



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

MARKETING STRATEGY OF A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ALENA TUČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LUCIE KAŇOVSKÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tučková Alena, 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 společnosti

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of a Company

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:

- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha : Grada Publishing 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. Marketing Management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno : Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80- 251-1273-X.
- ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.01.2012

ANOTACE

Cílem této diplomové práce je navržení marketingové strategie pro společnost Kilion, s.r.o. V první části jsou popsána teoretická východiska. V druhé část se zabývá analýzou současné situace firmy a jejího okolí. Na základě vypracovaných analýz a teoretických poznatků je vypracována marketingová strategie, která obsahuje souhrn návrhů a opatření vedoucích k eliminaci či odstranění zjištěných nedostatků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, marketing, vnitřní prostředí, vnější prostředí, reklamní trh, konkurence, marketingový mix, propagace.

ANNOTATION

The aim of this master's thesis is the suggestion of marketing strategy for Kilion Company. The first part of the thesis is description of theoretical resources. The second part is focused on analysis of the current situation of the company and the marketing environment. Based on these analysis and theoretical findings, I worked out a marketing strategy which contains a couple of proposals and measures to eliminate or correct the deficiencies.

KEY WORDS

Marketing strategy, marketing, inner environment, outer environment, advertising market, competition, marketing mix, promotion.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TUČKOVÁ, A. *Marketingová strategie společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou vyjádřila své poděkování vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Kaňovské Ph.D. za vedení, rady a cenné připomínky, které mi pomohly při vypracování této diplomové práce.

Dále mé poděkování patří pracovníkům a vedení společnosti Kilion, s.r.o. za poskytnutí nezbytných informací a materiálů, které jsem ve své diplomové práci použila.

Obsah

1	ÚVOD	11
2	VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ PRÁCE	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
3.1	Vývoj marketingu	14
3.2	Definice marketingu	16
3.3	Marketingové prostředí	17
3.3.1	Vnější prostředí	17
3.3.1.1	Mikroprostředí	17
3.3.1.2	Makroprostředí	21
3.3.2	Vnitřní prostředí	23
3.3.2.1	McKinsey model 7S	24
3.3.2.2	Marketingový mix	25
3.3.3	SWOT analýza	32
3.4	Marketingová strategie	33
3.4.1	Marketingové cíle	34
3.4.2	Realizace marketingových strategií	35
3.4.3	Monitorování a kontrola marketingových strategií	35
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI	36
4.1	Identifikace společnosti	36
4.2	Historie firmy	37
4.2.1	Vize společnosti	37
4.2.2	Poslání společnosti	38
4.3	Analýza vnitřního prostředí	38
4.3.1	Analýza „7S“	38
4.3.1.1	Struktura	38
4.3.1.2	Spolupracovníci	39
4.3.1.3	Strategie	40
4.3.1.4	Styl řízení	40
4.3.1.5	Schopnosti	40

4.3.1.6	Systémy	40
4.3.1.7	Sdílené hodnoty	41
4.3.2	Analýza marketingového mixu	41
4.3.2.1	Produkt	41
4.3.2.2	Price	43
4.3.2.3	Promotion	43
4.3.2.4	Place	44
4.4	Analýza vnějšího prostředí	44
4.4.1	Analýza mikroprostředí	44
4.4.1.1	Analýza reklamního trhu	44
4.4.1.2	Porterova analýza konkurenčního prostředí	46
4.4.2	Analýza makroprostředí – PEST analýza	51
4.4.2.1	Politické faktory	51
4.4.2.2	Ekonomické faktory	51
4.4.2.3	Sociální faktory	53
4.4.2.4	Technologické faktory	54
4.5	Vývoj tržeb	55
4.6	SWOT analýza	58
5	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	60
5.1	Formulace cílů	60
5.1.1	Cíle v oblasti marketingového mixu	60
5.1.1.1	Nový produkt - Fotokalendář	60
5.1.1.2	Slevové servery a sociální sítě	60
5.1.1.3	Nové webové stránky	61
5.1.1.4	Zkvalitnění služeb zákazníkům	61
5.1.1.5	Cenová zvýhodnění klientům	62
5.1.1.6	Self promotion	62
5.1.2	Tržní cíle	63
5.1.2.1	Navýšená objem odbytu služeb	63
5.1.3	Personální cíle	63
5.1.3.1	Zkvalitnění výběrového řízení	63
5.1.3.2	Vzdělávání zaměstnanců	64
5.2	Návrhy v oblasti marketingového mixu	64

5.2.1	Produktová strategie	64
5.2.1.1	Oslovení široké veřejnosti - Fotokalendář	64
5.2.1.2	Slevové servery - Oslovení malých a středních firem	66
5.2.1.3	Nové webové stránky	66
5.2.1.4	Zkvalitnění služeb zákazníkům	67
5.2.2	Cenová strategie	67
5.2.3	Komunikační strategie	67
5.2.3.1	Reklama	68
5.2.3.2	Public relations	70
5.2.4	Distribuční strategie	71
5.3	Ekonomické shrnutí návrhů	71
5.4	Harmonogram navrhovaných řešení	73
6	ZÁVĚR	74
	Literatura	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM PŘÍLOH	80

1 ÚVOD

Ač si to mnohdy neuvědomujeme, marketing je všude kolem nás. Ať již formálně či neformálně se lidé zabývají nesčetnými činnostmi, které se dají považovat za marketing. A dobrý marketing je pro úspěšné podnikání často rozhodující. Ovlivňuje naše životy, můžeme ho nalézt ve všem, čím se zabýváme: na internetových stránkách, které navštěvujeme, časopisech a novinách, které čteme, v televizi, na kterou se díváme nebo v obchodech, kde nakupujeme.

Marketingová strategie, která je dobrá a funguje, rozhodně není výsledkem náhody, ale je důsledkem pečlivého plánování, analyzování a precizního provedení. Ovšem dosáhnout takové marketingové strategie, kterou bychom mohli označit za výbornou, není v žádném případě snadné.

Ve své diplomové práci se budu tématem marketing a hledáním vhodné marketingové strategie do značné míry zabývat. Firmou, kterou jsem si pro tuto práci zvolila je společnost Kilion, s.r.o. Jedná se o poměrně mladou firmu poskytující komplexní služby v oblasti marketingové komunikace a reklamy, jejíž vizí je být stabilní reklamní agenturou poskytující komplexní služby v oblasti marketingové komunikace a reklamy a dle svých sil rozšiřovat tržní podíl.

K tomuto tématu jsme přistoupila z toho důvodu, že sama ve zmíněné firmě pracuji již třetím rokem coby junior marketing specialist a domnívám se, že informace a zkušenosti získané při zpracování této práce budu moci nadále využít ve svém profesním životě.

Dalším důvodem je fakt, že marketing se mi jeví jako velice zajímavá a v dnešní době nezbytná oblast pro dosažení podnikatelského úspěch. Zvolená marketingová strategie rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy na trhu. Firmy a podnikatelé musejí předvídat, jaké dopady na jejich činnost bude mít vývoj daného tržního prostředí a podle toho přizpůsobovat a vyrábět své produkty, které nabízí zákazníkům. Volba strategických a taktických cílů a jejich následné dosažení je nelehkým úkolem každého marketingového odborníka.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ PRÁCE

Tato diplomová práce si klade za cíl navržení takové marketingové strategie, která bude obsahovat opatření na zvýšení účinnosti marketingových nástrojů a opatření vedoucí k eliminaci či odstranění zjištěných nedostatků

Dílčím cílem práce je analýza současné situace podniku a používaných marketingových nástrojů

V první části práce jsou zachyceny teoretické poznatky a východiska, která se zabývají danou problematikou. Je zde popsán vývoj marketingu, jeho definice a další pojmy a nástroje nezbytné pro vypracování marketingové strategie.

V následující části je představena společnost Kilion, s.r.o. Jsou zde definovány vize a poslání společnosti. Následně jsou zde zpracovány jednotlivé analýzy, sloužící k identifikaci současného stavu společnosti. Na podkladě těchto analýz je vypracována SWOT analýza, která nastíní strategii vedoucí k posílení značky.

Na základě teoretických poznatků a vypracovaných analýz současného stavu firmy, je v závěru práce navrhována marketingová strategie, ve které jsou stanovena jednotlivá opatření týkající se produktu, ceny a způsobu propagace včetně ekonomického zhodnocení navrhovaných řešení a časového harmonogramu. Zavedení těchto opatření do praxe by mohlo přispět ke zlepšení a upevnění pozice společnosti na trhu.

Použité metody:

V diplomové práci jsou použity analýzy potřebné k identifikaci současného postavení společnosti, jejího podnikového okolí a definování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Jedná se konkrétně o tyto analýzy:

- Analýza vnitřního prostředí
 - Analýza „7S“
 - Analýza marketingového mixu
- Analýza vnějšího prostředí
 - Analýza mikroprostředí

- Analýza reklamního trhu
- Porterova analýza konkurenčního prostředí
- Analýza makroprostředí
 - PEST analýza
- Vývoj tržeb
- SWOT analýza

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Marketing je všude kolem nás. Můžeme se s ním setkat například, když se náš oblíbený obchod snaží prodat přebytečné zásoby. Ať jsme kdekoliv: doma, ve škole, v práci, stále jsme vystavení působení marketingových nástrojů. Reklamy se objevují v televizi, v časopisech, na internetu, v našich poštovních schránkách. Marketing je přítomen mnohem více, než jsme schopni zpozorovat a za tím vším stojí mohutná síť subjektů, soupeřících o naši pozornost a peníze, které jsme ochotni utratit.[17]

3.1 Vývoj marketingu

„Marketing více než kterákoliv jiná oblast v podnikání je založen na vztazích se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe.“ [17]

V dnešní době nám toto tvrzení připadá naprosto samozřejmé, ale pravdou je, že se jedná o poměrně mladou myšlenku. Před začátkem padesátých let 20. století byl marketing prostředkem ke zvýšení efektivity výroby.

„Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník preferuje levné a snadno dostupné výrobky. Výrobce se proto musí koncentrovat především na zvýšení objemu produkce, dosažení nižších nákladů než konkurence a zajištění širokého pokrytí trhu. Výrobní koncepce je prioritně zaměřena na potřeby výrobce, nikoli zákazníka“.[2]

Firmy zaměřené na výrobu nejlépe fungují na tzv. trhu prodávajícího, kdy poptávka převyšuje nabídku. Spotřebitelům tak nezbyvá nic jiného než se spokojit s tím co trh nabízí. Příkladem může být automobilka Ford a její slavný vůz Ford Model T. Díky vysoké efektivitě výroby klesla cena Modelu T na 575 dolarů a mohli si jej dovolit i dělníci, kteří tento vůz vyráběli. Na počátku dvacátých let představoval Model T 60 % trhu s novými automobily a nebylo tak mnoho dalších modelů a značek, s nimiž by musel Model T soutěžit. Za těchto podmínek hraje marketing relativně bezvýznamnou roli, jelikož se zboží prodává v podstatě samo.[24]

Během velké hospodářské krize ve třicátých letech 20. století většina lidí neměla dostatek peněz a firmy tak přešly od zaměření na produkt k úsilí prodat své zboží jakýmkoli způsobem.[24]

„**Prodejní koncepce** je založena na předpokladu, že spotřebitel, který je obvykle pasivní, musí být ke koupi přemluven, resp. je třeba jej ke koupi stimulovat pomocí aktivního a často i agresivního prodeje podporovaného nanejvýše reklamou. Prodejní koncepce se koncentruje na potřeby prodávajícího (jejím cílem je prodat to, co bylo vyrobeno), nikoliv zákazníka (vyrobit to, co by mohlo být prodáno)“. [2] Zaměření na prodej získalo na popularitě po druhé světové válce, kdy spotřebitelé nadšeně kupovali vše, co si během války nemohli dovolit. Ovšem jakmile byly tyto jejich potřeby a přání uspokojeny, začali si vybírat. Dnešní firmy, které jsou zaměřené na prodej, jsou často úspěšnější spíše v jednorázových prodejích než v dosahování opakovaných nákupů jedním zákazníkem.[24]

Následně firmy zjistily, že zaměření na spotřebitele, tedy uspokojení jejich potřeb, se vyplácí. Zákazník rád zaplatí ceny např. o 10 % vyšší, pokud se mu dostane nadstandardní péče. „**Marketingová koncepce** je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby. V rozvinutých tržních ekonomikách se objevila v 50. a 60. letech 20. století. Zákazníkovy potřeby a jejich uspokojování je hlavní prioritou a trvalým zájmem podnikatelského subjektu.“[2] Důležitost marketingu ve firmách rostla, jelikož najednou umožňoval předstihnout konkurenci. Součástí marketingu se staly průzkumy potřeb zákazníků, díky kterým bylo možné ušít produkty přesně na míru různých spotřebitelských skupin.[24]

V 70. a 80. letech potřebovala marketingová koncepce nové oživení. Firmy musely udělat něco více než jenom uspokojit potřeby zákazníků, proto se zaměřily ve zvýšené míře na zdokonalení kvality svých produktů.[24] „**Výrobní koncepce** vychází z předpokladu, že zákazník preferuje při nákupu nejvyšší kvalitu a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu.“ Tato koncepce může vést k marketingové krátkozrakosti, neboť se firmy příliš zaměřují na kvalitativní parametry výrobku a mohou opomenout požadavky zákazníků.[2]

Novou éru představuje dlouhodobé budování vztahů se zákazníky. Jednou z částí tohoto nového přístupu se stala **koncepte řízení vztahu se zákazníky (CMR¹)**. Její součástí je záznam preferencí a chování spotřebitelů, díky čemuž je možné sestavit konkrétní nabídku přímo na míru jednotlivým zákazníkům. Uvedení CMR do praxe výrazně pomohl internet, jelikož čím dál tím více firem je ve spojení se svými zákazníky prostřednictvím webových stránek. Firmy musí najít neotřelé způsoby jak se odlišit od ostatní konkurence a stát se nedílnou součástí života spotřebitelů.[24]

Dalším výsledkem tohoto nového přístupu, který přemýšlí o budoucnosti, je koncepte společenského marketingu. „**Sociální marketingová koncepte** je založena na požadavku dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Její realizace je možná jen za předpokladu, že podnikatelé budou ve svých aktivitách respektovat nejen požadavek dosahování zisku a uspokojování zákazníků, ale i veřejný zájem a budou si uvědomovat také vlastní společenskou odpovědnost.“[2] Spousta malých i velkých firem se snaží vyhovět společenské potřebě čistého a bezpečného životního prostředí tím, že vyvíjejí recyklovatelné obaly, dobrovolně upravují výrobní procesy tak, aby omezily znečišťování, nebo sponzorují aktivity spojené s řešením společenských a sociálních problémů.[24]

3.2 Definice marketingu

Marketing lze definovat různě na základě toho, z jakého úhlu na marketing pohlížíme. Neexistuje pouze jediná správná definice. V odborné literatuře je marketing definovaný následovně:

„**Marketing** je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“[17]

„**Marketing** je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.“[14]

¹ CMR – Customer Relationship Management

„**Marketing** je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“[24]

„**Marketing** je třeba chápat jako filozofii podnikání, která je orientována výhradně na trh. Znamená to tedy uvědomělé, poptávkově směřované vedení podniku, použitelné principiálně ve všech oborech hospodářství nezávisle na velikosti a zaměření podniku“[6]

3.3 Marketingové prostředí

„**Marketingové prostředí** společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.“[20]

Podnik působí v určitém prostředí, které má na něj vliv a ovlivňuje jeho reakce. Prostředí rovněž ovlivňuje samotná volba marketingových cílů a strategií. Prostředí, ve kterém dnes firmy operují, se kontinuálně mění, jelikož zákazníci mění svůj životní styl a s tím je spojená i změna potřeb a spotřební chování. Konkurence mění své technologie, postupy, výrobky i směr budoucího vývoje. Společnosti, které chtějí na trhu přežít, musí být rychlejší a flexibilnější. Je nutné brát v úvahu pomíjivost produktu a nově vznikající požadavky spotřebitelů, na které je třeba rychle reagovat. [13]

Marketingové prostředí se dělíme následovně:

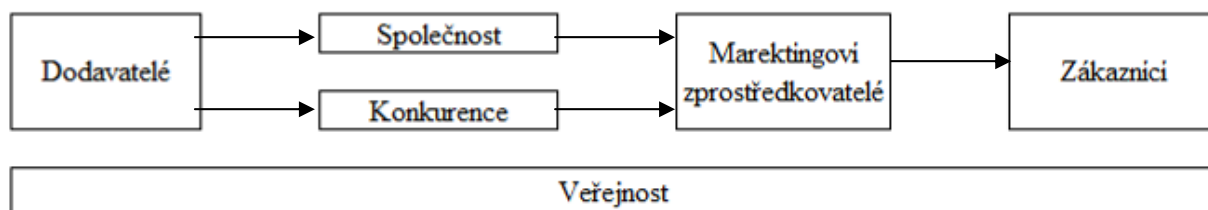
- Vnější prostředí:
 - Mikroprostředí
 - Makroprostředí
- Vnitřní prostředí

3.3.1 Vnější prostředí

3.3.1.1 Mikroprostředí

„Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o vnitřní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností.“ [17]

Obrázek 1: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (Zdroj: KOTLER, WONG, SAUNDERS, AMSTRONG, 2007. s. 131.)



Společnost – Při přípravě marketingových plánů je nutné brát v úvahu také vnitřní prostředí firmy jako např. top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, oddělení nákupu, výrobu, či účetní oddělení. Všechna tato oddělení společně ovlivňují jednání marketingového oddělení. Všechna oddělení musejí mít na mysli užitek zákazníka a spolupracovat při uspokojování jeho potřeb.[20]

Dodavatelé – Jedná se o poskytovatele zdrojů, které společnost a její konkurence potřebuje pro výrobu zboží a služeb.

Marketingoví zprostředkovatelé – Jsou to firmy, které pomáhají společnosti s propagací, prodejem a distribucí výrobků a služeb směrem ke konečným zákazníkům. Dělí se na fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele.

Zákazníci – Je nutné, aby společnost sledovala trhy svých zákazníků. Tyto trhy nazýváme cílovými a uvádí se šest typů cílových trhů:

- Spotřebitelské trhy – lidé (jednotlivci, domácnosti) nakupují zboží pro svoji osobní spotřebu.
- Průmyslové trhy – zboží je nakupováno za účelem další výroby.
- Trh obchodních mezičlánků – zboží je nakupováno za účelem dalšího prodeje
- Institucionální trh – tvořen nemocnicemi, školami, pečovatelskými domy, atd., které nakupují zboží pro osoby v jejich péči.
- Trh státních zakázek – tvořen vládními institucemi
- Mezinárodní trh – tvořen kupujícími z jiných zemí.

Konkurenti – aby firma uspěla na trhu, musí společnost zákazníkům nabídnout vyšší hodnotu než konkurence. Je nutné získat strategickou výhodu na základě pevného umístění nabídky v myslech zákazníků a odlišit se tak od konkurence.

Veřejnost – Veřejností se míní jakákoli skupina, která má zájem na tom, aby společnost dosáhla stanovených cílů. Podle Kotlera do ní můžeme zahrnout zaměstnance, finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunity či širší veřejnost.

„Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.“ [14]

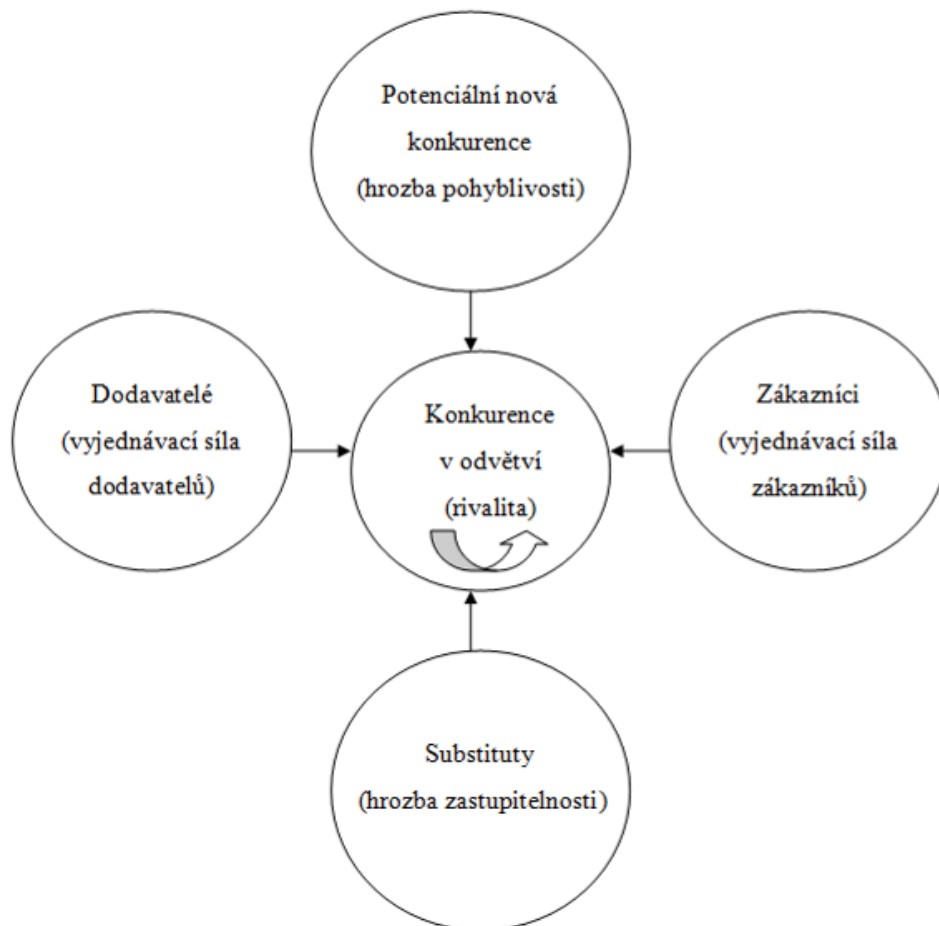
3.3.1.1 Porterův model

Porterova analýza je často používaným nástrojem analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku. Model slouží k určení tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví a je dobře využitelný i pro analýzu marketingu. [10] Model zdůrazňuje všechny základní složky, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence a vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku, který působí v daném prostředí je určována působením pěti faktorů. [9]

Jedná se o [9]:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Konkurence v odvětví (rivalita)

Obrázek 2: Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví (Zdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2010. s. 191.)



Konkurence v odvětví

Zde je nutné si odpovědět na otázku, která zní: Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům? Pokud v daném odvětví působí mnoho konkurenčně silných firem, pak ztrácí na přitažlivosti. V případě stagnace či zmenšení odvětví rivalita mezi firmami roste, jelikož každý cítí příležitost získat vyšší podíl na trhu, ale to je možné pouze na úkor konkurentů. Dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou také vysoké fixní náklady, které nutí konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity, i v případě snížení ceny, což může vést k cenovým válkám.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Otázka zní: Jak lze zvýšit bariéry vstupu? Hrozba ze strany nově vstupující konkurence se odvíjí od výšky vstupních bariér daného odvětví, což je spjato s existencí nějakého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Nejatraktivnější je trh z hlediska ziskovosti v případě vysokých vstupních a nízkých výstupních bariér. Málo podniků může do odvětví vstoupit a zároveň podniky, kterým se nedaří, mohou trh bez problémů opustit.

Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které jsou podobné a slouží ke stejnému či stejnému účelu jako naše. Musíme si odpovědět na otázku: Čím můžeme snížit hrozbu substitutů? Pokud existuje reálná hrozba zastupitelnosti našich výrobků substituty, je odvětví neatraktivní, jelikož substituty limitují ceny a zisky na trhu.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Otázka zní: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků? Vyjednávací síla zákazníků se zvyšuje v případě, že jsou koncentrovaní a organizovaní, výrobek či služba pro ně tvoří výraznou část nákladů, pokud výrobek není diferencovaný nebo v případě, že nálady na přechod k jinému výrobku jsou nízké. V případě, že zákazníci mají velkou či rostoucí moc přestává být trh atraktivní. Odpovědí prodávajícího může být např. zaměření se na zákazníky, kteří nemají takovou vyjednávací sílu, změna dodavatele nebo vytvoření takové nabídky, kterou zákazník nebude moci odmítnout.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Musíme si odpovědět na otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů? Přitažlivost odvětví klesá v případě, že dodavatel mají tu moc zvyšovat ceny, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Vyjednávací vliv dodavatelů roste v případě, že vyrábí výrobky, které jsou jedinečné nebo tvoří podstatný vstup pro odběratele. Možnou reakcí je budování dobrých vztahů s dodavateli.

3.3.1.2 Makroprostředí

„Makroprostředí je tvořeno širokým okolím podniku. Představují jej takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako na jeden celek. Jsou to vlivy ekonomické, technologické, demografické, ale i vlivy kulturní a politicko-právní a přírodní

podmínky.“[15] Rozdílná schopnost podniku vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat, představuje klíčový faktor vypovídající o schopnosti podniku uspět na trhu. [23]

3.3.1.2.1 Pest analýza

Makrookolí lze rozdělit do čtyř klíčových faktorů [23]:

- politické a legislativní faktory
- ekonomické faktory,
- sociální a kulturní faktory,
- technologické faktory,

Analýza zabývající se rozbořem těchto faktorů se nazývá PEST analýza. Přínos analýzy spočívá v tom, že umožňuje identifikovat široký soubor vlivů okolí na podnik, díky čemuž může být podnik připraven a včas reagovat na případné změny.[23]

Záměrem analýzy je rozpoznat a odlišit faktory významné pro daný podnik. Jelikož faktory, které jsou zásadní pro jednu firmu, nemusí mít velkou váhu pro jinou. Význam analýzy souvisí s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. [23]

Politické a legislativní faktory

Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, a spousty dalších činností zaměřených na ochranu lidí. [23]

Zákony, vyhlášky či právní normy vymezují jednak prostor pro podnikání, ale také upravují samo podnikání a mohou mít významný vliv při rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Sedláčková a Buchta uvádějí, že „ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.“ [23]

Na plnění cílů každého podniku mají zásadní vliv následující indikátory: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. [23]

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory jsou spojené se životem, strukturou a postoji obyvatelstva. Identifikace těchto faktorů je závislá na kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínkách života. Z důvodů snahy jednotlivců o uspokojení svých potřeb se, stejně jako ostatní faktory, i sociální a demografické faktory neustále vyvíjejí a mění. Včasné rozpoznání trendů v této oblasti vede ke získání předstihu před konkurencí v boji o zákazníky.

Technologické faktory

V dnešní době jde vývoj nových technologií velice rychle kupředu. Aby podnik nezaostával a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být dobře informován o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí, ve kterém podnik působí.

Následující tabulka představuje shrnutí jednotlivých faktorů:

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí (Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 19.)

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

3.3.2 Vnitřní prostředí

Podle Zamazalové vnitřní prostředí organizace obsahuje všechny prvky uvnitř firmy, které ovlivňují činnost podniku a jsou kontrolovatelné. Analýza vnitřního prostředí se sestává z analýz: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (např. logo, značka,...), dále pak z analýzy systémů, firemní kultury, schopností, apod. [28]

Cílem interní analýzy je objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o to identifikovat silné stránky firmy, a zjistit kde naopak firma ztrácí. [26]

Známa a častou používanou analýzou vnitřního prostředí je např. model „7S“.

3.3.2.1 McKinsey model 7S

Rámec 7-S je sedmiprvkový způsob dekompozice organizace a byl vyvinut poradenskou firmou McKinsey v osmdesátých letech. Konkrétně se o něj zasloužili pánové Athos, Pascale, Peters, Phillips a Waterman. [21]

Díličními faktory modelu jsou [26]:

„Tvrdá 3 S“:

- **struktura (structure)** – vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Z důvodů změny procesů je někdy nutné, aby organizace změnila svoji strukturu.
- **systemy řízení (systems)** – jedná se o formální a neformální procedury, které jsou určeny k řízení každodenních aktivit organizace. Mohou zahrnovat např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů, atd.
- **strategie (strategy)** – znázorňuje, jak organizace dosahuje svých cílů a vizí a jak reaguje na hrozby a příležitosti v daném podnikatelském oboru.

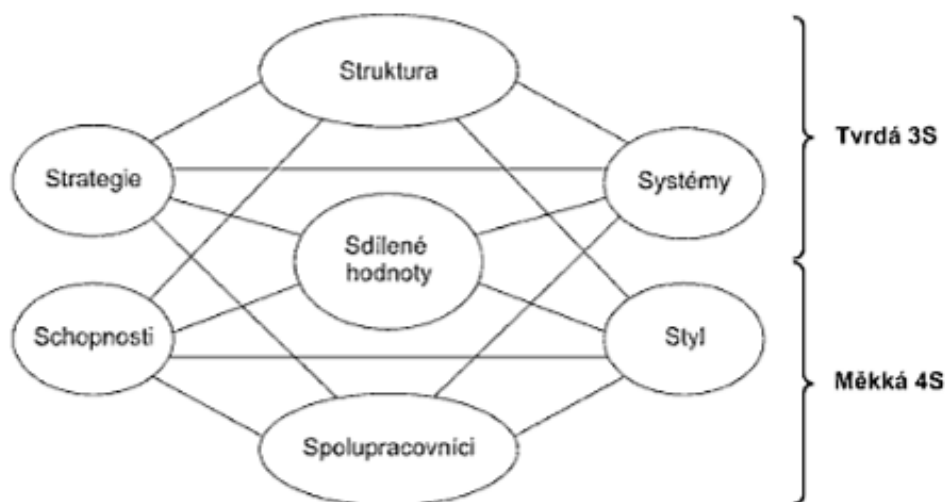
„Měkká 4S“:

- **styl manažerské práce (style)** – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení problémů.
- **spoluzaměstnanci (staff)** – jedná se o lidské zdroje v organizaci. Posuzuje se jejich rozvoj, školení, vztahy na pracovišti, funkce, motivace, chování vůči firmě, apod. Je nezbytné rozlišovat *kvantifikovatelné aspekty* (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace,...) a *nekvantifikovatelné aspekty* (morální hlediska, postoje a loajalita k firmě, atd.)

- **schopnosti, resp. dovednosti (skills)** – určuje jaká je v organizaci úroveň profesionální znalosti a kompetence. Kromě kvalifikace zaměstnanců je nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty, které jsou dány např. úrovní organizace práce a řízením. Aby zaměstnanci mohli přijímat nové znalosti a schopnosti, musí k tomu mít vhodné prostředí, kde všichni chtějí realizovat své vize, má sdílenou kulturu, zaměstnanci mají dostatek prostoru a čas učit se něco nového v souvislosti se specifickými cíli.
- **sdílené hodnoty (shared value)** – jde o základní ideje, principy, které jsou respektovány pracovníky. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí organizace. Účelem vize je, aby každý uvnitř organizace věděl, čeho chce firma dosáhnout a proč.

Je nutné, aby vedení firmy bralo v úvahu všech sedm faktorů současně, jelikož jsou vzájemně provázány a pokud nebude jednomu z nich věnována dostatečná pozornost, může to vést ke zhroucení ostatních faktorů. [26]

Obrázek 3: Rámec 7 – S firmy McKinsey (Zdroj: THADDEUS, 2007. 73 s.)



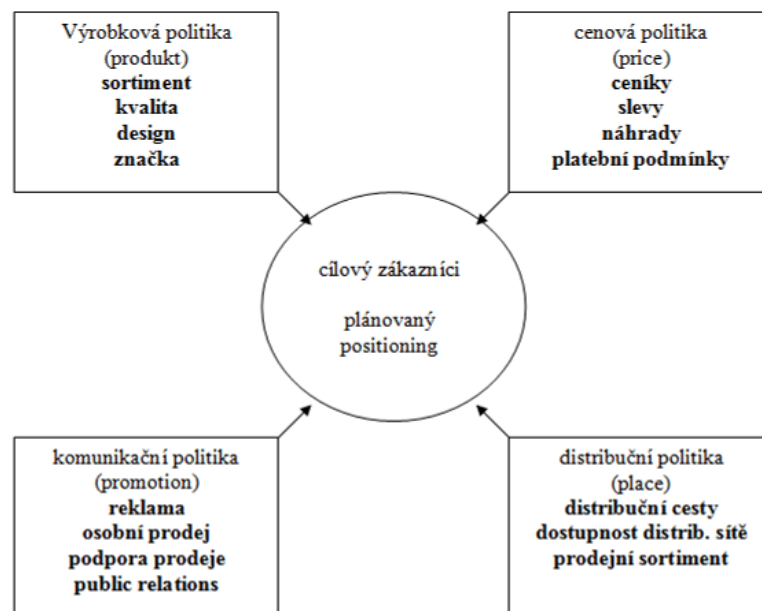
3.3.2.2 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“[17]

V okamžiku, kdy si firma zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu. Cílem marketingového mixu je zvolit takové aktivity, které povedou k zvýšené poptávce po výrobku či službě. Lze je utřídit do čtyř skupin, které jsou známy pod pojmem „čtyři P“ (4P) a jedná se o [17]:

- Výrobek (produkt)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Komunikační politika (promotion).

Obrázek 4: 4 P marketingového mixu (Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG, 2004, s. 106.)



Firma je schopná krátkodobě měnit své ceny, množství pracovníků či výdajů na reklamu. Vyvíjet nové výrobky a měnit distribuční cesty může však pouze z dlouhodobého hlediska. Z toho důvodu se firma většinou uchyluje k menšímu množství krátkodobých změn marketingového mixu, než by mohl naznačovat počet proměnných v marketingové směsi, o nichž je možné rozhodovat. [19]

3.3.2.2.1 Výrobek

Faktem je, že o tom co bude firma vyrábět, nerozhoduje ona sama, ale trh, tedy spotřebitel. Toto východisko je příčinou určitých zvláštností, které se promítají v marketingovém pohledu na výrobek. [28]

Marketing považuje za výrobek jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tedy cokoli co lze prodat nebo koupit. Výrobkem tedy mohou být jak hmotné statky (automobil, potraviny,...), tak i nehmotné statky (služby, licence, práce,...) nebo nominální statky (peníze, cenné papíry,...). [28]

Dále marketing vychází z předpokladu, že výrobek spotřebitelé nekupují pouze pro jeho základní funkci, tedy např. proto, že lampa svítí nebo mraznička mrazí, ale také pro řadu dalších vlastností jako je značka, obal, design nebo doprovodné služby. Jiným motivem k nákupu může být to, že výrobek evokuje u spotřebitele určitou míru prestiže, tzn. je spojován s určitým symbolem, se kterým se zákazníci chce ztotožnit. [28]

Z těchto výše uvedených skutečností vyplývá, že velice důležitým úkolem pro marketing je rozpoznat, které vlastnosti produktu motivují k nákupu. [28]

Tím vzniká důležitý termín: komplexní výrobek. Komplexní výrobek či produkt lze definovat jako „souhrn všech fyzických a psychologických vlastností, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojení potřeb zákazníků.“ [25]

Komplexní nebo rozšířený produkt se skládá ze tří úrovní[7]:

- Jádru – jedná se o základní užitek, který zákazníkovi produkt přináší
- Vlastní produkt – také označovaný jako reálný produkt, zahrnuje kvalitu, provedení, styl a jemu nadřazený design, značku a obal
- Rozšířený produkt – obsahuje dodatečné služby nebo výhody pro zákazníky.

3.3.2.2.2 Cena

Cena je výše peněžní částky zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu, jelikož k její změně může docházet velice často. Jedná se o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje svých produktů. Ostatní tři části tvoří firmě náklady. Cena také určuje hodnotu zboží nebo služby

zákazníkovi, resp. kolik je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Mezi cenou výrobku a poptávkou po něm existuje velice úzký vztah. [25]

Společnosti stanovují ceny různými způsoby. V případě, malých společností, je to ředitel, kdo stanovuje ceny. U velkých společností se o ceny starají manažeři divizí nebo produktových řad. Firma poprvé stanovuje cenu v případě výroby nového produktu, uvedení již vyráběného produktu do nového distribučního kanálu nebo geografické oblasti anebo v případě, že vstupuje do tendru na určitou zakázku. Čím jsou cíle firmy jasnější, tím jednodušší je stanovit cenu. Společnost při tvorbě cen sleduje pět hlavních cílů [19]:

- **Přežití** – jedná se o hlavní cíl společnosti v případě, že ji trápí nadměrná kapacita, silná konkurence nebo často se měnící přání spotřebitelů.
- **Maximální současný zisk** – firma odhadne poptávku a náklady spojené s alternativními cenami a zvolí takovou cenu, která povede k maximalizaci současného zisku, cash flow nebo návratnosti investic.
- **Maximální tržní podíl** – firmy stanoví nejnižší cenu a předpokládají, že trh je citlivý na cenu. Pro stanovení nízké ceny jsou příznivé následující podmínky: 1. trh je vysoce citlivý na ceny a nízká cena stimuluje tržní růst; 2. výrobní a distribuční náklady klesají s hromadícími se výrobními zkušenostmi a 3. nízká cena odradí konkurenci.
- **Maximální „sbírání smetany“ na trhu** – zpočátku firma stanoví vysoké ceny, které později pomalu snižuje. Tato strategie má smysl v případě, že: 1. dostatečný počet zákazníků vytváří vysokou současnou poptávku; 2. jednotkové výrobní náklady nejsou při malém objemu výroby tak vysoké, aby vyrušily výhodu účtování optimální ceny; 3. vysoká zaváděcí cena nepřiláká na trh konkurenci a 4. vysoká cena představuje vysokou kvalitu.
- **Vedoucí postavení v kvalitě produktů** – firmy se snaží, aby jejich produkty byly pro zákazníky tzv. dostupným luxusem. V takovém případě jsou výrobky a služby charakterizovány vysokou úrovní vnímané kvality, vkusu, statutu a cenou stanovenou tak vysoko, aby se pro spotřebitele nestala nedostupnou.

Druhým krokem po stanovení cílů je zjišťování poptávky. V normálním případě je poptávka a cena v nepřímé úměře, tzn. čím vyšší cena, tím nižší poptávka. V případě

prestižního zboží křivka poptávky může někdy stoupat vzhůru, jelikož někteří spotřebitelé pokládají vyšší cenu za ukazatel lepšího produktu. Ovšem pokud je cena příliš vysoká může úroveň poptávky klesat. [19]

Třetím krok představuje odhad nákladů. Společnost chce účtovat cenu pokrývající její náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobků či služeb a to včetně dobré návratnosti. Ale pokud společnost stanoví cenu tak, aby pokryla všechny její náklady, výsledek nemusí být vždy ziskový. Jak uvádí Kotler a Keller, marketéři by se měli spíše ptát kolik zákazníků připisuje konkrétní hodnotu jejich nabídkám, a dále jaké změny objemu jsou nutné, vzhledem k nákladové struktuře, aby byly cenové změny ziskové. [19]

Čtvrtým krokem je analýza nákladů, cen a nabídek konkurence. Firma by měla zvažovat cenu nejbližšího konkurenta. [19]

Pátý krok znamená výběr metody stanovování cen, kdy existuje šest možných metod: [19]

- **Tvorba cen přírážkovou metodou** – cena je tvořena tak, že se přidá přírážka k nákladům výrobku.
- **Tvorba cen cílovou návratností** – firma stanoví cenu, která ji pomůže k cílové míře návratnosti investic (ROI).
- **Tvorba cen podle vnímané hodnoty** – tato metoda se zakládá na hodnotě produktu, kterou vnímá zákazník.
- **Tvorba cen podle hodnoty** – jedná se o účtování poměrně nízké ceny za nabídku vysoké kvality.
- **Tvorba cen podle běžné ceny** – firma odvíjí své ceny od cen konkurentů.
- **Tvorba cen aukcí** – existují tři typy aukcí: 1. *Anglická aukce* (zvyšující se nabídky); 2. *Holandské aukce* (snižující se nabídky) a 3. *Obálková metoda* (účastníci mohou podat pouze jednu nabídku).

