

Analýza externího a interního prostředí pro zpracování podnikové strategie

Marcela Dostálová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela DOSTÁLOVÁ**
Osobní číslo: **L09925**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza externího a interního prostředí pro stanovení podnikové strategie**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte úlohy strategického marketingu
2. Charakterizujte strategický řídicí proces
3. Analyzujte externí a interní prostředí firmy
4. Provedte vybrané marketingové situační analýzy
5. Provedte dotazníkové šetření ve firmě PROFILA TRADE s.r.o.
6. Vyhodnoťte dotazníkové šetření a situační analýzy
7. Navrhněte strategii budoucího rozvoje firmy

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-7169-996-9.

[2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

[3] KOTLER, Philip a John CASLIONE. Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

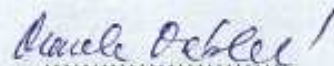
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.4.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce provádí na základě teoretického zdůvodnění externí a interní analýzu prostředí konkrétního podniku za účelem stanovení podnikové strategie. Teoretická část popisuje v rámci analýzy externího prostředí PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýzu interního prostředí představuje hodnototvorný řetězec a finanční analýza. Praktická část práce provádí konkrétní analýzu prostředí podniku a dotazníkové šetření směřované k zákazníkům. Výsledkem jsou zjištěné nedostatky a výstupem práce bude navržení strategie, která bude zjištěné nedostatky eliminovat.

Klíčová slova: strategický řídicí proces, marketingová situační analýza, externí a interní prostředí, podniková strategie, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, hodnototvorný řetězec, dotazníkové šetření, propagace.

ABSTRACT

This bachelor thesis has been worked out on the basis of theoretical justification of an external and internal analysis of a specific company environment in order to determine the company strategy. The theoretical part describes, in terms of analysis of external environment, PEST analysis and Porter model of five competitive strengths. The analysis of internal environment represents value chain as well as financial analysis. The bachelor thesis practical part focuses on a specific analysis of the company environment and taking advantage of a questionnaire survey directed to customers. As a result of the above doing some deficiencies have been found while the thesis output is a proposal of a suitable strategy to eliminate found deficiencies.

Keywords: strategic directional process, marketing situation analysis, external and internal environment, business strategy, PEST analysis, Porter model of five competitive strengths, value chain, questionnaire survey, propagation.

Poděkování

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucímu práce panu prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi, CSc. za odborné vedení při tvorbě bakalářské práce. Děkuji také paní Jarmile Wiležinské za poskytnutí interních informací podniku a rad k praktické části. Poděkování patří také mým rodičům za cenné poznatky z prostředí podniku.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING A STRATEGICKÝ MARKETING	12
1.1 MARKETING	12
1.2 ÚLOHY STRATEGICKÉHO MARKETINGU	13
2 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	14
2.1 VIZE A MISE PODNIKU.....	15
2.2 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ	15
2.3 PŘÍLEŽITOSTI PODNIKU.....	16
2.4 STRATEGIE A MARKETINGOVÉ NÁSTROJE	16
3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	18
4 EXTERNÍ PROSTŘEDÍ	19
4.1 PEST ANALÝZA	19
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	20
4.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících na trh	21
4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	21
4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů	21
4.2.4 Hrozba ze strany substitučních a komplementárních produktů	21
4.2.5 Rivalita způsobená stávajícími konkurenty	21
5 INTERNÍ PROSTŘEDÍ	22
5.1 FINANČNÍ ANALÝZA	22
5.2 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC.....	23
5.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
6 PROFILA TRADE S. R. O.	26
6.1 VÝVOJ SPOLEČNOSTI	27
6.2 VIZE A MISE SPOLEČNOSTI.....	27
6.3 SORTIMENT	27
6.3.1 Schönox.....	28
6.3.2 Schlüter	29
6.3.3 Balkonový okapový profil Profila.....	29
7 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	31
7.1 PEST ANALÝZA	31
7.1.1 Politické faktory	31
7.1.2 Ekonomické faktory	32
7.1.3 Sociální faktory	38
7.1.4 Technologické faktory	39
7.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	39
7.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících na trh	39
7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	40
7.2.3 Vyjednávací síla odběratelů	40
7.2.4 Hrozba ze strany substitučních a komplementárních produktů	41

7.2.5	Ohrožení ze strany stávající konkurence.....	41
7.3	SHRNUTÍ PODMÍNEK EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	42
8	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	43
8.1	FINANČNÍ ANALÝZA	43
8.2	ANALÝZA HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE	45
8.2.1	Primární činnosti	45
8.2.2	Podpůrné činnosti.....	47
8.3	SHRNUTÍ PODMÍNEK INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	47
9	SWOT ANALÝZA PODNIKU	49
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ PROFILA TRADE	51
10.1	ZPŮSOB SEZNÁMENÍ ZÁKAZNÍKA S FIRMOU	51
10.2	NEJŽÁDANĚJŠÍ POLOŽKY V SORTIMENTU	52
10.3	INFORMOVANOST ZÁKAZNÍKŮ O NOVINKÁCH V SORTIMENTU	53
10.4	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S NABÍDKOU	53
10.5	ZÁJEM O ŠKOLENÍ PRO ZÁKAZNÍKY	54
10.6	VYUŽITÍ BEZPLATNÝCH PORADENSKÝCH SLUŽEB.....	55
10.7	NÁVŠTĚVNOST INTERNETOVÝCH STRÁNEK	55
10.8	PREFERENCE VLASTNOSTÍ PRODUKTŮ	56
10.9	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	57
11	NÁVRH BUDOUCÍ STRATEGIE	58
11.1	OSLOVENÍ ŠIRŠÍHO SEGMENTU ZÁKAZNÍKŮ	58
11.2	ÚČINNĚJŠÍ REKLAMNÍ KAMPAŇ ZAMĚŘENÁ NA VEŘEJNOST	58
11.3	MOTIVAČNÍ PROGRAM NÁKUPU PRO ZÁKAZNÍKY	60
11.4	SHRNUTÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Strategická situační analýza, která se skládá z analýzy externího a interní prostředí, je významnou součástí procesu tvorby podnikové strategie. Porozumění současné situaci umožňuje vrcholovému managementu identifikovat předpoklady úspěchu na trhu, oblasti nutného přehodnocení podnikových činností a směr budoucího vývoje. Realizace strategické situační analýzy začíná definicí vize podniku. Následuje externí analýza makrookolí a mikrookolí. Pohled na prostředí podniku uzavírá analýza interního prostředí. Získané poznatky jsou pomocí syntézy shrnuty a vyhodnoceny.

Cílem práce je, na základě teoretických a praktických poznatků z oblasti strategické analýzy a provedeného dotazníkového šetření, charakterizovat prostředí podniku pro stanovení budoucí podnikové strategie, jehož výsledkem bude zkvalitnění činností vybraného podniku. V teoretické části práce jsou vybrány specifické metody strategické situační analýzy a popsány způsoby jejich zpracování. Makrookolí je charakterizováno pomocí PEST analýzy, která sleduje faktory působící na podnik ve čtyřech hlavních oblastech. Postupně jsou popsány zvláštnosti politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí podniku. V současné době se externí prostředí vlivem globalizace a nových technologií mění velmi rychle a firmy se tak pohybují doslova v turbulentním prostředí. Charakteristika mikrookolí je reprezentována Porterovým model pěti konkurenčních sil. Výstupem modelu je vyjádření vyjednávací síly jednotlivých subjektů konkurenčního vztahu. Bedlivé sledování signálů externího prostředí může podnik upozornit na nově vyvstalé příležitosti či hrozby.

Analýza interního prostředí se naopak zaměřuje pouze na činnosti a ekonomický stav podniku. Výborným prostředkem pro posouzení ekonomického zdraví podniku je finanční analýza. Pomocí poměrových ukazatelů a jejich interpretovaných výsledků jsou hodnoceny kategorie jako zadluženost, návratnost zisku a další. Efektivností podnikových činností se zase zabývá hodnototvorný řetězec, pomocí něhož jsou aktivity systematicky rozděleny na primární a podpůrné.

Praktická část práce výše popsané metody analýzy prostředí aplikuje na konkrétní podnik. Analyzovaný podnik působí ve stavebním odvětví a tak jako všechny podobné subjekty se potýká s dopady finanční krize, která stavební produkci tvrdě zasáhla. Pozornost bude tedy věnována jak obecným rysům externího prostředí, kterým jsou vystaveny všechny

podnikatelské jednotky působící na území České republiky, tak odlišnostem stavebního odvětví. Od podmínek externího prostředí se odvíjí i některé vlastnosti prostředí interního.

Součástí práce je také dotazníkové šetření, které na firmu poskytne pohled z oblasti úrovně naplnění zákaznických potřeb. Výsledky dotazníkového šetření slouží k porovnání s interní analýzou prostředí a nabízí cenné informace o množných nedostatcích podnikových či marketingových činností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A STRATEGICKÝ MARKETING

Potřeba řídit nabídku na trhu a tím zvyšovat úspěšnost podniku na trhu vznikla již v podmínkách první směny. Maximální využití naskýtajících se příležitostí a získání náskoku před konkurenty je předpokladem přežití firmy nejen v dobách globálních ekonomických krizí. Zastaralá technika všeobecné paniky a plošných škrtů v provázaných ekonomikách, kde události ze vzdálených zemí a trhů v řetězové reakci dopadají na zdánlivě izolovaná odvětví, nemůže obstát. Svět vstoupil do nové ekonomické éry, kdy rostoucí turbulence přeměňují svět dramatičtěji a rychleji než kdykoli za posledních padesát let. [7]

1.1 Marketing

Existuje nepřeborné množství definic marketingu v závislosti na pojetí daného pojmu a autora definice. Základ ovšem tvoří obdobný. „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“ [6, s. 23]

Východiskem marketingu jsou **lidské potřeby a přání**, které se individuálně liší. Potřeba je pocit pocíťovaného nedostatku některého z uspokojení přičemž můžeme rozdělit potřeby podle povahy na zbytné a nezbytné. Přání vyjadřuje touhu po uspokojení konkrétní lidské potřeby. Poptávka potom odráží vyjádřené přání kupujících vlastnit daný produkt či službu. K uspokojení lidských potřeb dochází **koupí produktů**. Pod pojmem produkt může být zahrnuto vše, co může být někomu nabízeno k uspokojení potřeb. Teorie marketingu zná tři kategorie produktu – výrobek, službu a myšlenku. Výběr produktu, který spotřebiteli uspokojí potřebu, se děje na základě ukazatelů užítku. Základním rozhodovacím faktorem je hodnota a uspokojení. **Hodnota** je vyjádřena mírou uspokojení lidské potřeby. Produkty jsou získávány čtyřmi různými způsoby. Základním způsobem je samovýroba, která nemá nutnost marketingu a trhu. Druhým způsobem je přinucení, kdy jsou produkty získávány krádeží nebo donucením. Třetím způsobem je nabytí produktu darováním, kdy také ještě nedochází k směně. Výměna produktu s jinými účastníky trhu za smluvené peníze nebo jiné produkty se nazývá **směna**. Aby se směna mohla uskutečnit, musí účastníci splňovat některé zvláštní podmínky. Předně je důležitá účast alespoň dvou stran. Současně obě strany vlastní produkty, které mají hodnotu pro opačnou stranu. Uskutečnění směny předpokládá schopnost komunikace a dodání předmětu směny a s tím je spojená i svoboda přijetí a odmítnutí nabídky. Ochota sjednání směny je zakončena

předpokladem žádoucí komunikace s druhou stranou. Směna se uskutečňuje za pomoci peněžních nebo Barterových transakcí, kdy se produkty směňují za jiné produkty. Pojem směny směřuje k **trhu**, který symbolizuje místo střetnutí kupujících s prodávajícími za účelem směny zboží. A právě pojem trh přivádí pozornost opět k marketingu. [6]

1.2 Úlohy strategického marketingu

Podniky ve své činnosti musí plánovat a realizovat své cíle koncepčně. Stejně pravidlo platí i pro vypracovávání strategie svého rozvoje, pomocí níž se podnik přizpůsobuje změnám podmínek na trhu. Univerzální strategie, která by byla aplikovatelná a vhodná pro všechny podniky, neexistuje. Cílem strategického řízení a strategického marketingu je nalezení vlastního programu přizpůsobení podniku na neustále se měnící podmínky trhu a prostředí. [8]

Pojem **strategie** představuje formulaci kroků, jejichž realizací podnik dosahuje vytyčených cílů. *„Strategie formuluje cíle podniku a kroky k jejich dosažení, je výsledkem strategického řízení, jehož těžiště je v rozhodovacích aktivitách. Definování poslání, cílů a strategií je vyžaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizujících nejen podnik a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí.“* [13, s. 158]

Strategie je tedy určitý koncept chování podniku v budoucím období, který je přijímán s vědomím neznalosti přesného vývoje všech budoucích podmínek, souvislostí a okolností. Jedná se tedy o rámcové vymezení veškerých aktivit složek podniku, které vytvoří jednotný a nedělitelný celek. Všechny činnosti se podřizují plnění strategických cílů.

2 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES

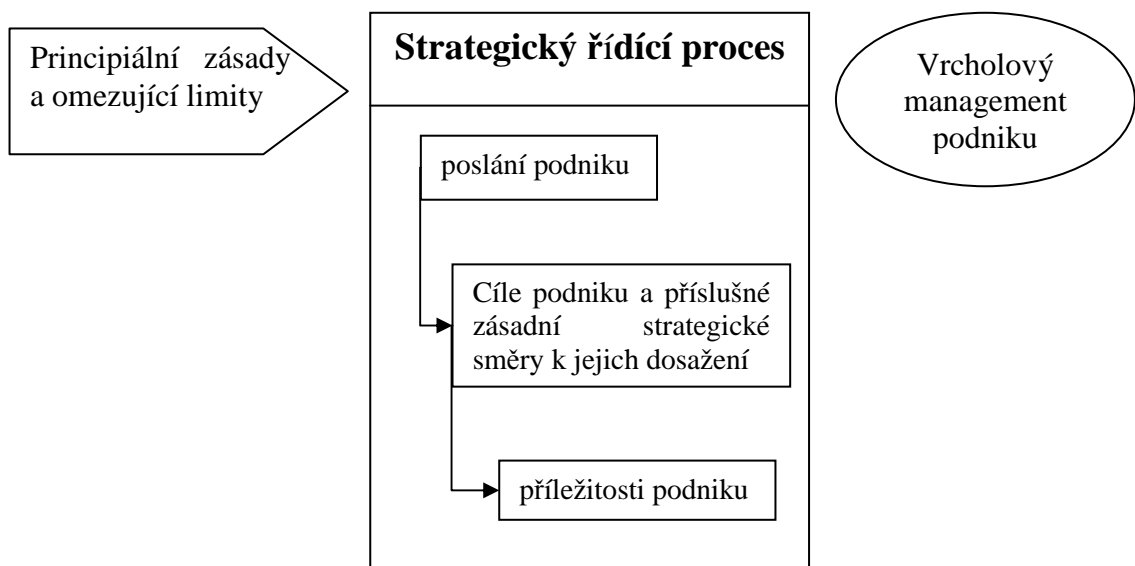
Formulace strategického řídicího procesu je východiskem pro stanovení marketingových strategií. Jejich aplikací na konkrétní podnik dochází k dosažení vytyčených cílů.

„Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci.“ [2, s. 20]

Cílem strategického řídicího procesu je dlouhodobé naplňování poslání a následného dosahování stanovených cílů usměrňováním aktivit podniku. Kompetence a odpovědnost za klíčová rozhodnutí má vrcholový management i vedení jednotlivých útvarů. Významnými aktivitami vzhledem ke strategickému marketingovému procesu je:

- stanovení poslání podniku,
- definování cílů a strategií,
- nalezení příležitostí.

Strategický řídicí proces (Obr. 1) tedy spočívá v nalezení nejlepšího způsobu přizpůsobení se situaci, které je podnik vystaven. Přednostně je definováno poslání a konkrétní cíle. Jejich naplnění dochází vhodným výběrem strategického směru a vytipováním příležitostí podniku.



