Stále je velká pravděpodobnost, že přijde na trh nová firma, která bude mít „lepší“ nabídku pro zákazníky a tím je získá na svoji stranu. Firma se musí naučit rychle reagovat na stávající situaci a snažit aspoň tuto skutečnost částečně eliminovat.

Nestabilita české měny je další potencionální hrozbou. Společnost nakupuje potřebný materiál především v Německu. Pokud by se kurz koruny vůči EUR výrazně zvedl, mohl by se materiál stát tak drahý, že by to také vedlo ke snížení předpokládaného zisku.

4.3 Analýza vnějšího prostředí

4.3.1 Analýza dodavatelů

Vliv dodavatelů na každou firmu na trhu je značný. Ať již se jedná například o ovlivnění dodávek zboží a materiálu. Velká důležitost je kladena právě na včasné dodávky tak, aby firma nebyla nucena zastavit výrobu či dokončení zakázek a tím si „pošramotit“ dlouho budovanou image.

Dále je kladen značný důraz na platební podmínky. Firma se snaží dohodnout co nejdelší dobu splatnosti faktur, jelikož dnes tak omílaná hospodářská krize, zhoršuje platební podmínky i v České republice. V dnešní době je v ČR nesplaceno asi 75% pohledávek po lhůtě splatnosti (zdroj: Hospodářská komora ČR) – z údajů zde uvedených vyplývá, že se velice zvyšuje zadluženost jednotlivých firem. Bohužel odběratelé WELLE J.N.K. jsou na tom podobně.

Tabulka 4. Hlavní dodavatelé firmy (rok 2008)

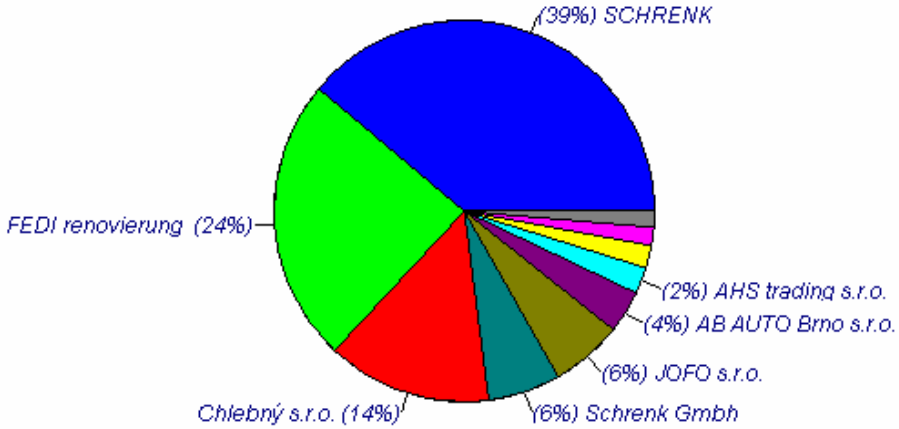
Fakturace 10 nejlepších dodavatelů

Dodavatel	Částka bez DPH	**Celkem**
SCHRENK	7271515,59	7271515,59
FEDI renovierung	4516658,87	4516658,87
Chlebný s.r.o.	2197622,71	2619791,02
Schrenk Gmbh	1152160,88	1152160,88
JOFO s.r.o.	959270,65	1141532
AB AUTO Brno s.r.o.	495025,9	674520
AHS trading s.r.o.	353703,6	420740,5
Ivan Nebela	358150	358150
KRTEK s.r.o.	241060,6	286862
M a T Ivo Ulich	213902,5	254544
Celkem	17759071,3	**18696474,86**

Zdroj: Interní materiály firmy – zpracováno autorem

Následující graf (Obr. 11) zobrazuje procentuální vyjádření největších dodavatelů firmy WELLE J.N.K Z grafů je patrné, že největšími dodavateli jsou právě německé firmy Schrenk s 39 % , Fedi renovierung s 24% . Dodávají hlavní výrobní a pomocný materiál, fólie na renovace a další potřeby.

Obr. 11. Největší dodavatelé



Zdroj: Interní materiály firmy.

4.3.2 Analýza konkurence

Největší konkurencí společnosti WELLE J.N.K. jsou především její odběratelé, jak vyplývá z Tabulky 1. (viz. Kapitola Trhy a zákazníci) – jedná se hlavně o Scanska CZ, Chlebný s.r.o., Ing. Jiří Tichota, Ing. Veselý, Šubrt, Pragoflorservis. Tyto firmy odebírají produkty od společnosti WELLE J.N.K a dále je prodávají, mohli by ovšem tyto produkty sami vyrábět. Naštěstí nepředstavují výraznou hrozbu, protože jejich působnost je zaměřena na Prahu, Pardubice a okolí.

Konkurenčním firmám se stále vyplatí brát materiál a vybavení od WELLE J.N.K. Je totiž možné, že pořízení potřebného materiálu by bylo dražší, než kdyby si jej objednali a koupili přímo od vlastní konkurenční firmy. Největší problémy nastávají při jeho dovozu z Německa, placení v EUR a komunikace se zahraničními dodavateli, kteří neradi vycházejí vstříc neznámým odběratelům a to hlavně skrze platební problémy s nimi – neschopnost zaplatit faktury v termínu, kursové ztráty apod.