Závěrečným šestým krokem je zvolení konečné ceny. Konečná cena musí brát v úvahu také kvalitu značky nebo reklamu ve vztahu ke konkurenci. Kotler a Keller dále ve své knize uvádějí, že cena není tak důležitá jako kvalita. Studie dokazují, že zákazníci si cení více než nízkou cenu např. zákaznickou podporu, včasné dodávky či kvalitu dodávky.[19]

3.3.2.2.3 *Distribuce*

Podle Světlíka „jedno z nejdůležitějších rozhodnutí firemního managementu se týká problému, komu a kde se budou výrobky prodávat a jakým způsobem lze zajistit, aby výrobek byl nabízen na správném místě a ve správném okamžiku.“ [25]

Zboží se k zákazníkovi dostává pomocí distribučních cest, tj. množiny nezávislých organizací, které se podílejí na procesu dostupnosti zboží nebo služby pro zákazníka. Distribuční cesty rozlišujeme podle počtu úrovní, které obsahují [17]:

- Přímá distribuční cesta – o přímé distribuční cestě hovoříme v případě, kdy firma nevyužívá prostředníků a své zboží prodává přímo konečným spotřebitelům.
- Nepřímá distribuční cesta – obsahuje jednoho či více prostředníků, kterými mohou být maloobchod, velkoobchod.

Vyšší počet mezičlánků s sebou nese riziko výskytu problémů z pohledu výrobce, jelikož firma ztrácí kontakt se zákazníkem a tím je omezena i zpětná vazba či kontrola prodeje. [17]

3.3.2.2.4 *Komunikační politika*

„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají.“ [19]

Kotler a Keller dále uvádějí dokonce šest hlavních způsobů komunikace, ze kterých se skládá koncepce marketingového komunikačního mixu [19]:

- **Reklama** – jedná se o jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a propagace. Ačkoli je reklama ústředním prvkem marketingové komunikace, není nejdůležitějším ve smyslu vytváření hodnoty značky.
- **Podpora prodeje** – pod tento pojem jsou zahrnuty nejrozličnější krátkodobé podněty, které nabádají spotřebitele k nákupu produktu či služby. Může se jednat např. o různé soutěže, hry, vzorky, slevy, kupony, věrnostní programy, dárky, apod.

- **Události a zážitky (eventy)** – jde o různé činnosti a programy financované společnostmi, které se pojí se značkou. Příkladem mohou být organizování festivalů, sportovních utkání či pouliční aktivity.
- **Public relations** – jedná se o programy, které mají za úkol propagovat image společnosti nebo daných výrobků. Zde jako příklad lze uvést balíčky pro novináře, vydávání firemního časopisu, projevy, výroční zprávy, atd.
- **Direct marketing** – představuje způsob přímé komunikace s předem vtipovanými zákazníky za pomoci pošty, telefon, e-mailu nebo internetu. Např. zasílání katalogů, telemarketing, teleshopping,...
- **Osobní prodej** – jedná se o osobní oslovení klientů za účelem zajišťování objednávek nebo zodpovídání dotazů apod. Příkladem jsou prodejní schůzky, prezentace, apod.

Koncepce 4 P bere v úvahu pouze pohled prodávajícího nikoliv kupujícího. Pokud bychom na marketingový mix pohlíželi z hlediska spotřebitele, měl by být spíše popsán jako koncept 4 C. [17]

Tabulka 2: Koncept 4P x 4 C (Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG, 2004, s. 107.)

4 P	4 C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

Zákazníci se vidí v pozici těch, kteří při řešení svého problému získávají hodnotu. Zajímá je nejen cena, ale také to, jaké jsou jejich celkové náklady spojené s pořízením produktu, s jeho užíváním a případnou likvidací. Dále chtějí, aby produkty a služby byly maximálně dostupné a také vyžadují oboustrannou komunikaci. Na základě těchto faktů by tak marketingoví odborníci měli nejprve přemýšlet o 4 C a následně tvořit koncepci 4 P.[17]

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnným výstupem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Zjišťuje silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). [28]

Horáková uvádí, že úkolem SWOT analýzy je označení zásadních faktorů, které[13]:

- Budou mít pro podnik klíčový význam, tedy životně důležité přednosti, závažně slabé stránky, výrazné příležitosti a hrozby.
- Významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity
- Usměrní formulaci marketingových strategií v jednotlivých segmentech v daném časovém období.
- Pomohou podniku odhalit přitažlivost nebo naopak obtížnou proveditelnost marketingové politiky.

Obrázek 5: SWOT analýza (Zdroj: ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 17.)

Vnitřní prostředí	
Silné stránky: Schopnosti: <ul style="list-style-type: none">○ ekonomické a finanční○ inovační○ nákupní○ výrobní○ prodejní○ marketingové○ manažerské○ personální	Slabé stránky: Schopnosti: <ul style="list-style-type: none">○ ekonomické a finanční○ inovační○ nákupní○ výrobní○ prodejní○ marketingové○ manažerské○ personální

Vnější prostředí	
<p>Příležitosti:</p> <p>Vyplývající:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ z makroprostředí ○ ze změn na trhu ○ z chyb konkurence ○ z podnětů zájmových skupin 	<p>Hrozby:</p> <p>Vyplývající:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ z makroprostředí ○ ze změn na trhu ○ z chyb konkurence ○ z podnětů zájmových skupin

Zamazalová dále uvádí, že výsledky provedené analýzy poskytnou podklady pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice firmy jako východiska pro stanovení jejích cílů a strategií. [28]

3.4 Marketingová strategie

Jak uvádí Jakubíková „marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezentují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo.“

Tyto strategie určují na jaké trhy a které tržní segmenty by se měla firma zaměřit, jaké strategie v oblasti marketingového mixu by měla firma zvolit, tak aby oslovila cílový segment, a dále které strategie povedou k posílení pozice produktu či značky na trhu.[28]

Jak Zamazalová dále uvádí, tvorba marketingových strategií obsahuje tyto fáze:

- volba cílových trhů,
- volba žádoucí pozice ve vnímání cílových zákazníků (tzv. positioning),
- volbu marketingových nástrojů („4P“) k dosažení žádoucího účinku.

Smyslem marketingové strategie je vytvářet a dodávat konzistentní a specifickou hodnotu pro cílový trh. V případě, že má podnik marketingovou strategii stejnou, jako jeho konkurence, potom lze tvrdit, že nemá žádnou. Pokud se strategie podniku liší od konkurenční, ale na druhou stranu je snadno napodobitelná, jedná se o slabou strategii.

Pouze společnost, která má strategii odlišnou, jedinečnou a jen těžko napodobitelnou, má strategii silnou a trvalou.[18]

3.4.1 Marketingové cíle

Podle Jakubíkové jsou „marketingové cíle odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“[14]

Marketingové cíle by měly být[13]:

1. Stanovené na základě rozpoznání potřeb zákazníků. Jinými slovy jde o respektování zásady „naš zákazník, náš pán“.
2. Identifikovány při respektování vnitřních a vnějších omezení.
3. Přesně, jasně a konkrétně vymezené. Jedná se o to určit, kterých konkrétních výrobků a cílových zákazníku se dané cíle budou týkat.
4. Vhodné. Cíle musí zapadat do souboru základních cílů podniku.
5. Srozumitelné. Je tím míněno to, aby cíle byly jasné a pochopitelné pro všechny podnikové úrovně.
6. Měřitelné v určitých časových etapách. Cíl, který není měřitelný, nemůže být jasně formulován, a tudíž nemá smysl.
7. Reálné. Znamená to, že stanovené cíle musejí být pro firmu dosažitelné.
8. Akceptovatelné. Musejí být v souladu s prioritami podniku.
9. Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné. Cíle musejí vzájemně harmonizovat, jinak bude docházet k nepřehledným situacím a komplikacím. Pokud tým bude tyto cíle sdílet, lze předpokládat značnou aktivitu a iniciativu při jejich plnění.
10. Hierarchicky uspořádané. Dosažení jednoho cíle musí předcházet splnění cíle jiného. Proto je nutné, aby cíle byly v hierarchické posloupnosti

Cílem každé firmy by mělo být odhalení potřeb a přání zákazníků a na základě správné kombinace marketingového mixu tyto potřeby a přání uspokojovat a dosáhnout tak splnění i dalších cílů firmy.[14]

Jak Jakubíková dále uvádí „formulace cílů vyžaduje vhodné, nekonfliktní klima ve firmě, vyznačující se schopnostmi kladení otázek, systémového myšlení, soustředěného zaměření na určitou vrstvu problému, určení míry a potřebnosti detailu, týmovou práci, obousměrnou komunikaci.“[14]

Marketingové cíle plní následující funkce[14]:

- Koordinační – všechny marketingové činnosti se zaměřují na hlavní cíle firmy.
- Řídící – všechna rozhodnutí jsou zaměřena na dosažení požadovaného stavu.
- Kontrolní – hodnocení jednotlivých marketingových činností ve vztahu k naplnění stanoveného cíle a včasné provedení nutných korektur v případě vzniku odchylek.

3.4.2 Realizace marketingových strategií

Při realizaci marketingových strategií má důležitý význam organizační struktura firmy, rozhodovací systém i způsob odměňování pracovníků a firemní kultura, zvláště pak systém hodnot, které pracovníci sdílejí.[28]

3.4.3 Monitorování a kontrola marketingových strategií

Monitoring a kontrola stanovených marketingových strategií umožňuje sledovat marketingové činnosti, měřit výkon a srovnání se zvolenými marketingovými cíly, díky čemuž může dojít k případné úpravě strategií. [28]

V případě, že firma odhalí nedostatky v marketingové strategii, rozhodne se pro důkladnější kontrolu a tou je marketingový audit. Rozlišujeme dva typy auditu:

- Externí, který je prováděn externími subjekty.
- Interní, který vychází z firemního informačního a kontrolního systému a je vypracováván oddělením firmy, které je podřízeno přímo vedení. [28]

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI

V rámci analytické části nejprve provedu identifikaci společnosti, její historii a organizační strukturu. Následně přejdu k analýze marketingového prostředí firmy a na podkladě výsledků těchto analýz zpracuji SWOT analýzu a vymezím tak její silné a slabé stránky, příležitosti a případné hrozby.

4.1 Identifikace společnosti

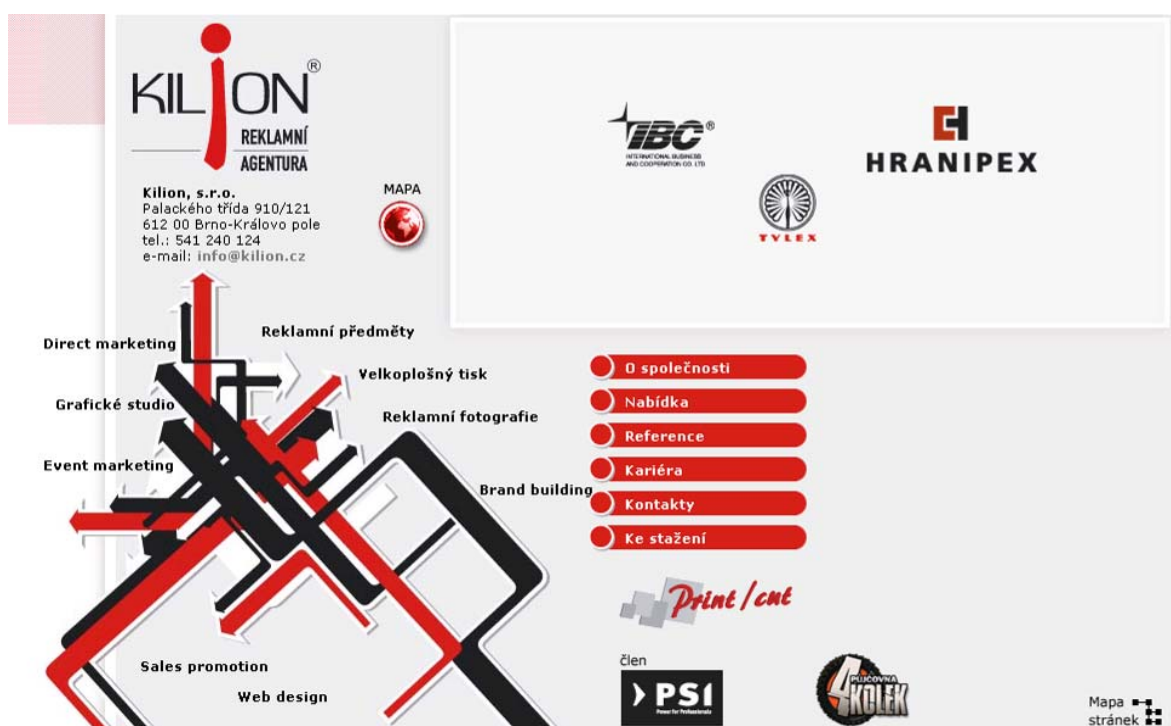
Analýza strategické pozice firmy bude provedena ve firmě Kilion, s.r.o. Tato firma poskytuje komplexní služby v oblasti marketingové komunikace a reklamy. Firma vznikla v roce 2005 a sídlí v Brně. V současné době firma zaměstnává celkem 4 zaměstnance na hlavní pracovní poměr, 2 zaměstnance na částečný úvazek a dále s firmou spolupracuje 1 externista na základě živnostenského listu. V čele firmy jsou dva jednatelé a také společníci. Podíl ve firmě každého z nich činí 50%. Základní kapitál firmy je 200 000 Kč.

Předmět podnikání je rozdělen do dvou oblastí. První je reklamní činnost a marketing, druhou pak provozování velkoobchodu. Produkty a služby firma dodává jak velkým korporacím, tak i malým a středním podnikům. Výjimkou nejsou ani soukromé osoby.

Obrázek 6: Logo firmy (Zdroj: interní materiály)



Obrázek 7: Náhled internetových stránek firmy (Zdroj: www.kilion.cz)



4.2 Historie firmy

Zakladatel společnosti se od ukončení studií pohyboval ve světě reklamy. Svoji kariéru odstartoval u reklamní agentury Bílý medvěd, kde získával první pracovní zkušenosti a důležité kontakty. První zlom nastal v roce 1997, kdy se rozhodl svoje místo u reklamní agentury opustit a osamostatnit se. Začal tedy podnikat v oboru reklamy sám na základě živnostenského oprávnění. Druhým významným datem je rok 2005, kdy se svým společníkem založili dnešní reklamní agenturu Kilion, s.r.o. Společnost se stále rozvíjí a snaží se získávat si svoji klientelu.

4.2.1 Vize společnosti

Vizi společnosti, podle jeho jednatele, je být stabilní reklamní agenturou na českém trhu poskytující komplexní služby v oblasti marketingové komunikace a reklamy se soukromým kapitálem a dle svých sil rozšiřovat tržní podíl.

4.2.2 Poslání společnosti

Své poslání vidí společnost v poskytování kvalitních služeb svým klientům. Svých stanovených cílů dosahuje společnost především díky schopnostem zaměstnanců, kteří se snaží orientovat vždy na zákazníka a nejlépe řešit jejich přání či potřeby. V přístupu ke klientům se snaží prosadit prostřednictvím firemních hodnot. Snaží se o to, aby zákazník vnímal značku Kilion, s.r.o. jako firmu, která využívá čestnosti, spolehlivosti, kvality, kreativity a úcty.

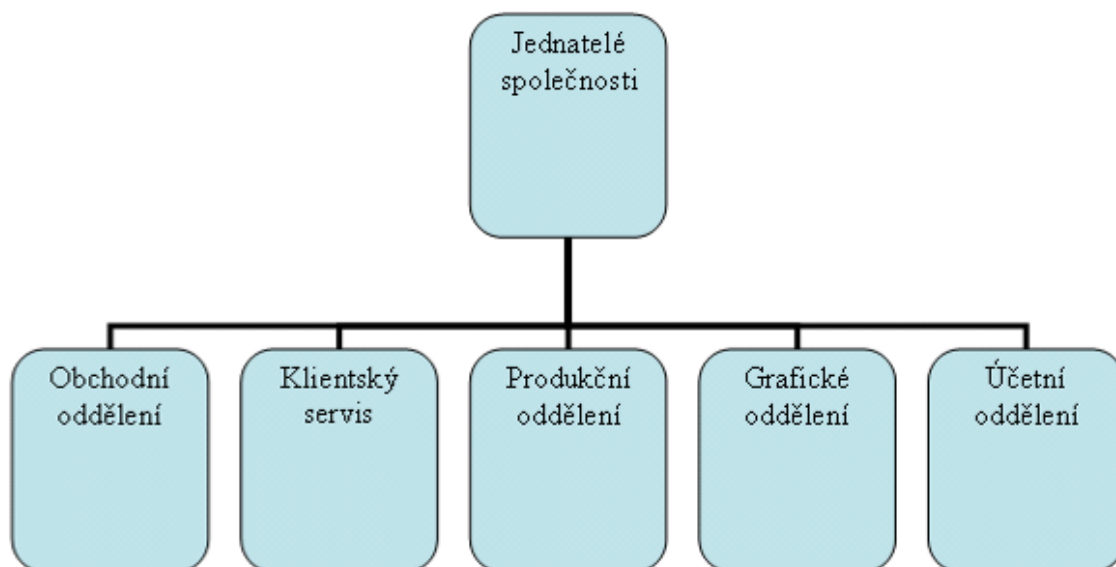
4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Analýza „7S“

4.3.1.1 Struktura

Jak je patrné z níže znázorněné organizační struktury, jedná se o formální organizační strukturu, kde je jednoznačně určená podřízenost a nadřízenost, odpovědnost, pravomoci jednatelů a zaměstnanců. Z pohledu rozhodovacích pravomocí se jedná o liniiovou organizační strukturu, kde vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou orientovány vertikálně. Rozhodovací pravomoci náleží jedině jednatelům společnosti, kterým jsou všichni zaměstnanci podřízeni. Výhoda této organizační struktury spočívá v jasném vymezení odpovědností a úkolů. Nevýhodou jsou pak velké nároky na odbornou znalost jednatelů firmy.

Obrázek 8: Organizační struktura firmy Kilion, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)



4.3.1.2 Spolupracovníci

Jak již bylo řečeno, firma Kilion, s.r.o., zaměstnává v současné době 6 zaměstnanců a jednoho externistu. Jednatel se společně s externím pracovníkem zabývá získáváním zakázek a hledáním nových klientů. V případě získání zakázky obchodní oddělení předává klienta klientskému servisu, konkrétně Account manažerovi. Ten s klientem komunikuje a stará se o něj po celou dobu realizace objednávky. Dalšími zaměstnanci jsou produkční a grafik, kteří se podílejí na výrobě a uskutečnění zakázky od prvního okamžiku. Mezi další zaměstnance patří účetní a asistentka jednatele.

Motivační systém ve firmě je rozdílný pro každé oddělení. Obecně platí, že každý zaměstnanec, který do firmy přinese zakázku, a která se posléze realizuje, získá z dané objednávky určitou provizi. U zaměstnanců z obchodního oddělení ovšem platí, že nárok na provizi ze zakázek mohou uplatnit až po splnění předem stanoveného měsíčního obratu, který činí 150 000 – 170 000 Kč. Co se týče dalších benefitů, každému zaměstnanci pracujícímu na hlavní pracovní poměr se za každý odpracovaný rok ve firmě navyšuje dovolená o jeden den a dále má nárok na jeden tzv. „sick day“ navíc. Každý nově přijatý zaměstnanec po uplynutí zkušební doby, která trvá 3 měsíce, má nárok na stravenky. Dále zaměstnavatel hradí nebo přispívá určitým zaměstnancům na jazykové kurzy a životní pojištění. Poměrně významným benefitem je flexibilní pracovní doba. Pokud to okolnosti vyžadují, je možné také vykonávat práci z domova. Tento benefit ovšem není reálně plošně

nabídnout všem. Lze říci, že pro každého zaměstnance je motivační program nastaven individuálně dle jeho potřeb.