Obr. 1. Strategický řídicí proces

Zdroj: [2]

2.1 Vize a mise podniku

Formulace vize podniku stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu. Naplnění vize vyžaduje její pochopení, jasnou formulaci a realistický základ. Vize podniku je trvalá a neměnná s ohledem na vývoj podmínek prostředí. „Vize (*vision*) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ [3, s. 20]

Cílem určení vize je vyjasnění obecného směru, kterým se podnik ubírá, dále motivace lidí k její realizaci a rychlá a účinná koordinace úsilí celého realizačního týmu.

Mise (poslání) každého podniku je uspokojení potřeb zákazníků uskutečněním prodeje výrobků či služeb. Výnosy z podnikání následně naplní potřeby všech, kteří jsou s podnikatelskou činností spjati. Poslání definuje zákazníky a jejich specifické potřeby, které podnik uspokojuje, působnost firmy, její filozofii a přednosti. [3]

2.2 Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou úzce propojeny se základními podnikovými cíly. Podnikové cíle vyjadřují úkoly podniku jako celku, patří sem všechny dílčí podnikové zájmy. Marketingové cíle jsou stanoveny vrcholovým managementem podniku ve strategickém řídicím procesu. Tento proces posuzuje celou problematiku globálně a uvádí ji do vzájemných souvislostí. Pro určení marketingových cílů jsou určující primární podnikové zájmy. Marketingové cíle tedy pomáhají podnikům dosahovat cílů podnikových a vycházejí z provedené situační analýzy. Podmínkou je, že jsou zcela kompatibilní se skutečnostmi, které byly identifikovány v situační analýze. Situační analýza dovoluje do jisté míry určit, jaké má podnik předpoklady pro dosažení či nedosažení úkolů. [2]

Marketingové cíle představují soubor konkrétních úkolů, jejichž realizaci podnik předpokládá během určitého časového období. Tyto cíle neobsahují konkrétní návod, jakým způsobem má být plánovaných záměrů dosaženo. Cíle se vztahují k pojetí výrobků a trhů. Pro dosažení zisku, který často bývá skutečným výrazem podnikových cílů, je pro podnik důležité něco někomu prodat. Z toho vyplývá, že konkrétní cíle se vztahují k:

- existujícím výrobkům na současných či nových trzích,
- novým výrobkům na současných či nových trzích. [2]

Pro vhodnou formulaci cílů podniku je vhodné respektovat určitá kritéria, která jsou někdy označovány jako tzv. metoda SMART [12]. Marketingové cíle by měly být:

- stimulating – stimulační,
- measurable – měřitelné,
- acceptable – přijatelné,
- realistic – reálné,
- timed – vymezené v čase.

2.3 Příležitosti podniku

K definování příležitostí podniku slouží analýzy externího a interního prostředí, které mohou odhalit nedostatky v činnostech podniku. Snahou vrcholového managementu je v těchto nedostatcích vidět možné příležitosti k novým nápravným řešením.

2.4 Strategie a marketingové nástroje

Marketingové podnikové úsilí je směřováno na cílové trhy tím nejúčinnějším a pro podnik nejvhodnějším způsobem, tak aby se cílový zákazník dostal do centra pozornosti. Marketingové nástroje korespondují se záměrem podniku a jejich prostřednictvím se uskutečňují tržní operace. Strategie, které se vztahují k marketingovým nástrojům, jsou zároveň propojeny k jednotlivým elementům marketingového mixu. Marketingové nástroje a strategie mohou působit na čtyři základní oblasti. [2]

Marketingové strategie výrobní oblasti se zabývají řízením individuálních výrobků, výrobních řad a výrobního mixu. Působit může na funkční a estetické rysy jednotlivých výrobků jako je rozměr, barva, kvalita, design, obal a servis. Společná strategie může být definována pro celé skupiny výrobků, které jsou spolu ve vzájemných vztazích jako výrobní řady nebo výrobní mix, který je kombinací výrobních řad a individuálních výrobků tvořících celý sortiment podniku.

Marketingové strategie v cenové oblasti upravují metody tvorby cen s přihlédnutím k životní fázi výrobku, podmínkám konkurenčního trhu a možnostem ocenění výrobních řad. Marketingové nástroje cenové oblasti zahrnují platební a úvěrové podmínky, slevy, přírážky a platební lhůty.

Marketingové strategie v oblasti distribuce zvyšují míru zabezpečení fyzických dodávek výrobků, zboží a služeb v potřebný čas na smluvené místo. Cílem změn v distribuční strategii je nalezení nejefektivnější cesty a optimálního počtu distributorů.

Marketingové strategie v oblasti marketingové komunikace (propagace) přispívají k posílení dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji. Strategie mohou působit jak na účastníky distribuční cesty (velkoobchod, maloobchod), tak přímo na cílového zákazníka.

3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

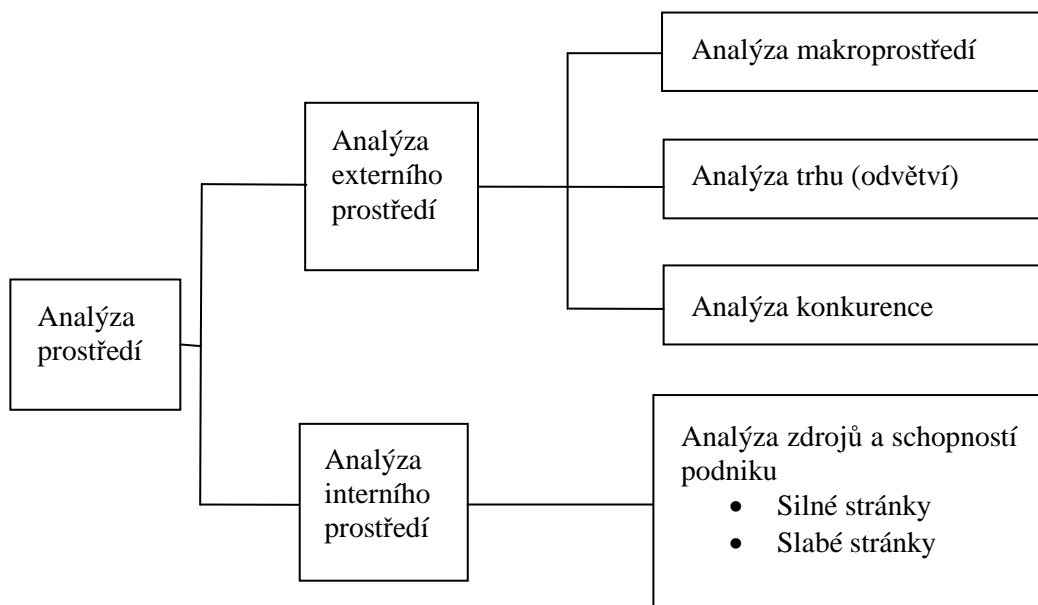
Provedení marketingové situační analýzy (Obr. 2) spočívá v kritickém a nestranném posouzení dvou základních oblastí působení podniku. Analýza se skládá ze zhodnocení:

- vnitřní (interní) situace podniku,
- zkoumání postavení podniku ve vnějším (externím) prostředí.

Veškeré šetření probíhá ve třech časových horizontech. Zkoumán je dosavadní vývoj, současný stav a posouzení je rozšířeno o odhad možného budoucího vývoje. [2]

Důraz při zkoumání vnějšího prostředí je kladen především na analýzy trhu. Zkoumání vnitřního prostředí se zaměřuje naopak na vnitřní podmínky se zaměřením na marketingové činnosti podniku.

Analýza externího prostředí odhaluje trendy v makroprostředí, zvláštnosti trhu a strategie konkurence. Šetření napomáhá odhalení příležitostí a hrozeb bezprostředně působících na analyzovaný podnik. Tato analýza je doplněna o analýzu interního prostředí, jejím výsledkem je formulace silných a slabých stránek podniku. Strukturu procesu analýzy prostředí podniku znázorňuje následující schéma. [9]



Obr. 2. Struktura analýzy prostředí

Zdroj: [9]

4 EXTERNÍ PROSTŘEDÍ

Analýza externího prostředí se zaměřuje na faktory, které působí v okolí podniku. Tyto faktory ovlivňují jeho strategické postavení a je pravděpodobné, že jej budou ovlivňovat i v budoucnosti. Jejím cílem je identifikace a rozbor faktorů v okolí podniku, které ovlivňují jeho strategické postavení a vytvářejí potenciální příležitosti i hrozby. Zaměřuje se na trendy jednotlivých faktorů makroprostředí a mikroprostředí.

Analýza prostředí by měla mít široký rozsah, protože s rozvojem vědy, technologií, obchodu, komunikace a globálních aspektů se význam i rozsah okolí pro jednotlivé podniky výrazně rozšířil. Dnes se podniky nepohybují v prostředí uzavřených ekonomik. Celý svět je dnes propojený a cokoliv se stane kdekoli na světě, může velmi rychle ovlivnit výsledky kteréhokoliv podniku. Je tedy důležité, aby analýza minulého a současného vývoje byla rozšířena o prognózu vývoje budoucího. Faktory, které ovlivnily současný stav podniku v minulosti, mohou sehrát významnou roli v budoucím vývoji. Pozornost je nutné věnovat i nově vzniklým faktorům, které nebyly dosud poznány. [12]

4.1 PEST analýza

Analýzou vlivu makroprostředí je celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec pohybu podniku. Pro rozklad prostředí podniku do těchto čtyř základních skupin se používá analýza, která je označovaná jako PEST analýza. Název této analýzy je složen ze čtyř počátečních písmen oblastí vnějšího makroprostředí:

- **politické** a legislativní faktory,
- **ekonomické** faktory,
- **sociální** a demografické faktory,
- **technologické** faktory.

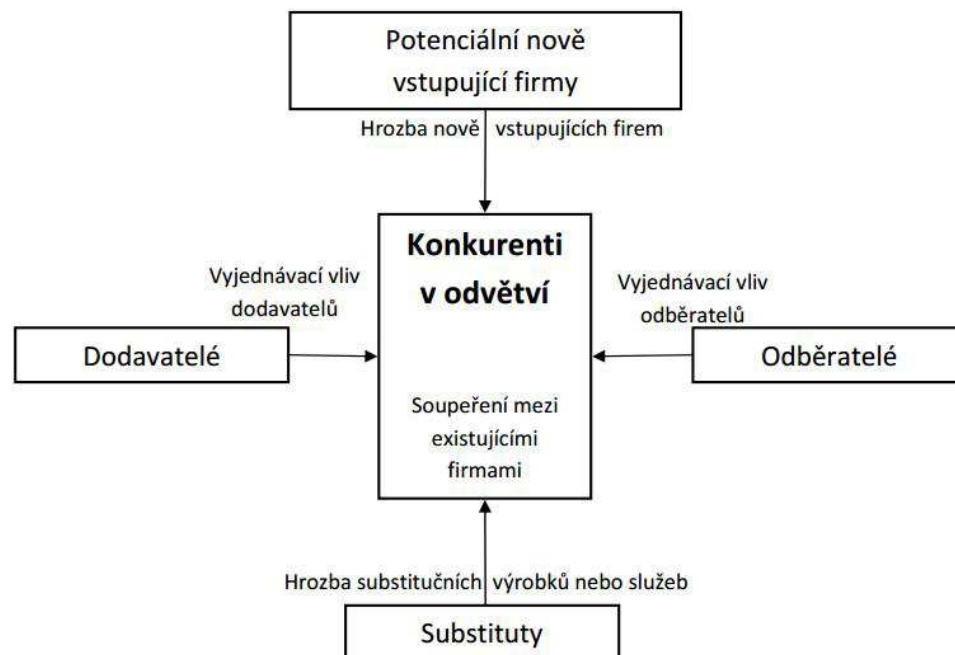
Jednotlivé skupiny v sobě zahrnují faktory makroprostředí, které se mohou různou měrou podílet na ovlivňování podniku. Každý podnik přisuzuje těmto skupinám faktorů jinou důležitost, je to dáno povahou jeho podnikatelské činnosti.

- a) **Politické a legislativní faktory** – posuzují legislativní opatření státu, která ovlivňují podnikání. Jednotlivé účastníky na trhu chrání nejrůznější zákony (antimonopolní zákon, ochrana spotřebitele a společnosti před nekalými podnikatelskými praktikami). Pozornost je v této oblasti věnována také regulacím v oblasti zahraničního obchodu a daňové politice státu.

- b) **Ekonomické faktory** – zahrnují bedlivé sledování hospodářské stability země, její rozvoj a vliv na reálnou kupní sílu zákazníků. Mezi oblasti zkoumání tedy patří trendy HDP, devizové trhy, inflace, nezaměstnanost a mnoho dalších.
- c) **Sociální a demografické faktory** – představují životní úroveň obyvatelstva, mobilitu a demografický vývoj.
- d) **Technologické faktory** – sledují trendy v oblasti vývoje a výzkumu a nakloněnost vládní politiky k podpoře vývoje a výzkumu. [12]

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Snadnější zachycení míry konkurenčního prostředí umožňuje Porterův model pěti konkurenčních sil (Obr. 3) aplikovatelný na každé odvětví, který vychází z předpokladu, že větší míra konkurence v odvětví má za následek průměrné snižování ziskovosti a konkurenční boj nutí firmy snížit náklady na produkci a zároveň zvyšovat její kvalitu. Zatímco PEST analýza mapuje situaci externího prostředí v obecnější rovině, Porterův model pěti konkurenčních sil odhaluje souvislosti bezprostředního konkurenčního prostředí podniku. Porterův model tedy umožňuje nastínit a pochopit konkurenční prostředí v seskupení podobných ekonomických činností. Jeho sestavení tvoří informační základnu, která napomáhá identifikaci a tvorbě konkurenční výhody podniku.



Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: [11]

4.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících na trh

Rozhodnutí potenciačního konkurenta je podle Portera přímo závislé na existenci popř. neexistenci bariér vstupu do daného odvětví. Časté bariéry vstupu jsou například: množství investičních prostředků nutné pro vstup do odvětví, potřeba dosahování vyšší úspory z rozsahu produkce, přístup k distribučním kanálům, legislativní či vládní omezení a zásahy do trhu apod.

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dalším faktorem působící na konkurenční prostředí je vyjednávací síla dodavatelů, která může prudce vzrůst v případě, že je podnik závislý pouze na jednom dodavateli. Vyšší úroveň vyjednávací síly dodavatelů potom způsobí vyšší intenzitu konkurence v odvětví.

4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Obdobný efekt nastává v případě, kdy je podnik závislý na malé množině odběratelů či v extrémním případě pouze na jednom odběrateli. V tomto případě má odběratel velmi silnou vyjednávací pozici ke změně ceny. Vznikající situace rozeznává stav jednoho kupujícího mající velkou moc, několika kupujících majících relativní vliv na trhu a modelu, kdy kupující ztrácí přehled o trhu. [14]

4.2.4 Hrozba ze strany substitučních a komplementárních produktů

Substituční výrobky reprezentují možnosti alternativních výrobků nebo služeb, které nahrazují aktuální nabídku na trhu. Současně substitučním výrobkem rozumíme produkt, jehož zvýšením ceny dochází ke zvýšení prodeje u dalšího substitučního výrobku, který jej může plně nahradit a je levnější. Konkurenční boj se substitučními výrobky zahrnuje nejčastěji zvýšení užitné hodnoty produktu nebo nabídku nadstandardních doplňkových služeb. [1]

4.2.5 Rivalita způsobená stávajícími konkurenty

Identifikace konkurujících podniků v odvětví slouží k pochopení konkurenčních výhod podniku a zvyšuje tak šanci definovat současné strategie konkurentů. Současně tak vytváří i předpoklad pro rychlejší reakci na jejich změny. Připravenost podniku na inovativní změny je jedním z předpokladů využití příležitostí, které trh nabízí.

