

# Marketingový plán truhlářství XY na rok 2010

Bc. Ivana Šustalová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana ŠŮSTALOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Marketingový plán truhlářství XY na rok 2010**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte rešerši literatury vztahující se k problematice marketingového plánování.

### II. Praktická část

- Dle teoretických poznatků proveďte analýzy nutné pro tvorbu marketingového plánu.
- Na základě výsledků z provedených analýz identifikujte cíle projektu a sestavte marketingový plán truhlářství XY na rok 2010.
- Proveďte nákladovou analýzu, rizikovou analýzu a zhodnoťte přínosy marketingového plánu pro tuto firmu.

## Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.  
[2] LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6. [3] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.  
[4] KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.  
[5] KUMAR, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



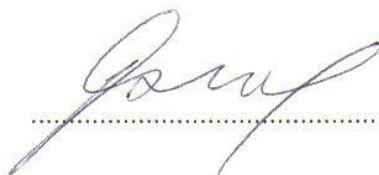
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. 5. 2010



.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem mé diplomové práce je na základě rešerše literárních zdrojů analyzovat současný stav truhlářství VAM a navrhnout marketingový plán pro tuto firmu na rok 2010. Teoretická část vysvětluje základní pojmy z oblasti marketingového strategického plánování a charakterizuje malé a střední podnikání. Dále je zde popisována již samotná tvorba marketingového plánu, jeho struktura a analýzy vhodné ke zjištění současného stavu. V praktické části je již konkrétně charakterizována firma. V rámci marketingové situační analýzy jsem analyzovala současný stav, ve kterém se firma nachází. Tyto analýzy byly východiskem pro tvorbu marketingového plánu truhlářství na rok 2010. V marketingovém plánu jsou stanoveny cíle, strategie, která je podrobně rozpracována do akčních programů, rozpracována do časového harmonogramu, rozpočtu, rovněž jsou stanoveny rizika plánu a systém měření a kontroly.

Klíčová slova: marketingový plán, strategické plánování, marketing,

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to analyze the current state of VAM joinery based on research of literary resources and to suggest a 2010 marketing plan for the company. The theoretic part explains the basic terms from the area of strategic planning and characterizes small and middle businesses. Further, a creation of marketing plan is described here, its structure and analysis appropriate to determine the status quo.

In the practical part, the company is specifically characterized. The current situation of the company is analyzed through a marketing situational analysis. This analysis became the basis for the company's 2010 marketing plan creation. In the marketing plan there are specified objectives, a strategy which are closely elaborated into action program, a schedule, a budget, as well as risks and a system of measuring and control.

Keywords: marketing plan, strategic planning, marketing.

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, PhD. za cenné rady, odborné vedení a čas, který mi věnovala. Mé díky patří rovněž Martinu Válkovi za poskytnuté informace o jeho firmě a zázemí pro vypracování mé diplomové práce. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině a nejbližším, za jejich trpělivost a podporu.

*„Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitosti před tím, než ji vidí ostatní.“*

*Theodore Levitt*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1</b> <b>MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.2    PROCES MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ.....	13
1.3    CHARAKTERISTIKA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ.....	14
1.3.1    Definice a formy malého a středního podnikání .....	14
1.3.2    Členění malých a středních podniků .....	15
1.3.3    Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	16
1.3.4    Specifika marketingového plánování v malých a středních firmách.....	17
<b>2</b> <b>MARKETINGOVÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA</b> .....	<b>19</b>
2.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE A POSLÁNÍ FIRMY .....	20
2.2    MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	22
2.2.1    PESTE analýza.....	22
2.2.2    Analýza odvětví.....	23
2.2.3    Portfolio analýza .....	25
2.2.4    Marketingový výzkum v malých a středních firmách .....	28
2.2.5    SWOT analýza .....	29
2.3    STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ .....	30
2.4    STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	32
2.4.1    Druhy strategií.....	32
2.4.2    Strategie malých a středních firem .....	33
2.5    FORMULOVÁNÍ PROGRAMU .....	35
2.6    ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	36
2.7    ROZPOČET .....	37
2.8    SYSTÉM MĚŘENÍ A KONTROLY .....	37
2.9    STANOVENÍ RIZIK .....	38
2.10    ZÁVĚREČNÉ SHRNTUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE .....	39
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>3</b> <b>MARKETINGOVÝ PLÁN TRUHLÁŘSTVÍ NA ROK 2010</b> .....	<b>41</b>
3.1    ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍ POSLÁNÍ.....	41
3.1.1    Historie firmy .....	41
3.1.2    Poslání firmy .....	42
3.2    SITUAČNÍ ANALÝZA .....	42
3.2.1    PESTE analýza.....	42
3.2.2    Analýza odvětví.....	46
3.2.3    Portfolio analýza - matice GE .....	50
3.2.4    Portfolio analýza - matice BCG .....	52



3.2.5	Interní analýza .....	53
3.2.6	Analýza SWOT .....	62
3.3	MARKETINGOVÉ CÍLE .....	67
3.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	67
3.4.1	Produkty a služby .....	68
3.4.2	Cena.....	68
3.4.3	Distribuce .....	69
3.4.4	Propagace .....	69
3.5	AKČNÍ PROGRAMY.....	73
3.5.1	Vytvoření a obsazení pracovní pozice marketingový manažer .....	73
3.5.2	Akční plány výrobních aktivit .....	74
3.5.3	Akční plány cenových aktivit .....	77
3.5.4	Akční plány distribučních aktivit .....	77
3.5.5	Akční plány komunikačních aktivit .....	80
3.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	86
3.7	ROZPOČET .....	88
3.8	SYSTÉM MĚŘENÍ A KONTROLY .....	91
3.9	STANOVENÍ RIZIK .....	92
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>102</b>

## ÚVOD

V současné době se ekonomika nachází v období krize, kdy je velmi obtížné sestavovat jakékoliv strategické plány na další rozvoj. Predikce dalšího vývoje ekonomiky je v tuto chvíli velmi neurčitá a jen málokdo si troufá odhadnout vývoj v dlouhodobém časovém horizontu. O to větší by měla být potřeba manažerů tvořit strategické plány. Většinou je tomu ovšem spíše naopak.

Obor a firma, které se věnuje moje diplomová práce, je truhlářství - výroba nábytku. Ani toto odvětví nebylo ušetřeno negativních dopadů krize. Většina firem zaznamenala v tomto oboru pokles zakázek.

Samotná firma, ve které zpracovávám svoji diplomovou práci, krizi pociťuje mírněji, protože svou velikostí je natolik flexibilní, že se může přizpůsobit aktuální situaci. Je připravena dělat objemově velkou typizovanou výrobu, ale i atypické věci pro jednotlivce, což jí dává náskok před velkými firmami. Cítím zde ale velké nedostatky právě v absenci marketingového strategického plánování. Často jsou to nesystematické kroky, které vychází z vizí majitele firmy. Někdy jsou úspěšné a firmu pozvednou a jindy jsou naopak neefektivní.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit marketingový plán truhlářství na rok 2010, který bude vycházet ze situační analýzy současného stavu, ve kterém se firma nyní nachází. Sekundárním cílem je ukázat tak majiteli firmy možnosti, které se firmě díky strategickému řízení a plánování firmě otevírají, a které by pravděpodobně za stávajícího přístupu nevyužil.

V teoretické části se budu zabývat podstatou strategického marketingové plánování a samotnou tvorbou marketingového plánu. Zaměřím se rovněž na marketingové plánování v malých a středních podnicích, do kterých velikostně spadá i truhlářství, pro které budu marketingový plán sestavovat.

V praktické části se budu zabývat již reálnou tvorbou marketingového plánu truhlářství na rok 2010. Po základním představení firmy zjistím pomocí situační analýzy současný stav, z něhož vyplynou marketingové cíle a strategie, které v následující kapitole dále rozpracuji v rámci marketingového mixu na konkrétní úkony. V závěru plánu určím časový harmonogram, rozpočet, možnosti měření a kontroly plnění plánu a stanovím rizika, která by mohla negativně ovlivnit plnění plánu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je proces, který není ve firmách často příliš oblíben a někdy ani praktikován přesto je z hlediska jejich další existence nezbytný a mnoho manažerů firem si tuto skutečnost nepřipouští. „Jak už bylo jednou řečeno: „Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch.“ Formální nebo formalizované plánování může přinést mnoho užitečného, a to pro všechny druhy společností, ať jsou velké, malé, nové či již etablované.“<sup>1</sup>

Plánování se vztahuje nejen k řízení celého podniku, ale i na marketing jako jednu z podnikových činností.<sup>2</sup>

## 1.1 Definice strategického marketingového plánování

Podívejme se nyní a srovnajme, jak strategii a strategické plánování definují významní tvůrci marketingové literatury.

Podle Kotlera můžeme význam strategického plánování definovat jako: „Proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného postavení firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“<sup>3</sup>

Jana Boučková ve své knize Marketing shrnuje podstatu marketingové strategie takto: „Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů.“<sup>4</sup>

Petr Fisk uvádí, že: „Marketing by měl být hybnou silou podnikatelské strategie, zajišťovat, aby v pozadí této strategie stály výzvy a tržní příležitosti, a definovat, kde a jak soutěžit a jak zvítězit.“<sup>5</sup>

- „Strategie se týká zaměření: objasňuje vize a cíle, umožňuje jasnost organizačních cílů, souhru a rychlost.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 80.

<sup>2</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003. str. 10.

<sup>3</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 81.

<sup>4</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 10.

<sup>5</sup> FISK, P. *Staňte se marketingovým géniem*. s. 78.

- Strategie se týká rozhodnutí: kde a jak soutěžit, kterým trhům a zákazníkům dát přednost, na které značky a produkty se zaměřit.
- Strategie se týká diferenciací: nalezení udržitelného zdroje konkurenčních výhod a jejich doručení zákazníkovi neodolatelným a zisk přinášejícím způsobem.<sup>6</sup>

Strategie je často zaměňována s pojmem „taktika“ či „plán“, ovšem to je jen úzký pohled na věc. Ve skutečnosti u strategie jde o dlouhodobý přístup k věci, který se musí neustále přezkoumávat, jelikož svět, ve kterém žijeme, se velmi rychle mění.<sup>7</sup>

Jak můžeme vidět, všechny definice říkají svým způsobem totéž. Vždy musíme vycházet ze současného stavu, ve kterém se podnik nachází, z jeho vnitřních zdrojů, stanovit si vize a cíle, kterých chce firma dosáhnout tak, abychom maximálně využili konkurenční výhodu, určit, jak se k těmto cílům dostaneme - stanovit strategie tak, aby podnik dlouhodobě a trvale zvyšoval svoji hodnotu, potažmo zisk.

## 1.2 Proces marketingového strategického plánování a řízení

Marketingové řízení zahrnuje: plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, grafické znázornění můžeme vidět na následujícím obrázku (Obr. 1.).<sup>8</sup>



Obr. 1. Proces marketingového řízení.<sup>9</sup>

„Podstata marketingové řízení a plánování spočívá v uspořádaném souboru poznatků a informací, zpracovaném formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování, vedou-

<sup>6</sup> FISK, P. *Staňte se marketingovým géniem.* s. 78.

<sup>7</sup> FISK, P. *Staňte se marketingovým géniem.* s. 79.

<sup>8</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* s. 15.

<sup>9</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* s. 15.

cí k dosažení podnikových a marketingových cílů, při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity.<sup>10</sup>

V etapě marketingového plánování jsou stanoveny základní úkoly, které v rámci realizační etapy budou již převedeny do konkrétních výrobků a služeb. Na závěr následuje etapa kontrolní, která prověřuje, zda byl správně zvolen směr marketingového plánu. Rovněž zhodnocuje, zda vytyčené cíle byly skutečně dosaženy a v případě, že tomu tak není, pak včas upozorní na potřebu provedení nápravných opatření.<sup>11</sup>

### 1.3 Charakteristika malého a středního podnikání

Diplomová práce se bude zaměřovat na marketingové plánování v malém podniku. „Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří drtivou většinu ve struktuře všech podniků. Stabilizují společnost, neboť každá výrazná politická nejistota nebo radikální názory přinášejí spoustu rizik. A malý podnikatel je mnohem zranitelnější než velká společnost, zvláště se zahraniční účastí.“<sup>12</sup>

V této kapitole je blíže charakterizováno malé a střední podnikání, formy, členění a specifikaci v rámci marketingového plánování, které je od plánování ve velkých koncernech odlišné.

#### 1.3.1 Definice a formy malého a středního podnikání

Obchodní zákoník podnikání definuje jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“<sup>13</sup>

Podnikat je možné na základě živnostenského listu či koncesní listiny jako fyzická osoba.

Ohlašovacími živnostmi jsou:<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 11.

<sup>11</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 14.

<sup>12</sup> *Podnikatel.cz: Malé a střední podniky* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

<sup>13</sup> *Business.center: Obchodní zákoník Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>>.

<sup>14</sup> *Business.center: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast2.aspx>>.

- a) **živnosti řemeslné**, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22,
- b) **živnosti vázané**, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2 k tomuto zákonu, není-li dále stanoveno jinak,
- c) **živnost volná**, u které není jako podmínka provozování živnosti odborná způsobilost stanovena.

Dále je možné podnikat jako právnická osoba – obchodní společnost, zapsaná do obchodního rejstříku. Je možné založit tyto typy společnosti:

- akciovou společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- komanditní společnost,
- veřejnou obchodní společnost.

### 1.3.2 Členění malých a středních podniků

Obecné členění podniků na malé a střední bývá zpravidla podle jejich počtu zaměstnanců a obratu. Jednotlivých členění je několik. Podle Evropské komise se velikost podniku rozčleňuje podle velikosti a počtu zaměstnanců na:<sup>15</sup>

- **drobný podnikatel** zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 milionů EUR,
- **malý podnikatel** zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů EUR,
- **střední podnikatel** zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent 43 milionů EUR nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 milionů EUR.

Naproti tomu Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje firmy na 2 skupiny:<sup>16</sup>

- **malé organizace** (do 25 zaměstnanců),

---

<sup>15</sup> Podnikatel.cz: *Malé a střední podniky* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

<sup>16</sup> Podnikatel.cz: *Malé a střední podniky* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

- **organizace** (s více než 25 zaměstnanci).

### 1.3.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Stejně tak jako každé podnikání, má i podnikání malých a středních firem své výhody a nevýhody.

Mezi **výhody** patří především:<sup>17</sup>

- jednoduchá organizační struktura – přináší nižší náklady na řízení firmy a nižší míru byrokracie,
- flexibilita – malé a střední podniky mohou rychleji a citlivěji reagovat na změny než velké korporace – s tím souvisí i větší pružnost a schopnost improvizace,
- menší náročnost na energii a suroviny – např. administrativní zátěž u malých podniků je menší než u velkých,
- snáze hledají drobné mezery na trzích a lépe se uplatňují na lokálních trzích, neboť mohou individuálně řešit potřeby zákazníků,
- finanční náročnost na 1 pracovní místo je nižší než ve velké společnosti,
- jsou nositeli velkého počtu inovací, i když nižšího řádu,
- osobní a přímý kontakt majitele firmy s ostatními zaměstnanci a možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky,
- založení firmy nebývá kapitálové náročné.

Mezi **nevýhody** patří:<sup>18</sup>

- horší přístup k cizímu kapitálu než mají velké společnosti,
- nemohou se zúčastnit podnikání, kde jsou zapotřebí velké investice,
- často mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky a vědce,
- často je ohrožují velké společnosti,
- časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele,

---

<sup>17</sup> Podnikatel.cz: *Malé a střední podniky* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

<sup>18</sup> Podnikatel.cz: *Malé a střední podniky* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.



- snadněji se mohou dostat do platební neschopnosti, když odběratelé včas neplatí,
- nízký tržní podíl,
- nižší stupeň technologického rozvoje,
- nižší dostupnost informací a poradenských služeb.

#### 1.3.4 Specifika marketingového plánování v malých a středních firmách

Jak již bylo řečeno v úvodu této první kapitoly, mnoho manažerů plánování opomíjí. Častěji se to vyskytuje u malých a středních firem, které nemají natolik rozsáhlou organizační strukturu, aby se mohl plánováním a řízením zaobírat jeden samostatný pracovník či přímo jedno oddělení. Tyto činnosti tedy zůstávají většinou zcela na majitelích firem.

Podle Blažkové jsou nejčastějším důvodem proč majitelé malých a středních firem neplánují a nesestavují marketingový plán tyto:<sup>19</sup>

- nedostatek peněz, času a lidí,
- nedostatek zkušeností s plánováním,
- není potřeba mít papír, mají všechno v hlavě,
- jsou malá firma, takže nic takového nepotřebují, neboť své zákazníky získávají na základě doporučení, což jim stačí.

Zároveň tato autorka shrnula to, proč je důležité, aby i malé a střední firmy vytvářely marketingové strategické plány:<sup>20</sup>

- to, že majitel má v hlavě, čeho chce dosáhnout, ještě neznamená, že o tom ví i zaměstnanci,
- časem se může stát, že pokud to není na papíře, pak se od plánu může začít majitel odchylovat,
- plán umožňuje kontrolovat nakolik je firma úspěšná i nakolik plní, co si předsevzala.
- pokud firma s plánem pravidelně pracuje, může včas odhalit problémy.

---

<sup>19</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 16.

<sup>20</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 17.

Je tedy zřejmé, že i v malých firmách je strategické plánování nezbytné. Proto by se manažeři a majitelé firem neměli nechat zmýlit tím, že plánovací proces ztrácí smysl v rychle se měnícím prostředí. Právě naopak. Plánování pomáhá manažerům a majitelům firem uvažovat systematicky o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Jsou nuceni přesně formulovat a specifikovat firemní cíle a politiku, usnadní jim to orientaci a lépe pak koordinují činnosti uvnitř firmy, což jim následně usnadní případnou kontrolu. Jsou schopni předpokládat změny a reagovat na ně mnohem rychleji.<sup>21</sup>

Každý majitel firmy nebo marketingový manažer by si měl uvědomit v rámci strategického plánování, že pracuje v měnících se podmínkách a musí při tom:<sup>22</sup>

- uvažovat řadu nekontrolovatelných a neovlivnitelných veličin,
- zajímat se o konkurenční prostředí firmy,
- respektovat firemní zdroje, dovednosti a cíle,
- vyrovnat se s tím, že nelze definovat směr budoucích činností v pojmech a podmínkách výrobků a trhů, které právě firma vyrábí a prodává,
- zabývat se potřebami zákazníků v budoucnosti (mohou se měnit),
- uvažovat o nových výrobcích a trzích, o nových přínosech do marketingového systému.

Jakmile si tohle manažer uvědomí, pak je možné začít se samotným marketingovým strategickým plánováním, resp. vytvoření marketingového plánu.

„Rozdíl mezi malou a velkou firmou může vznikat také v rámci samotné implementace marketingové strategie. Ve velké firmě se může jednat o jinou skupinu lidí, než která ji formulovala, v malé většinou osoba, která strategii formuluje, se podílí také na její realizaci, případně na hodnocení a kontrole“<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 80-81, 100 -101.

<sup>22</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 12.

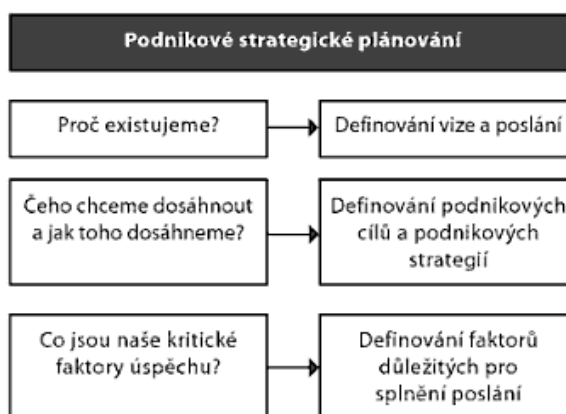
<sup>23</sup> *Businessinfo.cz: Marketing malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/?page=3>>.

## 2 MARKETINGOVÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA

Marketingové plánování a vytváření marketingových plánů je od různých autorů popsáno různým způsobem, jednotlivé kroky jsou většinou mírně odlišně pojmenovány. Základ a podstata zůstává však u všech stejná. Dříve, než manažer nebo majitel firmy začne s plánováním, měl by si odpovědět na základní otázky, které ve své knize shrnula M. Blažková:<sup>24</sup>

- Kde se nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Nabízíme, co je žádáno?

Tento proces můžeme vidět graficky znázorněn v následujícím schématu (Obr. 2.)



Obr. 2. Základní činnosti v rámci podnikového strategického plánování.<sup>25</sup>

Dostáváme se tedy k struktuře samotného marketingového plánu, kterou můžeme zařadit podle schématu strategického plánování - plánovací, realizační a kontrolní etapa

---

<sup>24</sup> Výčet otázek: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 23.

(viz. Obr. 1) do etapy plánovací. Sestavení marketingového plánu v sobě zahrnuje několik dílčích kroků, které můžeme vidět v následující tabulce (Tab. 1)

Tab. 1. Struktura marketingového plánu<sup>26</sup>

<b>Struktura marketingového plánu</b>	
<b>Základní informace o firmě a poslání firmy</b>	Základní charakteristika firmy a jejího poslání. O jakou firmu se jedná, její sídlo, stručná historie, definování základního poslání firmy.
<b>Marketingová situační analýza</b>	Pomocí analýz definovat kde se firma nacházela, kde se nachází, odhad budoucího vývoje.
<b>Marketingové cíle</b>	Zde si firma vytyčí cíl, který stanoví, kde se chce reálně dostat.
<b>Marketingová strategie</b>	V rámci marketingové strategie manažer formuluje, jakým způsobem se firma k vytyčeným cílům dostane.
<b>Formulování programu</b>	V této části jde již o konkrétní rozpracování marketingové strategie.
<b>Časový harmonogram</b>	Důležitý je rovněž časový pohled.
<b>Rozpočet</b>	Stanovení předpokládaných nákladů a výnosů, resp. očekávaného zisku.
<b>Měření a kontrola</b>	V rámci měření a kontroly by si firma měla nastavit, jakým způsobem bude kontrolovat, zda dosahuje stanovených cílů.
<b>Stanovení rizik</b>	Manažer by rovněž měl znát a stanovit možná rizika, která mohou bránit ve splnění stanovených marketingových cílů.