Hodnocení konkurence, která působí v jihomoravském regionu je velice obtížné a značně subjektivní. Aby toto hodnocení bylo objektivní, je například potřeba sestavit tým specialistů, kteří by rozšířili pole průzkumu a hodnotili více parametrů z různých hledisek a vlivu na zákazníky. Je nutné udělat také kompletní průzkum trhu, co by

zákazníci uvítali a co naopak nikoliv apod. Tyto analýzy by byly však pro firmu velice nákladné, ale je velmi pravděpodobné, že určitý přínos by určitě měly a v delším časovém horizontu by se náklady na ně vynaložené do společnosti vrátily.

Největšími přímými konkurenti na regionálním trhu jsou firmy uvedené v níže Tabulce 5. K hodnocení byly použity čísla od 5 – 1, kdy 5 znamená největší ohrožení a naopak 1 znamená menší závažnost konkurence z posuzovaných hledisek, ke který byl přístup – toto hodnocení je proto značně subjektivní.

Tabulka 5. Hodnocení konkurenčních firem

	Největší regionální konkurenční firmy			
	WELLE - Ing. Kaláb	Portas	Realrenova	Dveře Šmíd
Kvalita	5	4	3	3
Konkurenční síla	5	4	3	2
Komplexnost služeb	4	5	4	2
Cena	4	3	3	4
Propagace	5	3	3	2
Celkem	23	19	16	13

Zdroj: zpracováno autorem

Z údajů uvedených v tabulce tedy vyplývá, že analyzovaná společnost by se nejvíce měla obávat firmy WELLE – Ing. Kaláb. Po všech stránkách je velice konkurenceschopná a lze se obávat i situace, kdy by tato firma mohla zastínit svými aktivitami společnost WELLE J.N.K. a převzít tak postavení na trhu.

1. konkurenční firma

Prvním a zároveň hlavním konkurentem je společnost **WELLE – Ing. Kaláb s.r.o. -** firma vznikla v roce 2000.

Její sídlo je v Brně a pokrývá svojí aktivitou i velkou část brněnského okolí. Je také jedním z hlavních odběratelů materiálu a zboží od analyzované firmy. Zabývá se především renovacemi zárubní, dveří a kuchyní. Její služby oproti analyzované firmě jsou širší o výrobu vestavěných skříní, kuchyňských linek apod. Provádí bezplatné poradenství a jejich hlavním heslem je vždy „spokojený zákazník“. K renovovaným dveřím nabízí nové prahy zdarma, což u ostatních konkurentů nenajdeme. Jediným důvodem proč nemá plný počet bodů v oblasti komplexnosti služeb je, že neprovádí renovace schodů. Cenově je sice o něco levnější, ale v nepatrném rozsahu.

Co se týče propagace a marketingové strategie této firmy, ta je dobře zpracovaná a má pozitivní vliv na zákazníky. Ukázky jejich prací – převážně renovací dveří, se dají najít v každém obchodím domě TESCO. Toto je velice dobrý propagační tah, jelikož kolem této expozice projde denně velké množství potencionálních zákazníků, kteří se mohou přesvědčit o tom, jak se vzhled starých dveří dá relativně lehce změnit. Další formou propagace jsou také jejich internetové stránky, které lze hodnotit velmi dobře, mají svůj katalog a zúčastňují se různých veletrhů .

2. konkurenční firma

Druhým a neméně závažným konkurentem je firma **Portas s.r.o**. – vznikla v roce 1999.

Sídlo společnosti je taktéž v Brně. Zabývá se renovacemi stejného typu, jako předcházející konkurent s tou výjimkou, že nepoužívá materiál firmy WELLE J.N.K. a nepatří tedy mezi její přímé odběratele. Navíc se zabývá renovacemi schodů, které v Brně dělají jen 3 firmy. Proto má v oblasti komplexnosti služeb nejvyšší hodnocení. Materiál získává přímo z Německa, ale od jiného výrobce a hlavně v jiné kvalitě. Nelze však přesně rozhodnout, který materiál je kvalitnější. Jejich propagace spočívá v dobře zpracovaných internetových stránkách s ukázkami jejich práce. Expozici můžeme najít jen v jejich prodejně nebo na výstavišti při veletrzích zaměřených na stavby a podobné zaměření. Mají taktéž dobře zpracovaný katalog produktů.

Ceny renovacích se pohybují ve vyšší cenové hladině a v tomto případě tato firma nemůže konkurovat společnosti WELLE J.N.K..

3. konkurenční firma

Další konkurenční firmou, která má sídlo v Brně a ohrožuje sice v menším rozsahu než výše uvedené společnosti, ale dá se zahrnout do tohoto přehledu, je **Realrenova s.r.o. –** byla založena v roce 2002.

Nemá příliš velké zkušeností s renovacemi a má za sebou v podstatě také méně zkušeností v oboru. Ale jelikož působí v regionu, lze ji zahrnout mezi konkurenty. Realrenova neodebírá materiál ani technologii od společnosti WELLE J.N.K.

Poskytuje zákazníkům služby v oblasti renovací dveří, zárubní a kuchyní. Poskytuje bezplatné poradenství a návrhy na změnu. V komplexnosti služeb zaostává tím, že neprovádí renovace schodů. V okolí není příliš známá a její marketingová strategie a propagace zákazníky většinou neupoutá – internetové stránky jsou nevýrazné a neposkytují příliš mnoho informací.