4.3.1.3 Strategie

Strategie firmy zahrnuje tyto základní činnosti a procesy: udržení stávající klientely, získávání nových klientů, rozšiřování referencí a dobrého jména firmy. Pro dosažení svých ekonomických cílů se dále firma snaží poskytovat kvalitní služby za ceny, které jsou přijatelné pro zákazníky a současně výnosné pro firmu.

4.3.1.4 Styl řízení

Vedení firmy pověřuje své zaměstnance úkoly, které je nutné vykonat. Získává od nich potřebné informace pro vytvoření si globálního přehledu o dané problematice. V ojedinělých případech dochází k tomu, že vedení firmy ve vlastním zájmu nepředá zaměstnancům všechny informace, ale pouze ty potřebné pro splnění požadovaného úkolu.

Zaměstnanci firmy mají možnost vyjádřit svůj názor a vedení na ně často deleguje určitou část pravomocí. Odpovědnost a konečná rozhodnutí jsou však na řediteli firmy. Z uvedeného vyplývá, že se ve firmě uplatňuje demokratický styl řízení. Jeho výhodou je určitá sounáležitost a zainteresovanost pracovníků na řízení firmy.

4.3.1.5 Schopnosti

Jednatel společnosti se v oboru pohybuje již dlouhou dobu a dokáže se na trhu orientovat. Jako obchodní ředitel je schopen firmě zajistit dostatečné množství zakázek, které ji umožňují na trhu fungovat. Zaměstnanci dosahují dostačující kvalifikace pro pozici, kterou ve firmě zastávají. Jsou to lidé, kteří mají s výkonem tohoto povolání několikaleté zkušenosti a své práci dobře rozumí.

4.3.1.6 Systémy

Porady s jednateli firmy se konají pravidelně každý týden v pondělí. Na poradách se diskutuje o rozpracovaných, nedávno realizovaných a zamýšlených zakázkách. Každému pracovníkovi jsou přiděleny úkoly, termíny, do kterých je nutné daný úkol splnit.

V současné době je ve firmě zaváděn informační systém Adix, který je vytvořen tak, aby kompletně pokrýval požadavky společnosti v rámci projektového řízení zakázek. Při tvorbě systému byly požadavky kladeny zejména na zkvalitnění komunikace mezi

zaměstnanci společnosti a evidenci obchodních případů. Jedná se o webovou aplikaci, pro jejíž plné využití stačí jakýkoli internetový prohlížeč s podporou technologie Adobe Flash. Prostřednictvím tohoto systému jsou mezi zaměstnanci rozdělovány úkoly.

Informační systém je ve fázi zavádění a postupně je přizpůsobován požadavkům zaměstnanců. Na základě jejich postřehů jsou postupně přidávány nové funkce, upravují se původní funkce a funkcionality. Jednoduše řečeno se pozvolna odstraňují tzv. „dětské nemoci“, které s sebou vývoj tohoto systému nese.

Ve firmě má každý zaměstnanec přidělenou firemní e-mailovou adresu a pro elektronickou komunikaci je využívám Microsoft Office Outlook. Pro další potřeby komunikace má rovněž každý zaměstnanec k dispozici firemní mobilní telefon. Společnost používá operační systém Windows.

4.3.1.7 Sdílené hodnoty

Ve firmě panují neformální vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy, ale jak vyplývá z výše uvedené organizační struktury, vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jednoznačně definovány.

K integraci podniku také přispívají oslavy narozenin, vánoční firemní večírky nebo oslavy jiných významných událostí zaměstnanců, které tvoří významnou součást firemní kultury a upevňují vztahy na pracovišti.

Ke klientům zaměstnanci přistupují vždy s úctou a snaží se dosáhnout jejich maximální spokojenosti i za předpokladu, že splnění dané zakázky vyžaduje práci přesčas nebo o víkendu.

4.3.2 Analýza marketingového mixu

4.3.2.1 Produkt

Jak bylo již řečeno v úvodu analytické části této práce společnost Kilion, s.r.o. se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti marketingové komunikace a reklamy. Důraz je kladen na kvalitu produktů při současném docílení přijatelné ceny pro zákazníka.

1. Reklamní činnost a marketing

Firma Kilion, s.r.o., nabízí širokou škálu služeb v oblasti reklamy a marketingu. Mezi stěžejní služby a produkty patří následující:

- ***Grafické a DTP studio***

Agentura má vlastní grafické studio, které zajišťuje komplexní škálu služeb. Celé předtiskové přípravy - od grafického návrhu až po finální výstupy pro tisk. Pod grafické studio spadají oblasti: Web design, návrhy logotypů, tvorba corporate identity nebo tvorba tiskovin (letáků, katalogů).

- ***Reklamní předměty***

Šířka sortimentu reklamních předmětů je řádově v tisících druhů, počínaje klíčenkami, propiskami apod., konče velkými kolekcemi firemních oděvů šitých na zakázku. Klientům nabízí zboží od všech velkých dovozců i od českých výrobců.

- ***Event marketing***

Společnost nabízí klientům pořádání firemních prezentací, společenských akcí, teambuildingových aktivit, promotion aktivit, slavnostních rautů a banketů, tiskových konferencí, firemních večírků, coffee breaků a dalších akcí na klíč.

- ***Velkoplošný tisk***

Agentura poskytuje možnost tisku na strojích bez nutnosti laminace pro venkovní použití. Sortiment zahrnuje plněbarevné bannery, vlajky, plakáty, postery, billboardy, megaboardy, okenní grafiku, grafiku na auta, POS a POP materiály či světelnou reklamu.

- ***Digitální malonákladový tisk***

Další činností, kterou reklamní agentura Kilion, s.r.o. nově nabízí svým klientům je digitální tisk. Jedná se o technologii, kde jsou data zpracována v elektronické (digitální) podobě. Tištěný dokument je z počítače poslán rovnou na digitální tiskový stroj. Jedná se tedy o technologii, kde jsou vynechány mnohé přípravné operace v porovnání s klasickým (ofsetovým) tiskem. Tím se snižuje možnost vzniku chyb v přípravné fázi, zároveň se snižují fixní náklady na tisk, a to má samozřejmě dopad na výslednou cenu tiskoviny. Digitální tisk je vhodný pro malé a střední náklady, kde nejsou fixní náklady spojené s přípravou tisku.

- ***Ostatní služby***

Firma se také zabývá půjčováním gastro inventáře, stanů, topidel či vybavení pro zajištění doprovodných programů nejrůznějších akcí, ať už propagačních či soukromých.

V nabídce firmy nalezneme čtyřkolky, skákací hrad, trampolíny, taneční podložky, nafukovací reklamy, dětská elektrická vozítka nebo aparatury pro ozvučení akcí.

2. Velkoobchod

Jedná se o nákup zboží za účelem dalšího prodeje klientům či jiným organizacím. Firma zde vystupuje jako prostředník mezi výrobcem, dodavatelem a koncovým zákazníkem. Nejedná se o hlavní činnost firmy, ale o podpůrnou činnost v rámci podnikání v oblasti reklamy a marketingu. Pro klienty tak může zprostředkovat nákup od nejrůznějších reklamních předmětů až po materiál určený k výrobě bannerů a tiskovin

4.3.2.2 Price

Při stanovení cen firma vychází především z nákladů na danou službu či výrobek, ke kterým je přidána určitá cenová přírážka. Zároveň se také orientuje na základě cen nejbližší konkurence. Její snahou je stanovit nejnižší možnou cenu při současném zachování ziskovosti a dosahovat tak růstu tržního podílu. Vzhledem k situaci na trhu v minulém i současném roce se tato strategie firmě osvědčila a pomohla jí získat významné klienty konkurence.

Ceny se od vzniku firmy nikterak výrazně nezměnily a zůstávají na stejné úrovni. Firma nenabízí svým klientům žádné věrnostní programy ani množstevní slevy. Zde spatřuji určitý prostor pro pozitivní komunikaci s klienty a budu se této problematice také věnovat v návrhové části této práce.

4.3.2.3 Promotion

Tuto část marketingového mixu reklamní agentury obecně, a stejně tak i firma Kilion, s.r.o., poměrně zanedbávají. Ale faktem je, že podle zadavatelů reklamy jsou, při rozhodování o tom, které firmě svoji zakázku svěří, relevantní především reference, doporučení a informace z dobrých zdrojů. Zadavatelé reklamy se dále shodují, že velkou roli pro ně hrají webové stránky a prezentace firmy. [8]

Společnost Kilion, s.r.o. spíše spoléhá na osobní kontakty než na vlastní propagaci. Z jednotlivých komunikačních nástrojů firma používá pouze Direct marketing. Account manager či pracovníci obchodního oddělení telefonicky kontaktují stávající klienty a informují se na případné zakázky. Firma má také vypracované firemní materiály, které poskytuje novým klientům jak v tištěné tak v elektronické podobě.

Firma každoročně, v rámci self promotion, zasílá svým klientům novoroční přání. Nejvýznamnější zákazníky obdaruje drobným dárkem jako například keramickou pokladničkou s logem firmy a pro ostatní klientelu mají obchodní zástupci k dispozici firemní balení malých belgických čokolád.

4.3.2.4 Place

Společnost využívá přímé distribuční cesty a své služby či zboží dodává přímo konečným spotřebitelům. Výhodou je, že má možnost poskytovat služby i mimo své sídlo. V této oblasti vychází zcela ze zadání klientů a místo konečné realizace služby nebo předání produktu se řídí jejich požadavky. Příkladem mohou být akce spadající do kategorie event marketing či polepy výkladních skříní. V těchto případech se konečná fáze realizace odehrává mimo sídlo firmy. Způsob předání produktů se uskutečňuje dle předběžné domluvy s klientem a liší se případ od případu. Někdy, jako u dodávky reklamních předmětů, lze využít poštovní přepravy, jindy jsou konečné produkty zákazníkovi dopraveny osobně zaměstnanci firmy nebo si je klient vyzvedává sám.

4.4 Analýza vnějšího prostředí

4.4.1 Analýza mikroprostředí

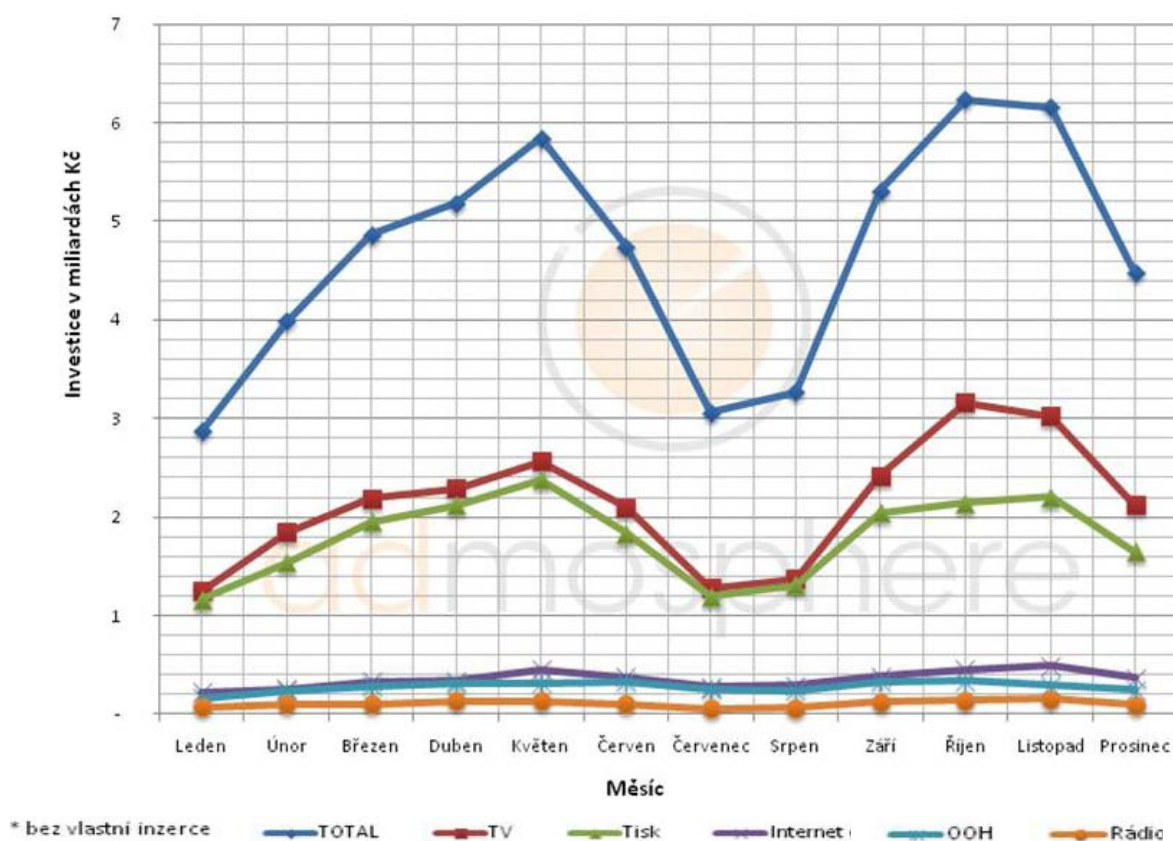
4.4.1.1 Analýza reklamního trhu

Až do roku 2008 se reklamní odvětví posilovalo jak personálně, tak i z hlediska investic. Podle údajů *TNS Media Intelligence*, jež monitorovala reklamní výdaje padesátky největších reklamních zadavatelů, si v roce 2007 klasická média polepšila oproti roku 2006 o 1,9 % (hrubý růst v ceníkových cenách). V absolutních číslech se jedná celkem o 49,3 miliard korun. Investice přitekly hlavně do televize, která vykázala růst o 2,9 %. Kromě televizní reklamy se vyšších investic dočkala i rádia, která navíc získala 2,4 %, a mimo jiné i venkovní reklama, která si polepšila o 9,3 %. Naopak mírně stagnoval tisk (-0,21 %) a nejvíce ztratila kinoreklama (-3,8 %). Největším "šplhounem" byl jako každoročně internet, jenž podle odhadů mediálních agentur loni zaznamenal nárůst reklamních investic přesahující 20 %. Podle *SPIR* činily výdaje na on-line reklamu dvě miliardy korun. [5]

V roce 2009 zaznamenal reklamní trh dopady hospodářské krize. Reklamní agentury zaznamenaly oproti předchozím rokům pokles tržeb zhruba o 5 %. Problém zaznamenaly především tištěná média. Opačnou situaci zažíval reklamní trh na internetu. Ten byl v průběhu krize stabilní a nepatrně rostl. Agenturám, které se nezabývají internetovou reklamou tržby v průběhu roku 2009, z důvodů ekonomické krize povětšinou klesaly. Nejhuře na tom byly agentury, které se specializují především na reklamu pro televizi a nejrůznější výstavy. [12]

Trh s reklamou zaznamenal v roce 2010 jen nepatrné oživení o 1 – 2 %. Podle průzkumu společnosti Admosphere se v minulém roce v České republice proinvestovalo více než 56 miliard korun (v ceníkových cenách). Z této sumy nejvíce inkasovala televize (25,6 mld. Kč) a tisk (21,5 mld. Kč), následuje internet (4,3 mld. Kč), OOH (3,3 mld. Kč) a rozhlas (1,3 mld. Kč). [1]

Graf 1: Vývoj investic do reklamy v roce 2010 dle mediatypů (Zdroj: admosphere.cz)



V současné době reklamní trh zdaleka nedosahuje takové úrovně jako v roce 2008 a ještě nejspíše potrvá, než se na ni opět dostane. Vzhledem k ropné krizi, událostem v arabských zemích a plánu zvýšit DPH, což se určitých médií může dotknout, odhadují

někteří odborníci, že trh poroste maximálně o jedno až dvě procenta. Současným trendem zadavatelů reklamy, kteří snižují rozpočty na svoji medializaci, jsou požadavky na stejnou úroveň služeb za méně peněz. Roste tak tlak na vynalézavější řešení a postupy. Z toho důvodu zaznamenáváme častější využívání sociálních sítí jako nástroje pro reklamní komunikaci. [4]

Na českém trhu se vyskytuje jak regionální, tak nadnárodní konkurence. Velké Nadnárodní agentury sídlí převážně v Praze a v Brně. Lze říci, že právě ony tvoří a ovlivňují ceny na trhu. Díky své lokalizaci mají však poměrně vysoké režijní náklady, a to jim neumožňuje cenu příliš snižovat. Především menší podniky nemohou nebo nechtějí mít kancelář v hlavním městě, a tak se usazují v regionech. Zde potom vzniká značné konkurenční prostředí a odehrávají se zde mnohdy tvrdé boje o klienty, čímž je vyvíjen tlak na cenu, zároveň na kvalitu poskytovaných služeb. Diferenciace služeb reklamních a komunikačních agentur je velmi malá. V rámci regionálního trhu mnohdy rozhoduje cena, rychlost a kvalita poskytovaných služeb.

4.4.1.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

o Potenciální nová konkurence

Pro vstup do odvětví neexistují žádné bariéry. Nároky na kapitál při založení reklamní agentury nejsou nikterak velké, ovšem je nutné mít dostatečný kapitál pro zajištění chodu podniku i v obdobích, kdy agentury musejí provádět platby rozsáhlých kampaní svých zákazníků, a to až do doby, uhrazení vystavených faktur klientem. Často také dochází k pozdržování plateb apod. Na tyto skutečnosti musí být vedení nově vznikající firmy dobře připraveno.

V současné době taky dochází k poměrně tvrdým bojům o zadavatele reklamy, kterých vzhledem k doznívání ekonomické krize není mnoho. Ti ovšem většinou upřednostňují na trhu již zavedené společnosti, které mají dobré reference, dovedou se na trhu dobře orientovat a vlastní potřebné technologie. Určitou překážkou pro nově vznikající agentury proto může být také nedostatek kontaktů na zadavatele a případně i dodavatele.

Povinností a samozřejmostí pro zadavatele reklamy, tak i agentury, je dodržování smluv. Pro pojištění rizik nedodržení závazků, pak dochází k právním opatřením, se kterými jsou spojené i případné finanční výdaje.

○ **Konkurence v odvětví (rivalita)**

Konkurence v rámci odvětví poskytovaných služeb je na regionálním trhu opravdu velká. Vedení firmy konkurenci sleduje zejména z hlediska vývoje cen za služby v oblasti tisku a grafického zpracování. Za konkurenčně silné firmy pro společnost Kilion, s.r.o. považují následující:

Aetna, spol. s.r.o.

Společnost Aetna, spol. s.r.o. je na trhu už od roku 1992. Zaměstnává 31 pracovníků. Klientům nabízí portfolio služeb počínaje konzultacemi v oblasti marketingu přes realizace kampaně až po analyzování a vyhodnocení úspěšnosti uskutečněných projektů. Řadí se mezi členy AKA (asociace komunikačních agentur). Mezi její klienty patří: A.S.A. (ATL/BTL); AutoCont (ATL/BTL); Autodesk (BTL); CPI Group (BTL); Datart (BTL); ELI LILLY (BTL); Hewlett-Packard (BTL); K2 Atmitec (ATL/BTL); Konica Minolta (ATL/BTL); Oriosa (BTL); Pramos (BTL); Scuderia Praha (BTL); Strojírna Oslavany (ATL/BTL); Tesco Stores ČR a SK (BTL); Tech Data Distribution (ATL/BTL); Xella ČR a SK (BTL).[29]

Za svoji úspěšnou kampaň realizovanou v roce 2009 označila kampaň pro firmu Konica Minolta: „Svoboda tisku“. Jednalo se o outdoorovou kampaň na 50 billboardových plochách (oblasti: D1 a velká města), doplněná kreativním direct mailem, inzertním přebalem magazínů Euro, Ekonom a Profit včetně printové image inzerce. Cílem kampaně bylo oslovení středního a vyššího managementu firem v ČR se sdělením bezstarostného tisku na strojích Konica Minolta.[29]

Arkadia, s.r.o.