## 2.1 Základní informace a poslání firmy

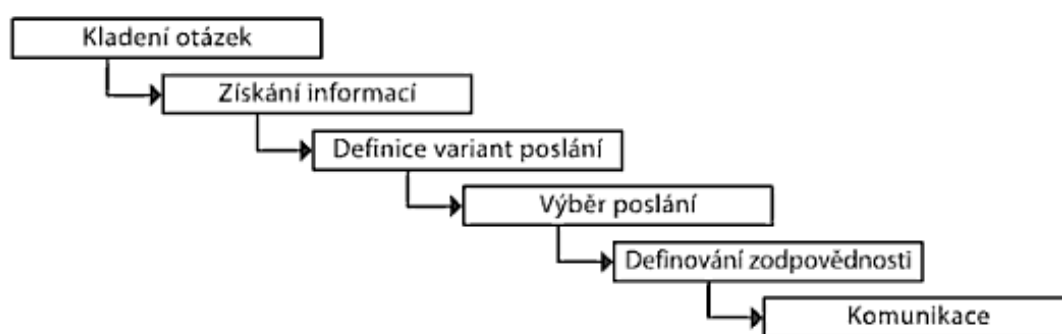
V počátečních krocích každého marketingového plánu je nutné shrnout základní informace o firmě i z hlediska historického, tedy jejího vývoje a stanovit poslání firmy. V praxi

<sup>25</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 23.

<sup>26</sup> Vlastní tvorba podle autorů: BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing.*; KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.*; KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání.*

můžeme vidět, že některé firmy své poslání zveřejňují na svých internetových stránkách a ukazují tak svým zákazníkům svoje hodnoty, svůj směr, proč tady jsou. Neslouží tedy jen k vypracování marketingového plánu nebo interním záležitostem.

Co si můžeme představit pod pojmem poslání? Stanovení poslání firmy není jednoduchou záležitostí. Mělo by být vyjádřením účelu existence firmy. „Poslání by mělo být prohlášením firmy o účelu její existence, obsahu vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.“<sup>27</sup> Na následujícím schématu můžeme vidět jeden z postupů definování poslání firmy.



Obr. 3. Postup při tvorbě poslání.<sup>28</sup>

Firma si musí položit otázky typu: Kdo jsme? O co usilujeme? Proč jsme na trhu? Jaké jsou naše základní hodnoty? Kdo je náš zákazník? Co je předmětem našeho obchodu? Jaký máme význam pro zákazníka? Co zákazníci na naši firmě oceňují?<sup>29</sup>

Není jednoduché odpovědět na tyto otázky, ale dokáže-li firma správně definovat své poslání, stane se to pro její pracovníky vodítkem při jejich každodenních činnostech a bude jim to ukazovat směr, kterým se mají při své práci vydávat.<sup>30</sup>

Příkladem může být. poslání firmy FIMES MESIT, jejíž poslání zní: „Posláním společnosti Fimes, a.s. je pomocí kvalifikovaného a motivovaného pracovního týmu, moderních

<sup>27</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 82.

<sup>28</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 29.

<sup>29</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 29.

<sup>30</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 82.

technologií a know-how poskytovat všem zákazníkům stále se zkvalitňující produkty a služby ve všech oblastech činnosti.<sup>31</sup>

Poslání je tedy důležitou součástí firemního plánování, protože souhrnně a ve zkratce říká nejenom managementu firmy, ale i jejím zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a ostatnímu okolí firmy, účel její existence a její hodnoty.

## 2.2 Marketingová situační analýza

„Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti a postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.“<sup>32</sup>

Analýza nezkoumá pouze současný stav, ale provádí se ve třech časových intervalech: minulý vývoj, současný stav, možný budoucí vývoj.<sup>33</sup>

V rámci marketingové situační analýzy můžeme využít celou řadu analýz a záleží vždy na manažerovi, které si vybere, případně, ke kterým má dostatečné množství informací. V závěru by neměla chybět SWOT analýza a její podrobnější interpretace, která završuje a dá se říci, že shrnuje výsledky všech analýz.

Výstupem těchto analýz by mělo být stanovení marketingových cílů. V následujících podkapitolách budou vybrané analýzy blíže charakterizovány.

### 2.2.1 PESTE analýza

K rozboru makrookolí podniku slouží tzv. PESTE analýza, která okolí podniku dělí do pěti základních faktorů (podle jejich počátečních písmen je analýza nazvána):

- Politické a legislativní – zkoumá a popisuje např. stabilní politická situace, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích.

---

<sup>31</sup> *Fimes: Poslání firmy* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW:

<<http://www.fimes.mesit.cz/cs/art/43-poslani-firmy>>.

<sup>32</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 17.

<sup>33</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 17.

- Ekonomické – popisuje stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (HDP, inflace, nezaměstnanost, salda veřejných rozpočtů a zahraničního obchodu).
- Sociální a demografické – zahrnuje typ životní úrovně a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a vývoj, ochrana životního prostředí.
- Technické a technologické.
- Ekologické.

Cílem PESTE analýzy je najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde. Příkladem může být kupříkladu deregulace cen nebo přístupu do daného odvětví (např. v případě prodeje automobilů má dojít k tomu, že je nebudou prodávat pouze specializované prodejny, ale prakticky kdokoliv), fúze a akvizice, technologické a strukturální změny, větší důraz na ochranu životního prostředí, rostoucí globalizace apod.<sup>34</sup>

### 2.2.2 Analýza odvětví

Další důležitou analýzou je analýza odvětví

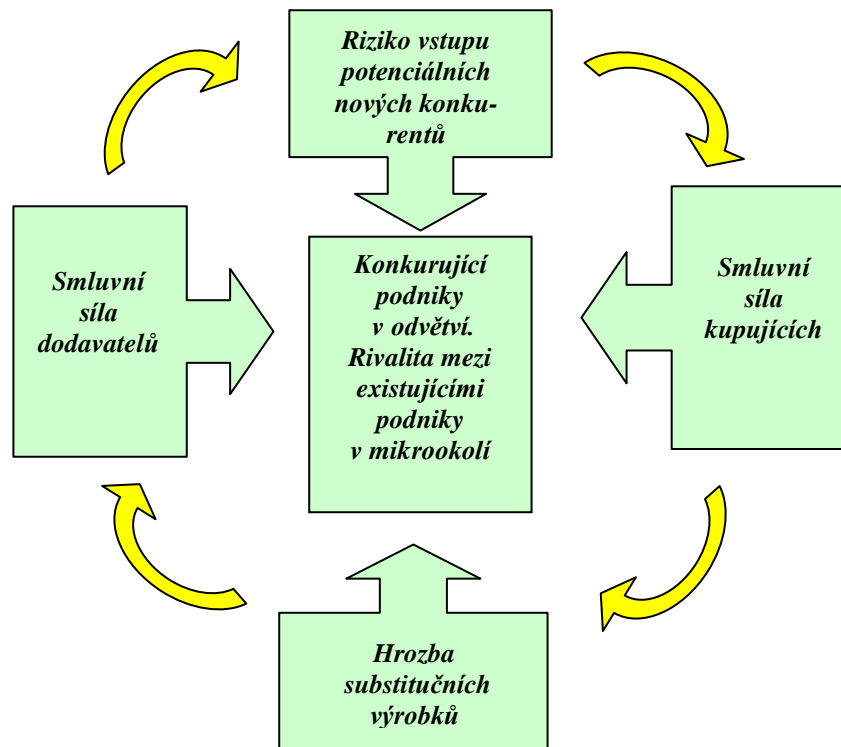
„Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Při definování trhu musí firma zvážit také hranice odvětví. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty.

Často bývá tato analýza spokojována s modelem M. Portera (viz. Obr. 4.). Ne vždy jsou hranice odvětví úplně přesně vymezené, někdy se konkurenční hrozby i příležitosti mohou nacházet i v oblastech, které na první pohled do daného odvětví nepatří. Obecně při-

---

<sup>34</sup> *Marketingové noviny: Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst* [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>.

tom platí, čím větší je možnost nahrazení (substituce) produktů, které firma nabízí, tím je podnikání v dané oblasti náchylnější k riziku a změnám.<sup>35; 36</sup>



Obr. 4. Porterův pětifaktorový model.<sup>37</sup>

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů. I když se může zdát, že například automobilový průmysl nemá nic společného s průmyslem uměleckých děl, přesto všude působí tyto stejné faktory:<sup>38; 39</sup>

<sup>35</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 57.

<sup>36</sup> *Marketingové noviny: Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst* [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>.

<sup>37</sup> Vlastní zpracování.

<sup>38</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. s. 69 -70.

<sup>39</sup> PORTER, M. *On Competition*. s. 3.



***Riziko vstupu potenciálních (nových) konkurentů***

Hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje, existují-li bariéry vstupu na daný trh. Silnou bariérou mohou být zvyšující se náklady vstupu do odvětví, náročné budování distribučních cest atd.

***Rivalitu mezi stávajícími konkurenty***

Rivalita firem na daném trhu může být vysoká v případě velkého počtu konkurentů. Tato situace nutí jednotlivé firmy snižovat náklady, maximálně využívat své výrobní kapacity. Bariéry případného vstupu nebo výstupu z odvětví jsou vysoké.

***Smluvní sílu kupujících***

Kupující má silnou pozici, je-li významným zákazníkem pro dodavatele. Pokud má k dispozici potřebné tržní informace může snadno přejít ke konkurenci.

***Smluvní sílu dodavatelů***

Dodavatel má silné postavení, je-li na trhu významným dodavatelem, neexistují-li snadno dostupné substituty, jestliže nemá žádného významného zákazníka.

***Hrozbu substitučních výrobků***

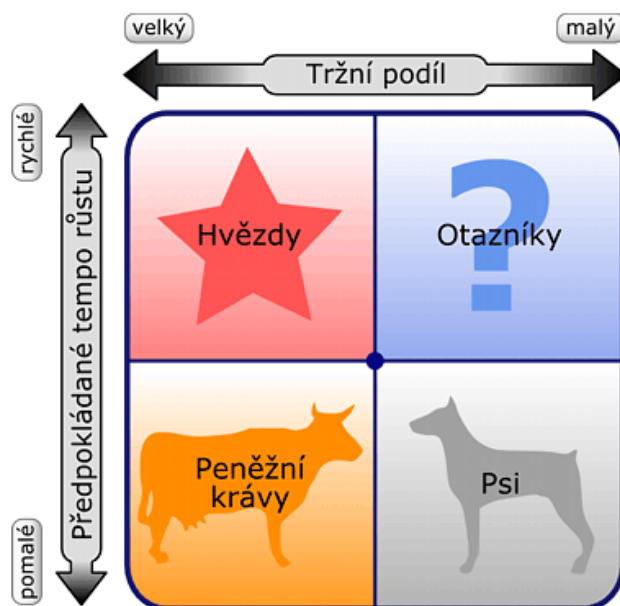
Hrozba substitutů se snižuje, pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady nebo konkurence v odvětví výroby substitutů je vysoká.

**2.2.3 Portfolio analýza**

Portfolio analýza zkoumá postavení výrobků či výrobních řad. Porovnává navzájem jejich pozice. Je základem pro použití marketingových strategií. Mezi nejznámější analýzy portfolia patří matice vytvořená bostonskou konzultační skupinou tzv. BCG model a další matice vytvořená společností McKinsey Copany pro firmu General Electric, tzv. GE model.<sup>40</sup>

**Matice BCG** – „zkoumá postavení jednotek v matici, která se skládá ze čtyř polí v závislosti pouze na dvou faktorech – na míře růstu trhu a relativním tržním podílu. Využití pouze dvou pro měnících jako základu pro budoucí kategorizaci jednotek (jednoduchost)

vysvětluje její značnou popularitu.<sup>41</sup> Jak vypadá matice v grafické ztvárnění, můžeme vidět na následujícím obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Matice BCG.<sup>42</sup>

- *Hvězdy* – „mezi hvězdy patří výrobky se silným růstem, které mají vysoký podíl na trhu. Pro udržení „hvězdné“ vedoucí pozice na trhu vyžadují značné finanční zdroje. Náročnost hvězd na investice se sníží, pokud se stanou dojnými kravami.“<sup>43</sup>
- *Dojné/Peněžní krávy* – „tyto výrobky mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem. Dojné krávy přinášejí zisk bez nároku na velké investice. Vložené prostředky jsou vysoce návratné a pomáhají podniku financovat jiné aktivity. Podnik si snaží udržet svůj podíl na trhu co nejdéle. U výrobků, které začínají za-

<sup>40</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. str. 21.

<sup>41</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. str. 21.

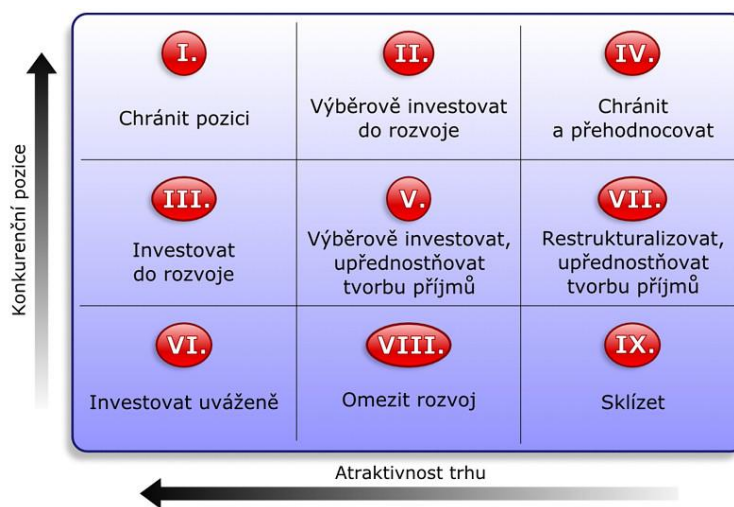
<sup>42</sup> *Halek.info: Prezentace* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice\\_bcg.gif](http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice_bcg.gif)>.

<sup>43</sup> *Strategie.cz: Portfolio analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>>.

starávat, se podniky snaží získat ještě nějaký krátkodobý efekt, i když je zřejmé, že tím dojde ke snížení jejich podílu na trhu.“<sup>44</sup>

- *Otazníky (dilemata)* – jde o výrobky, které se nacházejí v kvadrantu se silným ročním nárůstem, ale mají zatím nízký podíl na trhu. Mají dobrý růstový potenciál a mohou se stát hvězdami, pokud se firmě podaří zvýšit jejich tržní podíl. Vyžadují proto značné investice.<sup>45</sup>
- *Břemena (hladoví psi)* – „jsou to výrobky, které nevyužily svou příležitost nebo zastaraly. Mají nízký podíl na trhu s nízkým nárůstem, jsou nepříjemné břemeno, kterého je nejlépe se zbavit.“<sup>46</sup>

**Matice GE** – další maticí je matice GE, která zkoumá postavení jednotek v matici. Skládá se z devíti polí a operuje se dvěma sadami veličin (každá veličina pro výsledné hodnocení užívá více proměnných). Souhrnnými veličinami zde jsou atraktivnost trhu a konkurenční postavení. Oproti matici BCG jde o detailnější zobrazení.“<sup>47</sup>



Obr. 6. Matice GE.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> *Strategie.cz: Portfolio analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>>.

<sup>45</sup> *Strategie.cz: Portfolio analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>>.

<sup>46</sup> *Strategie.cz: Portfolio analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>>.

<sup>47</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 22-23.

<sup>48</sup> *Halek.info: Prezentace* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice\\_bcg.gif](http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice_bcg.gif)>.

Kromě výše zmíněných dvou nejpoužívanějších matic existuje ještě celá řada dalších, jako jsou například matice sestavené CH. W. Hoferek a A. D. Littlem, které se snaží překonat statický charakter v přístupu modelů Boston Consulting Group a General Electric.<sup>49</sup>

#### 2.2.4 Marketingový výzkum v malých a středních firmách

Při uskutečňování průzkumu trhu by měla malá firma dodržovat jeho obecné zásady, které jsou stejné pro všechny podniky:<sup>50</sup>

- Odpovědný manažer a výzkumník definují problém a cíl výzkumu.
- Následuje zpracování plánu průzkumu na sběr údajů z primárních a sekundárních zdrojů. Sběr primárních údajů vyžaduje výběr metody výzkumu (pozorování, anketa, experiment). Výběr kontaktní metody (osobní, telefonický kontakt apod.), určení zkoumaného vzorku (komu a jakému počtu respondentů klást otázky a jak je vybírat) a příprava nástrojů průzkumu (dotazníku, přístroje apod.).
- Realizace plánu marketingového průzkumu, tj. sběr, zpracování a analýza informací.
- Interpretace poznatků a zpráva o výsledcích.

Malé firmy, které si nejsou jisty, že by marketingový výzkum zvládly ve vlastní režii, mohou oslovit specializované agentury, které s tím mají bohaté zkušenosti, mají lepší dostupnost informací a výzkum provedou na zakázku. Alternativou v této oblasti může být též pomoc ze strany organizací na podporu malého a středního podnikání (v České republice je to Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR, Unie malých a středních podniků ČR apod., na Slovensku je to Národná agentúra pre rozvoj malých a stredných podnikov, Zväz podnikateľov apod.).<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 23-24.

<sup>50</sup> *Businessinfo.cz: Marketing malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/?page=3>>.

<sup>51</sup> *Businessinfo.cz: Marketing malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/?page=3>>.

Výsledky by měly být uchovány a zaznamenány a stát se součástí marketingového informačního systému, aby se s nimi později mohlo podle potřeby dále pracovat a kdykoliv se k nim vrátit.

### 2.2.5 SWOT analýza

SWOT je strategickou analýzou silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats).

Analýza silných a slabých stránek neboli „S - W“ se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).<sup>52</sup>

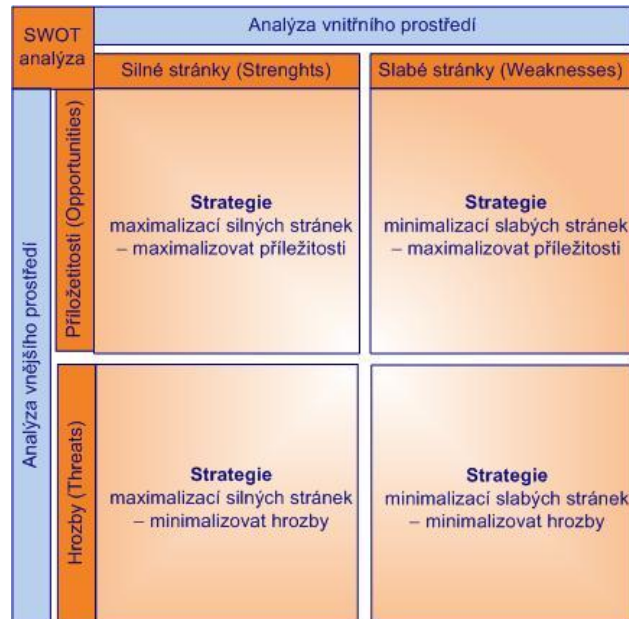
Analýza příležitostí a hrozeb „O – T“ se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.<sup>53</sup>

V marketingovém plánu se tato analýza často umísťuje na závěr celé situační analýzy, jako souhrn všech analýz a poskytuje tak obecný přehled. V praxi můžeme tuto analýzu doplnit rovněž o číselné hodnocení, které může dávat jednotlivým výsledkům míru důležitosti (váhu). Pro přehlednost se tato analýza vyhotovuje do jednotné tabulky (Obr. 7.).

---

<sup>52</sup> Středoevropské centrum pro finance a management: *SWOT analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.

<sup>53</sup> Středoevropské centrum pro finance a management: *SWOT analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.

Obr. 7. SWOT analýza.<sup>54</sup>

### 2.3 Stanovení marketingových cílů

„Čím jasněji popíšete svůj cíl, tím snadněji jej druzí pochopí a přijmou váš nápad.“<sup>55</sup>

Na základě provedené situační analýzy můžeme stanovit marketingové cíle podniku. Ty, by měly být konzistentní rovněž se stanoveným firemním posláním. Cíle můžeme rozdělit na prvotní a druhotné. Jejich stanovení nijak nepopisuje způsob jejich dosažení. I v rámci stanovení cílů existují určitá pravidla, kterých bychom se měli držet:<sup>56</sup>

- Stanovujeme je na základě poznanych potřeb zákazníků.
- Jasně a konkrétní vymezení cílů.
- Srozumitelnost, dosažitelnost a akceptovatelnost.
- Kvantifikovatelnost a měřitelnost.
- Vzájemná souladnost a hierarchické uspořádání.

Při stanovení marketingových cílů si manažer odpovídá na otázky:<sup>57;58</sup>

<sup>54</sup> *Vlastní cesta.cz: SWOT analýza* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW:

<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

<sup>55</sup> KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. s. 30.

<sup>56</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 18.

<sup>57</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 18.

**Co?** - o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná.

**Kolik?** – kusy, metry, tržní podíly, výše prodeje.

**Pro koho?** – konkrétní cílové trhy, segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat.

**Kdy?** – časové období, pro které je úkol stanoven.

Příkladem, jak může vypadat stanovený cíl, je firma Redcup: „Redcup je nově začínající firma, která má v plánu dodat vysoce kvalitní nápoje, především kávu, do kanceláří. Jejím vytčeným cílem je do dvanácti měsíců dodávat nápoje pěti tisícům klientů.“<sup>59</sup>

Cíle dále můžeme rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé cíle mají svou stěžejní úlohu převážně v ziskovém sektoru a dlouhodobé cíle charakterizují činnosti, které je nutno provést pro splnění a dosažení budoucích cílů. Mezi krátkodobé cíle můžeme zahrnout:<sup>60</sup>

- Zisk, který lze posuzovat jako měřítko uspokojování potřeb zákazníka.
- Prodejní obrat, jeho udržení nebo zvýšení. Zvýšení prodejního obratu se může projevit ve snížení nákladů.
- Růst tržního podílu, vyjadřuje poměr prodejního obratu firmy v určitém časovém období k celkovému prodejnímu obratu všech podniků v daném oboru.
- Relativní tržní podíl, vyjadřuje poměr objemů prodeje k objemu prodeje největšího konkurenta v odvětví.
- Ochranné akce pro přežití, kterými firma přistoupí na nízkou míru zisku z důvodů špatné situace na trhu.