Ceny mají taktéž, jako u předchozí firmy stanoveny vysoko. Z toho důvodu má analyzovaná společnost v této oblasti náskok.

4. konkurenční firma

Za konkurenci je možné považovat i firmu Václav Šmíd, která provádí renovace jen okrajově. Jejich hlavní činností je výroba nábytku, interiérových a vnitřních dveří. Tato firma je jen „malou rybičkou“, proto se jí nemusí WELLE J.N.K. příliš obávat. Co se týče marketingové propagace firma se na sebe příliš nesnaží upozornit. Žádné expozice nemá, jen internetovou stránku, která především propaguje výrobu nábytku – hlavní zdroj jejich příjmů. Kvalita a komplexnost služeb nedosahuje ani příliš vysokého hodnocení. Cena se nepatrně liší od analyzované firmy. Není však vyloučeno, že firma bude rozšiřovat nabídku svých služeb, a proto by s ní analyzovaná společnost měla počítat jako s potencionálním konkurentem

Mezi konkurencí v této oblasti služeb je nutné zahrnout i firmy, které jsou s WELLE J.N.K. úzce propojeny – jak společníky a jednateli, ale také tím, že od sebe odebírají materiál a navzájem si vypomáhají. Jedná se o firmy WELLE

Renovierungssysteme CS – Marketing spol. s r.o. a firma LEHNER – CZ s.r.o.

4.4 Analýza komunikace

Z podpůrných prostředků v současné době firma WELLE J.N.K. využívá především marketingovou komunikaci, a to zaměřenou především na obchodní propagaci (reklamu), podporu prodeje, interaktivní marketing, výstavy a veletrhy.

Jak bylo zmíněno v úvodu, jednatelé se nesnažili v této oblasti podnikat téměř žádné změny. Díky finanční analýze firmy zjistili, že jejich tržby se poslední dobou oproti tržbám v minulých letech poklesly. Sice to není snížení nijak výrazné,ale určitý pokles se zde objevil. Firma WELLE J.N.K se sice snažila na sebe částečně upozornit a odlišit se tímto od konkurence, její pokusy však nebyly tak razantní, aby se ve výsledku hospodaření nějak významněji projevily.

Podpůrnými prostředky marketingového komunikačního mixu, které používá daná společnost, jsou:

- Obchodní propagace
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Interaktivní marketing

4.4.1 Reklama

Reklama je jedna z mála aktivit, která je danou společností používána jako prostředek zviditelnění se na trhu. Jedná se především o stimulování zájmu potencionálního zákazníka o poskytovanou službu či zboží. Způsoby reklamy, ke kterým se jednatelé přiklonili, jsou tyto:

- **Inzerce v tisku** - inzerce je pro firmu velice důležitá, jelikož se jejich inzeráty s několika ukázkami fotografií provedených renovací objevují v Brněnském týdeníku nebo v Brněnském NOSU. Frekvence uveřejnění je jen dvakrát až třikrát do měsíce, což je pravděpodobně velice málo.

- **Venkovní reklama** – tento druh reklamy firma používá pouze na budově, ve které má WELLE J.N.K. sídlo – jedná se vlastně o název neboli logo firmy. Jednatelé nejsou přílišnými zastánci venkovních billboardů pro jejich neskutečně vysokou cenu, což může být značným mínusem pro tuto firmy.

4.4.2 Podpora prodeje

Jako formu podpory prodeje jednatelé zvolili použití reklamních letáků, účast na veletrzích, do kterých investují asi nejvíce peněžních prostředků, a samozřejmostí jsou také reklamní předměty. Jednou z možností této komunikace se zákazníkem je provádění určitých typů slevových akcí, ať již množstevních slev nebo sleva za výpomoc při získání dalšího zákazníka.

- **Reklamní letáky –** jednatelé reklamní letáky rozdávají převážně na veletrzích nebo zájemcům z řad potencionálních zákazníků, kteří se přijdou (přímo do firmy) zeptat na kontakt, internetové stránky apod. Ročně se vytiskne cca 400 ks letáků pro tyto účely a náklady na tuto reklamu jsou asi za 2000,-

- **Veletrhy** – tyto propagační akce jsou velice důležitou součástí rozvoje firmy a účastní se jich od prvopočátku svého vzniku. Náklady za pronájem místa na výstavišti se pohybují řádově ve statisících korun. Jedna akce přijde firemní pokladnu přibližně na 140.000,- Kč (záleží na různých faktorech, například na

velikosti pronajatého místa, na množství a formě propagačních materiálů, které bude firma rozdávat - letáky, brožury, pohoštění, bude-li mít firma hostesku atp.). Že se forma této podpory prodeje vyplatila ukázal stavební veletrh v roce 2008. Ten byl pro WELLE J.N.K. nesmírně důležitý a investice do tohoto veletrhu se opravdu vyplatila, jelikož zde dostali velkou zakázku pro firmu Keller spol. s r.o. zhruba asi za 15 mil. Kč.

- **Propagační předměty –** nejčastěji používanými reklamními předměty jsou vizitky, dále tužky, zapalovače, diáře s logem firmy a základními kontakty včetně webových stránek. Cena těchto předmětů ročně zvýší náklady asi o 3500,- Kč.

