

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza prodejních aktivit podniku

Analysis of the sales activities of the company

Lukáš Trykar

Plzeň 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

"Analýza prodejních aktivit podniku"

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš TRYKAR**
Osobní číslo: **K11B0524P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza prodejních aktivit podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Popsat zvolený podnikatelský subjekt a jeho aktuální ekonomickou situaci.
2. Vymežit jeho podnikatelské okolí se zaměřením na odběratele.
3. Analyzovat prodejní aktivity podniku, jejich organizační zajištění, marketingový přístup v prodejní činnosti.
4. Zhodnotit obchodní praktiky a navrhnout zlepšující opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing managementu*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její rady a čas, který mi při vypracování této bakalářské práce věnovala.

Rovněž bych rád poděkoval Milanu Hejdkovi, vedoucímu odbytu ve společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.*, za podávání informací o společnosti a za jeho snahu vycházet mi vstříc při vypracovávání této práce.

Obsah

Úvod.....	9
<i>I. TEORETICKÁ ČÁST</i>	10
1 Prodejní aktivity podniku	10
1.1 Marketingový mix	10
1.1.1 Produkt	11
1.1.2 Cena.....	11
1.1.3 Distribuce	12
1.1.4 Propagace	12
2 Marketingová komunikace	13
2.1 Podpora prodeje.....	13
2.1.1 Zaměření na firmy	13
2.2 Osobní prodej	14
2.3 Marketingové pojetí obchodní činnosti.....	15
2.3.1 Marketingový přístup	15
2.3.2 Marketingová koncepce.....	16
2.3.3 Marketingový výzkum.....	17
3 Podnik a jeho okolí	18
3.1 Geografické okolí	19
3.2 Sociální a demografické okolí	19
3.3 Politické okolí.....	19
3.4 Právní okolí	20
3.5 Ekonomické okolí.....	20
3.6 Ekologické okolí.....	21
3.7 Technologické okolí	21
3.8 Etické okolí.....	21
3.9 Kulturně historické okolí.....	22
4 Mikroprostředí podniku	22
4.1 Mikroprostředí.....	22
4.1.1 Podnik.....	22
4.1.2 Zákazníci	23
4.1.3 Dodavatelé.....	23

4.1.4 Distribuční články a prostředníci.....	24
4.1.5 Konkurence.....	24
4.1.6 Veřejnost.....	25
5 SWOT analýza a Porterův model pěti sil	26
5.1 SWOT analýza.....	26
5.1.1 Postup zpracování SWOT analýzy	26
5.2 Porterův model pěti sil.....	27
5.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů podnikání	28
5.2.2 Ohrožení ze strany substitučních produktů	28
5.2.3 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů.....	28
5.2.4 Konkurenti v odvětví.....	29
<i>II. PRAKTICKÁ ČÁST</i>	<i>30</i>
6 Představení vybraného podniku DCK Holoubkov Bohemia a.s.	30
6.1 Základní údaje o společnosti	30
6.2 Historie společnosti	31
6.3 Marketingový mix společnosti DCK Holoubkov	33
6.3.1 Produkt	33
6.3.2 Cena.....	34
6.3.3 Distribuce	35
6.4 Okolí analyzovaného podniku	37
6.4.1 Geografické okolí	37
6.4.2 Sociální a demografické okolí	37
6.4.3 Politické okolí.....	38
6.4.4 Právní okolí	38
6.4.5 Ekonomické okolí.....	39
Analýza tržeb podniku.....	39
6.4.6 Technologické okolí	40
6.4.7 Ekologické okolí.....	41
7 Analýza Porterova modelu pěti sil a SWOT analýza	42
7.1. Porterův model pěti sil.....	42
Vliv odběratelů	42
Vliv dodavatelů	43

Konkurenční prostředí	44
Vliv nově vstupujících subjektů podnikání	45
Vliv substitučních produktů	46
7.2 SWOT analýza.....	46
7.2.1 Silné stránky	47
7.2.2 Slabé stránky	47
7.2.3 Příležitosti.....	48
7.2.4 Hrozby	48
Zhodnocení SWOT analýzy	49
8 Návrhy a opatření pro společnost DCK Holoubkov Bohemia a.s.	49
8.1 Zlepšení webových stránek a e-shopu	49
8.2 Zlepšení v oblasti expedice	50
8.3 Vytvoření komplexního informačního systému	51
8.4 Zlepšení v oblasti podpory prodeje	52
8.5 Rozšíření vyráběného sortimentu	52
Závěr	54
Seznam obrázků a tabulek	55
Seznam obrázků.....	55
Seznam tabulek.....	55
Seznam použitých zkratk	56
Seznam použité literatury	57
Abstrakt.....	59
Abstract.....	60

Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Prodejní aktivity podniku“. Jako konkrétní podnik byla zvolena akciová společnost *DCK Holoubkov Bohemia*. Tato firma působí na českém trhu více než 50 let a zabývá se výrobou elektrických rozvaděčů.

Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část práce obsahuje pět kapitol a praktická část práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole teoretické části práce jsou vymezeny prodejní aktivity podniku, je vysvětlen pojem prodej, dále je vysvětlen marketingový mix. Druhá kapitola práce pojednává o marketingové komunikaci. Jsou podrobně vysvětleny pojmy podpora prodeje a osobní prodej. Dále tato kapitola pojednává o marketingovém pojetí obchodní činnosti, která se rozčleňuje na tři fáze: marketingový přístup, marketingová koncepce a marketingový výzkum. Ve třetí kapitole práce je vymezeno podnikové okolí a ve čtvrté kapitole je vysvětleno mikrookolí podniku. Poslední kapitola teoretické části práce je vysvětleno provedení SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil.

Na začátku praktické části práce je představen vybraný podnik *DCK Holoubkov Bohemia a.s.*, je rozebrán marketingový mix společnosti a je vymezeno okolí podniku. Následující kapitola je věnována provedení SWOT analýzy a provedení Porterova modelu pěti sil. V závěru praktické části pojednává bakalářská práce o návrzích a opatřeních, která jsou v dané práci společnosti navržena.

Cílem této bakalářské práce je definovat současnou situaci ve společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.*. Dále vymežit, jakým způsobem firma zajišťuje své prodejní aktivity, zhodnotit vliv okolí na daný podnik, provést analýzy za účelem zjištění potenciálních příležitostí a hrozeb pro podnik, zhodnotit konkurenční vlivy a nakonec předložit návrhy a opatření, díky kterým by firma zefektivnila své dosavadní působení na trhu a zvýšila svoji konkurenceschopnost v oblasti prodeje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Prodejní aktivity podniku

Jelikož bakalářská práce pojednává o prodejních aktivitách podniku, mělo by být na začátku teoretické části práce vysvětleno, co vlastně znamená termín **prodej**. Dle Jaroslava Kity jej lze definovat jako: „*funkci podniku, která umožňuje komercializaci daných produktů za nejprůzračnějších podmínek na základě poznání charakteristik daného trhu. Mezi dané charakteristiky se řadí množství, ceny, motivace odběratelů, kanály distribuce*“ [2, s. 144]. K prodeji může podnik volit dva možné přístupy: aktivní přístup nebo vyčkávat do okamžiku, kdy samotný zákazník projeví zájem o nákup dané položky. Podnik musí být vždy dobře připravený, aby v prodeji sklízel úspěch. K tomu je ale zapotřebí, aby průběžně shromažďoval veškeré potřebné informace k vymezení své obchodní strategie, stanovil si svoji taktiku a vypracoval argumenty, které bude předkládat v komunikaci s odběrateli, a správně informoval své odběratele za účelem stimulace k budoucímu nákupu. [6]

S prodejem úzce souvisí soubor činností, které ho doprovázejí. Tento soubor činností se nazývá marketing. V některých literaturách se můžeme setkat s tím, že se pojmy **prodej** a **marketing** slučují dohromady, je mezi nimi však zásadní rozdíl. Marketing se soustředí především na předprodejní aktivity daného subjektu (zjišťování a vyvolávání potřeb zákazníků), zatímco náplní prodeje je prodat daný výrobek či službu zákazníkovi. [3]

1.1 Marketingový mix

Marketingový mix lze definovat jako soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosažení marketingových cílů na daném trhu. Umožňuje uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, při kterém podnik dosáhne svých předem vytyčených cílů optimální cestou. [1]

Mezi nástroje marketingového mixu se řadí: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Tento marketingový mix je označován jako 4P. Jeho alternativou je marketingový mix 4C (customer solution, cost, convenience, communication), který vychází z pohledu zákazníka. Výše jmenované nástroje mohou být účinné pouze v případě, že se daný podnik snaží vyrobit správný výrobek v cenové relaci, kterou bude brát zákazník za přijatelnou, s vhodnou marketingovou komunikací a

na správném místě. Každý nástroj marketingového mixu lze ovlivnit a kontrolovat, ačkoliv každý jiným způsobem, a účinek změny je u každého z nich odlišný. [1], [8]

1.1.1 Produkt

Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu. V marketingu je produkt chápán jako prostředek sloužící k uspokojení určité potřeby či přání. Dle Boučkové je za produkt považován: „*jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, to jest cokoliv, co lze prodat a koupit.*“ [4, s. 137]. Produktem tedy mohou být hmotné statky (automobil, prací prášek a další), nehmotné statky (služby, práce, licence) a nominální statky (peníze, cenné papíry a další). Produkt se skládá celkově ze tří úrovní: jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. [4]

Jádro produktu je nejnižší úrovní produktu. V této úrovni si daný podnik pokládá otázku: Co chce kupující opravdu koupit? Jádro je tudíž tvořeno základními přínosy, které zákazník požaduje, řeší jeho problémy a poskytují mu užitek. [1]

Reálný produkt v sobě skrývá celkem 5 charakteristik: úroveň kvality, styl daného výrobku či služby, design, značku a balení. Dané atributy je potřeba zkombinovat tak, aby poskytovaly základní přínos pro spotřebitele. [4]

Rozšířený produkt je obohacení daného produktu o faktory, které poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu. Většinou se jedná o služby, jenž jsou spojené s nákupem produktu. Tyto služby jsou: doprava, instalace a uvedení do provozu, poradenství, opravy a údržby, záruky, platební podmínky a mnoho dalších. [1]

1.1.2 Cena

Cena vyjadřuje hodnotu prodáváného výrobku či poskytované služby pro zákazníka. Cena je pro podniky důležitou informací o trhu a z podnikového hlediska je nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu. Cena má ovšem různý výklad pro různé lidi. Stanovení vysoké ceny za určitý výrobek může vést k přesvědčení, že je cena přemrštěná a výrobek nebude nikdo kupovat. Na druhé straně stanovení nízké ceny se může zdát jako výhodné a povede k nárůstu prodeje. Tržní realita je však často odlišná. I vysoká cena může přilákat určitý okruh zákazníků a prodávající má dobrý důvod pro její stanovení. Naopak stanovení nízké ceny může některé zákazníky odradit. Důležitou roli sehrávají psychologické vlivy, příslušnost k určité sociální třídě či vliv referenčních

skupin. Při správně stanovené tržní ceně dochází ke shodě mezi hodnotou, kterou má daný výrobek pro zákazníka a pro podnik, který produkt vyrábí. [12]

1.1.3 Distribuce

Distribucí nazýváme proces přesunu zboží a služeb od poskytovatele ke spotřebiteli. Jedná se o nástroj komunikačního mixu, který poskytuje dané produkty na dostupném místě ve vyhovujícím čase a vyhovujícím množství. Jednou z možností je uskutečnit prodej zákazníkovi přímo ve firemních prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu. Je však nereálné předpokládat, že by přímé cesty mohly zabezpečit distribuci většiny zboží na trhu. Zboží se ke kupujícím dostává prostřednictvím prodejních cest (distribučních kanálů). Prodejní cesta je určována počtem prostředníků a zprostředkovatelů. Prodejní cesta umožňuje plynulý fyzický tok zboží, informací, vlastnických práv a plateb za zboží. [2], [10]

1.1.4 Propagace

Poslední částí marketingového mixu je propagace. Hraje důležitou roli především při zavádění produktu. Díky propagaci společnosti vědí zákazníci, obchodní partneři a veřejnost o výrobcích, cenách a místech prodeje firmy. K tomuto účelu podnik využívá tzv. **marketingovou komunikaci**, mezi jejíž nástroje patří: *reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej a přímý marketing (direct marketing)*. Podrobněji je popsána marketingová komunikace v následující kapitole. [4]

2 Marketingová komunikace

„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin ve společnosti.“ [19, s. 89]. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná. Primárně je cílem marketingové komunikace je zvyšování informovanosti spotřebitelů. Její úloha je ale i daleko širší. Slouží ke zvýrazňování vlastností produktu, má přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku, služby či myšlenky a upevňuje trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností. [19], [15]

Jak již bylo řečeno v předcházející kapitole, mezi složky marketingové komunikace se řadí reklama, podpora prodeje, osobní prodej, PR a přímý marketing. Tato kapitola se bude podrobněji věnovat podpoře prodeje a osobnímu prodeji, protože tyto dvě složky jsou pro moji vybranou společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* klíčové. Zbylé složky daná firma nevyužívá.