Mezi dlouhodobé cíle můžeme zahrnout:<sup>61</sup>

- Rentabilita.
- Produktivita.
- Postavení na trhu.

---

<sup>58</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. s. 70.

<sup>59</sup> KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. s. 31.

<sup>60</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. s. 63.

<sup>61</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. s. 63.

- Zaměstnanost a vztahy mezi zaměstnanci.
- Postavení organizace v technologii.
- Ostatní činnosti např. ochrana životního prostředí.

## 2.4 Stanovení marketingové strategie

Jakmile má firma stanovené cíle, je důležité zvolit strategii, kterou se k vytyčeným cílům dostane. Je to jedna z nejobtížnějších částí marketingového plánu.

Jana Boučková ve své knize definuje strategii takto: „Marketingová strategie představuje základní směr postupu (základní schéma postupu) vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch, či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažených cílů“<sup>62</sup>

Marketingové strategie určuje, kterým zákazníkům bude společnost sloužit a jaké bude vytvářet hodnoty pro tyto zákazníky. Marketingový plán navazuje vztahy se zákazníky tím, že transformuje marketingové strategie do praxe. Nástrojem k tomu slouží firmě marketingový mix - soubor marketingových nástrojů, které firma používá k implementaci své marketingové strategie. Hlavních nástrojů marketingového mixu jsou rozděleny do čtyř širokých skupin tzv. 4 P: Produkt, Cena, Místo, Propagace ( Product, Price, Place, Promotion).<sup>63</sup>

### 2.4.1 Druhy strategií

Možností členění marketingových strategií je mnoho. Podíváme-li se na jednotlivé marketingové strategie, pak jedním z možných členění, které uvádí ve své knize Boučková je:<sup>64</sup>

- Růstové strategické směry založené na vztahu výrobek – trh:
  - strategie penetrace trhu,

---

<sup>62</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 18.

<sup>63</sup> Volný překlad: ARMSTRONG, G., HARKER, M., KOTLER, P., BRENNAN, R. *Marketing: An Introduction*. s. 13.

<sup>64</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 20.



- strategie vývoje trhu,
- strategie vývoje výrobku,
- strategie diverzifikace,
- Strategické směry orientované na konkurenci:
  - strategie výrobce s nejnižšími náklady,
  - strategie diferenciaci.
- Strategické směry založené na postavení firmy na trhu:
  - strategie výrobce s nejnižšími náklady,
  - strategie tržního vyzyvatele,
  - strategie tržního následovatele,
  - obsazování tržních mezer.
- Vícerozměrné strategické směry:
  - strategie zaměřující se na vůdcovství v několika faktorech, např. náklady a jakost.

## 2.4.2 Strategie malých a středních firem

### Strategie koncentrace na vybraný tržní segment

Nejčastěji uplatňovaným a nejvhodnějším typem marketingové strategie bude strategie koncentrace na vybraný tržní segment. Malé firmy by neměly konkurovat velkým firmám na nejpočetnějších a největších segmentech trhu, ale naopak by se měly zaměřit na úzce a přesně vyselektované segmenty, které jsou pro velké firmy nezajímavé a neefektivní vzhledem ke svojí velikosti, resp. jsou velkými firmami obsluhovány nedostatečně. Malé firmy vyplňují takto vzniklé mezery na trhu a uspokojují poptávku zvolené, často z pohledu velké firmy velmi malé skupiny zákazníků. To obecně vyžaduje uskutečnit podrob-

ný marketingový průzkum s cílem identifikovat pro firmu užitečné skupiny zákazníků a určit odpovídající kombinaci marketingových nástrojů.<sup>65</sup>

### **Strategie diferenciacce**

Jiná vhodná strategická alternativa pro sektor malých firem je strategie diferenciacce, především strategie konkurování kvalitou. Je potřebné též zdůraznit, že při orientaci na kvalitu musí být kvalita zkoumána z hlediska zákazníka a ne podnikatele. Obecně může být strategie diferenciacce založena na kterémkoli elementu marketingového mixu s cílem odlišit se od konkurence, nabídnout zákazníkovi něco víc, resp. něco jiné, a dosáhnout tak zákaznickou loajálnost. Rozhodujícím prvkem v strategii diferenciacce malých firem by se měla stát právě kvalita, a to nejenom kvalita hodnocená na základě technických parametrů produktu, ale též chápaná jako péče o co nejlepší a komplexní uspokojení potřeb zákazníků, včetně kvality komunikace a vztahů.<sup>66</sup>

### **Strategie diverzifikace**

Další nabízenou strategickou alternativou pro malé podniky může být strategie diverzifikace. Navzdory riziku, které je spojené s její realizací, není možné ji vyloučit z praxe malých firem. Právě naopak, nedostatečná stabilizace mnohých trhů způsobuje, že tyto firmy jsou nuceny podnikat v několika oblastech trhu (i odlišných) současně, čímž si zvyšují šance na udržení se a přežití. Pomocí diverzifikace se snaží firma snížit riziko v podmínkách rostoucí konkurence. Strategie diverzifikace je založená na přeorientování zdrojů, kterými firma disponuje, na oblast podstatně odlišnou od původní. Diverzifikace vyžaduje např. novou techniku, kvalifikaci atd. Může být uskutečňována vlastními silami, nákupem licence a též získáním jiných firem nebo fúzí s nimi. Malá firma s odhodláním diverzifikovat svoji produkci by se měla pouštět do oblastí, ve kterých disponuje poznatky a zkušenostmi, kde je také schopna zabezpečit síť obchodních kontaktů, postupně využít svůj kapitál, a tímto způsobem omezit riziko v novém výrobně-tržním prostoru.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> *Businessinfo.cz: Marketing malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/?page=3>>.

<sup>66</sup> Viz tamtéž.

## Strategie kooperace

Jako poslední alternativní strategii působení na trhu pro malé firmy můžeme uvést strategii kooperace. Doporučuje se zejména těm malým firmám, jejichž vlastnosti nejsou natolik silné, aby jim strategie umožnila dosažení individuálního úspěchu. Přijetí této strategie nabízí šanci alespoň částečné eliminace bariér efektivní činnosti, jakými jsou především limitované finanční a lidské zdroje a též vysoké náklady marketingové činnosti. Kooperativní vazby se mohou vytvářet mezi konkurenčními firmami, ale i těmi firmami, které si nekonkurují. V druhém případě jde o tzv. marketingovou symbiózu, která se týká zejména firem nabízejících komplementární produkty.<sup>68</sup>

Aby mohl podnik zvolit tu nejvhodnější strategii, je nutné důsledně zvážit a vyhodnotit předchozí kroky marketingového plánu, všechny podmínky a okolnosti, ve kterých se firma nachází.

## 2.5 Formulování programu

Je-li podniková strategie stanovena, je nutné, aby nyní byla rozpracována do konkrétních kroků. Většina aktivit se bude vztahovat ke komunikaci se zákazníky; mohou zde být ale rovněž začleněny další úkoly vyplývající z analýz. Pro jednotlivé aktivity je důležité co nejpřesněji popsat:<sup>69</sup>

- co má být provedeno,
- co je cílem aktivity,
- kdo je za danou aktivitu zodpovědný,
- stanovit časový plán – kdy daná aktivita začíná a kdy končí,
- určit očekávané marketingové náklady.

Rozpracování strategie zahrnuje “4P marketingu” (marketingový mix) reprezentovanému pojmy - Product (produkt, služba), Place (místo prodeje, způsob distribuce), Price (cena), Promotion (propagace; výstižnější termín je zřejmě komunikační mix – tj. způsob marke-

---

<sup>67</sup> Viz tamtéž.

<sup>68</sup> Viz tamtéž.

<sup>69</sup> ProMarketing.cz: *Co by měl marketingový plán obsahovat* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102803>>.

tingové komunikace se zákazníky). Tento marketingový mix představuje konkrétní rozpracování celé strategie.<sup>70; 71</sup>

Z hlediska spotřebitele můžeme rozpracovat strategii také jako 4C:<sup>72</sup>

Tab. 2. Srovnání „4P“ a „4C“. <sup>73</sup>

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

Tento model 4C bere v úvahu pohled z hlediska zákazníků – kupujícího. Zákazníci se zajímají nejen o cenu, ale i o to, jaké budou jejich celkové náklady spojené se získáním výrobku, s jeho užíváním i případnou likvidací. Zákazníci chtějí, aby výrobky a služby pro ně byly co nejdostupnější. Doporučením marketingových odborníků je tedy nejdříve přemýšlet z pohledu „4C“ a poté rozpracovávat koncepci „4P“.

## 2.6 Časový harmonogram

Jak již bylo řečeno v podkapitole 2.5, na jednotlivé aktivity je vhodné sestavit i souhrnný časový plán, tedy harmonogram provádění činností. V časovém harmonogramu by mělo být určeno, o jakou činnost se jedná, jak dlouho bude trvat, kdy se očekává její počátek a konec, kdo je za činnost zodpovědný a případně i jakou měrou se bude podílet na tvorbě nákladů (výnosů).

<sup>70</sup> ProMarketing.cz: Co by měl marketingový plán obsahovat [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102803>>.

<sup>71</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 105.

<sup>72</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 107.

<sup>73</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 107.

## 2.7 Rozpočet

V rozpočtu stanovujeme očekávané náklady, případně i marketingové tržby. Marketingové náklady se budou skládat z nákladů marketingových aktivit.<sup>74</sup>

Mezi hlavní sledované veličiny rozpočtu bychom měli považovat:<sup>75</sup>

- analýza prodejů,
- analýza nákladů,
- analýza ziskovosti.

Tyto veličiny můžeme stanovit a dále sledovat v klasickém rozložení výkazu zisků a ztrát. Často bývají stanoveny v této části marketingového plánu náklady na jednotlivé aktivity akčních programů.

## 2.8 Systém měření a kontroly

„Marketingová kontrola je proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů; umožňuje případné úpravy marketingové strategie, které zajistí skutečné dosažení plánovaných cílů.“<sup>76</sup>

Kontrolní proces musí obsahovat jakým způsobem a v jakých intervalech bude firma vyhodnocovat výsledky plnění cílů marketingového plánu. Hodnocení by mělo probíhat minimálně kvartálně.<sup>77</sup>

Marketingová kontrola zahrnuje čtyři fáze:<sup>78</sup>

1. stanovení cílů,
2. analýzy – vyhodnocení plnění cílů,
3. vyhodnocení – analýza příčin neplnění cílů,
4. úpravy – návrh dílčích úprav.

---

<sup>74</sup> ProMarketing.cz: *Co by měl marketingový plán obsahovat* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102803>>.

<sup>75</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 30

<sup>76</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 113.

<sup>77</sup> ProMarketing.cz: *Co by měl marketingový plán obsahovat* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102803>>.

<sup>78</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 113.

Podíváme-li se podrobněji na marketingovou kontrolu a její čtyři fáze, pak v první fázi si management stanoví marketingové cíle. Vyhodnotí jejich plnění na příslušném trhu a analyzuje příčiny v případě, že se skutečné výsledky neshodují s výsledky plánovanými. V poslední fázi přijímá vedení firmy rozhodnutí o dílčích úpravách tak, aby rozdíl mezi plánovanými a skutečnými výsledky byly co nejmenší.<sup>79</sup>

Kontrolu můžeme rozdělit do dvou oblastí. V rámci kontroly se zaměřujeme na sledování výchozích předpokladů:<sup>80</sup>

- ověřovat, zda je zvolený strategický směr správný,
- zjišťovat, zda činnosti směřující ke stanoveným základním cílům,
- ověřovat, zda uskutečňované činnosti jsou ty správné.

Dále se zaměřujeme na skutečnou realizaci strategického plánu:<sup>81</sup>

- zjišťovat a porovnávat skutečně dosažené výkony s plánovanými,
- ověřovat vhodnost navržených postupů a jejich případnou úpravu dle stávajících podmínek,
- navrhopat potřebnou změnu v marketingových realizačních činnostech.

## 2.9 Stanovení rizik

I marketingové strategické plánování má svá rizika, která mohou přispět k nenaplnění stanovených cílů nebo k odchýlení se od původních plánů. Marketingový plán by ve většině případů měl představovat nástroj (vodítko, návod) k úspěšnému působení (firmy, produktu, služby) na trhu. Mezi tyto rizika můžeme zahrnout:<sup>82</sup>

- že se reálné obchodní výsledky výrazně liší od těch uvedených v plánu,
- že marketingové kampaně a další aktivity uvedené v plánu nejsou tak efektivní, jak jste čekali, a nepřinášejí požadované efekty,
- že se s plánem průběžně nepracuje jako s marketingovým nástrojem,

---

<sup>79</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. s. 113.

<sup>80</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. s. 85.

<sup>81</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. s. 85.

<sup>82</sup> *Marketingové noviny: Proč některé marketingové plány nefungují* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6720](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6720)>.

- že nebyl plán dobře zpracován,
- že plán nenaplnil očekávání zadavatele.

## 2.10 Závěrečné shrnutí teoretické části práce

Cílem teoretické části mé diplomové práce bylo z různých zdrojů literatury získat co nejvíce informací o marketingovém strategickém plánování.

Nejvíce inspirace a kniha, která mi byla svým stylem nejbližší byla od Boučkové, J. a kol. *Marketing*. Dále jsem hodně inspirace načerpala v knize *Marketing* od P. Kotlera a G. Armstronga. A rovněž kniha od M. Blažkové *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* byla dobrým vodítkem pro tvorbu marketingového plánu v malém a středním podnikání, kterým se zabývá má diplomová práce.

Návod, jaké analýzy využít pro zhodnocení současného stavu, ve kterém se firma nyní nachází, jsem našla v knize od R. Lýkové. *Marketingový audit*.

Ostatní knihy, ze kterých jsem čerpala, byly vhodným doplněním a obsahovaly různé zajímavosti v oblasti marketingového strategického plánování. Pro charakteristiku některých definic z oblasti podnikání jsem volila i Obchodní zákoník a Zákon o živnostenském podnikání dostupný na webu Businessinfo.cz.

K rešerši literatury vztahující se k tématice marketingového plánování jsem využila rovněž internetové stránky. Mezi ty, které jsem nejvíce využila, patří [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), kde jsou základní informace o podnikání, novinky v oblasti obchodu a podnikání na webu: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), články z oblasti marketingu na: [www.marketingovenoviny.cz](http://www.marketingovenoviny.cz), [www.promarketing.cz](http://www.promarketing.cz), [www.strategie.cz](http://www.strategie.cz) nebo [www.finance-management.cz](http://www.finance-management.cz). Všechny tyto weby pravidelně sleduji a čerpám z nich mnoho informací do praxe i teoretické znalosti, proto jsem jich využila i ve své diplomové práci.

Hůře dostupná pro mne byla anglická literatura. Nakonec jsem pro svou práci sáhla po knize od M. Portera a to v rámci analýzy týkající se konkurence – Porterova pětifaktového modelu. Zaujala mne rovněž kniha od nejznámějších marketingových autorů: Garyho Armstronga, Michaela Harkera, Philipa Kotlera, Rosse Brennana – *Marketing: An Introduction*, kde jsou přehledně shrnuty základní informace o marketingu a marketingovém plánování, přílohou je i krátká ukázka marketingového plánu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 MARKETINGOVÝ PLÁN TRUHLÁŘSTVÍ NA ROK 2010

Truhlářství VAM, ve kterém budu zpracovávat svoji diplomovou práci, je malou živností. Majitel firmy podniká na základě živnostenského oprávnění. Živnost je zapsána v Živnostenském rejstříku jako řemeslná. Jeho hlavním oborem, ve kterém působí, je výroba a prodej nábytku.

#### 3.1 Základní charakteristika firmy a její poslání

Firma působí na trhu již 17. rokem a je založena jako živnost. Rozsahem se jedná o malou firmu s personálním obsazením do deseti zaměstnanců, jejíž sídlem je malá obec v okrese Kroměříž. Nábytek vyrábí jak z masivu, tak z dalších materiálů, výjimkou není ani restaurování starožitného nábytku, čalounictví a kovářské výrobky.



Obr. 8. Poloha firmy.<sup>83</sup>

##### 3.1.1 Historie firmy

Historie firmy není nikde popsána, proto jsem pro její zjištění musela provést rozhovor s managementem firmy. Firma byla založena v roce 1993 a postupem let se neustále rozšiřovaly její prostory a zároveň i sortiment.

---

<sup>83</sup> VAM: *Kde nás najdete*. [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.nabytek-vam.cz/index.php?akce=najdete>>.

Nejdříve vznikla jedna dílna, ve které působil pouze majitel. Postupem let se firma začala rozrůstat, přistavovaly se další dílny, začali se nabírat zaměstnanci. V období vrcholu měla firma i 15 - 20 zaměstnanců. Ze zkušeností managementu to ale bylo nevýhodné. Takové množství řemeslníků již bylo problematické korigovat a řídit a výkony nebyly takové, jak by se očekávalo. V určitém období docházelo rovněž k „rozkrádání“ majetku firmy. Firma rovněž začala ztrácet svoji flexibilitu.

Proto se management rozhodl pro udržení 3 základních zaměstnanců a při velkém přísunu zakázek podpořit výrobu brigádníky a externí spoluprací. Kromě dílen vznikla rovněž prodejna (vzorkovna), takže zákazníci již v místě výroby mohou vidět ukázky materiálů, výrobků, vzorky, doplňky, apod.

### 3.1.2 Poslání firmy

Firma nemá nikde specifikované poslání, které by bylo sepsáno a se kterým by byli zaměstnanci seznámeni. Existují zde ale nepsaná poslání, která majitel firmy dodržuje a využívá i na marketingových propagačních materiálech. Současným posláním firmy je: *„Vyrábíme nábytek v tradiční české kvalitě za přijatelnou cenu, s individuálním přístupem a chceme tak uspokojovat potřeby svých zákazníků.“*

## 3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Základním východiskem pro sestavení marketingového plánu je situační analýza. Ve firmě byly provedeny níže uvedené analýzy.

### 3.2.1 PESTE analýza

V úvodu byla provedena PESTE analýzu, která zhodnotí vnější prostředí firmy.<sup>84</sup>

#### Politicko - legislativní vlivy

Truhlářství, výroba a prodej nábytku se musí řídit mnoha zákony a normami. Vydání nových norem tak má velký vliv na firmu VAM, a to nejen zákonů a norem týkajících se oboru truhlářství, ale rovněž zákon a norem týkajících se malých živnostníků.

Mezi současné politické vlivy patří nestabilita současné vlády, plánované červnové volby mohou ovlivnit současný stav legislativy a mohou mít negativní vliv na truhlářství a drobné živnostníky. V případě, že by volby vyhrála ODS, která podporuje drobné podnikatele a podnikání obecně, pak by pravděpodobně došlo k větší podpoře drobných živnostníků, jak hlásají před volbami: „Živnostníci nejsou chráněni jako zaměstnanci zákoníkem práce. Nemají placenou dovolenou, žádné zaměstnanecké benefity, musí sami podávat daňové přiznání, nemají jisté příjmy. Na živnostnících stojí naše ekonomika a zaměstnání statisíce lidí. Měli bychom si jich tedy vážit, a ne je za jejich aktivitu trestat.“<sup>85</sup> V příloze (viz Příloha IV) můžeme vidět seznam opatření, které by tato strana provedla. V případě výhry opozice již pro živnostníky a drobné podnikatele nejsou plánovány takové výhody.

### **Ekonomické vlivy**

Základní ekonomické ukazatele ČR: výše HDP vykazuje v roce 2009 meziroční pokles 3,1 %. Ekonomika vykazuje v nadále velký pokles. Růst nezaměstnanosti se v posledním čtvrtletí roku 2009 zpomalil. Rok 2009 se přesto nadále vyznačuje prudkým vzestupem úrovně nezaměstnanosti v České republice. Meziroční inflace v roce 2009 byla 1 %. V mnoha firmách docházelo a stále ještě dochází k razantnímu propouštění zaměstnanců. Vláda stále prohlubuje schodek ve vládním rozpočtu. Vše tedy označuje ekonomickou situaci za velmi nepříznivou. Přesto počty drobných podnikatelů nadále rostou (viz Obr. 9). Jedná se o nezaměstnané, kteří nemohli najít práci a rozhodli se založit živnost, ale i o „zaměstnance“ pracující tzv. na živnostenský list.

---

<sup>84</sup> Český statistický úřad: *Zaměstnanost a nezaměstnanost*. [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-zam>>.

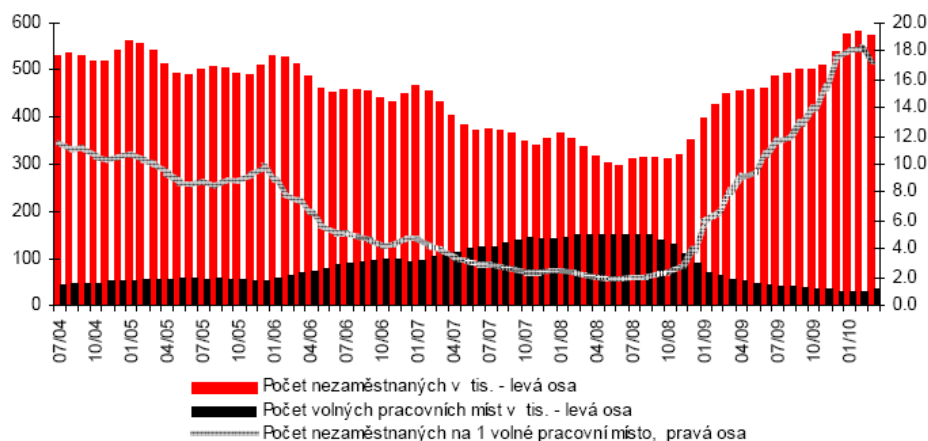
<sup>85</sup> *Zprávy.ods.cz: Řešení pro podnikání* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://zpravy.ods.cz/prispevek.php?ID=13050&utm\\_source=adfox&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=podpora-podnikani&utm\\_campaign=VRCHNI4](http://zpravy.ods.cz/prispevek.php?ID=13050&utm_source=adfox&utm_medium=cpc&utm_content=podpora-podnikani&utm_campaign=VRCHNI4)>.

