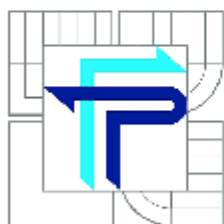




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO EXPANZI FIRMY IVK S.R.O.

MARKETING STRATEGY FOR EXPANSION OF IVK S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. STANISLAV IVIČIČ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ivičič Stanislav, Bc.

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:

Marketingová strategie pro expanzi firmy IVK s.r.o.

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy for Expansion of IVK s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W. Marketing očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X

BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-7226-655-1.

FREY, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 12.05.2010

ABSTRAKT

Práce je zaměřena na zpracování externí a interní analýzy firmy IVK s.r.o. Z této analýzy budou vycházet doporučení ke strategii expanze.

ABSTRAKT

Work is oriented to create elaboration of external and internal analysis company IVK s.r.o. This analysis is resource to create recommendation for expansion strategy.

KLÍČOVÁ SLOVA: analýza, marketingový mix, strategie, SWOT

KEYWORDS: analysis, marketing mix, strategy, SWOT

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

IVIČIČ, S. *Marketingová strategie pro expanzi firmy IVK s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 6.5.2010

Stanislav Ivičič

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za poskytnutou odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíl práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
3 Marketingové řízení	13
4 Marketingová koncepce	15
5 Strategické řízení firmy	18
5.1 Strategie tržního vůdce	19
5.1.1 Zvětšování celkového trhu.....	19
5.1.2 Noví uživatelé	19
5.1.3 Nové užití.....	20
5.2 Strategie tržních vyzyvatelů.....	20
5.2.1 Definování strategických cílů a protivníka.....	20
5.2.2 Strategie útoku	21
5.3 Strategie následovatelů	23
5.4 Strategie troškaře	23
6 Marketingové rozhodování maloobchodníka	25
6.1 Rozhodnutí o cílovém trhu	25
6.2 Rozhodnutí o sortimentu výrobků a služeb	26
6.3 Rozhodnutí o ceně	27
6.4 Rozhodnutí o propagaci	27
6.5 Rozhodnutí o umístění	27
7 Marketingový mix.....	32
7.1 Teorie marketingového mixu.....	32
7.2 Používání marketingového mixu	32
8 Externí analýza	34
8.1 Analýza makroprostředí.....	34
8.2 Hospodářství v jednotlivých okresech.....	36
8.2.1 Demografický vývoj	39
8.2.2 Socioekonomické trendy.....	43
8.2.3 Odvětvová struktura ekonomiky v ČR	44
8.3 Analýza trhu prodeje profesionálního nářadí.....	46

8.3.1	Popis trhu	47
8.3.2	Popis produktu	48
8.3.3	Velikost trhu	50
8.3.4	Vývoj trhu	52
8.4	Analýza zákazníka	57
8.4.1	Definice našeho zákazníka.....	58
8.4.2	Chování zákazníka.....	59
8.4.3	Rozhodovací proces našeho zákazníka.....	60
8.5	Analýza konkurence	62
8.5.1	Konkurence v jednotlivých okresech.....	63
9	Interní analýza firmy.....	65
9.1	Tržní pozice firmy	65
9.2	Analýza prodeje	65
9.3	Analýza marketingové strategie.....	67
9.3.1	Produkt.....	67
9.3.2	Cena	67
9.3.3	Distribuce.....	68
9.3.4	Propagace.....	68
9.3.5	Lidé	69
9.4	Ekonomická analýza	69
9.4.1	Analýza výsledku hospodaření podniku	70
9.4.2	Analýza majetkové a finanční situace	71
9.4.3	Ukazatelé likvidity	72
9.4.4	Ukazatelé rentability	72
9.4.5	Ukazatelé aktiv	73
9.4.6	Ukazatelé zadluženosti	73
9.4.7	Analýza bankrotního modelu.....	73
9.4.8	Závěrečné zhodnocení	74
9.5	SWOT analýza.....	74
10	Výběr cílů a strategie	77
10.1	Marketingové cíle a strategie.....	78
10.2	Strategie expanze	81

11	Marketingový mix.....	83
11.1	Politika obchodu	83
11.2	Cena	84
11.3	Distribuce.....	85
11.4	Propagace.....	86
11.5	Lidé	87
11.6	Marketingový rozpočet	88
12	Závěr	89
	Informační zdroje.....	91
	Přílohy.....	92

Úvod

V důsledku možnosti snižovat jednotkové náklady a zvyšování tržeb se firma snaží expandovat na nové trhy. Díky snižování nákladů a zvyšování tržeb je firma schopna vytvářet profesionálnější služby pro své zákazníky a tím se firma stává více konkurence schopnější.

Základním kamenem pro expanzi je zpracování analýzy externího a interního prostředí firmy. Důkladné zpracování analýzy je dobrým předpokladem nalezení vhodné strategie pro expanzi. Díky analýze se mohou najít konkurenční prvky firmy a tyto využít k expanzi a získání nových zákazníků.

Ve své práci hledám vhodnou strategii a její prvky pro expanzi firmy IVK s.r.o. Pro výběr strategie jsem zpracoval externí a interní analýzu firmy jako východisko pro stanovení doporučení k expanzi.

Pro předběžný rozpočet na expanzi jsem vytvořil soupis nákladů a předpokládaných výnosů. Závěr práce obsahuje shrnutí doporučení na strategii expanze.

1 Cíl práce

Cílem této práce bude zpracování podrobné externí a interní analýzy a z ní vycházející doporučení pro expanzi firmy IVK s.r.o.

Externí analýza obsahuje zjištění stavu situace politické, demografické, socioekonomické, makroprostředí, analýza trhu, analýza zákazníka a analýza konkurence. Interní analýza obsahuje zjištění stavu ve firmě IVK s.r.o. s pohledu marketingového mixu.

Z těchto analýz vychází zpracování doporučení pro expanzi. Tento soubor bude obsahovat vytvoření marketingového mixu, nalezení vhodného způsobu expanze a lokace expanze.

Ze zjištěných doporučení může firma IVK vycházet a řídit se při expanzi na nové trhy.

2 Teoretická východiska práce

3 Marketingové řízení

Zvládnutí procesů směny znamená velké množství práce a dovednosti. Osoby jsou zcela zběhlé v nakupování, uspokojují potřeby svých domácností. Příležitostně také prodávají – své auto, osobní služby. Při zvládnutí procesu směny jsou organizace profesionálnější. Musí přilákat zdroje od jednoho souboru trhů, přeměnit je v užitečné výrobky a prodat je na dalším souboru trhů. Národy také plánují a řídí vztahy směny s ostatními. Hledají prospěšné obchodní vztahy s jinými národy. [1]

Marketingové řízení se uskutečňuje, když alespoň jedna strana potenciální směny promýšlí cíle a prostředky dosahování žádoucích reakcí ostatních stran. [1]

Definice marketingu řízení:

“Marketing řízení je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb za cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací” [1]

Tato definice uznává, že marketingové řízení je profese, zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu; že pokrývá myšlenky, zboží a služby; že spočívá na představě směny a že jeho cílem je dosáhnout spokojenosti zúčastněných stran. [1]

K řízení marketingu může docházet ve spojitosti s kterýmkoliv z trhů organizace. Uvažujme výrobce automobilů. Vedoucí osobního oddělení jedná na trhu pracovních sil; vedoucí zásobování na trhu surovin a vedoucí finančního oddělení na trhu peněz. Musí stanovovat cíle a rozvíjet strategie k dosahování uspokojivých výsledků na těchto trzích. Avšak tradičně nejsou tito vedoucí pracovníci nazýváni obchodníky, ani nebyli školeni v marketingu. Namísto toho je řízení marketingu historicky identifikováno s úkoly a personálem jednajícím s trhem. Budeme se řídit touto dohodou, ačkoliv to, co říkáme o marketingu, se vztahuje na všechny trhy. [1]

Práci marketingu na trhu zákazníka zabezpečují prodejní manažeři, prodejní personál, reklamní a propagační manažeři, pracovníci marketingového průzkumu, manažeři pro služby zákazníkům, manažeři výrobku, manažeři trhu a marketingový viceprezident. V každé pracovní funkci se vykonávají přesně definované úkoly a povinnosti. Mnohé z těchto pracovních zahrnují řízení určitých marketingových zdrojů, jakými jsou propagace, prodejní personál či marketingový výzkum. Na druhé straně manažeři výrobku, manažeři pro trh a marketingový viceprezident řídí programy. Jejich práce je analyzovat, plánovat a provádět programy, které přinesou žádoucí úroveň a kombinaci transakcí na cílových trzích. [1]

Populární představa o marketingovém manažerovi je, že je to někdo, jehož úkolem je především stimulovat poptávku po výrobcích firmy. Ale to je příliš omezený názor na rozmanitost úkolů marketingu, prováděných marketingovými manažery. Marketingové řízení má za úkol ovlivňování , úroveň, načasování a složení poptávky způsobem, jenž pomůže organizaci dosahovat jejich cílů. Marketingové řízení je v zásadě řízení poptávky.[1]

Organizace vytváří přibližnou představu o požadované úrovni transakcí na cílovém trhu. Někdy může být skutečná úroveň poptávky pod žádoucí úrovní poptávky, může se jí rovnat nebo být pod ní. Může být tedy nulová poptávka, slabá poptávka, přiměřená poptávka, nadměrná poptávka atd. a řízení marketingu se musí s těmito různými stavy vyrovnat. Pojmy a nástroje marketingu rozlišují osm různých stavů poptávky odpovídajícím úkolům, jimž čelí marketingoví manažeři. [1]

Marketingoví manažeři se s těmito úkoly vyrovnávají prováděním marketingového výzkumu, plánováním, realizací a kontrolou. V rámci plánování marketingu musí zástupci na trhu přijímat rozhodnutí o cílových trzích, umístování na trhu, vývoji výrobků, o tvorbě cen a distribučních cest, fyzické distribuci, komunikaci a stimulování prodeje. [1]

4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je podnikovou filozofií, která vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi. Ačkoliv má dlouhou historii, její hlavní principy plně vykryštovali až v polovině 50 let. Marketingová koncepce zastává názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá v určování potřeb a požadavků cílových trhů a v poskytování jejich požadovaného uspokojování účinněji a efektivněji než konkurence.[1]

Kontrast mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Prodávání se soustřeďuje na potřeby prodávajícího; marketing na potřeby kupujícího. Prodávání je zaujato potřebou prodávajícího převést svůj výrobek na hotové peníze; marketing myšlenkou uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím výrobku a celou hromadou věcí s jeho vytvářením, dodáváním a nakonec spotřebou. [1]

Marketingová koncepce spočívá ve čtyřech hlavních pilířích: na soustředění se na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výnosnosti. [1]

Soustředění se na trh

Žádná firma nemůže působit na každém trhu a uspokojovat každou potřebu. Dokonce nemůže ani udělat dobrou práci v rámci jednoho širokého trhu. Ani mocná IBM nemůže nabídnout nejlepší řešení pro každou potřebu zákazníka v oblasti počítačů. Firmy dělají nejlépe, když pečlivě definují své cílové trhy a připravují-li marketingový program, určený pro každý cílový trh. [1]

Orientace na zákazníka

Firma může pečlivě definovat svůj trh a přitom selže v myšlení orientovaném na zákazníka. Myšlení orientované na zákazníka požaduje od firmy, aby definovala

potřeby zákazníka z jeho zorného úhlu a ne ze svého vlastního hlediska. Každý výrobek zahrnuje substituční vztahy a vedení nemůže vědět, jaké jsou, aniž by hovořilo se zákazníky a provádělo mezi nimi průzkum. Kupec auta by měl rád auto s vysokým výkonem, které nikdy nemá poruchu, je bezpečné, atraktivně stylizované a laciné. Protože všechny tyto vlastnosti nemohou být obsaženy v jediném autě, musí návrháři aut udělat nelehký výběr ne z toho, co se líbí jim, ale z toho, čemu dávají přednost zákazníci. Cílem je přece uskutečnit prodej tím, že uspokojíme potřeby zákazníka. [1]

Proč je tak nadmíru důležité uspokojit zákazníka? V zásadě proto, že prodej firmy v každém období přichází od dvou skupin. Nový zákazníci, stálý zákazníci. Vždycky je těžší přilákat zákazníka, než si běžné zákazníky udržet. Ale udržení zákazníka je složitější než přilákat zákazníka.

Spokojený zákazník:

- Kupuje znovu
- Hovoří s ostatními o firmě příznivě.
- Věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě.
- Kupuje si od stejné firmy jiné výrobky. [1]

Koordinovaný marketing

Bohužel, ne všichni zaměstnanci firmy jsou vycvičení nebo motivováni táhnout za jeden provaz ve prospěch zákazníka. Inženýr v jedné společnosti si stěžoval, že prodejní personál „vždycky chránil zákazníka a nemyslel na zájem firmy“. Pokračoval v napadání zákazníků za to, že žádají příliš mnoho. [1]

Koordinovaný marketing znamená dvě věci. Za prvé, různé funkce marketingu – prodavači, reklama, řízení výrobku, odbytový průzkum atd. – musí být mezi sebou koordinovány. Příliš často jsou prodavači šílenci z manažerů výrobku při stanovení příliš vysoké ceny nebo příliš vysokého cílového obrátu, nebo se vedoucí propagace a manažer značky nemohou dohodnout na nejlepší reklamní kampani. Tyto marketingové funkce musí být koordinovány z hlediska zákazníka. [1]

Za druhé, marketing musí být dobře koordinován s ostatními odděleními firmy. Marketing nefunguje, když je to pouze jednou oddělení; funguje pouze tehdy, když si všichni zaměstnanci uvědomují vliv, který mají na spokojenost zákazníka. [1]

Z toho důvodu marketingová koncepce od firmy vyžaduje, aby prováděla interní marketing stejně jako externí marketing. Interní marketing je úspěšné najímání, proškolení a motivování schopných zaměstnanců tak, aby dobře sloužili zákazníkovi. Interní marketing musí předcházet externímu marketingu. Nemá žádný smysl slibovat znamenitou službu dříve, než je personál společnosti připravený znamenitou službu poskytovat. [1]

Výnosnost

Účelem marketingové koncepce je, pomáhat organizacím dosahovat jejich cílů. V případě soukromých firem je hlavním cílem zisk; v případě nevýdělečných a veřejných organizací to je pouhá existence a získání dostatku peněz, aby mohli vykonávat svou práci. Cílem není dosahovat zisků jako takových, ale dosahovat jich jako vedlejších produktů své dobré práce.

Tím nemá být řečeno, že obchodníkům se zisky netýkají. Zcela naopak, jsou více angažováni při analyzování ziskového potenciálu různých marketingových příležitostí. Zatímco se prodejní personál soustřeďuje na dosahování cílů obratu prodejem, lidé z marketingu se soustřeďují na identifikaci příležitostí k dosažení zisku. [1]

5 Strategické řízení firmy

Konkurenti na určitém cílovém trhu mají odlišné cíle a zdroje a tudíž i odlišné strategie. Některé firmy jsou velké, jiné malé. Některé mají zdroje velké, jiné velmi omezené. Některé zaujímají vedoucí postavení, jiní je budou následovat. Obecně se dá říci, že firmy budou na cílovém trhu zaujímat různé konkurenční pozice. [1]

- Dominantní – tato firma ovlivňuje chování ostatních konkurentů a má široký výběr strategických možností.
- Silné – tato firma může podnikat nezávislé akce bez ohledu na činnost konkurentů, aniž by vzniklo nebezpečí ohrožení jejich dlouhodobých pozic.
- Příznivé – tato firma má sílu, kterou lze využívat zejména strategicky a má nadprůměrné množství příležitostí pro zlepšení své pozice.
- Udržitelné – fungování této firmy má dostatečně uspokojivou úroveň, která zabezpečuje pokračování v obchodu. Má však podprůměrné množství příležitostí ke zlepšení svého postavení a jejich existence je podmíněna tichým souhlasem dominantní firmy.
- Slabé – fungování této firmy je neuspokojivé. Existují však možnosti pro zlepšení jejího postavení za předpokladu, že dojde k zásadní změně, jinak firma zanikne.
- Neschopné – fungování této firmy je neuspokojivé a navíc firma nemá příležitost pro zlepšení svého postavení.

Každá firma se nachází v některé z uvedených konkurenčních pozic. Znalost konkurenční pozice firmy v průběhu jednotlivých etap životního cyklu výrobku pomáhá při rozhodování, zda investovat, udržovat, sklízet nebo opustit danou oblast působení.

[1]

5.1 Strategie tržního vůdce

V rámci většiny průmyslů se vyskytuje firma, která je uznávána jako vůdce trhu. Tato firma má na daném trhu největší podíl. Obvykle se vyznačuje tím, že působí na ostatní firmy tak, aby prováděli cenové změny, zaváděly nové výrobky a ovlivňuje jejich distribuci a propagaci. Tržní vůdce může, avšak nemusí, být obdivován, jeho dominantní úloha je vždy ostatními firmami uznávána. Tato firma je vždy orientačním bodem pro konkurenty a firmy z hlediska jejich snahy o soupeření, napodobování či vyhnutí.

Dominantní firma si přeje i nadále zůstat na prvním místě. To vyžaduje činnosti na třech frontách. Za prvé, firma musí najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu. Za druhé, firma musí ochránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých obranných i útočných akcí. Za třetí, firma se může pokusit o zvětšení svého tržního podílu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná. [1]

5.1.1 Zvětšování celkového trhu

Obvykle dominantní firma získá nejvíce, jestliže se podaří zvětšit celkový trh. Všeobecně je možné říci, že tržní vůdce by měl vyhledávat nové uživatele, nové užití a větší užití pro své výrobky. [1]

5.1.2 Noví uživatelé

Každá výrobní třída má možnost přilákat další zákazníky, kteří nejsou o daném výrobku informováni, nebo i něj nemají zájem, protože je příliš drahý, nebo nemá požadované vlastnosti. Výrobce má možnost hledat nové uživatele mezi třemi skupinami strategie.

- Strategie pronikání trhu
- Strategie nových trhů
- Strategie geografického rozšíření [1]

5.1.3 Nové užití

Trh může být také rozšířen pomocí nalezení a propagace nového způsobu používání výrobku.