Na trhu se pohybuje od roku 1994. Zaměstnává 15 pracovníků. Je majetkově provázána se společností Estetico což je mezinárodní poskytovatel veletržních služeb a firmou Green Agency zabývající se oborem sport marketing. K jejím klientům se řadí: Telefónica O2 Czech Republic (BTL); Elektrowin (ATL/BTL); Konica Minolta Business Solution Czech Minolta (ATL/BTL), Develop (BTL); Ptáček velkoobchod Koupelny Ptáček – (BTL); TNT Express Worldwide (ATL/BTL); Euro Mall Centre Management (ATL/BTL); Podravka (BTL); Auto Kelly (BTL); Estetico (ATL/BTL); S Morava leasing (ATL/BTL); Den Braven Czech and Slovak Den Braven (BTL); Českomoravský cement (BTL); MUT Tubes (ATL/BTL); Centrála cestovního ruchu Jižní Moravy (ATL);

Regionální hospodářská komora Brno (ATL/BTL); Green Agency (ATL/BTL); Pomalý svět Jasmine SPA (ATL/BTL); Jihomoravský kraj (ATL); Plynostav Pardubice (BTL); TPK Apetito (BTL); 2N Telekomunikace (ATL/BTL); BMW Renocar (BTL); American Bohemian Corporation Sunizer (ATL/ BTL). [29]

Za svoji úspěšnou kampaň realizovanou v roce 2009 považuje Elektrowin: osvětová ekologická roadshow, 2009–2010. Jedná se o rozsáhlou kampaň a interaktivní ekoshow pod názvem „Zatočte s elektroodpadem“. Projekt měl upozornit na rostoucí množství vysloužilých elektrospotřebičů a motivovat veřejnost, aby je odevzdávala k recyklaci. Hlavním cílem této marketingové komunikace bylo kontinuální zvyšování ekologického povědomí lidí o zpětném odběru v duchu motto společnosti Elektrowin „Životní prostředí – náš společný zájem“. Projekt zahrnoval veškeré materiály pro průběh roadshow včetně studie a následné produkce promo sestavy. Průměrně se akcí účastnilo téměř tisíc obyvatel, kteří shromáždili 1 tunu elektroodpadu. [29]

Año agency

Na trh vstoupila v roce 1997. Zaměstnává 11 zaměstnanců. Její klienty tvoří: KBA Grafitec Performa, Rapida; Pivovar Chotěboř; Shell Helix Academy; Ptáček Koupelny Ptáček; Kratochvíl parket KPP_exclusive; ČT Diginoviny; EFKO Igráček; Trust Port; TS Bohemia; Home Credit; ArchDesign; Ross Čechovka; Magnum Parket; Denisa Nová – DNB; Extruindustrie; IVT tepelná čerpadla IVT; SSAB; Magnum Office; Unidrain; ADI Interier; 5P Agency; Tuffy; Lavare. [29]

Za svůj úspěch v roce 2009 považuje zaváděcí kampaň pro Pivovar Chotěboř. [29]

Marco reklamní agentura/BBN

Společnost byla založena v roce 1994. Má 23 zaměstnanců a je součástí mezinárodní sítě BBN The Business Branding Network. Mezi klienty patří především Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR Dny zdraví (BTL); Valosun Uroval Manosa, Biopron 9, Proimun (ATL/BTL); LeasePlan ČR LeasePlan (ATL/BTL); Home Credit Home Credit(BTL); Veletrhy Brno Styl, Kabo (ATL/BTL); Tataa Molecular Diagnostics Tataa(BTL); Amersport Converse (ATL/BTL); Bosch Diesel Bosch (BTL); Contipro Hyiodyne(BTL); E.ON E.ON(BTL); Poldi Hutte Poldi (BTL); Střechy Praha Střechy Praha (ATL/BTL); Potrusil Potrusil (ATL/BTL); KILI KILI (ATL/BTL); Hotel Atlantis

Atlantis (ATL/BTL); Arch Design Arch Design (BTL); Symbol Technologies Motorola (BTL); FSC ČR FSC (ATL/BTL); AlcaPlast Alca (ATL/BTL). [29]

Za úspěšnou kampaň realizovanou v roce 2009 považuje zvýšení povědomosti o značce FSC. Forest Stewardship Council (FSC) Česká republika je pobočka mezinárodní nevládní neziskové organizace. Jejím cílem je podpora ekologicky šetrného, sociálně prospěšného a ekonomicky životaschopného obhospodařování lesů. Tím pomáhá chránit ohrožené a devastované světové lesy. V České republice je FSC málo známou značkou. Cíle nízkorozpočtové komunikační kampaně byly následující: Zvýšení schopnosti rozpoznat značku FSC (podpořená znalost) u cílových skupin; zvýšení schopnosti vysvětlit, co značka znamená (spontánní interpretace); zvýšení ochoty upřednostnit při nákupu výrobky se značkou FSC před ostatními. Řešení: Na základě přesné definice cílových skupin nejvíce nakloněných myšlenke FSC (sociologický výzkum před kampaní) byl s ohledem na výši rozpočtu vybrán následující komunikační mix: internet (Facebook, Microsite, PPC, bannery, PR texty, direct mail), s cílem získat tzv. opinion leaders; PR (media relations, články v odborném tisku, denících, magazínech, internetové servery), s cílem vysvětlit myšlenku FSC; venkovní reklama (billboardy), s cílem podpořit rozpoznání značky a povědomí; MHD (plakáty), s cílem podpořit rozpoznání značky a povědomí. Výsledky po 1/3 kampaně (říjen – prosinec 2009): Facebook: 487 fanoušků microsite: 3978 návštěv, 8436 zobrazení stránek, 450 zaslaných srdcí z Microsite PR: celkem 12 výstupů v hodnotě cca 250 tis. Kč + výrazně zvýšená návštěvnost www stránek FSC ČR. [29]

Jak je patrné všichni výše uvedení konkurenti se na českém trhu pohybují výrazně delší dobu než agentura Kilion, s.r.o. Stejně tak všechny firmy mají větší počet zaměstnanců. Výhoda, která z toho pro ně plyne, je že mají větší množství referencí a dále mají možnost pracovat na více zakázkách zároveň, což by u firmy Kilion, s.r.o. nebylo příliš reálné z důvodů nedostačující zaměstnanecké kapacity. Vzhledem k již zmíněné ekonomické krizi také došlo k tomu, že některé agentury byly nuceny trh opustit, čímž došlo k růstu rivality mezi firmami. Ona rivalita také pramení z toho, že tyto firmy a agentura Kilion mají často stejné klienty. Ukazuje se tak, že i přes dobré vztahy s klientem nelze spoléhat na jeho věrnost. Obzvláště teď, kdy trh stagnuje, a reklamní agentury bojují o zákazníky. V tom ale může být velká příležitost pro společnost Kilion, s.r.o., která dokáže nabídnout stejné služby při nižších cenách. Nicméně se tento předpoklad potvrdil i

v minulém roce, kdy se firmě podařilo mimo jiné získat klienty jako AutoCont, Autodesk, Tech Data Distribution kteří dlouhodobě spolupracovali výhradně s agenturou Aetna. [29]

○ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Kilion, s.r.o., využívá celou řadu dodavatelů v závislosti na požadavcích klientů. Nejvyužívanější jsou především výrobci reklamy. Jedná především o ofsetové tiskárny, tiskárny pro potisk reklamních předmětů, dodavatele reklamních předmětů, dodavatele prvků pro 3D reklamu nebo výrobce POS a POP materiálů. Společnost Kilion, s.r.o., se snaží, za předpokladu, že je to ekonomicky výhodné, nahradit tyto dodavatele vlastními zdroji, čímž snižuje jejich vyjednávací sílu. Z toho důvodu má v poslední době snahu modernizovat a nově vybavovat tiskařské i grafické studio. Dalšími dodavateli jsou například mediální agentury, poskytovatelé reklamních ploch, televize, rádia nebo hotely a pohostinství.

Obecně jejich vyjednávací síla není příliš velká, jelikož těchto dodavatelů se na trhu pohybuje značné množství a firma proto nemá o zajištění zakázek nouzi. Stejně tak náklady na přechod k jiným dodavatelům nejsou nikterak velké.

○ **Vyjednávací síla odběratelů**

Lze říci, že klíčovým klientem pro agenturu Kilion, s.r.o., je každý zákazník. Nicméně ze strategického hlediska jsou pro společnost důležití především bonitní klienti, u kterých má firma jistotu, že dostojí svým závazkům v podobě úhrady objednaných služeb. Jedná se především o firmy působící v rámci celé ČR. Tyto firmy jsou také ochotny za své požadavky utratit více finančních prostředků, než malé neznámé subjekty. Za strategicky významné klienty pro společnost lze označit především Všeobecnou zdravotní pojišťovnu ČR, Modrou pyramidu stavební spořitelny, a.s., a společnost Hartmann – Rico, a.s. Vyjednávací síla těchto strategicky významných klientů je značná, jelikož pro společnost představují velkou část příjmů. Ztráta každého takového klienta by mohla mít na společnost negativní dopad. Firma se proto snaží svým klientům poskytovat kvalitní služby za přijatelnou cenu a dále uplatňuje ke svým klientům osobní přístup. Pro jejich oslovení nepoužívá plošného oslovení. Potenciální klienty se snaží přesvědčit svými referencemi. Dále společnost také využívá osobního doporučení anebo se účastní veřejných výběrových řízení.

○ **Hrozba substitučních výrobků**

V tomto případě je poměrně obtížné nalézt přímý substitut za celou škálu služeb, které společnost a obecně reklamní agentury nabízejí. V určitém smyslu je možné za substituci považovat, když se zákazník rozhodne nevyužít služby poskytované agenturami a zprostředkuje si požadovanou službu sám. K tomuto kroku se v minulém roce některé firmy uchýlovali, a to především z důvodů omezených rozpočtů na vlastní propagaci a medializaci.

4.4.2 Analýza makroprostředí – PEST analýza

4.4.2.1 Politické faktory

V současné době je u moci středopravá vláda složená z trojkoalice stran ODS, TOP09, VV, které se obecně orientují na podporu právnických osob a podnikání. Jejich současnou snahou je prosazení daňových reforem, o kterých se blíže zmiňuji v následujícím bodu – Ekonomické faktory. Jejich hlavním cílem je podle ministra financí Miroslava Kalouska snížení administrativních nákladů daňových poplatníků a státu. Mělo by se v ideálním případě jednat o jednoduchý daňový systém, který bude dlouhodobě stabilní.

Pro firmu Kilion, s.r.o. by z toho plynuly výhody v podobě úspory administrativních nákladů, které souvisí s placením daní. Nicméně zrušení některých daňových výjimek, které firma a zaměstnanci využívají, by znamenalo zvýšení daně. Zjednodušit a zlevnit placení daní by mělo především zavedení Jednotného inkasního místa, kde by podnikatelé platili všechny odvodné povinnosti, tzn. jak daň z příjmu, tak i sociální a zdravotní pojištění.

4.4.2.2 Ekonomické faktory

Vládní koalice původně uvažovala snížit odvody firem na sociálním pojištění o 1,8 procenta. Toto snížení by pravděpodobně lidé na své čisté mzdě vůbec nepoznali. Důvodem toho bylo přesvědčení, že sociální pojištění je neškodlivější daň, která brzdí firmy, aby nabízely nová pracovní místa. Někteří politici ovšem oponovali, že snížení je pro firmy tak malé, že by stejně pravděpodobně žádná nová pracovní místa nenabídla.[16]

Nakonec se dohodli na tom, že změna sazby DPH je větší jistotou. Koalice se domluvila, že snížená sazba bude existovat ještě příští rok a od ledna se zvedne na 14 procent, přičemž základní sazba bude 20 procent. Od roku 2013 dojde ke sjednocení sazeb na 17,5 procenta.[16]

Daňové zatížení firem se tak nemění. Ty se budou chovat stejně i nadále. Výsledkem může být, že budou méně ochotny přidávat zaměstnancům na platech. Dalším výsledkem může být to, že budou raději práci dávat živnostníkům než vytvářet nové pracovní pozice. [4]

Další možnou změnou v rámci připravované daňové reformy by měla být nová daň z úhrnu mezd, která by měla ušetřit firmám. Pokud návrh schválí vláda a parlament, mělo by dojít od roku 2013 k tomu, že firmy budou odvádět pojistné za zaměstnance místo současných 34 procent z hrubé mzdy pouze 32 procent ze součtu všech mezd včetně odměn funkcionářů firmy a dohod o provedení práce nad 5000 Kč měsíčně. Tím by se údajně měly odvody firem přibližně o jednu šestnáctinu snížit. Na druhou stranu zaměstnancům daňová reforma naopak zvyšuje pojistné na zdravotním pojištění o dvě procenta a to ze 4,5 na 6,5 procent. V tomto případě by to mohlo mít za následek to, že zaměstnanci budou požadovat po zaměstnavateli zvýšení své mzdy. Dalšími změnami chystané daňové reformy by mělo být zrušení superhrubé mzdy a zdanění hrubé mzdy 19 % daní z příjmů FO (firmám by pak měla zůstat výše daně stejná na 19 %), sleva na dítě se zvýší o 150 Kč a nově bude zaveden zaměstnanecký paušál, což je sleva na dani ve výši 3000 Kč ročně.[22]

Pokud se zaměříme na hrubý domácí produkt, zjistíme, že podle údajů Českého statistického úřadu zaznamenal HDP ve 4. čtvrtletí roku 2010 růst o 2,6 procent. Podle šéfa české pobočky agentury ZenithOptimedia Petra Majerika se váže vývoj cen reklamy na vývoj HDP, a to zhruba v této úměře: pokles nebo nárůst HDP o 1 procento znamená pokles nebo nárůst výdajů do reklamy asi o 5 procent. [1]

Za tohoto předpokladu došlo tedy ve 4. čtvrtletí minulého roku k nárůstu výdajů do reklamy o cca 13 % což by potvrzovalo pomalé zlepšování situace na reklamním trhu a znamenalo by to nové příležitosti pro firmu Kilion,s.r.o.

Tabulka 3: HDP (Zdroj: Český statistický úřad)

HDP důchodovou metodou v mil. Kč			
Název	2007	2008	2009
Náhrady zaměstnancům	1516305	1633469	1607525
Mzdy a platy	1144983	1244553	1244175
Sociální příspěvky zaměstnavatelů	371322	388916	363350
Čisté daně z výroby a dovozu	324831	333090	322327
Daně z výroby a z dovozu	406593	418193	423855
Dotace (-)	-81762	-85103	-101528
Hrubý provozní přebytek a smíšený důchod	1694324	1722438	1696013
Spotřeba fixního kapitálu	611231	639034	654553
Čistý provozní přebytek a smíšený důchod	1083093	1083404	1041460
Hrubý domácí produkt	3535460	3688997	3625865

4.4.2.3 Sociální faktory

Klienty firmy Kilion, s.r.o. jsou především podnikatelé a právnické osoby. Jak již bylo zmíněno, trh se stále vyrovnává s následky ekonomické krize. Z toho plyne, že klienti při svých omezených rozpočtech vynakládají méně finančních prostředků na vlastní propagaci. Tuto skutečnost firma Kilion, s.r.o. pociťuje prostřednictvím poklesu objemu zakázek. Nicméně situace na trhu se mírně lepší a vzhledem k tomu, že se firma orientuje především na cenu a je schopná nabízet srovnatelné služby s konkurencí, nemá na ni tato situace tak výrazně negativní dopad jako na mnohé konkurenční agentury.

S nástupem reklamních agentur u nás je možné zaznamenávat jejich postupný vývoj. V počátku vznikaly tzv. full service agentury. Tyto agentury poskytovaly svým klientům kreativní řešení, account handling a mediální nákup. Posléze z důvodů požadavků klientů na přesnější zacílení a detailní plánování začaly vznikat firmy specializované na BTL aktivity, internetovou reklamu a komunikaci nebo promotion. Tento rozpad na čím dál více specializované agentury neustále pokračuje. Celý trh se řídí podle požadavků a přání klientů. Jak uvádí odborník na reklamu a marketingovou komunikaci Evžen Hart: „Budoucnost patří agenturám, které jsou dostatečně velké i malé, dostatečně mezinárodní i

lokální, dostatečně efektivní i kreativní. Při tom všem odborně na výši, zábavné a s velmi dobrým poměrem výkonu cena. Agentury budou muset být schopny obsloužit skupiny, které mají velké i malé značky, klienty s mezinárodním přesahem, ale s lokálními specifiky. Klienty s obřími rozpočty i klienty doufající, že provokativní kreativita jim vynahradí skromné prostředky na komunikaci.“ [11]

Aby toto byly agentury schopny splnit, musejí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců a rozvíjet jejich schopnosti.

Společnost Kilion, s.r.o. se v současné době potýká s problémem, kdy nemůže nalézt vhodné zaměstnance s požadovanými schopnostmi a dovednostmi.

4.4.2.4 Technologické faktory

S neustálým vývojem informačních technologií se otevírají nové možnosti v oblasti působení na požadované segmenty zákazníků a současně v technologii zpracování reklamy.

Jednou z cest jak oslovit případné klienty svým portfoliem služeb jsou kromě prioritních kontaktů cílené prezentace, webové stránky a direct mail. Obzvláště v případě reklamních agentur velice záleží na kreativním zpracování všech svých prezentačních materiálů. Bohužel u reklamního odvětví platí obecně, že v tomto směru je nejméně inovativním odvětvím vůbec.

Aktivita společnosti Kilion, s.r.o. naznačují, že si tento fakt uvědomuje a v přípravě jsou nové webové stránky. Stejně tak plánuje vytvořit interaktivní prezentaci, kterou umístí na svůj web, přičemž bude obsahovat portfolio služeb a realizovaných prací.

Společnost se zároveň snaží sledovat současné trendy ve vývoji softwarových nástrojů pro grafické zpracování a stejně tak technologií v oblasti tisku.

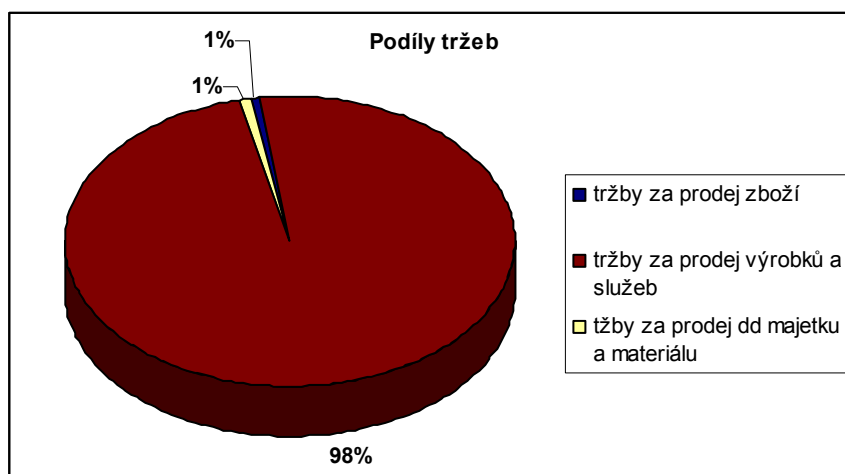
V současné době také roste síla sociálních technologií, konkrétně sociálních sítí, které lze pro účely prezentace klientů využít. Ovšem prezentace na tomto typu médií není vždy vhodná pro kohokoliv. Důležitým předpokladem pro správnou komunikaci je vhodné zacílení, dobrá znalost fungování sociálních médií a v neposlední řadě jistá kreativita.