2.1 Podpora prodeje

Podpora prodeje je složka marketingové komunikace, která nejčastěji a s vysokou účinností doplňuje reklamu. V současné době již v řadě vyspělých zemí překračuje rozpočet daný na podporu prodeje rozpočet vynaložený na reklamu. Jedna z definic dle Boučkové charakterizuje podporu prodeje jako „*soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb*“. [4, s. 230]. Podpora prodeje používá tzv. **přímý stimul**, jinými slovy každý, kdo se bude chovat požadovaným způsobem, získá určitou výhodu. Mezi tyto stimuly řadíme: **nabídku výhodnějších cen, poskytnutí zboží zdarma, úsporu peněz, výhru ve firemní soutěži apod.** Cílem těchto aktivit je přesvědčit například maloobchod, aby nabízel výrobky dané firmy a měl jich dostatečnou zásobu, a sloužit také k budování a upevňování věrnosti. [2], [3], [9]

2.1.1 Zaměření na firmy

V podpoře prodeje se firma *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* spíše zaměřuje na firmy, které dané výrobky nabízejí konečným zákazníkům. Jedná se především o jejich **průběžné proškolení, prodejní soutěže a peněžité odměny**. Je v zájmu firmy, aby prodejci znali výrobky co nejlépe a uměli s nimi vhodně zacházet. Prodejní soutěže

přinášejí vysokou míru nasazení a mohou vést ke zvýšení objemu prodeje. Peněžité odměna za dosaženou výši prodeje, která je výsledkem osobního nasazení prodejce, je též dobrou motivací. [2], [19]

Mezi další stimuly se řadí: **rabaty, příspěvky za předvedení výrobku, výstavní zařízení v místě prodeje a dárky**. Rabat získá každá firma, která nakoupí daný výrobek ve větším požadovaném množství nebo nakoupí výrobek v čase, který je pro podnik výhodný. Příspěvek za předvedení výrobku je zpravidla poskytován v naturálním vyjádření. To znamená, že maloobchod, který předvádí výrobek konečnému zákazníkovi, obdrží určité množství výrobků od výrobního podniku zdarma. Výstavní zařízení v místě prodeje poskytuje výrobce pro vystavení nebo uložení výrobků prodejním místům zdarma, zpravidla za podmínky, že nebudou použita pro konkurenční výrobky. Jedná se o *stojany, regály, prodejní displeje aj.* Dárky dostávají prostředníci za to, že obchodují s danou značkou, a za předvádění určitých činností, které danou značku upřednostňují před konkurenčními výrobky. [2], [13]

2.2 Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím a uskutečňuje se nejen při bezprostředním osobním styku tváří v tvář, ale také prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií. Slouží k pěstování osobního vztahu mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek či poskytnout službu a zároveň vytvářet dlouhodobý pozitivní vztah, který bude přispívat k vytváření žádoucí image firmy a výrobku. Má význam především při prodeji výrobků, které vyžadují podrobnější vysvětlení jejich funkcí, možných způsobů používání, následné údržby a jejich instalace. Firma se obejde bez nákladné reklamy a tento způsob prodeje má řadu výhod i pro zákazníka. Výrobek je mu detailně předveden v prostředí budoucího použití. Prodejce zná dané výrobky dokonale a má dostatek času, aby upozornil na přednosti konkrétního typu. [15]

Proces osobního prodeje se skládá celkem ze čtyř fází, které jsou úzce propojeny. Tento proces v případě nových zákazníků začíná *vyhledáváním a posuzováním potenciálních zákazníků*. Firma analyzuje, kdo by mohl být jejím zákazníkem. Pokračuje *přípravou na jednání*, kde je hlavním cílem získat informace o nákupních praktikách daných zákazníků. V další fázi dochází k *obchodnímu jednání*, při kterém se firma snaží uzavřít

kontrakt. Tím ale činnost prodejce nekončí, v poslední fázi tzv. *poprodejšího kontaktu*, firma zajišťuje udržování neustálého kontaktu se zákazníkem, poskytuje mu servis spojený s daným výrobkem a ověřuje si jeho spokojenost. [18]

2.3 Marketingové pojetí obchodní činnosti

Marketingové pojetí obchodní činnosti spočívá v **marketingovém přístupu, koncepci a výzkumu**. Marketingové činnosti jsou prováděny denně a jsou součástí nepřetržitého procesu marketingových rozhodnutí. Lidé na obou stranách trhu, tj. prodávající i kupující, jsou vtaženi do nepřetržitého procesu marketingových rozhodování, aniž by si toho byli vědomi.

2.3.1 Marketingový přístup

Marketingový přístup je definován následující větou: Marketing musí proniknout celým systémem obchodních činností a žádný článek systému nesmí stát mimo. K porozumění a chápání marketingového přístupu v dané oblasti musíme znát odpovědi na následující otázky:

1) Kdo prodává?

Zde si podnik pokládá otázku, zda se jedná o jednotlivce, rodinu, podnik, družstvo či společnost. Dále je důležité, zda se jedná o výrobní či nevýrobní organizaci. Souhrnně představují na trhu **subjekt nabídky**.

2) Co prodává?

Zde se rozlišuje, jestli se jedná o výrobek, službu nebo myšlenku. Souhrnně lze vše označit slovy produkt trhu - **objekt nabídky/poptávky**.

3) Kdo kupuje?

Zda se jedná o jednotlivce, podnik, firmu, organizaci, družstvo.

Ten, kdo kupuje představuje na trhu **subjekt poptávky**.

4) Pro koho kupuje? (Pro co kupuje?)

Jednotlivec může kupovat pro sebe, pro svou rodinu, pro přátele, pro další osoby, pro zásobu.

Podnik, firma, organizace atd. může kupovat pro svou spotřebu, pro další výrobu, pro obchodní činnost.

5) Kdo produkt používá?

Zda ho používá kupující či následný uživatel apod.

Mezi kupujícím a uživatelem produktu nemusí být vždy shoda.

6) Kdo profituje na marketingových činnostech?

Zda se jedná o zákazníky, kteří nakupují.

Zda profitují organizace, které prodávají.

Zda vydělává společnost jako celek.

Nebo na marketingových činnostech vydělává jiný subjekt.

7) Jakým způsobem profitují?

Spotřebitelé profitují tím, že dostávají produkty, které uspokojují jejich přání a potřeby. Proto by to měl být produkt správný, na správném místě, ve správném složení.

Firmy, organizace profitují tím, že produkují produkty, které spotřebitelé žádají. Firma se snaží naplnění svých cílů - obrát, zisk.

Společnost profituje jako celek tím, že jsou uspokojovány potřeby jak kupujících, tak i prodávajících. Společnost vytváří příznivé ekonomické, sociální a politické klima. [15], [18]

2.3.2 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je filozofií obchodního jednání, která vychází z poznatku, že uspokojení potřeb a přání zákazníka je ekonomickou a sociální podmínkou existence podnikatelského subjektu. Veškeré činnosti podnikatelského subjektu (výzkum, vývoj, projekt, realizační postupy) musejí být stavěny na tom, že budou nalezena *přání a potřeby*, které budou následně uspokojeny, a zároveň bude z dlouhodobého hlediska dosahováno přiměřeného zisku. Je návodem k vlastní marketingové činnosti z hlediska plánování.

Rozlišují se celkem tři marketingové koncepce: [14]

- spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce,
- cílově orientovaná marketingová koncepce,
- integrovaná orientace marketingové koncepce.

Spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce

Vychází z prozkoumání potřeb trhu a snaží se tyto potřeby uspokojit. Zboží a služby jsou chápány jako prostředky k uspokojení těchto potřeb, nikoli jako konečné potřeby. [14], [15]

Cílově orientovaná marketingová koncepce

Je zaměřena na splnění hlavních cílů podnikatelského subjektu. Mezi tyto cíle se mohou řadit např. zisk, obrat, procentuální podíl na trhu, určitý stupeň jakosti, zvýšení své image apod. [14], [15]

Integrovaná orientace marketingové koncepce

Tato orientace představuje koordinaci veškerých činností: rozvoj, výroba, marketing, distribuce, kontrola, finance, prodej, rozdělování až po konečnou spotřebu- jinými slovy celý reprodukční proces. [14], [15]

2.3.3 Marketingový výzkum

Jedná se o *sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů*, který slouží k marketingovému rozhodování. Mezi klíčové prvky systému výzkumu trhu se řadí *spotřebitel, výrobek, prostředí*. Pomocí výzkumu trhu se získávají informace o tržním procesu v jeho dynamické podobě, výzkum se zabývá vznikem, průběhem a výsledky trhu. Výzkum trhu je součástí informačního systému a rozšiřuje zdroje informačního systému mimo podnik. Marketingový výzkum pomáhá k vymezení cíle marketingové aktivity a pomáhá také definovat klíčové body strategie. Podnik může efektivněji uplatnit veškeré nástroje marketingového mixu pro vývoj a prezentaci produktu, logistiku, ekonomické nástroje pro komunikační koncepci a sledovat zpětnou vazbu jejího marketingového působení. [14], [15], [18]

3 Podnik a jeho okolí

Na začátku následující kapitoly bude objasněno, co vlastně znamená pojem **podnik**. Pojem **podnik** v současném obchodním zákoníku nahradil pojem **závod** a je definován jako: „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K závodu náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležející podnikateli (obchodní majetek), které mají sloužit k provozu podniku.*“ [17, s. 28]. Pro definici závodu je pak třeba použít vymezení závodu ve smyslu definice evropského práva, konkrétně Nařízení Komise 800/2014 ze dne 6. srpna 2014. „*Závodem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“ [17, s. 31], [5], [17]

Žádný podnik nemůže dlouhodobě existovat v izolaci, je obklopen vnějším světem, jinými slovy okolím. *Okolím podniku* rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit. Okolí ho nutí k určitému chování, především k volbě cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je velmi omezená. Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma může určitými postupy do jisté míry ovlivnit, tak faktory, na které nemá téměř žádný vliv a jež legální formou ovlivnit nelze. Mnoho prvků okolí podniku má nehmotnou povahu: **právo, hospodářská politika, etické principy**. [11], [17]

Mezi tyto prvky patří:

- geografické okolí,
- sociální okolí,
- demografické okolí,
- politické okolí,
- právní okolí,
- ekonomické okolí,
- ekologické okolí,
- technologické okolí,
- etické okolí,
- kulturně historické okolí.

3.1 Geografické okolí

Geografické okolí do značné míry předurčuje řízení materiálních a výrobních toků od zdroje k uživateli (logistika podniku). Pro podnik je důležité zvolit vhodnou lokalizaci. To znamená určit vhodné umístění v blízkosti distribučních cest (silnice, dálnice, železnice, letiště). Geografické faktory by podnik neměl opomíjet, jelikož se tím může v budoucnu vyhnout případným rostoucím nákladům v dopravě a v distribuci a namísto toho může tyto peněžní prostředky vhodněji investovat na rozvoj podniku v jiných oblastech. [5]

3.2 Sociální a demografické okolí

Každý podnik by měl zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná společnosti i podniku, ovšem v praxi je tato myšlenka obvykle obtížně realizovatelná. Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. Ohled na sociální důsledky podnikatelské činnosti nemusí nutně vést pouze k ekonomickým ztrátám. Sociální smír mezi podnikem a společností je jedním ze základních předpokladů ekonomického rozvoje společnosti. [17]

Demografické okolí je pro prodejní marketing velmi důležitou oblastí, protože trhy vytvářejí lidé. Populační vývoj Země se neustále zvyšuje a tím roste i počet obyvatel a jejich lidských potřeb, které je potřeba uspokojit. Velký počet obyvatel s různorodými potřebami vytváří příležitosti a výzvy. Je tedy třeba, aby marketingoví odborníci sledovali demografické trendy a vývoj na domácích a zahraničních trzích. Demografické prostředí je vytvářeno faktory, jako je *počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost apod.* [8]

3.3 Politické okolí

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho, jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Mezi politické

faktory lze zařadit aktuální politickou situaci, pozici a stabilitu vlády, monetární a fiskální politiku, podporu zahraničního obchodu a postoj ke korupčnímu jednání. Z historie jsou známé případy, které poznamenaly společnost a ekonomiku země na dlouhá léta: *znárodnění, privatizace, združstevnění a jiné*. Na podnik ovšem nepůsobí jen politika na území celého státu, ale i na komunální úrovni. Tu představují městské, obecní a krajské úřady, které se převážně ve svých regionech snaží o podporu podnikatelských aktivit, což vede k prospěchu daného podniku a k prospěchu místní komunity. [5], [17]

3.4 Právní okolí

Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se obchodní činnosti je **nový občanský zákoník**, který mimo jiné vymezuje právní podmínky podnikání pro fyzické a právnické osoby. Vedle nového občanského zákoníku existuje spektrum zákonů, které definují možnosti a bariéry podnikání. Mezi ně se řadí například: **zákon o obchodních korporacích, zákon o mezinárodním právu soukromém a živnostenský zákon**. [5], [17]

3.5 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má pro daný podnik zásadní význam. Z tohoto okolí získává firma výrobní faktory a kapitál a na toto okolí se posléze obrací se svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování ve značné míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se zejména o tyto faktory: *dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, hospodářský cyklus, politická situace země, monetární politika, míra inflace a další*.