4.4.3 Osobní prodej

Tento typ komunikace není firmou příliš využívám, což se jeví jako základní nedostatek v marketingu společnosti. Společníci se spíše zaměřili na výše uvedenou komunikace se zákazníky, tedy účasti na veletrzích, letáky, propagační materiály. Osobní prodej využívají často až v případě obchodního jednání s klientem, který se již poptává po konkrétní službě či zboží. Komunikace se zaměřuje na to, aby obchodní zástupci poznali, o co má zákazník zájem a lépe mu mohli vyhovět a splnit jeho potřeby. Také takto určitým způsobem získávají informace o konkurenci – informace se dozví přímo od zákazníka. Tyto informace jsou pro ně nepostradatelné a mohou jim pomoci k optimalizaci prodeje.

4.4.4 Interaktivní marketing - internet

V současné době je velice důležitým komunikačním prostředkem, kterému se věnuje velká pozornost, **reklama na internetu** – „Kdo nemá webovou stránku jako kdyby nebyl“. I touto cestou společnost WELLE J.N.K. podává informace zákazníkům.

Bohužel jejich internetové stránky nejsou příliš dobře vyhotoveny. Chybí zde alespoň orientační ceníky jednotlivých služeb nebo materiálu. Je samozřejmé, že každá zakázka je individuální a nelze stanovit cenu přesně, ale je nutné, aby zákazník získal potřebnou sumu informací pro svoje rozhodování.

Další věc, která se dá firmě vytknout je „malá fotogalerie“ – na webových stránkách nejsou žádné fotografie z renovací schodů. Vzhledem k tomu, že WELLE J.N.K. je jedna z mála firem v Brně, která tyto služby poskytuje, měla by umět tuto svou výhodu zviditelnit a prodat.

Adresa jejich internetových stránek - http://www.welle.cz

5 Návrh na zlepšení komunikačního mixu

Ze SWOT analýzy vyplývá, že marketingová komunikace u společnosti WELLE J.N.K. je nedostačující. Následující kapitola by měla poskytnout směr ke zkvalitnění marketingové komunikace analyzované firmy. Změna je navrhována v časovém horizontu jednoho roku. To z toho důvodu, že je potřeba být stále v podvědomí zákazníků po celý rok a nezaměřovat se pouze na jednu nárazovou akci. Zlepšení by nemělo význam dělat pouze na několik měsíců. Bylo by to finančně nákladné a potřebný efekt by z toho firma neměla. V následujícím textu budou popsány navrhované změny směrované především na aktivity již analyzované v předcházející kapitole - tedy na samotnou reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a internetové stránky.

5.1 Reklama

Co se týče samotné reklamy, je nutné provést hned několik změn, které by mohly být přínosem pro získání nových klientů. A to jak z řad konečných spotřebitelů, tak také firem odebírající materiál a zboží pro renovace.

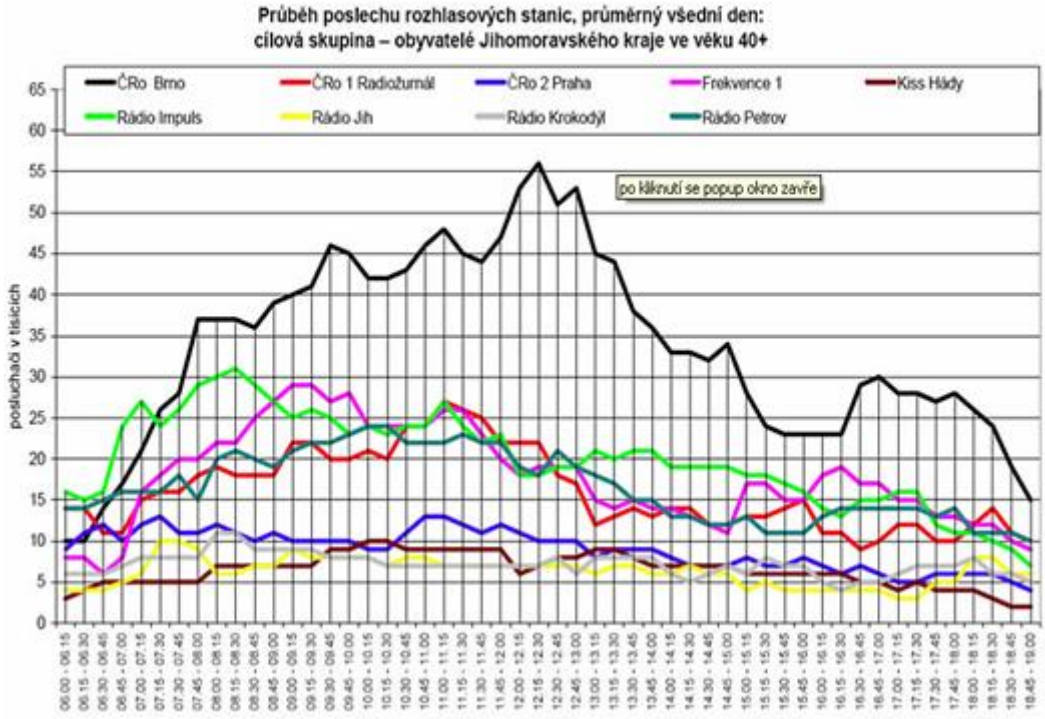
5.1.1 Reklama v médiích

Reklama v rádiu

Společnost WELLE J.N.K. dosud nevyužívala reklamy v médiích. V tomto případě by bylo vhodné vytvořit reklamní spot, který by se mohl vysílat několikrát do měsíce a to prozatím v oblastních brněnských rádiích. Z níže uvedeného obrázku č. 10. je patrné, že na Moravě je nejposlouchanějším rádiem Český rozhlas Brno.