4.5 Vývoj tržeb

V této kapitole se budu věnovat rozboru a vývoji tržeb za období od roku 2007 do roku 2010. Celkové tržby společnosti se skládají z tržeb za zboží, dále z tržeb za prodej výrobků a služeb a příležitostně také tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Jak znázorňuje následující graf, největší podíl na celkových tržbách mají především tržby za prodej výrobků a služeb, které tvoří až 98% tržeb celkových.

Graf 2: Podíly jednotlivých tržeb na tržbách celkových (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

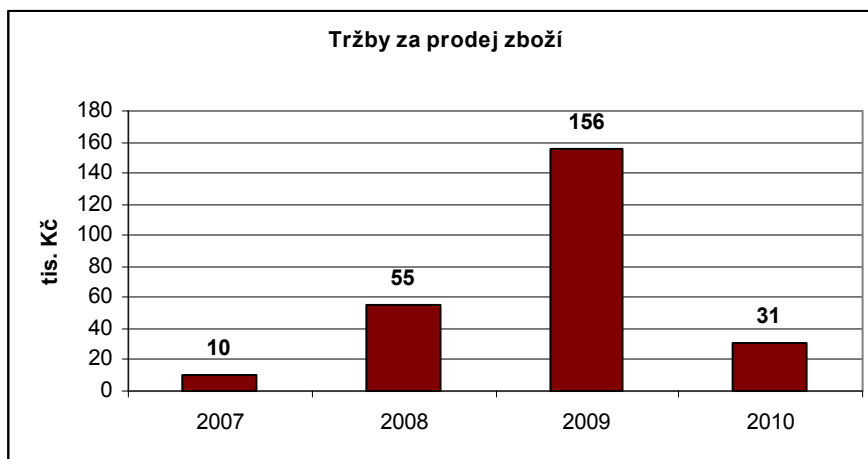


Jak je možné pozorovat z údajů v níže uvedené tabulce a následně také z grafu, nejvíce tržeb za zboží firma Kilion, s.r.o. zaznamenala v roce 2009. V tomto roce nicméně také zaznamenala poměrný pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb, což bylo výsledkem dopadu ekonomické krize. Ovšem nejednalo o pokles nikterak drastický.

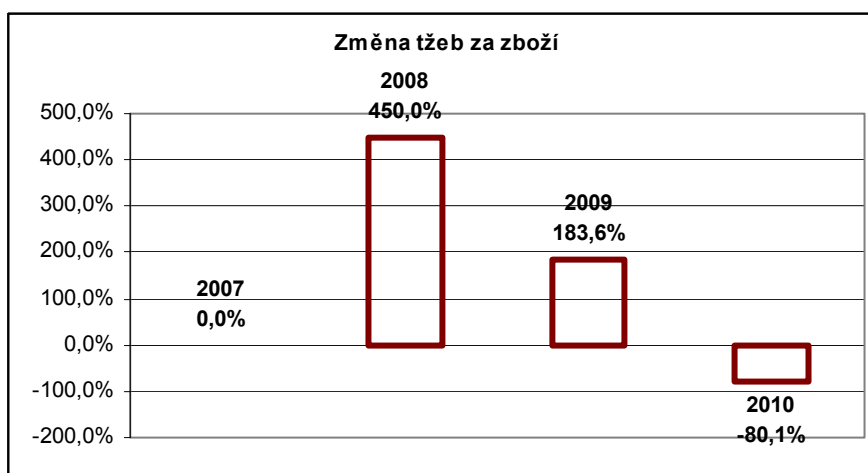
Tabulka 4: Vývoj tržeb za zboží (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

rok	2007	2008	2009	2010
tržby za zboží	10	55	156	31
změna tržeb	0,0%	450,0%	183,6%	-80,1%

Graf 3: Tržby za prodej zboží (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 4: Změna tržeb za zboží (Zdroj: Vlastní zpracování)

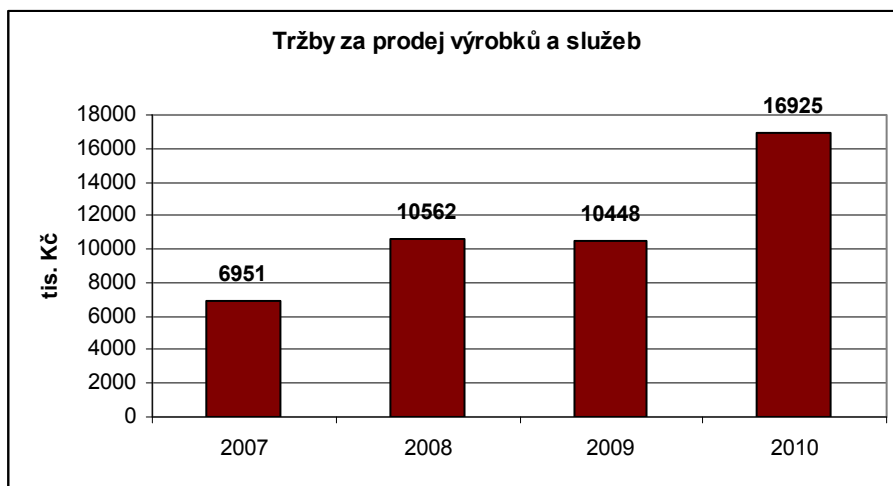


Tržby za prodej výrobků a služeb tvoří významnou část příjmů firmy. S výjimkou roku 2009, kdy firma zaregistrovala pokles těchto tržeb, tyto tržby rostou. Minulý rok dokonce firma zaznamenala 62 % nárůst tržeb oproti roku předchozímu. To do jisté míry může znamenat, že ekonomická krize je již na ústupu.

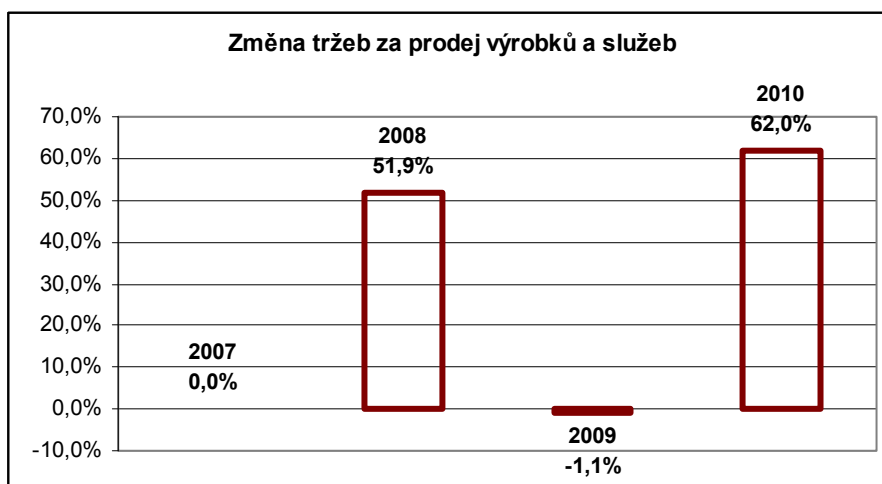
Tabulka 5: Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

rok	2007	2008	2009	2010
tržby za prodej výrobků a služeb	6951	10562	10448	16925
změna tržeb	0,0%	51,9%	-1,1%	62,0%

Graf 5: Tržby za prodej výrobků a služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 6: Změna tržeb za prodej výrobků a služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

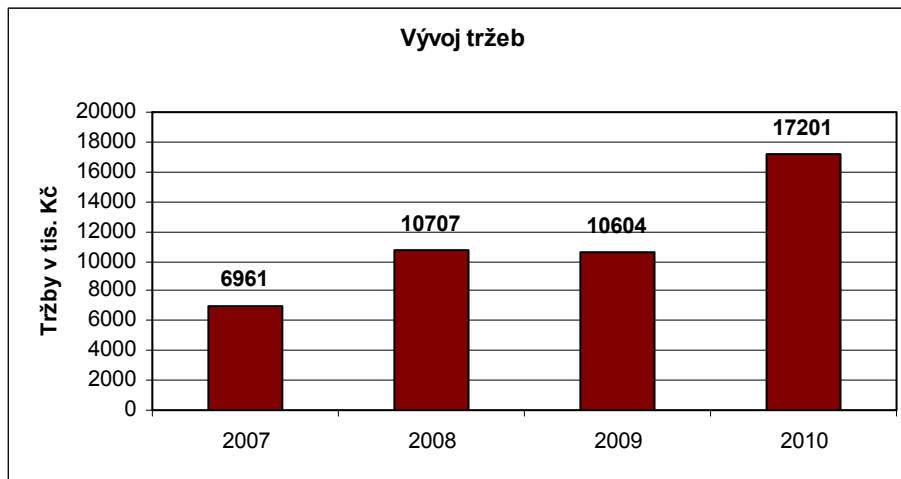


Vývoj celkových tržeb víceméně koresponduje s výš uvedenými daty týkajícími se tržeb za prodej výrobků a služeb, jelikož jak bylo již zmíněno, tvoří 98 % podíl tržeb celkových.

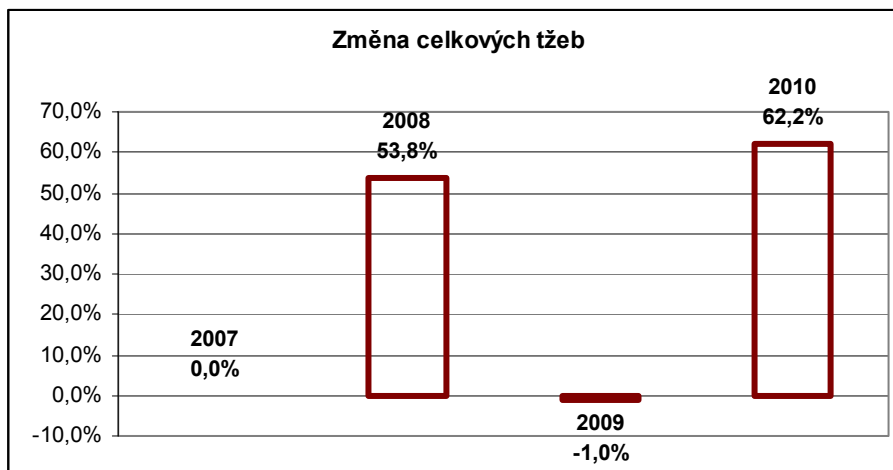
Tabulka 6: Celkové tržby (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

rok	2007	2008	2009	2010
tržby celkem	6961	10707	10604	17201
změna celkových tržeb	0,0%	53,8%	-1,0%	62,2%

Graf 7: Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 8: Změna celkových tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)



4.6 SWOT analýza

Tabulka 7: SWOT analýza firmy Kilion, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí	
<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ředitel firmy – schopný obchodník ▪ motivační systém v podobě provize ze zakázky – motivace zaměstnanců získávat nové objednávky a klienty 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ průvodní problémy při zavádění nového informačního systému adix do praxe. ▪ občas chaotické a neúplné zadávání úkolů zaměstnancům ze strany vedení ▪ pro klienty chybí volně dostupné

<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaměstnanecké benefity ▪ schopní zaměstnanci ▪ maximální orientace na zákazníka 	<p>databáze o realizovaných projektech a jejich efektivitě</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatečné vzdělávání zaměstnanců ▪ zastaralé webové stránky ▪ nedostatečná self promotion
---	---

Vnější prostředí	
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ oslabení konkurence z důvodů doznívání ekonomické krize – přebírání klientů ▪ boom sociálních sítí jako média pro marketingovou komunikaci ▪ dopad daňové reformy ▪ růst HDP – nárůst výdajů do reklamy 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ omezení rozpočtu zadavatelů reklamy na vlastní prezentaci = úbytek klientů. ▪ dopad chystané daňové reformy. ▪ nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání u firmy Kilion, s.r.o.

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky firma má schopné a poměrně dobře motivované zaměstnance. Jako jednu z výrazných slabých stránek spatřuji v absenci volně dostupné databáze realizovaných projektů se současným zhodnocením jejich efektivity a zároveň zastaralé webové stránky s minimem relevantních informací. Jako velká příležitost, která by mohla pomoci přilákat nové klienty, se mi jeví možnost využití sociálních sítí a slevových portálů jak pro vlastní propagaci firmy, tak pro propagaci klientů. Významnou hrozbou by pak mohl být úbytek klientů, ovšem firma si tuto variantu příliš nepřipouští a nepředpokládá ji.

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

5.1 Formulace cílů

V současné době lze tvrdit, že agentura Kilion, s.r.o. v podstatě nemá žádnou marketingovou strategii. Z toho důvodu lze předpokládat, že stanovení marketingových, personálních a tržních cílů a definování činností k nim vedoucím, bude pro společnost přínosem. Za jeden z hlavních strategických cílů považuji nutnost zefektivnit propagaci vlastních služeb společnosti Kilion, s.r.o.

5.1.1 Cíle v oblasti marketingového mixu

Všechny níže uvedené cíle týkající se marketingového mixu budou podrobněji popsány a vysvětleny v následující kapitole **5.2 Návrhy v oblasti marketingového mixu**

5.1.1.1 Nový produkt - Fotokalendář

Přilákat nové klienty prostřednictvím nabídky nového produktu, který by spočíval ve vývoji programu, který by byl umístěný na webových stránkách firmy a byl by klientům volně k dispozici ke stažení. Tento program by umožňoval po stažení a následné instalaci vytvářet vlastní fotokalendáře. Zmíněný produkt by byl uveden do provozu do 30. 9. 2012.

- **S** – cíl je specifický, je zde stanoven způsob, jak cíle dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – po uvedení produktu do provozu bude možné sledovat odezvu klientů.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován.

5.1.1.2 Slevové servery a sociální síť

Přiblížit služby také ostatním nepodnikatelským subjektům. Zde mám na mysli především malonákladový digitální tisk a předměty nacházející se v sortimentu půjčovny firmy jako jsou čtyřkolky, elektrická vozítka nebo skákací atrakce. Tohoto cíle by mělo být dosaženo prostřednictvím propagace služeb a speciálních nabídek na sociálních sítích a

slevových serverech, kde budou služby nabízeny za výhodnou cenu jednou za dva měsíce od 1. 3. 2012.

- **S** – cíl je specifický, je zde také stanoven konkrétní postup, jak tohoto cíle dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – okamžitě po zadání nabídky na slevové servery, lze sledovat odezvu zákazníků a jejich zájem o produkty.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován (nabídka jednou za dva měsíce)

5.1.1.3 Nové webové stránky

Modernizace vzhledu webových stránek společnosti do 30. 10. 2012. Stránky by měly odlišit agenturu od ostatních zajímavým vizuálním vzhledem. Musí především obsahovat prezentace úspěšně zvládnutých projektů prostřednictvím vytvoření volně dostupné databáze o realizovaných projektech a jejich efektivitě. Dále by měla obsahovat případové studie, informace o týmu zaměstnanců, jejich způsobu práce z čehož by měla vyplývat jedinečnost firmy. Stránky by také měly lákat uživatele k opakovaným návštěvám, čehož by mělo být dosaženo tím, že firma bude mít na svých inovovaných webových stránkách prostor, kam bude uvádět novinky, návody, doporučení, postřehy a trendy ze světa marketingu.

- **S** – cíl je specifický, jsou zde stanoveny konkrétní požadavky na nový vzhled webu.
- **M** - cíl je měřitelný – po uvedení stránek do provozu si firma může ověřit, zda jsou všechny požadavky splněny.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že cíl je dosažitelný a reálný.
- **T** – cíl je časově specifikován.

5.1.1.4 Zkvalitnění služeb zákazníkům

Dále také společnosti navrhuji vytvořit systém pro hodnocení služeb a jejich kvality ze strany zákazníků. Toho bude dosaženo tím způsobem, že klientům bude po realizaci

jejich zakázky zaslán krátký formulář, který bude reflektovat jejich spokojenost s provedenou službou. Na základě tohoto předpokládám výsledky v podobě udržení a zkvalitnění spolupráce se současnými i novými klienty.

- **S** – cíl je specifický, je zde také stanoven konkrétní postup, jak tohoto cíle dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – po dokončení služby bude vedení informováno o tom, zda byl formulář zaslán a jaká je jeho návratnost.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován v tom smyslu, že po realizaci každé zakázky bude klientům tento formulář zaslán.

5.1.1.5 Cenová zvýhodnění klientům

Nabízet klientům cenové zvýhodnění prostřednictvím věrnostních programů v oblasti digitálního tisku. Firma by poskytovala klientům slevu v podobě 10% snížení základní ceny při objednávce nad 5 000 Kč. Cenové zvýhodnění by firma svým klientům nabízela od 1. 3. 2012.

- **S** – cíl je specifický, je zde stanoven způsob, jak cíle dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – bude možné sledovat odezvu klientů a množství opakovaných objednávek.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován.

5.1.1.6 Self promotion

*Zefektivnit self promotion. Tohoto cíle může firma dosáhnout především rozesilání nevšedních novoročních přání klientům společnosti Kilion, s.r.o. v období listopadu až prosince roku 2012. V tomto směru bude velice důležité vyzdvihnout symboly společnosti, kterými jsou například křížovatka tvořená šipkami nebo výrazné *ı* ve slově Kilion znázorněné v logu firmy. Tento cíl je podrobněji popsán v kapitole 5.2.4.1.3. **Self promotion.***

- **S** – cíl je specifický, je zde také stanoven konkrétní postup, jak cíle dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – postupné zjišťování odezvy této propagace od klientů.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován.

5.1.2 Tržní cíle

Tento cíl je podrobněji popsán v kapitole **5.2.4. Komunikační strategie**.

5.1.2.1 Navýšená objem odbytu služeb

Zvýšení objemu odbytu služeb o 10 % prostřednictvím propagace sortimentu půjčovny a získáváním nové klientely. Termín realizace 31. 12. 2012.

- **S** – cíl je specifický, v následující kapitole je stanoven konkrétní postup, jak tohoto podílu dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – na konci roku bude možné odpovědět na otázku, zda bylo daného odbytu dosaženo či nikoliv.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že na základě výzkumů trhu, je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován.

5.1.3 Personální cíle

5.1.3.1 Zkvalitnění výběrového řízení

Zkvalitnit způsob výběrového řízení s uchazeči o zaměstnání prostřednictvím zavedení několikakolového výběrového řízení, kdy budou schopnosti uchazečů otestovány zadáním případových studií a vyhodnocení jejich řešení vedením firmy. K zavedení tohoto opatření by mělo dojít neprodleně vzhledem k nově nabízené pozici Sales manager.

- **S** – cíl je specifický, je zde stanoven konkrétní postup, jak cíle dosáhnout.
- **M** - cíl je měřitelný – s odstupem času bude patrné, zda byl návrh pro firmu přínosný a dokázal firmě vybrat vhodné zaměstnance či nikoliv.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován

5.1.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Zajistit v následujícím roce vzdělávání zaměstnanců a zvyšovat tak jejich odbornost (školení, kurzy, ...). Za splnění tohoto cíle odpovídá vedení firmy.

- **S** – cíl je specifický, je stanoven postup vedoucí k dosažení cíle.
- **M** – cíl je měřitelný.
- **A** – předpokládám, že cíl je všemi akceptovatelný.
- **R** – předpokládám, že je cíl dosažitelný a reálný.
- **T** - cíl je časově specifikován.

5.2 Návrhy v oblasti marketingového mixu

5.2.1 Produktová strategie

Společnost Kilion, s.r.o. nabízí širokou škálu služeb v oblasti reklamy a marketingu. Jak bylo také již zmíněno, společnost zakoupila nový přístroj pro digitální tisk, který je vhodný především pro malé a střední náklady. Pomocí digitálního tisku lze realizovat především tisk letáku, vizitek, PF, brožur, plakátů nebo kalendářů.