Dostupnost a ceny výrobních faktorů postupem času ztrácí své dominantní postavení vlivem rozvoje logistiky a nových technologií, umožňujících radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce.

Daňová zátěž podniků ovlivňuje chování podniků z hlediska výše vybírané daně a z hlediska jejich konkurence. Daňová politika v České republice hledá cestu mezi dvěma póly. Na jedné straně musí Ministerstvo financí ČR zajistit takový daňový výnos, který

dokáže naplnit státní pokladnu, ale současně nesmí firmy zatížit, aby ztratily motivaci k vedení podnikání.

Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj vytyčují podniku manévrovací prostor. Jeho rozvoj a možnosti expanze souvisí s makroekonomickým růstem. Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku a koupěschopnost zákazníků. Hospodářský růst umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva, což se projevuje v růstu poptávky. [17]

3.6 Ekologické okolí

Ekologie v dnešní době nabývá stále většího významu, který musí podniky respektovat. Kdyby tak nečinily z vlastní vůle, nutí je k tomu nejen státní instituce, ale i velmi aktivní občanská sdružení. V řadě případů musí dojít ke změně současných výrobních technologií i výrobků, aby se snížila *ekologická zátěž*. Tento proces s sebou přináší zvyšování ekonomické zátěže, na druhou stranu dává podnikům šanci přejít ve výrobě na ekologicky nezávadné výrobky a současně vyrábět vratné obaly. Nedodržování směrnic EU v oblasti ekologie je v dnešní době trestáno vysokými peněžními pokutami. Podnik musí brát v potaz, že se na planetě Zemi vyskytují *vzácné statky*. Vyčerpají-li se, žádné další již nebudou. Příkladem těchto vzácných statků jsou nerostné suroviny, které podnik využívá ve své výrobě. [5]

3.7 Technologické okolí

Technologické vlivy působí pozitivně na činnost podniku, a to např. *zvýšením produktivity práce, omezením potřeby lidského faktoru při výrobě, zefektivněním využití materiálu a eliminací negativního vlivu na životní prostředí*. Nové technologie, na rozdíl od technologií zastaralých, jsou šetrnější i k životnímu prostředí. Nepřetržitý vývoj nových technologií klade stále větší nároky na podnikové středisko vývoje. [5]

3.8 Etické okolí

V obecné poloze se etika zabývá tím, co je a co není dobré a jaké postoje by měl člověk, resp. instituce zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. Významnou představu o tom, co je a co není dobré, vytvářejí média a veřejné mínění. Etické principy nejsou v každé zemi totožné. Například v České

republice je společnost ochotna tolerovat obchodní aktivity politiků, kdežto v sousedním Německu je to považováno za nepřipustné. [5], [17]

3.9 Kulturně historické okolí

Tento typ prostředí je vytvářen po mnoho let, dokonce staletí. Celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva jsou jedny z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku.

Jednotlivé prvky okolí podniku nepůsobí samostatně, ale navzájem se prolínají a ovlivňují. Každý podnik je odlišný a bude těmito prvky ovlivňován jiným způsobem. Záleží proto hlavně na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. [17]

4 Mikroprostředí podniku

4.1 Mikroprostředí

Do mikroprostředí podniku spadají ty faktory, které může podnik určitým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují realizaci hlavní podnikové funkce, kterou je uspokojování potřeb zákazníků. Hlavními faktory mikroprostředí jsou:

- podnik,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,
- konkurence,
- veřejnost.

Někteří autoři rozeznávají ještě tzv. **mezoprostředí**, kam dle Jaroslava Světlíka spadají zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost. Tento autor zastává názor, že si podnik může účastníky trhu (dodavatele, zákazníky) zvolit a částečně může ovlivňovat jejich počínání. Bakalářská práce se drží rozdělení, které používá paní Boučková ve své knize *Marketing*, V této publikaci je rozeznáváno pouze mikroprostředí a makroprostředí podniku. [3], [4], [12],

4.1.1 Podnik

Podnik je považován za živý a stále se vyvíjející celek, jehož existence a vývoj jsou závislé na správné souhře všech jeho útvarů a jejich správné funkce. Chování podniku

není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících. Ti musejí úzce spolupracovat s výrobním úsekem a podnikovými manažery, kteří mají přehled o možnosti výroby, o finančních, technických a dalších podmínkách, které mají v daném období na podnik vliv a do jisté míry mu určují hranice, ve kterých se může pohybovat. Veškeré organizační složky podniku tvoří jeho *vnitřní prostředí*. Jeho součástí je pochopitelně i vrcholový management, který svými činy ovlivňuje lidské zdroje, finanční situaci, image firmy apod. [4], [10]

4.1.2 Zákazníci

Zákazníky lze považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Spotřebitelský trh není *homogenní (stejnorodý)*, proto konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec výrobků pro další průmyslové i neprůmyslové zpracování.

Pro vstup a následné působení na vybraném trhu musí podnik zvolit odlišný přístup dle specifik daného prostředí. Schopnost reagovat na specifika a využívat je k prospěchu firmy je charakteristické pro každou úspěšnou firmu. [1], [4], [18]

4.1.3 Dodavatelé

„Dodavatelé hrají důležitou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují firmě produkovat její vlastní výrobky a služby. Výpadky nebo zpoždění dodávek, stávky a jiné problémy mohou v krátkodobém horizontu snížit objem prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu se mohou odrazit na spokojenosti zákazníků.“ KOTLER a ARMSTRONG (2004) [8, s. 434] [8]

FORET a kol. (2003) hovoří o tom, že dodavatelé zajišťují přísun všeho, co je k činnosti podniku zapotřebí (suroviny, polotovary, služby, peněžní prostředky apod.). Důležité je *do držování požadované kvality dodávek, smluvených dodacích termínů, lhůt i potřebného objemu vstupů a dohodnuté ceny.* [12]

Dodavatelé ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Marketingoví pracovníci musejí velmi pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, a to i

v dlouhodobém horizontu, aby mohli včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly podnik postihnout. Je zapotřebí sledovat zejména *ceny, kvalitu, spolehlivost dodávek a podmínky spojené s dodávkami*. Pokud vznikne problém na straně dodavatele, může to nakupující podnik přivést do nečekaných problémů. Je proto vhodné uzavírat dlouhodobé kontrakty s více dodavatelskými firmami, a tak snižovat možnost výše uvedeného rizika. [4]

4.1.4 Distribuční články a prostředníci

Je logické, že ne všechny aktivity podniku, které se zahrnují do oblasti prodeje a marketingu, si může firma zajistit vlastními silami. Realizaci těchto funkcí mají na starost **specializované firmy**. Např. firmy na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, marketingové agentury, firmy provádějící fyzickou distribuci organizace, které pomáhají financovat operace podniku, a organizace, které pojišťují rizika spojená se směnnou zboží. Velkoobchod patřící do systému distribučních cest urychluje pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Dopravní organizace, ať už státní či soukromé, se starají o spolehlivou přepravu zboží, marketingové a reklamní agentury pomáhají s umístěním výrobku na daném trhu se snahou podpořit jeho budoucí prodej. [4], [9]

4.1.5 Konkurence

Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí dobře znát své konkurenty a snažit se o to, aby uspokojoval požadavky a potřeby zákazníků lépe než oni. Pojem **konkurence** se vyskytuje někde na pomezí mezi mikroprostředím a makroprostředím. Je zařazován do první skupiny především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurenta. Konkurenční prostředí vytváří tlak na snižování nákladů, na zdokonalování výrobků a na inovaci. Dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Každá firma se snaží získat určitou konkurenční výhodu. Aby dané výhody dosáhla, musí zvolit *vhodnou marketingovou strategii*. Vzhledem k rozmanitosti trhu neexistuje pouze jedna strategie, které by bylo možné využít a okamžitě dosáhnout požadovaných výsledků. Je to úkol vysoce náročný, avšak pro budoucnost podniku mimořádně důležitý. [4], [7], [9]

4.1.6 Veřejnost

Pod pojmem veřejnost se rozumí zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Je posledním faktorem mikroprostředí, který ovlivňuje marketingové chování podniku. Veřejností v širším slova smyslu rozumíme: [4]

- místní komunitu,
- sdělovací prostředky,
- zaměstnance podniku,
- širokou veřejnost.

Místní komunita

Místní komunita tvoří okolí podniku v oblasti, kde je podnik fyzicky situován. Skládá se z obyvatelstva žijícího v oblasti, organizací a úřadů v ní působících. Vztahy mezi podnikem a místní komunitou mohou být *pozitivní, neutrální nebo negativní*. Vztahy jsou *pozitivní*, pokud společnost prokazuje dobrou vůli, zájem o své okolí, sponzoruje místní aktivity a vytváří pracovní příležitosti. Někdy ovšem mohou vzniknout *negativní* vztahy, pokud firma svým počínáním poškozuje životní prostředí, vystupuje arogantním dojmem a podobně. [4]

Sdělovací prostředky

Jedná se o noviny, časopisy, televizi, rozhlas. Sdělovací prostředky mohou rovněž silně ovlivnit pohled široké veřejnosti na činnost podniku. Velké firmy jsou si toho vědomy, ustanovují z tohoto důvodu funkci *tiskového mluvčího*, který sdělovací prostředky informuje o změnách v podniku. [3]

Zaměstnanci podniku

Zaměstnanci zejména ve větších firmách jsou velmi důležitým prvkem vnitřního a zároveň vnějšího prostředí firmy. Je nutné zajistit, aby zaměstnanci k firmě měli *pozitivní vztah*, aby vystupovali vůči svému vnějšímu prostředí pozitivně a vhodně podnik reprezentovali. Tímto přispívají k utváření dobré image společnosti. Předpokladem k tomu je dobrý vztah mezi vedením podniku a zaměstnanci, vhodně zvolená komunikace a dobrá informovanost. [3], [4]

Široká veřejnost

Široká veřejnost nevystupuje vůči podniku natolik organizovaně jako některé výše uvedené skupiny. Představuje ovšem celkový pohled veřejnosti na postavení podniku ve společnosti, což může výrazně ovlivnit jeho aktivity. [3]

5 SWOT analýza a Porterův model pěti sil

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která umožňuje vyhodnocení celkového fungování firmy. Název je zkratkou anglických slov *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Vyhodnocení se provádí ve dvou oblastech. Jako tzv. **analýza ohrožení a příležitostí** (O-T) a **analýza síly a slabosti** (S-W). Silné a slabé stránky se označují jako vnitřní faktory, příležitosti a hrozby jako vnější faktory. Po uskutečnění analýzy všech faktorů je možné vyhodnotit proměnné, které s nejvyšší pravděpodobností mohou mít v příslušném plánovacím období rozhodující vliv na činnost a výkonnost organizace. [1], [12]

5.1.1 Postup zpracování SWOT analýzy

Nejprve dochází k **analýze vnitřních faktorů**. Jedná se o první fázi, ve které se definují silné a slabé stránky. „*SILNÉ STRÁNKY*“ jsou zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody vzhledem ke standardnímu prostředí, které jsou zároveň *výhodné pro řešení záměr* (např. stabilní výrobní program, tradice, zajištění odbytu výrobků na tuzemském i zahraničním trhu, partnerské vazby na okolí, relativně nízká fluktuace zaměstnanců, používání poměrně moderní technologie, nezádluženost podniku). „*SLABÉ STRÁNKY*“ naopak představují slabiny, omezení, nedostatky a další negativní faktory vztahující se ke standardnímu prostředí nebo k vnějšímu prostředí. Slabé stránky předznamenávají *možné problémy* nebo *ohrožení projektového záměru* (např. vysoký obrát zaměstnanců, zatížení životního prostředí, nevyhovující dopravní obslužnost hromadnou dopravou, nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací). [4], [18]

Druhá fáze se označuje jako **analýza vnějších faktorů**. Při této analýze se nejprve musejí získat informace pro definování příležitostí a hrozeb ve sledované oblasti. Pod pojmem „*PŘÍLEŽITOSTI*“ se rozumí významná vnější situace, která má nebo může mít

pozitivní vliv k řešenému záměru (např. příznivý vývoj ekonomické situace, dostupná a levná pracovní síla, dostatečné zdroje surovin v okolí - příznivá geografická poloha, zajištění odbytu výrobků, možnost využití prostředků ze strukturálních fondů pro další rozvoj). „HROZBY“ naopak představují *možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr*. Hrozby si lze představit jako závažné překážky pro realizaci projektového záměru. Mezi takovéto hrozby lze zařadit např. domácí a zahraniční konkurenci, stagnující ekonomiku, vysokou úrokovou míru, politickou nestabilitu, zvýšení cen vstupů, legislativní opatření a další. [4], [18]

Identifikované faktory jsou přeneseny do tabulky, která poskytuje vymezení základního *manévrovacího prostoru*, v němž bude záměr realizován. Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která *maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby*.