5 INTERNÍ PROSTŘEDÍ

Vnitřní analýza prostředí se soustřeďuje na faktory, které rozhodují o strategické způsobilosti podniku. V této fázi analyzujeme zdroje podniku, schopnosti a dovednosti k podnikatelské činnosti a jejich vzájemnou vyváženost. Tato analýza podniku přináší velmi důležité výchozí informace, které napomáhají při budování a udržení konkurenční výhody.

5.1 Finanční analýza

V průběhu historického vývoje se metody a postupy uplatňované při finanční analýze standardizovaly. Metody využívané dnes jsou oblíbené pro svou jednoduchost a jasnou vypovídací hodnotu. V případě externího zpracování jsou důležité informace o sledované společnosti, které se získávají z účetních závěrek a výkazů zisku a ztráty. V práci jsou použity vybrané základní poměrové ukazatele finanční analýzy.

- **Celková zadluženost** – je základním ukazatelem zadluženosti. Při posuzování zadluženosti je nutné přihlídnout k odvětví. Doporučená hodnota základního ukazatele zadluženosti se pohybuje mezi 30-60 %. [5]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

- **Běžná likvidita** – obecný pojem likvidita vyjadřuje schopnost hradit závazky podniku. Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Za rizikové je považováno, když se běžná likvidita rovná krátkodobým cizím zdrojům. Vysoká hodnota upozorňuje na zbytečně vysoký čistý pracovní kapitál a drahé financování. [5]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2)$$

- **Rentabilita tržeb** – vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu konkrétně ziskovou marži. Zisk je vztážen k objemu tržeb, který je nejdůležitější položkou výnosů u nefinančních společností.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – je ukazatel měřící produkční sílu (nebo jinými slovy výkonnost) podniku. Použitím čistého zisku je možné posuzovat výkonnost bez daňového zatížení. Průměrná hodnota ROA v odvětví stavebnictví je 7,92 %. [5]

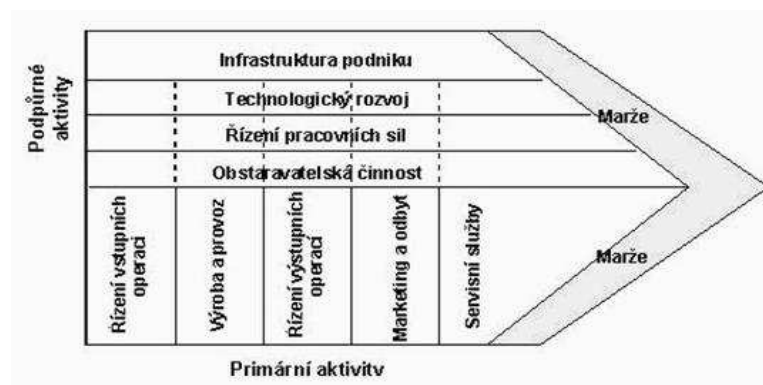
$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podnikání vložili vlastníci podniku. Průměrná hodnota pro ROE ve stavebnictví je 16,97 %. [5]

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

5.2 Hodnototvorný řetězec

Zdroje podniku tvoří veškeré firemní aktivity se vzájemnými vazbami. Souhrn všech aktivit naplňuje podnikové cíle. Hodnototvorný řetězec (Obr. 4) systematicky sleduje podnikové činnosti prostřednictvím jejich dekompletace na jednotlivé strategické aktivity, což umožňuje nalézt slabá místa podnikání. [4]



Obr. 4. Hodnototvorný řetězec firmy

Zdroj: [4]

Aktivity firmy jsou rozděleny podle své povahy na dvě skupiny na primární a podpůrné.

Primární aktivity v sobě zahrnují základní oblasti jako vstupní logistiku, která zajišťuje pořízení vstupů, jejich skladování a manipulaci, výstupní logistiku spojenou se skladováním a distribucí. Dalšími primárními aktivitami podniku je marketing, provoz a výroba.

Podpůrné aktivity zajišťují primárním aktivitám vstupy, lidské zdroje a technologie. Mezi podpůrné aktivity můžeme zahrnout řízení organizační struktury podniku a lidských zdrojů nebo činnosti spojené s technologickým vývojem.

5.3 Shrnutí teoretické části

Výše zpracovaná část práce předkládá teoretický základ pro provedení praktické části bakalářské práce. Rozděluje prostředí podniku na externí a interní a popisuje příslušné metody zkoumání. Pozornost věnovaná externímu prostředí přinesla teoretické poznatky o PEST analýze a Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Část věnovaná internímu prostředí popsala vybrané ukazatele finanční analýzy a hodnototvorný řetězec firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFILA TRADE S. R. O.

Založení společnosti předcházelo živnostenské podnikání jednoho ze současných společníků. S postupným zvyšováním povědomí o nabízeném zboží a růstem poptávky byl založen podnik ve své stávající podobě (Obr. 5) a (Tab. 1).



Obr. 5. Logo společnosti

Zdroj: [15]

Tab. 1. Základní informace o firmě

Základní informace	
Obchodní firma:	PROFILA TRADE s.r.o.
Den zápisu:	15. listopadu 2004
Sídlo:	Ostrava, Moravská Ostrava, Cihelní 1191/95, PSČ 702 00
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán (jednatel):	Roman Jaroš
Společníci:	Eva Jarošová Ing. Milan Jaroš Jarmila Wiležinská Roman Jaroš
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Zdroj: [27]

6.1 Vývoj společnosti

Společnost PROFILA TRADE s.r.o. (dále jen PROFILA TRADE) byla založena 15. listopadu roku 2004 čtyřmi společníky. Její založení bylo odpovědí na poptávku po kvalitní stavební chemii v oblasti severní Moravy. V roce 2005 se společnost rozšířila o pobočku v Olomouci, kde byl zaměstnán také první zaměstnanec na pozici obchodní zástupce. Pobočka rozšířila působnost společnosti o středomoravský region. O tři roky později v roce 2008 byla otevřena druhá pobočka v Brně, která dnes zaměstnává dva zaměstnance. V současnosti je firma na pozici úspěšné firmy, která je zákazníky vyhledávaná díky kvalitnímu zboží a vysoce odborným systémovým řešením. Společnost využívá informačního systému MRP Helios Orange, který propojuje data všech poboček, napomáhá zefektivnění řízení zásob a sleduje obchodní případy více než 2 000 zavedených zákazníků. [32]

6.2 Vize a mise společnosti

Motivací k založení podniku byla skutečnost, že se na moravském trhu nepohybovala žádná specializovaná firma zaměřená na obkladačovou chemii a systémová řešení značek Schönox a Schlüter, která by také nabízela kompletní servis obkladačům.

Vizí společnosti je poskytovat obkladačům inovativní materiály a nové přístupy v řešení veškerých obkladačských prací. Poskytovat svým zákazníkům maximální servis a dodávat zboží v nejkratších možných dodacích lhůtách.

6.3 Sortiment

Společnost se specializuje na prodej stavební chemie a systémových řešení pro obkladače, stavební firmy a domácnosti. Nabízený sortiment zboží můžeme rozdělit do tří strategických podnikatelských jednotek:

- stavební chemie značky Schönox,
- lišty značky Schlüter,
- vlastní výrobek firmy - balkonový okapový profil Profila.

Zmíněné tři strategické podnikatelské jednotky budou detailněji popsány. Nižší, ale nijak zanedbatelný podíl na celkovém prodeji mají doplňkové materiály a pomůcky pro obkladače jako:

- tmely švédské značky Casco,

- švýcarská stavební chemie Sika,
- lišty Profin,
- nářadí značky BAT,
- kotouče a pily Monolit.

6.3.1 Schönox

Největší podíl na prodeji má zboží značky Schönox, která je obchodní značkou společnosti AkzoNobel (Obr. 6). V nadnárodní struktuře spadá pod divizi SBU – Building Adhesives, neboli divizi stavebních lepidel. Společnost AkzoNobel je největším celosvětovým výrobcem nátěrů, barev a speciálních chemikálií. S ročním obratem 13 mld. EUR se řadí mezi špičku oboru. [21]



Obr. 6. Logo společnosti AkzoNobel

Zdroj: [21]

Vedení společnosti Schönox (Obr. 7) se nachází v německém Rosendahlu. Výroba a laboratoře jsou vybudovány v Německu, Francii, Švédsku a Estonsku. Odtud jsou výrobky distribuovány do 23 evropských států i za oceán. Schönox, člen nadnárodní skupiny AkzoNobel, usiluje o vedoucí pozici na trhu stavebních lepidel v Evropě. Nabídka produktů proto klade důraz na inovativní a uživatelsky příjemná řešení v oblasti podlahových lepidel, spárovacích hmot, obkladových lepidel, nivelačních hmot, hydroizolačních systémů, povrchových laků atd.



Obr. 7. Oficiální logo Schönox

Zdroj: [21]

Společnost PROFILA TRADE je největším prodejcem stavební chemie značky SCHÖNOX v České republice. Jako autorizovaný prodejce je vybavena kvalitní marketingovou podporou pro ideální prezentaci výrobků (skříně se skladbami, vzorky, stojany). Jednotný vzhled prodejců tak podporuje známost a dostupnost produktů v regionech celé České republiky. Podrobnější informace o značce a produktech včetně konstrukčních detailů zákazníci najdou na internetových stránkách společnosti Schönox. [21]

6.3.2 Schlüter

Zboží značky Schlüter (Obr. 8) nabízí systémová řešení se zaměřením na izolace teras a vnitřních prostor, moderní podklady pro obkládání a kompletní nabídku lišt pro obkladače. Historie této německé firmy má dlouhou tradici, která započala v roce 1966, kdy obkladačský mistr Werner Schlüter otevřel firmu FLIESEN-SCHLÜTER. O deset let později započala výroba a firma se stala díky prvnímu výrobku profilu Schlüter-SCHIENE. V současnosti firma spolupracuje se zákazníky po celém světě prostřednictvím sedmi poboček a distribučních partnerů jako je i firma PROFILA TRADE. [15]



Obr. 8. Oficiální logo firmy Schlüter

Zdroj: [16]

6.3.3 Balkonový okapový profil Profila

Společník Ing. Milan Jaroš vyvinul doplněk technologie stavební chemie pro obkladače - balkonový okapový profil Profila. Řešení je určeno pro stavby, opravy a celkové rekonstrukce balkonů a teras, kde zajišťuje odvod vody mimo čelo balkonů. Je vyroben z hliníkového plechu barveného v pěti různých standardních odstínech a dvou nadstandardních.

Balkonový okapový profil má kompenzační otvory v horní části profilu, které jsou určeny pro prostup lepícího tmele k pevnému spojení dlažby a podkladu. Jeho délka je 2 000 mm a pro ukončení jsou dodávány koncovky/záslepky v setu pravý a levý díl, který se nasouvá na konec profilu. Výrobu balkonového okapového profilu zajišťuje firma Vaněk – strojírenská výroba v Ostravě – Vítkovice formou outsourcingu a konstrukční detaily jsou k nalezení na internetových stránkách společnosti PROFILA TRADE. [15]

7 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza externího prostředí podniku se bude pohybovat ve dvou úrovních. Nejprve bude zachyceno makroprostředí, ve kterém se podnik pohybuje pomocí PEST analýzy. Druhá část externí analýzy blíže specifikuje mikroprostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

7.1 PEST analýza

PEST analýza makrookolí podniku v sobě zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které utváří specifické prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Vytváří tak příležitosti a hrozby, se kterými se podnik setkává. Následující faktory můžeme pokládat za nejdůležitější.

7.1.1 Politické faktory

Podnikání obchodního podniku PROFILA TRADE i ostatních podniků podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám České republiky. Výrazný vliv na činnost podniku mají následující obecně platné právní předpisy.

- **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník** – upravující postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, některé jiné vztahy s podnikáním související a zpracující příslušné předpisy Evropských společenství. [22]
- **Zákon č. 586/1992 Sb., daň z příjmů** – upravuje podmínky odvodu daně z příjmů fyzických osob a právnických osob (Tab. 2), dále zpracovává příslušné předpisy Evropské unie.

Tab. 2. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

Daň z příjmů PO	2008	2009	2010	2011	2012
Sazba	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %

Zdroj: [28]

Jak je patrné z tabulky sazba daně z příjmů právnických osob má klesající tendenci. Podnik tedy nemusí ze svého výsledku hospodaření odvádět do státního rozpočtu tak vysoké částky jako v předchozích letech.

- **Zákon č. 235/2004 Sb., daň z přidané hodnoty** – určuje podmínky uplatňování DPH a daňové povinnosti.

Plátcí daně z přidané hodnoty mají povinnost ke každému uskutečněnému zdanitelnému plnění připočítat daň ve výši základní nebo snížené sazby (Tab. 3). PROFILA TRADE je plátcem daně z přidané hodnoty. Zvyšování sazeb DPH je nejspíše využitelným nástrojem pro zvyšování příjmu státního rozpočtu. V následujících letech dojde opět k růstu obou sazeb. Předpokládaná jednotná výše je 17,5 %, skutečná výše bude výsledkem až budoucích jednání Parlamentu ČR.

Tab. 3. Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty

Sazba DPH/rok	2009	2010	2011	2012	2013
Základní	20 %	20 %	20 %	20 %	17,5 %
Snížená	9 %	10 %	10 %	14 %	17,5 %

Zdroj: [29]

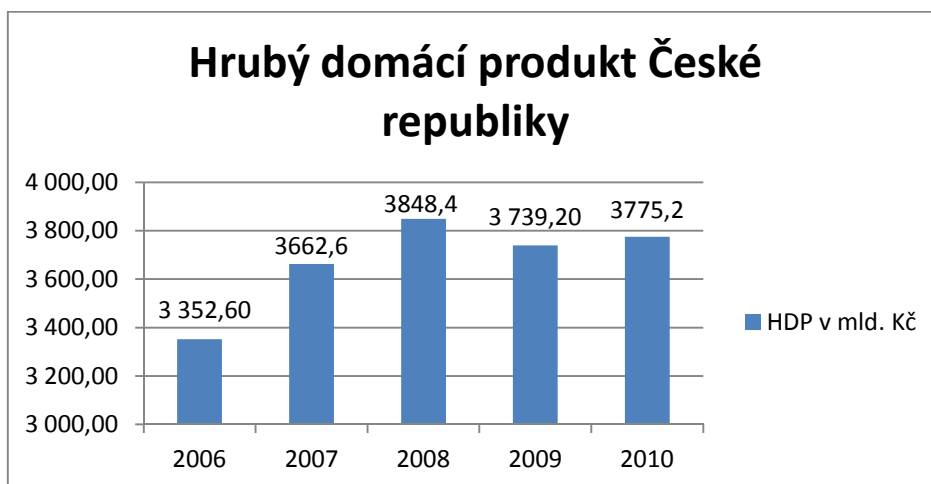
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví** – určuje rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** – upravuje pracovněprávní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- **České účetní standardy, vyhláška č. 500/2002 Sb.** – cílem tohoto standardu je stanovit základní postupy pro účtování a tím tak docílit souladu při používání účetních metod účetními jednotkami.

7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomická situace země je důležitým faktorem, který vytváří specifické prostředí, v němž se podniky pohybují. V posledních letech se situace v ekonomice výrazně změnila v porovnání se situací před rokem 2008. Práce podrobněji popisuje ty makroekonomické veličiny, které na podnik svou povahou působí.

- **Hrubý domácí produkt** – je peněžité vyjádření celkové hodnoty statků a služeb, které byly vytvořeny v daném období na určitém území. Tento ukazatel reálné ekonomiky umožňuje srovnání výkonnosti ekonomik jednotlivých zemí.

V současné době je HDP České republiky značně ovlivněn světovou finanční krizí, která započala v roce 2008 (Obr. 9).