Úkolem firmy je sledovat, jak zákazník používá výrobek. Toto se týká stejnou měrou průmyslových i spotřebních výrobků. Studie Von Hippela ukazují, že většina průmyslových výrobků vznikla spíše na základě zákaznických návrhů, než jako výsledek laboratorních výzkumů. Proto je důležité systematicky shromažďovat informace o zákaznických potřebách a doporučeních, které představují vodítko při vývoji nových výrobků. [1]

5.2 Strategie tržních vyzyvatelů

Firmy, které obsadili na trhu druhé, třetí nebo další místa v pořadí v daném průmyslu, mohou být nazývány pronásledovatelé nebo stopaři. Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů. Mohou útočit na vedoucí firmu a další konkurenty a tvrdě se ucházet o další tržní podíl. Nebo šikovně manévrovat a snažit se, aby nepoškodili svou loď o skály. [1]

5.2.1 Definování strategických cílů a protivníka

Tržní vyzyvatel musí především definovat své strategické cíle. Vojenský princip cíle říká, že každá vojenská operace musí být směřována na jasně určený, rozhodující a dosažitelný cíl. Strategickým cílem většiny tržním vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu, neboť jsou přesvědčeni, že to vede ke zvýšení ziskovosti. Při rozhodování o tomto cíli je otázka, zda rozdrtit konkurenta, nebo zmenšit jeho podíl, je nutné si nejdříve položit otázku, kdo je konkurent. V podstatě si může útočník vybrat pro svůj útok jeden ze tří typů firem. [1]

- Může napadnout vedoucí firmu na trhu. Toto je velmi riskantní, avšak na druhé straně potencionálně výnosná strategie. Tato strategie má smysl tehdy, jestliže je vůdce „falešným vůdcem“ a neobsluhuje dobře trh. Jestliže podstatný segment není obsluhován nebo je obsluhován špatně, pak tento segment představuje vynikající strategický cíl.
- Může napadnout firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků. Je třeba, aby bylo neustále zkoumáno uspokojení spotřebitelů a inovační potenciál. Je dokonce možné uskutečnit frontální útok, jestliže jsou zdroje některé firmy omezené.
- Je možné zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy, jestliže nedělají svoji práci dobře a nemají dostatek finančních prostředků. [1]

5.2.2 Strategie útoku

Jestliže jsou známi nepřátelé a cíle, jaké mají vojenští stratégové hlavní možnosti při útoku? Výchozí hledisko je známé jako zásada hromadnosti, která spočívá v tom, že hlavní útočná síla musí být soustředěna v rozhodujícím okamžiku na rozhodujícím místě a pro rozhodující účel. Nyní můžeme pokračovat tak, že si představíme protivníka, který okupuje určitou tržní oblast. Můžeme na něj uplatnit pět útočných strategií. [1]

Frontální útok

Aby byl frontální útok úspěšný, je třeba, aby měl útočník velkou převahu. Zásada síly říká, že strana, která má větší počet vojáků (větší zdroje), vyhraje bitvu. Toto pravidlo je však třeba modifikovat, má-li obránce velkou palební sílu, nebo jestliže má terénní výhodu. Pokud útočník má malou sílu a malé zdroje je útok sebevražda. [1]

Křídelní útok

Armáda nepřítele je nejsilnější tam, kde očekává útok. V důsledku toho věnuje menší pozornost svým křídům a týlu. Její slabá místa jsou tudíž lákavým cílem útoku

nepřítele. Hlavní zásada moderního útoku je soustředit sílu proti slabině. Útočník může zaútočit na silnou pozici nepřítele, aby upoutal jeho síly, ale hlavní útok vést po křídle nebo do týlu nepřítele. Tyto proměnlivé manévry oslabí ostražitost obránce. Křídelní útok mívá vynikající marketingový účinek a je přitažlivý zejména pro útočníka, který má menší sílu než protivník. Jestliže nemůže útočník překonat obránce hrubou silou, je nutné se pokusit o jeho přemožení lstí. [1]

Obkličovací útok

Čistý křídlení manévr byl definován jako útok na potřeby trhu, které byly opomenuty konkurencí. Naproti tomu obkličovací manévr je pokus o uchvácení širokého úseku nepřátelského území pomocí rozsáhlého bleskového útoku. Obklíčení představuje zahájení intenzivního útoku na několika frontách, takže nepřítel musí současně hájit své čelní pozice, křídla i týl. Útočník je schopen v tomto případě nabídnout trhu vše co jeho protivník, ba dokonce více, takže jeho nabídku lze jen těžko odmítnout. Obklíčení má smysl tehdy, jestliže útočník má k dispozici velké zdroje a věří, že rychlé obklíčení zlomí odpor nepřítele. [1]

Obchvatný útok

Obchvat představuje co nejvíce nepřímou strategii útoku, která se vystřihá jakékoli přímé agrese proti stávajícímu nepřátelskému území. Znamená to tedy obejít nepřítele a napadnout přístupnější trhy s cílem rozšířit tržní základnu. Tato strategie umožňuje použít tři přístupy: diverzifikaci prostřednictvím vzájemně nesouvisejících nabídek, diverzifikaci do nových geografických trhů se stávajícími výrobky a přesun do nových technologií, které vytlačí stávající výrobce. [1]

Partyzánský útok

Partyzánský útok je pro tržního útočníka další možností, vhodnou především pro menší a málo kapitálově zabezpečené firmy. Partyzánská válka spočívá v malých,

nepravdělně se opakujících útocích na různá nepřátelská teritoria s cílem znepokojovat a demoralizovat nepřítele a případně trvale obsadit nějaký segment.

Partyzánský útočník může při útoku použít jak konvenční tak i nekonvenční prostředky. Ty mohou zahrnovat výběrové snižování cen, intenzivní propagační akce a řadu dalších příležitostných legálních akcí. Podstatné je, aby byl útok zaměřen na úzkou oblast. [1]

5.3 Strategie následovatelů

Strategie napodobování výrobků může být stejně zisková jako strategie inovace výrobků. Je nutné si uvědomit, že inovátor má ohromné výdaje spojené s vývozem, distribucí a informováním o novém výrobku. Odměnou za tuto práci a riziko je obvykle vedoucí postavení na trhu. Může však přijít jiná firma, výrobek okopírovat, zdokonalit a uvést na trh. I když se asi tato firma nedostane na vedoucí místo na trhu, může dosáhnout vysokých zisků, protože nenese žádné inovační náklady. [1]

1. Dochází ke zkracování životních cyklů výrobků.
2. Napodobování je čím dál rychlejší, v současnosti je šest měsíců místo tří roků.
3. Už ne kopírování, ale zlepšování.

Avšak ne každá společnost, která není na prvním místě, se chce pokusit o dosažení vedoucího místa na trhu. Vedoucí firma na trhu obvykle těžko nese, když se jiná firma snaží odlákat jí zákazníky. Jestliže se vyzyvatel, snaží přilákat zákazníky nižšími cenami, zdokonalováním služeb nebo dalšími dodatečnými vlastnostmi výrobku, pak vedoucí firma obvykle rychle zahájí protiútok. [1]

5.4 Strategie troškaře

Téměř v každém průmyslu se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování tržních koutů místo toho, aby se věnovali celému trhu, nebo velkým tržním segmentům. Tyto firmy vyhledávají své segmenty v rámci větších segmentů, nebo velmi malá místa na trhu (kouty). Toto platí částečně o malých firmách, protože jejich zdroje jsou omezené. Ale i velké firmy u některých svých obchodních jednotek uplatňují strategii

vhodnou pro malá tržní místa. Je skutečností, že v současnosti existují dvě velké společnosti, které dosáhly vysoké ziskovosti díky strategii troškařů. (Johnson&Johnson, EG&G).

Podstatné je, že firmy, které mají velmi malý podíl na celkovém trhu mohou být velmi ziskové díky chytré strategii troškaře.

Proč je strategie troškařů zisková? Hlavním důvodem je to, že tržní troškař zná velmi dobře cílovou zákaznickou skupinu, a to mnohem lépe než všechny ostatní firmy, které nejsou zaměřeny na daný, specifický tržní kout. Výsledkem je to, že troškař může uplatňovat extra cenu, mnohem vyšší než jsou náklady, protože nabízí relativně vysokou přidanou spotřební hodnotu. Troškaři dosahují vysoké ziskovosti, zatímco hromadní obchodníci dosahují vysokého objemu zisku. [1]

6 Marketingové rozhodování maloobchodníka

V současné době se maloobchodníci snaží nalézt takové nové marketingové strategie, které by dokázaly přilákat a udržet zákazníky. V minulosti udržovali své zákazníky tím, že nabízeli specializovaný nebo jedinečný sortiment zboží, nabízením větších nebo lepších služeb než konkurent a nabízením možnosti nakupování pomocí kreditních karet a nakupování na úvěr. To se však všechno změnilo. V dnešní době mnoho obchodů nabízí stejný sortiment: Celonárodní značky, jako Calvin Klein, Izod a Levi, lze nalézt nejen ve většině obchodních domů, ale i ve velkoobchodech a obchodech s levným zbožím. Výrobci národních značek ve své honbě za velkým objemem prodeje umísťovali své výrobky kdekoli. Výsledkem nakonec bylo, že všechny obchody si byli značně podobné. V jakémkoliv městě může kupující nalézt mnoho obchodů, ale jen velmi málo se jich dube od naprosté většiny odlišovat. [1]

Stejným způsobem začala mizet odlišnost v nabízených službách. Mnoho obchodních domů omezilo nabízené služby a naopak mnoho obchodů s levným zbožím své služby rozšířilo. Zákazníci se stávali čím dál tím více bystřejšími a citlivějšími na ceny. Nevidí žádný důvod, aby platili za stejnou značku více, zejména když rozdíl mezi nabízenými službami zmizely. Už ani nepotřebovali získat obchodní úvěr, jelikož prakticky všechny obchody začaly přijímat kreditní karty. Vzhledem k uvedené situaci začíná mnoho maloobchodníků znovu promýšlet svoji strategii. [1]

6.1 Rozhodnutí o cílovém trhu

Nejdůležitější rozhodování maloobchodníka se týká cílového trhu. Měl by se jeho obchod zaměřit na kupující z horní, střední nebo spodní vrstvy obyvatelstva? Přejí si zákazníci široký, hluboký nebo snad dostupný sortiment? Dokud není cílový trh přesně určen a charakterizován, nemůže maloobchodník učinit žádné rozhodnutí, pokud jde o sortiment výrobků, interiér prodejny, reklamní média, cenové hladiny atd.

Příliš mnoho maloobchodníků si neujasnilo svůj cílový trh, nebo se pokouší uspokojit příliš mnoho trhů, a výsledkem je, že se to žádnému z nich příliš nedaří.

Maloobchodníci by měli pravidelně provádět marketingový výzkum, aby zjistili, zda dosahují a uspokojují své cílové zákazníky. [1]

6.2 Rozhodnutí o sortimentu výrobků a služeb

Maloobchodníci musí učinit rozhodnutí o třech výrobních proměnných, které pomáhají při umístění obchodu na cílovém trhu, a to: sortiment výrobků, soubor služeb a atmosféře prodejny.

Sortiment výrobků maloobchodníka musí odpovídat očekávání cílového trhu. Lze o něm říci, že je rozhodujícím prvkem konkurenčního boje mezi obdobnými maloobchody. Maloobchodník se též musí rozhodnout o šíři sortimentu a hloubce sortimentu.

Další veličinou je, která těsně souvisí se sortimentem výrobků, je kvalita zboží. Zákazníka nezajímá jenom rozsah výběru, ale také kvalita výrobků. Skutečná výzva pro maloobchodníka nastává v okamžiku, kdy se rozhodl o sortimentu výrobků a úrovni kvality. Vždy totiž budou existovat konkurenti s obdobným sortimentem a obdobnou kvalitou zboží. Je to tedy pro maloobchodníka výzva, aby se pokusil nalézt strategii výrobního odlišení. [1]

Maloobchodníci se také musí rozhodnout o tom, jaký mix služeb budou nabízet zákazníkům. Staré potravinářské obchody typu „mamka a taťka“ nabízeli svým zákazníkům dodávku do domu, úvěr a konverzaci. Tyto služby dnešní supermarkety zcela zrušili. Soubor služeb je jedním z klíčových nástrojů, které umožňují odlišení jednotlivých maloobchodníků. [1]

Atmosféra obchodu je třetím prvkem arsenálu maloobchodníka. Každý obchod je určitým způsobem uspořádán prostorově, což buď usnadňuje, nebo ztěžuje pohyb zákazníků a personálu. Každý obchod nějak vypadá. Některý je špinavý, jiný okouzlující, třetí vypadá jako palác a čtvrtý je pochmurný. Obchod musí vyjadřovat plánovanou atmosféru, která se hodí pro cílový trh a přitahuje zákazníky. [1]

6.3 Rozhodnutí o ceně

Maloobchodní ceny jsou klíčovým faktorem umístění výrobků a musí být stanoveny s ohledem na konkurenci. Všichni maloobchodníci by měli rádi vysoké ziskové přírážky a rádi by dosahovali vysokého prodejního obratu. Ale to nejde dost dobře dohromady. Většina maloobchodníků patří buď do skupiny s vysokým ziskovým rozpětím – nižším objemem, nebo do skupiny nízkého ziskového rozpětí. – vyšší objem.

Maloobchodníci musí také věnovat pozornost taktice tvorby cen. Mnoho maloobchodníků stanovuje ceny tak, aby přitahovali zákazníky, nebo oslabovali vedoucí firmy na trhu. Čas od času pořádají maloobchodníci příležitostné výprodeje. Plánují také slevy na zboží s pomalejším obratem. [1]

6.4 Rozhodnutí o propagaci

Maloobchodník musí používat propagační nástroje na podporu a posílení své image. Luxusní obchody budou dávat své reklamy do časopisů, jako je Vogue a Harpers. Obchody s levným zbožím budou používat rozhlas, televizi a noviny pro výrazné reklamy, nabízející nízké ceny a speciality. Luxusní obchody budou pečlivě školit svůj prodejní personál v tom, jak vítat zákazníky, jak interpretovat jejich potřeby a jak zacházet s jejich pochybnostmi stížnostmi. Obchody s levným zbožím budou používat méně školený prodejní personál a více celý soubor různých propagačních nástrojů, aby přilákali zákazníky. [1]

6.5 Rozhodnutí o umístění

Maloobchodníci jsou zvyklí říkat, že třemi rozhodujícími prvky pro dosažení úspěchu jsou: „místo, místo a místo“. Například zákazníci dávají přednost té bance, které je nejbližší. Obchodní domy, naftařské společnosti a podniky s rychlým občerstvením věnují velkou pozornost výběru místa. Problém lze rozčlenit na výběr oblasti v zemích, které přicházejí v úvahu pro otevření prodejen, dále pak na volbu určitých měst a konečně na výběr určitých míst. Řetězce supermarketů se mohou například rozhodovat o tom, zda budou podnikat na Středozápadě a Jihovýchodě.

Velcí maloobchodníci často zápasí s problémem, zda otevřít velký počet malých obchodů na mnoha místech, nebo malý počet velkých obchodů v několika lokalitách. Obecně řečeno, maloobchodník by měl v jednotlivých městech otevřít tolik obchodů, aby propagace a distribuce byla co nejekonomičtější. Čím jsou jednotlivé obchody větší, tím je jejich obchodní oblast rozsáhlejší. [1]

Maloobchodníci si mohou vybrat, zda umístí své prodejny do:

- Centrálních obchodních oblastí – Představuje nejstarší a nejfrekventovanější část města, často též nazývanou centrem města.
- Regionální nákupní centrum – Jsou to velké předměstské oblasti, ve kterých je od čtyřiceti do více než sta obchodů.
- Místní nákupní centrum – Jsou to menší nákupní centra, obvykle s jedním obchodním domem a dvaceti až čtyřiceti menšími obchody.
- Nákupní úsek – Představuje skupinu několika obchodů, obsluhující zákazníky z nejbližšího okolí, tj. pět až deset minut jízdy autem. Jsou zde obvykle potravinářský obchod, obchod s průmyslovým zbožím, čistírna, prádelna a benzínová pumpa. [1]

Při rozhodování o nejvýhodnějším umístění prodejny musí maloobchodník učinit kompromis mezi velkým počtem potenciálních zákazníků a mezi vysokým nájemným. Při rozhodování může použít řadu metod pro vyhodnocování aktiv jednotlivých míst, zahrnující měření hustoty provozu, průzkum nákupních zvyklostí zákazníků, analýza konkurence atd. Pro potřeby alokace prodejen bylo vypracováno několik matematických modelů. [1]

Efektivnost určitých obchodů mohou maloobchodníci posoudit pomocí čtyř kritérií:

- Průměrný počet lidí, kteří každý den projdou kolem obchodu.
- Procento těch, kteří vstoupí dovnitř.
- Procento těch, kteří vejdou a nakoupí.
- Průměrná hodnota jednoho nákupu.

Obchod, kterému se nedaří, může být na místě s malým provozem, nebo dovnitř zajde málo lidí, vejdou, probírají zboží, ale nenakoupí, nebo nakoupí příliš málo. Malý provoz lze řešit pouze lepším umístěním. Malý počet zákazníků, kteří vejdou dovnitř, se dá zvýšit přitažlivější výlohou a různými prodejními oznámeními. Počet kupujících a množství zakoupeného zboží závisejí především na kvalitě zboží, cenách a zdatnosti prodejního personálu. [1]

7 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. [12]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). [12]

Naproti tomu hodnocení *příležitostí a ohrožení* se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další. [12]

SWOT tabulka je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sestavení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT analýzy často jdou proti sobě, což představuje pro management rozhodovací oříšek. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům (strategie řízená trhem, market-driven strategy) nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů (strategie řízená zdroji, resource driven strategy, například hledáním nových trhů a použití pro již existující produkty a služby). [12]

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například: Příklady slabých stránek podniku jsou:	Příklady slabých stránek podniku jsou:
<ul style="list-style-type: none"> • unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby, • jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace, • výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu, • nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.), • speciální marketingové analýzy, • exkluzivní přístup k informačním zdrojům, • umístění podniku, • finanční síla a zdraví firmy, • míra její diverzifikace či naopak specializace <p>Silné stránky se snaží podnik maximalizovat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná diferenciacce produktů a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita produktů a služeb, • vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby, • slabá reputace a obchodní značka, • neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM), • omezený přístup k distribučním kanálům. <p>Na rozdíl, od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu (MINI).</p>
Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:	Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:

<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína), • rozvoj a využití nových distribučních cest (internet), • oslovení nových zákaznických segmentů, • odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Iráku), • vývoj nových produktů a odvětví (iPod, MP3 přehrávače), • strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství, • outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.). <p>Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti maximalizovat tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence na trhu, • změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými a proto se už téměř ani nevyrábí), • cenové strategie a války (například odvětví leteckých společností), • příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou, • regulace trhu (znárodnění), • tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).
--	--

Tabulka 1 SWOT tabulka

8 Marketingový mix

8.1 Teorie marketingového mixu

Prvním, kdo v marketingu hovořil o "mixu jednotlivých ingrediencí", byl James Culliton na konci 40. let 20. století. Se čtyřmi složkami marketingu později pracoval Richard Clewett. Jednalo se o *produkt* (Product), *cenu* (Price), *distribuci* (Distribution) a *propagaci* (Promotion). U Clewetta studoval již výše zmíněný Jerry McCarthy. Ten uvedl, že by se složky měly propojit a kombinovat. Navíc slovo *distribuce* nahradil slovem *místo* (Place), a tak vznikl klasický **marketingový mix 4P**.

Některé prameny uvádí, že autorem je Neil H. Borden, který v roce 1964 (některé zdroje chybně uvádějí, že se jednalo o rok 1965) publikoval článek *The Concept of the Marketing Mix*. Ten ale používal v marketingovém mixu čtrnáct různých marketingových nástrojů.

Marketingový mix následně zpopularizoval Philip Kotler, který pracoval s McCarthym na stejné univerzitě (Northwestern University). Jak však Kotler zdůrazňuje, marketingovému mixu (4P) musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování (známé pod zkratkou **STP**). [13]

8.2 Používání marketingového mixu

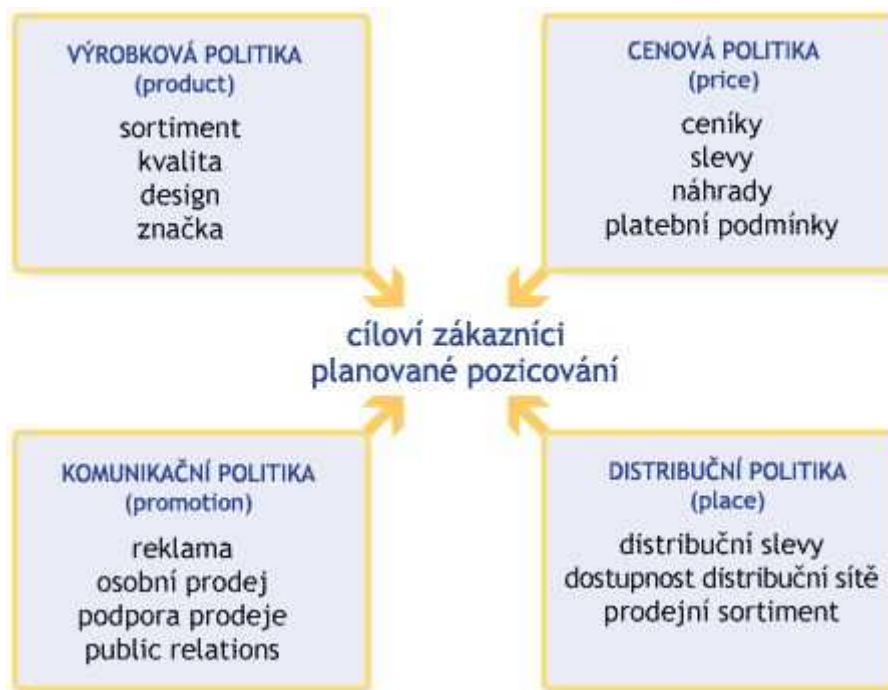
Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

Místo uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). [13]



Obrázek 1 Marketingový mix

Pojem produkt neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem - v případě prodeje počítače jsou to všechny služby od poradenství, jaký počítač koupit, přes sestavení a instalaci, až po pozáruční servis.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce. [13]

9 Externí analýza

9.1 Analýza makroprostředí

Pro účely marketingové analýzy makroprostředí pro firmu IVK nejsou důležité celorepublikové údaje jako HDP, politické faktory, vývoj ekonomiky celé ČR atd. Důležité údaje jsou z oblasti Jižní Moravy a informace o konkurenci, protože firma IVK chce expandovat na tento trh. Z tohoto důvodu byly vybrány následující analyzované oblasti z makroprostředí.