Obrázek č. 1: Matice schématu SWOT analýzy

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2015

5.2 Porterův model pěti sil

Popis dění v okolí podniku je důležitou součástí podnikových strategií. Ovšem nejdůležitějšími prvky je bezpochyby *definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu*, nebo-li vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Analýza konkurenčního prostředí přímo *navazuje na analýzu mikrookolí*. Síly, které působí v tomto prostředí, ovlivňují úspěšnost podniku. [7]

K analýze konkurenčního prostředí podniky nejčastěji využívají tzv. **Porterův model pěti sil**. Tento model je nejvýznamnějším nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a jeho strategického řízení. Zakladatelem tohoto modelu je profesor

Michael Eugene Porter, který model vybudoval na základně SWOT analýzy, jež daný autor považoval za příliš obecnou. Cílem je snaha odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví, a tím také ziskovost daného sektoru trhu. Vymezil celkem *pět vlivů*, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. [16]

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle [7], 2015

5.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů podnikání

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snaží se získat surovinové zdroje a podíl na daném trhu. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na *existujících překážkách vstupu na trh* v kombinaci s *reakcí stávajících účastníků*. Pokud jsou překážky vysoké nebo je ostrá reakce od zavedených konkurentů, je hrozba vstupu nových firem nízká. Existuje celkem *šest* hlavních zdrojů překážek vstupu na trh. Mezi nejdůležitější patří: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. [7], [16]

5.2.2 Ohrožení ze strany substitučních produktů

Substitutem je chápán produkt, který má *podobné vlastnosti* jako výrobek dané firmy a obdobně dokáže uspokojit potřeby spotřebitele. Hlavním problémem podniku je, že na trhu existuje mnoho konkurentů prodávající srovnatelné výrobky. Cílem je, aby cena nebo užitek pro zákazníka *příznivější* než u konkurence. Podnik se toho snaží dosáhnout tím, že příliš nenavysuže ceny a usiluje o inovaci stávajících i nových produktů. [16]

5.2.3 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů je důležitým faktorem, který ovlivňuje intenzitu konkurence v daném odvětví. Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Odběratelé se snaží tlačit ceny dolů a usilují o

dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb. To staví konkurenty navzájem proti sobě. Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. [4], [7]

5.2.4 Konkurenti v odvětví

Konkurenti v odvětví mezi sebou navzájem soupeří ve snaze získání *výhodného postavení na trhu*. Používají metody jako *cenová konkurence, zlepšení servisu pro zákazníka, reklamní kampaně a mnoho dalších*. V odvětví mezi sebou soupeří takové firmy, které nabízejí a prodávají stejné či podobné výrobky. **Intenzita soupeření** je důsledkem řady vzájemně propojených faktorů, mezi něž se řadí: [7]

- typ tržní konkurence,
- míra růstu v odvětví,
- velikost fixních a skladovacích nákladů,
- diferenciací výrobců a jejich produktů.

Typ tržní konkurence

Rivalita v dokonale konkurenčním odvětví, kde působí velký počet stejně silných subjektů, je mnohem větší než rivalita v oligopolním a monopolním prostředí. [16]

Míra růstu v odvětví

Při pomalém růstu v odvětví roste intenzita soupeření, protože firmy snažící se expandovat nemají volný prostor pro svůj růst. Tím pádem soupeří pomocí cen, kvality a úrovně doprovodných služeb. [16]

Velikost fixních a skladovacích nákladů

Při vysokých fixních nákladech působí tlak na všechny firmy k naplnění kapacit výroby, což vede k prudkému snižování cen, pokud existuje přebytečná kapacita. Obdobná situace nastává u produktů, které je velmi obtížné nebo nákladné skladovat. V takovém případě se firmy rovněž pokoušejí snížit ceny k podpoření prodeje. [16]

Diferenciace výrobců a jejich produktů

Mezi výrobci s téměř stejnou produkcí se vyskytuje vyšší rivalita, protože se zákazník při výběru řídí především cenou a úrovní služeb. Dalším problémem je fakt, že zákazník preferuje určité prodejce a zůstává jim věrný. [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení vybraného podniku DCK Holoubkov Bohemia a.s.

6.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	DCK Holoubkov Bohemia a.s.
Sídlo:	Holoubkov 336, 338 01, Česká republika
IČO:	00028941
DIČ:	CZ00028941
Právní forma:	akciová společnost

Obrázek č. 3: Logo společnosti DCK Holoubkov Bohemia



Zdroj: interní materiály společnosti DCK Holoubkov [21], 2015

Základní kapitál zapsaný do obchodního rejstříku 1. června roku 2002 činí 42 813 000 Kč. Majoritními akcionáři společnosti jsou 3 fyzické osoby s rovnocenným podílem ve společnosti, který představuje jednotlivě 33%. Veškeré akcie jsou vydány v *listinné podobě*.

Tabulka č. 1: Struktura akcií:

Počet kmenových akcií na majitele	Jmenovitá hodnota
42 ks	1 000 000 Kč
6 ks	100 000 Kč
41 ks	5 000 Kč
8 ks	1 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Společnost nabízí sortiment výrobků:

- rozvaděče pro nízké napětí, konkrétně betonové a plastové (z polykarbonátu a z SMC),
- příslušenství pro rozvaděče - držáky, nosníky, redukce, značení, skříně a pilíře přípojkové, rozpojovací, elektroměrové, veřejného osvětlení, staveništní a zásuvkové, přepět'ové ochrany.

Jako vedlejší činnost firma zajišťuje *hydraulické lisování plastů*. Veškeré výrobky jsou certifikovány *EZÚ Praha* a jsou vyráběny na srovnatelné světové úrovni. Hlavními odběrateli výrobků společnosti jsou především energetické společnosti ČR a velkoobchodní organizace zaměřené na elektroinstalační materiál. Několik technických provedení výrobků společnosti je chráněno užitnými vzory a patenty.

6.2 Historie společnosti

Společnost byla založena 23. února 1953 vyčleněním z *Družstva cementářů Praha* a zaměřovala se na výrobu betonových výrobků. V průběhu šedesátých let došlo ve firmě k rozvoji výroby betonových rozvaděčů NN z tenkostěnného betonu, která tvořila nosný výrobní program.

V období let 1991-1995 došlo u hlavních odběratelů, zejména energetických distribučních společností jednotlivých krajů, ke změně požadovaného materiálu u rozvaděčů NN z betonu na plasty. V návaznosti na tyto požadavky byly firmou

zadány výroby forem pro vstřikování plastových skříní rozvaděčů při použití nového materiálu - *polykarbonát*. V roce 1998 získala společnost certifikát jakosti dle ISO9001 a v roce 2001 byl dokončen projekt pro získání certifikace dle ISO14001. V témže roce společnost nakoupila formy pro výrobu plastových rozvaděčů z SMC materiálů. Tímto výrobním programem rozšířila společnost svoji nabídku výroby rozvaděčů několika technologiemi, které jsou představovány:

- betonovými rozvaděči,
- plastovými rozvaděči z polykarbonátu,
- plastovými rozvaděči z SMC v provedení,
 - a) standard,
 - b) rozměry DIN.

Společnost byla změněna k 1. červnu 2002 z právní formy **výrobní družstvo** na **akciovou společnost**. Pro udržení konkurenceschopnosti společnosti byly postupně vybudovány a vybaveny dvě vlastní lisovny pro výrobu rozvaděčů vstřikováním z materiálu polykarbonát a hydraulickým lisováním z materiálu SMC.

Vývoj činnosti společnosti za rok 2014 ve vztahu ke dvěma předcházejícím obdobím byl charakterizován oslabením koruny s dopadem do cen kovů a promítnutím poklesu ekonomiky do jednotlivých segmentů trhu, v tomto případě zejména do sektorů energetiky a stavebnictví. V tomto roce byla hlavní pozornost vedení společnosti soustředěna na pokrytí všech získaných zakázek v požadované kvalitě a v co nejkratších termínech dodání dominantním odběratelům společnosti, mezi které se řadí firmy *ČEZ*, *E.ON* a firma *PRE*, a souběžné pokrytí všech ostatních přijatých zakázek.

V oblasti dodávek na zahraniční trhy byla orientace soustředěna především na *slovenský trh* a nově na *bulharský trh*, na který v témže roce společnost vstoupila. Ve společnosti bylo průměrně zaměstnáno 116 pracovníků, což představovalo udržení zaměstnanosti ve stejné míře jako v uplynulém období. [21]

V obchodní činnosti se firmě v roce 2014 poměrně dařilo. Zvýšení tržeb se projevilo v oblasti zahraničního obchodu, kde došlo k navýšení dodávek na Slovensko a pro firmu *ALEX*, která je dodavatelem pro *ČEZ Bulharsko*. Objemy dodávek na tuzemském trhu se podařilo udržet ve stejné výši jako v předcházejícím roce. [21]

Hospodaření roku 2014 bylo uzavřeno s kladným ziskem *13 759 146, 01 Kč po zdanění*. Největšími nákladovými položkami zůstávají materiálové náklady a mzdy. K navýšení došlo u položky opravy, zejména v souvislosti s opravami vnitřních komunikací, strojních zařízení a forem. [21]

6.3 Marketingový mix společnosti DCK Holoubkov

6.3.1 Produkt

Produkty společnosti DCK Holoubkov Bohemia a.s. lze rozdělit do celkově **šesti hlavních typů**. Jedná se o *distribuční rozvaděče, elektroměrové rozvaděče, přístrojové rozvaděče, plynoměrové rozvaděče, kombinované sestavy rozvaděčů a atypické rozvaděče*. Toto rozdělení vyplývá z odlišnosti lokalizace a jejich využití.

Distribuční rozvaděče

- skříňe přípojkové pro připojení vodičů do průřezu 50 mm² určené do výklenku,
- skříňe přípojkové pro připojení vodičů do průřezu 35 mm² určené na sloup,
- skříňe přípojkové smyčkové pro připojení vodičů do průřezu 240 mm²,
- skříňe rozpojovací jisticí,
- skříňe rozpojovací jisticí pro venkovní vedení,
- skříňe rozpojovací jisticí lištové.

Elektroměrové rozvaděče

- rozvaděče elektroměrové,
- sestavy elektroměrové a přípojkové skříňe v provedení horizontálním (vedle sebe),
- sestavy elektroměrové a přípojkové skříňe v provedení vertikálním (nad sebou),
- rozvaděče nepřímého měření.

Přístrojové rozvaděče

- rozvaděče veřejného osvětlení,
- rozvaděče zásuvkové,
- rozvaděče přepětových ochran.

Plynoměrové rozvaděče mají pouze jediný typ s názvem plynoměrový rozvaděč, jenž je určený pro ukončení středotlaké plynové přípojky. Mezi **kombinované sestavy rozvaděčů** se řadí systém HELGA. Systém HELGA umožňuje centrální připojení

rodinných domů na kabelové a plynové rozvody. **Atypické rozvaděče** jsou vyráběny na zakázku dle smluvní ceny, odlišují se od standardních výrobků a na celkových tržbách tvoří nejmenší položku z prodeje výrobků. Posledním typem rozvaděčů, které společnost vyrábí, jsou **betonové rozvaděče**. [21]

Každý typ z vyráběných výrobků se skládá z několika součástí. Firma veřejně uvádí na internetu ve svém katalogu, o jaké součástky se jedná a jaké jsou jejich jednotlivé ceny při konstrukci jednotlivých výrobků.

Jádrem produktu je jeho využití, v tomto případě to znamená možnost připojení daného objektu k vedení elektrické sítě. *Reálným produktem* je samotný rozvaděč, který se vyznačuje vysokou kvalitou zpracování. Výrobky jsou balené do plastových fólií v kombinaci s kartóny, aby při přepravě k zákazníkovi nedocházelo k poškození výrobku.

Rozšířeným produktem společnosti DCK Holoubkov Bohemia a.s. je zajištění přepravy k zákazníkovi, uvedení daného rozvaděče do provozu, zaškolení daných zákazníků (jak s daným výrobkem zacházet) a nabídka budoucích konzultací včetně oprav. Záruka je poskytnuta na dobu 24 měsíců od převzetí zboží, případně může být sjednaná delší záruční doba po domluvě s odběratelem. V případě neodstranitelné vady se prodávající zavazuje dodat do 30 dnů od zjištění této skutečnosti náhradní zboží. Mezi rozšířený produkt se řadí též platební podmínky. Pokud se nejedná o nového a neprovořeného zákazníka, je firma ochotná přistoupit na prodej vyššího množství výrobků bez uhrazení zálohy před dodáním nebo prodloužit splatnost faktury pro udržení zdravých a stabilních vztahů se svými věrnými zákazníky. Splatnost faktury je v obvyklých případech 14 dní, pokud se smluvní strany nedohodnou jinak. Platební podmínky jsou vždy uvedeny na potvrzené objednávce.

6.3.2 Cena

Filozofií firemního managementu je prodej výrobků s vysokou mírou kvality a poskytování kvalitních doprovodných služeb spojených s výrobkem. Tento koncept se projevuje při stanovení ceny daných produktů. Jelikož si firma zakládá především na kvalitě svých výrobků, stanovuje cenu na vyšší úroveň než její konkurence.

Společnost vychází při strategii stanovení cen z více cílů. Jedním z nich je *stanovení určitého cílového zisku*. Dává přednost dlouhodobé prosperitě před krátkodobým finančním efektem.

V roce 2002, kdy došlo k transformaci na akciovou společnost, firma při stanovení cen svých produktů využila kombinaci nákladově orientované a konkurenčně orientované metody tvorby cen. Ceny byly stanoveny v několika krocích:

- stanovení nákladů,
- určení přírážky,
- porovnání s cenami konkurence,
- konečná úprava ceny.

Během následujících několika let si firma vybuodovala silnou pozici na trhu. Získala silný okruh dlouhodobých odběratelů, kteří dané výrobky odebírají ve velkém množství. Mezi tyto velké odběratele se řadí *firmy ČEZ, E.ON a PRE*. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* se tedy primárně zaměřila na zvýšení kvality zpracování svých produktů, aby těmto zákazníkům přinášela nejvyšší možný užitek. Jednotliví odběratelé mají vytvořený vlastní ceník. Ceny vycházejí z množství odebraných výrobků a služeb a od délky a charakteru obchodního vztahu mezi oběma partnery.

Firma používá nástroje cenové politiky, kterými jsou zejména *cenové slevy, individuální doba splatnosti vzhledem k významu zákazníka, skonto či cenové příplatky u speciálních zakázek nebo zakázek s požadavkem na extrémně krátkou dodací lhůtu*.

6.3.3 Distribuce

K distribuci výrobků společnost využívá služeb **externích dopravců**. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* nedisponuje svým vlastním vozovým parkem, protože z nákladového hlediska by se jí to nevyplatilo. Pokud by společnost vlastnila vlastní vozový park, docházelo by k nedostatečnému vytěžování vozidel. K distribuci většího množství výrobků do konsignačních skladů ve firmách *ČEZ* a *E.ON* firma spolupracuje se společností *Autodoprava Kadlec Miloslav s.r.o.* Společnosti mají mezi sebou uzavřenou roční smlouvu, která se obnovuje každoročně po dobu víc jak 10 let. Doplňování **konsignačních skladů** probíhá průběžně po celý týden na základě odvolávek z daných skladů, na kterých je zaznamenáno, kolik výrobků je třeba daný den doplnit. Pro distribuci kusových výrobků firma využívá služeb *České pošty, DPD a*

DHL. Kusové výrobky musejí být mnohem pečlivěji zabaleny, aby nedošlo k jejich poškození při dopravě. Pokud dochází k transportu většího množství výrobků, skládají se na palety z důvodu usnadnění manipulace, následně se zafixují pomocí plastových stahovacích pásek, aby nedošlo k jejich nežádoucímu uvolnění z palety. Větší objednávky se připravují k expedici den předem, neboť již zmíněný dopravce *Kadlec Miloslav s.r.o.* přijíždí k expedičnímu skladu každý den ráno v 6:00 hod. *Česká pošta* a ostatní dopravci, využívaní pro dopravu kusových výrobků, přijíždějí každý den mezi 12. až 15. hodinou odpoledne.

Firma využívá i možnost **přímé distribuce**, kdy si může zákazník vyzvednout daný výrobek sám na výdejním místě skladu společnosti denně od 6:00 do 15:30 hod. Pro tyto účely má firma vyhraněné pracovníky v expedici, kteří vyhledají daný výrobek ve skladu pomocí čtecího zařízení, následně ho vydají zákazníkovi a pomohou mu s uložením výrobku do dopravního prostředku.

6.3.4 Propagace

Propagace produktů společnosti probíhá prostřednictvím ročního katalogu, ve kterém je obsažen a detailně popsán veškerý sortiment podniku. Firma využívá k propagaci výrobků i vlastní webové stránky, které lze nalézt na adrese *www.dck.cz*. Webové stránky jsou přeloženy celkově do 5 světových jazyků (čeština, angličtina, němčina, ruština, bulharština). K vytvoření webových stránek došlo v roce 2006 a od té doby byly pouze nepatrně upraveny. V dnešní době působí poměrně zastaralým a zanedbaným dojmem. Společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* ovšem připadají přehledné a dostačující i na dnešní dobu. Dle slov obchodního ředitele obsahují veškeré důležité informace, které potřebuje zákazník znát (údaje o společnosti, kontakt na vedoucí pracovníky, sortiment výrobků, e-shop).

Na sídlo společnosti bylo umístěno počátkem roku 2014 **nové logo**, jehož výroba a instalace firmu přišla na částku 15 000 Kč. Dle slov majitelů společnosti byla tato investice nezbytná, neboť staré logo, které bylo přiděláno na budově firmy od roku 2002, začalo korodovat a pozvolna se rozpadat. Společnost se každoročně účastní několika výstav a veletrhů, kupříkladu **veletrhu AMPER**, který začíná každoročně začátkem dubna. O pozornost návštěvníků veletrhu soupeří firma zhruba se 630 vystavovateli pocházejících z 20 zemí světa. Na veletrhu předvádí své výrobky novým potenciálním zákazníkům a rovněž se poohlíží po nových výrobcích jejich konkurence.

Pro tyto události si firma nechává vyrábět velké množství *reklamních propisek v oranžové barvě s logem společnosti, oranžové flashdisky s logem společnosti a další předměty*. Tyto předměty posléze rozdává návštěvníkům veletrhu.

Firma pořádá několikrát do roka společenské akce pro děti i dospělé, kde se mimo jiné setkávají s obchodními partnery i s těmi potencionálními.

6.4 Okolí analyzovaného podniku

6.4.1 Geografické okolí

Výběr vhodného umístění podniku je jednou z podmínek úspěchu. Hlavní provozovna a zároveň sídlo společnosti se nachází v obci Holoubkov, která je vzdálena 5 kilometrů od města Mýto. V tomto městě se nachází vjezd na dálnici D5. Po dálnici směrem na východ trvá cesta do hlavního města Prahy přibližně 45 minut a přibližně 25 minut trvá cesta směrem na západ do města Plzeň. Tato poloha je rozhodující především pro dodavatele, ale také pro odběratele, protože firma dodává své výrobky po celé republice a dále na slovenský a bulharský trh.

6.4.2 Sociální a demografické okolí

Ze sociálního hlediska je podnik poměrně neutrální. Vzhledem k tomu, že činnosti podniku nemají žádný negativní sociální dopad, nelze hovořit o negativních sociálních důsledcích. Naopak by se podnik mohl řadit mezi firmy, které se vyznačují pozitivním sociálním dopadem v Plzeňském kraji. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* zaměstnává řadu lidí s nižším vzděláním, čímž přispívá ke snížení nezaměstnanosti ve svém okolí. Uvnitř společnosti se nachází celá řada pracovních pozic, které se řadí mezi lehké manuální činnosti (skladník, řidič s vysokozdvížným vozíkem, vydavatel zboží v expedici, uklízeč pracovních prostor apod.). Existuje zde velká možnost uplatnění i pro lidi, kteří by obtížně hledali zaměstnání.

Firma přijímá do svých řad v *období zvýšených prodejů* brigádníky na základě dohody o pracovní činnosti. Tyto brigádníky nejčastěji umisťuje do výdejních skladů, kde jsou nápomocni stálým pracovníkům při výdeji výrobků. Do firmy docházejí na praxi studenti z plzeňské Střední průmyslové školy elektrotechnické. Tímto vstřícným krokem firma dopomáhá ke zvýšení odborných znalostí středoškolských studentů v Plzeňském kraji, kteří se přímo zapojují do montáže elektrických rozvaděčů.

Působí zde vzájemná symbióza mezi společností a jejím sociálním okolím, kdy jsou si obě strany nápomocny.

Demografické okolí ovlivňuje podnik jen v oblasti zaměstnanců, nikoliv v oblasti prodeje a marketingu, neboť firma nabízí pouze zanedbatelné množství produktů koncovým spotřebitelům. Koncový zákazník není hlavním cílem podniku. Z těchto důvodů nemá demografické okolí na sledovaný podnik podstatný vliv.

6.4.3 Politické okolí

Firma *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* je podnikatelský subjekt, který pro své podnikání potřebuje stabilní typ vlády vytvářející výhodné podmínky pro energetický průmysl, do kterého firma spadá. V současné době mohou být majitelé firmy poměrně spokojeni, neboť z tohoto hlediska nejsou nikterak závažným způsobem omezováni.

6.4.4 Právní okolí

Společnost *DCK Holoubkov Bohemia* je akciovou společností a ta, jako každá právnická osoba, musí striktně dodržovat veškerá právní a legislativní ustanovení. Výhodou akciové společnosti je skutečnost, že majitel akcií ručí *omezeně, pouze do výše svého vkladu*. Tento způsob ručení chrání dané akcionáře před tím, aby jejich ztráta nebyla vyšší, než činí výše vkladu. Na druhé straně však stát znevýhodňuje akciové společnosti tím, že uvaluje *dodatečnou daň na příjem akcionářů*. Příjmy jsou tedy zdaněny dvakrát, nejprve jako daň ze zisku společnosti a podruhé se zdaňují dividendy akcionářů.

Sazba daně z příjmů právnických osob v roce 2015 činí 19%. Tato sazba vstoupila v platnost v roce 2010. Je nižší, než tomu bylo v minulých letech, kdy se výše sazby pohybovala i nad hranicí 20%. V takto nastavených podmínkách se lépe daří *středním a velkým firmám*, protože tyto firmy mají převážně milionové zisky, ze kterých musí odevzdávat státu část tohoto zisku ve formě daní. Každé procento, které stát na dani sleví, je znatelné na celkovém zisku.

Dále obchodní společnosti a družstva musí dbát na novou úpravu právní legislativy, která se týká občanského zákoníku. Od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost *nový občanský zákoník* a přinesl s sebou změny, které se týkají nejen občanů ČR, ale též podnikajících právnických osob. Nově platí *zákon o obchodních korporacích*, který nahrazuje předešlý občanský zákoník a část obchodního zákoníku. Novinkou je např. sjednocení

hranic základního kapitálu na výši 2 000 000 Kč nebo 80 000 Eur. Především legislativa umožňovala, aby si firma zvolila výši základního jmění, a to buď založením podniku bez veřejné nabídky akcií, kde celý vklad platili zakladatelé a minimální výše základního kapitálu byla 2 000 000 Kč, nebo založením podniku s veřejným upisováním akcií a minimální hranice základního kapitálu činila 20 000 000 Kč.

6.4.5 Ekonomické okolí

Sledovaný podnik je svojí ekonomickou aktivitou zaměřen především na prodej sortimentu, který si vlastními silami vyrobí. Většina zaměstnanců, které firma zaměstnává, vykonává manuální práce. Lidí, kteří jsou kvalifikováni pro tento druh práce, je dostatek v oblasti, kde firma provozuje své podnikání, tudíž společnost nečelí požadavkům na růst mezd. Tento fakt přináší společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* jistou konkurenční výhodu a firma může vynaložit více prostředků na investování do rozvoje svého podnikání. Firma dokázala v posledních letech expandovat (vstup na bulharský energetický trh). Během roku 2014 přestavěla expediční halu a opravila komunikace v okolí expedice. V současné době se vytvářejí plány na *rozšíření a zefektivnění výroby*.

Firma je plátcem daně z přidané hodnoty. Sazba této daně poměrně ovlivňuje její prodejní možnosti. V předchozích letech se sazba této daně často měnila, což způsobovalo nemalé administrativní problémy. V současné době se na výrobky firmy uplatňují obě tyto sazby- *základní 21%, snížená 15%*.

Ekonomická situace v České republice je ve fázi *stagnace*. Podniky nemohou nabízet takové finanční zázemí zaměstnancům, které by si zaměstnanci představovali. Díky tomuto faktoru se těžce hledají kvalifikovaní pracovníci na vedoucí pozice. Kvůli otevřenosti pracovního trhu odešlo mnoho těchto kvalifikovaných pracovních sil do Německa, kterému nemohou zaměstnavatelé v Česku finančně konkurovat. Tomuto faktu také nahrává poloha Plzeňského kraje, a to tím, že sousedí s Německem.

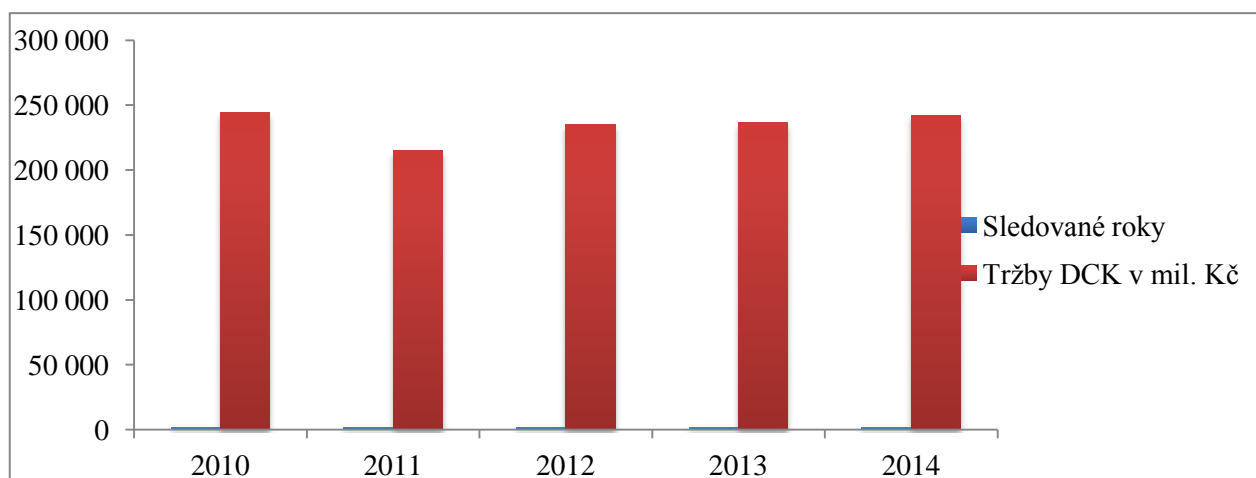
Analýza tržeb podniku

Pro analýzu tržeb byla použita data z období let 2010 až 2014, získaná z *výkazu zisku a ztrát společnosti*. Z obrázku č. 4 vyplývá, že si společnost udržuje dlouhodobou prosperitu, tržby společnosti se během let 2010 až 2014 pohybují na podobné výši. K nepatrnému propadu tržeb došlo pouze v roce 2011. Firma nakoupila nové balíci

prostředky k přepravě výrobků, které byly cenově výhodné. Tyto balící prostředky se později ukázaly jako vadné a poměrně velká část výrobků se při přepravě k zákazníkům nepatrně poškodila, což vedlo k pozdějším ztrátám optimální funkčnosti a následným reklamacím. V tomto roce byla také menší poptávka po rozvaděčích od společnosti ČEZ z důvodu úsporných opatření v oblasti nákupu. V roce 2012 uvedla firma do provozu **e-shop**, který začal přispívat k nárůstu celkových tržeb. V roce 2013 měl podíl na celkových tržbách ve výši 2%, v roce 2014 tvořil 5% z celkových tržeb. Tento nárůst tržeb z e-shopu je způsoben tím, že v roce 2014 došlo k nepatrnému zpřehlednění e-shopu.

V roce 2014 vstoupila společnost na *bulharský trh*, což se prozatím výrazně neprojevílo v nárůstu tržeb, neboť tento trh je pro společnost nový a bude trvat nějaký čas, než se na něm dostatečně usadí a získá z něho vyšší výdělek. Největší podíl na celkových tržbách firmy má prodej vlastních výrobků a služeb, naopak nejmenší podíl na tržbách má prodej dlouhodobého majetku. [21]

Obrázek č. 4 : Tržby společnosti v letech 2010-2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací [21], 2015

6.4.6 Technologické okolí

V každém oboru, ve kterém se vyskytují technologické postupy, je nesmírně náročné sledovat nejmodernější trendy. Technika, kterou si podnik buďto koupí, nebo vlastním úsilím vyvine, se za rok stane zastaralou a dávno překonanou. Tento problém se dá vyřešit *různými inovacemi a upgrady*. Je to ale ovšem otázka peněz, protože koupě nového stroje, který patří mezi ty moderní na trhu, přijde společnost na několik miliónů.

Firma *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* se snaží držet krok se všemi technologickými inovacemi, které se ve světě zavádějí. Sledování těchto inovací přináší firmě příležitost k získání konkurenční výhody nad ostatními firmami v oboru. Firma získala konkurenční výhodu vybudováním *vlastní lisovny plastů* v roce 2005, ve které se vyrábějí speciální formy na výrobu elektrických skříní a některých součástek rozvaděčů. Konkurenční energetické firmy nemají dostatek prostředků a potřebnou know-how k vyrábění vlastních forem a jsou tedy nuceny tyto formy plastů nakupovat od specializovaných firem.

Firma má ve své provozovně umístěno menší vývojové středisko. Toto středisko tvoří pouze 5 pracovníků v čele s Ing. Jiřím Langem. Vzhledem k malému počtu pracovníků je rozsah činností tohoto střediska značně omezen. Hlavní náplní tohoto oddělení je *sledování nových technologií u konkurenčních firem a modernizace stávajících technologických zařízení, které firma využívá ve své výrobě.*

6.4.7 Ekologické okolí

Podnik *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* zasahuje do ekologického okolí, protože je jeho součástí. Při výrobě komponentů se používají různé mazací oleje, se kterými se musí nakládat dle stanovených ekologických norem. Mezi největší **odpadovou položku** se řadí chladicí kapalina, nazývaná Hydrol. Hydrol se skládá z malého množství řezného oleje a vody. Tento olej výborně odvádí teplo a zabraňuje tření strojů. Jednou za půl roku dochází k jeho výměně. Ve velkých strojích je této kapaliny obsaženo zhruba 350 litrů. Odpad je odčerpán do speciálních sudů, které jsou přistavěny specializovanou firmou podnikající v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Tento nebezpečný odpad je danou firmou dále zpracováván.

Veškeré stroje, které firma používá, jsou poháněny *elektrickou energií*. Důsledkem toho, že mají dané stroje spotřebu v řádech kWh, je způsobena vysoká ekologická zátěž. Většina elektrické energie je v České republice vyráběna v tepelných elektrárnách. Dochází tudíž k větší celkové spotřebě elektrické energie, tím se zvyšují nároky na výkon daných elektráren a vzniká více zplodinových emisí.

Firma odebírá materiál od dodavatelů, kteří dodržují ekologické zásady. Dodržují tedy zásady *environmentálního managementu*, který eliminuje dopady podnikajícího subjektu na životní prostředí.

7 Analýza Porterova modelu pěti sil a SWOT analýza

7.1. Porterův model pěti sil

Vliv odběratelů

Mezi nejdůležitější odběratele společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* se řadí firmy *ČEZ*, *E.ON* a firma *PRE*. V souhrnu tvoří výše jmenované podniky 69% celkového odbytu firmy. Firmy *ČEZ* a *E.ON* vyhláší výběrové řízení na dodávání elektrických rozvaděčů v časovém horizontu tří až pěti let. Na každé výběrové řízení se musela společnost velmi pečlivě připravit, nabídnout vhodné podmínky kontraktu, které budou vyhovovat daným odběratelům a budou zároveň splňovat firemní cíle. Od roku 1995 vyhrála firma *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* veškerá výběrová řízení na dodávání elektrických rozvaděčů, které tyto společnosti vyhlásily. Firma *E.ON* uskutečnila výběrové řízení na elektrické rozvaděče poprvé v roce 2000, dále v letech 2004, 2009 a zatím poslední tendr se uskutečnil v roce 2012. Se společností *ČEZ* navázal podnik obchodní vztahy poprvé v roce 1995, kdy vyhrál rovněž výběrové řízení na dodávání elektrických rozvaděčů a prozatím poslední výběrové řízení se koná v letošním roce (2015), do kterého se firma opětovně přihlásila. Splnila veškeré požadavky technické specifikace společnosti *ČEZ* a nyní čeká na výsledek tohoto řízení, který bude vyhlášen ke konci června. Pro firmu *PRE* společnost zajišťuje dodávky betonových elektrických rozvaděčů. Firma *PRE* tyto rozvaděče umísťuje do historických budov, ve kterých Národní památkový ústav nepovoluje použití rozvaděčů vyráběných z plastu. Na českém trhu existuje malé množství firem, které zajišťují výrobu betonových rozvaděčů. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* převyšuje tyto firmy kvalitou výroby a rovněž nižšími výrobními náklady, díky nimž může zákazníkovi nabídnout daleko nižší prodejní cenu než daná konkurence.

Výše jmenovaní odběratelé neodebírají výrobky stále ve stejném množství. Z tohoto důvodu byla firma *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* nucena si v provozovnách společností *ČEZ* a *E.ON* zřídit **konsignační sklady**, které slouží k vyrovnávání výkyvů spotřeby. Pro jednotlivé objednávky odběratelé využívají software **KAISER SQL**. Tento systém sleduje množství výrobků na daném konsignačním skladě a na základě denních úbytků výše vedení odbytu společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* informaci o tom, kolik výrobků je potřeba následující den dovézt. Elektronická objednávka dorazí každý den v časovém rozmezí 13:00 - 15:00 hod, je přijata a následně dochází k přípravě výrobků

k expedici. V ranních hodinách následujícího dne jsou elektrické rozvaděče předány externímu dopravci, který je doveze do daných skladů.

Mezi menší odběratele, kteří se v součtu podílejí na zbylých 31% celkového odbytu, se řadí firmy:

- *K & V ELEKTRO, a.s.,*
- *Elfetex, s.r.o.,*
- *ARGOS ELEKTRO, a.s.,*
- *ELEKTRO S.M.S, s.r.o.,*
- *REPAM ELEKTRO, v.o.s.,*
- *KAMAT, s.r.o.,*
- *ALEX ELEKTRO, s.r.o..*

Vliv dodavatelů

Pro zajištění správného chodu firmy je velmi důležité, aby vytvořila *sít' kvalitních a spolehlivých dodavatelů*. Vybudování ucelené sítě zaručuje, že finální výrobky budou kvalitní a spolehlivé. Firma má mezi dodavateli dobré jméno, protože vždy včas platí své závazky. Dodavatelé vždy včas doručí zboží a snaží se, aby byl nabízený sortiment vždy kvalitní a za co nejlepší cenu. Dodavatelé firmy *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* pochází převážně z České republiky, nicméně někteří dodavatelé pocházejí i ze zahraničí. Na tomto trhu se nachází poměrně mnoho firem, a tak nemají dodavatelé příliš velkou vyjednávací sílu. Každý dodavatel, který chce spolupracovat s podnikem, musí projít *vstupním testem*, který politika firmy vyžaduje.

Dodavatelé získávají body ve třech kritériích:

- obchodní kritérium (dodržování termínů, komunikace s dodavatelem, záruční lhůta),
- ekonomické kritérium (cenová úroveň, platební podmínky a další),
- kvalitativní kritérium (reklamace, postoj k reklamacím, kvalita nabízeného servisu a další).

Kritéria na výběr dodavatele jsou jednotlivě obodována. Maximem jsou tři body a minimem je jeden bod za dané kritérium. Posléze se získané body za kritérium vynásobí příslušnými vahami (*obchodní - váha 3, ekonomické - váha 3, kvalitativní - váha 4*), sečtou se a nakonec se provede vážený aritmetický průměr. Nejvyšší hodnota, které

může dodávající podnik dosáhnout, je **hodnota 3,0**. Aby příslušný dodavatel prošel vstupním testem, musí dosáhnout minimálně **hodnoty 2,3**. [21]

Mezi hlavní dodavatele, kteří splnili výše stanovená kritéria, se řadí firmy: *TORENO spol. s r.o.*, *OEZ spol. s r.o.*, *Schneider Electric CZ spol. s r.o.*, *K & V ELEKTRO, a.s.*, *Elfetex, spol. s r.o.* a *KAMAT spol. s r.o.*, rakouská firma *ELSTA*, slovenská firma *SEZ Krompachy* a italská firma *Polmix*. Výše jmenované společnosti dodávají firmě *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* materiál sloužící k výrobě jednotlivých elektrických rozvaděčů. Jedná se o pojistkové spodky, jističe, kabely, vývodky, pojistkové lišty, pojistkové odpínače a většinu spojovacího materiálu. Většinu polotovarů určených k výrobě rozvaděčů si ovšem firma vyrábí sama ve své provozovně, která leží v obci Holoubkov.

Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí vytváří tlak na neustálé snižování nákladů. Firmy se snaží o inovace a zdokonalování svých výrobků za účelem zvýšení obrátu. Každá firma musí mít vypracovanou vhodnou marketingovou strategii, díky které by získala konkurenční výhody na daném trhu. Vypracování takové strategie je sice velmi obtížný, ale nezbytný úkol pro danou firmu. [8]

Energetický výrobní sektor se vyznačuje značnou konkurencí. Hlavní nevýhodou je skutečnost, že vyrobené elektrické rozvaděče mají při dobré údržbě životnost několik desítek let. To je jeden z důvodů, proč se většina firem zaměřuje na modernizaci svých výrobních zařízení. Tato výrobní zařízení musejí být spolehlivá a produkovat komponenty s vysokou mírou kvality a užité hodnoty. Jak již bylo zmíněno v podkapitole **Technologické okolí**, získala firma nad konkurencí výhodu vybudováním vlastní lisovny plastů v roce 2005. Díky této lisovně si firma může sama vyrábět formy sloužící k výrobě elektrických skříní, jenž jsou součástí rozvaděčů. Většina konkurenčních firem v České republice nemá vybudovanou vlastní lisovnu, a tudíž se musí spoléhat na nákup těchto forem od specializovaných dodavatelů v zahraničí. Firma se neustále snaží o modernizaci svých výrobků, sleduje ostatní firmy, aby měla přehled o tom, jaké ceny poskytují a zároveň sleduje jakost konkurenčních výrobků.

Hlavními konkurenty společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* jsou firmy:

- *ESTA spol. s r.o.*,
- *ELPLAST-KZP Rokycany, spol. s r.o.*,
- *INCOBEX Sp. z o.o. (Polsko)*,
- *ZPUE S.A (Polsko)*,
- *KRONE (Německo)*,
- *Elsta Mosdorfer (Rakousko)*,
- *Hasma spol. s r.o. Krompachy (Slovensko)*.

Ve výběrových řízení, pořádané společnostmi *ČEZ* a *E.ON*, se firma utkává nejčastěji s českými podniky: *ESTA spol. s r.o.* a firmou *ELPLAST- KZP Rokycany, spol. s r.o.* Do těchto tendrů vstupuje i zahraniční konkurence, zejména ze Slovenska firma *Hasma spol. s r.o. Krompachy* a polská firma *INCOBEX Sp. z o.o.* O poslední výběrové řízení společnosti *ČEZ* se začaly nově zajímat i německé firmy, které se předešlých tendrů neúčastnily z důvodu nedostatečné výše zakázky a z důvodů odlišných technických parametrů výrobků na českém trhu.

Vliv nově vstupujících subjektů podnikání

Společnost DCK Holoubkov Bohemia a.s., jak již bylo zmíněno v podkapitole **Historie společnosti**, byla založená již v roce 1953, tudíž se může pyšnit dlouholetou tradicí. Tento aspekt přispívá k tomu, že má podnik předstih před vstupem nového konkurenta na daný trh více než půl století. Během této doby docházelo k inovacím a ke zkvalitňování výrobních technologií. Firma získává materiál jen od prověřených dodavatelů, kteří se za tu dobu ukázali jako vyhovující jednak z materiálového hlediska a jednak z hlediska řešení nestandardních požadavků. Se stávajícími zákazníky udržuje podnik neustálý kontakt, tím je zpětně informován o kvalitě a spolehlivosti svých výrobků. Podnik má se svými největšími odběrateli uzavřeny smlouvy na několik let dopředu. Tyto smlouvy mu zajišťují ochranu před nově vstupující konkurencí. Začlenění do energetické sféry podnikání je pro začínající firmu nesmírně náročné z finančního hlediska a pro podnik může být velmi obtížné opatřit si dostatečný kapitál, který mu umožní uchytit se na daném trhu.

Vliv substitučních produktů

Na firmu *DCK Holoubkov Bohemia a.s.*, vyrábějící elektrické rozvaděče, působí ohrožení z hlediska existence substitučních výrobků pouze minimálně. Jediným substitutem jsou rozvaděče podobných technických parametrů, které produkuje konkurenční firma. Jiné typy výrobků, které by splňovaly stejnou funkci jako zmíněvané rozvaděče, na trhu v současné době neexistují. Elektroinstalační materiál je svou povahou natolik specifický, že nemůže být při montáži konečných výrobků nahrazen jinými komponenty.

7.2 SWOT analýza

Tabulka č. 2 : SWOT analýza společnosti DCK Holoubkov Bohemia

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- dlouhodobá tradice- dobré jméno podniku- technické vybavení firmy- vysoká produktivita práce- dobrá spolupráce jednotlivých oddělení- kvalitní výrobky- silná pozice na trhu- kvalitní úroveň nabízených služeb	<ul style="list-style-type: none">- propagační mix- sezónní výroba- nedostatečný počet krytých skladovacích prostor- závislost na konkrétních dodavatelích jednotlivých komponentů- získávání kvalifikovaných zaměstnanců na atypickou výrobu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- rozšíření nabízeného sortimentu- vývoj měnového kurzu- vstup na zahraniční trhy- nové technologie- spolupráce s novými dodavateli	<ul style="list-style-type: none">- konkurence- vývoj měnového kurzu- ztráta významných odběratelů- ztráta dobrého jména

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

7.2.1 Silné stránky

Nejdůležitější silnou stránku firmy je její *dlouhodobá tradice*. Na trhu České republiky existuje již 62 let. Současní majitelé, vlastníci společnost od roku 1990, získali za dobu působení ve firmě mnoho zkušeností spojené s vedením podnikání. Další silnou stránkou je *dobré jméno podniku*. Podnik je na současném trhu ČR vnímán v pozitivním slova smyslu, je znám svou spolehlivostí, kvalitou nabízených služeb, dodržováním platebních podmínek a bezproblémovou komunikací. *Technické vybavení firmy* je rovněž na vysoké úrovni. V roce 2008 společnost investovala do nákupu nového strojního vybavení v hodnotě 11 miliónů Kč, což dopomohlo k významnému urychlení procesu výroby součástek, které se používají při montáži elektrických rozvaděčů. Podnik se vyznačuje *vysokou produktivitou práce*. Provoz denní výroby je rozdělen na tři směny (ranní směna, odpolední směna, noční směna). Mezi firemními odděleními podniku panuje vysoká úroveň komunikace a nedochází k závažným střetům zájmů. Podnik si zakládá na produkci výrobků s vysokou kvalitou. Za léta své existence společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* získala silnou pozici na trhu. K získání této silné pozice jí převážně dopomohla spolupráce s firmami *ČEZ*, *E.ON* a s firmou *PRE*.

7.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku se řadí převážně *propagační mix*. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* nespolupracuje s žádnou reklamní agenturou a o veškerou svojí propagaci se stará vlastními silami. Nemá dostatečně propracované webové stránky, na kterých je umístěn e-shop společnosti. Výběr výrobku v e-shopu je značně problematický. Běžný zákazník má obrovské problémy s navolením správné konfigurace rozvaděčů. Další slabou stránkou firmy je její *sezónní výroba*, kdy úroveň produkce výrazně klesá v období zimních měsíců. V této roční době ve společnosti probíhají převážně udržovací práce (ukládání výrobků do skladů, kontrola skladů, kontrola strojních zařízení atd.). Naopak v období jarních a letních měsíců se produkce firmy skokově navyšuje až na takovou úroveň, že bez pomoci dalších zaměstnanců by stáli pracovníci nestíhali smontovat veškeré elektrické skříně (součásti elektrických rozvaděčů). Z tohoto důvodu je firma nucená přijímat na období zvýšené poptávky po výrobcích nové zaměstnance na dobu určitou a rovněž brigádníky na základě dohody o pracovní činnosti. Zaměstnávání a zaučování těchto nových pracovníků a brigádníků výrazně navyšuje mzdové náklady společnosti. Ve firmě je *nedostatečný počet krytých*

skladovacích prostor. Pracovníci tedy ukládají některé polotovary na venkovní úložiště, kde jsou po dobu, než se stanou součástí montážního procesu, vystaveny venkovním vlivům a vlivům počasí. Před dalším použitím v montážích musejí být polotovary očištěny od prachu a jiných nečistot. Tato nadbytečná práce by nebyla zapotřebí, pokud by se veškeré polotovary skladovaly v krytých halách. Firma se stala *závislou na dodávání speciálního elektroinstalačního materiálu* (pojistkové lišty a přípojnice PEN jedinečných rozměrů) od společnosti *Toreno*. Na trhu se nevyskytuje technicky stejný elektroinstalační materiál, který by po technické stránce splňoval parametry rozvaděčů, která firma *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* produkuje. Při *atypické výrobě* je potřeba *kvalifikované pracovní síly v oboru elektrotechnik*. Zaměstnanci v této pozici musejí disponovat dokladem o vykonání zkoušky dle Vyhlášky 50/78 Sb. a rovněž dokladem o přezkoušení dle §6 a §7 této vyhlášky. Momentálně je po těchto pracovnících v Rokycanském okrese, kde se firma nalézá, vysoká míra poptávky.

7.2.3 Příležitosti

Jednou z příležitostí podniku je *rozšíření nabízeného sortimentu*. V současné době firma uvažuje o produkci vlastních pojistkových spodků velikostí 00 (160 ampér). Další příležitostí je *posílení české koruny vůči euru*, neboť jak již bylo dříve zmíněno, firma nakupuje některé komponenty od zahraničních firem a rovněž vyváží své výrobky do zahraničí. Firma nově vstoupila na bulharský trh, na kterém si v současném roce (2015) vydobývá své postavení a také se zajímá o čínský trh, na který by společnost ráda vstoupila nejpozději v roce 2018. Zároveň se firma v zahraničí poohlíží po *nových technologiích*, které by jí dopomohly zefektivnit výrobní proces. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* má vybudovanou *sít kvalitních dodavatelů*, ale to jí nikterak nebrání v tom, aby se zajímala o cenové nabídky ostatních dodavatelů.

7.2.4 Hrozby

Největší hrozbou, jak je tomu u většiny podniků, je *konkurence*. Zároveň ohrožuje společnost *vývoj měnového kurzu*. Pokud dojde k posílení měny euro vůči české koruně, bude společnost nakupovat komponenty za vyšší cenu a obdrží tak z prodeje výrobků do zahraničí nižší finanční obnos. Další hrozbou by byla *ztráta významných odběratelů* (*ČEZ, E.ON, PRE*), díky nimž společnost dosahuje vysokého stupně obratu a vlivem

ztráty všech těchto odběratelů by odbyt společnosti klesl až o 69%. Poslední hrozbou je *ztráta dobrého jména podniku*, která by vedla ke ztrátě odběratelů.

Zhodnocení SWOT analýzy

Z této SWOT analýzy podniku *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* lze vyčíst několik příkladů pro zlepšení, čímž by se měli zabývat manažeři podniku. Je nutné dbát na **silné stránky** podniku, kterými jsou především dobré jméno a dlouholetá tradice. Další silnou stránkou je technické vybavení firmy a technologické know-how, kterým podnik disponuje. Naopak **slabou stránkou** podniku je jeho propagační mix. Tomu by se mělo věnovat více pozornosti, protože může významnou měrou přispět k navýšení ziskovosti společnosti. Zároveň je potřeba sledovat faktory, které pro podnik znamenají **potenciální hrozbu**. Tuto hrozbu pro podnik představuje vývoj měnového kurzu a ztráta důležitých odběratelů. Firma se musí snažit co nejvíce těžit z **příležitostí**, které se jí naskytují, jako je vstup na nové zahraniční trhy, rozšíření nabízeného sortimentu a spolupráce s novými dodavateli. Analýza vnitřních a vnějších faktorů prostředí poskytuje manažerům podklady pro to, aby mohli zvolit vhodnou podnikovou strategii. Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnik má dobré předpoklady pro další vývoj a také má několik příležitostí, které okolí nabízí. Těchto příležitostí by mohl podnik využít ve svůj prospěch a získat tím konkurenční výhodu.

8 Návrhy a opatření pro společnost DCK Holoubkov Bohemia a.s.

Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* se vyznačuje jako fungující podnikatelský subjekt, který funguje na domácím trhu již několik desítek let, a za tu dobu se danému subjektu podařilo vybudovat si stabilní pozici na trhu. Autor bakalářské práce se domnívá, že firma dosahuje vysoké úrovně, o čemž hovoří i její více než kladné hospodářské výsledky z posledních let, kdy mělo mnoho podniků problémy s udržení se na trhu. I přes tento výše zmíněný fakt se v podniku vyskytují drobné problémy, které by měly být v nejbližší možné době odstraněny.

8.1 Zlepšení webových stránek a e-shopu

Prvním opatřením, které by mělo být společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* navrženo, je *zpřehlednění webových stránek a e-shopu firmy*. Provoz webových stránek a e-shopu má na starosti vedoucí pracovník oddělení odbytu, jenž nemá v oblasti

webdesignu dostatečné znalosti, a to je jeden z důvodů, proč působí internetové stránky neprofesionálním dojmem. Firma, která si za dobu svého působení na českém trhu vydobyla tak dobré jméno, by se měla lépe starat o to, jak se na internetu prezentuje.

Z tohoto důvodu je společnosti navrhováno, aby si nechala od specializované firmy předělat webové stránky a e-shop do profesionální a přehledné podoby. Nakupování v současném e-shopu je pro zákazníka velice nepřehledné a stojí ho velké úsilí, aby si dokázal správně nakonfigurovat požadovaný výrobek. Zjednodušení nakupování produktů přes e-shop by mohlo výrazně *navýšit internetový prodej společnosti*, který v současné době tvoří pouhých 6% celkového obrátu. Vytvoření nových webových stránek, včetně vybudování nového e-shopu, by společnost přišlo na částku v rozmezí 35 000 Kč až 40 000 Kč. Jedná se o investici, která se společnosti v nejbližší budoucnosti vrátí. Důsledkem modernizace a zpřehlednění e-shopu firmy by mělo dojít k navýšení internetových prodejů v roce 2016 o 4% oproti roku 2015.

8.2 Zlepšení v oblasti expedice

Druhým opatřením je *provedení několika změn v oblasti expedice*, kde si bylo všimnuto několika drobných nedostatků. Hlavním problémem je fakt, že jednotlivé typy výrobků nemají přidělené stálé umístění ve skladech. Z tohoto důvodu dochází k problémům při vyhledávání daných výrobků určených k expedici a také dochází v ojedinělých případech k expedici nesprávných produktů. Firmě bylo navrženo, aby si ve svých skladech vybudovala celkově *šest sekcí*, které se označí cedulemi. Sekcí bude vytvořeno celkem šest proto, že firma produkuje šest zcela odlišných typů výrobků (*distribuční rozvaděče, elektroměrové rozvaděče, přístrojové rozvaděče, plynoměrové rozvaděče, betonové rozvaděče a atypické rozvaděče*). Jednotlivé sekce budou rozčleněny na menší podsekce, kam se budou produkty ukládat. Tímto řešením by se výrazně zkrátil čas, který zaměstnanci expedice vynakládají na poměrně složité vyhledávání součástí a výrobků, jenž se ve skladech ukládají nahodile. Řešení tohoto problému by bylo vhodné provést v zimních měsících z důvodu nízké vytíženosti zaměstnanců expedice. Cedule si firma může vyrobit pomocí vlastních sil z odpadového materiálu, který vzniká při výrobě plastů.