Druh živnosti	Počet OSVČ září 2008	Počet OSVČ září 2009	Nárůst
Projektová činnost ve výstavbě	31044	32342	1298
Vodoinstalatérství, topenářství	37719	39002	1283
Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení	37933	40342	2409
Provádění staveb, jejich změn a odstraňování	42478	45200	2722
Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení	42730	46201	3471
Opravy silničních vozidel	44581	45719	1138
Truhlářství, podlahářství	52618	54812	2194

Obr. 9. Vývoj počtu OSVČ v letech 2008 – 2009.<sup>86</sup>

### Sociální vlivy

Populace stárne, snižuje se počet vyučených lidí, stát málo podporuje učební obory v oblastech nábytkářského průmyslu, což zapříčiňuje, že firmy v tomto oboru neustále hledají odborně vyučené pracovníky. V rozhovorech s majitelem firmy VAM bylo velmi znát, jak problematické je najít dobrého řemeslníka. Mobilita pracovních sil je nízká, lidé nejsou ochotni nebo nejsou zvyklí se stěhovat za prací. Obecně pro mladé lidi není obor truhlář příliš atraktivní. Na následujícím obrázku můžeme vidět vývoj nezaměstnanosti.



Obr. 10. Přehled počtu nezaměstnaných a volných pracovních míst.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Stolari-truhlari: Dřevozpracující průmysl tvoří především malé a střední firmy [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: < <http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/102-ekonomika/detail/103/> >.

### Technologická úroveň

Nábytek je jedna z věcí, ve které se odráží trend - móda a nové technologie, obecnou technologickou úroveň je tedy nutné neustále zvyšovat. Firma proto musí neustále sledovat novinky na trhu, aby se vyrovnala velkým koncernům, které nabízejí nejen věci nové, nové technologie, ale často i nízkou cenou.

Z hlediska financí je to problematická záležitost, protože nové technologie znamenají pro firmy často pořídit nové stroje a to pro firmu této velikosti není jednoduchá záležitost. Možnou variantou je využít některého z dotačních programů EU (viz Příloha II).

Snažit se udržet trend rostoucí technologické náročnosti je pro firmu nutností. Bez něho by ztratila velké množství zákazníků, kteří by přešli ke konkurenci.

### Ekologická úroveň

„Nejen postel, ale veškerý nábytek nás provází celý život. Většinou nevíme, zda slouží dobře, nebo zda našemu zdraví škodí. Růst nemocí páteře spojený s kvalitou ležení a prací vsedě u PC zvyšuje náklady na léčbu, nemocenskou péči a nezaměstnanost. Výzkumy ukazují, že šetření energií vyústilo v omezení větrání budov a v kumulaci škodlivých látek v interiéru. Škodlivé látky ničí biogenní prvky, oslabují náš organismus, alergizují přírodní látky, iniciují somatické mutace a mají vliv i na naši genetickou informaci.“<sup>88</sup>

Ekologické aspekty jsou jednou z hlavních součástí truhlářské výroby. Výrobci nábytku musí dodržovat požadované maximální množství formaldehydu a používat veškeré schválené materiály EU. „Asociace českých nábytkářů uvítala rozhodnutí Evropské komise zakázat dovoz a používání výrobků obsahující biocid, dimethylfumarát (DMF), poškozující lidské zdraví, který je používán v technologickém procesu, výrobci čalouněného nábytku v exotických zemích. (Biocid je jed k hubení škůdců jak rostlinného tak živočišného charakteru). Asociace českých nábytkářů doporučuje zákazníkům kupovat nábytek

---

<sup>87</sup> KB.cz: *Ekonomické analýzy* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <[http://www.kb.cz/file/cs/com/makroekonom\\_prostr/KB-nezamestnanost\\_201004.pdf](http://www.kb.cz/file/cs/com/makroekonom_prostr/KB-nezamestnanost_201004.pdf). Ministerstvo práce a sociálních věcí>.

<sup>88</sup> *Ústav nábytku, designu a bydlení: O nás* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.ustavnabytku.cz/indexhome.htm>>.

vyráběný v České republice.<sup>89</sup> Firma VAM zatím není v Asociaci českých nábytkářů, proto bych jí toto členství doporučila, jelikož jejich normy dodržuje a může tak zvýšit důvěryhodnost svého působení na českém trhu.

### 3.2.2 Analýza odvětví

K analýze odvětví byl využit Porterův pětifaktorový model. Tento model umožní zjistit, v jakém konkurenčním prostředí se firma na trhu nachází. „Pro Českou republiku je typické, že dřevozpracující průmysl je utvářen převážně malými a středními podniky. Tyto skupiny výrobců, přestože o nich veřejnost málo ví, hrají v našem průmyslu nezastupitelnou roli. Využití dřeva a výrobků z něj je však v naší ekonomice stále na nízké úrovni,“ řekl Eduard Muřický ředitel odboru strategií a trendů Ministerstva průmyslu ČR na slavnostním zahájení veletrhu Wood-Tec.<sup>90</sup>

Firma VAM působí jak na trhu B2B, tak na trhu B2C. Své výrobky prodává dále maloobchodníkům a distributorům, ale rovněž konečným zákazníkům. Z hlediska počtu zaměstnanců patří mezi malé firmy (do 10 zaměstnanců). Ovšem pokud budeme brát firmu jen v rámci oboru truhlářství a regionu, pak bych ji zařadila mezi firmy střední, protože truhlářské odvětví je tvořeno zejména drobnými jednotlivci – OSVČ a do tohoto firma rozhodně nepatří.

Mezi cílové skupiny, kterým firma své služby a produkty nabízí jsou:

- Maloobchodní prodejci nábytku – trh B2B, firma spolupracuje s 10 stálými prodejci nábytku a aktivně se snaží prosazovat v dalších prodejnách po celé České republice.
- Koneční spotřebitelé - trh B2C:
  - státní správa (vybavení kanceláří, škol, školek), firma se aktivně účastní vyhledávaných výběrových řízení.

---

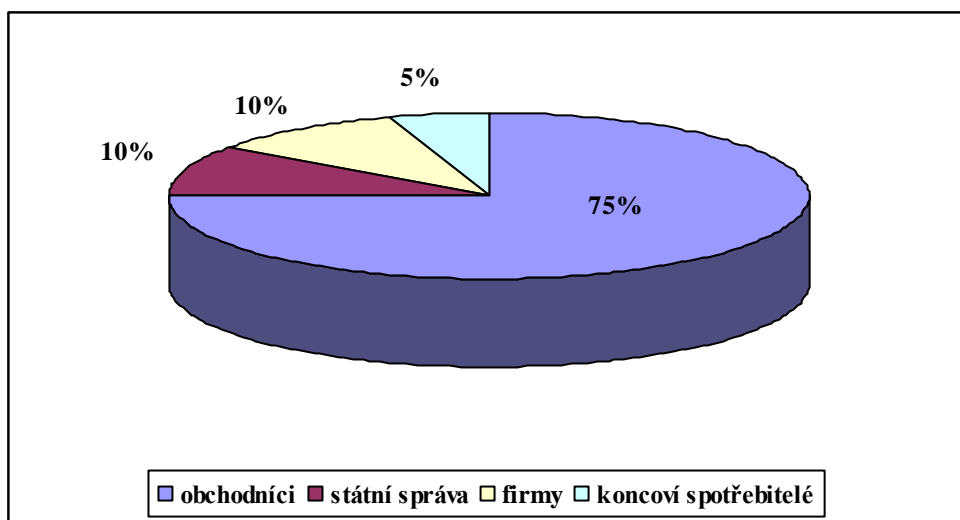
<sup>89</sup> CAG: CAG a ekolog e[on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.novedvere.cz/aktuality/23-cag-a-ekologie/>>.

<sup>90</sup> Stolari-truhlari: Dřevozpracující průmysl tvoří především malé a střední firmy [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/70-Podnikani/detail/77/>>.

- soukromé subjekty – domácnosti, vybavení nábytkem na míru, balkony, obložení, pergoly, aj.
- soukromé subjekty – firmy, kdy se to týká vybavení kanceláří, hotelů, restaurací, barů, apod.

Distribuce maloobchodníkům probíhá na základě rozvozů majitelem firmy. V případě konečných zákazníků je většinou dovoz na místo spolu s montáží.

Na následujícím grafu je vidět rozdělení celkové produkce mezi jednotlivé segmenty zákazníků:



Obr. 11. Graf rozdělení cílových segmentů.<sup>91</sup>

Firma VAM působí na celém českém trhu. Více zakázek je samozřejmě směřováno v rámci Moravy a Zlínského kraje, ale ojedinělými nejsou ani zakázky do středních Čech a Prahy. Velký potenciál je zejména v pražské klientele, protože i se započítáním dopravy jsou ceny firmy VAM bezkonkurenčně nižší než tamních výrobců nábytku. V této lokalitě se tak stává čím dál více žádanou firmou.

---

<sup>91</sup> Vlastní zpracování.

**Mezi hlavní konkurenty patří:**

Je velmi obtížné vytipovat a zhodnotit konkurenci. Jelikož ne každá truhlářská firma v okolí je konkurentem firmy VAM. K tomuto jsem využila rozhovorů s managementem firmy. Mezi nejvýznamnější konkurenty majitel firmy VAM zahrnuje tyto firmy:

- Drobné firmy na výrobu nábytku v okolí, které mají stejné výrobní portfolio.
- Dovozový nábytek.
- Nadnárodní řetězce – Asko, Kuchyně Oresi, Jysk, Kika, IKEA, apod.

Analýzu konkurence jsem na základě rozhovoru s managementem firmy shrnula do následující tabulky, ve kterých jsem určila nejdůležitějších čtyři aspekty z daného faktoru. Každá tabulka je jedním faktorem Porterova modelu. V tabulce jsem jejich důležitost vyjádřila body.

*Tab. 3. Analýza konkurenčních sil dle Portera.<sup>92</sup>*

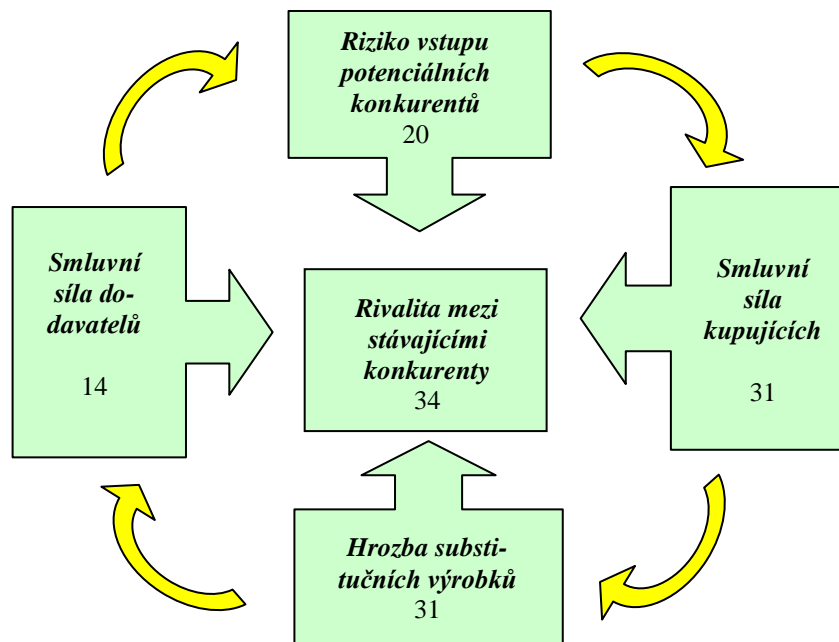
<b>Riziko vstupu potencionálních konkurentů</b>	<b>Body</b>
Náklady na vstup nových konkurentů (čím vyšší, tím méně bodů)	4
Přístup k distribučním cestám (čím jednodušší, tím více bodů)	9
Množství stávajících firem (čím vyšší tím méně bodů)	4
Potřeba investic (čím vyšší, tím méně bodů)	3
<b>Suma</b>	<b>20</b>
<b>Smluvní síla kupujících</b>	<b>Body</b>
Významnost kupujících (čím významnější, tím více bodů)	6
Náklady kupujícího při přechodu ke konkurenci (čím nižší, tím více bodů)	8
Tlak kupujících na snižování cen (čím vyšší, tím více bodů)	9
Množství kupujících (čím vyšší, tím více bodů)	8
<b>Suma</b>	<b>31</b>
<b>Smluvní síla dodavatelů</b>	<b>Body</b>
Významnost dodavatelů (čím vyšší, tím více bodů)	3
Náklady na přechod k jiným dodavatelům (čím vyšší, tím méně bodů)	2
Důležitost objemu dodávek (čím vyšší, tím více bodů)	5

<sup>92</sup> Vlastní zpracování.



Koncentrace dodavatelů (čím vyšší, tím méně bodů)	4
<b>Suma</b>	<b>14</b>
<b>Hrozba substitutů</b>	<b>Body</b>
Relativní výše cen docílených substituty (čím nižší, tím více bodů)	5
Náklady přechodu (čím nižší, tím více bodů)	8
Ochota kupujících přejít na nový výrobek (čím vyšší, tím více bodů)	9
Jednoduchost zhotovení náhražek	9
<b>Suma</b>	<b>31</b>
<b>Rivalita mezi stávajícími konkurenty</b>	<b>Body</b>
Růst odvětví (čím vyšší růst, tím méně bodů)	5
Rozdíly mezi výrobky (čím menší rozdíly, tím vyšší počet bodů)	9
Rozmanitost konkurentů (čím nižší rozmanitost, tím více bodů)	9
Kapitálová účast velkých společností (čím větší, tím více bodů)	9
<b>Suma</b>	<b>34</b>

Grafické znázornění můžeme vidět na následujícím obrázku:



Obr. 12. Schéma Porterova modelu firmy VAM.<sup>93</sup>

Jak můžeme vidět, rivalita mezi konkurenty je vysoká (max. je číslo 40), stejně tak smluvní síla kupujících je vysoká. Naopak nízká je smluvní síla dodavatelů a i riziko

vstupu nových konkurentů je spíše nižší. Ovšem riziko substitutů je spíše k horní hranici a je tedy reálné nebezpečí jejich vzniku.

### 3.2.3 Portfolio analýza - matice GE

Pro sestavení matice GE bude zapotřebí zjistit **atraktivitu trhu** a **konkurenční sílu**. Trh byl brán pouze český, tedy trh, na kterém se firma pohybuje. V následujících tabulkách jsou stanoveny jednotlivé aspekty, kterým je přidána váha a příslušný koeficient 1 – 5, kdy: 1 = neatraktivní, 5 = vysoce atraktivní.

Tab. 4. Stanovení atraktivity trhu.<sup>94</sup>

Atraktivita trhu - aspekt	Váhy	Koeficient (1-5)	Hodnota (váha*koef.)
Velikost trhu	0,31	3	0,93
Tempo růstu trhu	0,21	3	0,63
Typ a síla konkurence	0,23	4	0,92
Technická a technologická náročnost	0,12	4	0,48
Politické a legislativní podmínky	0,05	1	0,05
Geografické podmínky	0,08	2	0,16
<b>CELKEM</b>	1	-	<b>3,17</b>

Atraktivita trhu vyšla 3,17, což je v intervalu <3,66 – 2,33> a považuje se za průměrnou.

Stejně jako je stanovena atraktivita trhu, je nutné stanovit konkurenční sílu. V následující tabulce jsou jednotlivé aspekty konkurenční síly a jim příslušné váhy a koeficienty 1 – 5: 1 = neatraktivní, 5 = vysoce atraktivní.

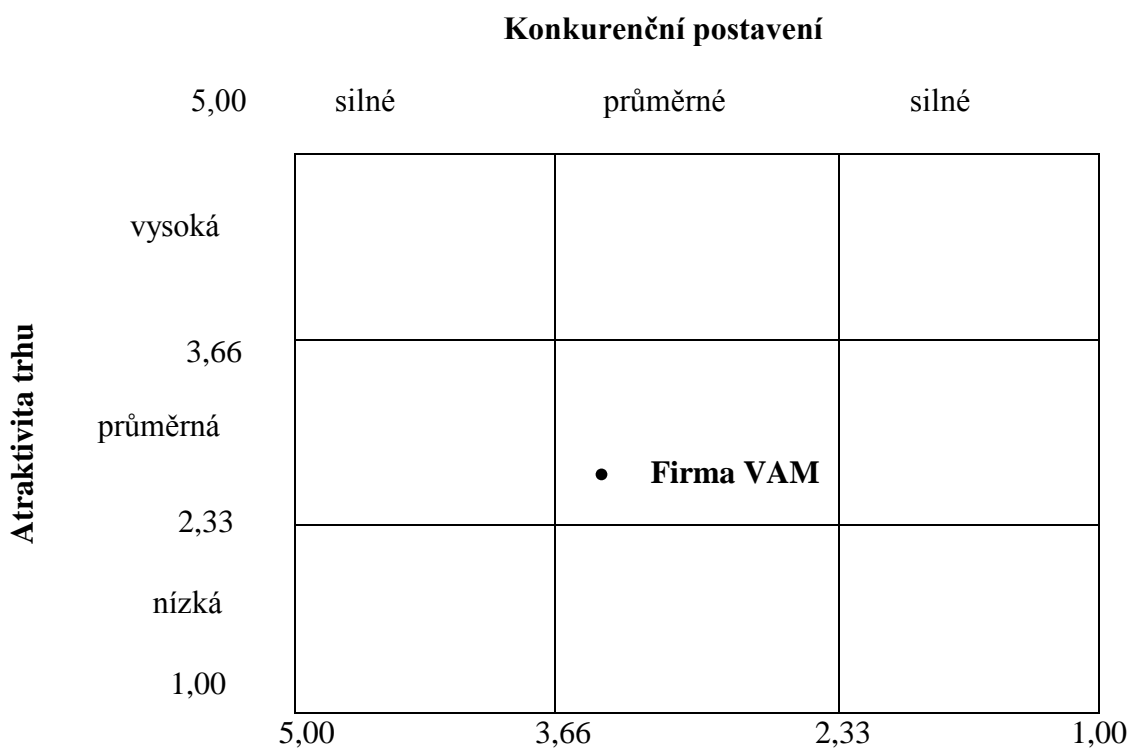
<sup>93</sup> Vlastní zpracování.

<sup>94</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 5. Stanovení konkurenční síly.<sup>95</sup>

Konkurenční síla - aspekt	Váha	Koeficient (1-5)	Hodnota (váha*koef.)
Podíl na trhu	0,11	2	0,22
Kvalita	0,33	4	1,32
Náklady na jednotku výroby	0,21	3	0,63
Úroveň managementu	0,10	2	0,20
Distribuční síť	0,12	4	0,48
Marketing	0,13	3	0,39
<b>CELKEM</b>	1	-	<b>3,24</b>

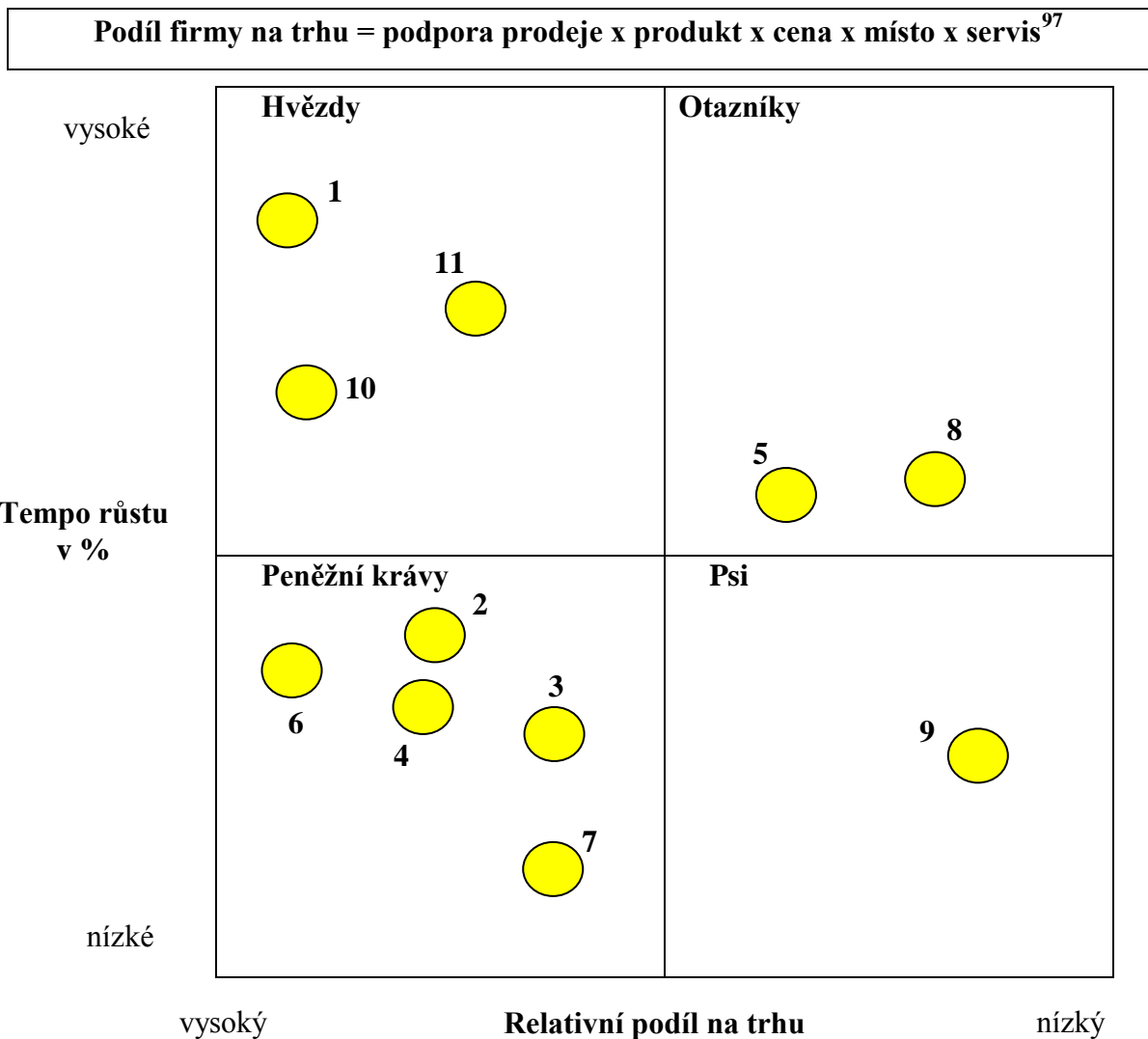
Konkurenční síla vyšla podobně jako atraktivita trhu, a to 3,24. Rovněž se jedná o průměr, který ovšem směřuje spíše k silnějšímu konkurenčnímu postavení.

Obr. 13. Matice GE.<sup>96</sup><sup>95</sup> Vlastní zpracování.<sup>96</sup> Vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět, firma se umístila v kvadrantu V., jedná se o kvadrant, ve kterém se doporučuje **výběrově investovat a upřednostňovat tvorbu příjmů.**

### 3.2.4 Portfolio analýza - matice BCG

Vzhledem k nedostatku informací byla matice BCG sestavena na základě rozhovoru s odborníkem. Podíl firmy byl vypočítán na základě indexu marketingového podílu a vzorceku a výsledek můžeme vidět na následujícím schématu:



Obr. 14. Matice BCG produktů firmy VAM.<sup>90</sup>

<sup>97</sup> MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 94.

<sup>98</sup> Vlastní zpracování.

<b>1</b>	<b>Kuchyně</b>	<b>7</b>	<b>Komody</b>
<b>2</b>	<b>Kuchyňské stoly</b>	<b>8</b>	<b>Program předsíňových stěn</b>
<b>3</b>	<b>Psací stoly</b>	<b>9</b>	<b>Obývací stěny</b>
<b>4</b>	<b>Stoly a nástavby na PC</b>	<b>10</b>	<b>Vestavěné skříně</b>
<b>5</b>	<b>Dětské a studentské pokoje</b>	<b>11</b>	<b>Zakázková výroba</b>
<b>6</b>	<b>Regálový program</b>		

### Hvězdy

Mezi hvězdy se zařadily kuchyně, vestavěné skříně a zakázková výroba. Na trhu jsou velmi konkurenční svým růstem. V budoucnosti bude nutné rozvíjet technologie a investovat do dalších strojů. V další fázi bude třeba podpořit rovněž marketingovou komunikaci u těchto výrobků.

### Otazníky

Do této kategorie spadají dětské pokoje a předsíňové stěny. Do této skupiny se dostaly zejména proto, že v současné době o ně zákazníci nejeví tolik zájem. Poptávka po celostním vybavení dětského pokoje a po předsíňových stěnách není příliš velká, v důsledku trendů módy přestávají být žádány a jsou nahrazovány drobným kusovým nábytkem dělaným na míru. Je tedy na zvážení zda neodejít z této části trhu nebo podpořit jejich prodej větší propagací.

### Peněžní krávy

Kuchyňské stoly, psací stoly, komody, regálový program, stoly a nástavby na PC. Jsou to výrobky, které jdou velmi na odbyt, jsou žádané a v současné době přinášejí značné zisky. Předpoklad jejich růstu do sekce Hvězd není příliš reálný, spíše by se firma měla zaměřit na sklizení zisků u těchto výrobků.

### Psi

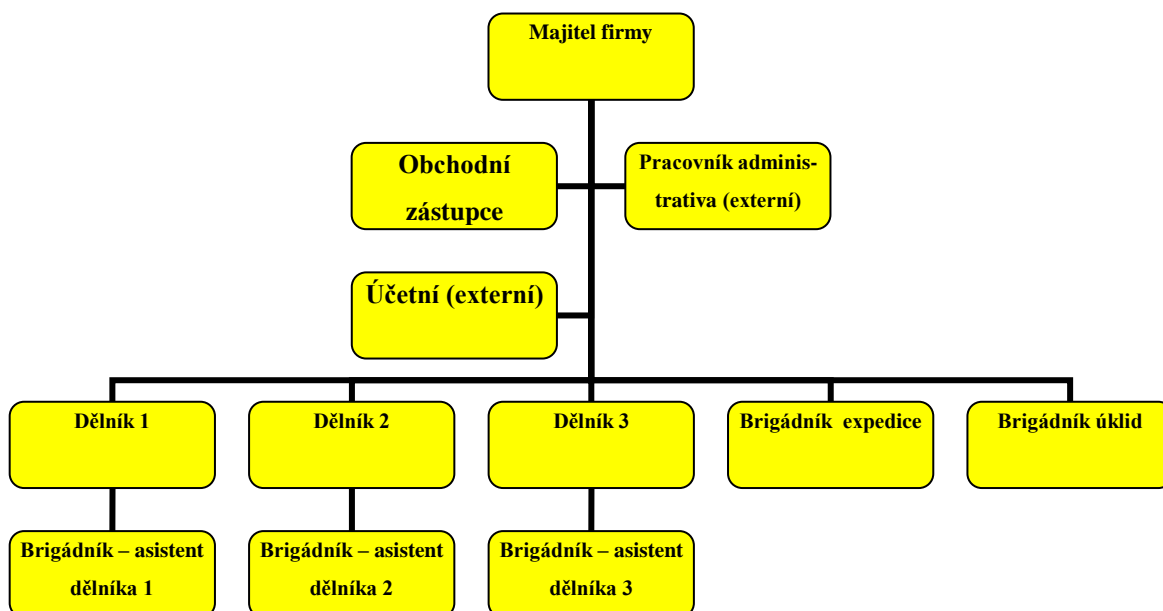
Mezi tyto výrobky patří obývací stěny. Vzhledem k trendům módy jsou nejméně žádané a nevytvářejí téměř žádné zisky. Doporučením může být dále neinvestovat do reklamy a spíše ponechat tento druh výrobků jako „zakázkový“ a aktivně jej nenabízet.

### 3.2.5 Interní analýza

V této kapitole je analyzováno interní prostředí firmy.

### A. Organizační struktura

Firma nemá nikde přesně specifikovanou svoji organizační strukturu. Na základě rozhovorů s majitelem firmy jsem se snažila nastínit reálné zapojení všech pracovníků ve firmě, podle jejich náplně práce.



Obr. 15. Organizační struktura.<sup>99</sup>

Jak můžeme vidět na schématu organizační struktury (Obr. 15) firma má 4 zaměstnance na plný úvazek, 5 brigádníků a dva externí pracovníky.

Tato organizační struktura se podle slov majitele firmy po mnoha zkušenostech zdá být nejvíce vyhovující potřebám firmy, různorodosti zakázek, co do množství a náročnosti. Díky této organizační struktuře je firma schopna zachovat si flexibilitu a je tak schopna reagovat na sezónní výkyvy.

### B. Produkty a služby firmy

V současné době se společnost specializuje na výrobu a prodej kuchyňských linek, vestavných skříní, předsíňových stěn, kancelářského nábytku a zakázkovou výrobu nábytku. Výroba jednotlivých výrobků je prováděna moderní technologií za použití přesných formátovacích pil, strojního olepování hran, vrtání otvorů na vrtacím centru, atd., což zaru-

<sup>99</sup> Vlastní zpracování.

čuje vysokou kvalitu výrobků. Ke zpracování využívá firma jen tuzemské nebo materiály předních světových výrobců.<sup>100</sup> V příloze (Příloha I) je možné vidět produktový leták s ukázkami výrobků.

Mezi konkrétní základní výrobní program, který firma nabízí, patří:<sup>101</sup>

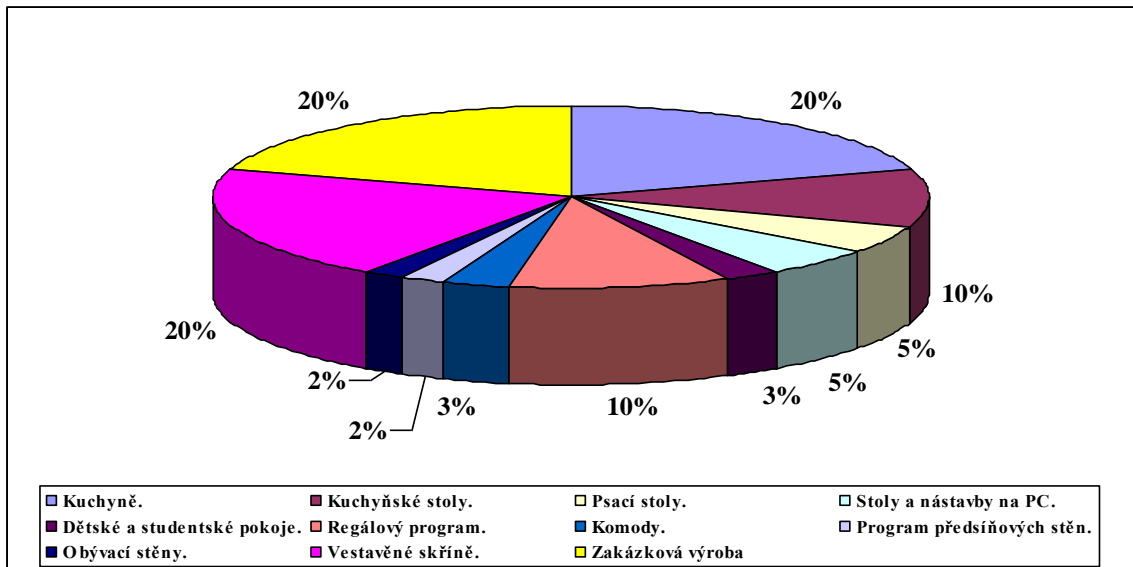
- Kuchyně.
- Kuchyňské stoly.
- Psací stoly.
- Stoly a nástavby na PC.
- Dětské a studentské pokoje.
- Regálový program.
- Komody.
- Program předsíňových stěn.
- Obývací stěny.
- Vestavěné skříně.
- Zakázková výroba – zde je možné na přání zákazníka vyrobit jakýkoliv atypický nábytek. Cena je stanovena podle požadavků, materiálu, náročnosti a dodacích lhůt.
- Ostatní služby – montáž, doprava, demontáž, poradenství.

V následujícím grafu můžeme vidět podíl jednotlivých segmentů produktů na celkovém objemu produkce. Nejvíce se firma zabývá výrobou vestavěných skříní, kuchyní a rovněž individuálních zakázek. Dále pak mají vysoký odbyt regálové programy a kuchyňské stoly.

---

<sup>100</sup> VAM: *Akční nabídka*. [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.nabytek-vam.cz/index.php?akce=firma>>.

<sup>101</sup> VAM: *Akční nabídka*. [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.nabytek-vam.cz/index.php?akce=firma>>.



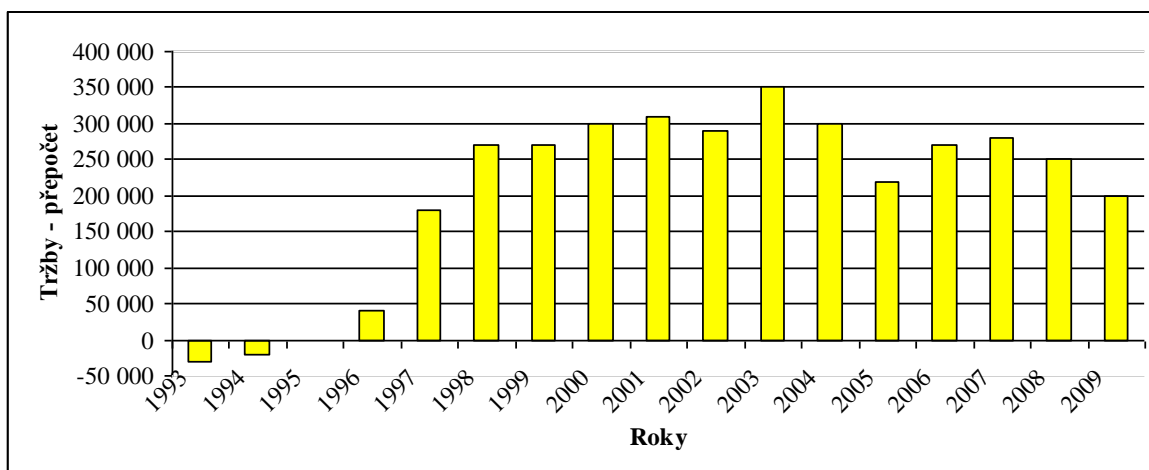
Obr. 16. Podíl jednotlivých kategorií produktů na celkovém objemu výroby.<sup>102</sup>

### C. Vývoj tržeb

Firma si nepřeje uveřejnění hodnot tržeb, proto jsou v grafu tržby přepočítány koeficientem, důležitý je ale jejich vývoj a příčiny vývoje. Na ose X jsou znázorněny jednotlivé roky existence firmy, na ose Y pak výše tržeb. Můžeme vidět, že v prvních letech měla firma VAM ztrátu, což způsobily značné investice do vybavení a portfolio trvalých zákazníků a maloobchodních prodejců ještě nebylo vybudováno. V dalších letech již tržby narůstaly. Nelépe si firma vedla v roce 2003, kdy byla velká poptávka po zakázkové výrobě zejména v rámci vybavení firem. V roce 2005 se management firmy rozhodl pro další investice, které přinesly sice mírné zvýšení tržeb, ale na maximální hranici roku 2003 se už firma nikdy nedostala, jelikož v roce 2008 – 2009 začala pociťovat krizi a tržby začaly klesat.

<sup>102</sup> Vlastní zpracování.





Obr. 17. Graf vývoje tržeb v letech 1993 - 2009.<sup>103</sup>

#### D. Marketing a marketingová komunikace

Marketing a marketingovou komunikaci ve firmě řeší pouze její majitel. Nikdo jiný se touto oblastí ve firmě nezabývá.

Firma využívá nebo v minulosti využila následující marketingové komunikační nástroje:

- **REKLAMA**

Firma VAM využívá pouze dva druhy reklamy, a to:

##### **Letáky**

Pravidelně letákovou reklamou (viz Příloha I). Letáky jsou na jednotlivé produkty a povětšinou jsou distribuovány maloobchodním prodejnám a zde si je klienti vyzvedávají. Leták je umístěn rovněž na webových stránkách a letos poprvé i na veletrzích s tematikou bydlení a nábytku.

Z mého pohledu je tato forma nedostačující a málo efektivní. Letáky jsou přitom nákladné a jejich účinnost s časem klesá. Lidé jsou již imunní vůči letákům, jelikož jsou jimi ve schránkách přehlcení. Tuto formu lze využít pouze jako doplněk v malých obcích, na veletrhu, apod.

---

<sup>103</sup> Vlastní zpracování.

### Reklamní spot na rádiu Kiss Publikum

V letošním roce firma poprvé využila reklamní spot v rádiu - Kiss Publikum. Byl součástí sněhového zpravodajství - sponzor sněhového zpravodajství. Trvala po dobu 1 týdny a opakování spotu bylo cca 5 x za den za cenu 3 000 Kč. Reklama firmě nepřinesla žádný účinek. Opět považují využití reklamy za špatně zacílené. Počet opakování byl nedostačující, sponzor sněhového zpravodajství v době, kdy nebyl sníh, se odrazilo pozitivně na výši ceny za spot, ovšem negativně na množství posluchačů.

### Outdoorová reklama

Firma využívá outdoorovou reklamu ve formě billboardů, rovněž firemní auta má polepeny logem a firemními barvami. Jak je možné vidět na obrázku (Obr. 18), billboard je zpracován velmi vkusně a stylově v souladu s oborem, ve kterém firma působí. Problémem je jeho umístění, které je před dílnou. Toto umístění zcela znehodnocuje jeho účel a účinnost. Cesta, u které firma stojí a kde je billboard postaven vede pouze do jediné malé vesnice, ve které je konečná, tudíž účinnost pro nové zákazníky je téměř nulová a obyvatelé vesnic firmu i billboard znají.



Obr. 18. Billboardová tabule před firmou VAM.<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Vlastní zpracování.

Jako další outdoorovou reklamu využívá firma plachtu o velikosti billboardu v podobné designu jako je billboard. Plachta je umístěna na zdi Restaurace Růžek v Kostelci u Holešova. Rovněž její umístění je naprosto neefektivní, jelikož je na takovém místě, kde ji vidí pouze stávající obyvatelé Kostelce u Holešova.

Po obci má firma ještě rozmístěny směrové cedule, v barvách žlutá a zelená, které ukazují směr k truhlárně.

- **PODPORA PRODEJE**

Mezi jedinou využitou podporu prodeje využila firma akční slevy, ty inzeruje i na svých letácích, které distribuuje po maloobchodních prodejnách. Jsou to většinou slevy nevyprodaného zboží, které zůstalo na skladě, často s atypickými rozměry.

- **VELETRHY A VÝSTAVY**

Firma se aktivně neúčastní žádného veletrhu nebo výstavy. V posledním roce na dvou veletrzích z oblasti bydlení a nábytku nechala alespoň reklamní stojan a propagační letáky.

- **SPONZORING**

V současné době se firma zaměřuje na sponzorování dvou plesů, které se konají v Kostelci u Holešova. Sponzorský dar bývá většinou cena do tomboly – stůl, židle. Tato propagace sponzorování je neefektivní. Firmu v místě bydliště každý zná, tudíž je to jen pomoc místním občanům při organizování akce, ale není to nic, co by firmě přineslo užitek. Umístění loga na akci nepřinese žádné nové zákazníky nebo jen velmi malou část.

- **PR**

Jako PR využívá firma vizitky, webové stránky, logo. Nemá žádnou ucelenou corporate identity.

Firma od svého počátku až doposud používá stejné logo. Po rozhovorech s managementem firmy je evidentní, že cílem bylo zachovat klasický vzhled, který upoutá svou jednoduchostí a klasickým designem. Logo používá firma v několika obměnách a variantách. Barvou loga je zelená a typické barvy pro celou firmu, které se často objevují na dílně, autech i propagačních materiálech jsou: žlutá, zelená, červená.



Obr. 19. Varianta loga firmy 1.<sup>105</sup>



Obr. 20. Varianta loga firmy 2.<sup>106</sup>



kvalita až na prvním místě..

Obr. 21. Varianta loga firmy 3.<sup>107</sup>

Na následujících obrázcích můžete vidět jak je logo a firemní barvy použito na automobilech.

---

<sup>105</sup> Interní zdroj firmy.

<sup>106</sup> Interní zdroj firmy.

<sup>107</sup> Interní zdroj firmy.



Obr. 22. Polep auta firmy VAM 1.<sup>108</sup>



Obr. 23. Polep auta firmy VAM 2.<sup>109</sup>

Z mého pohledu je různorodost loga a barevná kombinace, která se mění s variantou loga, nevyhovující. Logo by mělo být jednotné, vždy stejné a vždy ve stejné barevné kombina-

---

<sup>108</sup> Vlastní zpracování.

<sup>109</sup> Vlastní zpracování.

ci, aby si jej potencionální zákazník zapamatoval a jednoduše vybavil pokaždé, když jej uvidí.

### **Vizitky**

Majitel firmy jako jediný má své vizitky, které jsou ve firemních barvách.

### **Webové stránky**

Firma má své webové stránky. V čase se tyto stránky již několikrát měnily. Jejich adresa je: [www.vam-kostelec.cz](http://www.vam-kostelec.cz).

### **Článek v místním občasníku Kostka**

Mezi drobnou PR propagaci by se dal rovněž zahrnout článek o majiteli firma Martinu Válkovi, který byl uveřejněn v časopisu Kostka. Kostka je místní občasník a je distribuován do obcí Kostelec u Holešova a Karlovice v nákladu 200 ks. Článek byl ve formě rozhovoru.

## **E. Závěrečné zhodnocení interní analýzy**

Firma svou velikostí patří mezi malé firmy, přesto má výrobní program velmi široký. Z mého pohledu je ovšem nedostačující personální obsazení firmy v oblasti managementu a marketingu (potažmo obchodního zastoupení). Firmě chybí pracovník, který by se zabýval výhradně plánováním a marketingem na plný úvazek a svoji základní mzdu by si mohl zvýšit obchodní činností.

Firma VAM se za poslední roky snaží o využití marketingové komunikace, ale nedostatek zkušeností a informací, které má management o marketingu, vede ke špatnému zacílení a využití marketingových komunikačních nástrojů, jejichž účinek je pak menší či nulový, než by byl při jejich správném zacílení a užití.

### **3.2.6 Analýza SWOT**

Pro závěrečnou sumarizaci byla využita analýza SWOT. Nejdříve ve slovním vyjádření a poté i v grafickém vyjádření tabulkou a matematický modelem SWOT analýzy.

#### **Silné stránky:**

- Flexibilní přizpůsobení výroby dle poptávky – firma je schopna dělat individuálně „na zakázku“ drobné kusy, ale je také připravena na hromadnou výrobu např. do

škol, či školek. Její unikátním výrobkem jsou lehké dřevěné postýlky do školek, které jsou jednoduše skladovatelné seskládáním.

- Vlastní prostory, žádné náklady na nájem – firma působí ve vlastních budovách, které jsou postaveny na pozemku, který vlastní majitel firmy.
- Dobré jméno – firma se snaží zachovávat českou kvalitu, proto její motto: „Kvalita až na prvním místě“ je velmi vypovídající o firmě samotné a přístupu k výrobě. Snaží se tak konkurovat levnému polskému či čínskému zboží. Velmi rychle se dobré jméno firmy šíří mezi zákazníky, proto převážné množství zakázek má firmy po doporučení známými, spíše než z aktivit marketingové komunikace.
- Kvalitní výrobky – jak již bylo řečeno, firma si zakládá na kvalitních výrobcích, proto vybírá ty nejlepší materiály a dodržuje technologický postup i normy vzhledem k životnímu prostředí a zdraví člověka – např. množství formaldehydu v nábytku, které je z Polska či Číny daleko větší, než mají výrobky od této firmy.
- Přijatelné ceny při zachování tradiční české kvality – i při velké kvalitě se snaží ceny tlačit na minimum, tak aby bylo možné alespoň částečně konkurovat velkým řetězcům, i když je to velmi obtížné.
- Webové stránky společnosti – snaha o přiblížení se i mladé generaci, je možné nábytek objednat přímo u firmy - výrobce, tedy bez marže, kterou si přiráží maloobchod přímo pomocí on-line formuláře na jejich webových stránkách. Nenahrazuje to však internetový obchod.
- Doprovodné služby v ceně výrobku (zaměření, montáž, apod.) – za automatické je považována osobní konzultace, možnost ukázek, ve firmě je i ukázková místnost – vzorkovna, zdarma je rovněž zaměření i montáž a úpravy.