Kraj: Jižní Morava

Obyvatelstvo:

- Muži (20 – 64) : 368 tis.
- Ženy (20 - 64) : 366 tis.
- Celkem (20 – 64) : 734 tis.

Okresy:

Okres	Obyvatel (v tis.)	Rozloha km ²	Počet obcí
Blansko	107	943	130
Brno – město	373	230	29
Brno – venkov	160	1108	137
Břeclav	123	1173	69
Hodonín	159	1086	81
Vyškov	86	889	81
Znojmo	114	1637	148

Tabulka 2 Zdroj: ČSU statistické údaje obyvatelstva z roku 2007

Vývoj nezaměstnanosti v okresech

	Blansko	Brno-město	Brno-venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2006	6,67%	7,88%	5,71%	9,59%	13,33%	6,84%	13,61%
2007	5,59%	5,98%	4,53%	7,46%	10,70%	4,88%	11,53%
2008	6,53%	5,75%	4,44%	6,92%	10,92%	5,19%	10,80%
2009	10,89%	8,02%	7,43%	9,68%	14,02%	8,59%	11,64%

Tabulka 3 Vývoj nezaměstnanosti v okresech

Podle dat o nezaměstnanosti můžeme odhadovat, jak bude vypadat i v budoucích letech. Samozřejmě musí se přihlídnout k ekonomické výkonnosti regionu.

Do konce roku 2008 byl trend snižování počtu nezaměstnaných, ovšem hospodářská krize přinesla opačný trend. Začátkem roku 2009 se počty nezaměstnaných začaly zvyšovat. V současné době nejsou data o nezaměstnanosti v jednotlivých okresech pro rok 2009. Dá se, ale předpokládat navýšení nezaměstnanosti, podle posledních zpráv ze statistického úřadu a ministerstev, že se oproti roku 2008 zvýší počet nezaměstnaných o 3%.

Průměrná měsíční mzda v kraji Jižní Morava

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
16 486	18 289	19 154	20 272	21 583	23 303	21 221	21 869

Průměrná mzda má rostoucí trend. Je to dobré pro B2B obchod. Lidé by měli více utrácet a výrobní firmy by měli mít více zakázek. I staveb a oprav by mělo přibývat. Lidé budou potřebovat více nástrojů a nářadí. Zatím trend ukazuje, že si raději koupí kvalitnější nářadí, aby déle vydrželo.

Úrokové sazby

Důležitý makroekonomický ukazatel pro možnou expanzi firmy, jsou úrokové sazby.

Vývoj repo sazby ČNB v letech 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Reposazba	2,00	2,50	3,25	3,50	1,50

Tabulka 4 Vývoj reposazby ČNB

Je vidět, že do konce roku 2008 postupně ČNB zvyšovala reposazbu, aby snižovala inflaci. Od začátku roku 2009 razantně snížila reposazbu až na hodnotu 1,50. Je to z důvodu, lepšího získávání kapitálu pro podniky, podnikatele a soukromý sektor. Není jednoznačně dáno jak bude vypadat reposazba i v dalších letech s ohledem na krizi. Pokud se státy budou vypořádávat s hospodářskou krizí, bude s největší pravděpodobností růst i hodnota reposazby.

Pro firmu IVK to znamená jednodušší přístup ke kapitálu na expanzi. Ovšem záleží na chuti bank půjčovat peníze, protože od začátku krize se zdá, že banky se bojí půjčovat

kapitál a raději ho drží u sebe. S tímto souvisí také tvrdší podmínky k získání kapitálu. Jakmile bude firma IVK přistupovat k expanzi a získávat kapitál, je potřeba počítat s tvrdšími podmínkami, možná i s vyššími úrokovými sazbami.

9.2 Hospodářství v jednotlivých okresech

Okres Blansko

Hospodářství v okrese mělo vždy průmyslově-zemědělský charakter. V průmyslu bylo podle údajů ze Sčítání lidu, domů a bytů 2001 zaměstnáno více než 42,2 % ekonomicky aktivních obyvatel, ve stavebnictví 8,1 % a v zemědělství 5,6 % ekonomicky aktivních. Z průmyslových odvětví má nejdůležitější postavení se svou stoletou tradicí strojírenství. Nejvýznamnější podniky jsou dostupné dojíždějícím díky blízkosti železniční tratě. Dvukolejná rychlíková trať ve směru Brno - Česká Třebová vede údolím řeky Svitavy a je součástí železničního koridoru mezi Vídní a Berlínem.

Okres Brno-město

Brno patří k nejstarším průmyslovým střediskům ve střední Evropě. Je tradičním obchodním a společenským centrem Jihomoravského kraje i centrem veletržní a kongresové turistiky. Nejvýznamnější akce se odehrávají v areálu brněnského výstaviště, kde akciová společnost Veletrhy Brno každoročně pořádá více než padesát veletrhů a výstav, většinou s mezinárodní účastí. Z přibližně 194,4 tisíc ekonomicky aktivních obyvatel Brna bylo podle údajů ze sčítání lidu v roce 2001 jen 1,0 % osob zaměstnáno v primárním sektoru (zemědělství), dále 28,5 % v sekundárním sektoru (průmysl a stavebnictví) a 63,6 % v terciárním sektoru (služby). Míra registrované nezaměstnanosti ke konci roku 2007 dosáhla 5,98 %, ve srovnání s ostatními okresy Jihomoravského kraje patří spíše k okresům s nižší úrovní nezaměstnanosti. Vzhledem ke své poloze patří Brno k územím se značnou intenzitou dopravy. Město leží na křižovatce dálnic D1 (Praha - Brno) a D2 (Brno - Bratislava), které jsou součástí transevropské dálniční sítě. Je významným železničním uzlem, leží na mezinárodní železniční trase vedoucí z Balkánu přes města Budapešť, Brno, Praha, Berlín až do Skandinávie. Na území městské části Brno-Tuřany je vybudováno mezinárodní civilní letiště, které splňuje požadavky na celoroční provoz všech typů letadel. Městskou

hromadnou dopravu na území města zajišťuje Dopravní podnik města Brna v rámci integrovaného dopravního systému svými tramvajovými, trolejbusovými a autobusovými linkami. Na Brněnské přehradě je provozována také lodní doprava.

Okres Brno-venkov

Vzhledem ke své poloze má Brno-venkov značnou intenzitu dopravy. Silniční doprava (dálnice Brno směr Praha, Bratislava a Ostrava) i železniční trasy zákonitě procházejí územím okresu a tím kladně ovlivňují hospodářství i rozvoj podnikatelských aktivit. Okres Brno-venkov zůstal i přes strukturální změny v hospodářství v posledním desetiletí okresem průmyslově zemědělským. Díky příznivým půdním a klimatickým podmínkám má na území okresu bohatou tradici zemědělství, které je zaměřeno na výrobu obilovin, okopanin a na pěstování ovoce, zeleniny i vinné révy. Zemědělská půda zabírá více než 57 % z celkové plochy okresu.

Okres Břeclav

Podle údajů ze sčítání lidu v roce 2001 více jak 27 % ekonomicky aktivního obyvatelstva okresu pracovalo v průmyslu, který je prezentován gumárenským a plastikářským, chemickým, strojírenským, polygrafickým a potravinářským odvětvím. V obchodě a pohostinství pracovalo 14 %, ve stavebnictví téměř 10 % a v zemědělství 9 % ekonomicky aktivních obyvatel. Okres Břeclav se dlouhodobě řadí k okresům s poměrně vysokou mírou registrované nezaměstnanosti, která k 31. 12. 2007 dosáhla 7,46 % (v Jihomoravském kraji to bylo 6,92 %). Břeclavský okres je významný z hlediska napojení na mezinárodní komunikační síť jak v silniční, tak i v železniční dopravě, což kladně ovlivňuje i rozvoj podnikatelských aktivit. Surovinové zdroje poskytují zásoby písku, vápence a v okrajových částech okresu se nacházejí ložiska nafty a plynu.

Okres Hodonín

Zánik, popřípadě různé transformace velkých průmyslových podniků, které v minulosti patřily k hlavním zaměstnavatelům obyvatel okresu Hodonín, se plně projeví ve vysoké míře nezaměstnanosti obyvatelstva. Ani vznik převážně menších podniků, ať už v průmyslové nebo zemědělské sféře, neměl vliv na zlepšení zaměstnanosti. Míra registrované nezaměstnanosti ke konci roku 2007 dosáhla 10,70 %, z dlouhodobého

hlediska v meziokresním srovnání je jednou z nejvyšších v České republice. Nepříliš lichotivý je také fakt, že průměrné mzdy patří naopak k nejnižším v kraji. Podle posledních dostupných údajů za úroveň okresu byla v roce 2005 průměrná mzda (u podnikatelských subjektů s 20 a více zaměstnanci se sídlem v okrese) celkem 15 579 Kč na přepočtenou osobu (např. v okrese Brno-město to bylo 19 111 Kč a v okrese Brno-venkov 17 638 Kč). Z výdělků během ekonomicky aktivního života pak plyne i výše starobního důchodu. V prosinci roku 2006 pobíralo v okrese Hodonín starobní důchod celkem 20 592 osob, jeho průměrná výše dosáhla částky 7 954 Kč. Hodonínsko patří k územím s vysokou intenzitou především silniční dopravy. Mobilitu obyvatelstva a dopravu vůbec zajišťuje ve směru severovýchod – jihozápad železnice Přerov – Břeclav a téměř souběžná silnice. Ve směru západ – východ komunikace Znojmo – Kyjov – Veselí nad Moravou – Nové Město nad Váhom a ve směru na severozápad komunikace Hodonín – Čejč – Brno. Se Slovenskou republikou jsou na východě území dva hraniční přechody. Na území je 115 km silnic I. třídy a 435 km silnic nižších tříd. Výstavba železničního koridoru na trase Břeclav – Přerov zrychlila a odhlučnila železniční provoz.

Okres Vyškov

Hospodářství v okrese vždy mělo průmyslově - zemědělský charakter. V průmyslu podle údajů ze Sčítání lidu, domů a bytů 2001 bylo zaměstnáno 29,9 % ekonomicky aktivních obyvatel, v zemědělství to bylo 6,1 % a ve stavebnictví 10,5 % ekonomicky aktivních. Míra registrované nezaměstnanosti dosáhla ke konci roku 2007 hodnoty 4,88 %, což je hodnota příznivější, než úroveň nezaměstnanosti za celý Jihomoravský kraj (6,92 %) a je 2. nejnižší v kraji (po okrese Brno-venkov – 4,53 %). Tomuto faktu napomáhá vcelku snadná dopravní dostupnost brněnských podniků. Podle údajů ze SLDB 2001 cestovalo za prací do krajského města Brna celá třetina těch, kteří za prací vyjížděli mimo obec svého bydliště. Vyjížděli zřejmě i za vyšším výdělkem. V roce 2005 (poslední údaje na úrovni okresu) dosáhla průměrná mzda u podnikatelských subjektů s 20 a více zaměstnanci se sídlem v okrese celkem 15 888 Kč na přepočtenou osobu, v okrese Brno-město to však bylo 19 111 Kč a v okrese Brno-venkov 17 638 Kč. Z výdělků během ekonomicky aktivního života však plyne i výše starobního důchodu. V prosinci roku 2006 pobíralo na okrese Vyškov starobní důchod celkem 11 560 osob,

jeho průměrná výše dosáhla částky 7 709 Kč. Nejvyšší starobní důchody byly vypláceny právě v okrese Brno-město, a to 8 187 Kč.

Okres Znojmo

Z hospodářského hlediska je okres Znojmo okresem zemědělsko-průmyslovým. V uplynulém desetiletí, podobně jako v celé České republice, vstoupil do mnoha podniků na území okresu zahraniční kapitál. V tomto období také některé větší či menší podniky nevydržely z různých důvodů tlak konkurence a zanikly nebo musely změnit svoji činnost. Naproti tomu vznikla celá řada převážně menších podniků, které si své místo na trhu již našly. Podobná situace nastala i v zemědělství. Část podniků se transformovala do velkých celků, kromě toho vznikla celá řada větších či menších rodinných farem. Ve službách také došlo k dalšímu rozvoji, a to jak pro právnické tak fyzické osoby. V obchodní síti, zvláště ve městě Znojmě, vznikla celá řada supermarketů, které ovlivnily vývoj obchodní sítě nejen ve městě, ale i v jeho okolí. Veškeré tyto změny se odrazily na trhu práce. Vzhledem k poměrně nízkému zprůměrnění okresu, absenci velkých podniků a sezónnosti některých činností, dosahuje okres Znojmo vysoké nezaměstnanosti, která se prohlubuje v zimních měsících, kdy klesá zájem o pracovníky v zemědělství, stavebnictví a službách.

K hospodářské charakteristice bude přihlíženo při výběru vhodné lokace prodejen. Podle druhu průmyslu a podniků, které působí v jednotlivých okresech.

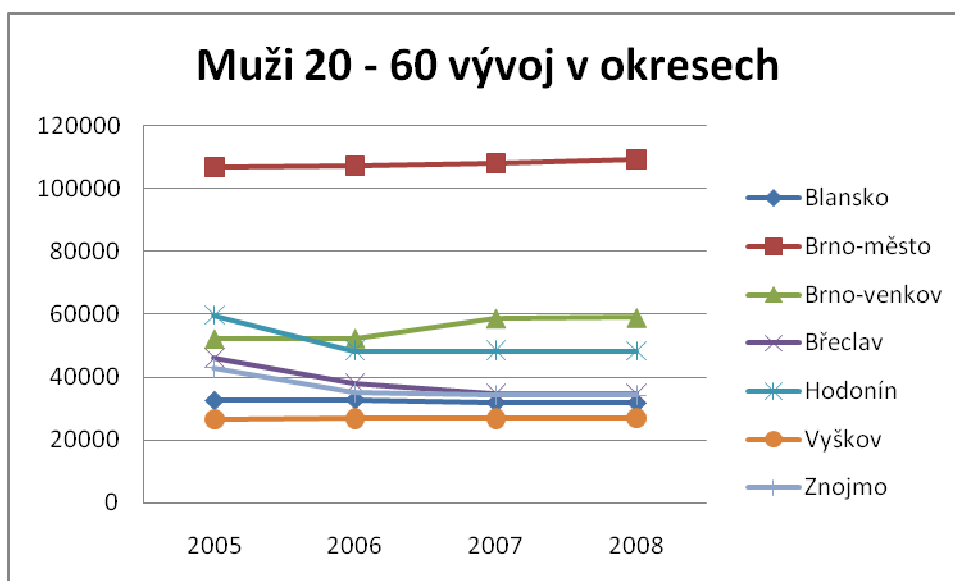
9.2.1 Demografický vývoj

Firma IVK se chce rozrůstat na území Jižní Moravy. Je to z důvodu vlastní skladové obslužnosti, znalosti zákazníků a tradice působnosti. Mnoho podniků, které odebírají zboží od IVK působí na Jižní Moravě a jejich zakázky jsou na stejném území. Jejich zaměstnanci jsou zvyklí nakupovat zboží v prodejnách IVK a po pracovní době nakupují i pro sebe.

Na sledovaném prostředí Jižní Moravy je sledován demografický vývoj, aby se dalo předpokládat, kde se bude zvyšovat počet obyvatelstva. Skladba obyvatel v jednotlivých okresech, pro zjištění nejlepšího místa umístění prodejen. Pro firmu IVK je nejdůležitější skupina lidí – muži ve věku 20 až 60. Tito lidé navštěvují již existující prodejny v největším počtu. Jsou to většinou pracovníci výrobních firem, řemeslníci, ale také domácí kutilové.

	Blansko	Brno- město	Brno- venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	32571	106943	52347	46346	59672	26705	42957
2006	32824	107 201	52510	38056	48 491	26 884	35 225
2007	31851	108 095	58 824	34838	48447	26 842	34440
2008	31795	109216	59043	34744	48312	26 920	34348

Tabulka 5 Vývoj muži 20 - 60 v jednotlivých okresech zdroj: český statistický úřad



Obrázek 2 Graf - Vývoj počtu mužů v okresech v letech 2005 – 2008

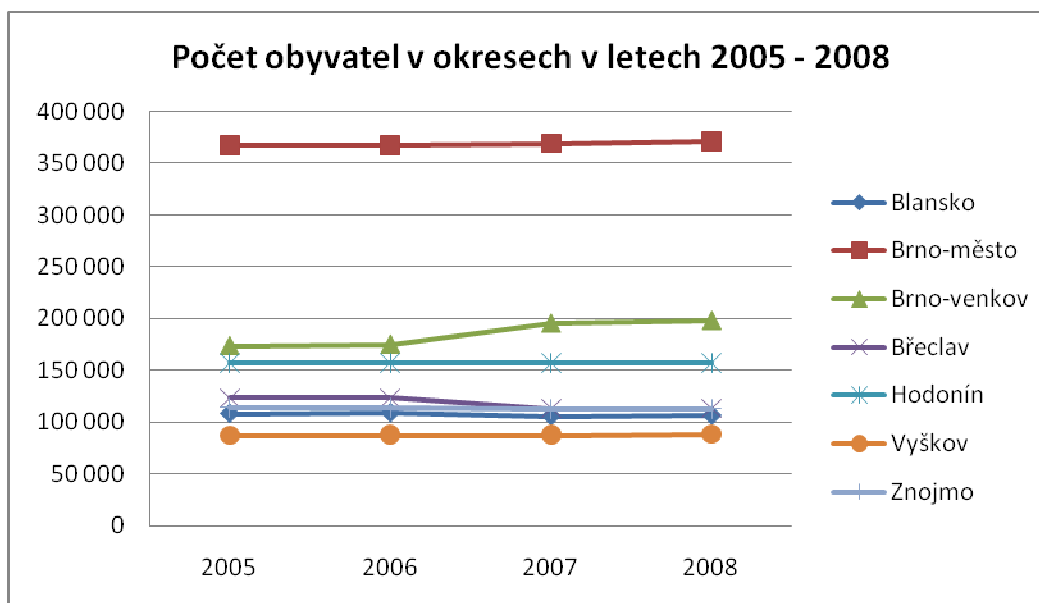
Z uvedených dat je vidět zvyšování počtu mužů v okresech Brno-město, Brno-venkov a Vyškov. Tento trend je velice pozvolný. V roce 2005 bylo velké snížení počtu mužů v okresech Břeclav, Hodonín a Znojmo. Od roku 2005 je stav téměř neměnný. Co je nejdůležitější, stav mužů v okresech od roku 2007 více méně stagnuje. Z toho jde usuzovat, že tento stav bude v nejbližších letech pokračovat.

Skokové snížení počtu mužů v roce 2006 v okresech Hodonín a Břeclav je v souvislosti odchodu mužů silných ročníků do větších měst jako Brno, Praha studovat a pracovat.

Dá se počítat, že nebudou velké změny v počtu mužů i do budoucna. Vzhledem k tomu, že je mírný trend stěhování lidí z center velkých měst na periferie a do satelitních měst.