Dalším problémem je balení produktů. K balení výrobků se používají balicí fólie a kartony, aby nedošlo k poškození zboží při dopravě. I přes to, že firma využívá kvalitní

obalové materiály, dochází k poškození výrobků při dopravě k odběratelům. Bylo zjištěno, že každý pracovník expedice balí produkty dle svého uvážení. Tento fakt s největší pravděpodobností způsobuje, že se některé výrobky při dopravě poškozuji. Problém s balením výrobků by firma měla řešit *stanovením pevně daných balících předpisů jednotlivých výrobků*. Balící předpis určí, jakým způsobem se daný výrobek má balit a kolik vrstev fólií a kartónu využít. Není možné, aby se stejný typ výrobku balil pokaždé jinak. Zaměstnanci expedice budou seznámeni s faktem, že při nedodržování balících předpisů jim bude krácena pohyblivá složka mzdy (prémie). Vedoucí pracovník expedice by měl průběžně kontrolovat, zda jsou balící předpisy dodržovány.

Firma by měla důsledněji sledovat, zda nosí zaměstnanci firemní oblečení, které dle vnitřních předpisů společnosti mají povinnost na pracovištích nosit. Během působení ve firmě bylo zjištěno, že někteří pracovníci expedice nosí civilní oblečení a tím nevhodně reprezentují danou firmu. Danému podniku by bylo navrženo, aby začal postihovat pracovníky, kteří nenosí firemní oblečení. Při prvním prohřešku by zaměstnanci firma měla udělit pouhé napomenutí. Pokud daný pracovník, i přes toto napomenutí, bude nadále nosit civilní oblečení, začne mu za každý další obdobný prohřešek společnost strhávat část mzdy.

8.3 Vytvoření komplexního informačního systému

Dalším zlepšením, které by mohlo podniku prospět, je *vytvoření uceleného informačního systému*. Firma má nyní pouze nedostatečnou a málo aktualizovanou databázi, kterou si může v určitém čase prohlížet pouze jedna osoba. Vytvoření IS by vedlo k *zefektivnění evidencí zaměstnanců, dodavatelů a poskytovaných produktů, odběratelů, vytvořených finančních plánů a jejich aktualizací*. Pomocí informačního systému by bylo dále možné spravovat celé účetnictví (majetek firmy, faktury, mzdy, dále pak veškeré příjmy, výdaje atd.). Tímto krokem by se urychlila a usnadnila většina procesů, veškerá data by se neustále aktualizovala a byla by přístupná všem vedoucím pracovníkům firmy v jednom momentu.

Podniku by bylo navrženo, aby si nechal vytvořit od specializované firmy informační systém, který nese název *ERP Money S5*. Tento systém, vyznačující se špičkovou technologií, zajišťuje maximální zabezpečení dat, dokonalé uživatelské prostředí a

nadstandardní otevřenost, která zaručuje okamžitý přístup ke klíčovým informacím. Tento informační systém se využívá pro řízení větších podniků.

Podnikový informační systém Money S5 není vhodné nainstalovat podobným způsobem, jako běžný aplikační software. Aby moderní ERP řešení fungovalo na 100%, je nezbytné jej připravit na míru podle typu, velikosti a individuálních potřeb společnosti. Rozsah takové implementace, čas programátorů a konzultantů potřebný k této tzv. **customizaci** a tedy i výše výsledné investice je proto silně závislá na potřebách dané společnosti. Cena pořízení tohoto informačního systému se pohybuje v rozmezí 450 000 Kč - 650 000 Kč.

8.4. Zlepšení v oblasti podpory prodeje

Dalším navrhovaným opatřením pro danou společnost je *vylepšení v oblasti podpory prodeje*. Podnik by měl začít vyrábět vlastní firemní stojany, určené k vystavení výrobků a propagačních firemních letáků ve velkoobchodech. V současné době odebírající velkoobchody ukládají rozvaděče sledovaného podniku na své vlastní stojany, což může být hlavním důvodem toho, že společnost dosahuje nižší obratovosti v některých velkoobchodech. Propagační letáky společnosti jsou umístěné v jednotlivých prodejnách na nahodilých místech. Nakupující zákazník nedokáže na první pohled rozeznat, zda se jedná o produkt této firmy.

Výroba jednoho stojanu by přišla podnik na částku 1 000 Kč. Firma by měla vyrobit zkušebně 50 stojanů, a ty posléze umístit do velkoobchodů, ve kterých dosahuje *nejnižší obratovosti*. Celkové náklady na výrobu stojanů by činily 50 000 Kč. Po uplynutí období jednoho roku by měla firma vyhodnotit, zda došlo k uspokojivému nárůstu prodeje v těchto velkoobchodech. Bylo by považováno za uspokojivé, pokud se prodej navýší o počet 1 000 kusů rozvaděčů za jeden rok. Jeden rozvaděč se prodává za částku 3 725 Kč, potenciálně by se tedy firmě zvýšil obrat o částku 3 725 000 Kč za jeden rok. Pokud by navrhované řešení skutečně zvýšilo prodej, pro další rok by společnost vyrobila více těchto stojanů a ty posléze umístila do všech zbylých velkoobchodů, nabízející firemní výrobky.

8.5. Rozšíření vyráběného sortimentu

Posledním navrhovaným opatřením je rozšíření vyráběného sortimentu. Společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* by měla začít uvažovat o produkci rozvaděčů mimo

oblast energetiky. Tato část trhu v sobě skrývá řadu příležitostí. V současné době probíhají prvotní projekty návrhu rozvaděčů pro sdělovací sítě - telekomunikace. Jedná se o *koncentrátory optických vláken* a o *rozvaděče kombinující metalické rozvody s optickými*.

V prvním případě by bylo firmě doporučeno, aby uzavřela kooperaci s firmou, které by společnost *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* dodávala pouze prázdné skříně a dovybavení výrobku by prováděla kooperující firma. Předpokladem by bylo v první fázi dodávat kooperující firmě 700 rozvaděčů ročně, což by při průměrné prodejní ceně 7 143 Kč za kus činilo nárůst obrátu zhruba o 5 miliónů korun.

V druhém případě (rozvaděče kombinující metalické rozvody s optickými) by se firma musela zúčastnit výběrového řízení, které pořádá firma *O2*. Do tohoto výběrového řízení jsou v současné době přihlášeny pouze tři firmy. Náklady na *vývoj, realizaci vzorků a zkoušky technického provedení*, by dle slov vedoucího vývojového střediska společnosti Ing. Jiřího Langa, činily odhadem 60 000 Kč. Návrh bude považován za úspěšný při předpokládaném odbytu 1 000 rozvaděčů během následujících dvou let. Prodejní cena rozvaděče činí 3 000 Kč. Společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* by tímto narostl obrát o částku 30 miliónů korun.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo definovat současnou situaci ve společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* Dále vymezit, jakým způsobem firma zajišťuje své prodejní aktivity, zhodnotit vliv okolí na daný podnik, provést analýzy za účelem zjištění potenciálních příležitostí a hrozeb pro podnik, zhodnotit konkurenční vlivy a nakonec předložit návrhy a opatření, díky kterým by firma zefektivnila své dosavadní působení na trhu a zvýšila svoji konkurenceschopnost v oblasti prodeje.

V první polovině bakalářské práce jsou vymezena teoretická východiska, která jsou v praktické části práce použita za účelem zmapování současné situace ve vybrané společnosti. Je představen konkrétní marketingový mix společnosti. Dále je vymezeno okolí, které na podnik působí. Na základě vymezení okolí podniku je provedena SWOT analýza a analýza Porterova modelu pěti sil. Ve SWOT analýze jsou definovány silné a slabé stránky firmy společně s příležitostmi a hrozbami.

Nejsilnější stránkou společnosti je jednoznačně její dlouholetá tradice společně s dobrým jménem, které si podnik za dobu svého působení na trhu získal. Slabou stránkou firmy je nedostatečná propagace výrobků a závislost na dodavateli komponentů. Je považováno za největší příležitost společnosti vstup na nové zahraniční trhy a naopak za největší hrozbu je považována možná ztráta důležitých odběratelů. Porterův model pěti sil analyzuje vliv odběratelů, vliv dodavatelů, vliv substitučních výrobků, vliv nově vstupujících subjektů podnikání a konkurenční prostředí společnosti.

Na závěr bakalářské práce jsou navržena konkrétní opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace ve firmě a zároveň by dopomohla zvýšit konkurenceschopnost společnosti v oblasti prodeje. Během tříletého působení ve společnosti *DCK Holoubkov Bohemia a.s.* bylo dospěno k názoru, že daný podnik dosahuje vysoké úrovně, ale i přes tento fakt zde platí úsloví: „Člověk nesmí být sám se sebou nikdy spokojený, je neustále co zlepšovat“.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Matice schématu SWOT analýzy

Obrázek č.2: Porterův model pěti sil

Obrázek č.3: Logo společnosti DCK Holoubkov Bohemia

Obrázek č.4: Tržby společnosti v letech 2010-2014 (v tis. Kč)

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Struktura akcií

Tabulka č.2: SWOT analýza společnosti DCK Holoubkov Bohemia

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
ČEZ	České energetické závody
D5	označení dálnice
DCK	družstvo cementářů a kameníků
DHL	Dalsey, Hillblom, Lynn logistická společnost
DIN	rozměrová německá norma
DPD	Direct Parcel distribution
E.ON	název společnost
EU	Evropská unie
EZÚ	Elektrotechnický zkušební ústav
IS	informační systém
kWh	kilowatthodina
NN	nízké napětí
PR	public relations (vztahy s veřejností)
PRE	Pražská energetika
Sb.	sbírka zákonů
SMC	polyester
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
vs.	versus
z.o.o.	polské označení společnosti s ručením omezeným

Seznam použité literatury

- [1] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing managementu*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7169-997-7.
- [3] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [5] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [6] ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 470s. ISBN 80-251-0032-4
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [8] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN: 80-247-0513-3.
- [9] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, 1. aktualizované vydání. Brno: ComputerPress, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0
- [10] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Dotisk 1995. Praha : Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5
- [11] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3., přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0515-2
- [12] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. 200 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [13] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9

- [14] SOLOMON, Michael R., MARSHAL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251- 1273-X
- [15] PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: ŠKODA AUTO Vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-87042-33-5.
- [16] MARGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [17] DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [18] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN: 80- 7226-252-1.
- [19] NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*.1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1.
- [20] KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej*. Bratislava: SPRINT, 1998. 194 s. ISBN 80-88848-28-8.
- [21] interní materiály společnosti DCK Holoubkov Bohemia a.s.

Abstrakt

TRYKAR, L. *Analýza prodejních aktivit podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2015

Klíčová slova: marketing, velký podnik, prodejní aktivity podniku

Tato bakalářská práce popisuje problematiku marketingu. Je zaměřena na analýzu prodejních aktivit podniku *DCK Holoubkov Bohemia a.s.*, společnosti zabývající se výrobou elektrických rozvaděčů.

V teoretické části práce je definován pojem **prodej**, který je zaměřený na jednotlivé části marketingového mixu. V další části práce je rozebrána marketingová komunikace, která se soustředí především na podporu prodeje a osobní prodej. Ke konci teoretické části práce je rozebráno okolí podniku, následně mikrookolí podniku. V závěru je vysvětlena SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

Na začátku praktické části je představena vybraná společnost a její sortiment, který nabízí. Dále je rozebrán marketingový mix. V poslední části práce se analyzují činnosti podniku na základě SWOT analýzy a Porterova modelu. V závěru práce se zhodnocují prodejní aktivity podniku a vytváří se návrhy pro jejich zlepšení.

Abstract

TRYKAR, L. *Analysis of the sales activities of the company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 60 p., 2015

Key words: marketing, large enterprise, sales activities of the company

This thesis describes the issue of marketing. It focuses on the analysis of enterprise sales activities *DCK Holoubkov Bohemia Inc.*, a company engaged in the production of electrical switchboards.

The theoretical part of the paper defines **the concept of sale**, and it is concentrated on individual parts of the marketing mix. In the next section is described marketing communication, which focuses mainly on sales promotion and personal selling. At the end of the theoretical part is discussed company surroundings, then the company microenvironment. SWOT analysis and Porter's five forces model are defined next.

At the beginning of the practical part is an introduction of the selected company and its product range, which offers. Marketing mix is described next. Last part of the thesis analyzes the activity on the basis of SWOT analysis and Porter's model. In conclusion sales activities of the company are evaluated and are created suggestions for improvements.