#### **Slabé stránky:**

- Špatná dostupnost – firma sídlí v malé obci, tedy není na žádném z hlavních tahů, ani v centru města. Pro mnohé to tak může být problém, že o firmě neví nebo se tam nemůžou dostat.
- Špatně zvolená a zacílená marketingová komunikace – firma dává velmi malé výdaje do marketingové komunikace, jak již bylo řečeno, velmi dobře se nese její dobré jméno, to však v době krize může být nedostačující. Firma by se měla sou-

středit na levnější, přesto účinné formy marketingové komunikace. Současné výdaje jsou často zbytečnou investicí, která nepřinese žádný účinek.

- Nedostačující plánování, problémy s organizací zakázek a plnění termínů – jedná se o firmu jednoho majitele, který se snaží si organizovat věci sám, zároveň často vypomáhá i na dílně při složitějších zakázkách. Bylo by vhodné najmout si pracovníka, který by byl schopen organizovat práci, aby nedocházelo k prodlení či nedodržení termínů.
- Slabé využití nových komunikačních a distribučních kanálů, které nabízí Internet – e-shop, reklama na sociální síti, jako je např. Facebook.

#### **Příležitosti:**

- Změna legislativy, omezení dovozu konkurenčního zboží – v případě, že by byl nějakými celními podmínkami omezen dovoz levných náhražek např. z Číny, Polska, pak by bylo pro firmu příležitostí obsadit trh, který je tvořen zákazníky, jež dosud kupují pouze tyto levné náhražky.
- Současná finanční krize – pád velkých firem, příležitost pro menší firmy. Díky své flexibilitě pro ni není příliš nákladné rozjet stroje i pro malou zakázku. Velké firmy mají velké problémy se udržet na trhu, proto je zde příležitost pro rozvoj.
- Změna životního stylu obyvatel – návrat k tradičním českým výrobcům a řemeslníkům namísto velkých nadnárodních řetězců, kde je vše pod jednou střechou a zákazníkovi se nevěnují s tak individuálním přístupem.

#### **Hrozby:**

- Vstup nové konkurence na domácím trhu ze zahraničí.
- Postupující finanční krize – oslabení kupní síly zákazníků, nedostatek finančních prostředků na nákupy u českých výrobců, náhrada substitučními levnějšími výrobky.
- Hrozba výrobců z Číny a Polska - v současné době je nízká kvalita čínských výrobků, z dlouhodobého hlediska však kvalita roste. V případě, že se nezamezí dovozu jejich zboží, jsou ohroženi domácí výrobci. Stejně je tomu u nadnárodních řetězců s nábytkem, jejichž kvalita nedosahuje takových rozměrů, jako je tomu u této tradiční české výroby, ovšem mohou konkurovat cenou, pod kterou se tato firma není schopna dostat, jelikož nemá takovou hromadnou výrobu.



- Přesycení trhu – vzhledem ke krizi je možné, že přestane být nábytek kupován, nebo bude velmi omezen jeho odbyt.
- Legislativa – další zpřísnění norem ve výrobě, zejména ze strany ekologie.

Tab. 6. SWOT analýza firmy VAM – přehledová tabulka.<sup>110</sup>

Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilita</li> <li>• Vlastní prostory</li> <li>• Dobré jméno, tradice</li> <li>• Česká kvalita</li> <li>• Přijatelné ceny</li> <li>• Webové stránky</li> <li>• Služby v ceně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neatraktivní poloha</li> <li>• Nízká marketingová komunikace</li> <li>• Neexistence plánování</li> <li>• Slabé využití komunikačních kanálů</li> </ul>
Vnější faktory	
Příležitost	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna legislativy</li> <li>• Finanční krize</li> <li>• Změna životního stylu obyvatel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup nové konkurence</li> <li>• Hrozba výrobců z Číny a Polska</li> <li>• Přesycenost trhu</li> <li>• Legislativa – zpřísnění norem</li> <li>• Finanční krize</li> </ul>

<sup>110</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 7. Matematický model - SWOT analýza firmy VAM.<sup>111</sup>

Příležitosti	Váha	Ohrožení			Ohrožení						Suma +	Suma -
		Změna legislativy	Finanční krize	Změna životního stylu obyvatel	Vstup nové konkurence	Finanční krize	Hrozba výrobců z Číny a Polska	Přesycenost trhu	Legislativa – zprůsnění norem			
<b>Silné stránky</b>												
Flexibilita	0,35	+	+	+	0	+	+	0	+	6	0	
Vlastní prostory	0,20	0	+	+	+	+	0	0	0	4	0	
Dobré jméno, tradice	0,20	0	0	+	+	+	+	+	0	5	0	
Česká kvalita	0,10	+	-	+	+	+	+	0	-	5	2	
Přijatelné ceny	0,05	-	-	+	+	-	+	+	+	5	3	
Webové stránky	0,05	0	0	+	0	0	0	0	0	1	0	
Doplňkové služby zdarma	0,05	0	-	0	0	+	+	+	0	3	1	
<b>Slabé stránky</b>												
Neatraktivní poloha	0,10	0	+	+	-	-	-	-	-	2	5	
Nízká marketingová komunikace	0,30	0	+	0	-	-	-	-	0	1	4	
Neexistence plánování	0,40	0	-	+	-	-	-	+	+	3	4	
Slabé využití komunikačních a distribučních kanálů	0,20	0	+	+	-	-	-	-	0	2	4	
<b>Váha</b>		<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	x	x	
<b>Suma +</b>	x	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	x	
<b>Suma -</b>	x	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	x	<b>22</b>	

Tato analýza určuje, jak se jednotlivé vlivy navzájem ovlivňují a to buď kladně, záporně či neutrálně. Mezi klíčové faktory řadíme kladné a záporné výsledky. Tyto kladné a záporné vlivy sečteme. Firma VAM by se pak měla snažit u kladných vlivů maximalizovat

<sup>111</sup> Vlastní zpracování.

silné stránky a maximalizovat příležitosti. A u záporných vlivů minimalizovat slabé stránky a minimalizovat hrozby. Do tohoto matematického vyjádření SWOT analýzy jsem přidala sloupeček a řádek VÁHA, a to proto, aby bylo jasné stanovené, jak moc je daný faktor důležitý. V každé kategorii (S-W-O-T) pak součet vážených hodnot musí dát celek1. Tabulka pomáhá zpřehlednit a lépe se orientovat ve SWOT analýze.

### 3.3 Marketingové cíle

Hlavním dlouhodobým cílem je **zvýšení rentability o 30 % a to v horizontu tří let.**

Jako krátkodobé cíle pro rok 2010 byly stanoveny:

- **Růst tržeb o 10 % za rok 2010.**
- **Zvýšení obrátu prodeje v cílové skupině B2C o 20 % do konce roku 2010.**

Za plnění cílů je zodpovědný majitel firmy.

Pro splnění krátkodobých cílů je předpoklad splnění marketingových cílů, které byly stanoveny takto:

- **Vytvoření a obsazení pracovní pozice marketingový manažer/obchodní zástupce do konce ledna 2010.**
- **Získání nových zákazníků na trhu B2C do konce roku 2010.**
- **Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace do poloviny roku 2010.**

### 3.4 Marketingová strategie

Firma nemá přesně definovanou a stanovenou strategii, kterou by využívala při své činnosti. Na základě cílů volím **strategii kombinace:** expanze a stabilizace. Firma se musí stabilizovat a upevnit svoji pozici na stávajícím trhu a zároveň se musí snažit získat nové zákazníky, jelikož současní zákazníci můžou kdykoliv bez jakýchkoliv nákladů přejít ke konkurenci a firma tak může o své portfolio zákazníků jednoduše a v krátkém čase přijít.

V následujících podkapitolách je tato strategie stručně rozpracována v rámci marketingového mixu „4P“.

### 3.4.1 Produkty a služby

Jak je vidět i v situační analýze, firma je schopna vyrobit téměř cokoli a má široké portfolio svých produktů. Přesto existuje mezera v produktech a službách, kterou firma nevyužívá a která by jí mohla pomoci ve zvýšení tržeb a získání nových zákazníků.

- Využití odpadu z pilin k výrobě dřevěných pelet na topivo – jako odpad produkuje výrobní nábytek piliny, je tedy možností je využít a dále tyto piliny prodávat na trhu B2C. Tyto piliny se odsávají do sila, ze kterého by se zpracovávaly do dřevěných pelet a dále mohly prodávat jako topivo. Možnost využití programu Rozvoj na dotaci z EU (viz Příloha II). V případě, že na základě průzkumu a zhodnocení, zjistí, že pro ni není efektivní piliny zpracovávat ve vlastní režii, může nabídnout jinému zpracovateli jejich pravidelný odkup,
- Využití odpadu z pilin jako podestýlky pod domácí zvířata – piliny je možné rovněž využít jako podestýlku. Tato podestýlka by se mohla dodávat do okolních zverimexů. V případě, že by měl některý z větších chovatelů zájem, pak by byl možné odvézt větší množství piliny např. jako podestýlku pro koně.
- Nabídka služeb – vizualizace nábytku, interiéru: v současné době firma neposkytuje při zakázkách možnost vizualizací. Zejména větší konkurenční řetězce tuto službu standardně nabízejí, proto by firma měla rozšířit své portfolio služeb o možnost vizualizací. Měla by to být oddělená služba nezávislá na tom, zda si zákazník zakázku nechá zhotovit.
- Nabídka poradenství v oblasti nábytku – firma se potýká s problémem, kdy pracovníci tráví mnoho času u zákazníka zaměřováním, komunikací a výsledkem je, že zákazník, díky množství nabytých informací, si produkt nechá zhotovit podle zjištěných kritérií u konkurence. Navrhují tedy zavedení zpoplatněné služby poradenství, což bude obsahovat i zaměření, které v případě, že si klient daný výrobek neobjedná, bude zpoplatněno. V případě objednávky, by pak cena zaměření či poradenství byla odečtena od celkové zakázky.

### 3.4.2 Cena

Firma se snaží prodávat kvalitní výrobky za rozumnou cenu. Není tedy cílem prodávat nejlevněji. Zákazník by měl mít pocit, že cena odpovídá kvalitě. Zároveň je však nutné

cenou zákazníka motivovat. Cena se většinou odvíjí od každé zakázky individuálně. Podle katalogu produktů se dá stanovit orientační cena standardizovaných výrobků, ale většinou jsou zákazníci požadovány minimálně rozměrové úpravy a tudíž je nutné cenu kalkulovat zvlášť. V současné době se cena odvíjí jak od konkurence, tak na základě nákladů a kalkuluje se ručně. Navrhuji:

- Program pro využití vizualizací rovněž využít k automatické kalkulaci ceny díky předdefinovaným hodnotám. Kromě úspory času se docílí rovněž přesnějších kalkulací.
- Využití cenové podpory prodeje.

### 3.4.3 Distribuce

Firma využívá jako distribuční kanál maloobchodníky, jinak se zaměřuje na koncové spotřebitele. V rámci koncových zákazníků je možné využívat ještě další distribuční kanály:

- Zavedení internetového maloobchodu a velkoobchodu – zde by byly nabízeny výrobky po rozdílných registracích jak konečným zákazníkům, tak maloobchodníkům. Tento internetový prodej by firmě ušetřil čas při hledání potenciálních zákazníků objížděním prodejen nábytku. Obchod by rovněž mohl nabízet doplňky k bydlení a dekorace.
- V rámci nového distribučního kanálu navrhuji zavést nový způsob expedice výrobků, a to demontáž. V případě, že se jedná o výrobek, u kterého by byl možný způsob přepravy např. PPL, DPD, osobně, apod. v demontážním stavu a zákazník by si pak výrobek již seskládal sám, znamenalo by to úsporu nákladů a času s rozvozy.

### 3.4.4 Propagace

Z interní analýzy vyplynulo, že marketingové komunikační plánování je ve firmě VAM zcela roztrášené, neucelené, neplánované a špatně zacílené, tudíž neefektivní a nákladné. Firma musí nejdříve najít vhodného pracovníka, který se bude orientovat v oblasti marketingu, nejdříve je nutné zavést Corporate identity a poté ji využívat v rámci všech komunikačních aktivit. Navrhuji využít tyto marketingové komunikační nástroje:

- **Reklama**

V rámci reklamy jsem zvolila několik možností, které nejsou tolik finančně náročné, ale přesto účinné.

**Rozhlas** – v rámci okolních obcí je možnost využít místního rozhlasu. Je možné tak zejména při sezónních výkyvech propagovat slevy a výhodné nákupy.

**Billboardy** – jak je možné vidět v analýze, firma billboardy již má, ale je nutné je sjednotit s novou firemní identitou a umístit je tam, kde přinesou určitý efekt – najít pro ně vhodná místa.

**Letáky** – v rámci obcí jsou letáky stále účinnou reklamou. Je tedy vhodné při sezónních výkyvech a akcích využívat i tuto formu propagace.

**Plachta na auto** – je v současné době nevyužita, navrhuji ji potisknout reklamou, tak aby se z plachty stal „pojízdný billboard“.

**Regionální tisk** – v rámci inzerce v tisku je vhodné využít regionální tisk, jako je MF Sedmička, Holešovsko, případně občasníky, které bývají v jednotlivých obcích.

**Internet + webové stránky** - firma částečně opomíjí reklamu na Internetu. Doporučuji zaregistrování v hlavních vyhledávačích, zejména kvůli nově zaváděnému internetovému prodeji.

- **Podpora prodeje**

**Sezónní slevy** – na základě sezónních výprodejů a výkyvů prodeje podpořit prodej sezónními slevami, které budou dopředu vhodně komunikované, aby o nich zákazníci věděli.

**Internetové slevy** – podpořit zboží, které se bude prodávat přes internet, sníženou cenou.

**Soutěžní kupóny** – u konečných zákazníků, u kterých je potřeba zvýšit prodej, zavést „soutěž“ hrací kartičky/soutěžní kupóny, které by zákazníky nutily nad firmou přemýšlet, uvědomovat si některé věci v rámci firmy a podpořily by jejich nákupy.

- **Osobní prodej**

Jednou ze součástí prodeje je i osobní prodej. I u firmy VAM je tento nástroj marketingové komunikace důležitý. V případě jednání s maloobchodníky, ale i s konečnými zákazní-

ci velmi záleží na komunikačních dovednostech daného pracovníka. Doporučovala bych alespoň jedno školení na téma: komunikace se zákazníkem.

V rámci osobního prodeje by se měl majitel firmy rovněž více zaměřovat na účast ve výběrových řízeních veřejných zakázek.

Osobní prodej v rámci služby vizualizace a poradenství je další kategorie osobního prodeje, která bude potřeba v rámci zavedení produktu vizualizací a poradenství. Je opět nutné řádně proškolit daného pracovníka, který se touto službou bude zabývat.

- **PR**

Sjednocení firemní image – jednotné a všude stejné logo, jasně definované firemní barvy, sjednocení a upravení vizitek a vystupovat jednotně v rámci marketingové komunikace. Doporučuji zůstat u dvou barev žlutá a zelená a dále jeden styl loga v těchto barvách. Nevyužívat více variant loga. Možnost návrhu a úpravy loga grafikem, do podoby, která již bude konečná a na kterou si zákazníci zvyknou a budou díky tomu firmu jednoduše rozeznávat a jednoduše si ji zapamatují. Vzhledem k finanční náročnosti nedoporučuji dosavadní auta a billboardy měnit, ale s postupnou obměnou již začala používat jen jeden styl.

V rámci sponzoringu doporučuji ponechat sponzorování plesů jako doposud, aby se tak posílilo obecné povědomí a splnila očekávání občanů a navrhuji k sponzorským darům tyto plesy:

- Učitelství ples Kostelec u Holešova.
- Sokolský ples Kostelec u Holešova.
- Nábytkářský ples Bystřice pod Hostýnem.

Doporučuji rovněž sponzoring fotbalového družstva Kostelec u Holešova a při každém zápase využívat reklamního poutače firmy VAM.

- **Direct marketing**

Vytvoření databáze zákazníků dle obsluhovaných segmentů a pravidelná komunikace s nimi – přímé oslovení s akčními nabídkami, novými produkty, slevami a soutěžemi. Tato databáze by mohla být jako určitý předchůdce systému CRM, který by mohl být v další fázi rozvoje firmy podrobněji rozpracován a více využíván.

- **Veletrhy a výstavy**

Firma zatím není rozsahu, který by jí dovolil pronájem reklamní plochy na nejnavštěvovanějších veletrzích, ale přesto se těchto veletrhů může účastnit v některé z jiných forem.

Mezi veletrhy, kterých by se měla firma účastnit, by měly patřit všechny z oblasti nábytku, bydlení a stavby.

Pokud bychom se zaměřily na Českou republiku, pak doporučuji účast nebo alespoň návštěvu těchto veletrhů. V rámci pasivní účasti se jedná o návštěvu veletrhu majitelem firmy nebo obchodníkem s možností navázání obchodního vztahu a nasbírání inspirací o nových technologiích, materiálech, trendech a v rámci aktivní účasti je myšleno zúčastnění se jako vystavovatel – alespoň propagační stojan, roznos letáků, apod.

**Brno:**

13. – 17. 4. 2010	Stavební veletrhy Brno 2010	pasivní účast
-------------------	-----------------------------	---------------

**Praha:**

11. – 14. 2. 2010	Bydlení, M.I.P. GROUP PRAHA	pasivní účast
11. – 14. 2. 2010	Panelový dům a byt, INCHEBA EXPO PRAHA	pasivní účast
11. – 14. 2. 2010	Okna, dveře, schody, INCHEBA EXPO PRAHA.	pasivní účast
11. – 14. 2. 2010	PRAGOTHERM, INCHEBA EXPO PRAHA	pasivní účast
25. – 28. 2. 2010	Jarní stavební veletrhy - PVA LETŇANY	pasivní účast
9. – 12. 9. 2010	FÓRUM KUCHYNÍ, TERINVEST s.r.o.	pasivní účast
14. – 16. 10. 2010	KRBY a KAMNA, TERINVEST s.r.o.	pasivní účast
14. – 16. 10. 2010	WINDOOR EXPO	pasivní účast

**Olomouc:**

22. - 24. 10. 2010	BYDLENÍ, FLORA OLOMOUC	aktivní účast
--------------------	------------------------	---------------

**Kroměříž:**

10. - 11. 2. 2010	STAVÍME - BYDLÍME 2010	pasivní účast
-------------------	------------------------	---------------



**Přerov:**

18. - 20. 6. 2010	POSTAV DŮM, ZAŘÍDĚNÍ BYT	aktivní účast
-------------------	--------------------------	---------------

**Zlín:**

25. - 27. 3. 2010	Stavebnictví 2010, Therm 2010	aktivní účast
-------------------	-------------------------------	---------------

V rámci **Slovenské republiky** by se měla firma účastnit těchto veletrhů:

9. 3. - 14. 3. 2010	Nábytok a bývanie Nitra 2010	aktivní účast
---------------------	------------------------------	---------------

Pro inspiraci jako návštěvník by se měl majitel firmy jako návštěvník zúčastnit alespoň jednoho ze zahraničních veletrhů. Navrhuji veletrh bydlení v Německu – Mnichově a Rakousku.

24. - 28. 11. 2010	HEIM + HANDWERK, Mnichov	pasivní účast
13. 3. - 21. 3. 2010	Wohnen und Interieur Vídeň 2010	pasivní účast

### 3.5 Akční programy

Tato kapitola se již zaměřuje na konkrétní akční plány. Tyto konkrétní akční plány se zaměřují zejména na komunikaci se zákazníky a měly by sloužit k naplnění stanovených marketingových cílů.

#### 3.5.1 Vytvoření a obsazení pracovní pozice marketingový manažer

Jedním z dílčích cílů je obsazení pracovníka na post marketingového manažera. Tato pozice by měla zlepšit řízení marketingu a vnést více zkušeností do oblasti marketingového a strategického plánování firmy. Firma není takového rozsahu, aby si mohla dovolit mít jednoho pracovníka na pozici marketingového manažera. Tato funkce bude obnášet rovněž kombinaci marketingového manažera s obchodním zástupcem a plat se bude odvíjet, jak od fixní části mzdy, tak od provizí.

Tab. 8. Akční plán I.<sup>112</sup>

Hlavní činnost	Pozice marketingový manažer/obchodní zástupce
<b>Cíl</b>	Výběr nového pracovníka na pozici marketingový manažer
<b>Podpůrné činnost</b>	Vytvoření pracovního místa - marketingový manažer. Vytvoření a zadání inzerátu a oslovení inzercí v místním tisku, na Úřadu práce a oslovení škol – studentů na stáže, praxe, diplomové práce. Výběr z životopisů uchazečů na osobní pohovor. Pohovor s uchazeči. Výběr vhodného uchazeče a podpis smlouvy.
<b>Odpovědnost</b>	Majitel firmy
<b>Časová náročnost</b>	1. – 5. 1. 2010 Vytvoření pracovního místa marketingový manažer. 10. 1. 2010 Vytvoření a zadání inzerátu. 15. 1. – 20. 1. 2010 Výběr z životopisů uchazečů na osobní pohovor. 25. – 30. 1. 2010 Pohovor s uchazeči. 31. 1. 2010 Výběr vhodného uchazeče a podpis smlouvy.
<b>Finanční náročnost</b>	1000 Kč + Mzdové náklady + provize obchodníka

### 3.5.2 Akční plány výrobních aktivit

V rámci výrobních aktivit navrhuji:

- zjištění možnosti využití odpadu z pilin.
- zavedení nového služby poradenství.

---

<sup>112</sup> Vlastní zpracování.

- zavedení nové služby - vytvoření vizualizace.

Tab. 9. Akční plán II.<sup>113</sup>

Hlavní činnost	Využití odpadu z pilin
<b>Cíl</b>	Získání nových zákazníků na trhu B2C. Zvýšení tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Zjištění informací o technologii využití odpadu z pilin. Zjištění podrobnějších informací o dotačním programu Rozvoj Vyhodnocení zjištěných informací a rozhodnutí managementu. Sestavení plánu a potřebné dokumentace a podání žádosti v případě kladného rozhodnutí.
<b>Odpovědnost</b>	Majitel firmy + marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	15. 1. – 30. 1. 2010 Zjištění informací o technologii výroby pelet z pilin, podestýlky. Zjištění podrobnějších informací o dotačním programu Rozvoj. Zjištění informací o možnosti odkupu jinými zpracovateli. 1. 2. – 20. 2. 2010 Vyhodnocení zjištěných informací a rozhodnutí managementu. 21. – 28. 2. 2010 Sestavení plánu, rozpočtu a potřebné dokumentace
<b>Finanční náročnost</b>	<b>2 000 Kč</b>

---

<sup>113</sup> Vlastní zpracování

Tab. 10. Akční plán III.<sup>114</sup>

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Zavedení služby - vizualizace a poradenství</b>
<b>Cíl</b>	Získání nových zákazníků na trhu B2C. Zvýšení tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Sběr informací o programech umožňující vizualizace nábytku. Vyhodnocení programů Nákup zvoleného programu. Zaškolení vybraných pracovníků. Zvolení vhodné marketingové komunikace pro novou službu. Rozhodnutí o cenách. Uvedení do provozu.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer + Obchodní zástupce
<b>Časová náročnost</b>	1. 3. – 21. 3. 2010 Sběr informací o programech umožňující vizualizace nábytku. 22. 3. – 30. 3. 2010 Vyhodnocení programů 1. 4. 2010 Nákup zvoleného programu. 10. 4. – 31. 4. 2010 Zaškolení vybraných pracovníků – externí. 10. 4. – 31. 4. 2010 Zvolení vhodné marketingové komunikace pro novou službu. 10. 4. – 30. 4. 2010 Rozhodnutí o cenách. 1. 5. 2010 Uvedení do provozu.
<b>Finanční náročnost</b>	<b>Celkem: 32 000 Kč</b>

<sup>114</sup> Vlastní zpracování

### 3.5.3 Akční plány cenových aktivit

V rámci cenových aktivit je nutné zhotovit nové ceníky pro nové výrobky a služby. Program slev a cenové podpory prodeje je stanoven v rámci propagačních aktivit.

Tab. 11. Akční plán IV.<sup>115</sup>

Hlavní činnost	Zavedení distribuce demontovaných produktů
<b>Cíl</b>	Zvýšení tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Kalkulace cen. Vytvoření ceníků. Distribuce ceníků + změna cen na internetové.
<b>Odpovědnost</b>	Majitel firmy + Marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	1. 4. – 30. 4. 2010 Kalkulace cen. 1. 5. – 15. 5. 2010 Vytvoření ceníků – grafika, tisk, internetové stránky. 16. 5. – 31. 5. 2010 Distribuce ceníků
<b>Finanční náročnost</b>	<b>10 000 Kč</b>

### 3.5.4 Akční plány distribučních aktivit

V rámci nové formy distribučního kanálu navrhuji zavedení internetového obchodu a rovněž s tím spojený nový způsob expedice zasílání výrobků ve formě demontáží.

---

<sup>115</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 12. Akční plán V.<sup>116</sup>

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Zavedení internetového maloobchodu a velkoobchodu</b>
<b>Cíl</b>	Získání nových zákazníků na trhu B2C. Zvýšení tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Průzkum trhu a vyhodnocení výsledků. Výběr dodavatele a CMS.. Rozhodnutí o produktech, které budou prodávány touto formou. Zadání vytvoření e-shopu – interní správa přes redakční systém. Rozhodnutí o vhodném způsobu dopravy produktů. Podpis smluv s přepravci. Podpora e-shopu marketingovou komunikací. Uvedení e-shopu do provozu.
<b>Odpovědnost</b>	Majitel firmy + Marketingový manažer + Obchodní zástupce
<b>Časová náročnost</b>	1. 4. – 15. 4. 2010 Průzkum trhu a vyhodnocení výsledků. 15. 4. – 30. 4. 2010 Výběr dodavatele a CMS. 1. 4. – 30. 4. 2010 Rozhodnutí o produktech, které budou prodávány touto formou. 1. 4. – 30. 4. 2010 Rozhodnutí o vhodném způsobu dopravy produktů. 1. 5. 2010 Zadání vytvoření e-shopu – externí. 1. 5. – 5. 5. 2010 Podpis smluv s přepravci. 1. 5. – 31. 7. 2010

<sup>116</sup> Vlastní zpracování

	Návrh podpory e-shopu marketingovou komunikací. 1. 6. 2010 Uvedení e-shopu do provozu.
<b>Finanční náročnost</b>	<b>70 000 Kč</b>

Tab. 13. Akční plán VI.<sup>117</sup>

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Zavedení distribuce demontovaných produktů</b>
<b>Cíl</b>	Získání nových zákazníků na trhu B2C. Zvýšení tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Výběr vhodných produktů. Podpis smluv s přepravci. Návrh podpory nástroji marketingové komunikace.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer + Obchodní zástupce
<b>Časová náročnost</b>	1. - 30. 4. 2010 Výběr vhodných produktů. 1. 5. – 5. 5. 2010 Stanovení a zaškolení odpovědného pracovníka 1. 5. – 5. 5. 2010 Podpis smluv s přepravci. 6. 5. – 15. 5. 2010 Návrh podpory nástroji marketingové komunikace. 20. 5. 2010 Spuštění expedice demontovaných výrobků
<b>Finanční náročnost</b>	<b>10 000 Kč</b>

---

<sup>117</sup> Vlastní zpracování.

### 3.5.5 Akční plány komunikačních aktivit

Jedním ze stěžejních nedostatků bylo špatné zacílení marketingové komunikace a špatně zvolené marketingové komunikační aktivity. V následujících akčních plánech je návrh komunikačních aktivit.

Tab. 14. Akční plán VII.<sup>118</sup>

Hlavní činnost	Reklama
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace. Získání nových zákazníků. Růst tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Návrh těchto typů reklamy: letáky (brigáda), plachta na auto, obecní rozhlas, tisk Sedmička (celý Zlínský kraj) a internetových vyhledavačů pro reklamní sdělení. Formulace reklamního sdělení v každém médiu. Vytvoření marketingového reklamního plánu. Publikování reklamy.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	1. 3. do 15. 3. 2010 Návrh těchto typů reklamy: letáky (brigáda), plachta na auto, obecní rozhlas, tisk Sedmička (celý Zlínský kraj) a internetových vyhledavačů pro reklamní sdělení. 15. 3. – 20. 3. 2010 Formulace reklamního sdělení v každém médiu a vytvoření podrobného marketingového reklamního plánu. 1. 4. 2010 Publikování reklamy.
<b>Finanční náročnost</b>	<b>80 000 Kč</b>

<sup>118</sup> Vlastní zpracování.



Tab. 15. Akční plán VIII.

Hlavní činnost	Podpora prodeje
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace. Získání nových zákazníků. Růst tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Vytvoření seznamu produktů pro sezónní slevy a navrhnout slevu. Vytvořit a navrhnout soutěž pro zákazníky.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	1. 5. – 31. 5. 2010 Vytvoření seznamu produktů pro sezónní slevy a navrhnout slevu. 1. 5. – 31. 5. 2010 Vytvořit a navrhnout soutěž pro zákazníky a vybrat ceny pro výherce. 1. 6. spuštění soutěže. Vyhlášení výherce 23. 12. 2010.
<b>Finanční náročnost</b>	<b>25 000 Kč</b>

Tab. 16. Akční plán IX.<sup>119</sup>

Hlavní činnost	Osobní prodej
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace. Získání nových zákazníků. Růst tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Monitoring dostupných školení na komunikaci se zákazníkem.

<sup>119</sup> Vlastní zpracování.

	Výběr vhodných školení. Objednání školení.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	1. 6. – 15. 6. 2010 Monitoring dostupných školení na komunikaci se zákazníkem. 16. 6. 2010 Výběr vhodných školení a počtu pracovníků. 17. 6. 2010 Objednání školení.
<b>Finanční náročnost</b>	<b>20 000 Kč</b>

Tab. 17. Akční plán X.<sup>120</sup>

<b>Hlavní činnost</b>	<b>PR</b>
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace.
<b>Podpůrné činnost</b>	Výběr vhodných firemních barev. Návrh PR materiálů. Návrh dalších možností aktivit v rámci PR. Realizace.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	1. 2. – 15. 2. 2010 Výběr vhodných firemních barev. 16. 2. – 28. 2. 2010 Návrh PR materiálů s novou image firmy a její využití u všech komunikačních aktivit. od 1. 3. 2010 Realizace.

<sup>120</sup> Vlastní zpracování.

<b>Finanční náročnost</b>	<b>10 000 Kč</b>
---------------------------	------------------

Tab. 18. Akční plán XI.

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Direct marketing</b>
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace.
<b>Podpůrné činnost</b>	Vytvoření databáze zákazníků. Sběr informací o dosavadních zákaznících. Vytvoření databáze potenciálních zákazníků.
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manažer + Obchodní zástupce
<b>Časová náročnost</b>	1. 7. – 31. 7. 2010 Vytvoření databáze zákazníků 1. 6. – 31. 7. 2010 Sběr informací o dosavadních zákaznících 1. 8. – 30. 8. 2010 Vytvoření databáze potenciálních zákazníků
<b>Finanční náročnost</b>	<b>2 000 Kč</b>

Tab. 19. Akční plán XII.<sup>121</sup>

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Veletřhy a výstavy</b>
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace. Získání nových zákazníků. Růst tržeb.
<b>Podpůrné činnost</b>	Vytvoření plánu veletrhu na rok 2010 s aktivní účastí. Návrh propagačního stojanu s propagačními materiály pro umístění na veletrh.

<sup>121</sup> Vlastní zpracování.

	<p>Výroba propagačního stojanu.</p> <p>Výroba propagačních materiálů do stojanů</p> <p>Zajištění plochy pro umístění propagačního stojanu na veletrhu.</p>
<b>Odpovědnost</b>	Majitel firmy + marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	<p>1. 2. – 20. 2. 2010</p> <p>Vytvoření plánu veletrhu na rok 2010 s aktivní účastí.</p> <p>1. 2. – 20. 2. 2010</p> <p>Návrh propagačního stojanu s propagačními materiály pro umístění na veletrh.</p> <p>21.2. – 25. 2. 2010</p> <p>Výroba propagačního stojanu.</p> <p>25. 2. – 1. 3. 2010</p> <p>Výroba propagačních materiálů do stojanů</p> <p>21. 2. 2010</p> <p>Zajištění plochy pro umístění propagačního stojanu na veletrhu.</p> <p>22. 10. 2010</p> <p>Umístění propagačního stojanu na veletrhu v Olomouci.</p> <p>18. 6. 2010</p> <p>Umístění propagačního stojanu na veletrhu v Přerově</p> <p>25. 3. 2010</p> <p>Umístění propagačního stojanu na veletrhu ve Zlíně</p> <p>9. 3. 2010</p> <p>Umístění propagačního stojanu na veletrhu v Nitře</p>
<b>Finanční náročnost</b>	<b>30 000 Kč</b>

Tab. 20. Akční plán XIII.<sup>122</sup>

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Sponzoring</b>
<b>Cíl</b>	Optimální zacílení a využití nástrojů marketingové komunikace.
<b>Podpůrné činnost</b>	Sponzorský dar Učitel'ský ples – výroba. Sponzorský dar Sokolský ples – výroba. Sponzorský dar Nábytkářský ples – výroba. Jednání o možnostech sponzoringu s TJ Moravan. Výroba propagační cedule firmy pro fotbalové zápasy.
<b>Odpovědnost</b>	Majitel firmy + Marketingový manažer
<b>Časová náročnost</b>	15. 1. 2010 Sponzorský dar Učitel'ský ples – výroba. 15. 2. 2010 Sponzorský dar Sokolský ples – výroba 15. 2. 2010 Sponzorský dar Nábytkářský ples – výroba 1 – 30. 3. 2010 Jednání o možnostech sponzoringu s TJ Moravan
<b>Finanční náročnost</b>	<b>25 000 Kč</b>

<sup>122</sup> Vlastní zpracování.

### 3.6 Časový harmonogram

V této kapitole je souhrn všechny akční plány a jejich podpůrné aktivity shrnuty do jednoho časového plánu. Zaznamenávala jsem zde pro lepší přehlednost pouze měsíc, ve kterém se daná aktivita provádí, nerozlišuj zde dny, jelikož by se tabulka stala nepřehlednou. Podrobnější a přesná data jsou uvedeny v jednotlivých akčních plánech.

Tab. 21. Časový harmonogram akčních plánů.<sup>123</sup>

Akční plán	Podpůrné aktivity	Měsíce (rok 2010)											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
I.	Vytvoření pracovního místa	■											
	Vytvoření a zadání inzerátu	■											
	Výběr z životopisů uchazečů na osobní pohovor	■											
	Pohovor s uchazeči	■											
	Výběr vhodného uchazeče a podpis smlouvy	■											
II.	Zjištění informací		■										
	Vyhodnocení zjištěných informací a rozhodnutí managementu		■										
	Sestavení plánu a potřebné dokumentace a podání žádosti		■										
III.	Sběr informací o programech umožňující vizualizace			■									
	Vyhodnocení programů			■									
	Nákup zvoleného programu				■								
	Zaškolení vybraných pracovníků				■								
	Rozhodnutí o cenách				■								
	Uvedení do provozu					■	■	■	■	■	■	■	■
IV.	Kalkulace cen				■								
	Vytvoření ceníků v počtu 500 ks					■							
	Distribuce ceníků						■	■	■	■	■	■	■
V.	Průzkum trhu a vyhodnocení výsledků				■								
	Výběr dodavatele a správce e-shopu				■								
	Rozhodnutí o produktech, které budou prodávány touto formou				■								
	Zadání vytvoření e-shopu					■							
	Rozhodnutí o vhodném způsobu dopravy produktů				■								
	Podpis smluv s přepravci					■							

<sup>123</sup> Vlastní zpracování.



### 3.7 Rozpočet

V následující tabulce je souhrn všech nákladů vynaložené na zrealizování akčních plánů. V tabulce jsou zahrnuty i mzdové náklady označeny písmenem „M“ a odvíjí se od dané pracovní pozice.

Tab. 22. Rozpočet akčních plánů firmy VAM na rok 2010.<sup>124</sup>

Akční plán	Podpůrné činnosti	Náklady v Kč
I.	Vytvoření pracovního místa	M
	Vytvoření a zadání inzerátu	M
	Výběr z životopisů uchazečů na osobní pohovor	M
	Pohovor s uchazeči	M
	Výběr vhodného uchazeče a podpis smlouvy	M
	<b>CELKEM</b>	<b>1 000 + M + provize</b>
II.	Zjištění informací o technologii využití odpadu z pilin	M
	Zjištění podrobnějších informací o dotačním programu Rozvoj	M
	Vyhodnocení zjištěných informací a rozhodnutí managementu	M
	Sestavení plánu a potřebné dokumentace a podání žádosti	M
	<b>CELKEM</b>	<b>2 000</b>
III.	Sběr informací o programech umožňující vizualizace	2000
	Vyhodnocení programů	M
	Nákup zvoleného programu	25 000
	Zaškolení vybraných pracovníků	5 000
	Rozhodnutí o cenách	M
	Uvedení do provozu	M
	<b>CELKEM</b>	<b>32 000</b>
IV.	Kalkulace cen	M
	Vytvoření ceníků v počtu 500 ks	8 000
	Distribuce ceníků + umístění na internetové stránky	2 000
	<b>CELKEM</b>	<b>10 000</b>
V.	Průzkum trhu a vyhodnocení výsledků	2 000
	Výběr dodavatele a správce e-shopu	M
	Rozhodnutí o produktech, které budou prodávány touto formou	M
	Zadání vytvoření e-shopu – externí	30 000
	Rozhodnutí o vhodném způsobu dopravy produktů	M
	Podpis smluv s přepravci	M

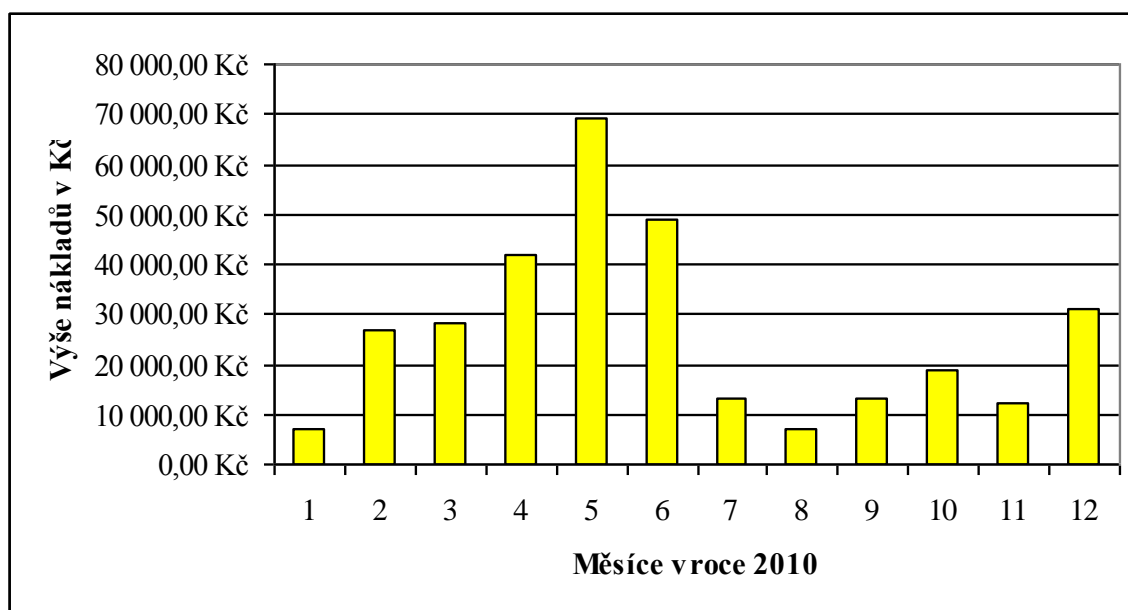
<sup>124</sup> Vlastní zpracování.



	Podpora e-shopu marketingovou komunikací	18 000
	Uvedení e-shopu do provozu	20 000
	<b>CELKEM</b>	<b>70 000</b>
VI.	Výběr vhodných produktů	M
	Podpis smluv s přepravci	M
	Návrh podpory nástroji marketingové komunikace	10 000
	<b>CELKEM</b>	<b>10 000</b>
VII.	Návrh reklamy	1 000
	Formulace reklamního sdělení v každém médiu	3 000
	Vytvoření marketingového reklamního plánu	M
	Publikování a realizace reklamy	76 000
	<b>CELKEM</b>	<b>80 000</b>
VIII.	Vytvoření seznamu produktů pro sezónní slevy a navrhnout slevu.	M
	Vytvořit soutěž pro zákazníky + výběr ceny	25 000
	<b>CELKEM</b>	<b>25 000</b>
IX.	Monitoring dostupných školení na komunikaci se zákazníkem	2 000
	Výběr vhodných školení	M
	Objednání školení	18 000
	<b>CELKEM</b>	<b>20 000</b>
X.	Výběr vhodných firemních barev	M
	Návrh PR materiálů	3 000
	Návrh dalších možností aktivit v rámci PR	M
	Realizace	7 000
	<b>CELKEM</b>	<b>10 000</b>
XI.	Vytvoření databáze zákazníků	1 000
	Sběr informací o dosavadních zákaznících	M
	Vytvoření databáze potenciálních zákazníků.	1 000
	<b>CELKEM</b>	<b>2 000</b>
XII.	Vytvoření plánu veletrhu na rok 2010 s aktivní účastí	M
	Návrh propagačního stojanu s propagačními materiály pro umístění na veletrh	M
	Výroba propagačního stojanu	3 000
	Výroba propagačních materiálů do stojanů	10 000
	Zajištění plochy pro umístění propagačního stojanu na veletrhu	17 000
	<b>CELKEM</b>	<b>30 000</b>
XIII.	Sponzorský dar Učitelský ples – výroba	5 000
	Sponzorský dar Sokolský ples – výroba	5 000
	Sponzorský dar Nábytkářský ples – výroba	5 000
	Jednání o možnostech sponzoringu s TJ Moravan	M
	Výroba propagační cedule firmy pro fotbalové zápasy	10 000
	<b>CELKEM</b>	<b>25 000</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>		<b>317 000</b>

Celkové plánované náklady pro rok 2010 činí Kč 317 000,-. Tato suma je na základě rozhovoru s majitelem firmy na rok 2010 reálně možná uvolnit na marketingové účely. Ve firmě do této doby nebyl nikdy sestaven takový plán a nelze ani reálně zjistit, kolik procent z rozpočtu bylo v loňských letech investováno do marketingu.

Na následujícím obrázku můžeme vidět nákladové zatížení v jednotlivých měsících roku 2010 podle plánovaných aktivit. V grafu nejsou zahrnuty režijní – mzdové náklady.