	Blansko	Brno-město	Brno-venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	108 143	366 757	173 579	123 143	157 354	87 120	114 262
2006	108 753	366 680	175 151	123 194	156 951	87 443	114 391
2007	105 663	368 533	195 644	113 171	157 176	87 519	112 828
2008	106 248	370 592	198 379	113 479	157 084	88 057	113 307

Tabulka 6 počet obyvatel podle okresů v letech 2005 - 2008

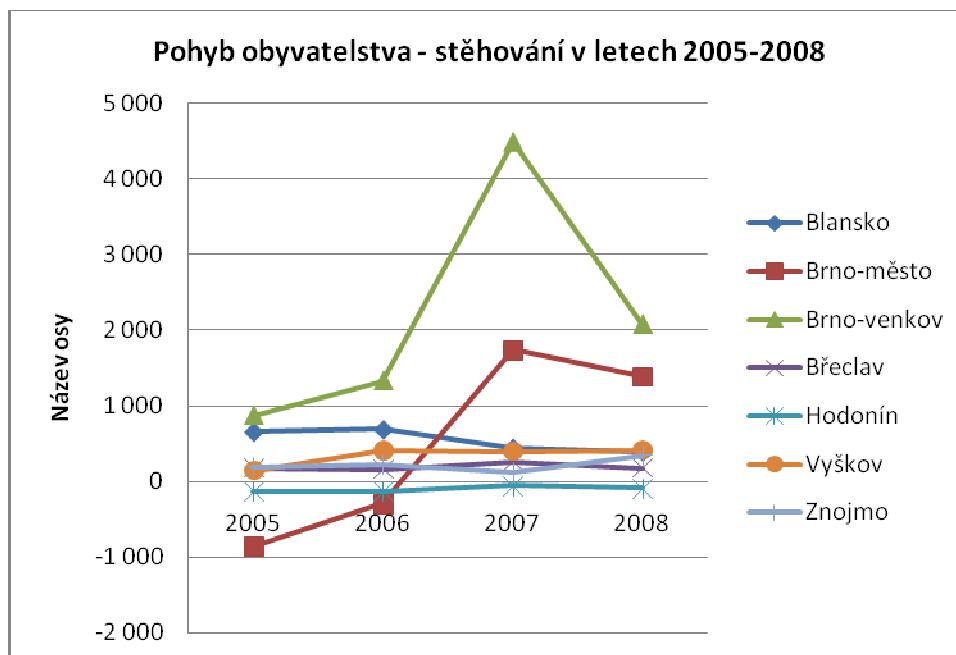


Obrázek 3 Graf - Vývoj obyvatel v okresech v letech 2005 – 2008

Celkový počet obyvatel v jednotlivých krajích je téměř neměnný. Pouze u okresu Brno-venkov je změna v roce 2007, kdy se počet obyvatel zvýšil o 20000 a u okresu Břeclav, kde se počet obyvatel snížil v roce 2007 o 10000. V okresu Brno-venkov je to způsobeno stěhováním lidí z centra města do okolních destinací z důvodu vysokých cen bydlení. U okresu Břeclav nevím, čím je skokové snížení počtu obyvatel způsobeno. Od roku 2007 je počet obyvatel ve všech okresech neměnný. Tento trend je pro IVK dobrý, protože se s ním dá počítat i do blízké budoucnosti.

	Blansko	Brno-město	Brno-venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	654	-868	869	171	-131	141	192
2006	686	-300	1 326	159	-131	402	218
2007	443	1 735	4 479	260	-56	390	123
2008	390	1 385	2 072	176	-93	407	341

Tabulka 7 Pohyb obyvatelstva - přírůstek (úbytek) - stěhování



Obrázek 4 Graf - Pohyb obyvatelstva - stěhování v letech 2005-2008

V počtu obyvatel, kteří se stěhovali v letech je vidět, že se lidé neradi stěhují. Ať už za prací či za bydlením. Jediný okres, ve kterém je znatelný přírůstek obyvatel je okres Brno-venkov. To je způsobeno stěhováním do okrajových destinací, blízko města Brna. Lidé, kteří chtějí bydlet v domcích, se stěhují na okraj okresu s dobrou dojezdností do města Brna. Mladší lidé, kteří nemají auto nebo nechtějí dojíždět, se oproti tomu stěhují do bytů v městě Brně. V ostatních okresech je téměř stagnace lidí ve stěhování. Jsou malé změny, ale s ohledem na celkový počet obyvatel a velikost změn, které jsou v řádu desetin procent, jsou zanedbatelné.

Z této situace se dá vyčíst, že lidé se nebudou i nadále rádi stěhovat a spíše se budou snažit opravovat starší domy či stavět nové domy v okrese, ve kterém již bydlí.

Pro prodejny nářadí je tento stav dobrý k předpokladu prodeje nářadí a zboží spojené s opravou a stavbou domů a bytů. Trend by měl stagnovat a prodeje by měli být na stejné úrovni.

9.2.2 Socioekonomické trendy

V souvislosti s prodejem nářadí se musím podívat na možnosti s chutí lidí k využívání tohoto druhu zboží ve svém volném čase. Lidé si zvykli na zvyšující platy a možnost využít svůj čas pro relaxaci, sportování či práce na vlastním majetku (opravy domů, chalup,...). V posledních letech byl znatelný růst zakázek stavebních a výrobních podniků ve stavebním průmyslu. Tento trend byl zmírněn ke konci roku 2008, kvůli světové hospodářské krizi, která se projevila i u nás.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Průměrná roční změna v %
Průměrná mzda (Kč)								
celkem	16 486	18 289	19 154	20 272	21 583	23 303	25 109	7,3
m uži	18 367	20 660	21 539	22 785	24 156	26 178	28 445	7,6
ženy	14 107	15 394	15 959	16 990	18 130	19 467	20 639	6,5
Medián mezd (Kč)								
celkem	14 487	15 851	16 672	17 557	18 628	19 969	21 287	6,6
m uži	15 583	17 234	18 187	19 024	20 238	21 982	23 746	7,3
ženy	12 992	14 223	14 751	15 562	16 423	17 489	18 502	6,1

Tabulka 8 hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2002 - 2008

Využití volného času je spojeno i s chutí udržovat se v dobré zdravotní kondici. Pro zvyšování počtu lidí nad 50 let, můžeme vidět trend přílivu lidí, kteří chtějí jezdit na kole, plavat či jinak sportovat. Aby ve starším věku byli zdravotně na dobré úrovni. Tito lidé dále rádi jezdí na chaty, cestují a také ve volném čase manuálně pracují na zahradě, chatě či domku. Se zvyšováním počtu lidí nad 50 let musíme počítat a přizpůsobovat jim nabídku produktů a služeb.

9.2.3 Odvětvová struktura ekonomiky v ČR

Odvětvová struktura ekonomiky sehrává klíčovou roli ve vývoji ekonomické výkonnosti krajů. Mezi jednotlivými odvětvími ekonomiky jsou poměrně značné rozdíly v úrovni produktivity práce (HDP nebo HPH na pracovníka). Vysokých hodnot produktivity práce je dosahováno zejména v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví a také v odvětví komerčních služeb. Naproti tomu v odvětvích zemědělství, školství, ubytování a stravování a také v odvětví veřejných a sociálních služeb je produktivita práce nižší. S odvětvovou strukturou do značné míry souvisí rovněž mzdová náročnost jednotlivých odvětví, a také mzdová regionální diferenciaci v rámci daného odvětví. To může významně ovlivňovat rozhodování podnikových managementů zejména u lokalizace přímých zahraničních investic. Vliv struktury ekonomiky na vývoj HDP je možno ukázat například na vývoji ekonomické úrovně regionu hlavní město Praha, ve kterém odlišná skladba ekonomiky ovlivnila úroveň a vývoj ekonomické výkonnosti do té míry, že hl. město Praha v úrovni HDP na obyvatele nejen výrazně překračuje průměr ČR, ale i průměr 27 členských států EU.

Při pohledu na ekonomickou strukturu každého z krajů je možno vidět, že více jak 60 – 70%

ekonomického výkonu kraje zabezpečuje čtyři až pět ekonomických odvětví, z nichž u většiny krajů má vůdčí postavení zpracovatelský průmysl.

Kraje podle velikosti HDP na obyvatele	HDP na obyvatele v tis. Kč	Podíly vybraných odvětví OKEČ na HPH - v %						
		D	E	G	I	J	K	N
01. Karlovarský	240,9	26,8		10,1	9,0		9,6	8,0
02. Olomoucký	257,1	31,2		11,3	9,8		10,6	
03. Ústecký	275,8	30,8	8,8	8,6	10,0		7,6	
04. Liberecký	279,8	42,6		9,0	8,6		11,3	
05. Zlínský	283,4	40,5		11,6	7,3		11,3	
06. Moravskoslezský	286,6	34,5		11,2	8,2		9,5	
07. Vysočina	287,8	38,1	7,5	7,7	9,4		8,7	
08. Pardubický	290,7	32,6		10,5	11,6		10,4	
09. Královéhradecký	291,5	33,3		10,4	8,5		10,1	
10. Jihočeský	300,2	27,2	10,1	10,1	11,1		9,7	
11. Jihomoravský	318,9	24,4		14,0	9,9		16,5	
12. Plzeňský	322,2	34,8		10,0	10,4		11,8	
13. Středočeský	322,4	38,0		13,0	10,5		12,0	
14. Praha	709,1	9,2		17,5	12,5	9,6	21,6	

Tabulka 9 Podíly vybraných odvětví na hrubou přidanou hodnotu (HPH)

Vysvětlivky:

Byla vybrána odvětví, jejichž podíl na HPH daného kraje je cca 7,5% a více. V souhrnu se

na HPH daného kraje podílejí cca 60% - 70%.

Jedná se o tato odvětví:

Odvětví D = Zpracovatelský průmysl

Odvětví E = Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody

Odvětví G = Obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní spotřebu

Odvětví I = Doprava, skladování, spoje

Odvětví J = Finanční zprostředkování (peněžnictví a pojišťovnictví)

Odvětví K = Komerční služby (činnosti v oblasti nemovitostí, pronájmu apod.)

Odvětví N = Zdravotní a sociální činnosti (včetně lázeňství)

„Ekonomickou výkonnost Hlavního města Prahy ovlivňuje zejména odvětví komerčních služeb a také odvětví obchodu, dále odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. V menší míře to platí i pro Jihomoravský kraj, kde se vliv těchto odvětví projevuje zejména ve městě Brně. V Jihočeském kraji je menší podíl zpracovatelského průmyslu (cca 27 %)

kompenzován výrobou elektrické energie (cca 10 %). Odvětví C – Těžba nerostných surovin se na tvorbě hrubé přidané hodnoty v České republice podílí méně než 2 %, přitom v kraji Karlovarském činí tento podíl 2,7 %, Ústeckém 4,8 a Moravskoslezském 5,3 %.

U většiny krajů hraje rozhodující roli na tvorbě HDP zpracovatelský průmysl, který se podílí na tvorbě HDP (resp. na tvorbě hrubé přidané hodnoty) zhruba 33 % - 40 %. Přitom u krajů s nejnižším HDP na obyvatele dosahuje podíl zpracovatelského průmyslu maximálně 31 %, v některých krajích – např. Karlovarském a Ústeckém – tvoří podíl zpracovatelského průmyslu pouze 27 % - 30 %.

Vysoký podíl zpracovatelského průmyslu na tvorbě HPH vysvětluje rozdíly v ekonomické výkonnosti krajů jen zčásti. Hlubší poznání může poskytnout posouzení vlivu jednotlivých pododvětví zpracovatelského průmyslu. Ukazuje se, že na ekonomickou výkonnost kraje měla významný vliv taková pododvětví, jako jsou výroba a opravy strojů a zařízení, výroba elektrických a optických přístrojů a výroba dopravních prostředků.

Tím lze vysvětlit i skutečnost, že Liberecký kraj, ve kterém zpracovatelský průmysl dosahuje podílu na tvorbě hrubé přidané hodnoty téměř 43 %, se svou ekonomickou výkonností řadil pouze mezi průměrné (v posledních letech dokonce podprůměrné) kraje. Zpracovatelský průmysl v kraji je diversifikován do řady pododvětví, které se mezi sebou liší úrovní produktivity práce (HDP nebo HPH na pracovníka). Jestliže ekonomickou výkonnost krajů do značné míry ovlivňuje odvětvová struktura ekonomiky a významnou roli hraje zejména váha zpracovatelského průmyslu, pak lze vyslovit názor, že na úroveň a vývoj ekonomické výkonnosti má rovněž vliv na složení zpracovatelského průmyslu a změny, které v tomto složení nastaly v průběhu transformace.“ [14]

9.3 Analýza trhu prodeje profesionálního náradí

Trh prodeje profesionálního náradí je velice specifický. Jde o tzv. B2B prodej náradí spojený s vysokou kvalitou služeb. Analýza je prováděna na trhu Jižní Moravy kde chce firma expandovat. Je již v okrese Břeclav zaběhlá. Působí zde 16 let a tento trh zná. Trh se rozdělil podle okresů a v jednotlivých okresech se sledují počty potenciálních

zákazníků. Dále se sleduje, do jaké skupiny zákazníci patří. Byli rozděleni do skupin podle stávajících zákazníků firmy

Řemeslníci	Výrobní podniky	Stavebnictví	Auto - moto
-------------------	------------------------	---------------------	--------------------

Řemeslníci – jsou to osoby samostatně výdělečně činné, působící různé stavebně úpravní práce jako klempíř, kovář, truhlář atd.

Výrobní podniky – jsou podniky, které potřebují naše produkty k výrobě konečných výrobků

Stavebnictví – podniky zabývající se stavební činností, zaměřené na stavbu, opravu, renovaci staveb

Auto – moto – do této skupiny spadají autoservisy, autoopravny, pneucentra

Do uvedených skupin nejsou zařazeni domácí kutilové, kteří také tvoří část zákazníků.

Počet těchto potenciálních zákazníků je již uveden v demografickém vývoji. Jsou to muži mezi 20 - 60. Budeme s nimi počítat v části Velikost trhu.

Podle velikosti trhu budeme moci odhadnout počet zákazníků a tedy i předpovědět velikost prodeje a ziskovost v závislosti na datech z firmy IVK.

9.3.1 Popis trhu

Trh je vymezen jako prodej profesionálního nářadí pro výrobní a další podniky. Jedná se o prodej ručního, elektrického, pneumatického, benzínového nářadí. Dále se jedná o prodej spojovacího materiálu a mycích prostředků pro pracovníky. Tento trh je velice široký. Podniky jsou velice různorodé a jejich požadavky jsou též různorodé. Je tedy důležité neustále zjišťovat požadavky zákazníků a rozšiřovat nabídku a služby. Nejpřesněji by se tento trh dal definovat jako prodej nářadí a prostředků pro výrobní podniky.

Na trhu s prodejem nářadí působí mnoho regionálních prodejců s kamennými obchody. Zatím neexistuje řetězec nebo větší skupina obchodů, která by působila na větším geografickém prostoru a zajišťovala produkty pro výrobní podniky zároveň s kvalitními službami.

Geografické vytýčení trhu je Jižní Morava. Je rozdělen podle okresů, na kterých se sledují potenciální zákazníci.

Blansko	Brno-město	Brno-venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
---------	------------	-------------	---------	---------	--------	--------

Jednotlivé charakteristiky okresů a vývoj důležitých faktorů je popsán v části Hospodářství v jednotlivých okresech.

9.3.2 Popis produktu

Produkt je velice široký pojem pro prodej nářadí. Jedná se o celou širší sortimentu spojená se službami pro zákazníky. V tomto pojetí znamená produkt prodej nářadí a služby s ním spojené.

Skupiny produktů, na které je zaměřena firma IVK

Akumulátorové nářadí	Zboží pro svařování	Elektrické nářadí	Ruční nářadí
Zahradní nářadí	Příslušenství pro nářadí	Spojovací materiál	Vzduchová technika

Pro přehlednost jsou hlavní skupiny rozděleny do podskupin.

Akumulátorové nářadí – veškeré produkty, které používají pro svůj chod energii z akumulátorových článků.

Aku šroubováky	Aku kladiva	Aku pily	Aku speciální nářadí	Aku rázové utahováky
----------------	-------------	----------	----------------------	----------------------

Zboží pro svařování – zboží určené pro svařování, svářečky, inventory. Dále je v sortimentu zahrnut spotřební materiál jako svařovací dráty, elektrody.

Svářečky	Elektrody	Svářecí dráty	Ostatní svářecí technika
----------	-----------	---------------	--------------------------

Elektrické nářadí – produkty, které používají pro svůj chod elektrickou energii.

Vrtačky a příklepové vrtačky	Vrtací a sekací kladiva	Nůžky na plech	Prostřihovače	Brusky a hoblíky
Frézky	Pily	Míchadla	Měřicí technika	Vysavače
Opalovací pistole	Lepící a stříkací pistole	Svářečky na plastové trubky	Montážní šroubováky	Rázové utahováky

Ruční nářadí – velice široká skupina zboží. Zboží určené pro manuální práci bez použití elektrické energie.

Kleště	Šroubováky	Klíče	Gola sady	Hlavice gola	Ráčny
Momentové klíče	Měření	Kladiva	Sekery	Páčidla	Svěráky
Stavební nádoby	Dláta	Svěrky	Pily	Špachtle	Pilníky a rašple
Ochranné prostředky	Boxy	Sponkovačky	Lampy	Nože a nůžky	Opasky na nářadí
Pistole na silikon	štetky, malířské potřeby	hoblíky ruční			

Zahradní nářadí – vybavení pro úpravu zahrad.

Akumulátorové zahradní nářadí	Drtiče	Traktory	Vysokotlaké čističe
Nůžky na živé ploty	Benzínové pily	Elektrické pily	Rotační sekačky
Řetězové pily	Křovinořezy	Strunové sekačky	

Vzduchová technika – produkty, které pro svůj chod využívají vzduch.

Kompresory	Rázové utahováky	Spirálové hadice	Brusky
Manometry	Sponkovačky a hřebíkovačky	Stříkací pistole	

Příslušenství pro nářadí – pro všechny produkty ze skupin akumulátorové nářadí, elektrické nářadí, zboží pro svařování, vzduchová technika, má firma IVK široký sortiment příslušenství. Např. vrtáky, brusné papíry, kotouče atd.

Spojovací materiál

metrické šrouby	tyče závitové	vruty	hmoždinky
montážní pěny	Hřebíky	nýty	silikony
matice	podložky	ostatní spojovací materiál	

Sortiment produktů se postupně rozvíjí podle požadavků zákazníků. Skupiny uvedeny výše jsou základní kostrou sortimentu.

Služby pro zákazníky

Servis nářadí	Půjčovna	Poradenství	Rozvoz zboží
---------------	----------	-------------	--------------

Dále je možnost pro zákazníky odběr na sběrné faktury. Fakturace probíhá jednou za 14 dní. Během této doby mohou zákazníci odebírat zboží bez platby.

Veškeré služby jsou neustále zlepšovány ve spolupráci se zákazníky a dodavateli.

9.3.3 Velikost trhu

Trh s profesionálním nářadím je velice rozsáhlý, každý prodejce je zaměřen na jiné značky, jiný sortiment. Ve své podstatě jsou nabízené produkty stejně užité. Jde pouze o to, že každá prodejna má stejný základ sortimentu, avšak trochu odlišné rozmezí doplňkového sortimentu.

Na Jižní Moravě působí mnoho prodejen s profesionálním nářadím. V každém okrese je různý počet prodejců, vše závisí na rozvinutosti průmyslu v okrese.

Počet maloobchodů zaměřené na prodej profesionálního nářadí

Okres	Počet maloobchodů
Blansko	3
Brno – město	7
Brno – venkov	4
Břeclav	3
Hodonín	3
Vyškov	3
Znojmo	2

Tabulka 10 Počet maloobchodů v okresech na Jižní Moravě

Průzkum byl proveden ve spolupráci s dodavateli a informacemi z internetu. Na Jižní Moravě se hledali prodejci se stejným zaměřením jako firma IVK. Tento průzkum byl proveden v květnu roku 2009.