Pro začátek by bylo účinné dát reklamní spoty právě do tohoto rádia a prostřídat je ještě na konkurenčním Rádiu Impuls, jelikož Český rozhlas Brno poslouchá věková skupina 40+, jak vychází z průzkumu, který zveřejnilo rádio Český rozhlas Brno (Obrázek č. 12). Dalším krokem by bylo využití inzerce v Rádiu Impuls, které by mohlo oslovit nižší věkovou populaci.

Obrázek 12. Průzkum poslechu rozhlasových stanic



zdroj: Radio Projekt - http://www.rozhlas.cz/brno/reklama/

Tabulka 6. Kalkulace nákladů reklamy v rádiích

	Cena v Kč za spot 30"	počet spotů za rok	Cena celkem za rok
Český rozhlas Brno	1200	70	84000
Rádio Impuls	2650	60	159000
Celkem			**243000**

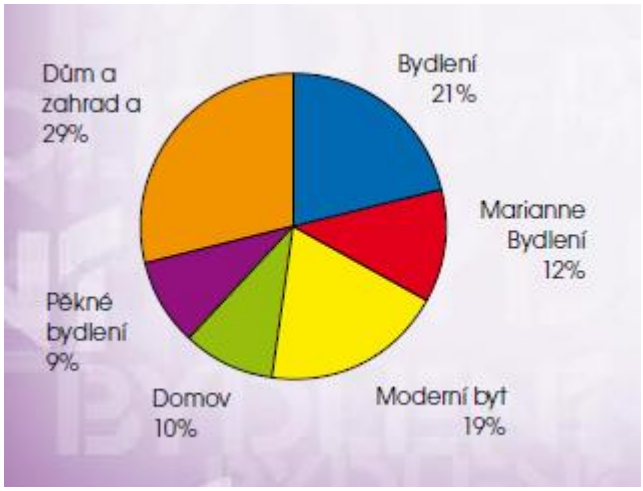
Zdroj: zpracováno autorem

Na základě údajů prezentovaných v Tabulce 6 vychází roční reklamní spoty kombinované v obou rádiích na 243.000,- Kč. Třicetisekundové spoty by byly vysílány 2 – 3krát týdně v době od 9 – 12 hod. Tento čas je volen záměrně proto, že lidé poslouchají rádio nejvíce – převážně v práci jako zvukovou kulisu apod.

Inzerce v tisku

Společnost tuto formu propagace již využívala, ale ve velice malé četnosti (nebo spíše – velice zřídka). Pro větší zviditelnění firmy je také třeba inzerovat v časopise Bydlení nebo Dům a zahrada, které vycházejí 1x za měsíc – podle průzkumu (jak ukazuje obrázek č. 13, který uveřejnila firma Baurmedia, [online]. [cit. 2009-05-17], dostupné z ‹ www. bauermedia.cz/files/1400300004.pdf ›) jsou to jedny z nejčtenějších časopisů o bydlení.

Obrázek 13. Četnost titulů bytové kultury



Zdroj: http://www.bauermedia.cz/files/1400300004.pdf

Z hodnot níže uvedené Tabulky 7. vyplývá, že inzerce v týdeníku „Brněnský NOS“ je dražší než v časopisech. Proto je na zvážení, aby jednatelé více inzerovali právě v již zmíněných časopise Bydlení a Dům a zahrada. V dnešní době si tyto časopisy kupují převážně mladí lidé, aby se inspirovali k přestavbě nebo renovaci bytu či domu. Není tedy vyloučeno, že by tak firma mohla získat řadu dalších zakázek.

Tabulka 7. Kalkulace nákladů inzerce v tisku

Druh časopisu	Cena v Kč za 1 inzerát	počet inzerátů za rok	Cena za rok v Kč
Bydlení	7000	12	84000
Dům a zahrada	6900	6	41400
Brněnský NOS	9000	4	36000
Celkem			**161400**

Zdroj: zpracováno autorem

5.1.2 Venkovní reklama

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, jednatelé společnosti nejsou příliš nakloněni velkým billboardům. V tomto případě lze navrhnout výrobu plakátů na místo výše zmiňovaných billboardů. Plakáty umístit ve středu i na okrajích města Brna, okolních městech a větších obcích tak, aby zaujaly větší skupinu potencionálních zákazníků. Na plakátu by nemělo chybět logo firmy včetně všech kontaktů a hlavně ukázek renovací – „před a po“ . Tento krok by jistě příliš nezasahoval do rozpočtu firmy a dá se předpokládat, že určitého efektu by se jistě dosáhlo.

Vhodné by bylo vyhotovit plakáty ve velikosti formátu A3 – jejich cena se pohybuje v hodnotě 55,- Kč/ 1 ks – samozřejmě podle počtu kusů, které se zadají tiskárně. Pro začátek se zdá vhodné vyhotovit jen 50 ks a podle výše uvedeného plánu rozmístit na veřejná místa. Cena výlepu by v tomto případě byla 3,33 Kč / 1 plakát / 1 den. Bylo by dobré, kdyby doba výlepu byla alespoň po 100 dnů v roce.

Obrázek 14. Ceník výlepu

Formát	Velikost plakátu v cm^2	Cena za 1 plakát na 1 den	
		bez DPH	s DPH
A4	1 až 630	**1,10**	1,31
A3	631 až 1600	**2,80**	3,33
A2	1601 až 2900	**3,70**	4,40
A1	2901 až 5600	**5,90**	7,02
A0	5601 až 9999	**9,60**	11,42
Přelepky	1 až 1600	**0,50**	0,60

Zdroj: http://www.rengl.cz/ceniky/mesto.php?id=119

Tabulka 8 Kalkulace nákladů venkovní reklamy

	Cena za 1ks v Kč	**počet ks**	**Cena celkem v Kč**
Plakáty (tisk)	55	50	2750
Výlep	333	50	16650
Celkem			**19400**

Zdroj: zpracováno autorem

5.2 Podpora prodeje

Co se týče této marketingové komunikace nejsou potřeba žádné zásadní změny. Jak již bylo zmíněno WELLE J.N.K. využívá k propagaci reklamní letáky, veletrhy a propagační předměty. Ukázalo se, že reklamní letáky, ale hlavně vystavování na stavebních veletrzích, jsou velice důležitými investicemi, které se firmě již mnohonásobně vrátily v podobě velké zakázky.

Účelné se ukazuje rozšířit spektrum druhů propagačních předmětů třeba o hrníčky a trička s logem, „aby firma potěšila své zákazníky“ a tímto gestem si ji třeba lépe zapamatovali. Vzhledem k sídlu firmy, vinařská oblast Moravy, lze doporučit připravit dárkové sady s vínem, kde na etiketě bude uvedeno logo firmy. Jedna sada by firmu přišla asi na 216,- Kč. Tyto dárkové sady by jednatelé mohli dávat jako pozornost těm nejlepším zákazníkům.

Tabulka 9. Kalkulace nákladů podpory prodeje

Druh propagace	Počet jednotek za rok	Cena za jednotku v Kč	Cena celkem za rok v Kč
Letáky	400	5	2000
Veletrhy	1	140000	140000
Propagační předměty	1	58000	58000
Celkem			**200000**

Zdroj: zpracováno autorem

5.3 Internetové stránky

Jak již bylo zmíněno společnost nemá příliš vhodně vytvořené internetové stránky, chybí zde orientační ceníky, více fotografií dokladující jejich prací a druhy materiálů, které nabízí renovačním firmám.

Jednatelé se musí zaměřit především na níže uvedené změny a zkonzultovali návrhy s firmou, která se zabývá vytvářením a správou internetových stránek.

Změny prezentace:

- Systém novinek
- Katalog zboží s možností akčních nabídek
- Kontaktní formulář

- Ceník služeb a materiálu

- Rozšíření fotogalerie o renovace schodů

Návrh postupu prací vedoucí ke zlepšení internetové prezentace:

- Provedení analýzy současné internetové prezentace
- Vytvoření struktury webu
- Úprava grafického návrhu do finální podoby
- Zavedení redakčního systému
- Implementace funkcionalit
- Iniciální plnění
- Ověření funkcionality
- Předání a ukázka prezentace

Takováto realizace provedená specializovanou firmou by WELLE J.N.K. přišla cenově asi na **11.000,- Kč** a správa prezentace včetně úprav obsahu a platba domény pak na 500 ,- Kč / 1 měsíc .

Tabulka 10. Kalkulace nákladů internetových stránek

	Počet jednotek za rok	Cena za jednotku v Kč	Cena celkem za rok v Kč
Tvorba www	1	11000	11000
Správa www	12	500	6000
Celkem			**17000**

Zdroj: zpracováno autorem

5.4 Rozmístění reklamy v průběhu roku

Tabulka 11. Rozmístění reklamy během roku

	Měsíce v roce										
Druh propagace	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.
Plakáty	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓
Český Rozhlas Brno	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓
Rádio Impuls	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗
Bydlení	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dům a zahrada	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Brněnský NOS	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Letáky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Veletrhy	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Propagační předměty	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Zdroj: zpracováno autorem

Ke znázornění reklamy v budoucnu použité analyzovanou firmou během roku byla vytvořena jednoduchá tabulka (Tab. 11.), která znázorňuje, jaké činnosti byly v tom kterém měsíci aktivní v komunikačním marketingu. Zelená barva značí, že reklama by měla být ve vytypovaném měsíci nejvíce využita a červená znázorňuje naopak pasivitu.

Je zřejmé, že nejčastěji firma o sobě dávala vědět pomocí propagačních předmětů, letáků a inzerce v časopise Bydlení. Reklamní akce byla velice aktivní zejména v měsících březen, duben. To z důvodů plánované výstavy na stavebním veletrhu, aby na sebe společnost upozornila před veletrhem, ale i po něm musí zůstat v určitém podvědomí zákazníků. Dalším měsícem, kdy by se propagace nejvíce

využívala je prosinec a to z důvodů vánočních nákupů a hlavně koncem roku, kdy firmy chtějí využít volné peněžní prostředky, aby si snížili zisk.

Podpůrných reklamních prostředků bylo využito efektivně a měly by společnosti přinést kladný výsledek v podobě zvýšení se počtu zákazníků o renovace, ale také firem, které by chtěli navázat spolupráci v poskytování služeb stejného nebo podobného charakteru.

5.5 Finanční rozpočet reklamy

Jednou z důležitých faktorů, které ovlivňují rozhodování o změně marketingové komunikace i o změně obecně je právě cena, která bude v daném směru vynaložena. Finanční rozpočet navržené změny se závažně oproti minulým rozpočtům nenavýšil. Na reklamu by se dalo využít více zdrojů, ale jednatelé moc této variantě nejsou nakloněni.

Tabulka 12. Celková kalkulace nákladů změny v komunikačním mixu

Druh reklamy	Cena celkem za rok v Kč
Reklama v médiích	404400
Venkovní reklama	19400
Podpora prodeje	200000
Internetové stránky	17000
Celkem	**640800**

Obr. Zdroj: zpracováno autorem

Z tabulky vyplývá, že na roční rozpočet na změnu marketingové komunikace firmy je potřeba 598.800 ,- Kč – o tuto částku se navýší náklady společnosti. V prvním roce, kdy je tento návrh realizován budou náklady samozřejmě větší než v dalších letech, jelikož zavedení změny obsahuje např. tvorbu loga, spoty v rádiích, reklamní texty, opravení webové stránky apod. Postupně by se ale měly náklady na propagaci snižovat.

Oproti předcházející reklamní strategii se náklady zvedly asi o 250.000,-Kč. Což není mnoho, zejména ne tehdy je-li cílem získání nových zákazníků. Příští rok by mohli jednatelé přemýšlet i o sponzorování nějaké dobročinné akce nebo podporovat např. dětský fotbalový klub.

Cílem tohoto návrhu na změnu by mělo být :

- Získání více nových zákazníků
- Zlepšení image firmy
- Dostat se do podvědomí zákazníků
- Lehčí boj s konkurencí

Těchto cílů by mohlo být bezpodmínečně dosaženo. Je možné, že to bude trvat i několik let, než se firma WELLE J.N.K. dostane více do podvědomí zákazníků a hlavně bude jednou z těch větších společností, která bude velice konkurenceschopná.

5.6 Přínosy ze zlepšení komunikačního mixu

Co se týče přínosů pro firmu, tak se některé dají vyčíslit – zvýšení počtu zákazníků a tím i zvýšení obratu společnosti. Jsou i přínosy, které vyčíslit nemůžeme a do nich řadíme třeba „opravu“ image.

Nevyčíslené přínosy

Tyto nevyčíslitelné přínosy jsou neméně důležité pro firmu stejně jako ty, které vyčíslit lze. Mnoho firem si tyto přínosy neuvědomují a přitom je mohou více rozvíjet a dosáhnout ještě vyšších úspěchů na daném segmentu trhu.

Mezi nevyčíslitelné přínosy je nutné zahrnout například snahu o:

- Zlepšení image firmy
- Přehlednost internetových stránek
- Zvýšení spokojenosti zákazníků
- Lepší komunikace se zákazníky
- Větší konkurence schopnost

Vyčíslitelné přínosy

Číslem vyjádřené přínosy zavedených změn v marketingové komunikaci ukazuje níže uvedená tabulka. Byly počítány podle tržby za prodané zboží uvedené v Tabulce 7. za rok 2008. Zvýšení obratu by se mělo projevit v roce 2009.

Tabulka 13. Vyčíslené přínosy marketingové změny

Druh činnosti			
	renovace schodů	**renovace dveří**	**prodej materiálu**
nárůst v %	2	6	4
nárůst v Kč	178 000	535000	356000
Celkový nárůst obratu			**1 069 000**

Zdroj: zpracováno autorem

Jak je z Tabulky 13. patrné, obrat by se mohl v roce 2009 navýšit asi o 1.069.000,- Kč. Největší přínos ke zvýšení zakázek měla reklama v rádiu, která upoutala asi 50 % nových zákazníků. Další druh reklamy si získal asi 20 % klientů – jednalo se o inzerci v časopisech. Letáky a internet způsobily nárůst asi o 30 %.

Dá se říct, že kampaň svůj účel alespoň částečně splnila a v následujících letech může být rozšířena o další aktivity a tím oslovit zase novou skupinu zákazníků.

6 Závěr

Cílem předložené diplomové práce bylo hlavně seznámení se s firmou a její strategií, provedení důležitých analýz a nalezení nejrůznějších slabin, které by společnost mohly ohrozit na daném trhu, čímž by se analyzovaná společnost mohla stát méně konkurence schopná.

Byla provedena analýza vnitřního prostředí, ze které jsou patrní největší dodavatelé, odběratelé, finanční situace firmy a v neposlední řadě SWOT analýza. Právě ta odhalila slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti společnosti, pro zkvalitnění boje proti konkurenci. Dále byla provedena analýza dodavatelů, konkurence a marketingové komunikace, ve které byly nalezeny nedostatky (rezervy) týkající se jednotlivých druhů propagace.