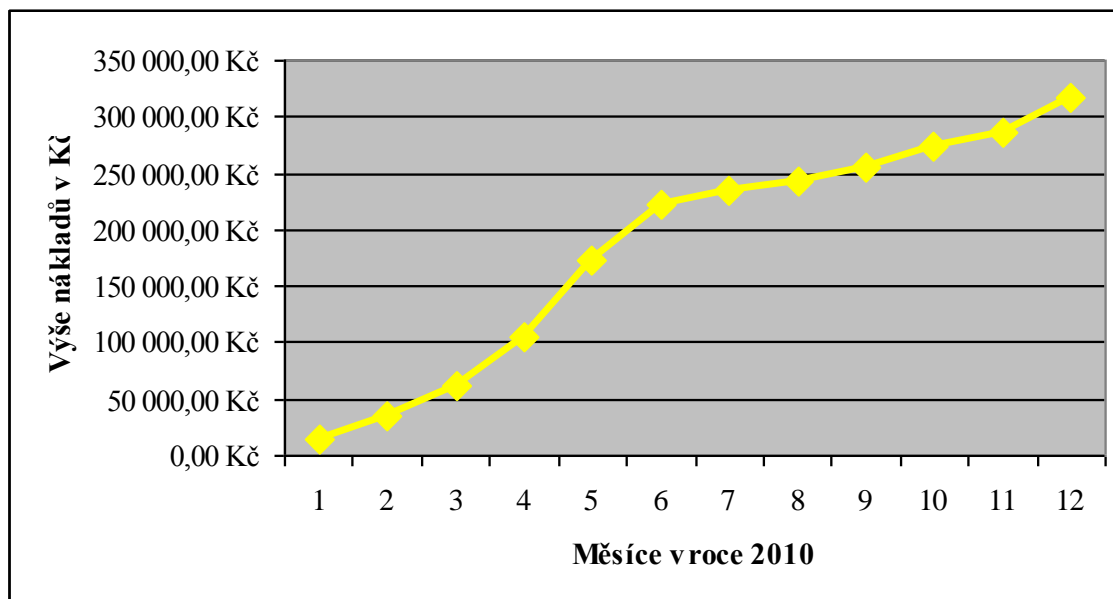


Obr. 24. Vyjádření nákladů v jednotlivých měsících roku 2010.<sup>125</sup>

Jak můžeme vidět, tak největší náklady čekají firmu v měsíci květnu, naopak nejmenší náklady budou vydány v srpnu. V podstatě se jedná o optimální rozložení, protože na jaře má firma dostatek zakázek, aby pokryla vyšší náklady a naopak v létě díky dovoleným a prázdninám je sezónní pokles a tudíž jsou nízké náklady nutné.

V následujícím grafu můžeme vidět jejich kumulativní nárůst v jednotlivých měsících roku 2010.

<sup>125</sup> Vlastní zpracování.



Obr. 25. Kumulativní vyjádření nákladů v jednotlivých měsících.<sup>126</sup>

### 3.8 Systém měření a kontroly

V rámci správného fungování a kontroly plnění marketingového plánu je nutné nastavit systém měření a pravidelných kontrol plnění stanovených cílů.

Základní kontrolu plnění plánu bude každý měsíc sledovat vedení sestavené z majitele firmy, marketingového manažera a obchodního zástupce. Na základě měsíčních kontrol bude management:

- Sledovat časový harmonogram plnění a jeho dodržování.
- Ověřovat zda směr činností vede k plnění stanovených cílů.
- Porovnávat skutečné výkony s plánem – v rámci tohoto srovnávání bude management sledovat: vývoj tržeb, vývoj nákladů, počet zákazníků na trhu B2C, obrat na trhu B2C, monitorovat u nových zákazníků odkud se o firmě dozvěděli.

Při plnění plánu může dojít k změně situace a musí se tedy počítat, že plán nebude moci být splněn. Při zjištěných odchylkách bude management každé dva měsíce analyzovat

<sup>126</sup> Vlastní zpracování.

tuto odchylku a v případě potřeby navrhovat úpravu plánu či úpravu akčních programů tak, aby činnosti firmy nadále vedly k dosažení stanovených cílů.

### 3.9 Stanovení rizik

Každé plánování má svá rizika, která mohou znemožnit plnění plánu nebo jej značně zkomplikovat. Mezi rizika, která by mohla marketingový plán truhlářství XY na rok 2010 ovlivnit patří:

- Nedostatek finančních prostředků – během realizace plánu může dojít k nenadálým událostem, které mohou ovlivnit výši rozpočtu. V tom případě je nutné rozpočet upravit podle daných možností. Předejít velkým ztrátám může management pravidelným sledováním a vyhodnocováním nákladů a výnosů a včasnou reakcí na odchylky.
- Nedodržení časového harmonogramu – možná časová zpoždění mohou zapříčinit špatnou návaznost jednotlivých aktivit a zhoršení účinnosti. K předcházení tohoto rizika je jeho důkladné sledování managementem firmy a pravidelné vyhodnocování. V případě nutnosti i jeho úprava.
- Špatné zacílení – plán je v jednom z jeho dílčích cílů zaměřen na růst počtu zákazníků na trhu B2C, v případě, že bude tento trh přesycen a nedojde k nárůstu zákazníků ani obratu na tomto trhu, pak je nutné přehodnotit cílovou skupinu, provést potřebné analýzy k nalezení nového tržního segmentu.
- Neúčinná marketingová komunikace – dalším z možných rizik může být špatné zvolení nástrojů marketingové komunikace. Je tedy neustále nutné vyhodnocovat účinnost marketingových komunikačních aktivit a v případě potřeby zvolit jiné nástroje marketingové komunikace.

V následující tabulce můžeme vidět pravděpodobnost výskytu rizika a jeho stupeň.

Tab. 23. Riziková analýza.<sup>127</sup>

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízké 0,1	Střední 0,5	Vysoké 0,7	
Nedostatek finančních prostředků			X			X	0,49
Nedodržení časového harmonogramu		X			X		0,25
Špatné zacílení	X					X	0,21
Neúčinná marketingová komunikace		X			X		0,25

Největší pravděpodobnost a riziko představuje pro firmu nedostatek financí. Je to riziko, které se může vyskytnout na základě vnějších vlivů, které nejdou dost dobře ovlivnit a předem předpokládat. Je tedy nutné neustále kontrolovat a vyhodnocovat stav financí a rozpočet.

Odhadnout všechny rizika a vyhnout se jim pravděpodobně nebude nikdy možné, důležité je jejich včasné odhalení pravidelnou kontrolou a úpravu plánu tak, aby destruktivní účinky hrozícího rizika nenabraly neúnosných hranic.

---

<sup>127</sup> Vlastní zpracování.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit marketingový plán pro firmu VAM na rok 2010.

Firma VAM se zabývá výrobou nábytku, což je atraktivní obor, ale zároveň má jak velké množství potenciálních zákazníků, ale i velké množství konkurentů. V nábytkářském oboru se pohybuje mnoho firem, od malých živnostníků, až po velké nadnárodní společnosti prodávající široké portfolio výrobků. Firma VAM má jednu hlavní konkurenční výhodu, je velmi flexibilní. Dá se říci, že dokáže „přežít“ i na drobných zakázkách, které uživí malého živnostníka, ale rovněž zvládne objemově velké zakázky, jako je vybavení hotelů, škol, apod. Tato flexibilita jí dává konkurenční výhodu zejména v této době krize, kdy velké podniky potřebují mít určitý minimální obrat, aby pokryli své fixní náklady a v případě, že jej nemají, jsou nuceni omezovat stav zaměstnanců a řešit úsporná opatření.

Hlavním důvodem vytvoření marketingového plánu v této firmě byla absence jakéhokoliv plánování a nedostatek informací v oblasti marketingu a managementu, což způsobovalo špatně nastavené komunikační aktivity a zbytečně vynaložené náklady.

Marketingový plán nabízí rozbor firmy z hlediska vnitřního prostředí, vnějšího prostředí a interní analýzy podniku. Stěžejním bodem na začátku plánu je obsazení pozice marketingového manažera, která bude kombinovaná s obchodním zástupcem v rámci úspory firemních nákladů. Najít vhodného odborníka v oblasti marketingu je podmínkou pro další pokračování v marketingových aktivitách. Dále se cíle plánu zaměřují na získání nových zákazníků na trhu B2C, zvýšení obratu na trhu B2C, optimální zacílení a využívání nástrojů marketingové komunikace a růst tržeb v roce 2010 o 10 %. Splnění těchto krátkodobých cílů pak povede ke splnění strategického, dlouhodobého cíle, a to v horizontu tří let zvýšit rentabilitu firmy o 30 %. Je však velmi důležité, aby firma pravidelně vyhodnocovala plnění plánu a řešila případné odchylky, čímž pak předejde negativním důsledkům hrozících rizik.

Domnívám se, že hlavní cíl mé diplomové práce, vytvoření marketingového plánu truhlářství na rok 2010, byl splněn a věřím, že bude pro firmu VAM přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] ARMSTRONG, G., HARKER, M., KOTLER, P., BRENNAN, R. *Marketing: An Introduction*. First publishing. London: Financial Times, 2009. 648 s. ISBN 978-0-273-71395-1.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [4] FISK, P. *Stáňte se marketingovým géniem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 348 s. ISBN 80-251-1319-1 [4]
- [5] KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- [6] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [7] KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [8] LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6.
- [9] MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: PBtisk, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] PORTER, M. *On Competition*. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- [11] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing: učební text*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 118 s. ISBN 8073181770.

**Internetové zdroje**

- [12] *Podnikatel.cz: Malé a střední podniky* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW:<<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.
- [13] *Business.center: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW:  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast2.aspx>>.
- [14] *Business.center: Obchodní zákoník Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník* [on-line].[cit.2010-03-17].Dostupné z WWW:  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>>.
- [15] *Businessinfo.cz: Marketing malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele*[on-line].[cit.2010-03-17].Dostupné z WWW:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/?page=3>>.
- [16] *Fimes: Poslání firmy* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW:  
<<http://www.fimes.mesit.cz/cs/art/43-poslani-firmy>>.
- [17] *Marketingové noviny: Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>.
- [18] *Halek.info: Prezentace* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW:  
<[http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice\\_bcg.gif](http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice_bcg.gif)>.
- [19] *Strategie.cz: Portfolio analýza* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>>.
- [20] *Středoevropské centrum pro finance a management: SWOT analýza* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <[://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza](http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza)>.



- [21] *Vlastní cesta.cz: SWOT analýza* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [22] *ProMarketing.cz: Co by měl marketingový plán obsahovat* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102803>>.
- [23] *Marketingové noviny: Proč některé marketingové plány nefungují* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6720](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6720)>.
- [24] *VAM: Kde nás najdete.* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.nabytek-vam.cz/index.php?akce=najdete>>.
- [25] *Český statistický úřad: Zaměstnanost a nezaměstnanost.* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW:< <http://czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-zam>>.
- [26] *Zpravy.ods.cz: Řešení pro podnikání* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://zpravy.ods.cz/prispevek.php?ID=13050&utm\\_source=adfox&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=podpora-podnikani&utm\\_campaign=VRCHNI4](http://zpravy.ods.cz/prispevek.php?ID=13050&utm_source=adfox&utm_medium=cpc&utm_content=podpora-podnikani&utm_campaign=VRCHNI4)>.
- [27] *Ústav nábytku, designu a bydlení: O nás* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.ustavnabytku.cz/indexhome.htm>>.
- [28] *CAG: CAG a ekologie* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.novedvere.cz/aktuality/23-cag-a-ekologie/>>.
- [29] *Stolari-truhlari: Dřevozpracující průmysl tvoří především malé a střední firmy* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/70-Podnikani/detail/77/>>.
- [30] *VAM: Akční nabídka.* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.nabytek-vam.cz/index.php?akce=firma>>.
- [31] *Stolari-truhlari: Dřevozpracující průmysl tvoří především malé a střední firmy* [on-line].[cit.2010-03-17].Dostupné z WWW: <<http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/102-ekonomika/detail/103/>>.

- [32] *KB.cz: Ekonomické analýzy* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.kb.cz/file/cs/com/makroekonom\\_prostr/KB-nezamestnanost\\_201004.pdf](http://www.kb.cz/file/cs/com/makroekonom_prostr/KB-nezamestnanost_201004.pdf)>. Ministerstvo práce a sociálních věcí>.
- [33] *Stolari-truhlari: Dotace* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/71-Dotace/detail/117/>>.
- [34] *VAM: Titulní strana* [on-line].[cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <[www.vam-kostelec.cz](http://www.vam-kostelec.cz)>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- VAM    Název analyzované firmy.
- S-W    Silné a slabé stránky
- O-T    Příležitosti a hrozby
- PR    Public relation
- EU    Evropská unie
- BCG    Portfolio matice
- GE    Portfolio matice firmy General Electric

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Proces marketingového řízení. ....	13
Obr. 2. Základní činnosti v rámci podnikového strategického plánování. ....	19
Obr. 3. Postup při tvorbě poslání. ....	21
Obr. 4. Porterův pětifaktorový model. ....	24
Obr. 5. Matice BCG. ....	26
Obr. 6. Matice GE. ....	27
Obr. 7. SWOT analýza. ....	30
Obr. 8. Poloha firmy. ....	41
Obr. 9. Vývoj počtu OSVČ v letech 2008 – 2009. ....	44
Obr. 10. Přehled počtu nezaměstnaných a volných pracovních míst. ....	44
Obr. 11. Graf rozdělení cílových segmentů. ....	47
Obr. 12. Schéma Porterova modelu firmy VAM. ....	49
Obr. 13. Matice GE. ....	51
Obr. 14. Matice BCG produktů firmy VAM. ....	52
Obr. 15. Organizační struktura. ....	54
Obr. 16. Podíl jednotlivých kategorií produktů na celkovém objemu výroby. ....	56
Obr. 17. Graf vývoje tržeb v letech 1993 - 2009. ....	57
Obr. 18. Billboardová tabule před firmou VAM. ....	58
Obr. 19. Varianta loga firmy 1. ....	60
Obr. 20. Varianta loga firmy 2. ....	60
Obr. 21. Varianta loga firmy 3. ....	60
Obr. 22. Polep auta firmy VAM 1. ....	61
Obr. 23. Polep auta firmy VAM 2. ....	61
Obr. 24. Vyjádření nákladů v jednotlivých měsících roku 2010. ....	90
Obr. 25. Kumulativní vyjádření nákladů v jednotlivých měsících. ....	91

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Struktura marketingového plánu.....	20
Tab. 2. Srovnání „4P“ a „4C“. .....	36
Tab. 3. Analýza konkurenčních sil dle Portera. ....	48
Tab. 4. Stanovení atraktivity trhu. ....	50
Tab. 5. Stanovení konkurenční síly.....	51
Tab. 6. SWOT analýza firmy VAM – přehledová tabulka. ....	65
Tab. 7. Matematický model - SWOT analýza firmy VAM. ....	66
Tab. 8. Akční plán I. ....	74
Tab. 9. Akční plán II. ....	75
Tab. 10. Akční plán III. ....	76
Tab. 11. Akční plán IV. ....	77
Tab. 12. Akční plán V.....	78
Tab. 13. Akční plán VI. ....	79
Tab. 14. Akční plán VII. ....	80
Tab. 15. Akční plán VIII. ....	81
Tab. 16. Akční plán IX. ....	81
Tab. 17. Akční plán X.....	82
Tab. 18. Akční plán XI. ....	83
Tab. 19. Akční plán XII. ....	83
Tab. 20. Akční plán XIII. ....	85
Tab. 21. Časový harmonogram akčních plánů.....	86
Tab. 22. Rozpočet akčních plánů firmy VAM na rok 2010.....	88
Tab. 25. Riziková analýza.....	93

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Produktový leták.
- P II Seznam dotačních programů EU.
- P III Náhled www stránek firmy VAM.
- P IV Volební program ODS.

## PŘÍLOHA P I: PRODUKTOVÝ LETÁK

# VAM

KOSTELEČ u Holešova číslo 233  
PSČ 768 43 tel.: 0635/385669  
fax: 0635/385102

## Sektorové kuchyně **BETA**



*Program sektorových kuchyní splňuje požadavky moderního bydlení. Ze široké nabídky jednotlivých prvků je možno sestavit kuchyňskou linku dle požadavků zákazníka.*

Váš prodejce:



## **PŘÍLOHA II: SEZNAM DOTAČNÍCH PROGRAMŮ EU<sup>128</sup>**

### **Program Rozvoj**

Cíl programu:

podpora nákupu moderních technologií na vybraných podporovaných území ČR

Příjemci:

malé a střední firmy (do 250 zaměstnanců)

Příjem žádostí: květen – červenec 2010

### **Program Ekoenergie**

Cíl programu:

zvyšování účinnosti při výrobě, přenosu a spotřebě energie = úspory energie; využití obnovitelných druhotných energetických zdrojů.

Příjemci:

malé, střední a velké firmy (nad 250 zaměstnanců)

Příjem žádostí: 01. 03. 2010 – 30. 06. 2010

### **Program Inovace**

Cíl programu:

podpora zavádění inovovaného výrobního procesu či uvádění na trh inovovaného produktu

Příjemci:

malé, střední a velké firmy (nad 250 zaměstnanců)

Příjem žádostí: 01. 05. 2010 – 30. 09. 2010

### **Program Podpora zakládání podniku a jejich rozvoje**

Cíl programu:

Podpora směřuje ke zvýšení konkurenceschopnosti drobných podnikatelů působících na venkově pomocí investičně zaměřených projektů.

Příjemci:

malé podniky do 10 zaměstnanců a mající provozovnu v obci do 2 000 obyvatel

Příjem žádostí: únor – březen 2011

---

<sup>128</sup> *Stolari-truhlari: Dotace* [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/71-Dotace/detail/117/>>.



## PŘÍLOHA P III: NÁHLED WWW STRÁNEK FIRMY VAM<sup>129</sup>

**VAM**

kvalita až na prvním místě..

úvod o firmě nabízíme najdete nás kontakt

**Vítejte Vás na VAM KOSTELEC**  
Nabízíme výkup kulatiny OŘECH, TŘEŠEŇ, TRNKA  
Čekáme na Vaše nabídky [kontaktujte nás zde..](#)

výroba nábytku kovářství restaurace

**>> výroba nábytku**

aktuality / novinky

**1.12. 2009**  
Vykupujeme kulatiny:  
**ořech, třešeň, trnka.**

**25.10. 2009**  
Letáková akce!!! Sleva na vybraný nábytek.

**22.1. 2008**  
Nově provádíme renovace starožitného nábytku.  
více informací zde

**Kvalita až na prvním místě..**  
Naším cílem je spokojený zákazník a proto se snažíme produkovat kvalitní výrobky a poskytovat ty nejlepší služby v oblasti výroby nábytku, restaurační výroby, kovářství a zámožnictví. U každého jednotlivého výrobku nabízíme možnost záruky.

<sup>129</sup> VAM: Titulní strana [on-line]. [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <www.vam-kostelec.cz>.

## **PŘÍLOHA P IV: VOLEBNÍ PROGRAM ODS<sup>130</sup>**

1. Snadnější podnikání. Snížením byrokracie zkrátíme dobu založení firmy maximálně na týden. Zápis do obchodního rejstříku bude deklaratorní, což omezí moc úředníků. Urychleně dokončíme projekt Jednotného inkasního místa pro daň z příjmu, sociální odvody, zdravotní pojištění a clo.
2. Daňové prázdniny. Umožníme jednorocní daňové prázdniny pro řemeslné živnosti a drobné služby, pokud živnostník vytvoří minimálně jedno nové pracovní místo na minimálně dva roky a zároveň tento živnostník nepobírá sociální dávky. Daňové prázdniny lze využít v průběhu 4 let.
3. Platby DPH jen z uhrazených faktur. Zavedeme povinnost platit DPH pouze z uhrazených faktur. Opatření bude fungovat na tomto principu: Vystavíte fakturu, zaplatíte DPH. Za 6 měsíců po splatnosti, pokud faktura nebyla uhrazena, napíšete na finanční úřad čestné prohlášení, že vám nebyla faktura uhrazena. Finanční úřad vám vrátí DPH a pošle ohlášení vašemu dlužníkovi, že za ním eviduje pohledávku z titulu vratky DPH a může s ní pracovat např. formou zápočtů. Legislativně přitom ošetříme zamezení možnosti zneužívání.
4. Zachováme daňové paušály a odpisy. Zachováme zvýšené daňové paušály pro živnostníky a zrychlené odepisování i po roce 2010.
5. Zabráníme zvýšení daní. Nepřipustíme zvýšení sociálního pojištění a daní pro firmy a živnostníky.
6. Garance úvěrů. Rozšíříme garance úvěrů malým a středním podnikům prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky a České exportní banky.
7. Splatnost faktur do 30 dnů. Stát půjde příkladem. Prosadíme důsledné pravidlo, aby doba splatnosti faktur veřejného sektoru (tedy státu, krajů a obcí) vůči dodavatelům nepřesáhla 30 dnů.

---

<sup>130</sup> *Zprávy.ods.cz: Řešení pro podnikání* [on-line].[cit. 2010-03-17].Dostupné z WWW: <[http://zpravy.ods.cz/prispevek.php?ID=13050&utm\\_source=adfox&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=podpora-podnikani&utm\\_campaign=VRCHNI4](http://zpravy.ods.cz/prispevek.php?ID=13050&utm_source=adfox&utm_medium=cpc&utm_content=podpora-podnikani&utm_campaign=VRCHNI4)>.

8. Zabráníme umělému zdražování elektřiny. Snížením podpory obnovitelných zdrojů zabráníme dalšímu prudkému zvyšování cen elektřiny pro konečné spotřebitele. Podpora obnovitelných zdrojů musí být ekonomicky únosná.
9. Jednoduché ukončení živnosti. V případě ukončení živnosti, nebude muset živnostník platit daň z příjmu z faktur po splatnosti delší než 4 roky. Toto opatření lze využít pouze jednou.
10. Snižování regulace. Budeme omezovat nadbytečnou byrokracii. 30 regulací bude každý rok zrušeno nebo redukováno (1/3 na základě největšího rozdílu nákladů a výnosů, 1/3 podle názoru veřejnosti, 1/3 podle názoru podnikových organizací).
11. Podpora malých organizací. Zvýšíme limit pro malou organizaci z 25 na 50 zaměstnanců, což sníží administrativu organizací.
12. Průhledné veřejné zakázky. Životopis zakázky od zadávací dokumentace až po vyúčtování bude zveřejněn na internetu. Firmy s netransparentní vlastnickou strukturou budou mít zákaz účastnit se veřejných zakázek. Tyto principy budou platit i na krajské a obecní úrovni, a to včetně nakládání s majetkem.