Obr. 9. Hrubý domácí produkt České republiky

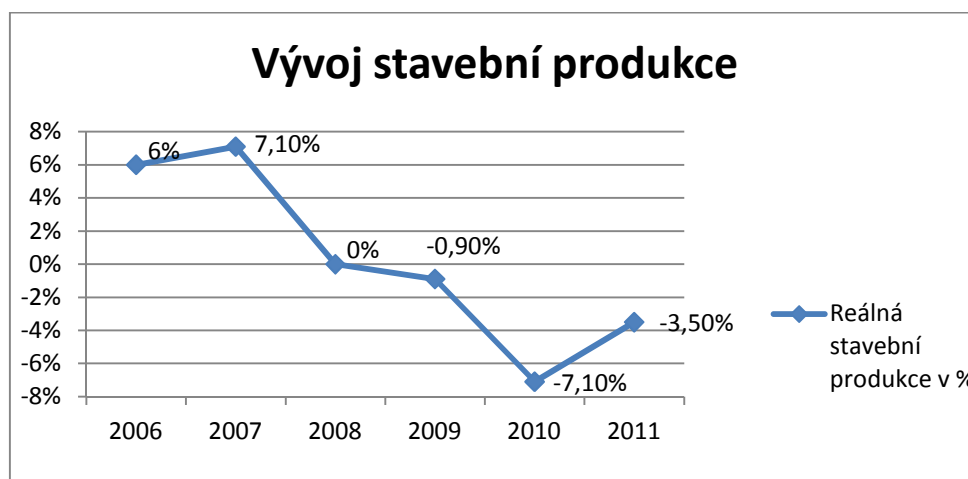
Zdroj: [19]

- **Vývoj v oblasti stavebnictví** – po nepříznivém období na konci devadesátých let nastalo pro české stavebnictví období velkého rozvoje. Objem stavební výroby meziročně rostl až o 15 %. V období od roku 2000-2007 se celková produkce v ČR zvýšila o 61 %, přičemž v zemích západní Evropy byl ve stejném období zaznamenán nárůst pouze o 11 %. Ačkoli byl tento stavební boom nadstandardní, byl tažen přílivem přímých zahraničních investic a relativně rychlým růstem ekonomiky. Vývoj byl ovlivněn společenskou poptávkou a byl tedy přirozený. Svůj podíl na situaci nesly i poskytnuté dotace z evropských fondů a kupní síla obyvatelstva. [10]

České stavebnictví se ale nemohlo vyhnout důsledkům světové hospodářské recese, i když se zprvu zdálo, že se konkrétně odvětví stavebnictví netýká (Obr. 10). Existují reálné obavy, že rok 2012 bude z několika důvodů horší než dva roky předešlé. Jednak to může být způsobeno ztrátou možnosti křížového financování s výrazněji ziskovými zakázkami, kterých ubylo. Dále je to významné a nekonceptní omezení veřejných investic, které téměř likviduje segment infrastruktury. Tato situace vyvolává nedůvěru v pozitivní vývoj i v ostatních segmentech závislých na státních investicích. V roce 2012 se současně naplno

projeví ukončení výstavby solárních elektráren, které v loňském roce propad trhu zpomalilo. Předzásobením trhu v souvislosti se zvýšením snížené sazby DPH může rovněž způsobit snížení poptávky v letech následujících. Vše se děje z důvodu tzv. negativní čtyřkombinaci českého stavebnictví. V současnosti na trhu dochází k hledání nového bodu rovnovážnosti, kdy se nabídka postupně přizpůsobuje poptávce. [10]

V posledních letech se řada firem stavebnického průmyslu potýká s existenčními problémy. Z důvodu záporného růstu odvětví stavebnictví nebyla použita BCG matice, jako jedna ze strategických analýz. Tato portfoliová matice předpokládá kladný růst trhu a je statická, to znamená, že zohledňuje pouze současný stav, který není pro specifika současného stavebnictví dostačující.



Obr. 10. Vývoj stavební produkce

Zdroj: [19]

Pro společnost CEEC Research s. r. o., která sestavuje kvartální analýzy českého stavebnictví, shrnula Petra Cuřínová, vedoucí oddělení statistiky stavebnictví a bytové výstavby, ČSÚ, některé znepokojivé informace.

„Výkon českého stavebnictví se podle předběžných statistických údajů nadále zhoršuje. Stavební produkce klesla v roce 2011 meziročně o dalších 3,1 %. Ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 se jedná dokonce o pokles téměř 11 %. Objem zakázek uzavřených ke konci roku 2011 klesl meziročně o 16,8 %, ve srovnání s rokem 2008 dokonce o více než 40 %. Klesá také orientační hodnota

stavebních povolení (meziročně o 14,8 %) a bytová výstavba je stále v útlumu.“ [31, s. 8]

Jiří Vacek, ředitel společnosti CEEC Research s. r. o., shrnul vyhlídky na možný budoucí vývoj v odvětví obdobně.

„Konsistentní pokles optimismu ohledně dalšího vývoje českého stavebnictví mezi řediteli stavebních společností pokračuje již několik čtvrtletí v řadě. Hlavní příčinou je negativní výhled v oblasti nových zakázek financovaných jak státem – díky rozpočtových restrikcím, tak i soukromými investory – z důvodu obav ohledně vývoje celkové ekonomické situace v ČR i zahraničí. Dokud se tento trend nezmění, v českém stavebnictví nemůže dojít k opětovnému oživení.“ [31, s. 7]

V pravidelných kvartálních analýzách vyjadřují své názory a odhady ředitelé a manažeři předních českých stavebních společností, představitelé různých podnikatelských sdružení a odborníci z oboru statistiky (Obr. 11). Kvartální analýza shrnuje jejich odhady očekávaného vývoje stavebnictví.

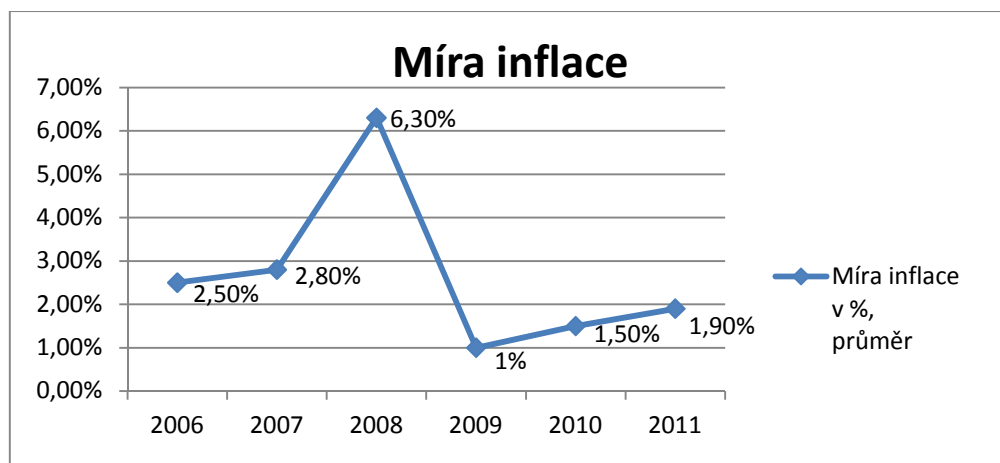


Obr. 11. Očekávaný vývoj stavebnictví

Zdroj: [31]

- **Inflace** – pro rok 2012 odhaduje Ministerstvo financí České republiky inflaci ve výši 3,2 %. Tento nárůst míry inflace (Obr. 12) je bezpochyby způsoben zvyšováním cen potravin a energií. Významný vliv na meziroční růst cenové

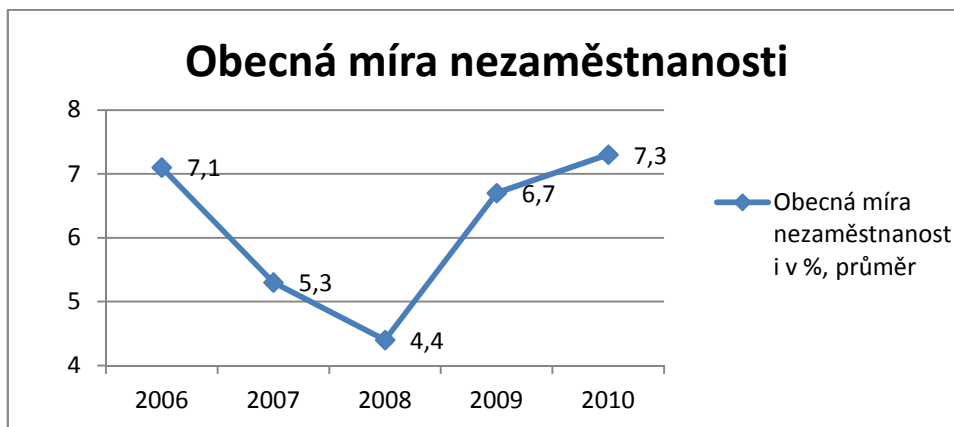
hladiny spotřebitelských cen měly ceny bydlení, potravin a nealkoholických nápojů a dalšího zboží a služeb. V oddílu bydlení vzrostly ceny například zemního plynu o 25,1 %, elektřiny o 4,2 %, vodného o 12,0 % a stočného o 10,6 %. Ke zvýšení cen dochází u základních potravin. Nárůst cen se týká například chleba o 16,6 %, běžného pečiva o 18,9 %, masa o 7,0 %, vajec o 39,2 %, cukru o 27,0 % a kávy o 27,3 %. Oddíly, které zaznamenaly meziroční snižování cenového růstu nejvýznamněji, reprezentuje odívání a obuv. Ceny oděvů klesly o 4,4 %. Pokles spotřebitelských cen byl zaznamenán také u některých druhů potravin (ovoce, zelenina), audiovizuálních a fotografických zařízení a mobilních telefonů. [17]



Obr. 12. Míra inflace

Zdroj: [19]

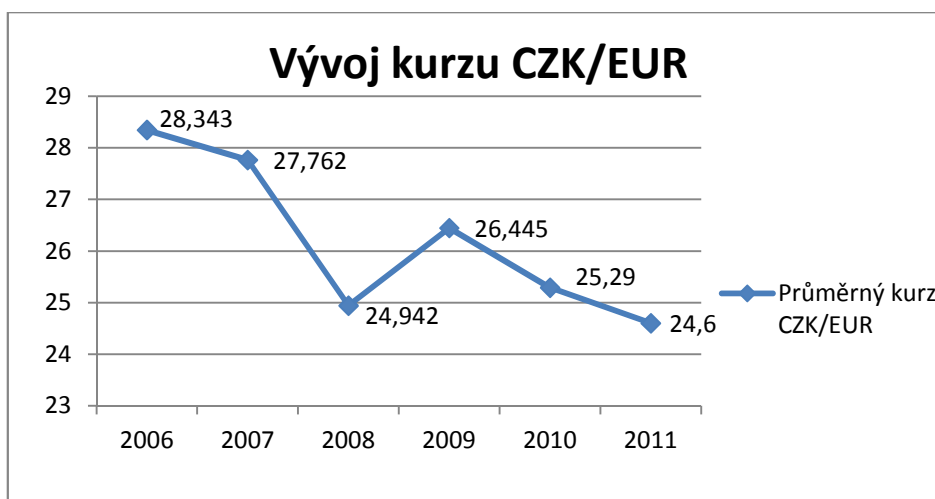
- **Nezaměstnanost** – od roku 2008 do roku 2011 nezaměstnanost vzrostla o 3 % (Obr. 13). Na vině je snížení produkce především průmyslových podniků, které byly nuceny v důsledku finanční krize omezit výrobu a přijmout opatření snižující mzdové náklady. Zatímco v roce 2008 připadalo na jedno pracovní místo 2,5 uchazečů o práci, v roce 2011 to bylo už 14,2 uchazečů. V únoru letošního roku nezaměstnanost vzrostla na 9,2 %. [20]



Obr. 13. Obecná míra nezaměstnanosti

Zdroj: [19]

- **Devizové kurzy** – ovlivňují podniky, které vyvážejí zboží nebo služby do zahraničí, nebo jako firma PROFILA TRADE nakupují zboží od zahraničních dodavatelů. V tomto případě, cenu dovážených komodit ovlivňuje kurz Eura. Trend vývoje kurzu Eura vůči české koruně (Obr. 14) je z dlouhodobého hlediska pro firmu pozitivní, protože je Euro z pohledu českých firem nakupujících v zahraničí levnější.

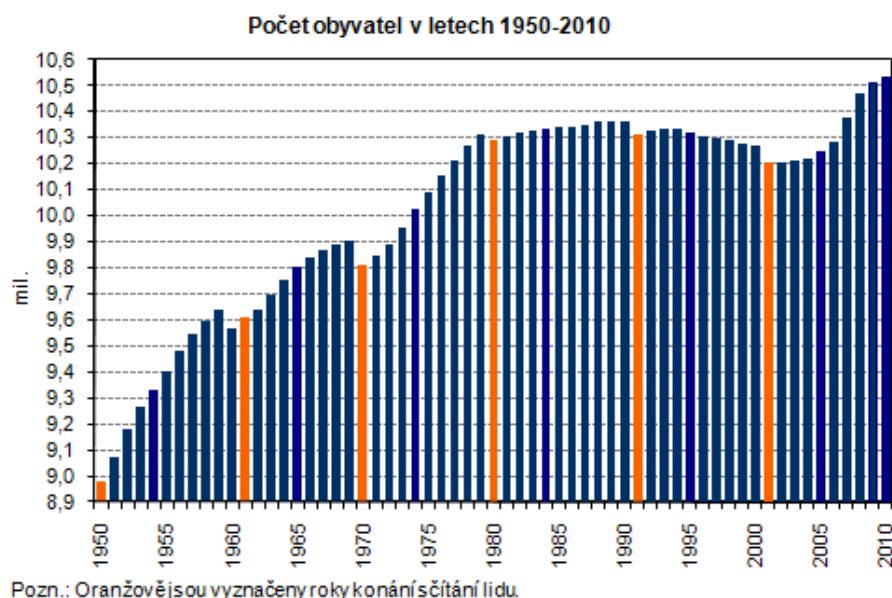


Obr. 14. Vývoj kurzu CZK/EUR

Zdroj: [19]

7.1.3 Sociální faktory

- **Demografický vývoj obyvatelstva** – ovlivňuje potřeby a životní úroveň obyvatelstva. Podle posledního sčítání lidu, které se konalo v roce 2011, je aktuální počet obyvatel s trvalým nebo dlouhodobým pobytem v České republice 10 562 214. Oproti roku 2011 je to nárůst o 55 401 obyvatel. V tomto údaji je ovšem zahrnuti i počet imigrantů. Zvyšování počtu obyvatel tedy není dáno vyšší porodností nebo výraznějším prodloužením života (Obr. 15). Český statistický úřad naopak zaznamenal zvyšující se počet obyvatel nad 65 let. Stárnutí obyvatelstva, které bylo zaznamenáno již od poloviny 20. století ve střední Evropě tak nadále pokračuje.



