

# **Analýza marketingových příležitostí firmy Montgas, a.s.**

Klára Melicharová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Melicharová**  
Osobní číslo: **M14780**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza marketingových příležitostí firmy Montgas, a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se marketingových příležitostí firmy.

#### II. Praktická část

- Analyzujte marketingové příležitosti firmy Montgas, a.s.
- Na základě analýzy navrhněte firmě Montgas, a.s. doporučení na zlepšení v oblasti marketingového postavení na trhu.
- Navržená doporučení podrobně nákladové analýze.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.**

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

**KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.**

**KOTLER, Philip a Nancy LEE. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken.: John Wiley and Sons, c2005, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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 užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

11.5. 2015

*Melicharová*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat marketingové příležitosti společnosti Montgas, a.s.

Bakalářská práce má dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je založena na teoretických poznatcích, které byly získány v odborné literatuře. Tyto poznatky jsou zaměřeny na téma marketing, marketingový mix, marketingová situační analýza, SWOT analýza a analýza konkurenčního postavení společnosti.

Praktická část byla zaměřena na praktické uplatnění zmiňovaných marketingových analýz ve společnosti Montgas, a.s. Na základě provedených analýz byla navržena doporučení, která by měla vést k vyšší schopnosti společnosti využívat marketingových příležitostí na okolním trhu.

Klíčová slova: Marketing, Marketingový mix, Marketingová situační analýza, SWOT analýza, GE matice

## **ABSTRACT**

The main goal of my bachelor thesis is to analyze marketing opportunities of the Montgas, JSC.

My bachelor thesis is divided into two parts, the theoretical part and the practical part. Theoretical part is based on theoretical knowledge. This knowledge is focused on topic of marketing, marketing mix, marketing situational analysis, SWOT analysis and analysis of competitive market position.

Practical part is focused on practical application of the mentioned marketing analyzes in the Montgas, JSC. Based on conducted analyzes were proposed recommendations, which should lead to higher ability of the company to use marketing opportunities on surrounding market.

Keywords: Marketing, Marketing mix, Marketing situational analysis, SWOT analysis, GE matrix

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Montgas, a.s. za to, že mi umožnila zpracovat tuto práci a poskytla mi potřebné informace.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENCE A KONKURENČNÍ VÝHODA .....	13
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	13
1.2.1 Strategie diferenciacce .....	14
1.2.2 Strategie úzké specializace.....	14
1.2.3 Strategie druhé největší firmy na trhu (Challenger Strategy) .....	14
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>15</b>
2.1 PROBLÉMY MARKETINGOVÉHO MIXU .....	16
2.2 PRODUKT (PRODUCT).....	16
2.2.1 Užité hodnota produktu.....	17
2.2.2 Životní cyklus produktu .....	18
2.3 CENA (PRICE).....	19
2.3.1 Nesrozumitelná cenová politika.....	20
2.3.2 Konkurence a politika ceny.....	20
2.3.3 Postupy pro tvorbu cen.....	21
2.3.4 Cenová politika .....	21
2.4 MÍSTO (PLACE) .....	22
2.4.1 Distribuční kanály .....	22
2.4.2 Distribuční cesty.....	23
2.4.3 Distribuční cesty v oblasti služeb.....	24
2.4.4 Podpora distribučních cest .....	24
2.5 PODPORA (PROMOTION) .....	25
2.5.1 Marketingový plán situace na trhu .....	27
<b>3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>28</b>
3.1 PROSTŘEDÍ, VE KTERÉM PODNIK PŮSOBÍ.....	30
3.1.1 Okolí podniku.....	31
3.1.2 Podnikatelské prostředí .....	31
3.1.2.1 Statický pohled na podnikatelské prostředí .....	32
3.1.2.2 Dynamický pohled na podnikatelské prostředí.....	33
3.2 MIKROPROSTŘEDÍ .....	33
3.3 MAKROPROSTŘEDÍ .....	36
<b>4 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>38</b>
4.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU (STRENGTHS, WEAKNESSES) .....	40
4.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PRO PODNIK (OPPORTUNITIES, THREATS).....	43
4.2.1 Vnitřní silné a slabé stránky ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením.....	46
<b>5 KONKURENČNÍ POZICE PODNIKU (GE MATICE)</b> .....	<b>48</b>
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>51</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>52</b>

<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>MARKETING</b>	<b>55</b>
8.1	KONKURENČNÍ VÝHODA SPOLEČNOSTI	55
8.1.1	Certifikace společnosti Montgas, a.s.	55
<b>9</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX</b>	<b>56</b>
9.1	PRODUKT	56
9.2	CENA	59
9.3	MÍSTO	60
9.4	PODPORA	62
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA</b>	<b>64</b>
10.1	OKOLÍ PODNIKU	64
10.2	MIKROPROSTŘEDÍ	65
10.3	MAKROPROSTŘEDÍ	69
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA</b>	<b>71</b>
11.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.	71
11.1.1	Silné stránky společnosti Montgas, a.s.	71
11.1.2	Slabé stránky společnosti Montgas, a.s.	73
11.2	PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.	74
11.2.1	Příležitosti společnosti Montgas, a.s.	75
11.2.2	Hrozby společnosti Montgas, a.s.	76
11.3	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.	77
<b>12</b>	<b>KONKURENČNÍ POZICE SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.</b>	<b>80</b>
<b>13</b>	<b>DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO FIRMU</b>	<b>85</b>
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Jak název této bakalářské práce napovídá, cílem jejího zpracování bude analyzovat marketingové příležitosti společnosti Montgas, a.s. Jedná se jak o příležitosti na trhu nové nebo skryté, jejichž realizace a využití by přineslo společnosti větší prospěch. Pro nalezení těchto marketingových příležitostí je nezbytná nejen analýza silných a slabých stránek společnosti, ale také analýza vnějšího prostředí prováděná podle nej-různějších analýz. Cílem mojí práce je tedy analyzovat a vyhodnotit současnou situac-i společnosti na trhu a také nalézt vhodné příležitosti pro zvýšení konkurenceschop-nosti firmy, pro získání nových zákazníků, pro zvýšení objemu realizovaných zaká-zek a také pro případnou inovaci produktů. Nalezení těchto příležitostí by firmě moh-lo pomoci k získání lepší pozice na trhu, což je současně i důvodem výběru tohoto tématu. Každá společnost usiluje o co nejlepší tržní postavení, které mohou často ovlivnit právě přicházející marketingové příležitosti.

Tato práce má dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji tomuto marketingovému tématu pouze teoreticky. Na úvod definuji, co vlastně rozumíme pod pojmem marketing a zmíním různorodost definic tohoto veřejnosti známého, mnohdy mylně chápaného pojmu. Pod tímto širokým tématem zmíním také důležité pojmy, jako jsou konkurenční výhoda společnosti a konkurenční strategie. V teoretické části dále pokračuji marketingovým mixem, který velmi úzce souvisí právě se stanovováním produktové strategie a produktového portfolia. V rámci mar-ketingového mixu se věnuji všem jeho čtyřem složkám opět z teoretického úhlu po-hledu. Další část práce pojednává o marketingové situační analýze, která je logickým základem pro započítání plánovací činnosti. V rámci této analýzy je zkoumáno pro-středí, ve kterém se podnik pohybuje, mikroprostředí, ale i makroprostředí. Pro ana-lýzu marketingových příležitostí je nezbytné definovat SWOT analýzu, které pouka-zuje na vnitřní situaci podniku, ale i vlivy přicházející z okolí. Závěrem je teoreticky formulováno konkurenční postavení vybraných produktů podniku pomocí modelu matice General Electric.

Druhou částí této práce, která je současně považována za stěžejní, je část praktická, která volně navazuje na část teoretickou. Analýzy, které již byly popsány teoreticky, jsou v této části aplikovány do praxe, a to na společnost Montgas, a.s. se sídlem v Hodoníně. Nejprve se v této práci věnuji situační analýze této společnosti a analýze jejího prostředí, opět z pohledu mikroprostředí a makroprostředí. Dalším krokem je

SWOT analýza, která se vztahuje k podniku Montgas, a.s. a navazuje na analýzu okolí. Je rozšířena o zjištění silných a slabých stránek společnosti. Poslední analýzou v praktické části bude analýza matice atraktivity trhu a konkurenčního postavení, jejímž výsledkem bude vytvoření modelu matice GE. Pro tuto analýzu jsem vybrala tři hlavní oblasti činností této společnosti. Součástí této analýzy je také závěrečná hodnotící fáze analýzy, ve které jsou vyhodnoceny pozice zvolených produktů společnosti a doporučení, pro zlepšení jejich stávající pozice. Vzhledem k šíři probíraného tématu jsem se rozhodla věnovat pozornost pouze již popsaným analýzám, protože je považuji za nejvhodnější pro zvolené téma bakalářské práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Předmětem a současně hlavním cílem této bakalářské práce je analýza marketingových příležitostí společnosti Montgas, a.s., působící v oblasti plynárenství. Jedním z dílčích cílů práce je zjištění relevantních informací, týkajících se prostředí, ve kterém podnik působí. Jako prostředek k dosažení tohoto cíle je využita situační analýza, která se věnuje mikroprostředí i makroprostředí podniku.

Dalším neméně významným cílem je zjištění skutečných předností a slabých stránek podniku, ale také analýza příležitostí a hrozeb, které podnik v plynárenství obklopují. K vyhodnocení těchto informací je využita SWOT analýza, aplikovaná na společnost Montgas, a.s.

Za další cíl lze považovat vyhodnocení konkurenčního postavení vybraných produktů této společnosti, k čemuž je využito analytické techniky a metody portfolio analýzy, GE matice neboli McKinsey matice. Na základě těchto analýz jsou vytvořena vhodná doporučení a návrhy, která by pro společnost byla užitečná a v praxi realizovatelná. I vytvoření těchto závěrečných doporučení lze považovat za dílčí cíl práce.

Tento výzkum je důležitý z toho důvodu, aby společnost dokázala své slabé stránky napravit, a naopak, aby si byla vědoma svých předností na trhu a dokázala jich využít. Dále také proto, aby společnost věděla, jak si stojí její produkty na trhu ve srovnání s konkurencí, popř. jak postavení produktů zlepšit.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Marketing je možné chápat z nejrůznějších úhlů pohledu, avšak existují některé vybrané definice, které zobecňují tento pojem a udávají jeho význam. Jednou z definic je ta, která vymezuje marketing jako proces, jehož cílem je uspokojování potřeb zákazníka pomocí nástrojů marketingového výzkumu ze strany firem. Asi nejpřesnější definici formuloval Kotler ve své knize *Marketing od A do Z*, kde uvádí, že marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří její rozsah a potencionální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.

„Ze společenského hlediska je marketing silou, která využívá průmyslové kapacity společnosti k tomu, aby uspokojovala materiální a duchovní potřeby národa. Na marketing se nesmí pohlížet úzce jako na úkol nalézání chytřejších způsobů, jak prodat výrobky firmy. Až velmi často přichází pojem marketing do záměny z jednou z jeho dílčích funkcí, jako je reklama a prodej. Autentický marketing není uměním prodat, co vyrobím, ale rozpoznat, co vyrábět.“ (Kozák, Staňková, 2006, s. 17)

### 1.1 Konkurence a konkurenční výhoda

Je zřejmé, že podnik obklopují i jiné subjekty, které mají stejnou oblast podnikání. Proto, nejdůležitější zásadou pro správné řízení vlastní firmy je správně se orientovat v konkurenčním prostředí a také pochopit základní principy, které v tomto prostředí fungují. Protože právě konkurenční prostředí má vliv na všechna marketingová rozhodnutí. Platí tvrzení, že podnik je úspěšný tehdy, pokud si umí zajistit relevantní a udržitelnou konkurenční výhodu. Ale výhody jsou pomíjivé, proto se úspěch podniku odvíjí spíše od vrstvení jedné konkurenční výhody na druhou. Můžeme zmínit, že přeborníky v tomto přístupu jsou Japonci, kteří dokázali skloubit několik konkurenčních výhod. A to nízké ceny, posléze zvýšení kvality, a nakonec urychlení výrobních postupů.

### 1.2 Konkurenční strategie

Je nutné se rozhodnout, v jaké oblasti budeme podnikat. Z toho totiž vyplývá naše postavení na trhu, jestli budeme jediní anebo budeme jeden z mnoha podnikatelských

subjektů. Od toho se odvíjí také postavení nabízené služby nebo produktu a následně zvolení vhodné konkurenční strategie. Níže jsou uvedeny jednotlivé typy konkurenčních strategií podle Machkové, Sato a Zamykalové. (2002, s. 121)

### **1.2.1 Strategie diferenciacce**

Můžeme ji nazvat také strategií „odlišení se od ostatních“. Jedná se o jedinečné výrobky nebo služby, které jsou velmi technologicky náročné. Konkurenční výhoda spočívá v odlišnosti od konkurenčních nabídek a tato strategie je uplatňována zejména ve vyspělých zemích, kde jsou tyto výrobky nebo služby také nabízeny za vyšší cenu.

### **1.2.2 Strategie úzké specializace**

Někdy je označována jako strategie koncentrace, přičemž konkurenční výhoda spočívá v tom, že je podnik vysoce specializován ve své činnosti, má relativně malý, ale zato stálý počet zákazníků a může díky vysoké odbornosti realizovat vysoké marže nebo dokonce získat přední postavení na světovém trhu. Tato strategie je používána u luxusního zboží, například u parfémů a šperků, ale také u průmyslových odvětví, například specializovaná technologie pro jaderné elektrárny.

### **1.2.3 Strategie druhé největší firmy na trhu (Challenger Strategy)**

Z anglického názvu vznikl pojem „challenger“ neboli vyzyvatel, jímž je právě druhá největší firma na trhu. Cílem této firmy je oslabit vedoucí postavení největší a nejsilnější firmy a získat tak část tržního podílu. Toho je dosahováno především aplikací nejrůznějších marketingových nástrojů, například lepší platební podmínky, nižší ceny nebo zdokonalování poskytovaných služeb. Mezi další strategie podle Machkové, Sato a Zamykalové řadíme dále také strategii firem, které napodobují velké firmy nebo strategii firem, které se zaměřují na mikro segmenty.

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

„Díváme-li se na marketingový mix z pohledu ekonomických potřeb firmy, je marketingový mix důsledkem promyšlené marketingové strategie. V ní totiž firma určuje, jakými metodami své činnosti naplní stanovené cíle. Jak k těmto cílům dospět určuje marketingová taktika firmy. Ta určuje, metodiku konkrétních kroků a cílů. A to vše je pak zajištěno nástroji marketingové komunikace.“ (Stoličný, 2011, s. 32)

„Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového trhu. Marketingový mix tak sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce.“ (Foret, 2011, s. 27)

Tento model byl poprvé uveden profesorem Mc Carthym počátkem 60. let dvacátého století. Marketingový mix je nazýván také jako pojem „čtyři P“ a popisuje pozici produktu na trhu pomocí čtyř parametrů:

- Product (výrobek)
- Price (cena)
- Place (místo)
- Promotion (podpora, reklama)

„Pojetí, vycházející z těchto 4P bylo mnohokrát úspěšně aplikováno v podnikové praxi a dodnes představuje použitelný rámec pro marketingová rozhodnutí především na taktické úrovni. Přesto se v poslední době objevují názory, že rámec těchto 4P není dostatečný pro řízení komplexních marketingových problémů firmy, a jsou návrhy na rozšíření tohoto pojetí o další „P“ (hovoří se o 5, 7 či dokonce 9 „P“).“ (Chalupský, 2007, s. 25)

Philip Kotler ale ve své publikaci Marketing a management uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketér nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z pohledu kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat odlišně, a to takto:

- z produktu se stane zákaznická hodnota (Customer Value)
- z ceny se stanou zákaznickovy výdaje (Cost to the Customer)
- místo se přemění na zákaznické pohodlí (Convenience)
- z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication)

## 2.1 Problémy marketingového mixu

Prvním problémem je prioritita marketingového mixu. Je považován za základ marketingové strategie, přitom se jedná o taktiku. Správný postup firmy je zjištění, kdo jsou opravdu její zákazníci a jejich rozřídění do segmentů. Součástí segmentace je i zjištění, jací zákazníci a jak reagují na nabídku firmy. Následně je nutností, aby firma našla cestu, jak své zákazníky co nejvíce zaujmout a co nejefektivněji se k nim dostat. Nakonec se musí firma rozhodnout, jak se bude prezentovat a také, na co bude klást důraz.

Za druhý problém můžeme považovat příliš šablonovité, až stereotypní, používání marketingového mixu marketéry na všechny marketingové případy. Cílem všech marketingových kroků je být inovativní a nápaditý.

„Dalším problémem je staticita marketingového mixu. Marketing je ale obor dynamický, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle. Navíc komunikační prostředky jsou neustále v pohybu a podléhají technickým vlivům. Ještě před pár lety by nikdo nepočítal s SMS reklamou do mobilních telefonů.“ (Stoličný, 2011, s. 37)

## 2.2 Produkt (Product)

Jak Kotler (2000, s. 162) uvádí, produkt je vše, co získáme nějakou výměnou, je to vše, co je objektem směny. Ať už je to pro nás výhodné anebo nevýhodné. Produkt je považován za složitou kombinaci hmotných a nehmotných prvků, včetně sociálních a psychologických hodnot. Produktem může být například myšlenka, služba nebo zboží, prostě jakákoli kombinace těchto hodnot.

Pokud bychom chtěli znázornit strukturu produktu graficky, jedná se o složení ze tří oblastí. První a středovou oblastí je základní produkt, na něj navazuje reálný produkt, který se skládá právě ze základního produktu a přidáných vlastností jako jsou obchodní značka, kvalita a obal. Třetí oblastí je rozšířený produkt, zahrnující základní a reálný produkt, obohacený o vlastnosti jako je dodávka, instalace, nebo záruka. Produktem může být výrobek, který je výlučně hmotný a přesně definovaný anebo také služba.



„Služby mají nehmotnou povahu. Jsou uskutečněny formou realizace určitých činností a užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 29)

Hlavní charakteristikou služeb je jejich nehmotný charakter, nemožnost skladování, determinace v čase, často je služba ve formě osobní interakce (např. návštěva u psychologa) a příjemce služby se na službě často podílí (např. dovolená s cestovní kanceláří). Platí důležité pravidlo, že téměř nikdy neexistuje jenom služba, vždy je doplněna o nějaké stopy produktu.

Jak zmiňuje Stoličný (2011, s. 41), jedná se např. o návštěvu kadeřníka, který pracuje s úpravou vlasů, což považujeme za službu. Ale k úpravě vlasů používá nástroje (fén) a výrobky (šampon).

### 2.2.1 Užitá hodnota produktu

Hodnota produktu je velmi subjektivní, protože různé skupiny zákazníků oslovují rozdílné produkty a také jejich vlastnosti, a zákazníci tyto produkty také rozdílně oceňují. Cílem je však jednoznačně prospěch zákazníka a to, aby firma dokázala zacílit svoji produkci do vhodné skupiny zákazníků, pro něž bude hodnota produktu co nejvyšší. Níže v tabulce si ukážeme, jaké mají jednotlivé skupiny zákazníků očekávané hodnoty.

*Tabulka 1-Skupiny zákazníků a jejich očekávané hodnoty*

(Upraveno podle zdroje: Horner, Swarbrooke, 2003)

Skupina zákazníků	Hlavní očekávané hodnoty
Mladí, odvážní, s dobrodružnými sklony	Vzrušení, zábava, překonávání vlastních limitů
Pod vlivem módních trendů	Postavení, možnost ukázat se jako účastníci módních aktivit
Rodiny s malými dětmi	Zábava a akce pro děti, úspornost, spolehlivost
Pečující o zdraví	Nabídka zdravé výživy, čisté prostředí, udržování zdraví sportem
Starší lidé	Spolehlivost, bezpečnost, péče o zdraví

### 2.2.2 Životní cyklus produktu

Jak Pelsmacker a kolektiv autorů uvádějí (2003, s. 45), má životní cyklus každého produktu několik fází. Jedná se o fázi výzkumu a vývoje, následuje fáze uvedení na trh, dále růst prodeje, zralost produktu, nasycení trhu a poslední fází je pokles prodeje. Samotná teorie životního cyklu produktu není složitá, ale obtížná je její aplikace na určitý výrobek, protože je těžké určit, v jaké fázi se produkt zrovna nachází. Od fáze životního cyklu se odvíjí zvolená marketingová strategie.

Fáze výzkumu a vývoje, tedy první fáze životního cyklu produktu, je pro podnik značně náročná. Jedná se o situaci, kdy podnik investoval nemalé částky do zavádění výzkumu a následně výroby produktu, avšak netuší, zda udělal dobře, zda se investované prostředky v budoucnu vrátí a zda bude trh na tento produkt pozitivně reagovat.

Fáze zavádění na trh je pro produkt velmi rozhodující, od ní se totiž odvíjí, jak rychle přijde fáze růstu prodeje. Cílem společnosti je, aby fáze zavádění na trh byla co nejkratší. Zavádění nového produktu na trh není jednoduché, je nutné vynaložit výdaje na kvalitní reklamní kampaň, aby veřejnost získala o tomto produktu povědomí, co víc, aby si tento produkt oblíbila. Zákazníci, kteří se rozhodnou nový produkt vyzkoušet, jsou obvykle inovátory, kteří se nebojí nových možností a dokážou přehlédnout drobné chyby, vyplývající ze zavádění prodeje. Pokud se stane produkt revolučním, společnost usiluje o získání náskoku před konkurencí, která se bude snažit produkt začít vyrábět také.

Následuje fáze růstu prodeje, která je charakteristická zvyšující se poptávkou po produktu, který už na trhu přestal být nováčkem. Uspokojil již první skupinu zákazníků a přicházejí další a další, přičemž není třeba narůstající reklamy. Zvyšuje se zisk, aniž by se musela snižovat prodejní cena jednoho kusu. V této fázi se objevuje první konkurence a trh celkově roste. Narůstá počet prodejních míst, přičemž konkurence se snaží o jejich pohlcení. I když oddělení prodeje žádá větší množství výrobků, výroba je nestíhá tak rychle produkovat.

Ve fázi zralosti je produkt dostatečně známý, lidmi oblíbený a dobře se prodává. Firma dosahuje uspokojivého zisku a byly odstraněny všechny výrobní problémy, proto je do prodeje uváděno dostatečné, zákazníky žádané, množství. Snahou firmy je, aby tato fáze trvala co nejdéle, proto se snaží o nové pojetí reklamy, o nové výrobní řady a inovace. Cílem je také rozšířit počet prodejních míst a angažovat se i

na opomíjených trzích. Marketing společnosti by se měl primárně soustředit na zvyšování spokojenosti zákazníka.

Ve fázi nasycení trhu křivka celkového množství prodaného produktu dosáhla maxima. Výrobci mohou zvýšit podíl na trhu jen na úkor svého konkurenta a růst prodeje dovršil konce. Tato fáze produktu bývá v jeho životě většinou tou nejdelší. Firmy opět zvyšují vynaložené náklady na reklamní kampaně, snaží se o udržení zákazníků pomocí zavedení zákaznických výhod a slev. Důležité je upevňování zákaznickovy věrnosti ke značce, realizované pomocí nejrůznějších komunikačních kanálů. Jiné výrobky, které jsou teprve ve fázi růstu, se stávají ohrožením.

Fáze poklesu prodeje trvá až do úplného skončení prodeje daného produktu. Tato fáze přichází přirozeně s vývojem produktu a jeho životním cyklem. Produkt již byl nespočetněkrát inovován a můžeme říci, že neexistují jeho zajímavější formy. Na trhu se současně objevují modernější a mnohem vyspělejší produkty, kterým dávají zákazníci samozřejmě přednost. Cílem firem je realizovat finální výprodej a doprodej produktu. Náklady jsou proto minimální, pouze na reklamu k výprodeji. Přesto, rozhodnutí o definitivním a úplném zrušení prodeje produktu by mělo být opatrné. Musíme mít na paměti, že na trhu existují i konzervativní zákazníci, třebaže jich nebude mnoho, kteří budou produkt dále poptávat. Nový produkt pro ně bude příliš moderní a budou jej přijímat neochotně. Proto je vhodné, aby oddělení komunikace se zákazníkem připravilo pro nový výrobek vhodnou reklamní kampaň, kde bude podobnost s předešlým produktem zdůrazněna.

### **2.3 Cena (Price)**

V marketingovém mixu hraje velmi důležitou roli také cena, za kterou je produkt prodáván. Volba správné strategie při tvorbě ceny je současně s kvalitou produktu nejdůležitějším segmentem marketingu. Podle Stoličného (2011, s. 65) jsou ceny výrobků a služeb ovlivňovány především záměry a cíli organizace. Cílem organizace může být např. realizace co největšího obrátu a zisku, nebo získání většího podílu na trhu, což se promítne i do tvorby ceny. Pro některé organizace ve veřejném sektoru je charakteristické, že se snaží přesvědčit zákazníky, aby jejich produkty používali, a proto zavádějí snížení cen produktů nebo je dokonce nabízejí zdarma. Při stanovování úrovně ceny je rozhodující nejdříve určit jasné cíle cenové politiky. Cenotvorba je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí, a naopak může přispívat

k realizaci zisku. Cena využívá nejrůznější nástroje své atraktivity, v rámci marketingového mixu. Jedná se např. o příležitostné slevy nebo splátkový prodej. U ceny je nejdůležitější kombinace dvou předpokladů. Cena by měla být taková, aby zabezpečila společnosti nejen pokrytí výdajů, ale i dostatečný zisk a současně musí být přiměřená, aby ji akceptoval i zákazník.

Maloobchodní cena je cena určená pro odběr koncovými zákazníky. Zahrnuje jak náklady přepravní, tak marži obchodníka. Součástí maloobchodní ceny může být také poplatek za elektroodpad, který je proporcionální k velikosti výrobku.

Podle Hornera (2003, s. 77) se cenová rozhodnutí a ostatní prvky marketingového mixu navzájem ovlivňují. Jedná se o propagaci, distribuci a design, která s cenou bezpochyby souvisí. Horner uvádí příklad na luxusním hotelovém pokoji, jehož cena je velmi vysoká. Zákazník si na základě vysoké ceny vytváří očekávání. Očekává dokonalost poskytovaných služeb nebo dokonalost produktu. Propagace luxusního pokoje bude mít odpovídající úroveň, distribuce pokoje bude realizována pomocí luxusního komunikačního kanálu, např. špičkovým marketingovým konsorciem, zastupující skupiny luxusních hotelů. Design luxusního pokoje bude rovněž odpovídat ceně. Z toho závěrem vyplývá, že tvorba ceny se neoddělitelně váže k ostatním prvkům marketingového mixu.

### **2.3.1 Nesrozumitelná cenová politika**

V mnoha případech je pro zákazníky cenová politika nesrozumitelná, až matoucí. Jak Stoličný (2011, s. 23) uvádí, lidé si například spojují firmu E.ON se zbytečným utrácením, protože společnost vynaložila obrovské výdaje na reklamní kampaň. Ale současně docházelo k neustálému zdražování energie pro obyvatelstvo. V takovém případě se nenaplnila srozumitelná cenová politika a společnost z tohoto důvodu mohla přijít o zákazníky, i když jen chtěla z dlouhodobého hlediska vybudovat dobrou značku. Klademe si však otázku, zda společnost zvolila správnou strategii.

### **2.3.2 Konkurence a politika ceny**

Dle Hornera (2003, s. 56) jsou dvě cesty, jak získat zákazníky od konkurence. První cestou je cenová konkurence, která spočívá v zavedení nižších cen za služby a produkty, než právě konkurence má. Tato cesta se zavádí na silně konkurenčním trhu. Druhou cestou je získání zákazníků na základě necenové konkurence, to znamená, že

firma nemění cenu produktu nebo služby, ale snaží se zákazníky přesvědčit o tom, že právě jejich nabídka je tou výhodnější a lákavější. Cesta necenové konkurence se používá zejména na oligopolním trhu, kde je málo konkurentů. Volba vhodné cesty (metody) závisí na stavu trhu. Možné je také cenovou a necenovou konkurenci nejrůzněji kombinovat. Výsledkem jsou pak např. selektivní slevy, které slouží k překonání konkrétních problémů. Dále jsou to také sezonní slevy, kterých využívají především organizace cestovního ruchu nebo ubytovací a stravovací služby.

### 2.3.3 Postupy pro tvorbu cen

Nákladově, konkurenčně, poptávkově, viz Šteker

### 2.3.4 Cenová politika

„Cenová politika je soubor základních rozhodnutí a opatření vztahující se k trhu, který prostřednictvím ceny umožní nebo podpoří dosažení podnikatelských cílů.“

(<http://www.ucitelka.info/marketing/cenova-politika>)

Níže bych ráda uvedla jednotlivé typy cenové politiky podle Stoličného (2011):

*Diskriminační cenová politika* se nazývá diskriminační, protože podniky prodávají své produkty nebo služby za dvě, někdy i více, cen, přičemž cena nákladová je stále stejná. Podniky mění své ceny a přizpůsobují je zákazníkům, místům a dobám. Tuto cenovou politiku využívají např. cestovní kanceláře nebo společnosti, nabízející stravovací služby. Jako příklad z praxe můžeme uvést situaci, kdy restaurace v čase mezi obědem a večeří nabízí levnější ceny nápojů, aby přilákala zákazníky v neatraktivním čase. Dalším příkladem jsou hotely, které se snaží přilákat zákazníky i v mimosezonních obdobích, proto ceny snižují.

Cenová politika *postupné snižování ceny* říká, že po období, kdy byl nový produkt na trh zaveden a byla po něm poptávka i přes stanovení vyšší prodejní ceny, toto období je nazýváno „sbírání smetany“, následuje pokles zájmu o nabízený produkt, z nejrůznějších důvodů. Aby byl zájem zákazníka o produkt udržen, společnost volí cenovou politiku postupného snižování ceny. Tento proces můžeme realizovat až do chvíle, kdy se náklady rovnají výnosům.

Cena *průniku na trh* je cenovou politikou, která se snaží o získání a oslovení nových zákazníků při zavádění nového produktu. V tomto případě chceme učinit cenu pro

zákazníky natolik zajímavou, aby je přiměla produkt vyzkoušet a následně se stálým zákazníkem stát. Dalším důvodem stanovení ceny průniku na trh je odrazení konkurence od vstupu do tohoto odvětví nebo získání prvotního postavení na trhu.

*Cenový vůdce* je podnik, který je schopen nabízet produkt za co nejnižší možnou cenu, při které je ještě realizován zisk. Mnohdy je tomu tak, že tato velmi nízká cena nepokryje ani náklady a dojde ke ztrátě spojené s tímto produktem. Takovou cenu si může dovolit stanovit pouze podnik, který vévodí trhu a jehož existence nezávisí na tomto produktu. Hlavním účelem extrémního snížení ceny je často podpoření hlavní činnosti podniku. Praktickým příkladem můžou být např. hotely, které nabízejí svým zákazníkům saunu za minimální cenu, nižší, než jsou náklady na zřízení a provoz.

Cenová politika podniku, která se nazývá *přijímaná cena*, úzce souvisí s politikou cenového vůdce. Pokud je na trhu cenový vůdce, který je na trhu nejsilnější a diktuje cenu, musíme se jeho cenám přizpůsobit, v opačném případě mu nebudeme schopni konkurovat a získávat nové zákazníky. Cena stanovená cenovým vůdcem je, jak již bylo řečeno, mnohdy ta nejnižší možná, proto ani my nedokážeme stanovit cenu ještě nižší, protože bychom se dostali do ztráty. Nezbyvá, než cenu stanovenou cenovým vůdcem přijmout.

## 2.4 Místo (Place)

Dalším parametrem marketingového mixu je „place“, překládáno jako místo. Domnívám se, že tento překlad a formulace významu do českého jazyka není úplně přesná, vhodnější překlad by mohl být poloha nebo prostor.

„Place“ se totiž vztahuje k taktice a distribučním kanálům používaným pro fyzické zpřístupnění výrobku (nebo služby) spotřebitelům.“ (Clemente, 2004, s. 22)

K tomuto parametru marketingového mixu se úzce vztahují distribuční cesty a kanály.

### 2.4.1 Distribuční kanály

Jak Stoličný zmiňuje, pro pojem distribuční kanály existují i jiná pojmenování. Například se používá označení zásobovací řetězce. Distribuční kanály, jsou vlastně jednoduše řečeno způsoby, jak se dostane produkt ke koncovému spotřebiteli.

Podle Stoličného (2011, s. 34) známe tři typy distribučních kanálů. Za prvé se jedná o přímý prodej, kdy výrobce prodává produkt přímo spotřebiteli. Druhým typem je prodej přes obchodní kanály, kdy produkt putuje od výrobce, přes velkoobchod, maloobchod až ke spotřebiteli. Třetím distribučním kanálem je prodej prostřednictvím elektronických medií. Výrobce nabízí spotřebiteli své produkty na elektronickém prodejním místě (internet).

#### 2.4.2 Distribuční cesty

Distribuční cesty popisují množinu nezávislých organizací, které se na procesu dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka podílejí.

Základní rozdělení distribučních cest je na přímé a nepřímé. Keller (2007, s. 323) charakterizuje přímé distribuční cesty tak, že prodejci prodávají produkty buď prostřednictvím osobního kontaktu se společností, nebo poštou, telefonem nebo elektronickými prostředky. A nepřímé distribuční cesty jsou podle Kellera takové, kdy je prodej realizován skrze třetího, prostředníka, což mohou být např. makléři, velkoobchodníci a maloobchodníci. Podle realizovaných výzkumů byla zjištěna vhodnost jednotlivých distribučních cest a jsou navrhována i konkrétnější doporučení. Např. ze studií průmyslových produktů budou přímé distribuční cesty vhodnější v případě, pokud bude velká potřeba informací o produktech, pokud úpravy podle potřeb zákazníka budou značné, pokud je důležitá jistota kvality produktu a také logistika. Na druhou stranu je lepší využít nepřímých distribučních cest v případě, že je zásadní široký sortiment, pokud je důležitá dostupnost a také prodejní servis. Jen v ojedinělých případech však dochází k využití pouze jedné distribuční cesty prodejcem, mnohdy odchází k vytváření smíšeného modelu s více typy distribučních cest.

Keller (2007, s. 324) dále zdůrazňuje riziko, které vyplývá ze smíšeného modelu distribučních cest. Mohou nastat dvě situace, buď je distribučních cest příliš mnoho, a tak dochází ke konfliktu mezi členy distribučních cest. Druhou možností je naopak nedostatek distribučních cest, přičemž může dojít k přehlédnutí tržních příležitostí. Cílem prodejců a současně správným kompromisem je maximalizovat pokrytí distribučními cestami, ale současně minimalizovat jejich náklady a kontakty mezi nimi.

Obecně platí, že v oblasti nepřímých distribučních cest mají na zákazníka největší vliv maloobchodníci. Jsou v nejužším kontaktu se zákazníkem a jednoduše vytvářejí hodnotu značky. Ať už svým přístupem a jednáním, nebo typem skladovaných pro-

duktů, cenami a kvalitou služeb. Maloobchodníci se takto snaží o vybudování povědomí o produktu a vytvoření příznivých a jedinečných asociací pro zákazníky.

Podle Kotlera (2004, s. 132) tyto distribuční cesty zajišťují distribuční firmy, jejichž úkolem je zejména zajištění následujících položek:

- Informace – shromažďování výsledků výzkumu marketingového prostředí
- Podpora prodeje – tvorba a šíření informací o nabídkách pro zákazníky
- Kontakty – nalézání potenciálních zákazníků
- Fyzická distribuce – doprava a skladování
- Financování – získávání zdrojů pokrývajících náklady distribuce
- Převzetí rizika – pojištění a další činnosti související s rizikem podnikání

### 2.4.3 Distribuční cesty v oblasti služeb

Stoličný (2011, s. 38) popisuje distribuční cesty v oblasti služeb, které jsou svým způsobem specifické. Jednoduchou distribucí je přímý prodej, kdy sám poskytovatel služby prodává službu koncovému zákazníkovi. Zvláštní a flexibilní metodou je osobní prodej, kdy se zákazníkem komunikuje prodejce, kterým může být buď zaměstnanec společnosti, která službu poskytuje nebo firma, která prodej služby jen zprostředkovává. V takovém případě se jedná o zprostředkovatelský prodej.

Velmi častou distribuční cestou je také katalogový prodej. Ten může být buď přímý, fyzický, kdy zákazník listuje tištěným katalogem a distribuce je pak realizována poštou nebo fyzickou návštěvou v místě prodeje. Nebo katalogový prodej může být i elektronický, kdy dochází k využití digitálních informačních technologií. V takovém případě probíhá získávání informací o nabízené službě, její rezervace a následně i platba prostřednictvím internetu.

### 2.4.4 Podpora distribučních cest

Hodnotu produktu pro zákazníka může být podpořena množstvím různých služeb, které mu poskytují členové distribuční cesty. Přesto, že se firmy snaží o poskytování těchto služeb různými způsoby, marketingové partnerství s maloobchodníky má často rozhodující vliv na zajištění správné podpory distribuční cesty. Toto marketingové



partnerství zahrnuje aktivity segmentace maloobchodu a také kooperativní reklamní programy.

Keller popisuje, jaký by měl být marketingový, ale i obchodní vztah mezi výrobcí a maloobchodníky. Sám výrobce by se měl snažit pomoci maloobchodníkům v jejich prodejním úsilí. Důležité je, aby bylo s maloobchodníky zacházeno jako se samotnými zákazníky. Protože právě maloobchodníci vytvářejí hodnotu produktu a podporu prodeje. Výrobce musí posoudit, zda s maloobchodníky jednat individuálně a snažit se o vytvoření individuálního marketingového programu. Marketingový program je odvozen od mixu produktů, dodávkového systému nebo upravené reklamy. Keller závěrem uvádí, že maloobchodníky lze rozdělit do jednotlivých segmentů, proto se jedná o *segmentaci maloobchodu*.

*Kooperativní reklama* je jedním z přehlížených prostředků podpory distribučních cest. Základním principem kooperativní reklamy je to, že maloobchodník investuje do reklamy nebo propagace produktu v místě prodeje a výrobce mu část výdajů za reklamu zaplatí. Výrobce tedy sdílí náklady s maloobchodníkem. Podle Příkrylové (2010, s. 71) je to z pohledu maloobchodníka způsob, jak vytvořit reklamu, kterou by, pravděpodobně, nebyl schopen sám zajistit. Tato reklama se používá také v případech, kdy se o náklady dělí dvě nebo více firem. „Účinnost takové reklamy obvykle vykazuje synergický efekt.“ (Příkrylová, 2010, s. 71)

## 2.5 Podpora (Promotion)

„Promotion“ znamená podporovat, povýšit. Termín značí i udělat reklamu a snažit se, aby produkt vešel do povědomí.“ (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>)

Stoličný (2011, s. 31) chápe „Promotion“ jako souhrn nástrojů, pomocí kterých firmu, výrobek nebo značku nabídneme potencionálním zákazníkům. Cílem je uspokojování potřeb zákazníka, čímž budou uspokojeny i potřeby firmy, např. dobré jméno, zisk, rozvoj firmy. Charakteristickým znakem je vytváření a udržování vztahu se zákazníkem osobním, poštovním nebo elektronickým kontaktem, až po dialog se zákazníkem, který je realizován médii nebo reklamními agenturami. Součástí dialogu se zákazníkem by mělo být i zpětná vazba, kontrola správnosti prováděných kroků. „Promotion“ se realizuje několika metodami. Reklamou v televizi, rozhlase, novinách, časopisech nebo kinech, dále přímým zasíláním propagačních materiálů a nabídkou či prodejem prostřednictvím telefonu, katalogy, výstavami, a sponzorovaný-

mi událostmi. Nebo také využitím internetu k reklamě, potom hovoříme o online marketingu.

Podle Freye (2008, s. 56) můžeme od online marketingu požadovat naplnění dvou podstatných marketingových úkolů. Těmito cíli jsou podpora značky a cílení na výkon v komunikaci. Pro úkol podpořit značku jsou využívány v online marketingu tyto nástroje jako bannerová reklama, mikro stránky, virové kampaně, online public relation a věrnostní programy. Dále Frey zdůrazňuje, že interaktivní design musí být nejen estetický, ale i funkční a musí uživatele dobře navigovat.

Foret (2011, s. 58) uvádí základní cíle reklamy. Jedná se o cíle informativní, kdy reklama informuje veřejnost o novém produktu. Druhý cíl reklamy je přesvědčovací, jedná se o období zvýšeného konkurenčního tlaku a reklama se snaží přesvědčit právě pro konkrétní produkt. Posledním cílem reklamy je cíl připomínající, kdy reklama má udržet v podvědomí zákazníka určitý produkt a značku. Tento cíl je uplatněn firmami především před nadcházející sezonou.

Na úspěšné reklamě a „dobrém jménu firmy“ se podílí také její angažovanost týkající se společenské odpovědnosti, která je označována zkratkou CSR (Corporate Social Responsibility). Jedná se o dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do běžného chodu organizace.

„Společenská odpovědnost je závazek zlepšit pohodu ve společnosti prostřednictvím diskrečních obchodních praktik a prostřednictvím příspěvků z podnikových zdrojů.“ (Kotler, Lee, 2005, s. 3)

Pokud bychom chtěli zařadit podporu (propagaci) do marketingového mixu, musíme jej vymezit pojmem komunikační mix. Právě komunikační mix je součástí marketingového mixu a zastupuje „Promotion“. Podle Stoličného (2011) je pro společnosti nejdůležitější se nejprve rozhodnout, čeho chtějí dosáhnout a jak. Až potom je vhodné se pouštět do vytváření mixu marketingových aktivit. Níže jsou pomocí definic objasněny shody a rozdíly mezi marketingovým a komunikačním mixem.

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

„Komunikační mix je soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.“ (Kotler, 2004, s. 216)

### 2.5.1 Marketingový plán situace na trhu

Abychom byli schopni vytvořit kvalitní marketingový plán, je nutné zmapovat několik oblastí, a to situaci v oboru, možnosti oboru, strukturu trhu, tržní trendy, vztah mezi spotřebitelem a zkoumaným oborem, spotřebitele a výrobek.

Situaci v oboru se podle Stoličného (2011, s. 41) rozumí obrat, tržní podíly, objem prodeje a trendy v celém oboru. Dále také současná situace prodeje produktu a konkurence na trhu. V rámci situace v oboru si klademe také otázku jaká změna v chování spotřebitele, je nutná k dosažení cílů a jakou roli má hrát k dosažení změn chování spotřebitele reklama.

Struktura trhu znamená jeho primární rozčlenění a to z pohledu produktu a spotřebitele, např. zkoumání toho, v jaké části se uplatňuje produkt nabízený společností.

Tržními trendy Stoličný (2011, s. 41) míní takové trendy, které ovlivňují obor a značku, např. využití nových technologií, nové ekologické normy nebo reklamní praktiky. Pod tržní trendy spadají také trendy u spotřebitelů, např. změna životního stylu spotřebitele nebo trendy v životě teenagerů. Součástí marketingového plánu v oblasti trendů je také analýza dopadů jednotlivých trendů.

Důležitou součástí pro vytvoření marketingového plánu je přesné určení a vymezení zákazníka. Společnost by si měla položit otázku, kdo přesně je její zákazník, jaké má potřeby, jaká je psychologie zákazníka, postoj a přístup k produktu. Dříve se klasická ekonomika soustředovala na výrobní společnosti, jejichž cílem byla standardizace produkce a tvorba známých značek. V dnešní době je však naopak cílem výrobců prostřednictvím informací přesně určit individualitu zákazníka a přizpůsobit tak standardní nabídku zákazníkovi tzv. „na míru“.

Jak Stoličný (2011, s. 42) uvádí, media jsou nosičem informací, a proto jsou schopna ovlivňovat, měnit, vyvolávat nebo potírat zájem zákazníka o produkt. Stačí k tomu rytmické opakování informace, promyšlené rozmístění a sugestivní podání. Výrobce by však pomocí medií nikdy neměl usilovat o propagaci jakékoli lživé informace, dřív nebo později by došlo ke zničení marketingového záměru.

### 3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

„Analýza je logickým zahájením plánovací činnosti. Jedná se o kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a zkoumání postavení podniku ve vnějším prostředí. Nejdříve je nutno zjistit a zhodnotit cíle, které byly stanoveny pro současné období a porovnat je se skutečností. Analyzuje se, do jaké míry byly splněny, jaká je současná výkonnost firmy. Srovnávání výkonnosti firmy s plánovanou zpravidla nestačí. K lepšímu pochopení příčin současného stavu je nezbytné provést situační analýzu.“(Soukalová, 2004, s. 64)

Podle Soukalové (2004) se situační analýza provádí ve čtyřech úrovních, a to jako analýza faktorů vnějšího prostředí, což znamená zkoumání ekonomického, demografického, kulturního, technologického prostředí. Další složkou je analýza konkurence, to znamená, kdo přesně je naši konkurencí a jaké má slabé a silné stránky. Třetí oblastí je analýza trhu a nakonec analýza prodeje, ale i výrobních řad a distribučních cest. Situační analýzu je vhodné provádět ve třech časových úrovních, a to jako analýzu dosavadního vývoje, kterou je miněna situace podniku v minulosti. Druhou úrovní je analýza současného stavu, tzn. situace podniku v současnosti. Třetí úrovní je analýza prováděná jako prognóza budoucího vývoje podniku.

Dále Soukalová (2004, s. 65) uvádí základní funkci situační analýzy, kterou je zachycení všech podstatných vlivů, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Jedná se o vlivy působící jak z vnějšku (hospodářská politika vlády, legislativa, demografické změny), tak také z vnitřního prostředí podniku (počet zaměstnanců, vybavenost, finanční zdroje). Jedná se tedy o důkladnou analýzu marketingové situace podniku a jeho postavení v okolním prostředí. Pro podnik má situační analýza velmi významnou roli, protože odkrývá jeho silné a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby.

„Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Marketingoví manažeři zpracovávají situační analýzu, aby získali informace potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.“

(<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>)

Jednotlivým kroky marketingové situační analýzy se blíže věnuje Zapletalová (2006, s. 55), která uvádí pět základních kroků:

1. Externí analýza

Zahrnuje analýzu makroprostředí, která sleduje a hodnotí předpokládaný vliv faktorů makroprostředí na aplikovanou marketingovou strategii podniku. Informačními zdroji pro vytváření analýzy makroprostředí jsou nejrůznější studie, rešerše, statistické soubory a odborné časopisy. Metody, používané pro analýzu makroprostředí jsou statistické metody např. analýza časových řad, regresní a korelační analýza, prognostické metody, makroekonomické teorie nebo také PEST analýza. Do externí analýzy patří také analýza mezoprostředí, čímž Zapletalová míní trh. Pro tuto oblast se používají metody marketingového výzkumu trhu, segmentace trhu a např. metoda 4C.

2. Interní analýza

Je analýzou realizace mise podniku, strategických cílů, nástrojů marketingového mixu, dále analýzou zdrojů firmy a také jejích schopností. Jako informační zdroje jsou použity informační systémy podniku, hodnocení podnikových aktivit nebo podniková šetření. Metody, vhodné a používané pro interní analýzu podle Zapletalové (2006) jsou metody ekonomické analýzy (analýzy časových řad), metody strukturní analýzy, SWOT analýza, ABC analýza, analýza marketingové efektivnosti a analýza ziskovosti.

3. Konfrontační analýza

Zahrnuje konfrontaci silných a slabých stránek podniku, ve vztahu k příležitostem a ohrožením z vnějšího prostředí. Základními informačními zdroji pro tuto analýzu jsou výsledky interní a externí analýzy a metodou analýzy je konfrontační SWOT analýza.

4. Prohlubující analýza

Její úkolem je, jak uvádí Zapletalová (2006), hlubší a detailnější prozkoumání pozice podniku na trhu, struktura sortimentu a další vztahy. Informačními zdroji jsou pro tuto analýzu informace, které jsme zjistili již v předchozích krocích. Metody, využívané pro tuto analýzu jsou metody hodnotové analýzy, expertní metody, prohloubená SWOT analýza, portfolio analýzy nebo analýza cyklu tržní živostnosti produktu.

5. Syntéza

Cílem syntézy je vytvoření souhrnného pohledu na všechny problémové oblasti podniku, které byly identifikovány již v předchozích fázích situační analýzy. Výsledkem by měl být návrh základních strategických variant, vycházejících z výsledků jednotlivých fází.

Proč je vlastně marketingová situační analýza pro podnik marketingovými manažery zpracovávána? Především proto, aby manažeři získali informace, potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně strategie existující. Jak Jakubíková (2013, s. 39) uvádí, vypracování projektu situační analýzy se skládá z několika prvků. A to z definování problému, který vyžaduje situační analýzu, definování potřebných informací, stanovení typů informací a jejich zdrojů, určení metod sběru informací, stanovení způsobu vyhodnocení informací, určení odpovědnosti, stanovení časového harmonogramu a sestavení rozpočtu. Velmi důležitým, avšak často velmi podceňovaným zdrojem informací je marketingový informační systém.

### 3.1 Prostředí, ve kterém podnik působí

Vliv prostředí je, jak uvádí Váchal (2013, s. 76), důležité respektovat především v prostředí managementu, protože řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách a zdánlivě stejný problém bude vyžadovat rozdílné řízení. Každá organizace a podmínky v ní jsou jiné a proto jsou rozlišovány obecně dvě skupiny faktorů (Veber a kol., 2009):

- Tvrdé prvky – představují hmotné, hmatatelné entity, jako jsou výrobky, technické vybavení podniku, logistické uspořádání, zásoby, organizační struktury, datové soubory, stimulační nástroje a hygienické zázemí
- Měkké prvky – jsou představovány nehmatatelnými prvky, jako je např. jednání, chování a vystupování lidí uvnitř i vně organizace, např. jednání s obchodními dodavateli, partnery, zájmovými skupinami. Jde o reakce jednotlivců na konkrétní situace, podněty a impulsy.

Váchal (2013) dále zdůrazňuje fakt, že v dřívější době byla vysoce ceněna jako aktiva organizace tvrdé prvky, to znamená vše hmatatelné (zásoby, pozemky, stroje). Avšak v současné době mají mnohem větší význam prvky měkké, kam můžeme zařadit znalosti a dovednosti pracovníků. Význam těchto prvků roste, protože jsou obtížně kopírovatelné.

### 3.1.1 Okolí podniku

Podnik nelze chápat jako samostatnou a nezávislou jednotku, protože jeho existence je závislá na okolním světě. Podnik jednoduše potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky a zaměstnance. Proto analýza okolí podniku je pro podnik velmi důležitá. Konkrétně lze rozlišit okolí: (Mikovcová, Sholleová, 2006, s. 132):

- Geografické – ovlivňující především rozhodnutí o umístění podniku
- Sociální – vnášející do podnikového rozhodování širší společenskou odpovědnost
- Politické – dané mocenskými zájmy tlumočenými zejména prostřednictvím politických stran
- Ekonomické – konstruované hospodářskou politikou státu
- Ekologické – vnášející do podnikového rozhodování kritérium odpovědnosti za životní prostředí
- Technologické – dané úrovni ostatních podnikatelských subjektů, s nimiž se podnik setkává
- Etické – vytvářející obecné principy, tradice, zvyky a pravidla, které ovlivňují vztahy v rámci společnosti
- Kulturně historické – dané celkovou kulturní diverzitou a úrovní společnosti

### 3.1.2 Podnikatelské prostředí

Podnikatelským prostředím Váchal (2013, s. 52) míní takové faktory, které se nacházejí mimo podnik a mají na podnik bezprostřední vliv. Toto vnější podnikatelské prostředí působí na manažery společnosti a silně je ovlivňuje. Současně je však úsilím manažerů také ovlivňovat nebo alespoň reagovat na dynamiku tohoto prostředí. V dnešní době se podmínky podnikatelského prostředí velmi změnilo. Podnik má vlivem internacionalizace vztahy prakticky s celým světem a hlavním znakem se stala proměnlivost, tzn., že staré obchodní vztahy společnosti se velmi rychle rozpadají a současně velmi rychle vznikají vztahy nové.

Podle Váchala (2013, s. 52) je možné na podnikatelské prostředí nahlížet ze dvou úhlů pohledu.

### 3.1.2.1 *Statický pohled na podnikatelské prostředí*

První pohled je pohled statický, který okolí podniku rozčlení na jednotlivé segmenty, a to segment prostředí ekonomického, sociálního, etického atd., jak bylo uvedeno již výše. Je však nutné podotknout, že v praxi se jednotlivé segmenty velmi prolínají a navzájem ovlivňují.

Vnější ekonomické prostředí není důležité jen pro obchodní podniky, ale pro všechny podniky na trhu. Zejména z toho důvodu, že všechny podniky potřebují kapitál (stroje, budovy, kancelářská zařízení). Součástí ekonomického prostředí je také pracovní síla a cena s ní spojená, která se promítne do nákladů společnosti. Pracovní síla je velmi důležitý vstup do společnosti a má rozhodující vliv na vytváření budoucí jakosti produktů, dobrého jména firmy a její produktivitě.

Vnější technologické prostředí zahrnuje, jak uvádí Váchal (2013, s. 53), především myšlenky a znalosti, které jsou potřebné k výrobě. Právě znalosti jsou v dnešní společnosti většinou zdrojem podnikového bohatství, na základě znalostí jsou vytvářeny také inovace, vynálezy a techniky. Důležitý pojem jsou technologické užitky. Jsou to všechny užitky, plynoucí z rozvoje technologií, ať už zvyšování produktivity práce nebo více volného času zaměstnance. Vždy je nutné se ale zamyslet nad negativními dopady, které rozvoj technologií přináší. Můžeme uvést např. znečištění ovzduší, vody.

Vnější politické a legislativní prostředí představuje pro manažery podniků velmi složité prostředí. Politické prostředí je úzce spjato s prostředím sociálním, protože právě v důsledku sociálních problémů a tlaků dochází prostřednictvím rozhodnutí vládních vůdců ke změnám zákonů. Vláda může ovlivnit činnost každého podniku, ale i život člověka. Legislativní prostředí je úzce spjato s vydáváním zákonů, předpisů a soudních rozhodnutí. Pro dobrou orientaci v tomto prostředí si manažeři často najímají právní poradce, kteří jim pomáhají zvládnout všechny složitosti spojené s tímto prostředím.

Vnější sociální prostředí je dle Váchala (2013, s. 53) úzce spjato s etickým, politickým a legislativním prostředím. V moderním pojetí se toto prostředí zkoumá v souvislosti s podnikovou kulturou, která obsahuje sociální postoje, víru a hodnoty uplatňované ve společnosti. Úspěch podniku závisí také od inteligence a vzdělání zaměstnanců. V dnešní době se uplatňuje pojem perma-



nentně se učící organizace, jejíž součástí je vysoká úroveň znalostí zaměstnanců a jejich neustálé vzdělávání. Sociální chování bývá vyhodnocováno pomocí tzv. sociálních auditů, které mohou být buď nařízeny, anebo mohou mít charakter dobrovolných sociálních programů.

### **3.1.2.2 Dynamický pohled na podnikatelské prostředí**

Druhý pohled na prostředí je dynamický a klasifikuje prostředí z hlediska vývoje v čase. Rozhodujícím faktorem je zde tzv. turbulence, která je definována P.F. Druckerem, ten hovoří o věku diskontinuity nebo o řízení v turbulentním prostředí. Důsledkem proměn vnějšího prostředí je vznik nové filosofie podnikání, nazývané jako management změny.

Pojem turbulence pochází z fyziky, kde je takto označován druh toku tekutin, který má velmi velkou rychlost proudění. Tento pojem je spojován také s meteorologií, kde znamená vytváření nepravidelných atmosférických proudů vzduchu. Analogicky je tento pojem přenesen i do podnikatelského prostředí, ve které jsou podniky stavěny před neustále nové skutečnosti. Podle Váchala (2013, s. 86) současnosti společnosti nemůžou počítat s předvídatelným vývojem konjunkturního cyklu. Nelze předvídat životní cykly výrobků, růst trhu, ani spotřebitelskou poptávku. Nelze již také předvídat situaci z vývoje, který byl v minulosti. Hovoříme tedy o globální konkurenci nebo také superkonkurenci. Neustálé změny okolí, které se ve formě turbulencí vyskytují asi od 70. let 20. století, vedou k hledání takových způsobů řízení, které by dovedly lépe reagovat na nově vzniklou situaci.

V minulosti bylo klasické plánování založeno na extrapolačních metodách, v rámci nichž byly využívány časové řady cenové, nákladové a inovačního rozvoje. Plánovací metodiky byly však neustálými změnami prostředí značně znehodnocovány a velmi brzo se poznalo, že stále objemnější plánovací příručky jsou bezúčelné. Nově vznikající varianty k systému podnikového řízení se objevují pod názvem kritické nebo rozhodné faktory úspěchu.

## **3.2 Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí nebo také mikro okolí je podle Jakubíkové (2008, s. 85) odvětví, ve kterém firma podniká. A zahrnuje všechny vlivy, situace a okolnosti, které může firma svými aktivitami významně ovlivnit. V rámci analýzy marketingo-

vého mikroprostředí je nejprve nutné analyzovat tedy odvětví podniku, které může být atomizované, což znamená, že na trhu působí mnoho malých podniků, anebo může být odvětví konsolidované, což značí menší počet velkých a silných podniků. Samozřejmě platí, že situace v každém odvětví se velmi rychle mění a změny, které nastávají, bývají v dlouhodobé míře růstu odvětví. Např. noví zákazníci, nové technologie, rostoucí míra globalizace a podobně. Faktory, které tyto změny způsobují, nazýváme „změnotvorné síly“.

„Při analýze by se měly vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, měl by se určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat.“ (Kislingerová, Nový, 2005, s. 95)

Jak uvádí Jakubíková (2008, s. 85), do mikroprostředí lze zařadit partnery, kterými jsou myšleni dodavatelé, odběratelé, finanční instituce a dopravce. Dále sem řadíme zákazníky, konkurenci a veřejnost. Veřejnost dále členíme na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost.

Koudelka s Vávrou (2007, s. 55) rozčleňují marketingové mikroprostředí dále na vertikální a horizontální, přičemž do vertikálního mikroprostředí spadají dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci. Do horizontálního mikroprostředí patří konkurence, firma a veřejnost. Pro podnik a formulaci jeho marketingové strategie je velmi důležité právě poznání jeho mikroprostředí. Podle Jakubíkové (2008, s. 85), je základním cílem analýzy mikroprostředí rozpoznat hybné síly, které ovlivňují činnost podniku a působí v odvětví. V Porterově modelu pěti sil je zachyceno, že chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Porterova pěti faktorová analýza je velmi vhodným nástrojem pro posouzení atraktivity odvětví, ve kterém podnik působí. Porterův model je tvořen těmito pěti silami, neboli pěti konkurenčními faktory, které rozhodují o výnosnosti odvětví: (Chalupský, 2007, s. 14)

1. Rivalita mezi podniky uvnitř daného odvětví
2. Riziko vstupu potenciálních nových konkurentů do tohoto odvětví
3. Hrozba substitutů
4. Vyjednávací síla dodavatelů
5. Vyjednávací síla odběratelů

V rámci této Porterovy analýzy firma následně vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory (síly) na její činnost a také, jak se vůči těmto silám bránit. Někdy se do Porterova modelu přidává ještě šestá síla, síla komplementářů, která představuje odvětví, která jsou na sobě závislá. Nyní budu podrobněji popisovat jednotlivé skupiny, které mikroprostředí podniku tvoří.

Dodavatelé velmi často zásadně rozhodují o úspěchu firmy. Podnik je na dodávkách nových surovin jednoduše závislý a bez vhodně načasovaných termínů dodávek nemůže dále produkovat a uskutečňovat prodej. Každá firma má mnoho dodavatelů, které je možné rozdělit do různých kategorií. Jedná se např. o dodavatele materiálu a surovin, energie, paliv, polotovarů, součástek, technologií nebo informací. Podle Jakubíkové (2008, s. 86) jsou považovány za specifickou skupinu dodavatelů finanční instituce nebo reklamní agentury. V souvislosti s dodavateli by se měly společnosti zaměřit také na otázku nákupního marketingu, která je v České republice často opomíjena. Základním principem nákupního marketingu je to, že i na dodavatele by se mělo nahlížet jako na specifické zákazníky. Stejně tak, jak je nutná analýza současných i potenciálních zákazníků, měla by být provedena i analýza současných a potenciálních dodavatelů.

Obchodníky lze chápat jako obchodní mezičlánky a právě ty velmi často rozhodují o tom, které zboží zákazník koupí nebo ne. Proto je důležité, aby výrobní firmy, obchodní firmy, nebo firmy nabízející služby analyzovaly potřeby těchto obchodních mezičlánků a také praktiky, které využívají při komunikaci se zákazníkem.

Další skupinou jsou zákazníci. Může se jednat o fyzické nebo právnické osoby, které mohou být ve vztahu k firmě, jak uvádí Jakubíková (2008, s. 86), současně kupci, možní kupci, uživatelé nebo možní uživatelé jednotlivých kategorií různých produktů. „Marketingovým cílem je zjistit, jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k jednotlivým produktům, jak probíhá rozhodování zákazníků a jaké polohy tento vztah obsahuje.“ (Koudelka, Vávra, 2007, s. 52) Analýza zákazníků podle Jakubíkové (2008, s. 86) poskytuje odpovědi na celou řadu otázek. Jedná se o odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, kupní motivy a informace o nákupním rozhodování.

Konkurence je velmi rozsáhlá skupina, na kterou se dá nahlížet z nejrůznějších úhlů pohledu. Je to také velmi důležitá složka, která podmiňuje marketingové možnosti firmy. Proto firmy analyzují konkurenci a zkoumají, kdo je konkurentem, kdo by se

jím mohl stát, jak silný je konkurent a v jaké působí oblasti. Dále je důležité zjistit, jaké má konkurent cíle, strategie, silné a slabé stránky. Nyní se budu věnovat různorodé typologii konkurence, kterou uvádí Jakubíková (2008):

1. **Typologie podle teritoriálního hlediska:** konkurence alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová a komoditní
2. **Typologie z hlediska nahraditelnosti produktu:** konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy, konkurence rodu
3. **Typologie podle počtu výrobců a stupně diferenciacce produktu:** monopol, oligomonopol, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci.
4. **Typologie podle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:** monopol, kartel, syndikát, trust

Pro firmu je podle Jakubíkové (2008) vhodné, aby firma provedla analýzu každého ze svých konkurentů, určila jeho silné a slabé stránky a srovnala je se svými silnými a slabými stránkami. Výsledkem by mělo být zjištění, jaké má firma slabiny a přednosti.

### 3.3 Makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ (Jakubíková, 2008, s. 82)

V definici je podle Jakubíkové zmiňováno obtížné ovlivnění makroprostředí firmou především z toho důvodu, protože je jen ve výjimečných případech prokázána např. změna ustanovení některých nevyhovujících zákonů. Změna nebyla realizována přímo firmou, ale prostřednictvím svazů a společenství. Do makroprostředí Jakubíková zahrnuje vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické a ekologické. Při analýze makroprostředí je vhodné postupovat od analýzy vzdáleného prostředí (svět), po analýzu lokálního prostředí (obec). Pro analýzu makroprostředí je vhodné využít PEST analýzu, která, jako už napovídají počáteční písmena, zkoumá vliv politicko-právních faktorů, ekonomických faktorů, sociokulturních faktorů a technologických faktorů na činnost podniku. Jakubíková definuje jednotlivé faktory takto:

- Politicko-právní faktory – patří sem politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí, toto prostředí vytváří rámec pro podnikové činnosti
- Ekonomické faktory – vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanost, inflace
- Sociokulturní faktory – působí ve dvou rovinách:
  - Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů
    - Kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image
    - Sociální – sociální uspořádání společnosti, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, mobilita obyvatel atd.
  - Faktory podmiňující chování organizace - i zde je možné sledovat kulturní a sociální vlivy, které na organizaci působí
- Technologické faktory – jsou reprezentovány trendy a inovacemi ve výzkumu a vývoji, výrobní, skladovací, informační technologie, zdroj technologického pokroku, který vede k dosažení lepších hospodářských výsledků

V současnosti se vyskytuje PEST analýza také ve formě PESTEL analýzy, která je obohacena o působení ekologických faktorů. Cílem analýzy makroprostředí je rozlišit pouze ty faktory, které mají na činnost organizace zásadní vliv. Ti, kteří jsou pověřeni prováděním této analýzy, by měli vynaložit maximální úsilí pro zjištění predikce budoucího vývoje společnosti a jejího dopadu na podnik.

## 4 SWOT ANALÝZA

„Jde o situační marketingovou analýzu, která se věnuje dvěma dvojicím v kategoriích klad a zápor.“ (Stoličný, 2011, s. 28)

Můžeme tuto analýzu považovat za jednu z možností systematické analýzy současné pozice firmy, jejíž název je odvozen z anglických slov „Strengths“, „Weaknesses“, „Opportunities“ a „Threats“ a jejich počátečních písmen. Tato slova překládáme jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

První dvojici, silnými a slabými stránkami podniku, rozumíme vnitřní charakteristiku podniku. Jedná se o analýzu vnitřních předpokladů podniku pro uskutečnění určitého podnikatelského záměru. Druhá dvojice, příležitosti a hrozby, vyjadřují charakteristiku vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jedná se tedy o možné vnější příležitosti pro podnik a omezení, která jsou trhem diktována.

Chalupský (2007, s. 18) poukazuje na negativní skutečnost, spojenou s využíváním SWOT analýzy. Přesto, že je tato metoda všeobecně rozšířena a její princip je obecně znám, při jejím provádění je třeba dát si pozor na častou chybu, které se mnozí dopouštějí. Touto chybou je velmi volné pojetí pojmu „příležitosti“. Často jsou příležitosti chybně přisuzovány k vnitřnímu prostředí podniku, ale musíme mít na paměti, že příležitosti je správné analyzovat ve vztahu k prostředí vnějšímu. Proto příležitosti, v rámci SWOT analýzy, pro podnik není např. skutečnost, že má podnik příležitost rozvíjet nové výrobky nebo že má příležitost využít nevyužitou kapacitu.

Nejdůležitějším znakem SWOT analýzy má být objektivita. Proto není vhodné, aby se při provádění SWOT analýzy firma hodnotila sama. Je vhodné, aby analýzu prováděla profesionální firma, která je objektivní a nemá s podnikem žádné přímé vazby.

„Dobře a nezájatě provedená analýza výstižně popisuje specifické vlastnosti podniku a odpovídá na tyto otázky:“ (Uherek, 2000, s. 11)

- čím se náš podnik liší od jiných, v čem vynikáme, jaké máme chyby a jak se jim můžeme do budoucna vyhnout
- co bylo v podniku provedeno dobře a jak se může podnik v budoucnu dále zdokonalovat

- jaké příčiny vedly k neúspěchu, jestli to bylo konkurencí, inflací, nedostatečnou kapacitou, nedostatečnou úrovní pracovníků nebo nespolehlivými dodavateli

Jakubíková (2008) doporučuje nejprve provést analýzu O-T, neboli analýzu příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Druhým krokem by měla být analýza S-W, analýza silných a slabých stránek podniku, která se týká vnitřního prostředí firmy. Dále Jakubíková (2008) uvádí, že silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být využita jako základna pro vyjádření určitého stavu klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, místo, marketingová komunikace) nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, vybraným pomocí výzkumných technik (dotazování, brainstorming, diskuze) je přisouzena váha, v rozmezí 1-5 a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle je využívána škála -10 až +10, přičemž 0 značí, že kritérium není zařazeno ani do silných, ani do slabých stránek. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které dále doplňuje o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb.

Podle Jakubíkové (2008) může být SWOT analýza velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz. Např. analýz konkurence nebo strategických skupin a také kombinace analýz s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je její statická a subjektivita. Tato analýza je velmi oblíbená, ale její provedení pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatné. Stále častěji je proto SWOT analýza nahrazována kvantitativní O-T analýzou neboli analýzou strategických scénářů.

Jak uvádí Váchal (2013) je sumarizace výsledků SWOT analýzy užitečná především pro konstrukci výsledné matice a vygenerování strategických alternativ. Strategie, které jsou, podle Váchala, na základě analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb generovány jsou následující:

- SO strategie je charakteristická využíváním silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které přicházejí z vnějšího prostředí. Bohužel se tato strategie vyskytuje v praxi velmi zřídka, proto se jedná spíše o model, žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

- WO strategie spočívá v odstranění slabých stránek podniku využitím příležitostí. Příkladem je např. získání dodatečných zdrojů k využití příležitostí nebo nábor kvalifikovaných sil.
- ST strategii je možné využít tehdy, pokud je podnik dostatečně silný na to, aby došel do konfrontace s ohrožením. Jako příklad je možné uvést situaci, kdy silné právní oddělení podniku vymáhá pokuty od konkurentů, kteří se provinili kopírováním patentovaných výrobků.
- WT strategie jsou obranné a jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek a také vyhnutí se ohrožením, které přicházejí pro podnik zvenčí. Řešením jsou často fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Volba podnikové strategie na základě provedené SWOT analýzy je nezastupitelná. Ten, kdo strategii tvoří, musí dokonale znát vnější prostředí firmy. Podnikový stratég by měl brát v potaz také budoucí změny společenské a legislativní.

#### **4.1 Silné a slabé stránky podniku (Strengths, Weaknesses)**

Podle Horákové (2003) se silné a slabé stránky podniku vztahují přímo k vnitřní situaci podniku. Na základě vnitřních podmínek je možné analyzovat faktory, které jsou pro budoucí úspěchy a nezdary rozhodující. Šetření, provádění v rámci strategického marketingového procesu jsou prováděna nejprve uvnitř organizace. Manažeři se proto snaží o přesné určení silných stránek podniku a jejich následné využití. Naopak je jejich cílem také potlačení stránek slabých. Určení slabých a silných stránek podniku zahrnuje, jak Horáková uvádí, nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností, zhodnocení výkonnostní potence, zdrojových možností a úrovně managementu.

„Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující její prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti, zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.“ (Horáková, 2003, s. 42)

Silnou stránkou podniku bývá často jeho konkurenční výhoda, tedy vlastnost, produkt nebo služba, která lze ostatními podniky jen stěží napodobit a která přináší zisk po dlouhou dobu. Opakem jsou slabé stránky, které pro podnik znamenají určitá omezení nebo nedostatky, bránící v efektivním výkonu. Jednotlivé silné a slabé stránky představují pro různé podniky různou důležitost a váhu. Silná stránka jednoho podniku může znamenat pro jiný podnik stránku slabou. Současně platí, že každá konkurenční výhoda nutně nemusí znamenat silnou stránku firmy. Současně neplatí



pravidlo, že silná stránka již nemůže být dále rozvíjena a zlepšována. V mnohých případech lze totiž zlepšit i to, co podnik dělá dobře. Pro podnik je důležité, aby uměl maximálně využít svých silných stránek, na těchto silných stránkách aby postavil strategii a naopak aby uměl neutralizovat vliv závažných slabin, které by mohly ohrožovat postavení na trhu.

Uherk (2000) uvádí na praktickém příkladu S-W analýzu současné situace firmy pomocí rozdělení vnitřního prostředí do čtyř úseků. Analyzované úseky jsou úsek technický, výrobní, finanční a úsek organizační struktury. U každého z těchto úseků jsou stanovovány silné a slabé stránky, přičemž u technického úseku může být silnou stránkou např. vlastní výzkum a slabou stránkou dlouhá doba vývoje. U výrobního úseku jsou silnou stránkou kvalifikovaní pracovníci, ale slabinou jsou zastaralé stroje. U finančního úseku uvádí jako silnou stránku vysokou ziskovost a slabou stránkou můžou být např. nadměrné zásoby. Silnou stránkou u úseku organizační struktura je podnikavost a naopak slabou stránkou jsou nízké odměny za výkony. Z takové analýzy podnik vyvodí, zda má předpoklady k výrobě, kterou zamýšlí.

Podle Uherka (2000) nespočívá prvenství na trhu v tom, dělat něco stejně dobře jako konkurent, ale specificky se od něj umět odlišit. Klíčové je pro firmu tedy zhodnocení, co umíme a dokážeme pro zákazníka vyrobit tak, aby to kupoval. Podnik by měl s dostatečným časovým předstihem vnímat signály o tom, jak se trh mění a měl by umět na tyto signály reagovat. Vnitřní prostředí podniku je tvořeno jednotlivými prvky a vazbami mezi nimi. Je důležité, aby všechny útvary v podniku mezi sebou spolupracovali a pracovali na využití všech dostupných možností, schopností a dovedností, při budování dobré pozice na trhu. Ne jen té současné, ale také pozice budoucí. Není tedy dostačující marketingové oddělení založit a očekávat přirozený zájem zákazníků jen o naši společnost. Pro každý podnik je důležité vytvoření vlastní marketingové koncepce, zaměření na spokojenost zákazníka, a také na určitý zisk. Marketingová koncepce znamená především propojení všech oddělení podniku do jednoho celku. Jak zmiňuje Uherk (2000), marketingové oddělení plní především funkci komunikační a informativní ve vztahu podnik, zákazník. Toto oddělení informují prostřednictvím propagace zákazníky o nabízeném produktu, jeho vlastnostech a distribuci. Na druhou stranu také přijímá zpětnou vazbu od zákazníků a interpretuje tyto výsledky celému podniku. Podle toho je přizpůsobována nabídka, množství prodeje, názory a ceny. Součástí a velmi důležitou úlohou je také vytipování nových,

zákazníky poptávaných produktů a předání informací technickému oddělení ke včasné přípravě výroby. S touto činností souvisí plánování finančních prostředků, nákup nových strojů nebo školení pracovníků. Nutno podotknout, že provést analýzu vnitřních podmínek v podniku je velice náročné. Nejčastějšími slabými stránkami jsou pro podniky zastaralé stroje, nedostatečná kvalifikace pracovníků a také roztržitěné provozy. Pro podnik je ovšem nezbytné odhalit všechny slabé stránky a postupným procesem je odstraňovat. Proto je vhodné získat si všechny zaměstnance a včas je informovat o tom, jaké změny bude nutné provést a co podnik skutečně očekává.

Birnerová a Král' (2010) uvádí následující doporučený postup pro realizaci analýzy silných a slabých stránek:

### **1. Vytvoření souboru hodnotících faktorů**

Vytvoření souboru hodnotících faktorů je základním předpokladem pro zhodnocení vnitropodnikové situace. Tento soubor faktorů je pro každý podnik jiný, protože každý podnik se vyznačuje rozdílnými specifiky. Hlavní roli tedy v této fázi sehrávají manažeři, jejichž úlohou je nejen situaci správně analyzovat, ale také vyhodnotit. Aby měla tato analýza dobrou vypovídací hodnotu, je nutné, aby byl soubor hodnotících faktorů tvořen ze všech činností podniku.

### **2. Identifikace silných a slabých stránek**

Každý faktor ze souboru hodnotících faktorů je nutné ohodnotit z hlediska pozitivního nebo negativního vlivu na prosperitu podniku. Pro posouzení, zda jde o silnou nebo slabou stránku podniku je nezbytné, aby společnost získala potřebné informace. Tyto informace by měly vycházet především z analýzy výsledků konkurence.

### **3. Analýza silných stránek**

Ne všechny silné stránky jsou v podniku stejně důležité. Tento fakt je nutné v analýze zohlednit. Např. pro hodnocení výkonnosti doporučuje Birnerová a Král' použít stupnici jeden až pět bodů, kdy pět bodů znamená nejvyšší výkonnost. Pro hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů je vhodné použít relativní váhy z intervalu nula až jedna. Přičemž součet všech vah by měl být roven jedné. Pro zjištění postavení silných a slabých stránek v celém souboru je rozhodujícím výsledkem součin těchto dvou hodnot. Tedy z hlediska výkonnosti a z hlediska relativní váhy faktoru.

#### 4. Analýza slabých stránek

Při této analýze se postupuje stejným způsobem jako u analýzy silných stránek podniku. S tím rozdílem, že pro hodnocení výkonnosti znamená ohodnocení číslem pět nejmenší výkonnost a číslo jedna znamená nejvyšší výkonnost. Relativní váhy jsou jednotlivým faktorům přisuzovány podle výše zmiňovaného principu.

#### 5. Vytvoření matic výkonnosti a důležitosti pro silné i slabé stránky

Jakmile vytvoříme kombinaci dvou základních stavů výkonnosti a dvou základních stavů důležitosti, můžeme silné i slabé stránky roztřídit do jednotlivých polí matice. Na základě této matice podnik rozhodne o tom, zda je vhodné silné stránky dále podporovat nebo jen sledovat. A jestli slabé stránky jsou významné natolik, aby se vyplatilo investovat prostředky pro jejich transformaci na stránky silné. Jak již bylo řečeno, to, že je podnik v určitých faktorech silný neznámá, že disponuje konkurenční výhodou. Podnik může mít např. silnou stránku v nízkých výrobních nákladech, ale nezíská konkurenční výhodu, protože ostatní podniky dokázaly udržet výrobní náklady také nízké. Žádoucí tedy je, aby podnik neusiloval o odstranění slabostí, které nejsou významné, a současně se netěšil ze silných stránek u nevýznamných faktorů.

### 4.2 Příležitosti a hrozby pro podnik (Opportunities, Threats)

Příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí, se nijak neohlížejí na postavení a situaci podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy i organizační strukturu. Podle Horákové (2003) intenzita příležitostí a ohrožení vyplývá zejména z typu vnějšího prostředí, které je odvozováno od odvětví, ve kterém se podnik nachází. Příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí může podnik svými činnostmi jen zřídka ovlivnit. Je ale schopen předvídat vývoj, omezit přicházející hrozby, zeslabit jejich vliv a také maximálně využít příležitostí. Příležitosti a hrozby velmi úzce souvisí s aktivitami konkurence a jsou odvozeny od intenzity konkurence v odvětví, od složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy, dále od existence substitutů a na koncentraci kupujících a prodávajících. Analýza příležitostí a hrozeb bývá označována jako O-T analýza.

„Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky podniku na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.“ (Horáková, 2003, s. 39)

Příležitost lze chápat jako velmi příznivou situaci, která staví podnik do zvýhodněné role před konkurencí. Hovoříme o konkurenční výhodě, která je založena na výjimečných schopnostech podniku a na jeho vynikajících silných stránkách. Jak uvádí Horáková, aby podnik mohl využít příležitostí, je nezbytné, aby je nejdříve identifikoval. Podnik nachází příležitosti především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami. Jedná se také o příležitost získání nových zákazníků, dodavatelů, vzrůstající poptávku po daném produktu nebo odstranění bariér pro vstup společnosti na zahraniční trh.

„Společnosti, které se do mezinárodního obchodu doposud nezapojily, by měly pečlivě zvážit výhody a překážky spojené s prodejem a investováním v zahraničí. Mezi běžné a velké bariéry v obchodování na zahraničních trzích patří jazykové a kulturní odlišnosti, nařízení, politiky a také některá protekcionistická opatření. Je zřejmé, že žádná firma by neměla uvažovat o vstupu na zahraniční trh dříve, než si zjistí veškeré informace a najme schopné a zkušené jedince.“ (Philip Kotler, Milton Kotler, 2013, s. 141)

„Hrozby jsou výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost a dobré postavení podniku.“ (Horáková, 2003, s. 40)

*Tabulka 2-Příležitosti a hrozby pro podnik (Horáková, 2003, s. 40)*

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neexistence domácí nebo zahraniční konkurence</li> <li>• zrušení ochranných opatření</li> <li>• snadný vstup na nové trhy</li> <li>• moderní trendy v technologiích</li> <li>• nové možnosti na mezinárodních trzích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volný příchod konkurence na domácí trhy</li> <li>• silné postavení klíčových konkurentů</li> <li>• slabé a zhoršující se postavení podniku</li> <li>• nepříznivé legislativní normy</li> </ul>

Uherek (2000) definuje dvoustrannou vázanost podniku na trh. Prvním z prvků v okolí podniku je trh odběratelský, jehož předpokladem je důkladná znalost požadavků a přání zákazníků. Aby byl podnik úspěšný, musí znát, kdo kupuje jeho výrobky, co je přesně zákazníky poptáváno a také kdy nakupují. Druhým prvkem v okolí podniku je trh odbytový neboli prodejní. Třetím prvkem v okolí podniku je vliv konkurence, která se vyskytuje ve více podobách. Uherek zmiňuje konkurenci substitutů, přičemž substitut je takový výrobek, který svými vlastnostmi může nahradit výrobek žádaný. Dalšími typy konkurence jsou konkurence mezi dodavateli a konkurence dodavatelem novým. Příčinu v jednání kupujících můžeme hledat v činnostech, vedoucích k uspokojování potřeb. Analýza lidské potřeby je vlastně analýzou její naléhavosti. Čtvrtým prvkem v okolí podniku je veřejnost. Do této skupiny spadají např. finanční instituce, sdělovací prostředky, orgány místní samosprávy a zájmová sdružení. Veřejnost se směny přímo neúčastní, ale také může významně ovlivnit zvýšení nebo snížení poptávky po produktu. Např. stát negativně ovlivňuje poptávku po tabákových výrobcích zvyšováním spotřební daně.

Birnerová a Král' (2010, s. 132) uvádějí doporučený postup, který by měl být dodržován při realizaci analýzy příležitostí a hrozeb:

### **1. Identifikace příležitostí a hrozeb**

Jak již bylo řečeno, aby podnik mohl příležitostí využít, musí je nejprve identifikovat. Příležitosti podnik nalézá především tam, kde se nachází zákazníci s neuspokojenými potřebami. Hlavním problémem pro identifikaci příležitostí a hrozeb je to, že je podnik nemůže svými aktivitami nijak ovlivnit. Jejich existence je odvozena od aktivit konkurence.

### **2. Analýza příležitostí**

Protože ne všechny příležitosti jsou stejné, je potřeba je klasifikovat. Marketingové příležitosti je možné klasifikovat z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Přitažlivost (atraktivitu) příležitosti podnik hodnotí z hlediska jejího možného přínosu pro podnik. Pro toto hodnocení je doporučováno použít stupnici v rozmezí jedna až pět, přičemž pět bodů znamená největší přitažlivost příležitosti pro podnik. Pravděpodobnost úspěchu bude záviset od obchodní síly podniku a také od obchodní síly konkurentů. Nejúspěšnější bývá ten podnik, který dovede uspokojovat potřeby zákazníka po dlouhý čas. Pro hodnocení pravdě-

podobnosti úspěchu je vhodné použít hodnoty v rozpětí nula až jedna. Hodnotu jedna zvolíme tehdy, pokud bude pravděpodobnost úspěšné realizace příležitosti sto procent. Pro posouzení příležitostí z hlediska jejich přitažlivosti i pravděpodobnosti úspěchu je vhodné provést součin hodnot těchto dvou hodnocení.

### **3. Analýza ohrožení**

Tak jako jsou klasifikovány příležitosti, tak stejně by měly být klasifikovány i ohrožení neboli hrozby. I hrozby jsou klasifikovány podle dvou faktorů, podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Princip hodnocení je stejný jako u analýzy příležitostí. Bodová hodnota pět znamená největší závažnost, a pokud víme, že ohrožení sto procentně nastane, pro faktor pravděpodobnost výskytu zvolíme hodnotu jedna.

### **4. Vytvoření matice příležitostí**

Pro zhodnocení příležitostí je vhodné použít matici příležitostí. Pokud vytvoříme kombinaci dvou základních stavů přitažlivosti a dvou základních stavů pravděpodobnosti úspěchu, můžeme jednotlivé příležitosti rozdělit do polí matice. Matice slouží manažerům pro určení příležitostí, kterými stojí za to se nyní zabývat a také ty příležitosti, které je třeba sledovat pro jejich budoucí příznivý vývoj.

### **5. Vytvoření matice ohrožení**

Je využit stejný postup jako u matice příležitostí. Pokud vytvoříme kombinaci dvou základních stavů závažnosti a dvou základních stavů pravděpodobnosti výskytu, je možné dané ohrožení a hrozby do matice roztřídit. Manažeři by měli věnovat pozornost především těm ohrožením, které mají vysokou pravděpodobnost výskytu a mohly by proto podnik výrazně ohrozit.

#### **4.2.1 Vnitřní silné a slabé stránky ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením**

Velmi se mi líbilo zdůraznění vzájemné propojenosti těchto dvou složek, na které poukazuje Horáková (2003, s. 40). Jistě, že je pro podnik vhodná analýza silných a slabých stránek, dále také analýza hrozeb a příležitostí. Ale nezbytností je také komplexní posouzení všech jednotlivých faktorů a zkoumání jejich vzájemných vlivů. Důležité je tedy především reálné ocenění všech faktorů ve vzájemných souvislostech. Což znamená sledování silných a slabých stránek a jejich strategický dosah ve

vztahu k příležitostem a ohrožením. Dále také správné zhodnocení vnitřních podmínek ve vztahu k faktorům vnějšího prostředí s cílem nalezení optimálního spojení a využití.

„Poznání vnějších podmínek prostředí umožní správné zhodnocení vlastních sil a nalezení optimálního způsobu využití vznikajících příležitostí a odvrácení možných hrozeb se záměrem nalézt prokazatelnou konkurenční přednost a případné mezery na trhu, které lze nabídkou výrobků vyplnit.“ (Horáková, 2003, s. 40)

## 5 KONKURENČNÍ POZICE PODNIKU (GE MATICE)

Hron a Tichá (2014) definují GE matici jako alternativní přístup k analýze portfolia. Jedná se tedy o devíti buněčnou matici o dvou dimenzích, kdy postavení strategické podnikatelské jednotky je posuzováno z hlediska atraktivnosti trhu a z hlediska konkurenčního postavení na trhu. Každá z těchto dimenzí je souhrnem několika faktorů. GE matice je vhodná pro komplexní hodnocení situace podniku, kde je třeba širší úhel pohledu. Tento fakt, týkající se komplexního hodnocení, si uvědomila firma General Electric a šetření založila, jak uvádí Horáková (2003, s. 40), na skutečném principu více faktorové portfoliové matice. Dále Hron a Tichá uvádějí, že devět políček v rámci matice je sdruženo do tří zón.

Příčemž **první zóna** skládající se ze tří políček v levém horním rohu matice je charakterizována vysokou atraktivitou odvětví a příznivou konkurenční pozicí. Pro tuto zónu platí strategická doporučení růst a budovat, prioritní jsou investice. Může se jednat o výdaje na zdokonalování produktů, propagaci nebo posílení prodejních cest. Podnik je připravený na to získat výhodné postavení. Podrobnější popis významu všech polí matice uvádí Birnerová a Král' (2010):

- Pole 1 = Strategie zaměřené na ochranu pozice (cílem je zabezpečit růst podniku investováním v maximální míře a soustředit se na udržení konkurenční výhody)
- Pole 2 = Strategie zaměřené na výběrové investování do rozvoje (investice do nejatraktivnějších segmentů, schopnost čelit konkurenci, zvyšovat zisk růstem produktivity)
- Pole 3 = Strategie zaměřené na investování do rozvoje (cílem je pokusit se o vedoucí postavení na trhu, posílení slabých stránek)

Za **druhou zónu** v matici jsou považována tři pole, rozmístěná po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu. V matici jsou tato políčka znázorněna bílou barvou. Pro tuto zónu platí, že podnikatelské aktivity se zde těší průměrné pozornosti a převažuje zde strategie udržovací.

- Pole 4 = Strategie zaměřené na ochranu a přehodnocování pozice (klíčové je soustředit se na okamžité příjmy a chránit silné stránky)



- Pole 5 = Strategie zaměřené na výběrové investování a tvorbu příjmů (cílem je ochrana současného výrobního programu a investování do takového segmentu, který je výnosný a málo riskantní)
- Pole 6 = Strategie zaměřené na výběrové investování (cílem je specializovat se podle schopností podniku, soustředit se na překonání slabých stránek, ústup z trhů, které nemají perspektivní růst)

**Třetí zónou** jsou pole očíslovaná čísla čtyři, pět a šest, nacházející se v pravém dolním rohu. Strategickým doporučením je ukončení činnosti podnikání. Těmto strategickým podnikatelským jednotkám chybí výhoda atraktivity odvětví i konkurenční schopnosti podniku, proto další uvolňování finanční zdrojů jednoznačně není doporučováno.

- Pole 7 = Strategie zaměřené na restrukturalizaci a upřednostňování tvorby příjmů (cílem je chránit postavení v nejziskovějších segmentech, zvyšovat úroveň produktů a minimalizovat investice)
- Pole 8 = Strategie zaměřené na omezení rozvoje (doporučeno expandovat jen v případě malého rizika, minimalizovat investice, racionální rozhodování)
- Pole 9 = Strategie zaměřené na sbírání úrody (cílem je maximalizovat příjmy z prodeje, snižovat fixní náklady, neinvestovat a ve vhodnou chvíli ustoupit z trhu)

„Atraktivita odvětví může být vyjádřena velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností poptávky, povahou konkurence, technologickým vývojem, státní regulací nebo citlivostí vůči ekonomickým vlivům.“ (Birnerová, Král', 2010, s. 194)

Konkurenční pozici podniku je dle Birnerové a Krále (2010) možné vyjádřit podílem podniku na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, loajalitou zákazníků, zkušenostmi vykonávání marketingu v dané oblasti podnikání a strukturou finančních zdrojů.

Zdrojem informací jsou pro model GE tzv. „soft data“, které jsou relativně snadně dostupné a vyjadřují informace určitých odborníků. Stejně jako u modelu BCG je zdrojem informací člověk neboli subjekt. Birnerová a Král' (2010) tvrdí, že východiskem pro vytvoření modelu GE je speciální tabulka, která slouží k zaznamenávání hodnot faktorů atraktivity odvětví a konkurenční pozice podniku. Současně je nutné, aby každá ze stanovených hodnot měla také svoji váhu, a tím je vyjádřen relativní

význam faktoru. Součet vah všech faktorů musí být roven jedné. Celková míra atraktivity trhu nebo konkurenční pozice podniku je dána celkovým součtem všech součinnů hodnot jednotlivých faktorů a vah, které jim odpovídají. Podle Horákové (2000) jsou výsledné hodnoty obou dimenzí základem pro umístění klasifikované strategické podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s devíti poli. Rozměr obou dimenzí se pohybuje v rozmezí od jedné do pěti, přičemž hodnota pět znamená vysokou atraktivitu trhu a silné konkurenční postavení. Na vertikální ose je znázorněna atraktivita trhu a na ose horizontální je konkurenční postavení podniku. Umístění strategické podnikatelské jednotky je znázorněno bodem, který znázorňuje hodnotu zjištěnou více faktorovým hodnocením. Kružnice opsaná tomuto bodu vyjadřuje velikost trhu.

„Model GE je východiskem pro uvažování řady faktorů v rámci konkrétních podmínek. Představuje realističtější hodnocení, dovoluje širší posouzení a lépe osvětluje důležitost podmínek při formulování strategií. Je možné uplatnit individuální přístup.“ (Horáková, 2000, s. 98)

Pro zdokonalení marketingových plánovacích prací je využíváno také matic v rámci „Directional Policy Matrix“, které mají podobný analytický rámec jako GE matice. Horáková (2000) představuje dvě matice, přičemž první má také devět polí a je vybudovaná na síle jednotky a atraktivitě jejího trhu. Obě tyto dimenze obsahují řadu faktorů Základem pro volbu strategie je zejména atraktivita jednotek pro trh. Druhá matice respektuje dimenze konkurenční způsobilosti podniku a budoucí výnosnost. Na rozdíl od matic GE, která strategicky využívá tři oblasti, tato matice obsahuje zdokonalení strategického marketingového uvažování využíváním všech devíti pozic matice.

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části mojí bakalářské práce se věnuji problematice marketingu. Na začátku práce je uvedeno více jeho definic, od různých autorů. Za zajímavou považuji definici od Kozáka a Staňkové, která říká, že autentický marketing není umění prodat, ale rozpoznat, co vyrábět. Věnuji se také problematice konkurenční výhody a konkurenční strategie. Z této části práce vyplývá, že pro podnik je rozhodující získat určitou konkurenční výhodu na trhu, jedině tak bude moci konkurovat ostatním podnikům. Poté, co se podnik rozhodne, v jakém odvětví bude podnikat a co bude zákazníkům nabízet, měl by zvolit konkurenční strategii. Popisují tři základní konkurenční strategie, které může podnik aplikovat.

Druhá kapitola této práce je věnována marketingovému mixu. Prostřednictvím marketingového mixu firma určuje, jakými metodami bude dosaženo stanovených cílů. Tento model popisuje pozici produktu pomocí čtyř, velmi známých parametrů. A to produkt, cena, místo a reklama. I všechny tyto jednotlivé parametry jsou níže podrobně popsány. Dále je zmiňován hlavní problém marketingového mixu, jehož podstata spočívá v zaměňování pojmů. Marketingový mix je určitá taktika, nikoli základ marketingové strategie. Hovoří se i o dalším problému, a tím je přílišná statická marketingového mixu, až stereotypnost. V dnešní době je kladen důraz na nápaditost a inovativnost. Produkt je blíže definován jako to, co získáme nějakou výměnou a to, co je objektem směny. Následně je uvedena charakteristika služeb, která může produktem být také. V této části je zdůrazněna užitá hodnota produktu, která se může lišit pro různé skupiny zákazníků. Podrobně se také věnuji jednotlivým fázím životního cyklu produktu. I další parametry marketingového mixu jsou v teoretické části podrobně charakterizovány. Součástí teoretické části je i marketingová situační analýza. V této části je blíže specifikováno pět základních kroků při provádění této analýzy podle Zapletalové (2006). Součástí marketingové situační analýzy je definování podnikového prostředí. Konkrétněji je definováno podnikatelské prostředí, na které může být nahlíženo ze dvou úhlů pohledu. Dále se v této části věnuji problematice mikroprostředí a makroprostředí podniku. Čtvrtá kapitola pojednává o SWOT analýze, která mě velmi zaujala, a hledání informací na toto téma mě velmi bavilo. Opět jsou konkrétněji popisovány všechny složky této analýzy a také pozitivní i negativní vlastnosti této komplexní analýzy. Poslední kapitola popisuje problematiku GE matice neboli analýzu konkurenční pozice podniku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.

Montgas, a.s. je akciová společnost se sídlem v Hodoníně, zabývající se montáží, revizemi a opravami plynových zařízení. Dále také výrobou regulačních stanic plynu. Tato společnost byla založena 1.7.1997 a její vznik je datován k 1.9.1997, kdy došlo k transformaci a ze společnosti Montgas, s.r.o. a vzniká právě společnost Montgas, a.s. Stává se universálním právním nástupcem zaniklé společnosti a přebírá veškeré pohledávky i závazky. Montgas, a.s. je jednou z nejstabilnějších společností v oblasti plynárenství v České republice a má velmi dobré postavení na trhu. Důkazem může být např. získávání zákazníků i v regionech Jihočeské a Západočeské plynárenské, a.s.; Východočeské plynárenské, a.s. a Severomoravské plynárenské, a.s. V roce 2003 byla zahájena strojírenská výroba, montáž a kompletace souprav průmyslových armatur. Roku 2004 první certifikace v procesu svařování a roku 2006 získání certifikátu environmentálního systému řízení. V roce 2007 byla na Slovensku založena dceřiná společnost Montgas Slovakia, s.r.o. Jedná se, jak již bylo řečeno, o stabilní společnost, která má vlastní areál s výrobními a skladovacími prostory, opravárenské autodílny a administrativní budovu. Také vlastní dopravní prostředky pro montážní práce, dále svářečské přístroje pro svařování nejnovějších technologií, např. LPE. K využití marketingové příležitosti došlo zavedením technologie tryskání a nástřikem speciální povrchové úpravy PROTEGOL, čímž byla zvýšena kvalita produktů a také byl rozšířen sortiment nabízených služeb.

Společnost Montgas, a.s. realizuje své zakázky převážně na území České republiky. Proto trh nebude analyzován z pohledu mezinárodního, ale budu se zaměřovat pouze na prostředí tuzemského trhu.

V současné době má společnost zaveden integrovaný systém řízení jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001:2009, environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005 a systém dodržování kontroly a bezpečnosti ČSN OHSAS 18001:2008. Dále je také držitelem certifikátu pro výrobu tlakových zařízení dle směrnice Evropského parlamentu 97/23/ES.

Co se týká vývoje počtu zaměstnanců, je z tabulky evidentní, že má tento vývoj neustále klesající charakter. Zatímco v roce 2008 zaměstnávala firma 96 zaměstnanců, do roku 2013 klesl tento počet o třináct, na 83 zaměstnanců. Můžeme tedy konstatovat, že společnost Montgas, a.s. je z hlediska velikosti středně velkým podnikem.

**MONTGAS, a.s. realizuje tyto činnosti:**

- výroba, rekonstrukce, servis regulačních stanic plynu
- výstavba a rekonstrukce plynovodů
- plynovodní přípojky
- výstavba vodovodů a kanalizací
- výstavba kotelen
- dodávky výměňkových stanic
- domovní instalace vodo-topo-plyn
- povrchová úprava armatur Protegol
- odečty stavu a výměny plynoměru

Vize společnosti je dodržování nejvyšších standardů v oblasti kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

**Strategie vedení společnosti je následující:**

- Dosahovat nejvyšší kvality výroby a prováděných prací.
- Řídit se pravidly pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zajistit ochranu životního prostředí při provádění prací.
- Řídit se platnou legislativou, technickými předpisy a požadavky zákazníků.
- Chránit majetek a pověst společnosti. Budovat stabilní společnost.
- Udržovat korektní vztahy ve vedení společnosti, se zaměstnanci a zákazníky.
- Trvale zajišťovat stabilitu společnosti.
- Posilovat postavení společnost na trhu a získávat další možnosti rozvoje.

## 8 MARKETING

### 8.1 Konkurenční výhoda společnosti

Vedení společnosti Montgas, a.s. považuje za svoji přední konkurenční výhodu především vysoké nároky na specializaci prováděných činností, dále odbornost a technickou způsobilost svých zaměstnanců. Způsobilost je prokazována nejrůznějšími osvědčeními, oprávněními a certifikacemi pracovníků pro montáže, opravy a revize vyhrazených plynových, elektrických, tlakových a zvedacích zařízení. Většina firem, působících na trhu těmito certifikacemi většinou není vybavena, proto má společnost Montgas, a.s. jednoznačnou konkurenční výhodu, úsilím společnosti je totiž realizace činností pro specializovaný plynárenský průmysl. Pokud se tedy společnost Montgas, a.s. setká ve výběrovém řízení s firmami, které nejsou natolik specializované, Montgas, a.s. dokáže investora zaujmout nabízenou škálou služeb a jejich prokazatelnou kvalitou. Je nutné podotknout, že získání této konkurenční výhody způsobuje nárůst nákladů společnosti. Náklady souvisejí např. s každoročním školením zaměstnanců, kdy se jedná se o částku půl až tři čtvrtě milionu ročně. Od této konkurenční výhody společnosti je odvozena také konkurenční strategie. Podle mého názoru, společnost jasně využívá strategii diferenciaci, tedy odlišení se od ostatních firem velmi specifickou činností. Dále je uplatněna konkurenční strategie úzké specializace. Jak již bylo řečeno, oblast plynárenství je velmi netradiční a úzký segment stavební výroby, velmi náročný na realizaci činností z důvodu nutnosti nejrůznějších certifikací. Ne všechny společnosti dokáží plnit tak úzce specializovanou činnost.

#### 8.1.1 Certifikace společnosti Montgas, a.s.

Jak je uvedeno v dokumentech společnosti, týkajících se její politiky, nedílnou součástí je péče o ochranu životního prostředí a vytváření podmínek k zajištění bezpečnosti práce. Permanentním pozitivním dopadem je nejen snížení znečištění okolní krajiny, ale také vytváření předpokladů pro trvale udržitelný rozvoj regionu. Nedílnou součástí aktivit společnosti Montgas, a.s. se tedy stalo zavedení environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001, dále zavedení managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy ČSN OHSAS 18001, který úzce souvisí se systémem managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001.

## 9 MARKETINGOVÝ MIX

### 9.1 Produkt

Společnost Montgas, a.s. realizuje jak hmotné, tak nehmotné produkty neboli služby. Za nejčastější produkt této firmy se dají považovat stavby, které společnost zajišťuje. Pro realizaci staveb je nezbytné doručení vhodných komponentů, např. potrubí, ale také provedení povrchových úprav, např. vyhloubení koryta určeného pro potrubí. Součástí je i zavedení potrubí do koryta, jeho zprovoznění a předání stavby investo- rovi. V oblasti staveb tak dochází k propojení hmotného produktu i služeb, přičemž za službu je považováno právě vyhloubení koryta a zprovoznění umístěného potrubí.

Druhým důležitým typem produktu jsou pro společnost regulační stanice plynu. Podle obdržených požadavků na regulační stanici definovaných v projektu je vyroben finální produkt, který je zákazníkovi prodán. Součástí je mnohdy opět i prodej služ- by, která je s produktem úzce spojena, např. zprovoznění regulační stanice plynu.

Třetím typem produktu, který Montgas, a.s. nabízí, jsou tzv. technické služby. Kon- krétněji se jedná o výměny plynoměrů malooběratelům a domácnostem. Tato čin- nost je nazývána tzv. cejchovní výměnou. Jedná se o to, že každý plynoměr má ži- votnost asi deset let, proto je ročně kontinuálně vyměňováno několik set tisíc plyno- měřů v celém Jihomoravském kraji právě společností Montgas, a.s. Další činností, která spadá do technických služeb, jsou také odečty plynoměrů. Tato činnost je ne- zbytná pro to, aby plynárna mohla posílat faktury za odběr plynu svým spotřebite- lům, jedná se o outsourcing, který společnost Montgas, a.s. vykonává. Tato služba je opět prováděna technicky způsobilými zaměstnanci, kteří přicházejí do domácností stavy plynoměrů odečítat. Pokud bychom tedy hlavní produkty společnosti chtěli shrnout, jedná se o výstavby inženýrských sítí, výstavby a rekonstrukce regulačních stanic plynu, výstavby vysokotlakých, středotlakých a nízkotlakých plynovodů a plynovodních přípojek, instalace topení v domech, bytech, v průmyslových podni- cích a technické služby. Dále jsou společností nabízeny služby v oblasti dopravy, jeřábnické služby, povrchová úprava jednotlivých komponentů a jejich nástřiky.

Hmotné produkty, které firma vyrábí, a nejsou součástí staveb, jsou dálkové plyno- vody, kotelny, regulační přístroje pro rozvod tepla, regulační přístroje pro zařízení s olejovým teplotním médiem, regulátory teploty plynů, izolace PROTEGOL, regulátory vlhkosti nebo také transformovny. V tabulce jsou uvedeny nejvýznamněj-



ší zakázky, jinými slovy realizované produkty, společnosti Montgas, a.s. za rok 2014. Nejvýznamnější zakázkou byla pro společnost rekonstrukce měřicí stanice plynu v Rohatci na Hodonínsku. Cena této zakázky přesáhla dvacet osm milionů korun. Tato rekonstrukce trvala asi devět měsíců a zákazníkem byla společnost Jihomoravská plynárenská Net, s.r.o.

Tabulka 3-Přehled významných zakázek společnosti Montgas,a.s.

Místo stavby	Druh	Objem v Kč bez DPH	Doba realizace	Investor
Bojkovice	Reko VTL TU 60114	2 168 153 Kč	05/2013-04/2014	JMP Net, s.r.o.
Hodonín	Reko MS Hodonín, Bří. Čapků, I.et.	16 046 994 Kč	06/2013-06/2014	JMP Net, s.r.o.
Hodonín	Reko MS Hodonín, Bří. Čapků, III.et.	17 342 206 Kč	09/2013-09/2014	JMP Net, s.r.o.
Rohatec	Reko MS Rohatec, ul Hodonínská	28 150 000 Kč	09/2013-06/2014	JMP Net, s.r.o.
Podivín	Reko MS Podivín, IV.etapa	9 249 473 Kč	09/2013-06/2014	JMP Net, s.r.o.
Podivín	Reko MS Podivín II. etapa	7 970 000 Kč	09/2013-06/2014	JMP Net, s.r.o.
Podivín	Reko MS Podivín III.etapa	8 489 902 Kč	04/2014-09/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Kyjov	Reko NTL Kyjov, ul. Brandlova	9 960 000 Kč	07/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Velké Bílovice	Reko MS Bílovice, Mírová	2 775 699 Kč	07/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Velké Němčice	Reko VTL TU V. Němčice-Pohořelice	2 326 245 Kč	07/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Břeclav	Reko MS Břeclav-Sokolov.	7 158 000 Kč	07/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Břeclav	Reko MS Břeclav, Národních Hrdinů	1 914 469 Kč	07/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Pohořelice	Reko 2 VTL TU Pohořelice-Nová Ves	1 975 072 Kč	15.10.-15.12.2014	MND, a.s.
Dambořice	Rozšíření KS Dambořice, technolog. část	1 484 000 Kč	08/2013-04/2014	JMP Net, s.r.o.
Blučina	Reko VTL RS Blučina, U Zbrojnice	5 245 000 Kč	08/2013-01/2014	JMP Net, s.r.o.
Světlá nad Sázavou	Reko RS Světlá nad Sázavou - Pravý břeh	6 198 443 Kč	08/2013-06/2014	VČP Net, s.r.o.
Novosedly nad Nežárkou	VTL RS Novosedly nad Nežárkou Q 1500/2/1-440	3 219 000 Kč	11/2013-05/2014	E.ON ČR, a.s.
ČZ Strakonice	Ochoz.VTL RS, nová VTL RS Q1200/2/2-440 - dopojení plynovodů	2 271 490 Kč	11/2013-03/2014	PRIMA,a.s.
Skalka	REKO VTL RS Q1200/2/2-440 + MO G160	5 447 557 Kč	03/2014-09/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Rohatec - Kolonie	REKO VTL RS Q4000/2/1-440+ MO G40	6 532 658 Kč	03/2014-08/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Praha-Jahodnice RS č.344	VTL RS Q = 3000/2/1-440PF	6 131 995 Kč	05/2014-08/2014	PPSD, a.s.
Praha-Hostivař	VTL RS č. 337 Praha - Pivovar Hostivař	8 105 301 Kč	07/2014-10/2014	PPSD, a.s.
Vysoké Mýto	Reko VTL RS Vysoké Mýto ul. Vraclavská	4 967 815 Kč	07/2014-09/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Slavičín - město	Reko VTL RS Slavičín - město Q 4000/2/1-440	4 082 193 Kč	04/2014-08/2014	TECHKO spol. s r.o.
Pardubice-Popkovice	Technologie VTL RS Q 2000/2/1-440	4 463 409 Kč	06/2014-08/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Nelahozeves 1	VTL RS Q 4000/2/1-440	2 180 442 Kč	06/2014-08/2014	TIMA, spol. s r.o.
Moravské Budějovice	Reko STL RS Moravské Budějovice - Šustova	3 654 955 Kč	06/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Lednice	Reko VTL RS Lednice - HI. 2	3 999 780 Kč	06/2014-10/2014	RWE GasNet, s.r.o.
Bělá nad Radbuzou	Rekonstrukce obchodního měření - PS Bělá nad Radbuzou	2 972 940 Kč	06/2014-08/2014	NET4GAS s.r.o.
Břežnice	Rekonstrukce obchodního měření - PS Břežnice	2 954 766 Kč	06/2014-08/2014	NET4GAS s.r.o.

Význam zkratk je následující:

- Reko VTL TU = Rekonstrukce vysokotlakých trasových uzávěrů
- Reko MS = Rekonstrukce místní sítě

- Rozšíření KS = Rozšíření kompresní stanice
- Reko obchod. měření PS = Rekonstrukce obchodního měření, předávací stanice

Hodnocení poskytovaných služeb za rok 2014 společností Montgas, a.s. provedla společnost Jihomoravská plynárenská, a.s. Ze zprávy o hodnocení vyplývá, že průběh staveb jako produktu i bezpečnost a ochrana zdraví při práci, je u analyzované společnosti velmi kvalitní a bezproblémový. Organizačně technická kritéria byla celkově splňována na 99,1% a bezpečnost práce na 98,7%. Přesto, že hodnocení bylo ve všech úrovních velmi vysoké, nejvíce bodů při hodnocení organizačně technického kritéria firma ztratila u kvality zemních prací. Jak vyplývá z oficiální zprávy o hodnocení, v části bezpečnost a ochrana zdraví při práci podnik Montgas, a.s. ztratil nejvíce bodů v kategorii nakládání s odpady. Je zde myšleno jejich třídění a následná předávka k likvidaci.

Toto hodnocení má pro společnost velmi pozitivní vliv, na základě něj může vedení uvažovat o zlepšení a zkvalitnění nejhůře bodovaných úrovní. Velmi oceňuji, z hodnocení vyplývající, sto procentní dodržování termínu předání díla. Tento faktor považuji za zásadní při jakémkoli typu obchodu a i vedení společnosti velmi usiluje o jeho bezpodmínečné dodržování. V následující tabulce je k vidění podrobné hodnocení všech kategorií poskytovaných služeb.

*Tabulka 4-Hodnocení zhotovitele staveb (Montgas, a.s.) investorem JMP, a.s.*

<i>P.č.</i>	<i>Organizačně-technická hodnotící kritéria</i>	<i>Max. bodů</i>	<i>Body</i>	<i>%</i>
1	Stav použitého materiálu	1125	1125	100
2	Kvalita zemních prací	875	839	95
3	Kvalita montážních prací	1125	1125	100
4	Přípravné práce a předání staveniště	225	218	96,8
5	Dostupnost stavbyvedoucího, PD a WPS	225	219	97,3
6	Dodržování lhůt a předpisů, změny	225	218	96,8
7	Přejímka, kompletnost, připravenost	450	428	95,1
8	Termín předání díla dle SOD	4500	4500	100
	<b><i>Celkový počet dosažených bodů</i></b>	<b>8750</b>	<b>8672</b>	<b>99,1</b>

<i>Hodnocení BOZP</i>				
1	Zajištění bezpečnosti při práci ve výkopu	850	841	98,9
2	Používání OOPP	880	877	99,6
3	Zajištění bezpečnosti při práci ve výšce	285	285	100
4	Odborná a zdravotní způsobilost	440	438	99,5
5	Zpracování, předání a dodržování dokumentace k zaj. BOZP	440	435	98,8
6	Nakládání s chemickými látkami a přípravky	440	433	98,4
7	Nakládání s odpady (třídění, předávání k likvidaci)	440	418	95
	<b>Celkový počet dosažených bodů</b>	<b>3775</b>	<b>3727</b>	<b>98,72</b>

## 9.2 Cena

Protože je firma Montgas, a.s. firmou stavební, nerozlišuje maloobchodní a velkoobchodní cenu. Cena pracovníka neboli hodinová sazba, která se týká prováděných služeb (montáže), je tvořena jeho mzdou a výrobně správní režií, což je většinou částka pohybující se okolo šesti set osmdesáti korun za hodinu.

Pokud se budeme věnovat ceně kalkulované za prováděné stavby, je povinností této společnosti se účastnit výběrových řízení. Tato výběrová řízení jsou realizována elektronickou formou pomocí speciálního serveru, kde všichni investoři zveřejňují podmínky pro realizaci zakázky. Společnost Montgas, a.s. následně obdrží zadávací dokumentaci, resp. výzvu k účasti ve výběrovém řízení. Všichni investoři, vystupující na tomto serveru jsou pro společnost současně partnery. Pokud má Montgas, a.s. o tuto zakázku zájem, do výběrového řízení se přihlásí. Nutností je však splnění kvalifikačních podmínek a doložení požadovaných dokumentů. Poté společnost vypracuje cenovou nabídku, která je složena z tzv. výkazu výměr. Jedná se o soubor tabulek, ve kterých jsou zaznamenávány všechny prováděné činnosti a jejich kalkulace. Součástí tabulek je samozřejmě vyčíslení počtu jednotlivých součástí a výsledná částka. Tyto mnohastránkové dokumenty jsou tedy společností zpracovány, je vykalkulována celková částka zakázky a tato cenová nabídka je vložena na již zmíněný elektronický server. Někdy je tento server nazýván elektronickou aukční síní. K určitému datu a času je tato aukce spuštěna, přičemž účastníci výběrového řízení se snaží tuto aukci vyhrát. K tomu je nezbytné nabízenou cenu zakázky co nejvíce snižovat a přizpůsobovat se cenám konkurence. Tyto aukce jsou, jak uvádí výrobně technický ředitel, různé. Jedná se např. o holandskou aukci, Nipon nebo Erma.

Pokud bychom chtěli na tvorbu ceny této společnosti aplikovat příhodnou strategii, domnívám se, že by se jednalo o konkurenčně orientovanou tvorbu ceny, kde jsou ceny společnosti odvozeny od cen konkurentů na trhu. Toto je totiž podmínkou pro možnost získání zakázek a vytváření konkurenceschopnosti, jak již bylo zmíněno.

Dále je pro tuto společnost typická poptávkově orientovaná tvorba ceny, a to z toho důvodu, že ceny společnosti se často musejí přizpůsobovat právě požadavkům zadavatele zakázky, který často nastavuje horní cenový limit.

### 9.3 Místo

Místo neboli prostor je dalším prvkem marketingového mixu. Protože společnost Montgas, a.s. působí ve velmi specifické oblasti stavebnictví, není zde místo bráno zcela tradičně. Společnost sice komponuje jednotlivé produkty přímo v místě sídla firmy, ale následně jsou tyto produkty převáženy na místo realizace zakázky. Společnost nemá prodejnu, kde by součástky nabízela. Ale spolupracuje se společností GAS, a.s., která sídlí hned vedle ní a právě ta realizuje přímý prodej na prodejně.

Jak bylo řečeno, společnost se musí řídit místem nebo regionem, ve kterém je zakázka realizována. Proto společnost musí počítat se nárůstem nákladů, pokud se jedná o vzdálený region. Společnost musí zajistit dopravu materiálu, zaměstnanců, ale také pobyt zaměstnanců v místě výkonu činnosti na dobu nezbytně nutnou. Proto musí být pečlivě zváženo, jestli je pro firmu ve vzdáleném místě zakázku ještě výhodné realizovat. V případě, že konkurent má sídlo v Hradci Králové a místo zakázky je také v tomto místě, pak může kalkulovat zisk deset až patnáct procent. Zatímco pro společnost Montgas, a.s. by byl zisk na této zakázce kalkulován okolo osmi procent. A to právě kvůli nákladům, souvisejících se vzdálenou lokalitou.



*Obrázek 1-Zasedací místnost společnosti Montgas, a.s.*

Distribuční kanály jsou definovány jako způsoby, jakými se dostane produkt ke koncovému spotřebiteli. Proto můžeme říci, že distribučními kanály pro tuto firmu jsou dopravní prostředky, které mají za úkol suroviny i zaměstnance dopravit na místo. V tomto případě se jedná o přímý prodej, kdy výrobce prodává produkt (regulační stanice plynu) přímo spotřebiteli, kterou může být např. obec. Tato společnost využívá jako distribuční kanál také internet, kde prostřednictvím svých internetových stránek nabízejí produkty i služby spotřebiteli. Internet se v tomto případě stává prodejním místem. Firma Montgas, a.s. využívá přímých distribučních cest. Což znamená, že produkty jsou prodávány prostřednictvím osobního kontaktu se společnostmi, telefonem nebo elektronickými prostředky. Jak bylo prokázáno mnohými výzkumy, právě přímé distribuční cesty jsou vhodné pro průmyslové a stavební firmy, z důvodu velké potřeby informací o produktu, odbornosti a také jistoty kvality. Protože společnost Montgas, a.s. nerealizuje prodej prostřednictvím maloobchodníků a velkoobchodníků, nemusí tedy s těmito členy distribuční cesty udržovat úzké partnerství. Většinou vztahy s obchodníky ovlivňují průběh prodeje.

## 9.4 Podpora

Firma Montgas, a.s. kvůli specifčnosti odvětví a také kvůli velmi specifickým spotřebitelům, kterými jsou často obce, nevyužívá mnoho reklam. Společnost není v situaci, kdy by potřebovala oslovovat zákazníka trendovými produkty. Důležitý je pro tuto společnost spíše intenzivní kontakt s investorem a zadavatelem zakázky. Právě dobré vztahy s investory a kvalitní předávání informací vede k požadovanému provedení zakázky a uspokojení potřeb investora. Mnohdy se jedná o velmi obtížnou činnost. Požadavky investora jsou sice rozhodující, ale mimo jiné jsou v dokumentu o zakázce uvedena vyjádření všech zúčastněných organizací. Jedná se tedy o splnění podmínek, které definují např. památkáři, archeologové nebo také správa a údržba silnic. Bez souhlasu těchto institucí často není možné stavbu vůbec začít realizovat. Proto se tato společnost účastní nejrůznějších workshopů, setkání a školení. Právě na těchto místech jsou získávány informace o nejnovějších trendech, jsou zde vytvářeny a udržovány vztahy mezi jednotlivými manažery společností, kteří jsou často obchodními partnery.

Avšak jedním z reklamních nástrojů této společnosti jsou kvalitně zpracované webové stránky, které jsou již dnes nezbytné pro konkurenci schopnost všech firem na trhu. Na těchto webových stránkách je uvedeno, jaké služby firma nabízí, jaké jsou její produkty, kontakt na vedení společnosti, certifikace společnosti a adresa sídla společnosti. Najdeme zde také přehled nejvýznamnějších zakázek, které Montgas, a.s. realizoval v předchozím kalendářním roce.



Obrázek 2-Reklamní předměty společnosti Montgas, a.s.

Montgas, a.s. sponzoruje také některé činnosti, ať už sportovní nebo společenské. Můžeme uvést například sponzoring hodonínských hokejistů, kdy se pak jméno společnosti objevuje na mantinelu hodonínského zimního stadionu. Firma dále zčásti sponzoruje místní raftařský klub, který je posledním rokem na velkém vzestupu a nemá dostatek finančních prostředků na profesionální vybavení. Každoročně jsou také sponzorovány již zmíněné společenské akce, letos se jednalo o některé koncerty a také o ples města Hodonína. Jméno společnosti se díky těmto akcím dostane do povědomí veřejnosti, i když jen malé procento z nich se pravděpodobně stane zákazníky společnosti Montgas, a.s. A to právě kvůli specifčnosti nabízených služeb a produktů. Jméno společnosti můžeme také často číst na cedulích, které informují o tom, kdo stavbu nebo výkop provádí. Sama toto výrazné označení často ve městě vídám a myslím, že i tento prvek může v důsledku působit jako reklama společnosti.

## 10 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

### 10.1 Okolí podniku

Již v teoretické části této práce bylo zmíněno, že pokud nahlížíme na podnikatelské prostředí ze statického pohledu, pak jej lze rozlišit do několika kategorií. První kategorií je okolí geografické, které ovlivňuje rozhodování o umístění podniku. Podnik Montgas, a.s. leží na okraji středně velkého města, které má asi dvacet dva tisíc obyvatel. Proto je dostupnost pro nákladní dopravu firmy ideální. S vhodnou lokalitou sídla firmy je úzce spjata také dostupnost pro zaměstnance, z nichž většina dojíždí. Sociální prostředí příliš tuto společnost neovlivňuje, protože jejími odběrateli nejsou fyzické osoby, ale většinou osoby právnické. Proto stárnutí obyvatelstva, náboženské zvyklosti, ani změny v populaci nepůsobí na Montgas, a.s. nijak zásadně. Co je však pro firmu podstatné, je vzdělanost obyvatel a zvyšující se schopnost mobility, protože právě zaměstnanci této společnosti musejí splňovat tyto předpoklady. Pro Jihomoravský kraj, přesněji Hodonínsko, je typická nadprůměrná nezaměstnanost. Tento faktor je příčinou ztížených podmínek pro přijímání nových zaměstnanců. Do přijímacích řízení je přihlašováno více uchazečů, jejichž kvalifikace je mnohdy nedostačující. Montgas, a.s. zaměstnává přes osmdesát zaměstnanců, kteří mají dvacet čtyři let stálý příjem, sociální podporu a čerpají zaměstnanecké výhody, proto je zájem o výkon povolání v této společnosti velký. Politické prostředí nemá zásadní vliv na činnost této společnosti, protože Montgas, a.s. neobchoduje se zahraničím. Proto např. podpora zahraničního obchodu ze strany vlády není pro Montgas, a.s. podstatná.

Dynamický pohled na podnikatelské prostředí je u této společnosti obtížně realizovatelný. Ano, Montgas, a.s. sleduje aktuální trendy v plynárenství a vztahy mezi energetickými společnostmi, protože ty jsou většinovým investorem. Jedná se o společnosti RWE, E.ON Česká republika a Pražská plynárenská Distribuce, a.s. Vůči těmto společnostem stojí Energetický regulační úřad, který definuje na období tří, čtyř nebo pěti let tzv. regulační období. Délka tohoto období je odvozována od nařízení vlády. Toto stanovené regulační období diktuje již zmíněným investorům podmínky prodeje a Energetický regulační úřad schvaluje např. navrhované ceny plynu. Dynamický pohled na okolní prostředí společnosti Montgas, a.s. spočívá tedy v neustálém a bed-



livém sledování nastavovaných podmínek Energetickým regulačním úřadem, který zásadně ovlivňuje chování investorů této společnosti.

## 10.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí je definováno jako odvětví, ve kterém firma podniká. Jedná se o všechny situace, které může firma svými činnostmi ovlivnit. Chování podniku není ovlivněno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů.

Firmu Montgas, a.s. zásobuje více než dodavatelů. Ti dodávají materiál, suroviny, nebo také internetové služby. Jsou rozděleni do několika kategorií podle dodávaných služeb, podle typu dodávek, podle délky období, po které jsou dodavateli společnosti Montgas, a.s. Začátkem každého roku je společností schvalován nový seznam dodavatelů na následující období. Tento seznam je sice schvalován vedením společnosti, ale rozhodující je hodnocení vedoucích jednotlivých středisek, kteří posuzují, jak byly služby dodavatelů kvalitní a zda byly plněny dodací lhůty. V následující tabulce jsou za každé středisko firmy uvedeni jen ti nejvýznamnější dodavatelé. A to z toho důvodu, že kdybych uvedla dodavatele všechny, jednalo by se o několikastránkový dokument.

Název střediska	Dodavatel	P/O*	Druh dodávky	
	Název			
<b>Sklady MTZ</b>	BMK Hodonín	O	Spojovací mat.	
	SAFEART Hodonín	O	Ochranné pracovní pomůcky	
	Profesionál Hodonín	O	Ruční materiál	
	FINTECs.r.o. St. Plzenec	O	Barvy, ředidla	
	TOP Centrum Bohdaneč	O	Stavební zařízení	
<b>Středisko RS</b>	UNIMONT Ledec n. Sázkou	O	Zemní a stavební práce	
	G.A.S. a.s. Hodonín	O	Materiál RS	
	Čevela Hodonín	O	Skelety RS	
	DEKRA Industrial s.r.o.	O	NDT práce	
	Zeman Zdeněk	O	Jeřábnické práce	
	HUTIRA Brno	O	Armatury	
	JET SERVIS Praha	O	Armatury	
	ELEXMONT Velké Bílovice	O	Rozvaděče	
<b>Středisko plynovodů</b>	Geodeta Kyjov	O	Geodetické práce	
	G.A.S. a.s. Hodonín	O	Materiál.	
	UNIMONT Ledec nad Sázkou	O	Zemní a stavební práce	
	DEKRA Industrial s.r.o.	O	NDT práce	

<b>Středisko plynovodů</b>	ZK Lankašová	O	Geodetické práce
	MND Hodonín	O	Geodetické práce
	PK-PROGEODEZIE	O	Geodetické práce
<b>Stř. hosp.správa</b>	MEGAVASTE Hodonín	O	Likvidace odpadů
	RENVODIN Hustopeče	O	Poradenství IMS
	ČVELA Hodonín	O	Stavební práce
	PECUCH Jan Čejkovice	O	Správa sítí
<b>Personalistika</b>	PŠURNÝ svářčeská škola	O	Svářčeské kurzy
	ČMS ZP	P	škol. BOZP, PO
	RENVODIN Hustopeče	O	BOZP, PO, legislativa
	AZ WELD STUHL	O	Svářčeské kurzy
	ASPP Praha	O	Odborná školení
	GAS Praha	O	Odborná školení
	Autoškola Šťastná	P	Školení řidičů
<b>Zámečnická výroba</b>	UNIIMPORT Praha	O	Armatury
	ZAK Hodonín	O	Armatury
	PETERS	O	Nátěrové hmoty

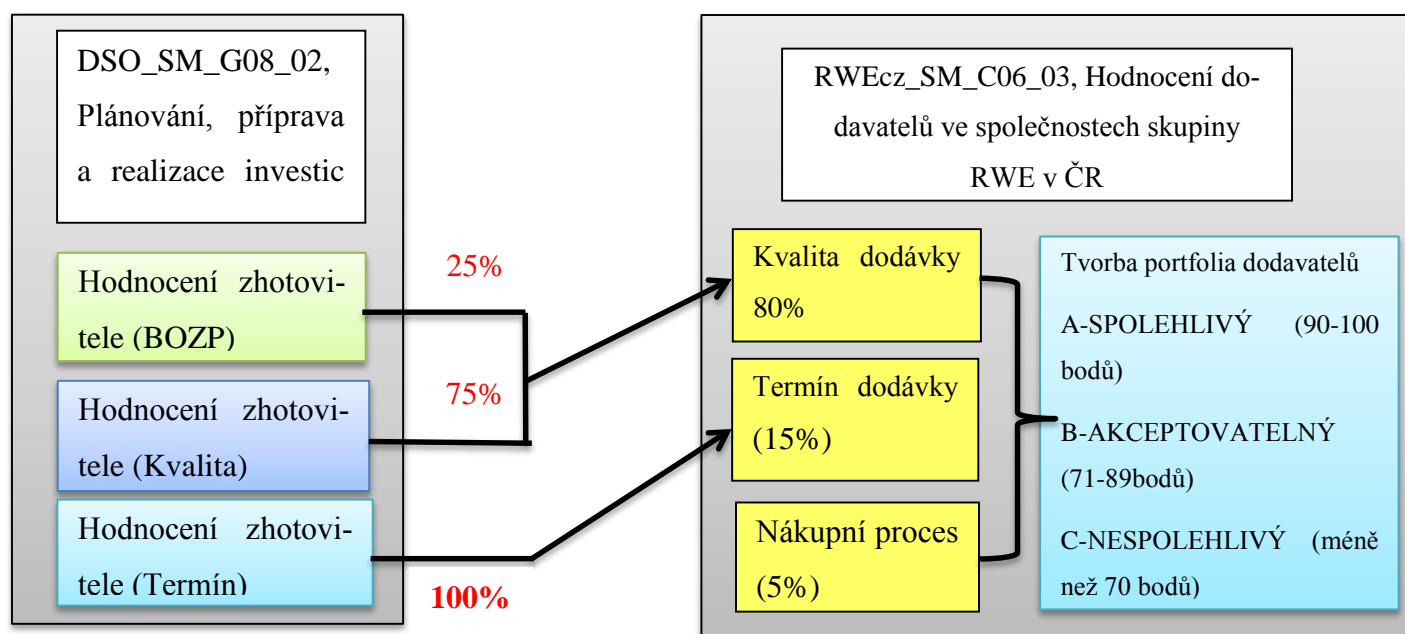
\*P/O = První nebo opakované hodnocení

Zákazníky společnosti Montgas, a.s. jsou většinou energetické společnosti, tedy právnické osoby, pro něž jsou stavěny plynovody, plynová zařízení nebo také realizovány technické služby, které byly podrobněji popsány v podkapitole Produkt. Všechny provedené stavby nebo vykonané služby jsou zákazníkem podrobně hodnoceny. Jedná se o sledování průběhu prováděných činností, ale také o závěrečné vyhodnocení po skončení prací. Výsledky hodnocení zákazníkem jsou zaznamenávány na centrálním úložišti, kde jsou data sumarizována. Prováděné hodnocení, kde má zákazník rozhodující roli, je považováno za velmi složitý proces. Každá firma má svůj originální způsob hodnocení výkonu. V případě této společnosti je výsledkem hodnocení tabulka, zahrnující hodnocení kvality práce, BOZP a dodržování environmentálních norem. Výsledné a konečné hodnocení společnosti Montgas, a.s. je následně převedeno i do celorepublikového měřítko, kde je společnost srovnávána s konkurencí.

Výsledné celorepublikové hodnocení společností za rok 2014 bylo zveřejněno v únoru roku 2015 společností RWE, která je pro tyto společnosti zákazníkem. Společnost RWE provedla dvě úrovně hodnocení. První částí je hodnocení dle obecné směrnice neboli hodnocení korporátní, druhou částí je „Hodnocení zhotovitele stavby plynových zařízení“, které je dále nazýváno jako hodnocení technické. V rámci korporátního hodnocení jsou hodnoceny ze strany společnosti RWE GasNet, s.r.o. tři kritéria. A to kvalita dodávky, na kterou je kladen největší důraz, tvoří osmdesát pro-

cent hodnocení. Druhým kritériem je termín dodávky, ten je v hodnocení zastoupen patnácti procenty. Třetím kritériem hodnocení, a to nejméně významným, je hodnocení nákupního procesu. Ten tvoří zbylých pět procent celkového hodnocení. Jak je uvedeno v dokumentu „Hodnocení dodavatelů 2014“ (RWE, GasNet, s.r.o.), technické hodnocení provádí tři hodnotitelé. Jedná se o technika realizace staveb, supervizi a nezávislou instituci.

„Hodnotí se patnáct kritérií z oblasti kvality montážních prací, zemních prací, součinnosti se zástupci stavebníka, dodržování BOZP, dodržování termínů dodání díla apod. S výsledky je vždy seznámen zástupce zhotovitele. Poté jsou výsledky zaznamenány do SAP EVIS, kde jsou elektronicky archivovány.“ (RWE GasNet, s.r.o., 2015)



Obrázek 3-Hodnocení dodavatelů za rok 2014 společností RWE a princip stanovení celkového hodnocení

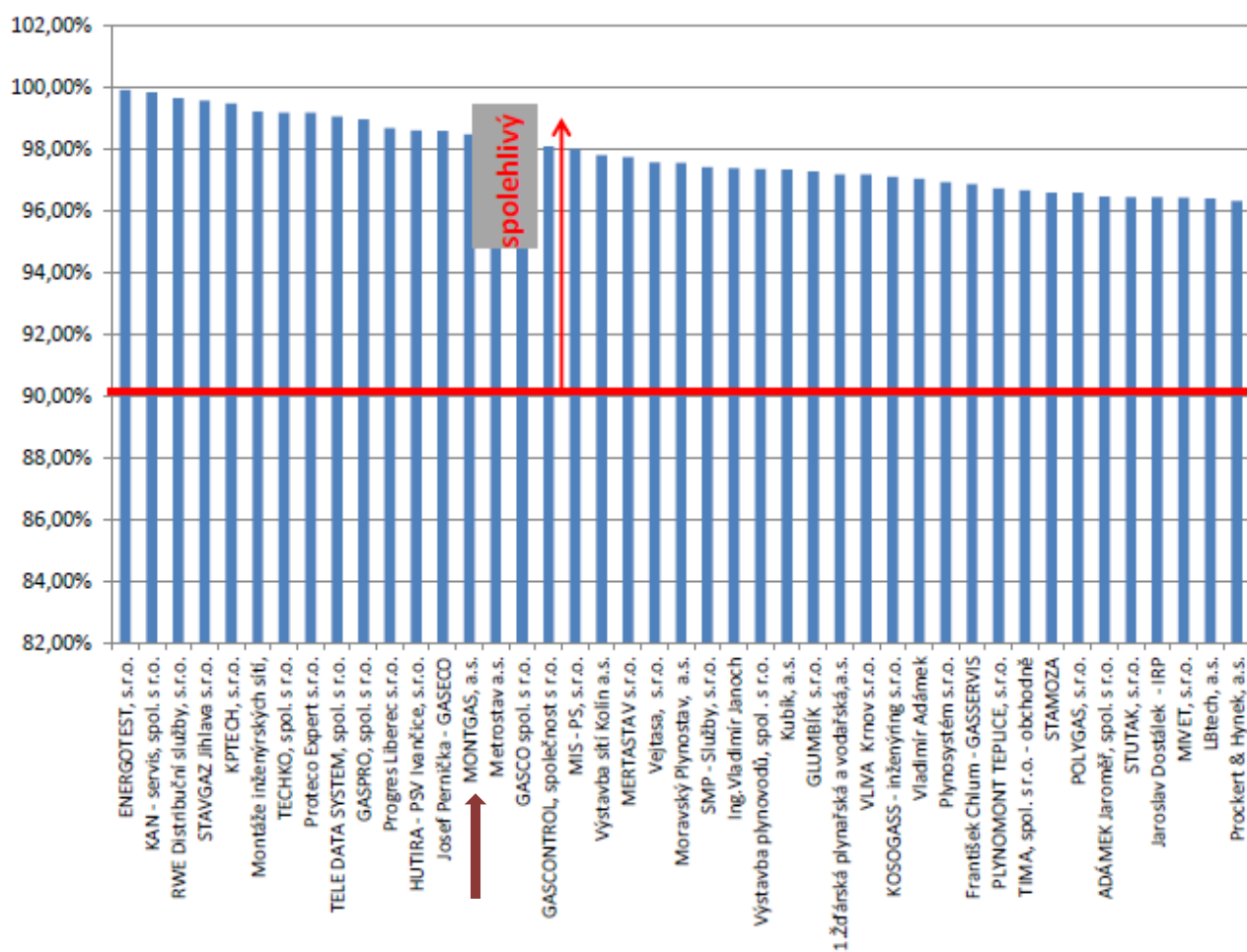
(Zpracováno dle dokumentů společnosti RWE)

Při hodnocení dodavatelů společností RWE, tedy hlavním zákazníkem společnosti Montgas, a.s., jsou dodržovány určité zásady. Platí, že hodnocení je maximálně objektivní, protože u jedné stavby jednoho zhotovitele mohou hodnotit až tři rozdílní hodnotitelé. Dále platí, že zhotovitel (Montgas, a.s.) se má právo k hodnocení vyjádřit. V případě nesouhlasu s hodnocením probíhá tzv. vytýkácí řízení, kde mohou obě strany předložit své argumenty. Jak je uvedeno v dokumentu zveřejněném společnos-

tí RWE, výsledky hodnocení jsou zasílány jako reference o jednotlivých dodavatelích pro případné audity a také využívány při sestavování okruhu zhotovitelů oslovených do výběrových řízení.

Na následujícím obrázku jsou výsledky hodnocení dodavatelů společností RWE umístěny do grafu. V tomto grafu je zřejmé i srovnání společnosti Montgas, a.s. s jinými společnostmi, které jsou pro firmu Montgas, a.s. v oblasti plynárenství konkurenty. Z grafu je patrné, že společnosti dosahující hodnocení nad červenou linkou, jsou hodnoceny jako spolehlivé. Firma Montgas, a.s. je hodnocena téměř 99% a v roce 2014 ji společnost RWE jmenovala hned druhým nejlepším dodavatelem na trhu. Na prvním místě se umístila GASCONTROL, společnost s.r.o.

## Výsledky hodnocení RWE



Obrázek 4-Výsledné hodnocení společností RWE

Konkurence analyzované společnosti je tvořena ostatními firmami, které plní zakázky plynárenských společností. Těchto konkurenčních firem je čtyřicet jedna, nutností je opět certifikace v oblasti plynárenství a technická způsobilost. I konkurenční společnosti musejí projít dodavatelským hodnocením firem, které je organizováno společnostmi EON, RWE a MND. Tyto společnosti mají společný certifikační orgán, nazývaný GAS, který každoročně navštěvuje všechny společnosti pohybující se v oblasti plynárenství a podrobuje je detailní kontrole. Pokud konkurenční firma kontrolou neprojde, nemůže dále působit na trhu. Společnosti, které splňují požadavky kontroly následně soutěží v elektronických aukcích, kde je bohužel jediným hodnotícím parametrem cena. Tento fakt je vedením společnosti Montgas, a.s. hodnocen velmi negativně, protože společnost usiluje především o kvalitní provedení zakázek. A dosáhnout velmi nízkých cen, které jsou často požadovány, je při zachování neměnné kvality téměř nemožné.

### 10.3 Makroprostředí

Marketingovým makroprostředím jsou myšleny ty situace, které ve většině případů nejsou ovlivnitelné aktivitami společnosti. Jak již bylo zmíněno v části teoretické, existují i v tomto případě výjimky. Jedná se o prosazování zájmů prostřednictvím svazů a společenství, kdy je v konečném důsledku např. vládou provedena změna nevyhovujících zákonů. Do makroprostředí firmy jsou zahrnovány vlivy demografické, politické, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické a ekologické.

Demografické vlivy jsou pro společnost Montgas, a.s. téměř nepodstatné, protože spotřebitelem většinou nebývá fyzická osoba. Není proto pro společnost nezbytné, aby sledovala měnící se průměrný věk spotřebitele, pohlaví svých zákazníků nebo národnost. Stejná situace je u vlivů sociokulturních, které z důvodu specializace společnosti nejsou zřejmé. Ekonomické vlivy jsou pro společnost více podstatné. I když výjimkou jsou měnové kurzy, o které se společnost zajímat nemusí, protože nerealizuje obchody se zahraničím. V podniku je sledován vývoj inflace, jejíž procento je uváděno každoročně na konci března. Vývoj tohoto ukazatele je pro firmu důležitý z důvodu dlouhodobých smluv. U těchto smluv je společností uváděna doložka, která říká, že pokud je míra inflace vyšší než např. tři procenta, společnost je oprávněna navýšit cenu o určité procento z této inflace. Protože zatím míra inflace nedosáhla extrémních hodnot, k uplatnění doložky nedošlo. Na technologické vlivy makropro-

středí je společnost Montgas, a.s. schopna reagovat, neustále sleduje trendy v oblasti nových technologií. Je členem několika spolků, např. Českého plynárenského svazu. Tento svaz sleduje trendy v oblasti plynárenství na světové úrovni a je také členem některých nadnárodních plynárenských svazů. Aktuálními světovými trendy jsou např. těžba břidlicových plynů nebo transport zemního plynu z Afriky do Evropy ve speciálních tankerech. Český plynárenský svaz tedy získává o těchto světových trendech informace a předává je plynárenským firmám na tuzemském trhu. Protože se ale jedná o velmi nákladné a trendové činnosti, společnost Montgas, a.s. tyto technologické vlivy příliš neovlivňuje. Pokud se zaměříme na Českou republiku, můžeme uvést nedávný technologický vliv, kterému se společnost musí přizpůsobit. Jedná se o to, že stále více obcí, kterým společnost rekonstruuje plynovody, požaduje minimální zásah do komunikací a chodníků. Protože právě komunikace a chodníky jsou výkopy poškozovány nejvíce. Výsledkem je zavedení nové technologie při rekonstrukci plynovodů, tzv. bez výkopové metody. Při této metodě se stávající plynovod využije jako ochranná trubka pro vtažení plynovodu nového. Průměr stávajícího plynovodu je větší, protože se jednalo o plynovody nízkotlaké. Nyní jsou tyto plynovody rekonstruovány na plynovody středotlaké, u kterých je ochranná trubka užší, a proto ji je možné vtáhnout do stávajícího „starého“ plynovodu. Firma na tento technologický vliv reagovala jednak vytvořením certifikace pro tuto činnost, dále proběhlo školení zaměstnanců a byla nakoupena nová zařízení, která jsou pro bez výkopovou metodu nutná. Politicko-právní vlivy velmi zasahují do výkonu činností této společnosti. Norma, která se vztahuje k životnímu prostředí, je nazývána ČSN EN ISO 14 001:2008. Z této normy vyplývá pro firmu spousta povinností. Jedná se např. o předpis, že firemní auta musejí mít pod sebou umístěny záchytné vany z důvodu možného úniku provozních kapalin. Dalším předpisem je, že na území sídla firmy musejí být speciálně konstruována víka od kanalizace, jejichž součástí jsou záchytné koše. Tyto koše musejí být po určitém časovém intervalu vytaženy a vyčištěny. I každý zaměstnanec musí odpovídat požadavkům této normy. Samozřejmostí je důkladné vybavení ochrannými prostředky, ale také např. označení láhve na pití označením „Pitná voda“. Dále všechny kapaliny a barvy musejí být jedině v označených plechovkách, které v nejlepším případě dosud nebyly použity. Firma musí dodržovat i takové detaily, jako je popis kanystrů a plechovek od barev o tom, kdy naposledy byly otevřeny a kterým zaměstnancem. Plnění těchto zákonných nařízení je pravidelně kontrolováno.

## 11 SWOT ANALÝZA

Pod pojmem SWOT analýza míníme marketingovou analýzu, která slouží k analýze současné pozice firmy, jak bylo již vysvětleno v teoretické části. Tato analýza se skládá ze čtyř rozhodujících prvků, kterými jsou silné a slabé stránky podniku, a také příležitosti a hrozby přicházející zvenčí. Snažila jsem se tyto prvky aplikovat na společnost Montgas, a.s. a tuto analýzu provést právě u zmiňované společnosti.

### 11.1 Silné a slabé stránky společnosti Montgas, a.s.

#### 11.1.1 Silné stránky společnosti Montgas, a.s.

Silné stránky byly výše charakterizovány jako schopnosti, dovednosti, znalosti či jiné předpoklady společnosti, které ostatní podniky neboli konkurence nemají. Často silné stránky znamenají právě konkurenční výhodu podniku. To platí i pro společnost Montgas, a.s. Její konkurenční výhoda byla v předcházející kapitole již podrobněji rozepsána. Dalšími silnými stránkami jsou následující vlastnosti podniku, kterým se budu níže věnovat podrobněji.

- Dobré a stabilní postavení na trhu:

Silnou stránkou společnosti Montgas, a.s. je především její postavení na trhu, protože se toto postavení nezhoršuje a společnost si podle finančních analýz vede velmi dobře. Jedná se o finančně velmi stabilní společnost, kterých dnes na trhu není mnoho.

- Dlouhodobě trvající nulová zadluženost podniku:

Společnost Montgas, a.s. dlouhodobě nevyužívá žádných cizích zdrojů financování, proto je dlouhodobě vysoce likvidní. O tomto jsem se přesvědčila již při provádění finanční analýzy této firmy v rámci předmětu podnikové finance. Vysoká likvidita tak společnosti umožňuje realizovat rozvoj ve všech podnikových oblastech.

- Dlouhodobé vztahy se zákazníky:

Společnost udržuje dlouhodobé vztahy se svými zákazníky a vhodným způsobem o tyto vztahy pečuje. Jedná se o velmi dobré vztahy, založené na korektním a spolehlivém jednání po dlouhá léta, ale také na dobré platební morálce zákazníků.

- Vysoké nároky na technickou způsobilost a odbornost zaměstnanců:

Za silné stránky společnosti Montgas, a.s. považují vysoké nároky na technickou způsobilost, odbornost a kvalifikaci všech zaměstnanců. Jako příklad můžeme uvést pozici autorizovaného inženýra. Tohoto vzdělání před dvěma lety dosáhl jeden z členů vedení, čímž se rozšířily vyhlídky celé společnosti.

- Certifikace společnosti:

Dále je za silnou stránku považováno velké množství certifikátů, kterými společnost disponuje. Jedná se o certifikáty v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- Specializované technické vybavení:

Protože je plynárenství považováno za velmi specifický úsek stavebnictví, konkurenční výhodou je také technické vybavení společnosti, např. specializovaná zařízení, stroje a technologie.

- Ojedinělá výrobní technologie:

Při nalézání silných stránek podniku hledáme odpovědi na otázku, čím je podnik výjimečný. Myslím, že tento podnik je dále výjimečný používanou technologií PROTEGOL, kterou v České republice realizují pouze dvě firmy. Montgas, a.s. a firma VÁGNER COLOR, s.r.o. v Pardubicích. Jedná se o antikorozní systém povrchové úpravy potrubí, skládající se ze dvou složek. Tyto dvě složky jsou nátěrová hmota a tužidla, která jsou aplikována na zhotovenou armaturu. Jedná se o velmi náročnou technologii, protože firma musela nakoupit nová zařízení, přizpůsobit výrobní halu a především proškolit zaměstnance. Současně musela být brána v potaz ochrana životního prostředí, toto zařízení by na něj mělo velmi negativní vliv.

- Perspektivní vztahy se subdodavateli:

Společnost může díky své vysoké likviditě včas hradit své závazky, proto má mezi subdodavateli velmi dobré jméno. Jedná se proto o perspektivní vztahy, přičemž o perspektivnost těchto vztahů usilují právě subdodavatelé.



- Dostupnost zakázek v budoucnosti:

Dostupnost realizace zakázek v budoucnosti vzniká na základě dlouhodobých investičních plánů investorů, z důvodu nutnosti rekonstrukce plynových zařízení. Protože plynová zařízení mají životnost dvacet až dvacet pět let.

### 11.1.2 Slabé stránky společnosti Montgas, a.s.

- Nedostatek výrobních prostor:

Za slabou stránku považuje společnost nedostatek výrobních prostor vzhledem k vzrůstajícímu počtu zakázek a zvažuje výstavbu nové výrobní haly.

- Nedostatek vysoce kvalifikovaných zaměstnanců:

Další slabou stránkou společnosti je nedostatečný počet vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. S problémem se firma setkává zejména u dělnických profesí, kdy je téměř permanentní nedostatek kvalitních svářečů. Vzhledem k specializaci společnosti je nutné, aby byli svářeči velmi odborní a měli splněny tzv. úřední státní zkoušky.

- Nedostatečně rychlá reakce na požadavky nové zakázky:

Za slabou stránku společnost považuje také to, že není schopna dostatečně rychle reagovat na změnu požadavků zákazníka. Jako příklad můžeme uvést nedávnou situaci, kdy společnost kvůli nové zakázce musela dokoupit nové vybavení na omezený sortiment a setkala se s problémem zabezpečení výroby v požadované rychlosti. Jako částečné řešení zvolila spolupráci s jinými podniky.

- Vysoká sazba za poskytované služby:

Částečně slabou stránkou společnosti je také fakt, že díky její odbornosti je výrobně správní režie zaměstnanců dosti vysoká. Proto je např. hodina zaměstnance této společnosti pro některé drahá a i tento fakt může být příčinou neúspěchu při obchodování.

- Nízká diverzifikace odběratelů:

Odběrateli společnosti Montgas, a.s. jsou společnosti Skupina RWE, a.s., E.ON Česká republika, s.r.o., Pražská plynárenská Distribuce, a.s. a Moravské naftové doly, a.s. Jedná se o velmi omezený počet odběratelů, kteří jsou zaměřeni na poptávku stejných nebo velmi podobných produktů.

- Omezené množství technických zařízení:

V případě velkého objemu zakázek s ohledem na jejich sezonnost firma naráží na nedostatek manipulační a jeřábové techniky. Jedná se o technické vybavení s velmi vysokou pořizovací hodnotou.

- Nízké investice do reklamy:

Společnost investuje do reklamy velmi málo, což může způsobit únik nových možných zákazníků ke konkurenci. Tuto slabou stránku však nepovažuji za tak zásadní, protože hlavními zákazníky společnosti Montgas, a.s. je malý počet právnických osob, které tuto společnost dobře znají.

Silné a slabé stránky podniku jde také rozčlenit do čtyř úseků. Jedná se o úsek technický, výrobní, finanční a úsek organizační struktury. Pokud se zaměříme na technický úsek, silnou stránkou společnosti je dostatečná technická vybavenost, jak softwarová, tak hardwarová. Naopak slabou stránkou je nedostatečné personální zajištění technické přípravy výroby, v důsledku nedostatku technicky dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců. Jako slabou stránku výrobního úseku můžeme uvést fakt, že firma není připravena na výrobu nestandardních a netypických výrobků. Za silné stránky finančního úseku považuje společnost ziskovost, pohybující se v rozmezí deseti až dvanácti procent a také nepřítomnost zásob. Firma využívá způsob zásobování JIT, neboli Just In Time.

Jak je zmíněno v části teoretické, v rámci marketingové koncepce je nezbytné, aby všechna střediska nebo útvary byly navzájem propojeny. Tento předpoklad firma Montgas, a.s. splňuje, prostřednictvím podnikového informačního serveru. V tomto intranetu je databáze všech objednávek, u kterých lze zjistit, který zaměstnanec na objednávkách pracuje a v jaké fázi objednávka je.

## **11.2 Příležitosti a hrozby společnosti Montgas, a.s.**

Příležitosti i hrozby, přicházející k podniku z okolí, jsou druhou dvojicí vlivů, která dotváří komplexní SWOT analýzu. Tyto vlivy působící zvenčí jen stěží dokáže podnik ovlivnit. Hrozby i příležitosti pro podnik většinou úzce souvisí s konkurencí. Ale nyní se zaměřím na příležitosti a hrozby společnosti Montgas, a.s.

### 11.2.1 Příležitosti společnosti Montgas, a.s.

- Aktualizace legislativních požadavků a jejich pozitivní dopad:

Jako významnou příležitost firma vnímá i aktualizaci legislativních požadavků ze strany vlády na řešení majetkových vztahů. Před touto legislativní úpravou společnost byla velmi omezena při své činnosti. Jako příklad z praxe můžeme uvést situaci, kdy společnost měla jako zakázku provést pokládání plynovodu, který zasahuje do pěti pozemků soukromých vlastníků. Všichni vlastníci pozemků s rekonstrukcí plynovodu souhlasí, až na jednoho. I kvůli jedinému vlastníkovi, který s výkopovými úpravami nesouhlasil, se musela rekonstrukce plynovodu zrušit. V krajních případech mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti místních obyvatel, což bylo vysoce nežádoucí. Dnes je tedy pro společnost Montgas, a.s. velkou příležitostí právě odstranění těchto limitujících legislativních požadavků.

- Technický pokrok v odvětví:

Jako příležitost lze chápat také technický pokrok v oblasti plynárenství. Společnost se může rozvíjet, rozšiřovat svoji působnost a zvyšovat efektivitu výroby. Inovace, které přináší technický pokrok, jsou pro tuto společnost významnou příležitostí.

- Využití problémů konkurence:

V plynárenství je požadavek ze strany investora na realizaci zakázek s dlouhodobou splatností faktur za prováděné práce. Jedná se o splatnost až sto dvacet dní od předání díla investorovi. Právě tento fakt může být pro konkurenci překážkou, z důvodu jejich nedostatečné likvidity a příležitostí pro společnost Montgas, a.s.

- Investice na finančních trzích:

Z důvodu vysoké likvidity společnosti je velkou příležitostí investice do cenných papírů, která by v budoucnu přinesla společnosti zisk. Udržování příliš velkého množství peněz není výhodné.

- Outsourcing činností:

Pro společnost je příležitost také rozšíření již zavedeného outsourcingu. Ke specializovaným firmám, které provádějí zemní a stavební práce, je příležitostí také využití firem pro evidenci a likvidaci odpadu, externí poradenství v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo zeměměřičské práce.

- Získání nového zákazníka:

Společnost Montgas, a.s. soustavně usiluje o získávání nových zákazníků, kteří často představují velkou příležitost. Ale současně společnost nezapomíná sledovat likviditu a zadluženost nového zákazníka, z toho důvodu, aby nedocházelo ke vzniku pohledávek po době splatnosti.

- Vstup společnosti na zahraniční trh:

Vstup na zahraniční trh společnost realizovala v měsíci dubnu tohoto roku, kdy se účastnila výběrového řízení v Moldávii. V tomto výběrovém řízení byla úspěšná a tak vytvořila moldavským investorům cenovou nabídku na regulační stanici plynu. Zprvu se navrhovaná cena investorům zdála příliš vysoká, a tak nabídku odmítli. Ale po negativní zkušenosti na rumunském trhu, kde cena byla nižší, ale kvalita absolutně nedostatečná, přijali cenovou nabídku společnosti Montgas, a.s. Jedná se právě již zmiňovanou pozici firmy, kdy za vyšší cenu je nabízena prvotřídní kvalita a spolehlivost prováděných služeb.

### 11.2.2 Hrozby společnosti Montgas, a.s.

- Zahraniční konkurence:

Jak bylo zmíněno, hrozby pro společnost jsou především ze strany konkurence. I pro společnost Montgas, a.s. přichází hrozba v této formě, jedná se o konkurenci přicházející ze zahraničí, např. ze Slovenska.

- Tuzemská konkurence:

Hrozbu však představuje i silné konkurenční postavení tuzemských firem. Můžeme zmínit nejvýznamnější konkurenty např. společnost Kosogass Praha, Revis Praha nebo Moravský plynostav Rosice. Hrozbu představují tyto společnosti především proto, že mají svoji specifickou konkurenční výhodu. Jedná se o jiný sortiment poskytovaných služeb těchto společností nebo také jiné technické vybavení, poskytovanými službami souvisí. Nemůžeme však říci, že jsou tyto konkurenční společnosti úspěšnější, jen jsou třeba jinak zaměřené a proto vyhledávané jinými zákazníky.

- Požadavky ze strany Evropské unie:

Hrozbu představují pro tuto společnost také rozšiřující se legislativní nároky a požadavky Evropské unie. Jedná se mnohdy až o nesmyslné požadavky, které v praxi

firmu spíše omezují. Jedná se o náročnou administrativní práci a přísné kontroly plnění všech zákonů.

- Cenové války:

Při účasti této společnosti ve výběrových řízeních dochází často ke vzniku tzv. cenových válek. Jedná se o soutěž, ve které je klíčovým faktorem co nejnižší nabízená cena, často bez ohledu na kvalitu prováděné činnosti. Z tohoto důvodu jde o jednoznačnou hrozbu pro společnost Montgas, a.s., pro kterou je prioritní dodržování vysokého standardu kvality.

- Odchod zaměstnanců:

Jednorázový odchod většího počtu kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci, za nabídkou lepších platových podmínek.

- Jednání v neprospěch společnosti:

Jedná se např. o žalobu společnosti. Přesto, že se s takovým problémem společnost Montgas, a.s. doposud nesečkala, představuje tento fakt trvalou hrozbu. Společnost musí při výstavbě svých produktů dodržovat velké množství předpisů, jejichž porušení vede velmi snadno ke sporu dvou stran.

- Politické změny:

Hrozbou je také přehodnocení energetické strategie v České republice a omezení distribuce plynu, jako hlavního zdroje tepla. Tato situace nastala nyní v Německu, kdy došlo k uzavření tří hlavních plynovodů.

### **11.3 Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Montgas, a.s.**

#### **Silné stránky:**

- Technická vybavenost: 5
- Odbornost zaměstnanců: 4
- Ojedinělá technologie Protegol: 3
- Velké množství certifikátů: 4
- Stabilní postavení na trhu: 5
- Nulová zadluženost: 3
- Dlouhodobé vztahy se zákazníky: 2
- Specializované technické vybavení: 3

- Perspektivní vztahy se subdodavateli: 3
- Dostupnost zakázek v budoucnosti: 5

Silné stránky celkem: 37

#### **Slabé stránky:**

- Nedostatek výrobních prostor: 5
- Nedostatečný počet vysoce kvalifikovaných svářečů: 3
- Vysoká sazba za hodinu zaměstnance: 4
- Nedostatečná připravenost na výrobu nestandardních výrobků: 2
- Nízká diferenciací odběratelů: 2
- Omezené množství technického zařízení: 4
- Nízká investice do reklamy: 1

Slabé stránky celkem: 21

#### **Příležitosti:**

- Pozitivní aktualizace legislativních požadavků: 4
- Vstup společnosti na zahraniční trh: 3
- Technický rozvoj v plynárenství: 4
- Využití problémů konkurence: 2
- Outsourcing činností: 4
- Získání nového zákazníka: 3
- Investice společnosti na finančních trzích: 4

Příležitosti celkem: 24

#### **Hrozby:**

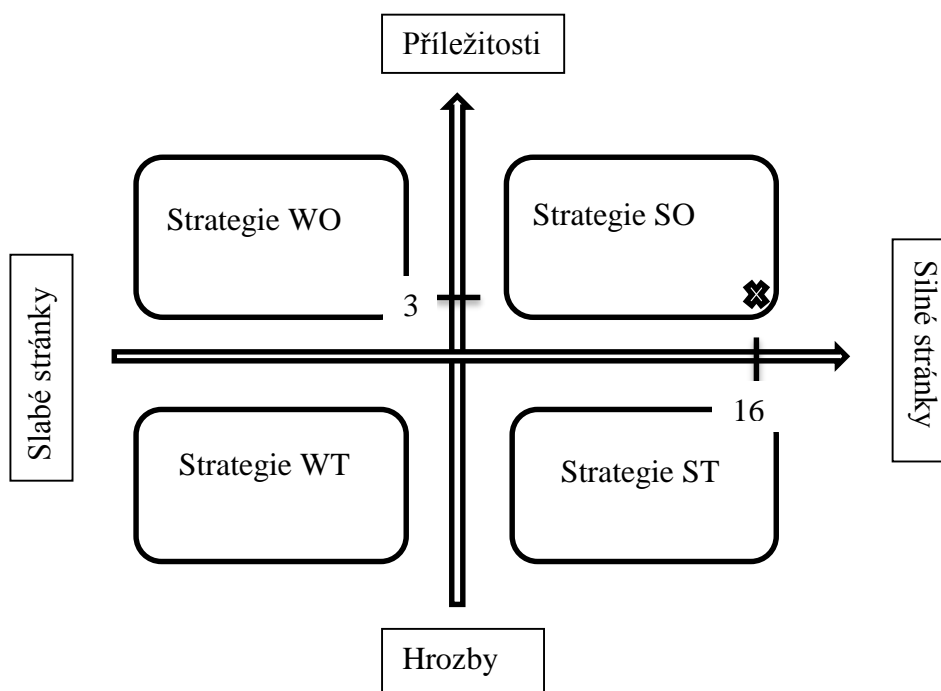
- Konkurence přicházející ze zahraničí: 3
- Silná tuzemská konkurence disponující jinou konkurenční výhodou: 2
- Přísné legislativní požadavky ze strany Evropské unie: 4
- Cenové války: 4
- Odchod zaměstnanců: 4
- Jednání v neprospěch společnosti: 1
- Politické změny: 3

Hrozby celkem: 21

Silné stránky - slabé stránky =  $37 - 21 = 16$

Příležitosti - hrozby =  $24 - 21 = 3$

Jednotlivým silným a slabým stránkám, ale také příležitostem a hrozbám, jsem přiřadila váhu významu, který pro společnost Montgas, a.s. tento vliv má. Škála byla zvolena v rozmezí od jedné do pěti. Následovalo sečtení hodnot a zhodnocení, který vliv převažuje. Poté jsem zadala hodnoty do grafu a pomocí osy „x“ a „y“ vyjádřila výsledný bod. Ten se nachází v poli strategie SO, která znamená využití silných stránek vnitřního prostředí k příležitostem v prostředí vnějším. Společnost využívá právě vysokých kvalifikací svých zaměstnanců, odbornosti a úzkého segmentu, kterým plynárenství bezpochyby je, k dosahování úspěchů a získávání vedoucího postavení na trhu.



Obrázek 5- Matice strategií plynoucích ze SWOT analýzy

## 12 KONKURENČNÍ POZICE SPOLEČNOSTI MONTGAS, A.S.

Jak již bylo uvedeno v části teoretické, model BCG poskytoval pouze zjednodušený pohled, který nebral v potaz všechny elementy, ovlivňující úspěšnost výrobků podniku na trhu. Proto byl sestaven model GE, který je detailnější a poskytuje komplexní hodnocení zvolených produktů společnosti Montgas, a.s. GE matice je tvořena dvěma osami, přičemž osa vodorovná značí konkurenční postavení podniku a osa svislá znázorňuje atraktivitu trhu nebo odvětví.

		Konkurenční postavení na trhu		
		Silné	Střední	Slabé
Atraktivita odvětví	Vysoká	2	3	9
	Střední	1	8	6
	Nízká	7	4	5

Obrázek 6-Matice GE

(Tichá a Hron, 2014, s. 110)

Abych mohla pro společnost Montgas, a.s. vytvořit tuto matici, bylo nezbytné nejdříve navrhnout dvě základní tabulky, přičemž každá identifikovala jednotlivé faktory obou dimenzí. V těchto tabulkách jsou tedy uvedeny jednotlivé faktory a dalším významným údajem je „váha“, který vyjadřuje důležitost faktoru pro podnik. Dále také „známka“, která uvádí závislost celé dimenze na jednotlivých faktorech. Jednotlivé faktory, které mají vliv na atraktivitu trhu nebo také konkurenční postavení, by měly být voleny pečlivě a vhodně pro dané odvětví. Proto jsem se i já snažila o co nejvhodnější zvolení faktorů, přiřazení vah a příslušných známek, aby analýza konkurenčního postavení společnosti byla co nejpřesnější. Pro potřebu GE matice byly vybrány tyto výrobky:

- Regulační stanice plynu = výrobek A
- Plynovody = výrobek B
- Kotelny = výrobek C



Tabulka 5-Atraktivita trhu

Faktor	Váha	Známka A	Známka B	Známka C
Vyčerpatelnost zemního plynu	0,30	5	5	4
Vysoká marže za technicky náročné úkony	0,20	4	3	2
Struktura konkurence	0,10	3	3	3
Náročnost na technické vybavení	0,05	5	4	3
Tempo růstu trhu	0,05	2	3	2
Obtížný vstup rovnocenné konkurence na trh	0,30	4	4	4
<b>Celková výsledná hodnota</b>	<b>1,00</b>			

Tabulka 6-Vyhodnocení atraktivity trhu

Faktor	Váha	Součin A	Součin B	Součin C
Vyčerpatelnost zemního plynu	0,30	1,50	1,50	1,20
Vysoká marže za technicky náročné úkony	0,20	0,80	0,60	0,40
Struktura konkurence	0,10	0,30	0,30	0,30
Náročnost na technické vybavení	0,05	0,25	0,20	0,15
Tempo růstu trhu	0,05	0,10	0,15	0,10
Obtížný vstup rovnocenné konkurence na trh	0,30	1,20	1,20	1,20
<b>Celková výsledná hodnota</b>	<b>1,00</b>	<b>4,15</b>	<b>3,95</b>	<b>3,35</b>

Tabulka 7-Konkurenční postavení

Faktor	Váha	Známka A	Známka B	Zámka C
Produkt a jeho kvalita	0,30	5	5	5
Komplexnost poskytovaných služeb	0,30	4	5	4
Vysoká úroveň managementu	0,15	3	2	2
Pravidelná školení zaměstnanců	0,10	4	5	4
Loajalita zákazníků	0,10	2	3	2
Spolehlivost distribučních cest	0,05	5	4	5
<b>Celková výsledná hodnota</b>	<b>1,00</b>			

Tabulka 8-Vyhodnocení konkurenčního postavení

Faktor	Váha	Součin A	Součin B	Součin C
Produkt a jeho kvalita	0,30	1,50	1,50	1,50
Komplexnost poskytovaných služeb	0,30	1,20	1,50	1,20
Vysoká úroveň managementu	0,15	0,45	0,30	0,30
Pravidelná školení zaměstnanců	0,10	0,40	0,50	0,40
Loajalita zákazníků	0,10	0,20	0,30	0,20
Spolehlivost distribučních cest	0,05	0,25	0,20	0,25
<b>Celková výsledná hodnota</b>	<b>1,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,30</b>	<b>3,85</b>

Při této analýze je důležité odstranění subjektivního pohledu, v opačném případě dochází ke zkreslení výsledků. Postup vyhodnocení dvou zmiňovaných dimenzí, tedy atraktivity trhu a konkurenčního postavení byl takový, že váhy přiřazené jednotlivým faktorům byly násobeny známkami (hodnocením). Tento postup byl realizován pro každý výrobek zvlášť. Výsledné součiny byly pro každý výrobek sečteny a tento součet uveden v posledním řádku tabulky jako celková výsledná hodnota součinu.

Tato hodnota napovídá, kde se nachází pozice výrobku v GE matici a také se od této hodnoty odvíjí strategie, která by měla být u daného výrobku společností použita.

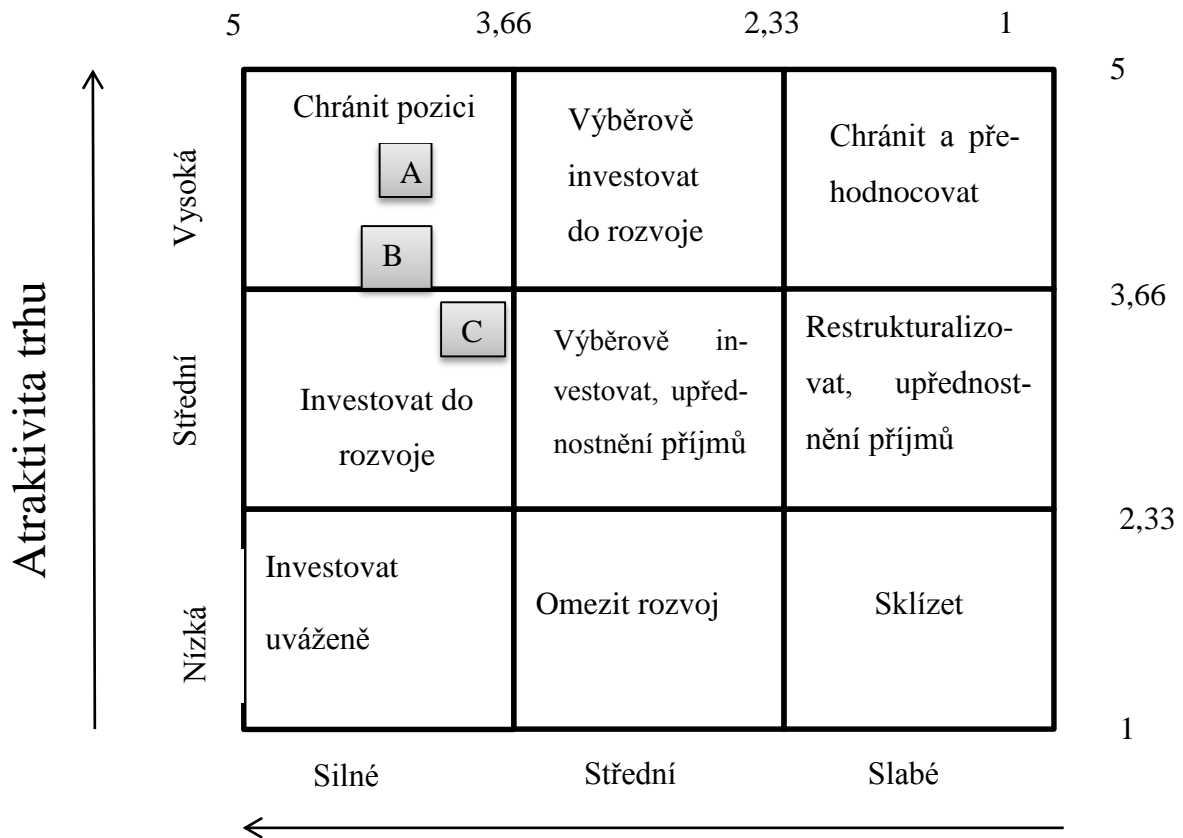
*Tabulka 9-Výsledné hodnocení pro zařazení výrobků A, B a C do GE matice*

	<b>Součin A</b>	<b>Součin B</b>	<b>Součin C</b>
<b>Atraktivita trhu</b>	4,15	3,95	3,35
<b>Konkurenční pozice</b>	4,00	4,30	3,85

Z vytvořených tabulek byla vytvořena tabulka závěrečná, shrnující výsledné hodnocení jednotlivých výrobků. Data uvedená v této konečné tabulce jsou připravena pro nanesení do modelu GE matice. Na osách matice jsem vyhledala příslušné hodnoty a v obrázku, který je umístěný níže, jsem vyznačila pozice zvolených výrobků, tedy regulační stanice plynu (A), plynovodu (B) a kotelny (C).

Produkty regulační stanice a plynovod se nacházejí v poli číslo dvě, které určuje pozici produktu. Strategie vyplývající z tohoto umístění je jednoznačná. Chránit pozici produktu. Zní to poměrně snadno, ale je to mnohdy pro firmy velmi těžký úkol, zejména když se společnost nachází v atraktivním odvětví. Což platí i pro společnost Montagas, a.s. Chránění pozice produktu v sobě většinou zahrnuje přijetí nejrůznějších opatření a kroků, které vedou k udržení konkurenční síly. Pro analyzovanou společnost bych doporučila sledovat nejnovější technické trendy a inovace ve výrobě.

Produkt označený jako písmeno C, tedy kotelny, jsou umístěny v GE matici v poli číslo jedna. Strategie, která je s tímto polem spjata se vyznačuje investováním do rozvoje. Pro společnost to znamená, aby se více snažila a neumožnila dalším konkurentům vstup na tuto oblast trhu. Jednoznačným cílem je dostat se do pole číslo dvě, což bude znamenat pro společnost pravděpodobně investice do rozvoje, výrobních kapacit a snaha o snížení nákladů. Společnost by měla uskutečnit investice do nejatraktivnějších segmentů, aby byla schopna čelit konkurenci.



### Konkurenční postavení

Obrázek 7- GE matice vybraných výrobků společnosti Montgas, a.s.

### 13 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO FIRMU

Na základě provedených analýz a zjištěných skutečností je nyní mým cílem poskytnout společnosti Montgas, a.s. doporučení a návrhy, kterých by mohla tato společnost využít. Prvním krokem bylo provedení analýzy okolí podniku. Analýza makroprostředí zahrnuje technologické vlivy na společnost. Doporučila bych společnosti i nadále sledovat nejnovější trendy v plynárenství, poskytované Českým plynárenským svazem.

Na základě analýzy okolí podniku byla vytvořena SWOT analýza, v rámci které bylo zjištěno, že nejslabší stránkou podniku je nedostatek výrobních prostor. Proto bych doporučila společnosti zahájit výstavbu nové výrobní haly. Předpoklady společnosti k výstavbě haly jsou dostačující. Společnost disponuje velmi rozlehlým a upraveným pozemkem, který by byl snadno dostupný při procesu výstavby pro dodávky stavebních surovin. Bohužel jsem neprovedla detailní finanční analýzu, ale je zřejmé, že společnost disponuje dostatečnými peněžními prostředky pro její výstavbu. Podle projektové studie, kterou si nechala společnost nezávazně vytvořit, by výstavba nové výrobní haly stála asi 34 milionů korun. Návratnost této investice by byla asi tři roky. Během tohoto období bych doporučovala dočasné snížení mzdových nákladů a omezení investic do nových firemních automobilů a technologických zařízení pro vyrovnání rozpočtu. Nová výrobní hala by se společnosti kvůli trvale rostoucímu počtu zakázek jednoznačně vyplatila.

Jak dále vyplývá ze SWOT analýzy, velkou příležitostí je pro společnost vstup na zahraniční trh. Proto bych doporučila společnosti účastnit se výběrových řízení v zahraničí, zpočátku by stačila realizace zakázek na Slovensku. Možností by bylo také zřízení firemní pobočky na Slovensku, jehož důsledkem by však byl nárůst nákladů v důsledku nově prováděných osvědčení. Osvědčení, získaná na území České republiky, nejsou pro Slovenskou republiku platná. Proto mé doporučení je získat oprávnění pro Obvodný úrad Bratislava a začít na Slovensku působit. Získání tohoto osvědčení by společnost stálo asi 3 000 eur. Z tohoto důvodu je vhodné, aby společnost i nadále bedlivě sledovala vývoj inflace, ale také měnových kurzů. Jak bylo zjištěno z analýzy makroprostředí, i tyto ekonomické vlivy jsou pro společnost velmi významné.

Slabou stránkou společnosti je také nedostatečně pohotová reakce společnosti na nové a ojedinělé požadavky zákazníka. Tato slabá stránka je ve spojení s velmi úzkou specializací společnosti, přičemž hrozbou je silné konkurenční postavení tuzemských společností, které nabízejí jinou oblast služeb a produktů. Jako řešení bych doporučila odkoupit další společnost, která má slabší postavení na trhu. Došlo by tímto k rozšíření sortimentu poskytovaných služeb a nabízených produktů, současně ke zvýšení výrobní kapacity a získání dalších kvalifikovaných zaměstnanců. Jedná se však o dlouhodobou a nákladnou investici. Pokud by se jednalo o splatnost investice pěti let, každoročně by byly náklady 15 000 000 korun.

Protože je trvalým problémem pro společnost získat odborníky dělnických profesí v kraji s vysokou nezaměstnaností a nízkými možnostmi na odborné vzdělávání, doporučila bych společnosti využít služeb personální agentury, která by dokázala vyhledat vhodné zaměstnance, např. právě na pozici svářeč. Toto řešení by však znamenalo nárůst nákladů společnosti, personální agentury si účtují dvojnásobek až pětinásobek platu nového zaměstnance. Společnost by tak personální agentuře zaplatila za jednoho zaměstnance až 100 000 korun. Roční školení nově přijatého nedostatečně kvalifikovaného svářeče přijatého samotnou společností pak vyjde asi na 30 000 korun. Je zřejmé, že využití služeb personální agentury a s tím spojené investované prostředky by byly zhodnoceny po delší době, v podobě kvalifikovaných zaměstnanců jako konkurenční výhody. Dalším doporučením pro společnost je také navázání kontaktů se svářečskými školami a nabízení pracovní pozice talentovaným studentům.

Z analýzy konkurenčního postavení podniku vyplývá, na jaké pozici jsou hlavní produkty společnosti Montgas, a.s. Konkurenční postavení produktu regulační stanice, který se dá považovat za nejhlavnější pro tuto společnost, je velmi vzácné a žádané. Proto doporučuji chránit toto postavení všemi dostupnými opatřeními. Především bych doporučila nesnižovat kvalitu regulačních stanic, dodávat tyto produkty v dohodnutém termínu a neustále se snažit o zachycení trendů ve výrobě. Jedním z budoucích trendů by mohlo být např. nahrazení elektrické energie a zemního plynu za šetrnější zdroje energie k životnímu prostředí. Tímto zdrojem je solární energie anebo energie z větrných elektráren. To vše by mělo být nabízeno za přijatelnou cenou, která je pro investory akceptovatelná. Tento nový trend by však byl realizován na přání zákazníka, který zakázku i financuje. Proto je rozhodující právě souhlas inves-

tora, který by zaplatil asi 250 000 korun navíc. Pro společnost by náklady na vývoj a projekci této nové technologie byly asi 400 000 korun.

Mým doporučením také je, aby společnost věnovala větší pozornost produktu kotelny. Toto doporučení vyplývá opět z analýzy konkurenčního ostavení, kde se tento produkt nachází ve druhém poli matice GE. Je nezbytné nadále investovat prostředky do rozvoje, zvýšení výrobních kapacit a snížení nákladů. Investice by měly být uskutečňovány především do výběrových segmentů, u tohoto produktu se jedná například o zavedení automatického měření a regulace systému chodu kotelen včetně dálkového přenosu dat, což by stálo společnost asi 200 000 korun. Přesto se však jedná o velmi příznivou konkurenční pozici produktu. Dalším doporučením je udržet schopnost čelit konkurenci.

Významnou hrozbou je pro společnost Montgas, a.s. přísná legislativa ze strany Evropské unie. Manipulace s plynovými zařízeními a celková práce se zemním plynem je mnohdy pro okolí, životní prostředí i samotné zaměstnance velmi nebezpečná. Možná právě z toho důvodu jsou předpisy Evropské unie natolik přísné. Aby společnost dokázala s přehledem reagovat na všechny měnící se legislativní požadavky, doporučila bych společnosti zaměstnat právníka, který by firmu předem o těchto předpisech informoval a sledoval jejich vývoj. Náklady s tímto spojené jsou měsíční mzda zaměstnance (50 000Kč x 12 měsíců) a náklady na výběrové řízení (často až 50 000Kč). Celkem tedy až 650 000Kč/rok.

Posledním doporučením pro společnost Montgas, a.s. je nákup nových technologických zařízení. Vedení společnosti se potýká s nedostatkem jeřábové a manipulační techniky, zejména ve vybraných sezonních obdobích, kdy je velké množství zakázek a technické vybavení nedostačující. Pokud by firma investovala do nákupu jeřábů a manipulační techniky, nemusela by již využívat pronájmu těchto zařízení. Nákup nového jeřábu bude firmu stát asi 4 miliony korun, nákup nového vysokozdvížného vozíku 2 miliony korun.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována ve společnosti Montgas, a.s., která je ve svém odvětví, plynárenství, velice úspěšná. Působí na celém území České republiky a je dlouhodobě velmi finančně stabilní. Cílem této bakalářské práce bylo věrohodně analyzovat aktuální stav společnosti a také vlivy, které přicházejí z okolního prostředí. Tato analýza byla nezbytná k tomu, aby mohla být navržena opatření, sloužící ke zlepšení pozice podniku na trhu a k jeho větší schopnosti využívat marketingových příležitostí. Teoretická část práce byla zpracována na základě studia odborné literatury, zabývající se marketingem a konkurenčním postavením podniku. Teoretická část se zpočátku věnovala obecnému vymezení pojmů marketing a marketingový mix. Následovala definování marketingové situační analýzy, v rámci které byly rozlišeny pojmy marketingové mikroprostředí a makroprostředí podniku. Následovala kapitola, věnující se SWOT analýze, neboli analýze silných, slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Posledním krokem této části bylo představení modelu matice GE.

Praktická část práce byla započata představením společnosti, její historie a také produktového portfolia. Následovala aplikace marketingového mixu na společnost, byly představeny produkty společnosti, využívané způsoby reklamy a cenová politika. Zpočátku jsem se věnovala také provedení situační analýzy, při které byly určeny vlivy makroprostředí, působící na společnost, ale i vlivy mikroprostředí společnosti. V této části byli představeni dodavatelé společnosti, hlavní zákazníci i konkurence. Dále byla provedena u této společnosti SWOT analýza, která odhalila, v čem spočívají silné stránky podniku a naopak, v čem je společnost před konkurencí slabší. Byly zjištěny možné příležitosti pro další rozvoj společnosti, ale i hrozby, které mohou činnosti podniku výrazně uškodit. Nakonec byla navržena doporučení, jak slabé stránky eliminovat, jak se vyhnout hrozícímu nebezpečí a jak realizovat přicházející příležitosti. Posledním krokem bylo grafické zobrazení matice GE, která znázorňovala pozici jednotlivých produktů společnosti na trhu. I zde bylo závěrem doporučeno, jaká opatření by byla vhodná realizovat pro udržení velmi dobré konkurenční pozice daného produktu. A naopak, jaké kroky podniknout pro zlepšení konkurenční pozice produktu.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Knižní zdroje:

BIRNEROVÁ, Eva a Pavol KRÁL. Strategický marketing. 1. vyd. V Žiline: EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2010, 249 s. ISBN 978-80-554-0220-8.

CLEMENTE, Mark N. Slovník marketingu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 195 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-160-7.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

CHALUPSKÝ, Vladimír. Marketing: metodická příručka pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, xxvii, 428 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken.: John Wiley & Sons, c2005, x, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 267 s. ISBN 978-80-86730-13-4.

KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. Zlín : UTB, 2006. ISBN 80-7318-439-7.

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 266 s. ISBN 8024703645.

MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ. *Podniková ekonomika pro bakalářské studium*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 231 s. ISBN 80-86898-78-4.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 118 s. ISBN 80-7318-177-0.

STOLIČNÝ, Peter. *Marketing*. Vyd. 1. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2011, 74 s. ISBN 978-80-86710-32-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Marketing a marketingové dovednosti II*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006, 63 s. ISBN 80-86764-51-6.

Elektronické zdroje:

SUN Marketing. Marketingový mix [online]. 2011 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>

Cenová politika-marketing. Cena a cenová politika [online]. 2010 [cit. 2015-05-06].

Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/marketing/cenova-politika>

SCS.ABZ.CZ. Slovník cizích slov [online]. 2005 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

BusinessInfo.cz. Marketingová situační analýza a predikce vývoje [online]. 1997 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1-Zasedací místnost společnosti Montgas, a.s.....	61
Obrázek 2-Reklamní předměty společnosti Montgas, a.s.....	62
Obrázek 3-Hodnocení dodavatelů za rok 2014 společností RWE a princip stanovení celkového hodnocení.....	67
Obrázek 4-Výsledné hodnocení společností RWE .....	68
Obrázek 5- Matice strategií plynoucích ze SWOT analýzy.....	79
Obrázek 6-Matice GE .....	80
Obrázek 7- GE matice vybraných výrobků společnosti Montgas, a.s. ....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1-Skupiny zákazníků a jejich očekávané hodnoty .....	17
Tabulka 2-Příležitosti a hrozby pro podnik (Horáková, 2003, s. 40).....	44
Tabulka 3-Přehled významných zakázek společnosti Montgas,a.s. ....	57
Tabulka 4-Hodnocení zhotovitele staveb (Montgas, a.s.) investorem JMP, a.s. ....	58
Tabulka 5-Atraktivita trhu.....	81
Tabulka 6-Vyhodnocení atraktivity trhu .....	81
Tabulka 7-Konkurenční postavení .....	82
Tabulka 8-Vyhodnocení konkurenčního postavení .....	82
Tabulka 9-Výsledné hodnocení pro zařazení výrobků A, B a C do GE matice.....	83