Bylo zjištěno, že všechny prodejny jsou umístěny v okresních městech, v městech nad 7000 obyvatel nebo ve spádových oblastech.

Počet potenciálních zákazníků v okresech na Jižní Moravě v roce 2009

	Řemeslníci	Výrobní podniky	Stavebnictví	Auto - moto
Blansko	405	452	50	26
Brno – město	1375	1429	413	157
Brno – venkov	764	618	108	74
Břeclav	383	534	43	30
Hodonín	557	705	64	44
Vyškov	348	266	37	27
Znojmo	297	391	40	22
Celkem	4129	4395	755	380

Tabulka 11 počet zákazníků v okresech na Jižní Moravě 2009

Průzkum byl proveden ve spolupráci s firmou EDB a.s. v březnu roku 2009. Tyto data se s časem mohou lišit, ale změny by neměli být významné. Samozřejmě je potřeba trh neustále sledovat a modifikovat cíle a jednání firmy.

9.3.4 Vývoj trhu

Zkoumání vývoje trhu se provedlo na datech získaných z Českého statistického úřadu. Potenciální zákazníci jsou rozděleni do dvou skupin. Jsou to: průmyslové podniky a stavební podniky. Osoby samostatně výdělečně činné se zaměřením na řemeslo se do tohoto průzkumu nezahrnuly, protože tyto data jsem nemohl nikde získat.

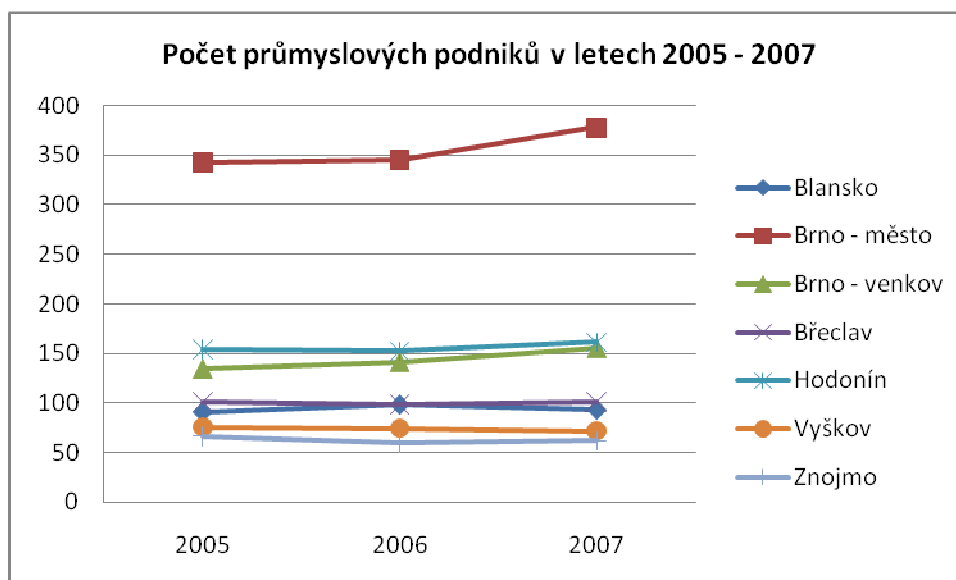
Zkoumali se počty zákazníků a jejich tržby za období let 2005 – 2007. Novější data nejsou v Českém statistickém úřadě k dispozici.

Průmyslové podniky

Počet průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 - 2008

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	91	343	135	101	154	76	67
2006	98	345	141	98	153	75	59
2007	93	378	155	101	161	72	62
2008	97	393	162	104	165	77	63

Tabulka 12 Počet průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008

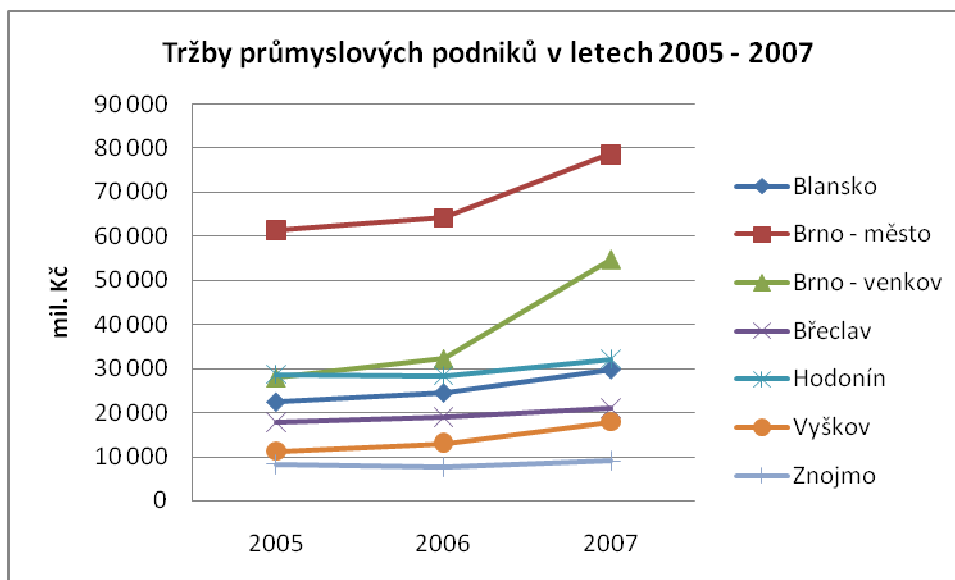


Obrázek 5 Graf - Počet průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 - 2008

Tržby průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 - 2008 v mil. Kč

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	22 386	61 385	27 878	17 739	28 735	11 258	8 304
2006	24 463	64 223	32 154	18 994	28 392	13 095	7 675
2007	29 752	78 684	54 769	20 962	32 143	17 926	9 056
2008	23 943	83 623	52 063	21 359	30 972	16 174	8 783

Tabulka 13 Tržby průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 2008



Obrázek 6 Graf - Tržby průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 - 2008 v mil. Kč

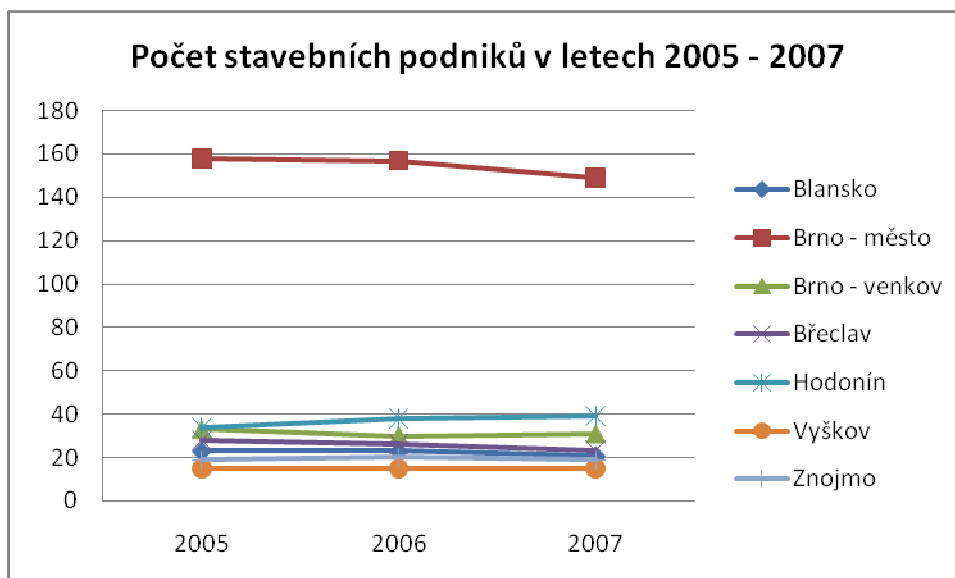
Stavební

podniky

Počet stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	23	158	33	28	34	15	19
2006	23	157	30	26	38	15	20
2007	21	149	31	23	39	15	19
2008	20	148	31	21	43	15	21

Tabulka 14 Počet stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008

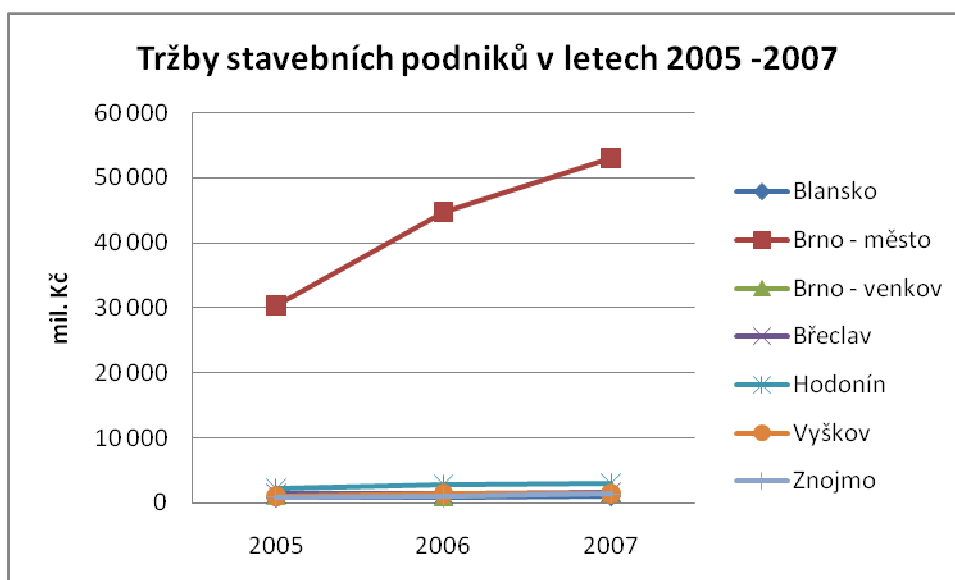


Obrázek 7 Graf - Počet stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008

Tržby stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008 v mil. Kč

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2005	830	30 353	1 332	1 494	2 151	1 098	945
2006	907	44 677	1 084	1 568	2 791	1 391	1 104
2007	999	52 981	1 715	1 658	2 985	1 384	1 348
2008	1 240	57 742	1 743	1 740	3 004	1 453	1 808

Tabulka 15 Tržby stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008 v mil. Kč



Obrázek 8 Graf - Tržby stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008 v mil. Kč

Z uvedených dat je vidět rostoucí trend. Tento trend se díky současné hospodářské krizi zastavil. Současná data nejsou k dispozici, ale dá se usuzovat z posledních makroekonomických indikátorů, že trend je spíše stagnující a je na úrovni roku 2007. V roce 2007 byl veliký nárůst tržeb jak průmyslových tak stavebních podniků.

Průmyslové podniky

Počet průmyslových podniků je největší v okrese Brno-město. Rozvinutý průmysl je v tomto regionu již z historie. Z dob komunismu zde zůstaly velké strojírenské podniky, výrobní podniky a také Zetor Brno, největší výrobce velkých a malých traktorů. V tomto regionu je vidět rostoucí trend. U počtu průmyslových podniků je vidět rostoucí trend také v okresech Hodonín a Brno-venkov. Okres Brno-venkov je úzce napojen na okres Brno-město. Tím, že v okrese Brno-město je velký nárůst průmyslových podniků, je vysvětlení k vývoji v okrese Brno-venkov. V tomto regionu existují menší průmyslové podniky, které jsou z velké většiny subdodavateli do velkých podniků v okrese Brno-město. Nárůst průmyslových podniků je dobrý pro obchodní firmy dodávající produkty pro výrobu. V ostatních okresech je počet průmyslových podniků stagnující až klesající.

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2006	8	1	5	-3	-1	-1	-11
2007	-5	10	10	3	6	-4	4
2008	4	4	5	4	2	6	2

Tabulka 16 Procentní rozdíly v počtu průmyslových podniků v letech 2005 - 2008

Velký nárůst podniků se dá identifikovat v okresech Brno-město, Brno-venkov a Hodonín. V ostatních okresech je nárůst malý nebo má opačný trend, tedy klesající. Největší tržby průmyslových podniků jsou v okrese Brno-město. Souvisí to s velkým počtem podniků. Od roku 2006 je velký nárůst tržeb v okresech Brno-město a Brno-venkov. Tento trend je důležitý pro obchodní firmy, dodávající produkty pro jejich práci. V roce 2008 je vidět velký pokles tržeb ve všech okresech. Je to z důvodu hospodářské krize a malé poptávce po výrobcích.

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2006	9	5	15	7	-1	16	-8
2007	22	23	70	10	13	37	18
2008	-20	6	-5	2	-4	-10	-3

Tabulka 17 Nárůst tržeb v letech 2005 - 2008

Největší nárůst je v okrese Brno-venkov. Takto vysoký nárůst se dá vysvětlit přesunem výrobních kapacit do levnějších oblastí. Z tohoto důvodu je i vysoký nárůst v okresech Vyškov, Brno-město, Blansko. Jsou to okresy s dobrou dopravní dostupností pro kamiony a vlakovou dopravu.

Stavební podniky

Trend v počtu stavebních podniků je v jednotlivých okresech různý. Okres Brno-město má snižující trend stavebních podniků.

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2006	0	-1	-9	-7	12	0	5
2007	-9	-5	3	-12	3	0	-5
2008	-5	-1	0	-9	10	0	11

Tabulka 18 Procentní rozdíly v počtu stavebních podniků v letech 2005 - 2008

Největší nárůst stavebních podniků je v okrese Hodonín. Je zde levnější pracovní síla a platy jsou nižší v celorepublikovém srovnání. Největší pokles je v okrese Břeclav a trend vypadá, že bude nadále počet stavebních podniků klesat. S ohledem na hospodářskou krizi, je možné, že v roce 2009 a 2010 bude počet podniků velmi nízký. Podniky se budou snažit šetřit a hledat místa s nižšími náklady na provoz a výrobu. Okres Brno-město má také klesající trend počtu stavebních podniků. Náklady na provoz jsou v městě brně vysoké a tak se firmy stěhují do levnějších okresů.

Největší počet podniků je v okrese Brno-město. Velký rozdíl v počtu podniků mezi okresem Brno-město a ostatními okresy, je z důvodu velikosti okresu Brno-město a spádovosti. Mezi další důvody patří rozvinutá dopravní infrastruktura a vysoké školy. Další okresy s relativně vysokými počty podniků jsou okresy Hodonín a Brno – venkov. Tyto okresy se rychle rozvíjejí. V posledních letech bylo realizováno množství státních

zakázek, které podpořili růst těchto okresů. Zbylé okresy jsou zhruba na stále stejné úrovni počtu podniků.

	Blansko	Brno - město	Brno - venkov	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
2006	9	47	-19	5	30	27	17
2007	10	19	58	6	7	0	22
2008	24	9	2	5	1	5	34

Tabulka 19 Nárůst tržeb v letech 2005 - 2008

V letech 2005 až 2008 je velký nárůst tržeb stavebních podniků. Je to z důvodu stěhování a výstavbě rodinných domů v levnějších regionech než Brno-město.

Největší nárůst tržeb je v okrese Brno-venkov. Zde byla v poslední době největší výstavba bydlení. Dále velký nárůst je v okrese Hodonín a Brno-město.

Souhrn

Trh prodeje profesionálního nářadí je velice specifický. Podniky nakupují racionálně, aby měli co nejlepší prostředky pro výrobu a mohli snižovat náklady.

Na tomto trhu existuje mnoho malých prodejců nářadí. Neexistuje řetězec či značka obchodů zaručující podnikům kvalitní výrobky, tímto je myšleno známost značky ve všech zkoumaných regionech.

Rozsah sortimentu je obrovský s ohledem na požadavky zákazníků a jejich potřeby. S požadavky nízkých nákladů na výrobu se na trhu objevují stále nové výrobky, které jsou kvalitní a konkurenceschopné stávajícímu sortimentu.

Zákazníci se začali stěhovat do levnějších regionů. S tím je spojeno i hledání nových dodavatelů. Do konce roku 2007 byl trend počtu podniků stoupající, ale kvůli hospodářské krizi, počet podniků stagnuje. Tržby podniků byly do konce roku 2007 stoupající

9.4 Analýza zákazníka

Hlavním segmentem zákazníků na trhu s profesionálním nářadím jsou řemeslníci, výrobní a montážní firmy. Tito využívají nářadí pro výrobu zboží či služby. Každý zákazník z tohoto segmentu je velice specifický a má specifické požadavky. Hlavním

motivem nákupu nářadí je usnadnění a zrychlení práce, čímž mohou snižovat své náklady a urychlovat tvorbu přidané hodnoty.

Dalším motivem nákupu nářadí je zajištění kvalitního a bezproblémového chodu práce díky nářadí nejvyšší kvality. Pokud budou mít kvalitní nářadí, nebudou muset řešit zastavení výroby, či zpoždění práce z důvodu nedostatků nekvalitního nářadí. Každá firma využívající nářadí, v současné době hledá cesty jak co nejlépe nakoupit nářadí, které jim vykoná co nejvíce práce při nízkých nákladech. Toto se dá docílit správným výběrem u prodejce, tedy i výběrem dobrého prodejce.

Zákazníci na tomto trhu si chtějí nářadí osahat a otestovat. Aby věděli, že kupují skutečně kvalitní produkt. Nářadí využívají denně, takže chtějí mít jistotu, že nářadí vydrží a udělá práci, kterou požadují. Motivem je tedy pocit jistoty, že nářadí je kvalitní.

Rychlost dodání je další složkou dobrého nákupu pro firmy. V ideálním případě si zákazník vybere nářadí, které je na prodejně. Potřebují nářadí hned, protože jim vydělává peníze. Pokud by musel čekat delší dobu tak půjde k jinému prodejci. Zde je motivem ušetření času, tedy i peněz.

Sumář motivů k nákupu profesionálního nářadí:

- Usnadnění a zrychlení práce
- Zajištění bezproblémového chodu práce ve firmě
- Pocit jistoty, že nářadí je kvalitní
- Ušetření času a peněz

9.4.1 Definice našeho zákazníka

Typický zákazník, který nakupuje v prodejnách firmy IVK se dá definovat následovně.

- Řemeslník, výrobní či montážní firma
- Menší až střední firma
- Využívá nářadí pro tvorbu přidané hodnoty výrobku či služeb
- Nakupuje racionálně, snaží se nakoupit kvalitní nářadí za rozumnou cenu
- Přemýšlí o nákupu

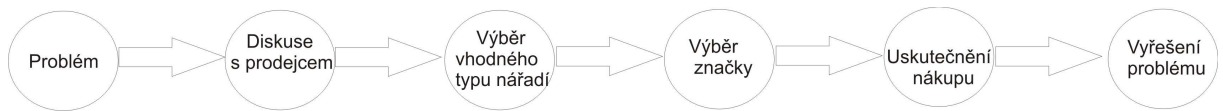
Na obratu firmy IVK se tito zákazníci podílejí více jak 70%. Tedy jsou největší skupinou zákazníků.

9.4.2 Chování zákazníka

Analýza chování zákazníka na prodejnách byla provedena dlouhodobým pozorováním.

Je několik typů chování zákazníka. Jejich specifikace je následující:

- Zákazník potřebuje vyřešit problém, ale neví jaké náradí by mu pomohlo problém vyřešit



Obrázek 9 Chování zákazníka typ 1

Hlavním bodem je diskuse s prodejcem. Zákazník očekává, že mu prodejce pomůže vyřešit jeho problém. Jakmile se najde řešení pak se jednoduše podle parametrů vybere typ náradí a následně značka. Zákazník odchází spokojený s vyřešeným problémem.

Př. Zákazník potřebuje vybrousit betonovou podlahu

- Zákazník ví jaké náradí vyřeší jeho problém, ale neví jakou značku či typ

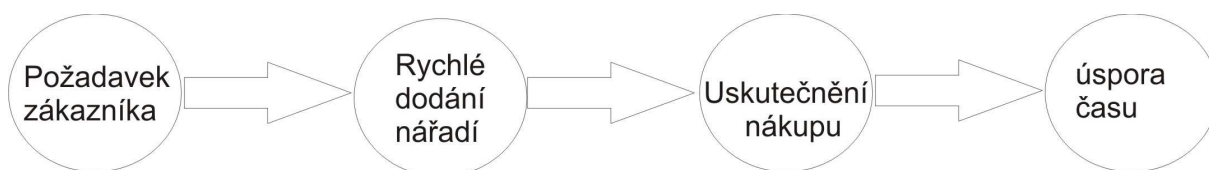


Obrázek 10 Chování zákazníka typ 2

Opět je hlavním bodem diskuse s prodejcem. Změna je v tom, že prodejce prezentuje jednotlivé značky náradí. Zákazník si náradí vezme do ruky a vyzkouší. Prodejce prezentuje několik typů od vybraných značek. Zákazník odchází spokojený s pocitem jistoty kvalitního náradí.

Př. Zákazník požaduje vrtačku

- Zákazník ví jaké nářadí, ví značku a typ

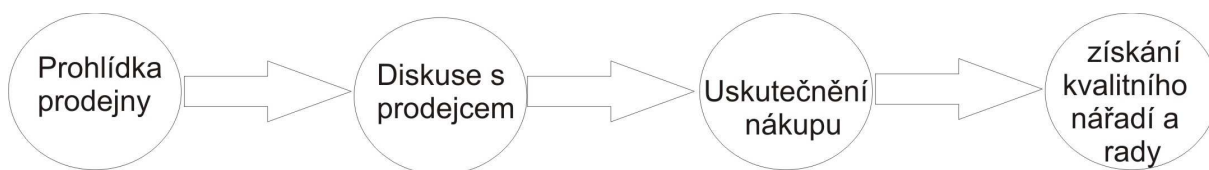


Obrázek 11 Chování zákazníka typ 3

Zde je nejdůležitější úspora času. Zákazník přesně ví co chce a chce to rychle. Pro prodejce je směřodatné co nejrychleji dodat požadované nářadí, aby zákazník mohl pracovat.

Př. Zákazník požaduje excentrickou brusku BOSCH GEX 150AC s termínem dodání max. 2 dny

- Zákazník neřeší žádný problém, pouze hledá co by se mu hodilo



Obrázek 12 Chování zákazníka typ 4

Pro tohoto zákazníka jsou nejvíce důležité rady a široký sortiment. Prohlédne si nářadí na prodejně a diskutuje s prodejcem. Pokud si vybere nářadí je nejvíce spokojen ne s nářadím, ale s radami které dostal od prodejce.

Jednotlivé typy zákazníka se mohou mezi sebou prolínat, podle toho co zákazník v dané době potřebuje či požaduje. Nejvíce se objevuje zákazník: „ví jaké nářadí, ale neví typ či značku“.

9.4.3 Rozhodovací proces našeho zákazníka

Důležitým aspektem nákupu nářadí je rozhodovací proces při výběru. Při dlouhodobém sledování zákazníků bylo zjištěno toto:

- Rozhodování podle zkušeností

V oborech využívající profesionální náradí se nejvíce zákazníci rozhodují podle zkušeností. Ať už vlastních nebo svých známých. V praxi to probíhá takto: zákazník má problém, přijde do prodejny a diskutuje s prodejcem. Prodejce mu předá zkušenosti s řešením problému a zkušenosti ostatních zákazníků. Na tyto informace reaguje zákazník kladným přijetím a podle těchto zkušeností si vybere náradí.

- Rozhodování podle značky

Při rozhodování podle značky si zákazník prohlédne náradí na prodejně a začne vybírat podle své značky. V tomto případě nemusí prodejce prezentovat ostatní značky, protože zákazník je o značce rozhodnut. Prodejce prezentuje jednotlivé náradí od vybrané značky.

- Rozhodování podle ceny

Zákazník má problém a chce ho vyřešit. Má omezující podmínku a to je cena vyřešení problému. Prodejce musí vybírat z omezené nabídky a nabídne zákazníkovi to nejjednodušší řešení. Zákazník v tomto případě neřeší přidanou hodnotu, ale pouze jednoduché vyřešení problému.

- Impulzivní rozhodování

Rozhodování zákazníka na prodejně je velice zajímavé. Ve valné většině se projevuje impulzivní rozhodování. Projevuje se jednotlivě, ale i souběžně k výše zmíněným. Zákazník si prohlíží náradí na prodejně a impulzivně vybírá náradí, které ani nechtěl koupit, ale při pohledu na toto náradí si uvědomil, že se mu hodí k práci. Pro již rozhodnutého zákazníka se impulzivní rozhodování projevuje přidáním do košíku dalších náradí, které souvisí s vybraným náradím. Např. zákazník si vybere vrtačku a následně na to uvidí posuvné metry a vybere si je k měření vzdálenosti vrtaných děr.

Hlavním podnětem ke koupi je vidění náradí a možnost vyzkoušení. Pokud zákazník neuvidí na prodejně např. metry, nikdy si je nekoupí a neobjedná. V praxi je vidět jak zákazník se prochází po prodejně, nechce poradit od prodejce a prohledává náradí. Reakce je taková, že si vybere náradí, které ho osloví svým využitím a možností vyřešení zákaznickova problému.

Ze zkoumání zákazníků tedy plyne:

- Zákazník chce slyšet zkušenosti a reaguje na ně
- Zákazník má svou vlastní představu vyřešení problému
- Prodejci musí mít praktické zkušenosti s prodáváním náradím
- Prodejci musí znát veškeré nabízené náradí
- Prodejci musí mít obchodní a prezentační dovednosti
- Nabídka vystaveného náradí musí obsahovat náradí pro široké spektrum zákazníků
- Vystavení náradí musí být názorné a přehledné

9.5 Analýza konkurence

Konkurence je v jednotlivých okresech různá. Je velké množství prodejců náradí, avšak každý má trochu jinak široký sortiment. Každý prodejce se nejvíce specializuje na zákazníky z blízkého okolí. Konkurence nemá více jak 2 prodejny. Na sledovaném trhu neexistuje velký hráč. Největší konkurence je v okrese Brno-město, je to s ohledem na nejvyšší počet potenciálních zákazníků.

Sledované oblasti:

- Šíře sortimentu
- Velikost prodejny
- Parkoviště u prodejny
- Půjčovna náradí
- Cenová hladina ve srovnání s námi
- Počet prodejen

Všechny oblasti byly porovnávány s daty firmy IVK.

Data firmy IVK

sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
široký	250 - 450 m ²	ano	ano	doporučené ceny	3

Tabulka 20 Data firmy IVK

9.5.1 Konkurence v jednotlivých okresech

Okres Blansko

Konkurence	sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
Novatherm	užší	300 m ²	ano	ne	Doporučené ceny	1
OD COTTO	užší	350 m ²	ano	ne	Doporučené ceny	1
Lamex 01	Stejná šíře	400 m ²	ano	ano	Doporučené ceny	2

Tabulka 21 Konkurence okres Blansko

Novatherm – užší sortiment – úzký sortiment ručního nářadí, zahradní techniky. Chybí ruční nářadí pro zednické profese

OD COTTO – užší sortiment – chybí sortiment ručního nářadí, zahradní technika, vzduchová technika

Okres Brno-město

Konkurence	sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
Nářadí Veselí	Stejná šíře	450 m ²	ano	ano	Doporučené ceny	1
Železářství Barták	Stejná šíře	400 m ²	ne	ano	Doporučené ceny	1
Hanol	užší	300 m ²	ano	ano	Doporučené ceny	1

Tabulka 22 Konkurence okres Brno-město

Hanol – užší sortiment – chybí sortiment ručního nářadí, spojovací materiál, vzduchová technika

Okres Brno-venkov

Konkurence	sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
Šitina	užší	450 m2	ne	ne	Doporučené ceny	1
Miloslava Tesařová	užší	300 m2	ano	ne	Doporučené ceny	1
EHZ	užší	250 m2	ne	ne	Doporučené ceny	1

Tabulka 23 Konkurence okres Brno-venkov

Šitina - užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, spojovací materiál, zahradní technika

Miloslava Tesařová – užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, spojovací materiál

EHZ – užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, spojovací materiál

Okres Hodonín

Konkurence	sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
Nářadí profesional	užší	350 m2	ne	ano	Doporučené ceny	1
Nářadí Lunga	užší	300 m2	ne	ano	Doporučené ceny	1
Nářadí Lukovský	užší	200 m2	ano	ano	Doporučené ceny	1

Tabulka 24 Konkurence okres Hodonín

Nářadí profesional – užší sortiment – chybí sortiment pro kutily, pouze profi nářadí

Nářadí Lunga – užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, malá šíře sortimentu ruční nářadí

Nářadí Lukovský – užší sortiment – chybí sortiment zahradní technika

Okres Vyškov

Konkurence	sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
Martin Rajnoch	užší	200 m2	ano	ne	Doporučené ceny	1
Euronářadí	užší	450 m2	ano	ne	Doporučené ceny	1
Jaromír Hála	Stejná šíře	250 m2	ano	ano	Doporučené ceny	1

Tabulka 25 Konkurence okres Vyškov

Martin Rajnoch – užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, zahradní technika, spojovací materiál

Euronáradí – užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, zahradní technika

Okres Znojmo

Konkurence	sortiment	velikost prodejny	parkoviště	půjčovna	cenová hladina	počet prodejen
Pavel Jurman	užší	250 m ²	ne	ne	Doporučené ceny	1
Pavel Šamánek	Stejná šíře	500 m ²	ano	ano	Doporučené ceny	1
Náradí Ježek	užší	350 m ²	ne	ano	Doporučené ceny	1

Tabulka 26 Konkurence okres Znojmo

Pavel Jurman – užší sortiment – chybí sortiment vzduchová technika, zahradní technika, malá šíře sortimentu ruční náradí

Náradí Ježek – užší sortiment – chybí sortiment spojovací materiál, malá šíře sortimentu ruční náradí

Z průzkumu je zřejmé, že téměř žádná konkurenční firma nemá takové parametry jako firma IVK. Největší konkurenti jsou Náradí Veselí, Lamex 01, Železářství Barták, Jaromír Hála a Pavel Šamánek. Největší konkurenti jsou z okresů Blansko, Brno-město a Vyškov.

10 Interní analýza firmy

10.1 Tržní pozice firmy

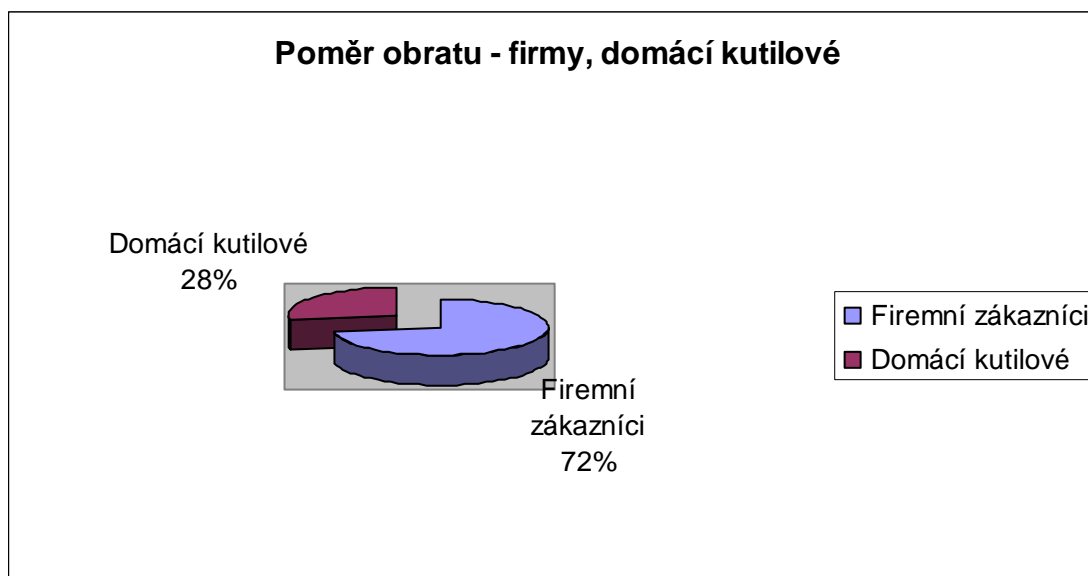
Firma IVK působí na geografickém trhu okresu Břeclav. Na tomto trhu není žádná konkurence. Této skutečnosti chce firma využít a dostat se na nové trhy. Na tomto trhu se působí pouze nepřímá konkurence typu hobbymarketu v Hodoníně.

10.2 Analýza prodeje

Firma je zaměřena hlavně na firemní zákazníky, ale i domácí kutilové nakupují v prodejnách IVK.

Roční prodej IVK s.r.o.	40056423
Firemní zákazníci	28964800
Domácí kutilové	11091624

Tabulka 27 Firemní zákazníci vs. domácí kutilové



Obrázek 13 Graf - firemní zákazníci vs. domácí kutilové

Z uvedeného grafu je vidět, že firemní zákazníci jsou nejvíce zastoupeni v obrátu firmy. Domácí kutilové jsou zastoupeni jen 28%, ale i tato skupina je zajímavá pro firmu IVK.

10.2.1 Velikost a počet prodejek na prodejně

Počet prodejek/rok	17120
Průměr měsíčně	1427
Průměr týdně	357
Průměr denně	71
Obrat/prodejna/rok	13479690
Průměr velikost prodejký	787

Tabulka 28 Prodejky/ prodejna

Průměrná velikost prodejky na jedné prodejně je 787. Průměrný počet prodejek je 71 denně. Výpočet vychází z dat získaných z firmy.

Firma se může snažit toto číslo zvětšovat např. rozšířením sortimentu nebo získáním nových zákazníků.

10.3 Analýza marketingové strategie

10.3.1 Produkt

Produktová strategie firmy spočívá v tom, zajistit pro řemeslníky, výrobní podniky a montážní podniky veškeré prostředky k fungování z oblasti nářadí a spotřebního materiálu. Dále rozšiřovat nabízený sortiment ve spolupráci se zákazníky a dodavateli. S tím jsou spojené služby pro tyto zákazníky.

Služby:

- Zajištění servisu
- Půjčovna nářadí
- Poradenství
- Pravidelné dodávky spotřebního materiálu do výroby
- Sběrné faktury

Rozšiřování nabídky a služeb je ve spolupráci se zákazníky. Každodenní komunikace se zákazníky o jejich potřebách a zkušenostech je hlavním zdrojem informací pro rozšiřování a inovaci.

10.3.2 Cena

Aby firma mohla zajistit ty nejlepší služby a produkty, se cenová hladina řídí doporučenými cenami dodavatelů. Základní ceny jsou doporučené.

Zákazníci jsou rozděleni do segmentů podle důležitosti pro firmu a podle toho jsou jim přiděleny cenové hladiny. S největšími zákazníky se cenová hladina, slevy a platební podmínky sjednávají individuálně.

Pro nejdůležitější zákazníky je vytvořen systém sběrných faktur. Tento systém umožňuje zákazníkovi odebírat za určitý čas náradí na fakturu a platba je vyžadována až následně dle individuálních smluvních podmínek. Hlavní myšlenka je v tom, že zákazník nemusí řešit peníze v době, kdy potřebuje náradí. Platba je provedena až následně.

10.3.3 Distribuce

Strategie prodejen je mít prodejny min 300 m² velké, aby se dalo vystavit všechno potřebné náradí. Prodejny jsou umístěny ve spádových městech okresu Břeclav, kde je největší pohyb zákazníků.

Každá prodejna musí splňovat následující parametry:

- Jednoduchá dostupnost pro zákazníky
- Parkovací místa přímo u prodejen
- Dostatečná velikost prodejny na vystavení náradí, min 300 m²

Rozdělení náradí se řídí základními pravidly merchandisingu, ve kterém jsou vedoucí prodejen vyškoleni.

Hlavní strategie prodejen je:

Zákazník k nám jednoduše přijede, bezproblému zaparkuje a bude si moci vybrat ze široké a přehledně vytvořené nabídky náradí.

Zajištění rychlého doplňování zboží slouží hlavní sklad, odkud se pravidelně doplňuje zboží do všech prodejen.

10.3.4 Propagace

Stěžejním pilířem komunikace se zákazníky jsou prezentační miniveletrhy produktů. Které se konají na území okresu Břeclav. Zde jsou prezentovány nové typy náradí. Vše je ve spolupráci s dodavateli.

Dalším prvkem jsou letákové akce. Letáky pro kutily s vybraným nářadím jsou roznášeny na území okresu Břeclav. Letáky pro profesionály jsou roznášeny do vybraných firem.

Reklamní akce probíhají formou podpory regionálních kulturních a sportovních akcí, kde jsou umístěovány prezentační materiály firmy.

Další reklamní akce probíhají prezentací v tisku.

10.3.5 Lidé

Důležitou složkou marketingu jsou lidé. Ve firmě IVK se pravidlně konají školení prodejců ve zbožíznalství a obchodních dovednostech. Tímto firma prohlubuje jejich znalosti, aby mohli následně fundovaně řešit problémy zákazníků a nabídnout jim nejkvalitnější nářadí.

Strategie školení:

Prodejcí a zaměstnanci, kteří přichází do styku se zákazníky musí znát nabízené nářadí a musí být schopni zákazníkovi poradit. Pravidelné školení ve zbožíznalství je ve spolupráci s dodavateli. Školení v oblasti obchodních dovedností je ve spolupráci s renovovanými školícími agenturami.

Školení ve zbožíznalství musí probíhat minimálně 1 ročně u každého dodavatele a musí se ho zúčastnit minimálně 2 zaměstnanci z každé prodejny.

Školení v obchodních dovednostech musí probíhat minimálně 1 ročně. Musí jím projít všichni zaměstnanci, kteří jsou ve styku se zákazníky.

V současné době má firma zažádáno o dotace na školení zaměstnanců z fondů Evropské Unie.

10.4 Ekonomická analýza

Vypočtené hodnoty jsou z rozvahy a výsledku hospodaření firmy v letech 2004 – 2008. Rozvahy a výsledek hospodaření je uveden v příloze č.1 a 2.

10.4.1 Analýza výsledku hospodaření podniku

Analýza výnosových souvislostí vývoje výsledku hospodaření

		ΔZV	
		7096	
	ΔZVQ		ΔZVC
	2725,4		4498,57
ΔZNX		$\Delta ZVQp$	
-8695,69		5970,29	

Závěr k výnosovým souvislostem

K růstu zisku přispělo zvýšení výkonů o 7096mil. Kč. Rostly ceny vstupů jejíž růst podnik částečně zahrnul do ceny výrobků, čímž se ceny zvýšily o 4498,57mil. Kč. Současně se zvýšil objem výkonů, který přispěl ke zvýšení zisku o 2725,4mil. Kč. Negativním jevem je, že podnik zvýšenou spotřebu vstupů nekompenzoval hospodárnějším využíváním, neboť produktivita vstupů se na celkovém růstu objemu výkonů podílela 5970,29, zatímco nižší spotřeba je -8695,69.

Analýza nákladových souvislostí vývoje výsledku hospodaření

		ΔZN	
		-276	
	ΔZNX		ΔZNW
	-8695,69		8419,69
ΔZVQ		$\Delta ZNXi$	
2725,4		-11421,1	

Závěr k nákladovým souvislostem

Na tvorbu zisku mělo pozitivní vliv zejména snížení nákladů o 8 mil. Podnik hospodárněji využíval své vstupy. Hospodárnějším využíváním vstupů bylo příčinou pozdějšího snižování nákladů až o 11 mil. Ovšem zvýšení množství výkonů mělo logicky za následek zvýšení spotřeby vstupů, které však byly vynakládány efektivně.

Jednotlivé části analýzy jsou vysvětleny v příloze č. 3

10.4.2 Analýza majetkové a finanční situace

Ekonomický normál

	2004	2005	2006	2007	2008
výkony + tržby	35259387	37568869	40923457	47713693	50448297
Počet pracovníků	19	20	22	21	22
Mzdy(os.náklady)	4037582	4504045	4865126	5681384	6205999
Materiál	21334,46	13419,45	18562,53	52720,86	0
DHM	4389780	4037232	3957977	4183576	7186665
Zásoby	6182805	5675486	6204082	7514715	7962305
Čistý zisk	165357,2	987184,5	1087496	1184875	1196098
Zisk	245157,2	1340843	1463599	1568219	1514458

Tabulka 29 Ekonomický normál

	Průměr 2004 - 2008
Iv	9,450738
Ip	3,869902
Imzd	11,39538
Imat	21,31089
Idhm	16,87212
Izas	7,047465
Icz	129,2661
Iz	114,9518

Tabulka 31 Ekonomický normál

Iv>Ip	ANO
Imzd>Ip	ANO
Iv>Imzd	NE
Iv>Imat	NE
Iv>Idhm	NE
Iv>Izas	ANO
Icz>Iz	ANO
Iz>Iv>Ip	ANO
Iv>Idhm>Ip	NE

Tabulka 30 Ekonomický normál

Pozitiva

Roste produktivita práce ve sledovaném období.

Dochází k růstu mezd.

Dochází k nárůstu obratu zásob.

Dochází k úsporám na daních.

Dochází ke snižování nákladů a růstu produktivity práce.

Negativa

Dochází k rychlejšímu růstu mezd než produktivita práce.

Spotřeba materiálu roste rychleji než výkony podniku.

DHM není efektivně využíván.

Dochází k nižšímu využití DHM a k vyšší vybavenosti pracovníků tímto majetkem.

10.4.3 Ukazatelé likvidity

	2004	2005	2006	2007	2008
Okamžitá likvidita =	0,183	0,627	0,757	0,639	0,656
Pohotová likvidita =	0,826	0,627	0,757	0,639	0,656
Běžná likvidita =	1,884	2,227	2,637	2,374	2,651

Tabulka 32 Ukazatelé likvidity

10.4.4 Ukazatelé rentability

	2004	2005	2006	2007	2008
rentabilita v.k. ROE =	0,12824635	0,057086	0,249134	0,222876	0,192114

Tabulka 33 ROE

Rentabilita vlastního kapitálu se v roce 2006 zvýšila, ale v následujících letech se drží na průměrné hranici 0,2.

	2004	2005	2006	2007	2008
rentabilita tržeb ROS =	0,00935377	0,006953	0,03569	0,035764	0,032867

Tabulka 34 ROS

Firma je zaměřena na obchod, tudíž hranice rizikovosti je 0,03. Nad touto hranicí se firma drží od roku 2006.

	2004	2005	2006	2007	2008
doba obratu zásob=	68	61	66	68	30

Tabulka 35 Doba obratu zásob

V roce 2004 byla doba obratu zásob 68 dní. V roce 2008 již doba obratu zásob je 30 dnů. Je vidět trend ve snižování počtu dní obratu zásob.

	2004	2005	2006	2007	2008
doba obratu pohledávek=	46	43	39	36	15

Tabulka 36 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je rok od roku lepší. V roce 2008 je doba obratu pohledávek o 31 dní nižší než v roce 2004, tedy 15 dnů.

10.4.5 Ukazatelé aktiv

	2004	2005	2006	2007	2008
doba obratu zásob=	68	61	66	68	30

Tabulka 37 Doba obratu zásob

V roce 2004 byla doba obratu zásob 68 dní. V roce 2008 již doba obratu zásob je 30 dnů. Je vidět trend ve snižování počtu dní obratu zásob.

10.4.6 Ukazatelé zadluženosti

	2004	2005	2006	2007	2008
Koeficient zadluženosti=	5,711	1,81	1,379	1,225	1,191

Tabulka 38 Koeficient zadluženosti

Firma je předlužená, ale je vidět trend ve snižování zadluženosti.

	2004	2005	2006	2007	2008
úrokové krytí=	0,554	0,499	2,474	3,604	4,687

Tabulka 39 Úrokové krytí

Firma se v roce 2008 dostala do normálu s úrokovým krytím nad hranici 4.

10.4.7 Analýza bankrotního modelu

Index IN01						
		2004	2005	2006	2007	2008
IN01 =		0,912549	1,582452	1,602905	1,57677	1,365536

Tabulka 40 Index IN01

Index ukazuje, že se podnik v roce 2004 nacházel v šedé zóně. Nebylo možné s větší pravděpodobností odhadnout, zda se podnik udrží a zda bude konkurenceschopný. V roce 2005 už podle indexu podnik tvoří hodnotu a můžeme říci, že je podnik finančně

zdravý a silný až do roku 2007. V tomto roce firma investovala, takže se nepatrně snížila její síla.

10.4.8 Závěrečné zhodnocení

Firma se pozvolna stává více a více silnější a se zdravější finanční situací. To je vidět z doby obrátky pohledávek a koeficientu zadluženosti. Finanční zdravý firmy se drží kolem hodnoty indexu IN01 1,5. Z uvedených a vypočtených dat, lze usuzovat, že firma má trend optimalizovat své zásoby, tržby a celkové finanční zdraví.

Výpočty jsou provedeny z účetních výkazů. Výkazy jsou v příloze.

10.5 SWOT analýza

Silné

stránky

- Zajištěný široký sortiment pro řemeslníky
- Zajištění rychlých dodávek od dodavatelů
- Kvalitní služby pro zákazníky zajištěny propracovaným organizačním systémem
- Velké prostory prodejen s možností parkování zákazníků

Slabé stránky

- Malá reklamní činnost
- Neplánovitá činnost (není systém plánů a rozpočtů)
- Špatná motivační složka pro zaměstnance

Příležitosti

- Možnost expanze na trhy okresů Hodonín a Znojmo
- Získání nových zákazníků pomocí rozšíření (např. velké stavební stroje)
- Zaměření se více na menší odběratele (řemeslníky OSVČ a malé firmy)

Hrozby

- Vstup nového konkurenta na sledované trhy
- Snížení poptávky po cenově vyšším náradí (kvalitnějším)
- Odsun zákazníků na jiné trhy (geograficky)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Zajištěný široký sortiment pro řemeslníky</p> <p>Zajištění rychlých dodávek od dodavatelů</p> <p>Kvalitní služby pro zákazníky zajištěny propracovaným organizačním systémem</p> <p>Velké prostory prodejen s možností parkování zákazníků</p>	<p>Malá reklamní činnost</p> <p>Neplánovitá činnost (není systém plánů a rozpočtů)</p> <p>Špatná motivační složka pro zaměstnance</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Možnost expanze na trhy okresů Hodonín a Znojmo</p> <p>Získání nových zákazníků pomocí rozšíření (např. velké stavební stroje)</p> <p>Zaměření se více na menší odběratele (řemeslníky OSVČ a malé firmy)</p>	<p>Vstup nového konkurenta na sledované trhy</p> <p>Snížení poptávky po cenově vyšším náradí (kvalitnějším)</p> <p>Odsun zákazníků na jiné trhy (geograficky)</p>

Tabulka 41 SWOT analýza

Závěr ze SWOT analýzy

Sortiment a služby jsou na vysoké úrovni. Toto by měla firma využít v expanzi. Pro zákazníky typu výrobní či montážní firma je kvalita, včasnost dodávky a poradenství na vyšší důležitosti než cena.

Firma IVK s.r.o. by se měla zaměřit na plánování na všech úrovních řízení. Plánováním může vytvořit prostor pro další rozvoj firmy a lépe alokovat a využívat zdroje.

Měla by více investovat do reklamy, pro zviditelnění u malých zákazníků.

Personální práce se zaměstnanci a jejich motivace je na velice nízké úrovni. Tímto by se měl zabývat management firmy, pro zvýšení efektivity práce. Jedním z prvků, které se dají doporučit je vytvoření benefitů v návaznosti na dosažení cílů.

Pro expanzi jsou nejideálnější trhy okresů Hodonín a Znojmo. Na těchto okresech působí malá konkurence. Díky silným stránkám firmy IVK se může dostat na pozici lídra trhu ve výše zmiňovaných okresech. K expanzi a rychlejšímu růstu by mohlo pomoci rozšíření sortimentu na velké stroje a tím přivést nové zákazníky.

Největší pozor by si měla firma dát na možný vstup další konkurence a snížení poptávky po nabízeném sortimentu. Pokud by se tak stalo, je potřeba přejít na jiný druh sortimentu nebo se snažit více expandovat na další trhy a tím zvyšovat úspory z rozsahu.

11 Výběr cílů a strategie

Základ pro strategii je vytvoření cílů.

Seznam cílů:

1. Výběr a zajištění vhodného místa pro provozovnu prodejny
2. Zajištění kvalifikovaných zaměstnanců
3. Vytvoření reklamní kampaně na oslovení zákazníků a uvedení na trh
4. Do konce prvního roku působnosti mít alespoň 15% část vybraného trhu

Strategie

Výběr místa bude proveden ve spolupráci s realitní agenturou. Parametry prodejen vychází z již zvolené strategie firmy a to, aby prodejna měla minimálně 300m². Je to z důvodu širokého sortimentu a velké nabídky pro zákazníky.

Základní parametry prodejny:

Minimálně 300m²

Dobrá dojezdnost autem (u hlavních tras ve vybrané oblasti)

Parkování u objektu pro minimálně 5 aut

Zavedení internetu

Parametry jsou vybrány pro co největší přínos pro zákazníka.

Kvalifikovaní zaměstnanci budou vybráni z uchazečů ve spolupráci s personální agenturou. Výběr bude probíhat pomocí assessment centra. Po výběru vhodných zaměstnanců budou proškoleni u našich dodavatelů pro zbožíznalství. Dále projdou školením obchodních dovedností. Poslední školení, resp. trénink bude probíhat v našich stávajících prodejnách. Zde si noví zaměstnanci osvojí způsob a systém práce ve firmě.

Reklamní kampaň bude vytvořena ve spolupráci s reklamní agenturou. Kampaň bude mít za cíl oslovit potenciální zákazníky na zvoleném trhu. Reklamní kampaň bude provedena třemi proudy. Jsou to – reklama v rádiu, tisku a billboardech. Reklama v rádiu má za cíl upozornit na vstup nového prodejce náradí s dlouhou působností na trhu okresu Břeclav a širokou nabídkou sortimentu a služeb. Reklama v tisku má za cíl uveřejnit informace o firmě a její nabídce. Vzhledem k tomu, že firma IVK má

dlouholeté zkušenosti s prodejem nářadí a prací s ním, bude forma reklamy v tisku vytvořena jako rádcovský list s různými možnostmi využití nářadí. Reklama na billboardech má za cíl oslovit co největší množství potenciálních zákazníků. Vtipnou formou bude propagovat název prodejen (Svět nářadí) a nabízený sortiment. V prvotní fázi kampaně by měla jen upozorňovat na to, že je pro zákazníky nový prodejce nářadí s nejlepšími službami.

Konkrétní reklamní slogany, billboardy a spoty budou zpracovány v renomovaných reklamních médiích ve spolupráci s vedoucími prodejen firmy IVK.

Získat alespoň 15% vybraného trhu do konce prvního roku působnosti chce firma dosáhnout díky kvalitním službám, široké nabídce, dobrému jménu firmy, vyškoleným a profesionálním prodejcům a reklamních kampaní. Díky tomu, že firma si vstupem na nový trh zvýší obrát u jednotlivých dodavatelů, je schopna vyjednat vyšší marže. Proto první rok stačí firmě ukousnout 15% z vybraného trhu. Díky vyšším maržím se mohou pokrýt prvotní náklady na vstup na trhu a rentabilita projektu nových prodejen bude rychlejší. Jako ideální dobu pro návratnost investice vidí firma dobu dvou let.

11.1 Marketingové cíle a strategie

Z výše uvedených cílů a strategií vychází marketingové cíle.

Seznam marketingových cílů:

1. získání povědomí o firmě na vybraném trhu
2. využívání portfolia služeb zákazníky
3. průběžné zvyšování průměrného počtu prodejek (do konce roku na 60% počtu prodejek stávajících)
4. navyšování průměrné částky na jednu prodejku (do konce roku na 90% výše současné)
5. vyřizování objednávek do 14 dnů od objednání (alespoň u 80% objednávek)
6. zvyšování spokojenosti zákazníků

Získání povědomí o firmě na vybraném trhu bude zajištěno předběžnou a následnou reklamní kampaní. Předběžná reklamní kampaň bude zaměřena na informování potenciálních zákazníků, že firma vstupuje na trh. K tomuto budou využity tyto reklamní zdroje:

- Rádio
- Billboardy
- Informační dopisy
- Letáky do schránek

V předběžné kampani bude využito reklam v místních rádiích. Reklamní kampaň začne 14 dní před otevřením prodejny. Bude vysoce intenzivní. A to minimálně 8 spotů v hlavním poslechovém čase každý pracovní den až do otevření.

Billboardy budou rozmístěny také 14 dnů před otevřením. Vytvoření grafiky a vylepení bude zadáno reklamní agentuře.

Informační dopisy budou připraveny pro firemní zákazníky a malé řemeslníky. Budou adresovány na nákupní oddělení firem v regionu. V informačním dopise budou informace o firmě IVK a výhodnosti spolupracovat s ní.

Letáky do schránek budou určeny pro fyzické osoby. Budou zachycovat velikost sortimentu, výhodné zaváděcí ceny a celé spektrum služeb pro zákazníky.

Služby pro zákazníky

Služby pro zákazníky budou zajištěny na profesionální úrovni. Seznam služeb pro zákazníky:

- Servis
- Půjčovna
- Poradenství
- Rozvoz zboží

- Pravidelný závoz spotřebního materiálu do firem
- Prezentace novinek
- Rychlé dodání zboží, které není skladem
- Testovací centrum

Všechny služby budou fungovat jako kvalitní obraz firmy. Díky využívání služeb zákaznicky se budou získávat data od zákazníků a jejich průběžné analýzy budou sloužit pro zvyšování efektivnosti služeb a spokojenosti zákazníků.

Kvalita služeb bude zajištěna zpracovanou organizací s pomocí informačního systému.

Počet a výše prodejek

Výše a počet prodejek se bude zvyšovat zvýšenou komunikací k zákazníkům a marketingovými akcemi. Díky tomu, že prodejna bude obsahovat zkušební centrum si bude moci každý zákazník náradí vyzkoušet. Tohoto bude využito pro nerozhodné zákazníky.

Dále bude vytvořen plán marketingových akcí na celý rok dopředu podle sezónnosti jednotlivých sortimentních skupin. Akce budou rozděleny do dvou kategorií – akce pro firemní zákazníky a akce pro fyzické osoby (domácí kutily). Akcemi a příchodem nových zákazníků bude dosaženo navýšení počtu prodejek a jejich výše.

Pro firemní zákazníky a malé řemeslníky je již vytvořen program sběrných faktur. Tento program umožňuje firmám a řemeslníkům si zajistit prostředky pro práci s tím, že za tyto prostředky zaplatí až ve sjednané dny. Dále je v tomto programu zahrnut benefitní systém. Za každý nákup získává zákazník body, za které si následně vybere benefit ze širokého seznamu.

Vyřizování objednávek

Rychlost vyřízení objednávky a dodání zboží je zajištěno dodavatelskými smlouvami a svým meziskladem. Firma má zajištěny dodací doby max. do 3 týdnů. Dosud byly objednávky vyřizovány dodavateli do týdne. V meziskladu jsou skladovány položky rychloobrátkové, tedy spotřební materiál, který firmy potřebují nutně k práci či výrobě. Rychlost dodání spotřebního materiálu je 1 den. Rozvoz je zajištěn vlastními rozvoznými vozy. Díky tomu je firma schopna zajistit a dodat zboží velice rychle.

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků bude zajištěna průběžnou komunikací se zákazníky a velkým počtem kvalitních služeb. Informace získané od zákazníků budou analyzovány. Po analýze budou upraveny sortiment či služby. Analýza a sběr dat bude probíhat neustále. Soubor služeb bude neustále rozšiřován a zkvalitňován.

11.2 Strategie expanze

Firma IVK má 3 možnosti expanze. Jsou to:

- Expanze pomocí vlastních prodejen
- Expanze pomocí franchisingu
- Expanze pomocí akvizice jiných již stávajících prodejen

Pro rozhodování byly vybrány tři ukazatele. Finanční náklady, Lidské zdroje, Rychlost expanze.

Finanční náklady zahrnují prvotní náklady vynaložené pro zahájení prodeje.

Lidské zdroje jsou nejdůležitější částí. Důležitost lidských zdrojů je zohledňována z pohledu uhlídatelnosti a kontrolovatelnosti.

Rychlost expanze je nejméně důležitou částí. Pro firmu není rychlost moc důležitá, ale z dlouhodobého hlediska se zohledňuje.

Pro jednotlivé ukazatele, byli přiřazeny koeficienty.

	koeficient
Finanční náklady	2
Lidské zdroje	3
Rychlost expanze	1

Tabulka 42 Koeficienty ukazatelů

	Finanční náklady	Lidské zdroje	Rychlost expanze	Výsledek
Vlastní prodejny	střední (2)	dobře kontrolovatelné (3)	střední (2)	15
Franchising	malé (3)	špatně kontrolovatelné (1)	střední (2)	11
Akvizice	vysoké (1)	středně kontrolovatelné (2)	pomalá (1)	9

Tabulka 43 Rozhodnutí o způsobu expanze

Jako nejvhodnější způsob expanze byl vybrán: expanze vlastními prodejny.

Koeficienty a hodnocení variant expanze bylo zpracováno ve spolupráci s vedením firmy a marketingovým expertem. (marketingový ředitel firmy BOSCH pro ČR)

Výběr a umístění prodejen

Z externí analýzy vyplynulo, že nejvhodnější trhy pro expanzi jsou:

Okres Hodonín a okres Znojmo. V těchto okresech není vysoká konkurence. Velký počet potenciálních zákazníků v těchto okresech je příležitostí pro firmu. Službami a širším sortimentem má firma IVK vyšší potenciál u zákazníků než současní konkurenti na těchto trzích.

Umístění jednotlivých prodejen je nejvhodnější v největších městech, tedy Hodonín a Znojmo.

12 Marketingový mix

Marketingový mix je vytvořen jako doporučení firmě IVK, jak by měla firma fungovat z marketingového hlediska. Každá ze složek mixu slouží pro firmu, jako základ jakým směrem se má ubírat a fungovat.

Hlavním cílem marketingového mixu je, aby firma byla odlišena od ostatních a přinášela pro zákazníky vyšší přidanou hodnotu. Díky přidané hodnotě bude firma více konkurence schopnější. Přidaná hodnota spočívá v kvalitních službách, které jsou neustále zkvalitňovány, dále v širší sortimentu a rychlosti dodávek zboží. Konkrétní služby a prvky přidané hodnoty jsou rozepsány v následujících kapitolách.

12.1 Politika obchodu

Politika obchodu firmy IVK by měla obsahovat části pro každou ze skupin zákazníků.

Skupiny zákazníků:

- Výrobní firmy, Malý řemeslníci (OSVČ)
- Fyzické osoby (domácí kutilové)

Program pro výrobní firmy obsahuje sběrné faktury, závozy náradí a spotřebního materiálu a speciální bonusy.

Sběrné faktury fungují na principu, že zákazník platí za odebrané zboží, až ve sjednané datum. Většinou jednou za 14 dnů. Firma může odebírat až do určené výše zboží průběžně a nemusí vynakládat finance hned při odebrání. Konkrétní parametry jsou určovány každému zákazníkovi zvlášť, podle jejich požadavků a předpokládanému obratu. Každá firma zapojená do tohoto programu nejdříve projde prověřením pro schopnost splácet své závazky.(Firma IVK si musí každou firmu prověřit, aby nedošlo k vysoké složce nesplacených a nedobytných pohledávek).

Závozy zboží do firem bude fungovat na principu meziskladu u zákazníků. Zákazník nemusí držet nic skladem, zaplatí pouze za to, co opravdu spotřebuje. Např. montážní firma odebírá kotevní systém (hmoždinky, kotvy,...). U takového zákazníka se

vybuduje malý sklad a firma IVK dodá domluvené množství kotevního systému. Následně bude doplňovat kotevní systém do základní výše množství. Spotřebované množství bude vyfakturováno.

Speciálními bonusy jsou myšleny speciální akce, setkání, prezentace novinek a věrnostní systém. Zákazníci budou mít dobrý pocit a bude se s nimi udržovat kvalitnější a přátelštější spolupráce.

Pro domácí kutily budou připraveny letákové akce, prezentační akce a věrnostní program.

Tyto akce mají za úkol přivést zákazníka do prodejen IVK. Akce a s ní spojené cenové zvýhodnění musí zákazníka zaujmout. Firma pro tyto akce vybere ve spolupráci s dodavatelem akční produkty, které zákazníka zaujmou.

Věrnostní program bude fungovat na základě bodů, které zákazník dostane za každý nákup. Za body si bude moci vybrat z prémiových bonusů. Karty budou rozděleny do 3 kategorií. Podle obrátu jednotlivých zákazníků. Každá kategorie bude mít jiné zvýhodnění. Čím větší obrát, tím větší zvýhodnění. Ohled se bude také brát na to, které zboží skupiny zákazník odebírá. Čím více zboží z různých zboží skupin bude zákazník odebírat, dostane vyšší zvýhodnění. Tímto způsobem se budou zákazníci (domácí kutilové) rozdělovat.

12.2 Cena

Pro výše zmíněné skupiny bude připraven jiná cenová hladina. V tomto případě bude použita cenová diskriminace. Čím větší bude mít zákazník obrát, tím více bude zvýhodněn. Konkrétní cenové zvýhodnění je určováno jednotlivě každému zákazníkovi. Vycházet se bude ze základních doporučených cen od dodavatelů. Z těchto cen se bude vytvářet cenové zvýhodnění.

Pro firemní zákazníky se budou ceny určovat podle odebíraných skupin. Skupiny zboží, které odebírá více, budou mít větší cenové zvýhodnění, než skupiny, které neodebírá nebo odebírá v malém množství. Např. firma odebírá spojovací materiál, ale málo

odebírání akumulátorové nářadí. Na spojovací materiál se firmě určí vyšší zvýhodnění. Pro akumulátorové nářadí nebude žádné cenové zvýhodnění.

Pro domácí kutily bude cenové zvýhodnění pouze pro věrné zákazníky (zákazníci s věrnostní kartou). Způsob fungování bude jako u firemních zákazníků, ale s menším cenovým zvýhodněním. Konkrétní výše se bude určovat jednotlivě každému zákazníkovi.

12.3 Distribuce

Základem distribuce jsou vlastní prodejny firmy IVK.

Parametry prodejny:

- Velikost prodejny – minimálně 300m², ideální velikost 400m² se skladem (50m²)
- Umístění prodejny – na spádovém místě ve městě, není nutné, aby byla prodejna umístěna v centru
- U prodejny musí být parkoviště alespoň pro 5 aut
- Rozdělení prodejny bude podle sortimentních skupin, vše bude vycházet ze základních kamenů merchandisingu. Levné zboží bude umístěno na nejbližším místě od vstupu do prodejny. Akční zboží bude u pokladen.
- Prodejna bude obsahovat testovací centrum. Pro centrum bude vyčleněno 40m². V testovacím centru si budou moci zákazníci produkty otestovat. V testovacím centru budou připraveny veškeré možné materiály pro testování elektrického nářadí. Testovací centrum bude sloužit i jako prezentační centrum novinek v sortimentu.
- Další část prodejny bude určena pro půjčovnu.

Vlastní prodejny budou uzpůsobeny pro co největší komfort zákazníků. Bude přehledná a jednotlivé části prodejny budou označeny (Např. Elektrické nářadí).

Dalším prvkem distribuce jsou rozvozové vozy. Každá nová prodejna bude vybavena jedním rozvozovým vozem. Těmito vozy bude zajištěn rozvoz zboží a doplňování zboží do meziskladů ve firmách.

12.4 Propagace

Reklamní část bude rozdělena na vstupní kampaně na trh a průběžné (následné) kampaně.

Vstupní kampaně budou využívat reklamní zdroje uvedené v kapitole (marketingové cíle).

Pro vstupní kampaně je stěžejní, že budou velice intenzivní. Pro firmu by bylo nejlepší uzpůsobení nového loga a firemní heslo.

Firemní heslo: „Pomůžeme Vám s náradím“

Ve vstupních kampaních bude prezentovat firma IVK výhody oproti konkurentům.

Jsou to:

- nejširší sortiment skladem
- kvalitní sortiment
- profesionální poradenství
- rychlost dodání
- testovací centrum

K zákazníkům se bude komunikovat to co jim výhody přinesou.

Co přinesou výhody zákazníkovi:

- ušetření času a peněz
- dostanou kvalitní výrobky, co usnadní práci
- zboží si mohou vyzkoušet; ví, co kupují
- dostanou profesionální radu
- nemusí čekat na zboží, zboží je skladem

Následné kampaně budou informovat zákazníky o novinkách v sortimentu, akcích pro zákazníky a slevy. Dále budou informovat a zvat věrné zákazníky na speciální akce pro ně připravené.

12.5 Lidé

Práce s lidmi je velice důležitou složkou marketingu. Pro firmu IVK je vytvořen systém školení a benefitů k motivaci a lepší práci.

System školení:

Nový zaměstnanci projdou školením ve zbožíznalství ve spolupráci s dodavateli. Musí být precizně vyškoleni, aby mohli podávat profesionální poradenství zákazníkům. Dále projdou tzv. kolečkem v již stávajících prodejnách firmy, aby si osvojili způsob a systém práce.

Dalším prvkem je školení v obchodních dovednostech. Školení bude probíhat v renovovaných společnostech.

Průběžné školení bude pro všechny zaměstnance. Bude se týkat jak nových produktů tak školení v merchandisingu a komunikace se zákazníky. Školením projdou všichni zaměstnanci firmy, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Školení v merchandisingu a komunikaci bude jednou ročně. Školení v nových produktech bude probíhat dle nabídky od dodavatelů.

Teambuilding – pro zvýšení efektivity spolupráce zaměstnanců bude dvakrát ročně probíhat víkendový teambuilding. Teambuilding se bude vytvářet ve spolupráci s renovovanými společnostmi zaměřené na firemní spolupráci.

Benefity – pro zaměstnance jsou připraveny benefity ve formě příspěvků na stravu a příspěvku na pojištění. Další benefity jako příspěvek na dovolenou a prémie se budou odvíjet od plnění plánů.

12.6 Marketingový rozpočet

Rozpočet zohledňuje roční výdaje a předpokládané výnosy při založení nové prodejny.

	Náklady	Výnosy
Pronájem prostor	480000	
Mzdy	972000	
Reklama	500000	
Auto (odpisy)	60000	
Telefon	60000	
Vybavení prodejny (odpisy)	50000	
Školení	400000	
Celkem	2 522 000	
Tržby		10 000 000
Průměrná marže 30%		3 000 000
Plánovaný hrubý zisk		478000

Tabulka 44 Plánované výdaje a výnosy - Rozpočet

Pronájem prostor je kalkulován dle cen v regionu Hodonín ke dni 20.4.2010. A to ve výši 1600,-/m²/rok, při pronajaté ploše 300m².

Mzdy jsou kalkulovány pro 3 zaměstnance pro novou prodejnu v průměrných výdajích na jednoho 27000,-.

Reklama – ve výdajích na reklamu jsou kalkulovány výdaje na vstupní a následnou reklamní kampaň.

Plánované tržby vycházejí z tržeb již stávajících prodejen při jejich založení.

13 Závěr

Firma IVK by měla expandovat pomocí vlastních prodejen. Z důvodu největší možnosti kontrolovat prodejce a zaměstnance. Lidé v tomto oboru podnikání jsou nejvíce důležitou složkou. Proto by se mělo také nejvíce investovat do lidí. Z toho plynou vysoké investice do vzdělávání a zvyšování obchodních dovedností. Zároveň jde i o vzdělávání ve zbožiznalství.

Pro expanzi je vhodné použít odlišovací prvky. Pro odlišení od konkurence má firma IVK možnost použít její silné stránky. Tedy široký sortiment skladem, rychlost dodání, programy pro firmy i malé řemeslníky. Dále by měla přilákat zvyšující množství domácích kutilů akcemi a věrnostním programem. Další přidanou hodnotu pro zákazníka tvoří i testovací centrum, kde si mohou zákazníci náradí vyzkoušet a tím si správně vybrat.

Pro expanzi jsou ideální trhy Hodonínsko a Znojensko. Na těchto trzích není velká konkurence a ta která je nemá tolik silných stránek. Do budoucna se musí sledovat, jak se trh mění, zda se na trhu objevují více malý řemeslníci, výrobní firmy či domácí kutilové a tomu přizpůsobovat svou nabídku.

Největší přednost firmy IVK je ve zlepšování svých služeb a dlouhodobá spolupráce s výrobními firmami od kterých může získávat informace pro práci s nabídkou a službami. Vyšší kvalita služeb a širší nabídka by měla do budoucna dělat firmu více konkurence schopnější.

Komunikace by měla být zaměřena dvěma směry. Na skupinu výrobní firma a malý řemeslníci a druhou skupinu domácích kutilů. Na každou skupinu působí jiné komunikační kanály. Pro první skupiny je nejvhodnější komunikace přímá, tedy osobní vztah. Ideální je tedy pořádat prezentační akce, informace o novinkách a vzájemná spolupráce pro snižování nákladů zákazníků a získávání informací pro IVK.

Domácí kutilové nejlépe reagují na letákové akce a reklamu v médiích. Dá se i použít prezentace na místních akcích typu motocyklové závody či veletrhy pro zahradu a dílnu.

Jako největší příležitost se jeví malá připravenost konkurentů pracovat s nabídkou a malá propracovanost marketingu. Tím, že firma IVK bude používat správné marketingové nástroje, si může zajistit majoritní podíl na trhu a dále expandovat do jiných destinací.

Informační zdroje

Monografické zdroje

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. Sedmé vydání. [s.l.] : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [2] SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X
- [3] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-7226-655-1.
- [4] FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7
- [5] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [6] HAUGE, Paul. *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. 230 s. ISBN 80-72226-917-8.
- [7] HAVLÍČEK , Karel; KAŠÍK, Milan . *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [8] KOTLER, Philip. *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha : Grada Publishing, 2004. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [9] NIRMALYA, Kumar. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha : Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [10] KOTLER, Saunders, et al. *Moderní marketing*. 4.evropské vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

- [12] Středoevropské centrum pro finance a management. *Www.finance-management.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- [13] NĚMEC, Robert . *Www.robertnemec.com* [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [14] *Czso.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-13]. Aktuální informace| český statistický úřad. Dostupné z WWW: <<http://notes.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>>.

Přílohy

Příloha č. 1

Rozvaha 2004 – 2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Aktiva celkem	7188	11610	15533	15420	12831
Pohledávky za upsané vlastní jmění	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	1144	2891	3146	4389	4097
Dlouhodobý nehmotný majetek	7	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	1126	2837	3146	4389	4097
Pozemky	0	159	159	159	159
Budovy, haly a stavby	1066	2482	2331	3909	3650
Samostatné movité věci a soubory movit. věcí	56	196	145	321	183
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
Jiný hmotný investiční majetek	4	0	0	0	0
Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Nedokončené nehmotné a hmotné investice	11	54	511	0	104
Poskytnuté zálohy na nehmotný a hmotný investiční majetek	0	0	0	0	0
Finanční investice	0	0	0	0	0
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Ostatní investiční cenné papíry a vklady	0	0	0	0	0
Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0	0
Jiné finanční investice	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	6041	8695	12319	11007	8606
Zásoby	2440	4536	5213	6182	6204
Materiál	40	58	59	21	11
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0
Zvířata	0	0	0	0	0
Zboží	2400	4478	5154	6161	6193
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0
Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	3003	3021	5515	3756	4779
Pohledávky z obchodního styku	2949	2813	5430	3549	4594
Pohledávky ke společníkům a	0	0	0	0	0

sdružení					
Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	43	194	59	0	69
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	11	14	26	36	0
Krátkodobý finanční majetek	598	1138	1591	1069	-2376
Peníze	598	1138	1089	785	974
Účty v bankách	0	0	502	284	-3351
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	3	24	68	24	127
Časové rozlišení	3	24	68	24	127
Náklady příštích období	3	24	68	24	127
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
Kurzové rozdíly aktivní	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0

Pasiva

Pasiva celkem	7188	11610	15533	15420	12831
Vlastní kapitál	1712	1931	2132	2298	4360
Základní kapitál	130	130	130	130	130
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Emisní ážio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z kapitálových účastí	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	58	58	58	58	58
Zákonný rezervní fond	13	13	13	13	13
Nedělitelný fond	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	45	45	45	45	45
Hospodářský výsledek minulých let	1153	1525	1743	1944	2109
Nerozdělený zisk minulých let	1153	1525	1743	1944	2109
Neuhrazená ztráta z minulých let	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek běžného účetního období(+/-)	371	218	201	166	2063
Cizí zdroje	5416	9610	13401	13122	8470
Rezervy	796	538	538	538	538
Rezervy zákonné	796	538	538	538	538
Rezerva na kusové ztráty	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	1726	85	108
Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	0	0	0	85	108
Závazky k podnikům s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0

Emitované dluhopisy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Jiné dlouhodobé závazky	0	0	1726	0	0
Krátkodobé závazky	3278	5898	4404	5926	4245
Závazky z obchodního styku	1657	4570	2709	4369	2727
Závazky ke společníkům a s družení	32	37	32	41	31
Závazky k zaměstnancům	111	112	120	95	81
Závazky ze sociálního zabezpečení	78	127	118	139	137
Stát - daňové závazky a dotace	390	42	254	113	187
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0
Závazky k podnikům s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Jiné závazky	1010	1010	1047	1095	1009
Bankovní úvěry a výpomoci	1342	3174	6733	6658	3577
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	3903	3748	3577
Běžné bankovní úvěry	1342	3174	2830	2910	2654
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	60	69	113	74	0
Časové rozlišení	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0
Kurové rozdíly pasivní	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	60	69	113	74	0

Příloha č. 2

Výkaz zisku a ztrát 2004 – 2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží	21193	24722	26367	31523	33551
Náklady vynaložené na prodej zboží	16464	19027	21103	24789	25652
Obchodní marže	4729	5695	5264	6734	7899
Výkony	4870	4301	5136	3737	4013
Tržby za prodej vlastních výrobků	4870	4301	5136	3737	4013
Změna stavu vnitropodnikový zásob	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	5922	6434	5337	5158	4334
Spotřeba materiálu a energie	3309	3206	2076	1864	1430
Služby	2613	3228	3261	3294	2903
Přidaná hodnota	3677	3562	5063	5313	7578
Osobní náklady součet	3036	3239	3868	4037	4504
Daně a poplatky	26	28	28	33	40
Jiné provozní výnosy	204	276	59	134	125

Jiné provozní náklady	178	120	139	203	173
Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	199	156	202	363	396
Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	514	257	0	0	0
Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	257	0	0	0	0
Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0	0	0
Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	0	0	0	0	0
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní hospodářský výsledek	699	552	885	811	2593
Nákladové úroky	0	0	532	491	495
Finanční výnosy	0	0	0	0	0
Finanční náklady	156	252	77	109	36
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0
Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0
Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0
Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	0	0	0	0	0
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek z finančních operací	-156	-252	-591	-546	-530
Daň z příjmů za běžnou činnost splatná	172	82	93	79	0
odložená	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	371	218	201	186	2063
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	20	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti splatná	0	0	0	0	0
odložená	0	0	0	0	0
Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0	-20	0
Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek za účetní období	371	218	201	166	2063
Hospodářský výsledek před zdaněním	543	300	289	245	2254

Příloha č. 3

Jednotlivé části analýzy výsledku hospodaření

ΔZV - změna zisku způsobená změnou výnosů

ΔZVQ - změna zisku způsobená změnou objemu výkonů

ΔZVC - změna zisku způsobená změnou ceny jednotky výkonu

ΔZNX - změna zisku způsobená změnou množství spotřebovaných vstupů

$\Delta ZVQp$ - změna zisku způsobená změnou produktivity vstupů

ΔZN - změna zisku způsobená změnou nákladů

ΔZNW - změna zisku způsobená změnou ceny zdrojů

$\Delta ZNXi$ - změna zisku způsobená změnou souhrnné náročnosti výroby (pracovní a kapitálová náročnost)

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT tabulka	31
Tabulka 2 Zdroj: ČSU statistické údaje obyvatelstva z roku 2007.....	34
Tabulka 3 Vývoj nezaměstnanosti v okresech.....	34
Tabulka 4 Vývoj reposazby ČNB	35
Tabulka 5 Vývoj muži 20 - 60 v jednotlivých okresech zdroj:český statistický úřad ...	40
Tabulka 6 počet obyvatel podle okresů v letech 2005 - 2008	41
Tabulka 7 Pohyb obyvatelstva - přírůstek (úbytek) - stěhování	42
Tabulka 8 hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2002 - 2008	43
Tabulka 9 Podíly vybraných odvětví na hrubou přidanou hodnotu (HPH).....	45
Tabulka 10 Počet maloobchodů v okresech na Jižní Moravě.....	51
Tabulka 11 počet zákazníků v okresech na Jižní Moravě 2009	51
Tabulka 12 Počet průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008	52
Tabulka 13 Tržby průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 2008	53
Tabulka 14 Počet stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008 .	53
Tabulka 15 Tržby stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008 v mil. Kč	54
Tabulka 16 Procentní rozdíly v počtu průmyslových podniků v letech 2005 - 2008.....	55
Tabulka 17 Nárůst tržeb v letech 2005 - 2008.....	56
Tabulka 18 Procentní rozdíly v počtu stavebních podniků v letech 2005 - 2008.....	56
Tabulka 19 Nárůst tržeb v letech 2005 - 2008.....	57
Tabulka 20 Data firmy IVK.....	63
Tabulka 21 Konkurence okres Blansko	63
Tabulka 22 Konkurence okres Brno-město	63
Tabulka 23 Konkurence okres Brno-venkov	64
Tabulka 24 Konkurence okres Hodonín	64
Tabulka 25 Konkurence okres Vyškov.....	64
Tabulka 26 Konkurence okres Znojmo	65
Tabulka 27 Firemní zákazníci vs. domácí kutilové	66
Tabulka 28 Prodejky/ prodejna.....	66
Tabulka 29 Ekonomický normál.....	71
Tabulka 30 Ekonomický normál.....	71
Tabulka 31 Ekonomický normál.....	71
Tabulka 32 Ukazatelé likvidity	72
Tabulka 33 ROE	72
Tabulka 34 ROS.....	72
Tabulka 35 Doba obratu zásob	72
Tabulka 36 Doba obratu pohledávek	72
Tabulka 37 Doba obratu zásob	73
Tabulka 38 Koeficient zadluženosti	73
Tabulka 39 Úrokové krytí.....	73
Tabulka 40 Index IN01	73

Tabulka 41 SWOT analýza.....	75
Tabulka 42 Koeficienty ukazatelů	82
Tabulka 43 Rozhodnutí o způsobu expanze	82
Tabulka 44 Plánované výdaje a výnosy - Rozpočet	88

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Marketingový mix	33
Obrázek 2 Graf - Vývoj počtu mužů v okresech v letech 2005 – 2008.....	40
Obrázek 3 Graf - Vývoj obyvatel v okresech v letech 2005 – 2008.....	41
Obrázek 4 Graf - Pohyb obyvatelstva - stěhování v letech 2005-2008	42
Obrázek 5 Graf - Počet průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 - 2008	52
Obrázek 6 Graf - Tržby průmyslových podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 - 2008 v mil. Kč	53
Obrázek 7 Graf - Počet stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008	54
Obrázek 8 Graf - Tržby stavebních podniků v okresech Jižní Moravy v letech 2005 – 2008 v mil. Kč	54
Obrázek 9 Chování zákazníka typ 1	59
Obrázek 10 Chování zákazníka typ 2	59
Obrázek 11 Chování zákazníka typ 3	60
Obrázek 12 Chování zákazníka typ 4	60
Obrázek 13 Graf - firemní zákazníci vs. domácí kutilové.....	66