V rámci digitálního tisku bych doporučila firmě, aby zaměřila svoji pozornost jednak na malé a střední firmy, a dále také aby se snažila oslovit i širokou veřejnost.

5.2.1.1 Oslovení široké veřejnosti - Fotokalendář

V rámci produktové strategie spatřuji příležitost v oslovení nového segmentu klientů, z oblasti široké veřejnosti. Pro ně bych navrhla firmě připravit nabídku spočívající

ve vývoji programu, který byl umístěný na webových stránkách firmy a byl by klientům volně k dispozici ke stažení. Tento program by umožňoval po stažení a následné instalaci vytvářet vlastní fotokalendáře o formátech A4 až A2 na fotopapíře či papíře 250 g/m². Součástí by byl také návod jak při vytváření kalendáře postupovat. Klient by měl možnost zvolit si jako počáteční měsíc libovolný měsíc v roce. Program by také umožňoval fotografie v určité míře upravovat, měnit pozadí kalendáře nebo vkládat text. Výsledný kalendář bude klient moci on-line objednat na internetových stránkách firmy.

Tabulka 8: Ceník kalendářů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkt	Cena	od 2 ks	od 5 ks	od 10 ks	od 25 ks
Kuchyňský a narozeninový kalendář	226	204	181	170	158
Ležící stolní plánovací kalendář	226	204	181	170	158
Nástěnný kalendář A2 (panorama)	590	531	472	443	413
Nástěnný kalendář A3, 12+1 stran	408	367	327	306	286
Nástěnný kalendář A3 (panorama)	408	367	327	306	286
Nástěnný kalendář A4, 12+1 stran	317	285	254	238	222
Roční 11listý plánovací kalendář	90	81	72	68	63
Stolní kalendář, 12+1 stran	226	204	181	170	158

Nástěnný kalendář A3 panoramatický na fotopapír	635
Nástěnný kalendář A3 na fotopapír	635
Nástěnný kalendář A4 na fotopapír	454

Ceny se odvíjejí od cen konkurence a jsou o 10 % nižší, čímž bychom mohli přilákat zákazníky. V období měsíců listopad – prosinec ceny vzrostou o 20%.

Z určitého pohledu se může jevit jako nevýhoda tohoto návrhu, že pokud by klient využil tento typ služby, firma by si nemohla účtovat práci grafika. Také by tato služba byla zákazníky využívána především sezóně a to v měsících listopad – prosinec, tedy v období blížících se Vánoc. Nicméně umožní to oslovit další typ zákazníků a představit jim ostatní služby a produkty, které firma nabízí. A vezmeme-li v úvahu, že náklady na zavedení této služby jsou pro firmu nulové, jelikož má vlastní zaměstnance, kteří jsou schopni program vyvinout, může to firmě přinést jedině zisk.

Pokud bychom uvažovali, že odbyt produktu bude minimálně 300 ks za rok, při průměrné ceně za produkt 421,73 Kč by byl zisk pro firmu 132 600 Kč.

Vývoj tohoto programu je odhadován na dobu jednoho měsíce, a náklady na vývoj programu jsou odhadovány na částku 15 000 Kč. Vývoj programu by firma zadala společnosti Nets.cz, s.r.o., se kterou úzce a dlouhodobě spolupracuje.

5.2.1.2 Slevové servery - Oslovení malých a středních firem

Pro oslovení malých a středních firem bych navrhovala zaměřit se na nabídku tisku 200 kusů vizitek na křídovém papíře za zvýhodněnou cenu. Tuto nabídku by firma propagovala prostřednictvím slevového serveru slevomat.cz, čemuž se budu blíže věnovat v následující kapitole **5.2.3.1.2. Slevové servery**.

5.2.1.3 Nové webové stránky

Většina zadavatelů reklamy, jak vyplývá z analytické části této práce, se shoduje na tom, že rozhodující pro výběr realizační agentury není její reklamní kampaň, ale především referenční projekty. Dále pak také webové stránky, kde tito lidé často hledají základní informace. Webová prezentace společnosti Kilion, s.r.o. je velice nedostatečná, neobsahuje žádné výše zmíněné informace o realizovaných projektech a design stránek je dle mého názoru zastaralý a nezajímavý. Navrhují vytvořit kompletně nové webové stránky, jejichž posláním bude především odlišit agenturu od ostatních a prodat její přednosti a to rychle, jasně a zajímavě. Tyto stránky by měli především obsahovat následující tři části:

- Reference o realizovaných projektech s hodnocením úspěšných projektů a jejich efektivity pro klienta. Ukázky a náhledy realizovaných prací by měly být samozřejmostí.
- Představení realizačního týmu a jeho způsobu práce, jelikož ten může být také mnohdy při výběru reklamní agentury zásadní.
- Část vyhrazenou pro novinky ze světa reklamy, kde by jednou za určitý čas byly uváděny nejnovější marketingové trendy a zajímavé články.

Dále také navrhují výše zmíněné reference zpracovat do elektronické podoby tak, aby se dali klientům rozesílat prostřednictvím elektronické pošty, což by umožnilo oslovovat klienty například prostřednictvím direct mailu.

Tato inovace nebude firmu nic stát, jelikož je schopná ji realizovat vlastními silami za pomoci svých zaměstnanců.

5.2.1.4 Zkvalitnění služeb zákazníkům

Společnosti by také v rámci zkvalitňování svých služeb a udržování dobrých vztahů s klienty pomohlo vytvoření krátkého formuláře pro hodnocení služeb a jejich kvality ze strany klientů. Formulář by byl klientům zasílán elektronicky a bylo by pouze na nich, zda se rozhodnou formulář vyplnit či nikoliv. Tento formulář by zasílali pracovníci z oddělení klientského servisu a následně by vedení určilo jednoho pracovníka z tohoto oddělení, který by měl na starosti vyhodnocování daných dokumentů.

Přínosem pro firmu by bylo pěstování vztahů s klienty, kteří by viděli, že firmě na jejich spokojenosti záleží a jejich případné připomínky bere vážně. Dále také firma bude moci předcházet či odstranit určitá negativa, která klient vnímá.

5.2.2 Cenová strategie

Stanovení cen se ve většině případů odvíjí jednak od cen dodavatelů a firma vychází také z cen konkurence. K těmto cenám připočítává agenturní provizi, která se pohybuje v rozmezí 20 % - 30 %.

Zde bych firmě navrhla komunikovat s klienty prostřednictvím cenových zvýhodnění a prostřednictvím věrnostních programů v oblasti digitálního tisku. Stálým klientům doporučuji poskytovat slevu v podobě 10% snížení základní ceny při objednávce nad 5 000 Kč.

5.2.3 Komunikační strategie

V rámci komunikační strategie je hlavním cílem zvýšit povědomí o firmě u nepodnikatelských subjektů a tím také zvýšit objem odbytu o 5%. Propagace bude v tomto případě zaměřena především na sortiment půjčovny a digitální tisk. Pro komunikaci budou použity následující prostředky:

- Reklama, kde se zaměřím na propagaci prostřednictvím sítě Facebook, slevových serverů a dále navrhnu možnosti self promotion.
- Public relations. Zde se zaměřím na komunikaci s klienty, kteří navštíví webové stránky firmy.

5.2.3.1 Reklama

Cílem reklamy bude představit firmu širší veřejnosti. V současné době firma Kilion, s.r.o. má založenou stránku na síti Facebook, kde prezentuje sortiment půjčovny, ovšem stránka spíše stagnuje. Nemá příliš návštěvníků ani nových členů. Články, které administrátoři zde publikují, nejsou natolik zajímavé, aby dokázali oslovit stávající členy.

5.2.3.1.1 Sociální síť Facebook

Cílem firmy na těchto stránkách bude oslovit jak muže, tak ženy spadající do věkové kategorie 18 let a více, kteří bydlí v Brně a v okolí Brna do vzdálenosti 80 km. Klíčová slova v inzerátu, pro konkrétnější zacílení jsou vybírána z toho co uživatelé Facebooku používají ve svých profilech jako zájmy a budou obsahovat označení: čtyřkolky, adrenalin, auta, motorky, zábava, miluju volný čas, sport, motorsports, rychlé auta. Odhadovaný dosah dle Facebooku je v tomto případě 18 040 uživatelů.

Obrázek 9: Náhled inzerátu na síti Facebook (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.facebook.com)



Uživatelé, kteří kliknou na výše znázorněný odkaz, budou automaticky přesměrováni na stránku, kterou má firma založenou na síti Facebook a to konkrétně na stránku zobrazující informace o firmě, kde mimo jiné naleznou také odkaz na webové stránky půjčovny.

Reklamní kampaň na Facebooku je založena na předem stanoveném rozpočtu, kdy se platí za kliknutí. Kampaň bude časově omezena, za jedno kliknutí na inzerát bude cena stanovena na cca 12 Kč (0,65 USD). Kampaň bude zkušebně spuštěna na jeden měsíc, kdy bude rozpočet na tuto dobu stanoven na 8 800 Kč. Po uplynutí této doby bude vyhodnocena účinnost kampaně a případně se přistoupí ke změnám textové, vizuální či

jiné části. Při zachování těchto cen by půlroční kampaň stála 52 800, kdy bychom inzerovaly vždy v intervalu jednou za dva měsíce.

5.2.3.1.2 Slevové servery

Slevové servery v poslední době zažívají opravdu velký boom, proto ho sledávám jako vhodným pro prezentaci firmy jak v oblasti půjčovny, tak v oblasti nabídky tisku. Navrhuji firmě Kilion, s.r.o. zaregistrovat se na serveru slevomat.cz, kde si firma bude moci vytvořit zdarma svůj profil. Zde pak bude moci nabízet svoje produkty potenciálním klientům za zvýhodněné ceny.

Jednou z takových nabídek bude sleva na 200 ks vizitek vytištěných na křídovém papíře za 420 Kč z původní katalogové ceny 600 Kč. Zákazníkům tak bude poskytnuta sleva ve výši 40 %. Nabídka by byla aktivována až po nákupu 10 zákazníky. Jako provizi si server slevomat.cz účtuje 20 % z prodaných kupónů.

Tabulka 9: Kalkulace inzerce na slevomat.cz (Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžná kalkulace					
počet ks	cena za ks	min. počet zákazníků	cena bez DPH	cena s DPH	konečný příjem pro firmu
200	2,5	10	500	600	6000

Kalkulace při slevě 40 %							
počet ks	cena za ks	min. počet zákazníků	cena bez DPH	cena s DPH	průběžná cena	provize pro slevomat	konečný příjem pro firmu
200	1,8	10	357	429	4286	20%	3571

Jak vyplývá z tabulky firma tak bude investovat do této formy propagace 2 429 Kč, což je rozdíl mezi příjmem, kterého by firma dosáhla při běžné kalkulaci a příjmem, kterého dosáhne prostřednictvím slevomatu.cz. Z toho plyne, že náklady činí 243 Kč na jednoho získaného zákazníka. Firma bude nabídku na stránkách tohoto slevového portálu opakovat jednou za 3 měsíce, tzn. celkem čtyřikrát do roka.

5.2.3.1.3 Self promotion

V případě self promotion je velice důležité zdůraznit symboly, které jsou s firmou Kilion, s.r.o. spjaty. Jedná se především o znázornění křižovatky pomocí šipek a dále symbol kravaty znázorněná ve slově Kilion.

Navrhuji jako novoroční přání posílat klientům červené kravaty, kdy na spodní části bude vyšité logo společnosti a podél kravaty bude vyšité grafické znázornění jak uvázat kravatu doprovázeno textem: „Víme jak na to!“. Kravaty budou určeny především klíčovými klientům a budou dodávány v černé dárkové krabičce.

Tabulka 10: Kalkulace reklamních dáreků (Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací)

kravata	124,40 Kč
potisk	28,00 Kč
dárkový obal na kravatu	40,00 Kč
celkem za ks	192,40 Kč
počet ks	50
celkem	9 620,00 Kč

Další možností je zajímavým grafickým způsobem zpracované přání na křídovém papíře, kde hlavním a dominantním symbolem bude právě křižovatka s textem: „Vydejte se tím správným směrem.“ či „Známe správný směr“. Výhodou zde je, že firma si tato přání může vyrobit vlastními silami, proto jsou náklady minimální.

Tabulka 11: Tisk papírových PF (Zdroj vlastní zpracování, dle interních informací)

tisk	4,30 Kč
náklad	1000 ks
celkem	2 150,00 Kč

5.2.3.2 Public relations

Pro získání publicity a budování dobrého jména firmy bych využila následující podobu PR sdělení a nosiče. Firma Kilion, s.r.o. bude mít v na svých inovovaných webových stránkách prostor, kam bude uvádět novinky, návody, doporučení, postřehy a trendy ze světa marketingu. Tuto činnost bude mít na starost jeden zaměstnanec, jehož úkolem bude jednou za týden umístit na stránky firmy určitý článek, video, odkaz apod.

Cílem tohoto kroku je zvýšit návštěvnost stránek firmy a získat pozitivní ohlasy od klientů, kterým by uváděné informace především měly sloužit. Vyhodnocování výsledků a reakcí klientů bude následně realizováno prostřednictvím zasílání dotazníků, o kterém se zmiňuji v kapitole 5.2.4. Zvýšení kvality nabízených služeb.

Tuto inovaci je firma také schopna zajistit za pomoci svých pracovníků, proto není potřeba vynakládat další extra náklady.

5.2.4 Distribuční strategie

Distribuce v současné podobě, funguje a není potřeba ji nikterak měnit. Způsoby doručení se určují na základě přání klienta tak, aby bylo dosaženo jeho maximální spokojenosti. V případě dovozu objednaných produktů firmou či prostřednictvím poštovního přepravce k zákazníkovi jsou tyto náklady účtovány klientovi.

5.3 Ekonomické shrnutí návrhů

Jak naznačuje tabulka uvedená níže, příjmy vyplývající z návrhu v oblasti produktu převyšují nad celkovými náklady, které bude v rámci realizace nové strategie nutné investovat. Hlavním cílem strategie je ovšem přilákat nové klienty a rozšířit jejich povědomí o firmě.

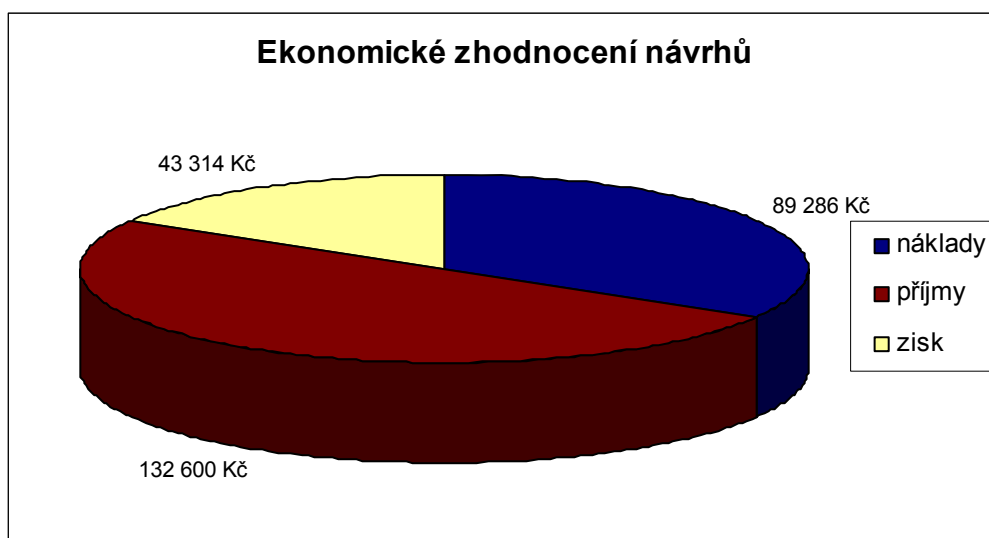
Tabulka 12: Ekonomické shrnutí nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příjmy			
položka	cena	počet ks	výše příjmů za rok
Kalendáře	442 Kč	300	132 600 Kč
celkem			132 600 Kč
Náklady			
položka	cena	počet měsíců	výše nákladů za rok
Kalendáře	15 000 Kč	1	15 000 Kč
Facebook	8 800 Kč	6	52 800 Kč
Slevomat.cz	2 429 Kč	4	9 716 Kč
Self promotion	11 770 Kč		11 770 Kč
celkem			89 286 Kč

Společnost očekává, že se do marketingové strategie bude investovat cca 95 000 Kč, proto je tento návrh odpovídající i po dohodě s vedením firmy.

Následující graf vyjadřuje ekonomické zhodnocení návrhů, kde jak je již patrné, příjmy, plynoucí z prodeje fotokalendáře, převyšují nad náklady vynaloženými za reklamu. Z čehož vyplývá, že zisk pro firmu činí 43 314 Kč.

Graf 9: Grafické vyjádření ekonomického zhodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

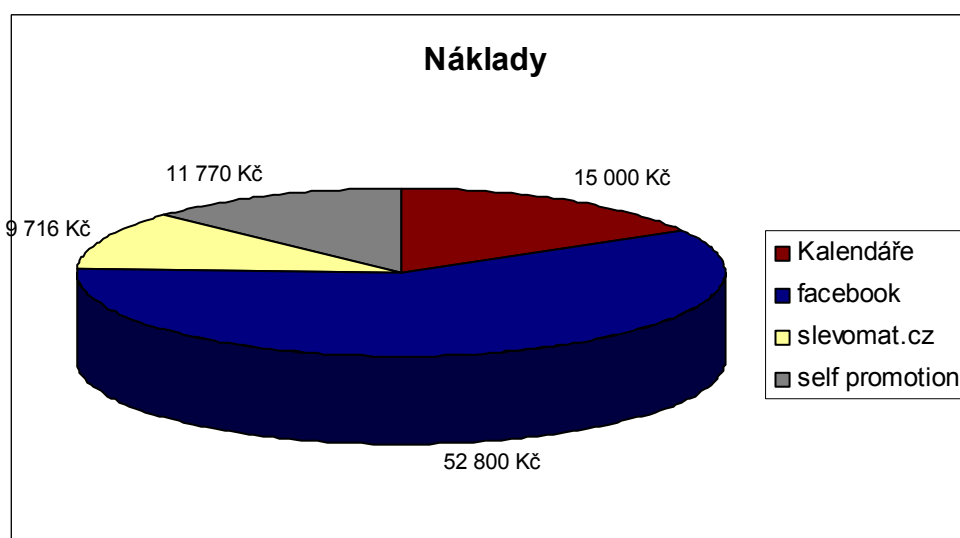


Pokud bychom detailněji rozebrali náklady, je z níže uvedeného grafu patrné, že největší položkou jsou náklady vynaložené na propagaci firmy na sociální síti Facebook, kde by reklamní kampaň probíhala 6 měsíců.

Druhou největší nákladovou položkou jsou náklady investované v rámci tzv. self promotion, kde se firma snaží oslovovat stávající klienty prostřednictvím zasíláním reklamních darů a tiskovin.

Nejnižší náklady vyžaduje propagace firmy prostřednictvím serveru slevomat.cz, kde firma investuje během čtyř měsíců částku 9 716 Kč.

Graf 10: Podíl nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)



6 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala návrhem marketingové strategie pro společnost Kilion, s.r.o. Podkladem mi byly zpracované analýzy současného stavu firmy a jejího okolí. Na základě jejich vyhodnocení jsem se rozhodla navrhnout opatření pro jednotlivé části marketingového mixu.

V první části práce jsem se zabývala zpracováním teoretických poznatků, které se týkají řešeného problému. Věnovala jsem se historickému vývoji marketingu, jeho definici, následně jsem se zaměřila na marketingové prostředí a formulování marketingových strategií. V následující části byla představena společnost Kilion, její předmět podnikání, vize a poslání.