V poslední části této diplomové práce je předložen návrh, který se týká především změny v propagaci firmy. Navrhnutá strategie by měla zvýšit obrat a zlepšit komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky. Byly také vyčísleny přínosy a náklady na kampaň.

Přeji společnosti WELLE J.N.K. mnoho úspěchů a doufám, že jí mnou provedené analýzy a návrhy na zlepšení komunikační strategie budou přínosem a přispějí k rozvoji firmy a získají další zákazníky.

7 Seznam použité literatury

1) Kotler, F**.** ***Marketing management*****.** 12.vyd. Praha: Grada Puglishing. 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.

2) Vaštíková, M. Marketing služeb efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.

3) Chalupský, V. Úvod do marketingu. 3. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc. 2004. 77 s. ISBN: 80-86510-99-9.

4) Kotler, F. Moderní marketing. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

5) Kotler, F. Inovativní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 200 s. ISBN:80-247-0921-X.

6) Kumar, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 240 s. ISBN: 978-80-247-2439-3.

7) Lošťáková, H. *B-to-B marketing*. 1.vyd. Praha: Profesional Publishing. 2005. 186 s. ISBN: 80-86419-94-0.

8) Kozel,R. Moderní marketingový výzkum. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.2006. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X.

9) Payne, A. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.1996. 248 s. ISBN:80-7169-X.

10) Sýkorová,L. *Strategický marketing*. 2. vyd. Brno: Ing.Zdeněk Novotný. 2005. 70 s. ISBN: 80-7355-046-6.

11) Keřkovský,M. Vykypěl,O. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck. 2003. 172 s. ISBN: 80-7179-578-X.

12) Pelsmacker, P. *Marketingová komuniace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 600 s. ISBN: 80-247-0254-1.

13) Internetový zdroj: [online].[cit.2009-23-3]. Dostupný z ‹http://www.rengl.cz/ceniky/mesto.php?id=119 ›

14) Internetový zdroj: Hospodářská komora ČR, [online]. [cit. 2009-05-17]. Dostupné z ‹www.komora.cz/hk-cr/zpravodajstvi/art_28867/pd_11/hospodarska-krize-a-pokles-zakazek-zhorsuji-financni-situaci-podniku-roste-pocet-odkladu-a-prodleni-pri-platbach-faktur.aspx›.
15) Internetový zdroj: Baurmedia, [online]. [cit. 2009-05-17]. Dostupné z ‹ www. bauermedia.cz/files/1400300004.pdf ›.
16) Internetový zdroj : [online]. [cit.2009-03-23]. Dostupný z ‹ www.justice.cz ›
17) Internetový zdroj: [online]. [cit.2009-02-24]. Dostupný z ‹www.welle.cz ›

SEZNAM PŘÍLOH

Seznam obrázku:

Obrázek 1. Strategie marketingového mixu. 17
Obrázek 2. Grafické znázornění SWOT analýzy. 26
Obrázek 3. Kroky při analýze konkurence 27
Obrázek 4. Ukázka renovací. 31
Obrázek 5. Logo společnosti. 32
Obrázek 6. Organizační struktura firmy. 34
Obrázek 7. Největší odběratelé 37
Obrázek 8. Vývoj tržeb z prodeje zboží firmy WELLE J.N.K. (uvedeno v tis.Kč) 40
Obrázek 9. Vývoj výkonů firmy WELLE J.N.K. (uvedeno v tis. Kč) 40
Obrázek 10. Vývoj provozního hospodářského výsledku (uvedeno v tis. Kč) 41
Obr. 11. Největší dodavatelé 50
Obrázek 12. Průzkum poslechu rozhlasových stanic 60
Obrázek 13. Četnost titulů bytové kultury 61
Obrázek 14. Ceník výlepu 63

Seznam tabulek:

Tabulka 1. Hlavní odběratelé firmy (rok 2008) 36
Tabulka 2. Výkaz zisků a ztrát za rok 2006, 2007, 2008 (uvedeno v tis.Kč) 39
Tabulka 3. Rozvaha na za rok 2006, 2007, 2008 (uvedeno v tis.Kč) 42
Tabulka 4. Hlavní dodavatelé firmy (rok 2008) 49
Tabulka 5. Hodnocení konkurenčních firem 51
Tabulka 6. Kalkulace nákladů reklamy v rádiích 60
Tabulka 7. Kalkulace nákladů inzerce v tisku 62

Tabulka 8 Kalkulace nákladů venkovní reklamy 63
Tabulka 9. Kalkulace nákladů podpory prodeje 64
Tabulka 10. Kalkulace nákladů internetových stránek 65
Tabulka 11. Rozmístění reklamy během roku 66
Tabulka 12. Celková kalkulace nákladů změny v komunikačním mixu 67
Tabulka 13. Vyčíslené přínosy marketingové změny 69

Seznam použitých zkratek

4 P	marketingový mix – **P**rodukt, **P**lacement, **P**romotion, **P**rice
EU	evropská unie
SMART	strategické cíle – **S**pecifické, **M**ěřitelné, **A**kceptované, **R**eálné, **T**ermínované
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných, slabých stránek,hrozeb a příležitostí