Obr. 15. Demografický vývoj obyvatelstva

Zdroj: [25]

- **Životní úroveň obyvatelstva** – ovlivňuje především kupní síla obyvatel a zadluženost. Průměrná mzda obyvatel ČR činí 26 067 Kč pro čtvrté čtvrtletí roku 2011. Ukazatel průměrné mzdy je ale velmi citlivý na extrémní hodnoty, které ho výrazně zkreslují. Skutečný průměr lépe vystihuje střední hodnota (medián), který udává, že na průměrnou mzdu nedosahují dvě třetiny obyvatelstva ČR. Největší podíl na růst cen domácností měly kategorie bydlení a potravin. [18]

Dostupná data ČNB vykazují, že zadluženost domácností od roku 1993 vzrostla jedenáctinásobně z původních 92,8 mld. Kč a to především z titulu poskytnutých hypoték na bydlení. V minulosti neúměrný zájem o úvěry se vlivem finanční krize snížil. [23]

7.1.4 Technologické faktory

Vývoj a inovace hrají v odvětví stavebnictví důležitou roli, která mnohdy rozhoduje o konkurenční výhodě podniku. Pro společnost PROFILA TRADE jako prodejce zboží tento vliv není tak zásadní jako pro výrobce stavebních materiálů. Ovšem i tak musí majitelé bedlivě sledovat aktuální trendy ve vývoji a přání zákazníků. Velice pozitivní je pro podnik skutečnost, že dodavatel zboží a systémových řešení značky Schönox je považován za jednoho z hlavních inovátorů v obkladové chemii. Veškerý výzkum a vývoj zboží firmy realizují její dodavatelé. Například produkty značky Schönox jsou opatřeny označením DIN standardů Německého institutu pro standardizaci (Deutsches Institut für Normung e. V.). Neziskové sdružení bylo založeno v roce 1917 v Berlíně a jeho cílem ve spolupráci se státem a firmami je vyvinout normy, které by potvrzovaly shodu produkce firem s požadavky trhu. DIN je uznávaným standardizačním orgánem evropských a mezinárodních organizací pro normalizaci. [30]

Zboží, které společnost prodává, splňuje ČSN EN 12004 – normu pro malty a lepidla pro keramické obkladové prvky. Označeno je na obalu zkratkou, která zachycuje vlastnosti produktu. Norma definuje terminologii vztahující k produktům, pracovním metodám a aplikačním vlastnostem malt a lepidel pro keramické obkladové prvky. Dále specifikuje technické požadavky na všechny malty a lepidla (cementové, disperzní, na bázi tvrditelných pryskyřic). Všechny certifikáty a prohlášení o shodě jsou k dispozici na internetových stránkách firmy. [32]

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Firma PROFILA TRADE působí již osm let v odvětví stavebnictví zejména v segmentu obkladové chemie.

7.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících na trh

Vstup nových konkurentů na trh se stavební chemií a materiálem není státem omezen. Funkci regulace zde plní samotný trh a jeho nasycenost. Pro nové konkurenty prodávající

stavební chemii není vstup na trh obtížný. Riziko neúspěšnosti ale spočívá ve tvrdě konkurenčním prostředí. Na trhu se stavební chemií a stavebním materiálem působí řada silných firem, které mají letité zkušenosti a za dobu podnikání vybudovaná zázemí, jakým by se noví konkurenti jen stěží v dohledné době vyrovnali.

Nepříznivá situace ve stavebnictví pro nové konkurenty není příliš silnou motivací pro založení podnikání v této oblasti. Počáteční investice by se navracely jen velmi pomalu. Můžeme tedy konstatovat, že ohrožení ze strany nově vstupujících na trh je nízké.

7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma PROFILA TRADE je obchodní firmou, která zboží nakupuje za účelem dalšího prodeje. Balkonový okapový profil Profila je vyráběn na zakázku firmou Vaněk – strojírenská výroba v Ostravě - Vítkovicích. Vyjednávací síla dodavatele jako jediného výrobce je vysoká.

Dodavatelem stavební chemie a tmelů značky Casco je obchodní zastoupení německé mateřské firmy Schönox pro Českou republiku firma Schönox, s.r.o. založená v roce 1998.

Lišty pro obkladače firma nakupuje přímo u německého dodavatele Schlüter a českého výrobce cenově výhodnějších lišt Profin.

Doplňkový materiál a nářadí je nakupováno od různých dodavatelů, jako jsou například:

- TĚSMAT CZ s. r. o.,
- BAT Nářadí, s. r. o.,
- Petr Stejskal, dovozce nářadí italské značky Montolit,
- H A V O S s. r. o.

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně dobře rozložena. Firma má dostatek dodavatelů a není závislá pouze na jednom. Největším dodavatelem je firma Schönox, která má vůči sledované firmě vysokou vyjednávací sílu. Firmy si vzájemně ale snaží vycházet vstříc, protože PROFILA TRADE s.r.o. je pro Schönox klíčovým odběratelem pro Českou republiku.

7.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Analyzovaná firma dodává stavební chemii drobným obkladačům pracujících na živnostenské oprávnění, domácím kutilům, ale především stavebním firmám jako například:

- GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.,
- Lanex, spol. s r. o.,
- VHH THERMONT s. r. o.

Náklady odběratelů na změnu dodavatele stavebního materiálu jsou minimální, proto je podnik vystaven vysoké vyjednávací síle ze strany odběratelů. Zákazníkům, se kterými firma dlouhodobě spolupracuje, jsou poskytovány na zboží slevy pro zavedené zákazníky. Všichni zákazníci mohou využít bezplatných poradenských služeb a další servis. Firma se snaží zákazníky motivovat k budoucí spolupráci zárukou kvality na zboží podle DIN standardů a dalších osvědčení, individuálním přístupem a marketingovou podporou.

7.2.4 Hrozba ze strany substitučních a komplementárních produktů

Největší hrozbou pro firmu v oblasti substitučních výrobků je levná stavební chemie a lišty velkých hobby marketů. Tyto výrobky nemohou konkurovat kvalitou, ale pro drobné zákazníky firmy jsou cenově lákavé. Firma proti těmto substitutům bojuje kvalitou, servisem a doplňkovými službami.

7.2.5 Ohrožení ze strany stávající konkurence

Firma PROFILA TRADE se pohybuje ve vysoce konkurenčním a nejistém prostředí. Mezi hlavní konkurenty firmy můžeme zařadit:

- MAPEI, spol. s r. o.,
- ARDEX Baustoff, s. r. o.,
- M.B. KERAMIKA spol. s r. o.

V porovnání s konkurencí firma ovšem nabízí systémová řešení vyšší kvality, na které se vztahuje nadstandardní záruka, zboží má lepší dostupnost a bohatší servis. Není žádnou výjimkou, že zákazníci konkurenčních firem přesvědčily o nákupu u analyzované firmy právě tyto vlastnosti.

Firma PROFILA TRADE nabízí zákazníkům v porovnání s firmou MAPEI, spol. s r. o. kratší dodací lhůty (často i třikrát kratší) a výrazně širší sortiment. V porovnání s firmou ARDEX Baustoff, s. r. o. je to opět širší sortimentu a dokonce i nižší cena, která přiměla firmu k opuštění trhu střední Moravy.

7.3 Shrnutí podmínek externího prostředí

Současná ekonomická situace, ve které se pohybují ekonomické subjekty, je poměrně nestabilní a stále ještě pod vlivem hospodářské recese. Některá odvětví snížení poptávky spotřebitelů a dluhovou krizi pocítují méně jiná více. Stavebnictví je bohužel segmentem, který zaznamenal velmi prudký pokles produkce. Nejnovější informace Českého statistického úřadu, které zachycují první růst produkce v odvětví, mohou být příslibem lepší budoucnosti. Obyvatelé České republiky se potýkají od roku 2008 s vyšší nezaměstnaností a inflací. Z příjmů domácností je věnována každým rokem vyšší částka na zabezpečení potravin a bydlení, což snižuje jejich koupěschopnost. V Evropě je dlouhodobě nízký přírůstek obyvatel (tzv. natalita), což zvyšuje zátěž ekonomicky aktivní části obyvatelstva.

Konkurenční podmínky podniků působících ve stavebním odvětví jsou nastaveny poměrně tvrdě. Odběratelé se snaží vyjednat si co nejnižší ceny a mají vysokou vyjednávací sílu. Stejně tak zastoupení konkurence a substitučních výrobků na trhu je široké.

8 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pro posouzení interního prostředí jsou použiti vybraní poměroví ukazatelé finanční analýzy a hodnototvorný řetězec, který popisuje strategicky významné aktivity podniku.

8.1 Finanční analýza

Vývoj poměrových ukazatelů finanční analýzy je sledován za období předcházejících pěti let. Prostřednictvím poměrových ukazatelů je možný rychlý pohled do hospodaření firmy.

- **Celková zadluženost** – se v průběhu existence firmy snižovala (Tab. 4). To znamená, že se poměr cizích zdrojů podniku snižoval a zvyšoval se poměr aktiv financovaných z vlastních zdrojů. Vývoj celkové zadluženosti je pozitivní.

Tab. 4. Celková zadluženost podniku

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	36,21 %	22,54 %	18,10 %	17,31 %	14,70 %

Zdroj: [32]

- **Běžná likvidita** – naopak narůstala (Tab. 5). Je to způsobeno nárůstem objemu oběžných aktiv (především zásob a pohledávek). Vysoká hodnota běžné likvidity svědčí o drahém financování. Firmy působící v odvětví stavebnictví se s vyšší běžnou likviditou často potýkají kvůli delším dobám splatnosti vystavených faktur.

Tab. 5. Běžná likvidita

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	2,63	4,77	5,72	6,63	7,49

Zdroj: [32]

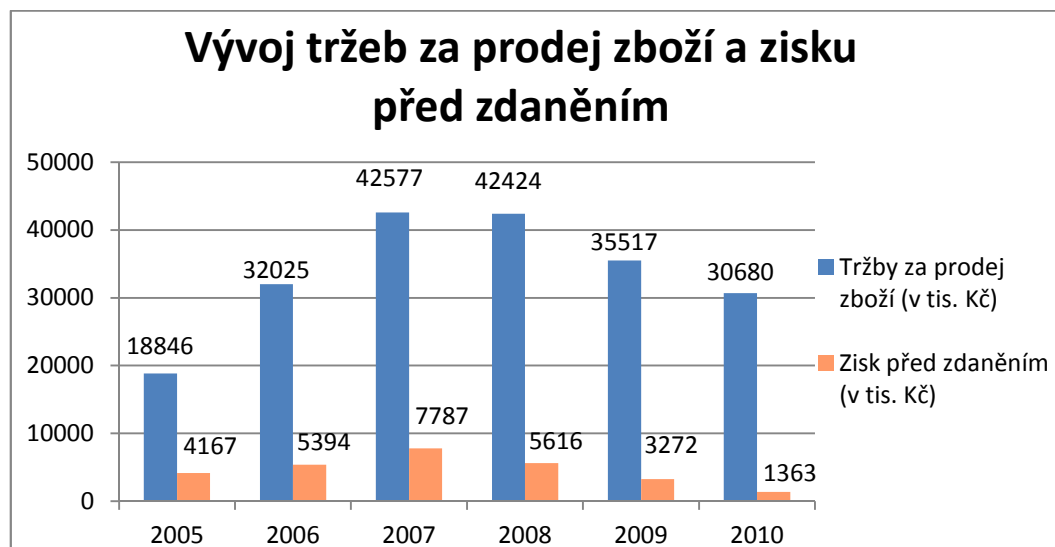
- **Rentabilita tržeb** – vlivem snižujícího se prodejního obrátu klesá (Tab. 6). Problematice snižování prodejního obrátu bude věnována pozornost v závěrečných návrzích budoucí strategie podniku.

Tab. 6. Rentabilita tržeb

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	12,82 %	13,84 %	10,33 %	7,27 %	3,46 %

Zdroj: [32]

Negativní vývoj rentability tržeb je dán především současným nepříznivým vývojem celého odvětví stavebnictví, kdy vlivem nižší poptávky klesá obrat (Obr. 16).



Obr. 16. Vývoj tržeb a zisku před zdaněním

Zdroj: [32]

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – v souvislosti se snižováním tržeb potažmo zisku, klesá i rentabilita celkového kapitálu (Tab. 7). Výše zisku odpovídá pouze 5 % celkového kapitálu.

Tab. 7. Rentabilita celkového kapitálu ROA

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Ukazatel ROA	35,51 %	34,32 %	22,11 %	11,84 %	5,00 %

Zdroj: [32]

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – vývoj naznačuje negativní vývoj návratnosti vlastního kapitálu v prostřednictvím zisku (Tab. 8). Trend opět ovlivňuje klesající zisk podniku.

Tab. 8. Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Ukazatel ROE	55,66 %	44,40 %	26,64 %	14,32 %	5,86 %

Zdroj: [32]

8.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Hodnototvorný řetězec rozděluje podnikové činnosti na primární a podpůrné. Jejich rozčlenění pomůže nalézt všechny strategicky významné aktivity firmy PROFILA TRADE.

8.2.1 Primární činnosti

- **Vstupní logistika** – jak již bylo řečeno, náplní činnosti firmy je nákup zboží za účelem dalšího prodeje. Zboží značky Schönox a Schlüter je dopravováno do ostravské centrály přímo z Německa v případě, že dodávka čítá kolem 20-ti palet (kapacita nákladního vozidla). Dodací lhůta je potom třídnenní. Zásobování probíhá také z distribučního skladu českého zastoupení německého dodavatele v Brně. Zboží je doručeno následující den po objednání. Převážnou část nákladů na dopravu zboží hradí jednotliví dodavatelé.
- **Provoz a výroba** – zahrnuje obsluhu skladů jednotlivých poboček včetně vedení skladového hospodářství. Výroba balkonového okapového profilu Profila, jak již bylo zmíněno, neprobíhá v režii firmy, ale je zajišťována externí firmou.
- **Výstupní logistika** – probíhá odběrem zboží uskladněného ve skladech provozoven. Zboží je expedováno zákazníkům denně, možné je i dodání přímo na stavbu bez překládky ve firmě.
- **Marketing** – je zajišťován rozsáhlým spektrem aktivit (Tab. 9). Největší pozornost je věnována internetové propagaci, která je v současnosti téměř podmínkou existence jakékoliv firmy. Významná je i účast na veletrhu Infotherma v Ostravě, kde firma prezentuje podlahové vytápění Schlüter. V minulosti se firma účastnila také veletrhu STAVOTECH v Olomouci a veletrhů cechu obkladačů. Finanční prostředky jsou věnovány i výrobě propagačních předmětů pro zákazníky a partnery firmy. Část nákladů na propagaci firmy a zejména obchodní značky Schönox je po dohodě ochoten hradit i sám dodavatel značky.

Tab. 9. Struktura ročních nákladů na propagaci

Náklady na propagaci firmy/rok	
Tisk reklamních materiálů	20 000,-
Internetové stránky	50 000,-
Pozice ve vyhledávačích na internetu	30 000,-
Školení PROFILA	65 000,-
Reklamní předměty (tužky, trička atd.)	20 000,-
Infotherma výstava	30 000,-
Evropská databanka	10 000,-
Reprezentace v období Vánoc	15 000,-
Rozpis billboardů	16 000,-
Reklama v rádiu	27 000,-
Ostatní nepravidelné náklady	47 000,-
Celkem	330 000,-

Zdroj: [32]

Na první pohled značné finanční prostředky věnované na propagaci, tvoří pouhých 1,18 % celkových ročních nákladů firmy. Největší položkou jsou náklady na zajištění propagace firmy na internetu a každoroční školení, které firma zajišťuje svým zákazníkům. Rozložení celkových nákladů je z pohledu zajištění kvalitní marketingové propagace nevhodné.

„Omezení vašeho marketingového úsilí zaručeně přiláká agresivní konkurenty, kteří své rozpočty neomezí a budou se snažit ukrást vaše nejcennější zákazníky. Marketing je potřebný sval, nikoli nadbytečný tuk.“ [6, s. 73]

- **Prodej** – je realizován třemi pobočkami pokrývajícími území celé Moravy. Zboží je expedováno i do Čech formou přímých dodávek z meziskladu firmy Schönox, s.r.o. v Brně. Pro stálé zákazníky je zaveden systém slev na jednotlivé druhy zboží a také systém množstevních slev.

- **Poskytované služby** – jsou zajišťovány nad rámec běžného servisu u obdobných firem. Zákazníkům jsou zdarma prováděny návrhy řešení konkrétních projektů spolu s cenovou kalkulací. PROFILA TRADE poskytuje také zákazníkům velmi využívané bezplatné poradenské služby a individuální proškolení na materiály a systémy značek Schönox a Schlüter. V případě zájmu je firma schopna zajistit konzultace technických zástupců firmy Schönox, s.r.o. přímo na stavbě. Využívaná je i možnost půjčení některých druhů nářadí.

8.2.2 Podpůrné činnosti

- **Řízení organizační struktury podniku** – zahrnuje čtyři majitele a zaměstnance. Na každé pobočce působí obchodně-technický zástupce. Ostravská centrála zaměstnává ještě dva zaměstnance na pozici fakturantky a skladníka. Pro brněnskou pobočku pracuje další zaměstnanec jako prodavač. Celkem tedy pro firmu pracuje kromě majitelů ještě šest zaměstnanců.
- **Řízení lidských zdrojů** – obsahuje výběr zaměstnanců, který je uskutečňován formou výběrových řízení. Zaměstnanci jsou pro svou funkci vyškoleni a v průběhu jejich působení ve firmě absolvují školení zaměřená na novinky v sortimentu a nové technologické postupy. Spolupráce s německými dodavateli umožňuje i odborné exkurze a školení přímo ve výrobním podniku v Rosendahlu.
- **Technický vývoj** – není zajišťován firmou ale dodavateli zboží. Německý dodavatel stavební chemie Schönox předkládá vývoj nových technologií jako jednu ze svých hlavních priorit.

8.3 Shrnutí podmínek interního prostředí

Poznatky plynoucí z analýzy interního prostředí poukazují především na problematiku snižujícího se prodejního obrátu. S tím samozřejmě přímo souvisí i snižující se rentabilita tržeb, vlastního a celkového kapitálu. Výše uvedený problém zaznamenala většina firem pohybujících se ve stavebnictví. I přes to je PROFILA TRADE vnímána jako silný partner německého dodavatele značky Schönox. V rámci rozboru podnikových aktivit hodnototvorným řetězcem byla odhalena jistá rezerva v zajištění marketingových činností podniku, respektive v jejich finanční dotaci. Na propagaci firma doposud investuje velmi malé množství finančních prostředků. Část propagace zejména tvorba katalogů a modelů je zajištěna jednotlivými dodavateli. Podniku to ušetří velké množství nákladů, jejichž využití

se v dalších způsobech propagace nabízí. Vhodnému využití finančních prostředků k marketingovým aktivitám se věnuje návrh budoucí strategie firmy.

9 SWOT ANALÝZA PODNIKU

Výsledky vyplývající z externí a interní analýzy prostředí podniku shrnuje SWOT analýza. Jejím prostřednictvím jsou poznatky roztříděny do čtyř základních skupin, z nichž každá předpokládá jiný přístup. Silné stránky jsou nadále posilovány a prezentovány stávajícím i potencionálním zákazníkům, slabé stránky jsou eliminovány, příležitosti co nejlépe využity a hrozbám, pokud je to v možnostech firmy, je předcházeno.

Silné stránky

Výčet silných stránek firmy vychází z analýzy interního prostředí firmy. Jako hlavní přednosti podnikání je předkládána vysoká kvalita zboží a odbornost:

- vysoká kvalita nabízeného zboží a systémových řešení,
- široká nabídka,
- bezplatné poradenské služby,
- dobrá dostupnost zboží,
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla,
- dobrá pověst podniku, zboží a systémových řešení,
- slevy pro zavedené zákazníky a množstevní slevy,
- marketingová podpora hlavních dodavatelů,
- kvalitně zpracované a zákazníky navštěvované internetové stránky.

Slabé stránky

Slabé stránky odhalila interní analýza podniku. Popsané slabé stránky podnikání budou předmětem návrhu opatření v závěru práce:

- klesající prodejní obrat,
- nízká povědomost o firmě u obyvatelstva,
- úzké zacílení reklamy pouze na obkladače,
- nutnost udržení pracovníků pro jejich zkušenosti.

Příležitosti

Východiskem pro příležitosti je především otázka posílení propagace a prostředků, které by pomohly zvýšit prodejní obrat firmy:

- nalezení nových zákazníků,
- nové pojetí reklamní kampaně zaměřené na širokou veřejnost,

- motivační program nákupu pro stávající zákazníky,
- další rozšiřování stávající nabídky.

Hrozby

Největší hrozbou firmy, kterou již pociťuje, je nepříznivý vývoj odvětví stavebnictví:

- negativní vývoj produkce stavebnictví,
- nepříznivý vývoj kurzu eura,
- růst cen v důsledku dalšího zvyšování nepřímých daní,
- vstup nových konkurentů na trh,
- další pokles prodejního obrátu.

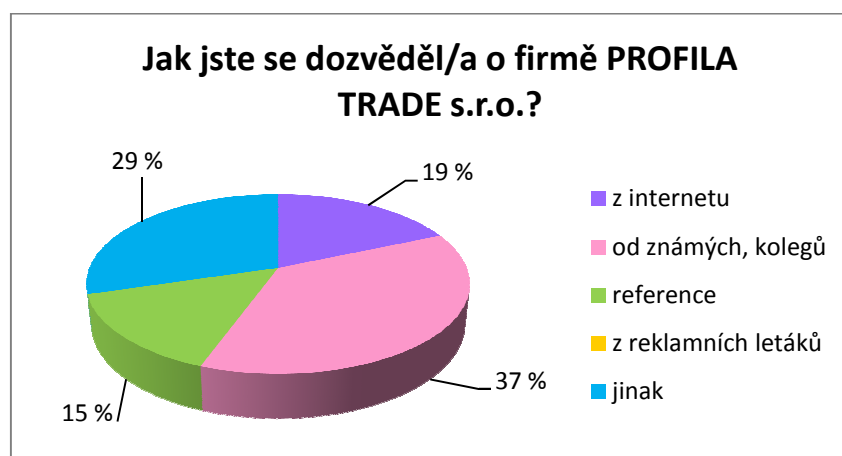
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ PROFILA TRADE

Pro bližší pochopení zákaznických přání byl pro odběratele sestaven dotazník (P. I a P. II), jehož účelem byla identifikace oblastí možného rozvoje firmy.

Dotazník byl zákazníkům k dispozici dva měsíce (prosinec 2011 a leden 2012) na olomoucké pobočce firmy. Vyplněné dotazníky (P. III a P. IV) byly odevzdávány do speciálně připraveného boxu tak, aby byla zachována anonymita. Obsahem dotazníkového šetření bylo osm otázek týkajících se spokojenosti zákazníků s produkty a službami, možného rozšíření sortimentu a účinnosti reklamy. Šetření se zúčastnilo 27 respondentů. Jednalo se především o stavbyvedoucí, nákupčí, majitele firem a obkladače, kteří jsou stálými zákazníky. Výsledky jednotlivých otázek a komentáře následují na dalších stránkách. Původní dotazník i vyplněný vzorek jsou přílohou práce.

10.1 Způsob seznámení zákazníka s firmou

Respondenti uváděli způsob, kterým se seznámili s firmou PROFILA TRADE. Výsledek pomůže odhalit možné rezervy v reklamní kampani (Obr. 17).



Obr. 17. Způsob seznámení zákazníka s firmou

Zdroj: [33]

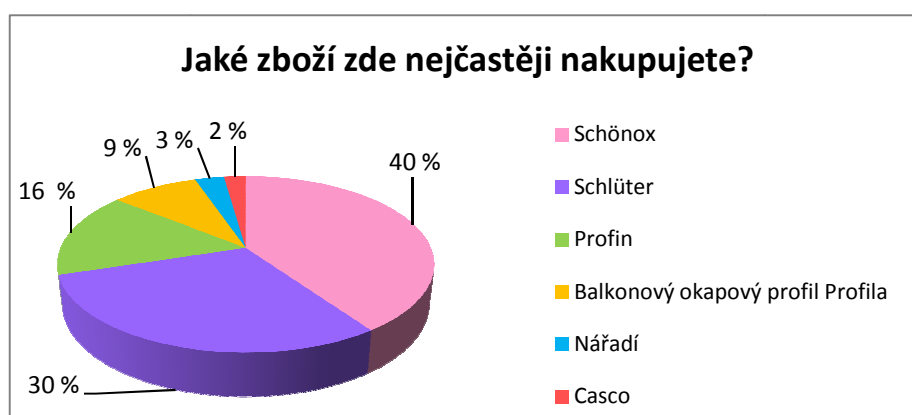
Z grafu vyplývá, že většina zákazníků se o firmě dozvěděla prostřednictvím známých, kolegů (37 %). Další významným způsobem získání nových zákazníků jsou internetové stránky firmy (19 %). Firma se dostává do povědomí zákazníků i díky referencím dodavatelů, stavebních firem a obkladačů (15 %). Část zákazníků se s firmou seznámila

prostřednictvím osobního kontaktu nebo veletrhu Stavotech Olomouc, kterého se firma účastnila v letech 2005 a 2006.

Žádný z respondentů neuvedl reklamní leták, který byl do propagace firmy také zařazen. Tato skutečnost nabízí prostor pro intenzivnější reklamní kampaň. Je nutné si uvědomit, že hlavní skupinou zákazníků jsou stavební firmy a živnostníci. Šíření povědomosti o dodavatelích stavebních materiálů se v této skupině podnikatelů odvíjí z velké části formou ústního doporučení či referencí. Reklamní kampaň využívající tiskovin či propagačních materiálů by měla větší šanci přilákat běžné občany z neprofesionální sféry.

10.2 Nejžádanější položky v sortimentu

Sortiment firmy je rozdělen do několika skupin tak, aby byly naplněny požadavky zákazníků (Obr. 18). Stavební materiály jednotlivých značek se vzájemně doplňují a v případě značek Schönox a Schlüter se jedná dokonce i o spolupráci ve vývoji a testování společných systémových řešení.



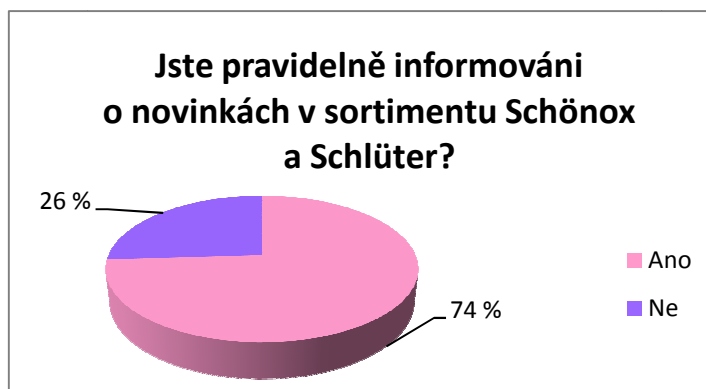
Obr. 18. Nejžádanější položky v sortimentu

Zdroj: [33]

Největší podíl na prodeji má zboží německých značek Schönox a Schlüter. Produkce obou firem je velmi kvalitní, sortimentem zcela kompletní a v mnoha případech určuje nové trendy v obkladové chemii. Významnou část prodaného zboží zastupují lišty značky Profin a balkonový okapový profil Profila, který je jediným výrobkem firmy. Doplňkový charakter má prodej nářadí různých výrobců a polymerových tmelů Casco.

10.3 Informovanost zákazníků o novinkách v sortimentu

Dobře informovaný zákazník je jedním z předpokladů úspěšného prodeje (Obr. 19). Neméně důležité je průběžné sdělování informací odběratelům o nových výrobcích, službách a akcích pořádaných podnikem.



Obr. 19. Informovanost zákazníků o novinkách

Zdroj: [33]

Všechny prodejny firmy PROFILA TRADE jsou vybaveny marketingovou podporou svých dodavatelů ve formě letáků, katalogů, příruček apod. Zákazníkům se tak dostávají jednoduše zpracované návody, konstrukční detaily a informace o vlastnostech produktů.

10.4 Spokojenost zákazníků s nabídkou

Pokrytí potřeb zákazníků je předpokladem pro dlouhodobou a úspěšnou spolupráci s odběrateli obchodního podniku (Obr. 20). Míra uspokojení potřeb potom určuje spokojenost zákazníků.



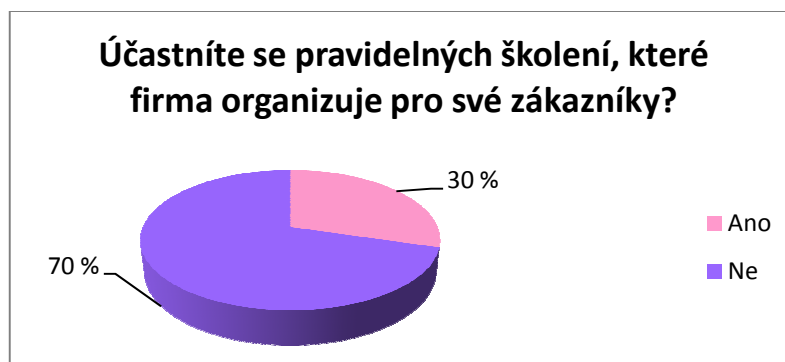
Obr. 20. Spokojenost zákazníků s nabídkou

Zdroj: [33]

Všichni respondenti uvedli, že jsou s rozsahem sortimentu zboží a služeb zcela spokojeni. Důvodem je především skutečnost, že dodavatelé Schönox a Schlüter nabízí kompletní systémová řešení, která pamatují na všechny zákaznické požadavky. I přes spokojenost zákazníků se stávajícím sortimentem, by měla být nabídka nadále bedlivě sledována a rozšiřována dle aktuálních trendů ve stavebnictví. Spokojenost se šíří sortimentu je důkazem o dobrém naplnění potřeb zákazníků.

10.5 Zájem o školení pro zákazníky

Navštěvovaná odborná školení a workshopy pro zákazníky (Obr. 21) jsou příležitostí k seznámení se s novými produkty firmy, novými technologickými postupy a partnery.



Obr. 21. Zájem o školení pro zákazníky

Zdroj: [33]

Firma PROFILA TRADE pořádá každoroční školení pro své zákazníky. Obdobná školení pro obkladače zajišťuje i společnost Schönox s.r.o., která je českou pobočkou německého výrobce. Také český zástupce společnosti Schlüter nabízí zákazníkům školení zaměřená na vlastní okruh zboží. Pravděpodobně také tato skutečnost stojí za pouze 30 % zájmem zákazníků o školení uvedeném v dotazníkovém šetření. V průběhu celého roku jsou zákazníci školeni podle individuálního zájmu. Pracovníci firmy na školeních seznamují nové zákazníky se specifiky práce s materiály a zásadami správné realizace systémových řešení.

10.6 Využití bezplatných poradenských služeb

Poskytované poradenské služby (Obr. 22) slouží v podnicích k tomu, aby eliminovaly případy, kdy dochází ke zhoršení kvality realizace z důvodu nevhodného použití výrobků či zboží. Současně je zákazníkům nabídnuta vysoce odborná pomoc už od fáze návrhu realizace.



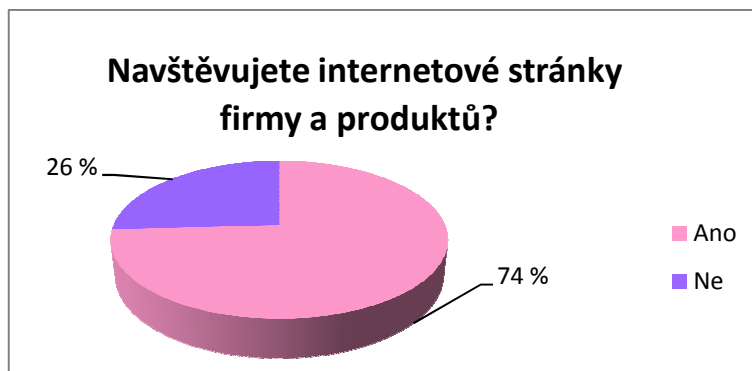
Obr. 22. Využití bezplatných poradenských služeb

Zdroj: [33]

Bezplatné poradenské služby využívá více než 60 % zákazníků. Vyškolení zaměstnanci, kteří jsou držiteli certifikátů o technických znalostech Schönox a Schlüter, provádí cenové kalkulace a konkrétní návrhy realizací projektantům, architektům i domácím kutilům. V případě zájmu je firma schopna zajistit odborný dozor techniků firmy Schönox na stavbách a proškolení zákazníků na materiály a systémy.

10.7 Návštěvnost internetových stránek

Propagace podniku na internetu a jeho vlastní internetové stránky jsou dnes nutností pro obstání v konkurenčním boji na trhu (Obr. 23). Dostupnost informací o firmě na internetu přispívá především k získání nových zákazníků.



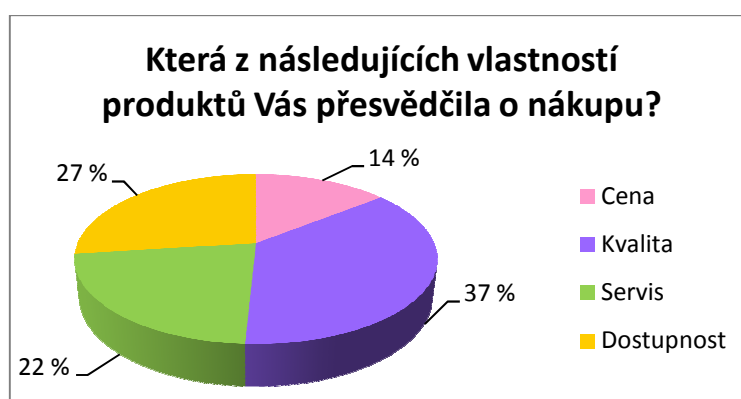
Obr. 23. Využití bezplatných poradenských služeb

Zdroj: [33]

Firma PROFILA TRADE má kvalitně a přehledně zpracované webové stránky, které jsou zákazníky navštěvovány. Webová podpora firmy nabízí přehled kompletního sortimentu, technické listy produktů, kopie certifikátů o kvalitě zboží a možnost internetového prodeje. Dotazníkové šetření ukázalo, že internetové stránky navštěvuje 74 % respondentů.

10.8 Preference vlastností produktů

Produkty firmy jsou vyhledávány pro určité vlastnosti, které například konkurence zčásti nebo zcela nenaplnuje. Žebříček preferencí odhaluje vlastnosti, které přispívají ke konkurenční výhodě podniku (Obr. 24). Stejně tak může upozornit na aspekty, které jsou slabými stránkami produktů.



Obr. 24. Preference vlastností produktů

Zdroj: [33]

Firma PROFILA TRADE nabízí zákazníkům vysoce kvalitní a inovativní systémová řešení při výstavbě a rekonstrukci balkonů, teras, koupelen, bazénů a dlážděných podlah. Například zboží značky Schönox je opatřeno pečeti kvality, která podává informaci o požadavcích na daný výrobek podle DIN standardů a jiných osvědčení. 37 % dotázaných uvedlo, že hlavním impulzem k nákupu byla právě garantovaná kvalita.

Dalším důvodem pro nákup byla dostupnost zboží. V České republice probíhá hlavní distribuce přes zboží přes centrální sklad v Brně. Firma PROFILA TRADE zajišťuje v porovnání s konkurencí nejkratší dodací lhůty. V případě, že zboží není přímo na prodejně skladem, dodání se uskuteční obvykle v rozmezí 1 – 6 dnů.

Nejnižší počet preferencí získala kategorie ceny. Produkty firmy se pohybují na střední (některé produkty na vyšší) úrovni cen v odvětví. Přes tuto skutečnost cenu, jako hlavní důvod ke koupi, uvedlo 14 % odběratelů.

10.9 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Odpovědi respondentů v dotazníkovém šetření zdůraznili především přednosti a silné stránky firmy (Tab. 10). Zajímavou skutečností je naprostá spokojenost zákazníků s nabídkou zboží a služeb. To naznačuje, že širší sortimentu šetřených specializovaných prodejen je v souladu s požadavky zákazníků. V dotazníkovém šetření byly jako silné stránky identifikovány následující vlastnosti.

Tab. 10. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> vysoká kvalita nabízeného zboží a systémových řešení kompletní nabídka využívané bezplatné poradenské služby dobrá dostupnost zboží množství kladných referencí, ústně šířené kladné doporučení firmy od kolegů a známých 	<ul style="list-style-type: none"> nižší preference servisu a ceny nedostatečná propagace firmy veřejnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> účinnější reklamní kampaň 	<ul style="list-style-type: none"> ztráta zákazníků z důvodu vyšších cen

Zdroj: [33]

11 NÁVRH BUDOUCÍ STRATEGIE

Výsledky provedených analýz externího a interního prostředí firmy a dotazníkového šetření u zákazníků firmy poukázaly na tyto hlavní nedostatky:

1. **oslovení úzkého segmentu zákazníků** ve vizi podniku,
2. **nedostatečná propagace veřejnosti** vyplývající z dotazníkového šetření,
3. **snižující se prodejní obrat** plynoucí z analýzy interního prostředí.

Navržená opatření se týkají eliminace zjištěných nedostatků a působí opět na tři aspekty.

11.1 Oslovení širšího segmentu zákazníků

Vize podniku je zaměřena především na obkladače a podlaháře. Sortiment zboží je ale atraktivní i pro běžné obyvatele, kteří provádějí opravy rodinných domů, rekonstrukce bytových jader, pokládky podlahového topení či venkovních teras. V mnoha případech byla systémová řešení firmy PROFILA TRADE použita při opravách předchozích nekvalitních realizací. Ústřední motto nové reklamní kampaně (Obr. 25) bude tedy zdůrazňovat kvalitu zboží.

DEFINITIVNÍ ŘEŠENÍ V REKONSTRUKCÍCH BALKONŮ A TERAS.

Obr. 25. Motto reklamní kampaně

Zdroj: vlastní

11.2 Účinnější reklamní kampaně zaměřená na veřejnost

Jelikož firma PROFILA TRADE propagaci formou billboardů, prezentací na veletrzích, přímého marketingu (kontaktování e-mailem) a reklamních předmětů již zajišťuje, byla hledána další cesta, jakou by se firma veřejnosti zviditelnila ve městech svého působení. Vhodným prostředkem oslovení obyvatel jsou reklamní letáky inzerované v městské hromadné dopravě. Síť dopravních linek autobusů, trolejbusů či tramvají je velmi využívána. Nabídka inzerce je v Ostravě a Olomouci obdobná, brněnský poskytovatel přepravy nabízí inzerci pouze formou finančně nákladnějších reklamních spotů, proto zde propagace bude dále probíhat pouze formou billboardů. Nový přístup napomůže zvýšení počtu oslovených potenciálních zákazníků, kteří byli doposud s firmou seznámeni formou ústního doporučení nebo referencí (Obr. 17).

- **Ostrava** – využity budou reklamní služby Dopravního podniku Ostrava, a. s. podle platného ceníku. Minimální počet instalovaných letáků je 50 ks. [24]
 - Množství - 50 ks
 - Cena - 80 Kč/1 ks/1 měsíc
 - Instalace - 5 Kč/1 ks
 - Odstranění - 5 Kč/1 ks
- **Olomouc** – poskytovatel městské hromadné dopravy Dopravní podnik města Olomouce, a. s. nabízí reklamní služby se slevovým zohledněním doby instalace reklamních letáků. Umístění není podmíněno minimálním počtem. [26]
 - Množství - 30 ks
 - Cena - 66 Kč/1 ks/první měsíc (60 Kč/1 ks/následující měsíc)

Reklamní letáky formátu A4 budou instalovány v měsících březen – červen, kdy jsou nejvhodnější podmínky pro stavební práce a je o tyto produkty vyšší zájem (Tab. 11). S instalací reklamních letáků je spojen ještě náklad na tisk. Obvyklá cena jednostranného plnobarevného digitálního tisku činí 10 Kč.

Tab. 11. Kalkulace nákladů reklamní kampaně

Položka kalkulace	Ostrava		Olomouc	
	1 ks	50 ks	1 ks	30 ks
Množství	1 ks	50 ks	1 ks	30 ks
Tisk plnobarevný	10,-	500,-	10,-	300,-
Instalace	5,-	250,-	-	-
Umístění (4 měsíce)	80,-	16 000,-	66/60,-	7 380,-
Odstranění	5,-	250,-	-	-
Celkem	-	17 000,-	-	7 680,-

Zdroj:[24]a [26]

Kalkulace nákladů na novou reklamní kampaň ukazuje, že cena instalace reklamních letáků v Ostravě a Olomouci stojí Kč 24 680,-/1 rok bez DPH. Zapomenout nelze také na grafický návrh zpracovaný grafikem, se kterým firma již spolupracuje. Cena služby dle odhadu firmy činí Kč 2 000,- bez DPH. [32]

Celková částka na realizaci reklamní kampaně oslovující širokou veřejnost tedy činí **Kč 26 680,-/1 rok bez DPH.**

11.3 Motivační program nákupu pro zákazníky

Motivační program (P. VI), který bude zahrnut do informací na reklamním letáku, může přilákat nové zákazníky a zákazníci stávající bude motivovat k vyššímu nákupu. Odměny, které budou zákazníkům předány při dosažení určitého počtu zboží, budou koncipovány především jako poukázky na služby nebo produkty atraktivních oblastí. Jedná se především o poukázky na masáže, wellness, návštěvu kina, adrenalinové zážitky a potraviny v hypermarketech.

V minulosti byla ve firmě realizována akce na vybrané druhy zboží Schönox tzv. HEXOMÁNIE zajištěná dodavatelem a zvýšení prodeje produktů v akci bylo potvrzeno skladovým hospodářstvím. Některé zákazníci ovšem od účasti odrazovala forma prodejní akce. Podmínkou byl sběr bodů tzv. HEXÍKŮ, které zákazníci směňovali za ceny především ze sortimentu značky Schönox. Sběr bodů, jejich přechovávání a směňování nebyl pro některé časově vytížené zákazníky atraktivním řešením. [32]

Vztah mezi předanou odměnou na konci prodejní akce a celkovou výší nákupu zákazníka za dané období musí respektovat několik skutečností. Především je to marže podniku, která spoluvytváří zisk. Odměna musí tedy odpovídat takové výši marže, které ponechá dostatek finančních prostředků na pokrytí fungování podniku. Za předpokladu odměn ve výši 1 % nákupu zákazníka za dobu trvání prodejní akce bude odměna při celkovém nákupu Kč 100 000,- mít hodnotu 1 000,-.

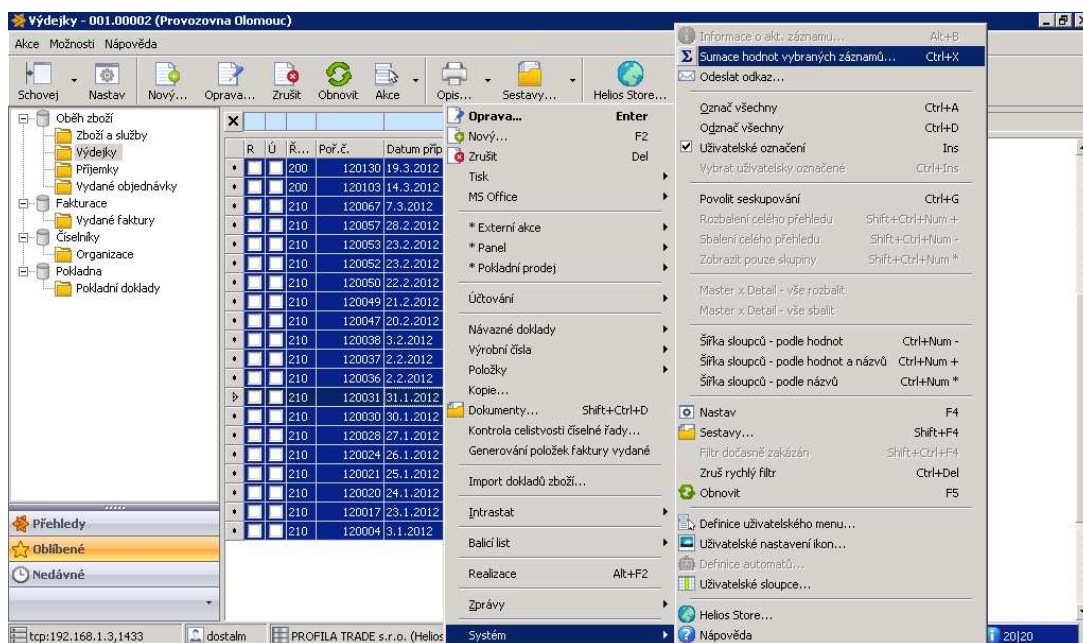
Jeli-li předpokládáno maximálním využitím prodejní akce zákazníky a 30 % nárůstu tržeb oproti roku 2010 z Kč 30 680 000,- na Kč 39 884 000,- (období trvání prodejní akce přísluší zhruba 75 % tržeb, tj. Kč 29 913 000,-), potom se náklady na zajištění prodejní akce pohybují kolem Kč 300 000,-. A spolu s reklamní kampaní v městské hromadné dopravě činní Kč 330 000,-

Jak již bylo řečeno, v současnosti firma věnuje 1,18 % celkových nákladů propagaci. Reklamní kampaň a prodejní akce, které jsou zde popsány, by náklady věnované na marketing zvýšili na 2,36 % podílu celkových nákladů.

Navrhovaná akce bude uskutečněna v období od března – do října (tj. 8 měsíců), kdy probíhá hlavní sezóna stavebních prací. Prodejní akce je určena výhradně pro registrované zákazníky, kteří vyplnili přihlášku (P. V). Tím bude zamezeno, aby se akce účastnili

i zákazníci, kteří o ni nemají zájem. Samotné zajištění prodejní akce nabízí několik možností realizace, z nichž byla ve spolupráci s vedením firmy vybrána nejvhodnější.

1. **Varianta s použitím čteček a čipových karet** – spočívá v kumulaci bodů přičtených pomocí podnikového informačního systému na zákaznickou kartu. Nastíněné řešení je poměrně finančně a provozně náročné, i přes propojení karet přes USB s podnikovým informačním systémem zde dochází k nárůstu zákaznické agendy a času, který je potřebný k obsluze zákazníka, a to by výrazně zatížilo prodejní činnosti podniku. Z uvedených důvodů bylo hledáno jiné řešení.
2. **Varianta zajištěná rozšířením aplikací Helios Orange** – poskytovatel podnikového informačního systému Helios Orange nabízí možnost rozšíření standardních aplikací jednotlivých modulů dle individuálních požadavků uživatele. Výhodou využití nadstandardních aplikací je rychlost při zpracování požadavku. Náklady na navržení rozšiřující aplikace a její nahrání do podnikového informačního systému jsou závislé na potřebné době práce techniků Helios Orange. Podpora uživatelů podléhá částce Kč 1 000,-/hod bez DPH. Vyhodnocení prodejní akce je ovšem možné i za pomoci standardního filtru, který nevyžaduje finanční prostředky na rozšíření aplikací.
3. **Varianta použití standardního filtru Helios Orange** – nabízí poměrně rychlý způsob zobrazení celkového nákupu konkrétního zákazníka za dané období. Postup filtrace je velmi jednoduchý (Obr. 26). Filtrace probíhá v modulu **Oběh zboží/Výdejky**, kde se zadáním jména popř. názvu firmy zákazníka automaticky filtrují výdejky příslušného období. Výše celkového nákupu se získá označením všech výdejek (Ctrl + A) a volbou **Systém/Sumarizace hodnot vybraných záznamů**. Výsledná částka zahrnuje DPH, proto se oddaní příslušnou sazbou.



Obr. 26. Sumarizace nákupu v Helios Orange

Zdroj: [32]

Vyhodnocení prodejní akce a kontaktování zákazníků e-mailem nebo telefonicky za účelem sdělení bodů a získané odměny proběhne 14 dní před ukončením akce. Pověřený zaměstnanec firmy tímto způsobem zpracuje informace o nákupu zúčastněných zákazníků a převede je na počet bodů. Čas zaměstnance potřebný k vyhodnocení činní dle odhadu vedení firmy 4 hodiny. Obdobným způsobem bude zákazník, který požádal o sdělení aktuálního stavu bodů, informován i v průběhu prodejní akce. Variantu použití standardního filtru, která nevyžaduje investice do podnikového informačního systému a majetku firmy a je svou časovou náročností přijatelná, preferuje i vedení firmy.

11.4 Shrnutí navržených opatření

Navržená opatření působí na strategii propagace firmy. Jednotlivé kroky spolu úzce souvisí, protože realizace následného kroku předpokládá uskutečnění předchozího. Nové pojetí propagace a reklamní kampaň oslovující širší veřejnost přiláká více nových zákazníků, kteří se zúčastní motivačního programu pro odběratele. Motivační program uzavře proces působení na snižující se prodejní obrát firmy. Zesílení propagace podniku podporuje i skutečnost, že náklady vynaložené na reklamu činní pouze 1% celkových ročních nákladů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala analýzou externího a interního prostředí podniku. Cílem práce bylo, na základě teoretických a praktických poznatků z oblasti strategické analýzy a provedeného dotazníkového šetření, charakterizovat prostředí firmy PROFILA TRADE, s.r.o. pro stanovení budoucí podnikové strategie, jehož výsledkem bude zkvalitnění činností.

První část práce předkládá teoretický základ dané problematiky. Představeny byly metody hodnocení externího prostředí zastoupené PEST analýzou, která popisuje vlivy makrookolí, a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, zastupující mikrookolí podniku. V rámci interní analýzy podniku byla zařazena finanční analýza a hodnototvorný řetězec. Poznatky z teoretické části práce přispěly ke správnému použití jednotlivých metod.

Druhá část práce provádí praktickou analýzu podnikového prostředí. Externí prostředí se od roku 2008, kdy světovou produkci zasáhla finanční krize, výrazně změnilo. Stavebnictví si od té doby prošlo nelehkým obdobím, které zasáhlo téměř všechny subjekty pohybující se na tomto trhu. Tomu odpovídá i stav interního prostředí firmy, které vykazuje snižující se prodejní obrat a zhoršení výsledků některých ukazatelů finanční analýzy. Detailnější pohled na činnosti podniku prostřednictvím hodnototvorného řetězce poukázal na rezervy v oblasti propagace veřejnosti. Této části byla v návrhu budoucí strategie věnována největší pozornost.

Dotazníkové šetření zjištěné nedostatky potvrdilo. Většina zákazníků přišla do styku s firmou díky ústnímu doporučení nebo referencím. Skutečnost, že žádný ze zákazníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nebyl informován o působení firmy na trhu prostřednictvím reklamních letáků či billboardů, poukázala na nutnost řešení reklamní kampaně podniku. Konkurenční napětí na trhu a aktuální situace v odvětví vyžaduje potřebu většího začlenění marketingu do podnikových činností. Nedostatečnou marketingovou propagací by byl ponechán volný prostor konkurentům a to by mohlo pozici podniku na trhu dále oslabovat.

Z výše uvedeného vyplývá, že návrhy jsou směřována k navržení marketingových opatření, která slouží k získání nových zákazníků a zvýšení prodejního obratu. Jednotlivé kroky se skládají z nového reklamního motta, které rozšiřuje oslovení potenciálních zákazníků, reklamní kampaně zaměřené na obyvatele měst působnosti firmy a motivaci

zákazníků k nákupu. Navržená opatření navýší náklady věnované marketingu o 1,18 % na 2,36 % podílu celkových ročních nákladů. Zde je nutné podotknout, že v podmínkách malého a středního podnikání není možné věnovat marketingu podporu v takovém rozsahu jako u velkých organizací. Přesto se výše finančních prostředků určených na propagaci firmy PROFILA TRADE, s.r.o. pohybuje na prakticky nejnižší možné úrovni, což nijak nepřispívá ke stabilní pozici na trhu.

Návrhy praktické části práce byly konzultovány s vedením podniku, které se k nim vyjádřilo pozitivně. Vedení firmy si je vědomo rezervy v oblasti propagace a uvědomuje si již potřebu zesílení marketingových činností. Cíl práce se tedy podařilo splnit, protože výsledky praktické části a návrhy přispěly k novému pohledu na řízení podnikových činností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5
- [7] KOTLER, Philip a John A. CASLIONE. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1
- [8] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0
- [10] LINHART, Miroslav. Quo vadis, české stavebnictví? Časopis stavebnictví. 2012, roč. 5, č. 12, s. 36-39. ISSN 1802-2030
- [11] PORTER, Michael. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [13] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

- [14] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [15] Balkonový okapový profil. *Profila: Produkty* [online]. 24. 5. 2010 [cit. 2011-12-01]. Dostupné z: <http://www.profila.cz/produkty/balkonovy-okapovy-profil.html>
- [16] Dobrý nápad s profilem SCHIENE. *Schlüter-Systems: O Historii* [online]. [2010] [cit. 2011-11-28]. Dostupné z: <http://www.schlueter.cz/historii.aspx>
- [17] Inflace: 2012, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz: Makroekonomika* [online]. 9. 3. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [18] Kupní síla obyvatel ČR je v rámci Evropy žalostná. MLADÁ FRONTA, a.s. *FinExpert.cz: Finance* [online]. © 2002-2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna>
- [19] Makroekonomické údaje. *Český statistický úřad: Statistiky* [online]. © 2012, 1. 4. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [20] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. *Kurzy.cz: Makroekonomika* [online]. © 2000- 2012, 8. 3. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [21] AkzoNobel. *Schönox: O nás* [online]. © 2012- [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.schonox.cz/cz/Onas/akzonobel/Pages/default.aspx>
- [22] Obchodní zákoník: Část I. *Business center.cz: Zákony* [online]. © 1998-2012, 1. 1. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- [23] Od vzniku ČR vzrostl měsíční příjem domácností čtyřnásobně. *MPSV.CZ: Média a veřejnost* [online]. 15. 9. 2011 [cit. 2012- 01-07]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11405>
- [24] Ostrava ceníky 2012. *JCDecaux* [online]. 1. 1. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz/datab/2011163356-cenik-mhd-ostrava-2012.pdf>

- [25] Počet obyvatel v letech 1990-2010. *Český statistický úřad: Statistiky* [online]. © 2012, 19. 1. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pocet_obyvatel_v letech_1950_2010
- [26] Reklamní letáky. *Dopravní podnik města Olomouce, a.s.* [online]. 1. 1. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.dpmo.cz/pdf/Cen%C3%ADk%20let%C3%A1ky%202011%20web.pdf>
- [27] Úplný výpis z obchodního rejstříku. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012, 15. 11. 2004 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a800002648&typ=full&klic=EEvcTiqzWOFug%2fqXKZQXZw%3d%3d>
- [28] Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [29] Vývoj sazeb DPH v ČR. *Daňový portál pro všechny* [online]. © 2010-2011, 27. 3. 2010 [cit. 2012-02-3]. Dostupné z: <http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>
- [30] Wir über uns. Deutsches Institut für Normung e. V.: Startseite [online]. © 2012 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.din.de/cmd?menuid=47391&cmsareaid=47391&level=tpl-bereich&languageid=de>
- [31] Zpracované studie 2007 - 2012: Kvartální analýza českého stavebnictví 01/2012. *CEEC Research: Studie* [online]. 14. 2. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>
- [32] Poskytnuté interní informace firmy
- [33] Výsledek dotazníkového šetření

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DPMO	Dopravní podnik města Olomouce
DPO	Dopravní podnik Ostrava
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
MRP	Material Requirements Planning
PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SBU	Strategic business unit

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Strategický řídicí proces</i>	14
<i>Obr. 2. Struktura analýzy prostředí</i>	18
<i>Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	20
<i>Obr. 4. Hodnototvorný řetězec firmy</i>	23
<i>Obr. 5. Logo společnosti</i>	26
<i>Obr. 6. Logo společnosti AkzoNobel</i>	28
<i>Obr. 7. Oficiální logo Schönox</i>	28
<i>Obr. 8. Oficiální logo firmy Schlüter</i>	29
<i>Obr. 9. Hrubý domácí produkt České republiky</i>	33
<i>Obr. 10. Vývoj stavební produkce</i>	34
<i>Obr. 11. Očekávaný vývoj stavebnictví</i>	35
<i>Obr. 12. Míra inflace</i>	36
<i>Obr. 13. Obecná míra nezaměstnanosti</i>	37
<i>Obr. 14. Vývoj kurzu CZK/EUR</i>	37
<i>Obr. 15. Demografický vývoj obyvatelstva</i>	38
<i>Obr. 16. Vývoj tržeb a zisku před zdaněním</i>	44
<i>Obr. 17. Způsob seznámení zákazníka s firmou</i>	51
<i>Obr. 18. Nejžádanější položky v sortimentu</i>	52
<i>Obr. 19. Informovanost zákazníků o novinkách</i>	53
<i>Obr. 20. Spokojenost zákazníků s nabídkou</i>	53
<i>Obr. 21. Zájem o školení pro zákazníky</i>	54
<i>Obr. 22. Využití bezplatných poradenských služeb</i>	55
<i>Obr. 23. Využití bezplatných poradenských služeb</i>	56
<i>Obr. 24. Preference vlastností produktů</i>	56
<i>Obr. 25. Motto reklamní kampaně</i>	58
<i>Obr. 26. Sumarizace nákupu v Helios Orange</i>	62

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Základní informace o firmě</i>	26
<i>Tab. 2. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob</i>	31
<i>Tab. 3. Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty.....</i>	32
<i>Tab. 4. Celková zadluženost podniku.....</i>	43
<i>Tab. 5. Běžná likvidita</i>	43
<i>Tab. 6. Rentabilita tržeb</i>	43
<i>Tab. 7. Rentabilita celkového kapitálu ROA.....</i>	44
<i>Tab. 8. Rentabilita vlastního kapitálu ROE.....</i>	44
<i>Tab. 9. Struktura ročních nákladů na propagaci.....</i>	46
<i>Tab. 10. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....</i>	57
<i>Tab. 11. Kalkulace nákladů reklamní kampaně</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzor dotazníku s. 1	72
Příloha P II: Vzor dotazníku s. 2.....	73
Příloha P III: Vyplněný dotazník s. 1	74
Příloha P IV: Vyplněný dotazník s. 2	75
Příloha P V: Přihláška.....	76
Příloha P VI: Podmínky a pravidla	77

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU S. 1

DOTAZNÍK

Vážená paní/Vážený pane,

jmenuji se Marcela Dostálová a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou prostředí firmy pro stanovení podnikové strategie. Prosim Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže identifikovat oblasti možného rozvoje firmy.

Dotazník je anonymní a získané informace budou sloužit pouze pro účely marketingového výzkumu. Děkuji za spolupráci a Váš čas.

1. Jak jste se dozvěděl/a o firmě PROFILA TRADE s.r.o.?

- z internetu
- od známých, kolegů
- reference
- z reklamních letáků
- jinak _____

2. Jaké zboží zde nejčastěji nakupujete? (Označte křížkem).

Schönox	Označte
Izolace	
Podlahové vyrovnávací stěrky	
Penetrace	
Lepidla	
Spárovací hmoty	
Schlüter	Označte
Izolace	
Lišty	
Balkonové profily	
Dilatace	
Profin	Označte
Lišty	

Popř. jiné:

3. Jste pravidelně informováni o novinkách v sortimentu Schönox a Schlüter?

- ano
- ne

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU S. 2

4. Chybí Vám v sortimentu nějaké produkty nebo služby?

- ne
- ano

Jaké?

5. Účastníte se pravidelných školení?

- ano
- ne

6. Využíváte bezplatných poradenských služeb?

- ano
- ne

7. Navštěvujete internetové stránky firmy a produktů?

- ano
- ne

8. Která z následujících vlastností produktů Vás přesvědčila o nákupu?

- cena
- kvalita
- servis
- dostupnost

Dovoľte mi ještě jednou Vám poděkovat za Váš čas a ochotu. Vyplněním dotazníku jste přispěl/a k objektivnosti jeho výsledku.

PŘÍLOHA P III: VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK S. 1

DOTAZNÍK

Vážená paní/Vážený pane,

jmenuji se Marcela Dostálová a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou prostředí firmy pro stanovení podnikové strategie. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže identifikovat oblasti možného rozvoje firmy.

Dotazník je anonymní a získané informace budou sloužit pouze pro účely marketingového výzkumu. Děkuji za spolupráci a Váš čas.

1. Jak jste se dozvěděl/a o firmě PROFILA TRADE s.r.o.?

- z internetu
- od známých, kolegů
- reference
- z reklamních letáků
- jinak

2. Jaké zboží zde nejčastěji nakupujete? (Označte křížkem).

Schönox	Označte
Izolace	+
Podlahové vyrovnávací stěrky	
Penetrace	
Lepidla	
Spárovací hmoty	
Schlüter	Označte
Izolace	
Lišty	+
Balkonové profily	
Dilatace	
Profin	Označte
Lišty	+

Popř. jiné:

BALKONOVÉ PROFILY

3. Jste pravidelně informováni o novinkách v sortimentu Schönox a Schlüter?

- ano
- ne

PŘÍLOHA P IV: VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK S. 2

4. Chybí Vám v sortimentu nějaké produkty nebo služby?

- ne
 ano

Jaké?

5. Účastníte se pravidelných školení, které firma organizuje pro své zákazníky?

- ano
 ne

6. Využíváte bezplatných poradenských služeb?

- ano
 ne

7. Navštěvujete internetové stránky firmy a produktů?

- ano
 ne

8. Která z následujících vlastností produktů Vás přesvědčila o nákupu?

- cena
 kvalita
 servis
 dostupnost

Dovolte mi ještě jednou Vám poděkovat za Váš čas a ochotu. Vyplněním dotazníku jste přispěl/a k objektivnosti jeho výsledku.

PŘÍLOHA P V: PŘIHLÁŠKA

PŘIHLÁŠKA

PRODEJNÍ AKCE „VYBÍREJTE SI ODMĚNY S PROFILOU“
(ROK 2012)



Vyplňte hůlkovým písmem:

Jméno:	
Příjmení:	
Firma:	
E-mail:	@
Telefon:	

Prodejní akce se řídí pravidly v rozsahu a znění dokumentu Podmínky a pravidla prodejní akce „Vybírejte si odměny s Profilou“ pro rok 2012.

Datum:	
Podpis:	

Děkujeme za Vaši účast.

PROFILA TRADE, s.r.o.

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P VI: PODMÍNKY A PRAVIDLA

PODMÍNKY A PRAVIDLA

PRODEJNÍ AKCE „VYBÍREJTE SI ODMĚNY S PROFILOU“

(ROK 2012)

1. **Organizátor akce:** PROFILA TRADE, s.r.o.
Ostrava, Moravská Ostrava,
Cihelní 1191/95, PSČ 702 00
2. Prodejní akce se mohou zúčastnit všichni zaregistrovaní zákazníci, kteří vyplní přihlášku. Podání přihlášky je možné po celý průběh akce nejpozději však 14 dní před ukončením.
3. Realizaci nákupu v období konání akce mají zákazníci nárok na předání **odměny ve výši 1 % celkového nákupu**. Např. celkové výši nákupu Kč 10.000,- odpovídá odměna v hodnotě Kč 100,-. Aktuální počet bodů bude zákazníkům v průběhu akce sdělen na požádání e-mailem nebo telefonicky.
4. **Odměny** v podobě dárkových poukázek budou před vyhlášením akce zveřejněny v katalogu odměn.
5. **Doba konání akce:** 1. 3. – 31. 10. 2012
6. Počet bodů a odpovídající cena bude všem přihlášeným zákazníkům avizován 14 dní před plánovaným ukončením akce. Možnost **vyzvednutí odměny** budou mít zákazníci ještě 3 měsíce po skončení akce. Neuplatní-li zákazník nárok na předání odměny do 3 měsíců od konce akce, tento nárok zaniká.
7. Organizátor garantuje platnost dárkových poukázek ještě 6 měsíců po skončení akce a taktéž si vyhrazuje právo na změny v typech odměn v případě jejich změny od dodavatele.

PROFILA TRADE, s.r.o.

Zdroj: vlastní