Při zpracování praktické části jsem vycházela ze získaných teoretických poznatků a informací o firmě. Svoji pozornost jsem zaměřila na analýzu současného stavu firmy a jejího postavení na trhu, kdy jsem se podrobně zaměřila na analýzu vnitřního prostředí, konkrétně na analýzu „7S“ a analýzu marketingového mixu. Následně jsem přešla k analýze vnějšího prostředí, která se sestává z analýzy mikroprostředí, kde jsem se zaobírala analýzou reklamního trhu a Porterovou analýzou konkurenčního prostředí, a analýzy makroprostředí v podobě PEST analýzy. Dále jsem přešla k analýze vývoje tržeb. Výsledky všech těchto analýz a ostatních získaných informací mi posloužily pro vyhotovení interní a externí analýzy neboli SWOT analýzy. Z této analýzy vyplynuly důležité poznatky, které přispěly k návrhu jednotlivých opatření, týkající se marketingového mixu. Zde jednotlivé návrhy shrnu:

- Zavedení nového produktu – Fotokalendáře
- Nabídka produktů na slevových serverech
- Modernizace webových stránek a jejich prostřednictvím lépe, aktivněji a efektivněji komunikovat s klienty a vzdělávat je prostřednictvím zveřejňování zajímavostí a novinek ze světa marketingu a reklamy.
- Zavedení systému hodnocení spokojenosti zákazníků
- Zavedení cenových zvýhodnění pro stále klienty

- Komunikace s klienty a jejich oslovování prostřednictvím sítě Facebook a slevových serverů
- Zkvalitnění self promotion
- Zkvalitnění výběrového řízení
- Zajištění vzdělávání a zvyšování odbornosti zaměstnanců

Za osobní přínos považuji to, že jsem prakticky aplikovala teoretické poznatky získané studiem a dále vypracování marketingové strategie, která je po dohodě s vedením společnosti Kilion, s.r.o. pro firmu přijatelná. Doufám, že zavedení těchto návrhů do praxe pomůže firmě upevnit svoje postavení na trhu a vyřešit některé současné problémy.

Literatura

- [1] AUST, Ondřej. *Mediar.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Odhad: Reklamní trh letos poroste nejvýš o 5 %, televize a net dál ubere tisku. Dostupné z WWW: <<http://www.mediar.cz/odhad-reklamni-trh-letos-poroste-nejvys-o-5-televize-a-net-dal-ubere-tisku/>>.
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- [3] Český statistický úřad. *Apl.czso.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. HDP důchodovou metodou. Dostupné z WWW: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_duchodm>.
- [4] ČTK. *Financninoviny.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Nesnížení odvodů firmy podle analytiků spíše neovlivní. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/podnikatele/zpravy/nesnizeni-odvodu-firmy-podle-analytiku-spise-neovlivni/608308>>.
- [5] ČTK. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 2009 [cit. 2011-03-10]. Reklamní trh klesl o pětinu. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-37377200-reklamni-trh-klesl-o-petinu>>.
- [6] DUFEK, J.: *Marketing – cesta k úspěchu firmy*. 1. vydání. Cathy 1997, 233 s.
- [7] FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [8] GHANIOVÁ, Naďa. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 2003 [cit. 2011-04-03]. Reklamní agentury neumějí nabízet své služby. Dostupné z WWW: <[http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article\[id\]=13554380](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=13554380)>.
- [9] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D.: *Analýza podniku v rukou manažera*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [10] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O., *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

- [11] HART, Evžen. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 2010 [cit. 2011-03-15]. Jak se vyvinou reklamní agentury. Dostupné z WWW: <[http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article\[id\]=43739290](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=43739290)>.
- [12] HONZL, Karel. *Admosphere.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Roční vývoj investic do reklamy kopíruje chování Čechů. Dostupné z WWW: <[http://admosphere.cz/index.php?action=media_news\(=cze#20110308](http://admosphere.cz/index.php?action=media_news(=cze#20110308)>.
- [13] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] KINCL, J. a kolektiv.: *Marketing podle trhů*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [16] KOPECKÝ, Josef. Vláda změnila reformu. DPH se postupně sjednotí na 17,5 procenta. *IDnes* [online]. 2011, č.3, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/vlada-zmenila-reformu-dph-se-postupne-sjednoti-na-17-5-procenta-pu0-/ekonomika.aspx?c=A110310_110513_domaci_kop>.
- [17] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [18] KOTLER, P.: *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [19] KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [20] KOTLER, P., WONG,V., SAUNDERS,J., AMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [21] *Managementmania.com* [online]. 2011 [cit. 2011-12-15]. McKinsey 7S. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/organizovani/47-ostatni/252-mckinsey-7s>>.
- [22] MORÁVEK, Daniel. *Podnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-22]. Na kolik reforma skutečně sníží přímou daňovou zátěž OSVČ a firem? . Dostupné z WWW:

<<http://www.podnikatel.cz/clanky/danova-reforma-prima-danova-zatez-osvc-a-firem/>>.

- [23] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [24] SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E.: *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X
- [25] SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [26] THADDEUS, M.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [27] VOCELKA, Petr. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 2008 [cit. 2011-03-10]. V reklamě chybí lidé. Agentury přesto rostou. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-23168010-v-reklame-chybi-lide-agentury-presto-rostou>>.
- [28] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [29] Zoznam reklamních agentur a jejich prací. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 24. 5. 2010 , č. 21, [cit. 2011-05-04]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10000011-43739190-100000_detail-seznam-reklamnich-agentur-a-jejich-praci>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti.....	18
Obrázek 2: Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví.....	20
Obrázek 3: Rámec 7 – S firmy McKinsey	25
Obrázek 4: 4 P marketingového mixu	26
Obrázek 5: SWOT analýza	32
Obrázek 6: Logo firmy	36
Obrázek 7: Náhled internetových stránek firmy	37
Obrázek 8: Organizační struktura firmy Kilion, s.r.o.	39
Obrázek 9: Náhled inzerátu na síti Facebook	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí.....	23
Tabulka 2: Koncept 4P x 4 C	31
Tabulka 3: HDP	53
Tabulka 4: Vývoj tržeb za zboží	55
Tabulka 5: Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb	56
Tabulka 6: Celkové tržby	57
Tabulka 7: SWOT analýza firmy Kilion, s.r.o.	58
Tabulka 8: Ceník kalendářů	65
Tabulka 9: Kalkulace inzerce na slevomat.cz	69
Tabulka 10: Kalkulace reklamních dáreků	70
Tabulka 11: Tisk papírových PF	70
Tabulka 12: Ekonomické shrnutí nákladů	71
Tabulka 13: Harmonogram navrhovaných řešení.....	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj investic do reklamy v roce 2010 dle mediatypů	45
---	----

Graf 2: Podíly jednotlivých tržeb na tržbách celkových.....	55
Graf 3: Tržby za prodej zboží	55
Graf 4: Změna tržeb za zboží.....	56
Graf 5: Tržby za prodej výrobků a služeb.....	56
Graf 6: Změna tržeb za prodej výrobků a služeb	57
Graf 7: Vývoj tržeb	58
Graf 8: Změna celkových tržeb.....	58
Graf 9: Grafické vyjádření ekonomického zhodnocení	72
Graf 10: Podíl nákladů	72

SEZNAM PŘÍLOH

1. Rozvaha ke dni 31. 12. 2007
2. Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2007
3. Rozvaha ke dni 31. 12. 2008
4. Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2008
5. Rozvaha ke dni 31. 12. 2009
6. Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2009
7. Rozvaha ke dni 31. 12. 2010
8. Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2010

Rozváha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2007
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2007		27666654

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

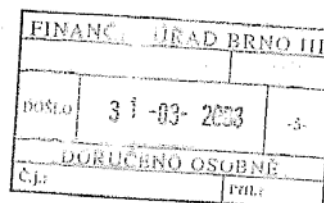
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	1 449	-33	1 416	870
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	425	-33	392	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	425	-33	392	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	1 024		1 024	870
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	56		56	56
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	944		944	516
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	24		24	298
D. I.	Časové rozlišení	12				

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO III		
DOŠLO	31-03-2008	-5-
DORUČENO OSOBNĚ		
Č.j.:	Příl.:	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	1 416	1 102
A.	Vlastní kapitál	14	-182	167
A. I.	Základní kapitál	15	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-265	-33
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	-117	
B.	Cizí zdroje	20	1 598	935
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	3	1
B. III.	Krátkodobé závazky	23	1 308	935
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	287	
C. I.	Časové rozlišení	25		



Sestaveno dne: 31.3.2008		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou <i>Jakub</i>
Právní forma účetní jednotky J. A. S.	Předmět podnikání REKLAMNÍ AGENTURA MARKETING	Pozn.:

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2007**
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

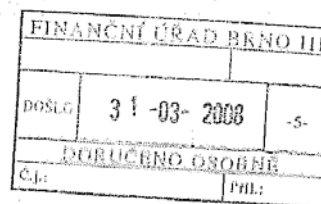
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1 x příslušnému finančnímu
úřadu

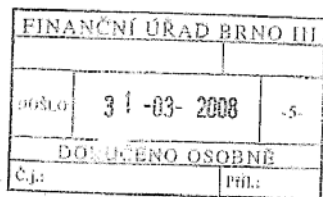
Rok	Misíc	IČ
2007		27666654

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			biznism 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	10	3,812
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		1,749
+	Obchodní marže	3	10	2,063
II.	Výkony	4	6 951	
B.	Výkonová spolupráce	5	4 902	1,545
+	Přidaná hodnota	6	2 059	518
C.	Osobní náklady	7	2 048	744
D.	Daně a poplatky	8	6	1
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	33	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		13
H.	Ostatní provozní náklady	14	-12	7
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-16	-221



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			bižním 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	54	2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	47	10
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-101	-12
Q.	Daň z příjmů za bižnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za bižnou činnost	34	-117	-233
XIII.	Mimozákladné výnosy	35		
R.	Mimozákladné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimozákladné činnosti	37		
*	Mimozákladné výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-117	-233
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-117	-233

Sestaveno dne: 31. 3. 2008		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: s. o.	Předmiot podnikání: REKLAMNÍ ČINNOST A MARKETING	Pozn.: <i>[signature]</i>



Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlásky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2008**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2008		27666654

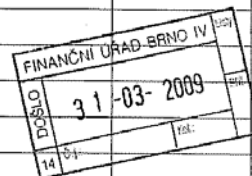
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

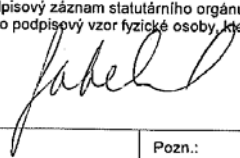
Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	3 154	-147	3 007	1 416
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	993	-147	846	392
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	993	-147	846	392
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	993	-147	846	392
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				



Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	2 161		2 161	1 024
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32				
C. I. 1.	Materiál		33				
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39	434		434	56
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43	56		56	56
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45	378		378	
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odložená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	1 645		1 645	944
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	1 617		1 617	920
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
6.	Stát - daňové pohledávky		54				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	28		28	24
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	82		82	24
C. IV. 1.	Peníze		59	82		82	24
2.	Účty v bankách		60				
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63				
D. I. 1.	Náklady příštích období		64				
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	3 007	1 416
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	5	-182
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
	3. Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.		
A. II. 1.	Emisní ážio			
	2. Ostatní kapitálové fondy			
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond			
	2. Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	-382	-265
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let			
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		-382	-265
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		187	-117
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	3 002	1 598
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů			
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky			
	3. Rezerva na daň z příjmů			
	4. Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	390	3
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		390	3
	2. Závazky - ovládací a řídicí osoba			
	3. Závazky - podstatný vliv			
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy			
	6. Vydané dluhopisy			
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě			
	8. Dohadné účty pasivní			
	9. Jiné závazky			
	10. Odložený daňový závazek			

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	1 768	1 298
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 153	878
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	122	140
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	158	92
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	430	183
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	-95	5
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	844	297
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	581	397
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	263	-100
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 31.03.2009		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
			
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Reklamní činnost a marketing	Pozn.:	

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2008		27666654

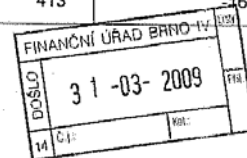
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

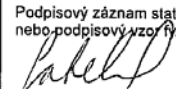
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	55	10
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	30	
+	Obchodní marže I. - A.	3	25	10
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	10 562	6 951
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	10 562	6 951
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	7 637	4 902
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	5 332	3 601
2.	Služby	10	2 305	1 301
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	2 950	2 059
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	2 358	2 048
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 714	1 506
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	569	482
4.	Sociální náklady	16	75	60
D.	Daně a poplatky	17	19	6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	161	33
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	90	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	90	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	114	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	114	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	37	
H.	Ostatní provozní náklady	27	12	-12
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíly výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	413	-16



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	5	
N.	Nákladové úroky	43	113	54
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	34	
O.	Ostatní finanční náklady	45	115	47
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-189	-101
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	37	
Q. 1.	-splatná	50	37	
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	187	-117
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-) mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	187	-117
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	224	-117

Sestaveno dne: 31.03.2009		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Reklamní činnost a marketing	Pozn.:	

...vaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ROZVAHA
v plném rozsahu

Kilion, s.r.o.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doporučením daňového přiznání
za dan z příjmů

ke dni **31.12.2009**
(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO III

1 x příslušnému finančnímu úřadu			Rok	Měsíc	IČ
DOŠLO	- 2 - 04 - 2010	- 12 -	2009		27666654

Č. j.: Příl.:

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	4 847	-324	4 523	3 007
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III	3	2 250	-324	1 926	846
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	120	-23	97	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5		-23	-23	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	120		120	
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	2 130	-301	1 829	846
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	2 130	-301	1 829	846
4.	Pěstительské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				



Finanční úřad Brno III

Tato fotokopie + opis souhlasí s listinou ve spise

ověřil: *And. Horá* dne: *31.12.2010*

Označení a	AKTIVA b		Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.1. až C.IV.	31	2 597		2 597	2 161
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32				
C. I. 1.	Materiál		33				
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39	434		434	434
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43	56		56	56
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45	378		378	378
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odloužená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	1 561		1 561	1 645
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	1 525		1 525	1 617
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
6.	Stát - daňové pohledávky		54				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	36		36	28
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	602		602	82
C. IV. 1.	Peníze		59	124		124	82
2.	Účty v bankách		60	478		478	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63				
D. I. 1.	Náklady příštích období		64				
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66				



Finanční úřad Brno III

Tato fotokopie - opis souhlasí s listinou ve spiseb

ověřil: *[Signature]* dne: *15. 2. 2010*

Úznačení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	4 523	3 007
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	-441	5
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.		
A. II. 1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností			
5.	Rozdíly z přeměn společností			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	20	
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		20	
2.	Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	-214	-382
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let			
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		-214	-382
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		-447	187
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	4 964	3 002
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	511	390
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		511	390
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba			
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odložený daňový závazek			



Finanční úřad Brno III

Tato fotokopie - opis souhlasí s listinou ve spise

ověřil: *Kučera* dne: *21. 2. 2016*

Označení a	PASIVA b	Čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	3 725	1 768
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	2 647	1 153
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
5.	Závazky k zaměstnancům		107	163	122
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	463	158
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	390	430
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	72	
9.	Vydané dluhopisy		111		
10.	Dohadné účty pasivní		112		
11.	Jiné závazky		113	-10	-95
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	728	844
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	1 160	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116	-221	581
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117	-211	263
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119		
2.	Výnosy příštích období		120		

KILION Kilion, s.r.o. ©
Palackého tř. 121
612 00 Brno
DIČ: CZ27666654

Sestaveno dne: 30.03.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Reklamní činnost a marketing	Pozn.:



Finanční úřad Brno III

Tato fotokopie - opis souhlasí s listinou ve spise

svědit; dne: 30.3.2010

z zisku a ztráty ve druhovém
 členění podle Přílohy č. 2
 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009
 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
 Brno
 612 00

Účetní jednotka doručí
 účetní závěrku současně
 s doručením daňového přiznání
 za dan z příjmů

1 x příslušnému finančnímu

úřadu
 DOŠL. - 2 - 04 - 2010

Rok	Měsíc	IČ
2009		27666654

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	156	55
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	-38	30
+	Obchodní marže	I. - A. 3	194	25
II.	Výkony	Součet II.1. až II.3. 4	10 448	10 562
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	10 448	10 562
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	Součet B.1. až B.2. 8	8 016	7 637
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	5 350	5 332
2.	Služby	10	2 666	2 305
+	Přidaná hodnota	I. - A. + II. - B. 11	2 626	2 950
C.	Osobní náklady	Součet C.1. až C.4. 12	2 700	2 358
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 008	1 714
2.	Odměny členům orgánů společností a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	585	569
4.	Sociální náklady	16	107	75
D.	Daně a poplatky	17	26	19
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	177	161
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	Součet III.1. až III.2. 19		90
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		90
2.	Tržby z prodeje materiálů	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	Součet F.1. až F.2. 22		114
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		114
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	318	37
H.	Ostatní provozní náklady	27	154	12
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
.	Provozní výsledek hospodaření	rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I. 30	-113	413



Finanční úřad Brno III

Tato fotokopie - opis souhlasí s listinou ve spise

ověřil: *Kilian* dne: 19.1.2010

Označení a	TEXT b	Přís. řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Třížby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	4	5
N.	Nákladové úroky	43	162	113
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	34
O.	Ostatní finanční náklady	45	147	115
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-303	-189
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	31	37
Q. 1.	-splatná	50	31	37
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-447	187
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimofádný výsledek hospodaření - T.	-447	187
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	-416	224

Sestaveno dne: 31.12.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou <i>Jablka</i>
Právní forma účetní jednotky	Pozn.: KILION
Předmět podnikání Reklamní činnost a marketing	Kilion, s.r.o. Palackého tř. 111 612 00 Brno DIČ: CZ27666255



Finanční úřad Brno III
Tato fotokopie - opis souhlasí s listinou ve spise

ověřil: *Jan Blahos* dne: *25.1.2010*

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		27666654

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	5 331	-551	4 780	4 523
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	2 525	-551	1 974	1 926
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	120	-63	57	97
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5		-63	-63	-23
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	120		120	120
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	2 405	-488	1 917	1 829
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	2 405	-488	1 917	1 829
4.	Pěstítecké celky trvalých porostů	17				
5.	Ospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	2 724		2 724	2 597
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32				
C. I. 1.	Materiál	33				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	934		934	434
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	556		556	56
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45	378		378	378
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 735		1 735	1 561
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 640		1 640	1 525
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	6		6	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	89		89	36
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	55		55	602
C. IV. 1.	Peníze	59	55		55	124
2.	Účty v bankách	60				478
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	82		82	
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	82		82	
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	4 780	4 523
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	-289	-441
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.4.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
5.	Rozdíly z přeměn společností	121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.2.	81	-661	-214
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-661	-214
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	152	-447
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	5 069	4 964
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	1 134	511
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	1 134	511
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	2 919	3 725
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 949	2 647
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	124	163
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	302	463
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	433	390
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	60	72
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	51	-10
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	1 016	728
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 160	1 160
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		-221
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	-144	-211
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 12.04.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Reklamní činnost a marketing	Pozn.:

Výkaz zisků a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		27666654

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Kilion, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého třída 910/121
Brno
612 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	31	156
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1	-38
+	Obchodní marže I. - A.	3	30	194
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	16 925	10 448
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	16 925	10 448
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	13 339	8 016
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	9 839	5 350
2.	Služby	10	3 500	2 666
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	3 616	2 626
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	2 663	2 700
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 964	2 008
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	577	585
4.	Sociální náklady	16	122	107
D.	Daně a poplatky	17	34	26
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	528	177
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	245	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	245	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstanková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	342	
F. 1.	Zůstanková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	342	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	340	318
H.	Ostatní provozní náklady	27	100	154
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů říšská I. až písmeno I.	30	534	-113

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	18	4
N.	Nákladové úroky	43	154	162
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		2
O.	Ostatní finanční náklady	45	146	147
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-282	-303
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	100	31
Q. 1.	-splatná	50	100	31
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	152	-447
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	152	-447
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	252	-416

Sestaveno dne: 12.04.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Reklamní činnost a marketing	Pozn.: