

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingový plán vybraného podniku

The marketing plan of a chosen company

Adéla Marešová

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingový plán vybraného podniku“

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

V Plzni dne 16. dubna 2012

.....

podpis autora

Poděkování

V první řadě této bakalářské práce bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Dítě Hommerové, Ph.D., MBA, za odborné rady a připomínky, které napomohly k vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat za výbornou spolupráci a poskytnutí nezbytných informací k vytvoření práce paní Ivě Šimkové a Zdeňkovi Šimkovi.

OBSAH:

ÚVOD	7
Metodika	8
1. TEORIE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	9
1.1 Marketing	9
1.2 Marketingové plánování	10
1.2.1 Definice marketingového plánování	10
1.2.2 Situační analýza	13
1.2.2.1 Analýza vnějšího prostředí	13
1.2.2.2 Analýza vnitřního prostředí	17
1.2.3 Marketingové cíle	20
1.2.4 Průzkum trhu	20
1.2.5 Marketingové strategie	21
1.2.4.1 Formulování marketingových strategií	22
1.2.6 Marketingový mix	23
1.2.7 Akční plány a kontrola plnění plánu	28
2. PRAKTICKÁ ČÁST – MARKETINGOVÝ PLÁN	29
2.1 Představení firmy	29
2.2 Analýza současných marketingových nástrojů firmy	31
2.2.2 Produkt	31
2.2.3 Cena.....	33
2.2.4 Distribuce	34
2.2.5 Marketingová komunikace	35
2.2.5.1 Reklama	36
2.2.5.2 Podpora prodeje	37
2.2.5.3 Public relations	37

2.2.5.4 Přímý marketing	38
2.3 Marketingový plán firmy SWEETS ML s. r. o.	39
2.3.1 Situační analýza	39
2.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí	39
2.3.1.2 Analýza vnitřního prostředí	46
2.3.2 Cíle podniku	49
2.3.3 Průzkum trhu.....	49
2.3.4 Strategie SWEETS ML	50
2.3.5 Doporučený marketingový mix	51
2.3.5.1 Produkt.....	51
2.3.5.2 Cena	52
2.3.5.3 Distribuce.....	53
2.3.5.4 Komunikační politika	53
2.3.6 Akční plány a kontrola plnění plánu	55
ZÁVĚR.....	57
3. Seznam obrázků	58
4. Seznam tabulek.....	59
5. Seznam použitých zkratk.....	60
6. Seznam použité literatury	61
Publikace	61
Internetové zdroje	62
7. Seznam příloh	63

ÚVOD

V současné době lze marketing zařadit mezi jednu z nejdůležitějších činností, které probíhají ve firmě, a to bez ohledu na její velikost či poslání. Marketing představuje nedílnou součást našeho každodenního života, prostřednictvím něhož firmy komunikují se společnostmi. Vzhledem k narůstajícímu konkurenčnímu prostředí, politickým a ekonomickým tlakům je tento pojem stále více zmiňován. V dnešním globálním světě jsou firmy nuceny neustále vylepšovat komunikaci se svým okolím, a to zejména prostřednictvím marketingových nástrojů. Proto by tento pojem neměl být opomíjen ani u menších či středních podniků.

Ústředním tématem této bakalářské práce je již výše zmiňovaný marketing. Přesněji řečeno, hlavním cílem je sestavení marketingového plánu konkrétnímu podniku, společnosti s ručením omezeným SWEETS ML. Oblasti marketingu by se autorka chtěla i nadále věnovat, tudíž volba tohoto tématu byla jedním z hlavních důvodů. Dalším důvodem je absence marketingového plánování v podniku, který je autorkou vybrán na základě dlouholeté pracovní zkušenosti ve firmě a tedy dobrými znalostmi o jejím působení na trhu. Autorka by se v této práci chtěla zaměřit na reálně zpracovaný marketingový plán, který by mohla firma v budoucnu také použít.

V souladu se zásadami bakalářské práce první kapitola obsahuje teoretické seznámení s marketingem. Jsou zde stručně vysvětleny základní pojmy, které se týkají marketingu a plánování. Součástí této kapitoly jsou také jednotlivé kroky marketingového plánu (situační analýza, marketingové cíle, strategie, akční plány či rozpočet). V teoretické části je dále vymezen marketingový mix, skládající se z popsání produktu, propagace, distribuce a ceny.

V druhé rovině práce autorka zpracovává dosavadní teoretické poznatky na praktickou část, týkající se konkrétního marketingového plánu podniku. Důležitý krok v této praktické kapitole obnáší vypracování jednotlivých analýz okolí firmy (SWOT, PEST). Na základě poznatků z těchto analýz autorka vypracuje konkrétní plán pro rok 2012.

Autorka by v této práci chtěla pomoci firmě k reálně splnitelnému marketingovému plánu, který by byl sestaven na základě dosavadních marketingových nástrojů a komplexně provedených analýz.

Metodika

Po prostudování české i zahraniční literatury, které se věnují danému tématu, přišlo na řadu zpracování teoretické části. Tato část byla sestavena na základě odborných publikací, zejména pak dle jedné z největších marketingových osobností Kotlera. V současné době je řada knih, pojednávající o marketingu, pomocí nichž autorka vypracovala teoretické poznatky této práce. Tyto poznatky byly také doplněny o autorčiny názory. Veškerá použitá literatura je uvedena v závěru práce ve zdrojích.

V praktické části byla využita spolupráce s podnikem SWEETS ML, jehož majitelé poskytli veškeré informace potřebné k vypracování této části. Použity byly například účetní dokumenty a další materiály. Využity byly také dosavadní pracovní zkušenosti ve firmě.

Dalším nezbytným informačním zdrojem byl internet, který vedle informací o marketingovém plánu, poskytl několik zajímavých článků ohledně aktuální situace na trhu.

Práce byla vypracována dle uvedené Metodiky k bakalářské/diplomové práci od autora doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc. Pro napsání byl použit Microsoft Word 2007, tabulky byly vytvořeny pomocí Microsoft Excel 2007.

1. TEORIE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

1.1 Marketing

Pojem marketing je v dnešní době součástí každodenního života, proto je nezbytné, obeznámit se v úvodu marketingového plánování se základními pojmy. Definice marketingu je charakterizována několika způsoby v řadě publikací. Obecně lze říci, že se jedná o uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím služeb či zboží s cílem určitého zisku.

Každá firma nabízející produkt či službu na trhu, musí zajistit dostatečnou komunikaci, propagaci směrem k zákazníkovi, tak aby podpořil svůj odbyt a zisk. Marketing zasahuje do několika firemních aspektů a ovlivňuje také rozhodování firmy. [5]

Oficiální definice marketingu dle Americké marketingové asociace zní takto:

„Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“
[9, s. 6]

Autorka této bakalářské práce osobně pokládá následující Kotlerovy definice za nejzákladnější a nejsrozumitelnější definice marketingu.

Společenská definice: *„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“* [5, s. 44]

Manažerská definice: *„Marketing je umění prodeje výrobků, cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama.“* [5, s. 43]

Dle Boučkové slouží také marketing k zabezpečení marketingové koncepce řízení, která je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a také jeho potřeby. Tato filozofie podniku upřednostňuje řešení problémů zákazníka před řešením vlastních problémů. Marketingová koncepce řízení obsahuje: orientaci na zákazníka, budování vztahů se zákazníky, orientaci na cílové trhy, koordinaci všech marketingových funkcí s ostatními činnostmi podniku, nepřetržitý marketing jako proces a také dosažení cílů. K dosažení těchto marketingových cílů se používají marketingové nástroje – tzv. marketingový mix. Tyto nástroje budou blíže specifikovány v následujících kapitolách. [2, s. 5]

1.2 Marketingové plánování

1.2.1 Definice marketingového plánování

Po vysvětlení základních definic marketingu, se dostává na řadu hlavní téma této bakalářské práce, marketingové plánování. Výše zmíněné definice potvrzují, že marketing se týká několika procesů a není to pouze jednorázová operace. Za pomoci marketingových plánů a nástrojů marketingu přijímají podniky svá rozhodnutí a plánují další kroky.

Marketingový plán je jedním z nejdůležitějších nástrojů k řízení a koordinaci všech marketingových činností. Tento plán je logicky uspořádán, díky tomuto plánu je zjišťována také návratnost investovaného času či finančních prostředků. Marketingový plán se rozděluje na strategický a taktický. Kdy strategický plán zpracovává cílové trhy, nabídku, která má být nabízena a je založena na nejlepších tržních příležitostech. Taktický plán poté specifikuje marketingové postupy a taktiky, vlastnosti výrobku, propagaci, tvorbu cen, prodejní kanály a zajištění servisu. Většina plánů bývá sestavena na období jednoho roku. Sestavený marketingový plán by měl splňovat hledisko přehlednosti a také by měl být blízký praxi, realistický a srozumitelný. [5, 3, 10]

„Marketingový plán je psaný dokument, který shrnuje vše, co se marketér dozvěděl o trhu, a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých tržních cílů. Obsahuje taktické návody k marketingovým programům a rozpočty na plánované období. Je jedním z nejdůležitějších výsledků marketingového procesu.“ [5, s. 98]

Kotler charakterizuje obsah marketingového plánu následujícími pěti základními částmi.

1. Stručné shrnutí a obsah. Marketingový plán by měl začít souhrnem hlavních cílů a doporučení. Vedení díky tomuto souhrnu může rychleji pochopit, o co jde v plánu.

2. Situační analýza. Zde se objevují především velmi důležité údaje o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci a o různých silách v makroprostředí. Zahrnuje také definici trhu a ovlivňující faktory trhu. Veškeré údaje jsou využity k provedení SWOT analýzy¹.

3. Marketingová strategie. Pomocí ní manažer určuje poslání, marketingové aktivity a finanční cíle. Marketingová strategie by se měla specificky zabývat značkovou a zákaznickou strategií.

¹ SWOT analýza bude blíže specifikována v následujících kapitolách

4. Finanční plánování. Do této oblasti patří především odhad obrátu, výdajů a také analýza ziskovosti. Na straně příjmů plán ukazuje předpokládaný objem tržeb rozvržený po měsících a kategoriích výrobků. Na straně výdajů jsou ukázány výdaje na marketing, rozdělené do více kategorií. Analýza ziskovosti ukazuje, kolik kusů musí být měsíčně prodáno, aby se vyvážíly měsíční fixní výdaje a průměrné náklady na každý výrobek.

5. Kontrola plnění. Kontrola patří k poslední části marketingového plánu, zabývá se kontrolní činností a monitorováním jak se plán plní a zda nevyžaduje případné úpravy. Některé společnosti ještě vypracovávají plány, kdyby nastaly nějaké nepředvídatelné události. [5, s. 98,99]

Podle Jakubíkové by měl marketingový plán skládat z více specifických aktivit, než vyjadřuje Kotler.

„Marketingové plány se vyhotovují pro jednotlivé produkty, produktové řady, značky apod. Závisí na rozhodnutí podniku. Marketingový plán v sobě spojuje tyto součásti: situační analýzu, SWOT analýzu, cíle, strategie, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy.“ [3, s. 36]

Tabulka č. 1: Struktura marketingového plánu podle Jakubíkové

1.	Celkové shrnutí	Obsahem jsou hlavní cíle pro určité období.
2.	Situační analýza	Rozebírá současný stav podnikání firmy. Obsahuje údaje o trhu, produktu, situaci mikroprostředí a makroprostředí.
3.	Analýza SWOT	Identifikuje hlavní příležitosti a ohrožení firmy, slabé a silné stránky podniku.
4.	Marketingové cíle	Stanovují cíle, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, zisku.
5.	Marketingové strategie	Obsahují volbu marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů.
6.	Produkty a služby	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet.
7.	Distribuce	Popisuje způsoby, jakým bude produkt nabízen a dodáván.
8.	Cenová politika	Stanovuje cenovou politiku a platební podmínky.

9.	Komunikační mix	Volí strukturu komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje)
10.	Akční programy	Volí specifické marketingové taktiky.
11.	Rozpočet	Obsahuje prognózu očekávaných finančních výsledků.
12.	Kontrola	Popisuje způsoby realizace kontroly, vyhodnocení výsledků a plnění marketingových plánů.

Zdroj: [3, s. 70], 2012

Celkový proces plánování je rozdílný podle velikosti a struktury, vyspělosti firmy, oboru podnikání, ekonomickém prostředí atd. Každý plán by měl splňovat určité dané zásady. V literatuře se objevuje, že správný plán by měl být tzv. **SMART** (v překladu chytrý). Tento název se skládá z počátečních písmen anglických slov, vyjadřující vlastnosti plánu, a to: [13, s. 26]

- **Specific** – tato vlastnost vyjadřuje, že plán by měl být konkrétní. Musí obsahovat požadované výstupy ve formě, kvalitě a mít úplnost odpovídající požadavkům vedení.
- **Measurable** – v překladu by plán měl být měřitelný, vyjádřený v měřitelných jednotkách. Také musí být porovnatelný se skutečnými hodnotami současného období, ale i s obdobím minulým.
- **Attainable** – plán musí být dosažitelný a motivující. Hlavní myšlenkou je ztotožnění zaměstnance firmy s cílovými hodnotami plánu.
- **Realistic** – jak již bylo výše zmíněno, plán musí být reálný, tzn. v souladu se současným postavením firmy na trhu. Měl by odpovídat okolnímu ekonomickému, politickému, technologickému, legislativnímu prostředí.
- **Tangible** – poslední pojem znamená, že plán musí být materiální, hmotný, tedy odrazem konkrétních hmatatelných akcí či kroků.

Nyní budou vysvětleny detailně jednotlivé kroky v procesu marketingového plánování, od kterých se poté bude odvíjet vypracování praktické části.

1.2.2 Situační analýza

Mezi základní marketingové činnosti firmy by měla patřit marketingová situační analýza, která je prováděna pravidelně, a to nejméně jednou za rok, vždy na počátku plánovacího období. Analýza se zpracovává ve třech časových intervalech a zaměřuje se na zkoumání minulého vývoje, současného stavu a také se zabývá odhadem možného budoucího vývoje. Základním smyslem provedení situační analýzy je objevení správného přístupu mezi příležitostmi, schopnostmi a zdroji firmy, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou prospěšné pro podnik. [9, 2, 3]

Obsah situační analýzy se také skládá z tzv. 5C:

- company – podnik
- collaborators – spolupracující firmy a osoby
- customers – zákazníci
- competitors – konkurenti
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST)

Analýza prostředí firmy pak může být prováděna tzv. metodou 4C, která se skládá z anglických slov customer (zákazník), country (národní specifika), cost (náklady) a competitors (konkurence). [3]

Jedním z prvních prováděných kroků při marketingovém plánování v situační analýze je provedení analýzy marketingového prostředí.

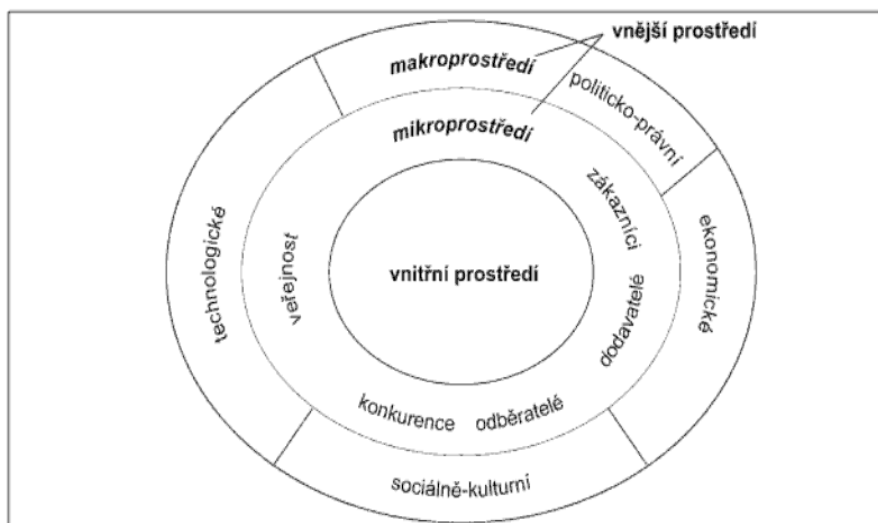
„Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti, postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.“ [2, s. 17]

1.2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Situační analýza začíná analýzou vnějšího prostředí. Vnější prostředí se skládá z mnoha faktorů mimo firmu, které ovlivňují její fungování, a to buď pozitivně, nebo negativně. Vnější prostředí je rozděleno na mikroprostředí a makroprostředí. K vypracování analýzy makrookolí bývá velmi často používána např. PEST analýza, k analýze mikrookolí se může použít např. Porterův model pěti sil.

Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.

Obrázek č. 1: Vnější a vnitřní prostředí podniku



Zdroj: [3, s. 82], 2012

1. Makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ [3, s. 82]

Firma a ostatní subjekty, které se vyskytují v širším makrookolí, vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby. Do makroprostředí je zařazeno šest nejdůležitějších vlivů, přičemž některé jsou hmotné a další nehmotné. Mezi základní vlivy patří zejména:

Demografické prostředí. Demografie se zabývá studiem obyvatelstva z několika hledisek (velikost, hustota, rasa, rozmístění, pohlaví, věk obyvatel).

Přírodní prostředí. V dnešní době je zájem o životní prostředí rostoucí, patří sem přírodní zdroje, které podnik využívá jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Marketingoví pracovníci by si měli uvědomit čtyři faktory, projevující se v přírodním prostředí (nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, vládní intervence do managementu přírodních zdrojů, růst znečištění).

Technologické prostředí. Toto prostředí je jedním z nejdůležitějších. Technologie jsou vnímané jako výborné investice, které poskytují důležité konkurenční výhody.

Kulturní a společenské prostředí. Obsahuje charakteristiku společnosti, lidí, kteří v této společnosti žijí a také faktory ovlivňující jejich hodnoty, preference, názory a chování.

Ekonomické prostředí. Pro úspěšný marketingový plán je velmi důležitý hospodářský stav. Ekonomiky procházejí určitými cykly, tzv. hospodářský cyklus, který zahrnuje období prosperity, recese, deprese či oživení.

Právní prostředí. Součástí tohoto prostředí jsou místní, státní či mezinárodní zákony a předpisy, které ovlivňují podnikání. [9, 6]

Jak již bylo výše zmíněno, pro vypracování analýzy makrookolí lze použít **PEST analýzu**. Tato analýza obsahuje 5 důležitých faktorů: [8]

- **Politicko-právní faktory** – tyto faktory jsou ovlivněny mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Zahrnuje daňovou politiku, ochranu životního prostředí, politickou stabilitu nebo také antimonopolní zákony.
- **Ekonomické faktory** – mezi tyto činitele patří makroekonomické faktory, např. tempo růstu ekonomiky, HDP, fáze hospodářského cyklu, inflace, nezaměstnanost, daňové podmínky atd.
- **Technologické faktory** – udávají tempo technologických změn a také potenciál země. Patří sem celkový stav technologie, nové objevy a rychlost zastarávání.
- **Sociálně-kulturní faktory** – jsou ovlivňovány obyvatelstvem, společností a kulturními zvyky, změnami životního cyklu, přístupem k práci, mobilitou či úrovní vzdělání.

V současné době je často používaná analýza PESTEL, která je rozšířena o ekologické vlivy.

2. Mikroprostředí

„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ [3, s. 83]

Do mikroprostředí firmy se řadí následující faktory: [14]

Partnerské firmy. Podílejí se na činnostech firmy, ale nejsou to konkurenti. Patří sem např. dodavatelé, kteří prodávají své produkty či služby podnikům, které je potřebují k dosažení svých cílů. Dále sem patří finanční instituce, jako například banky nebo pojišťovny.

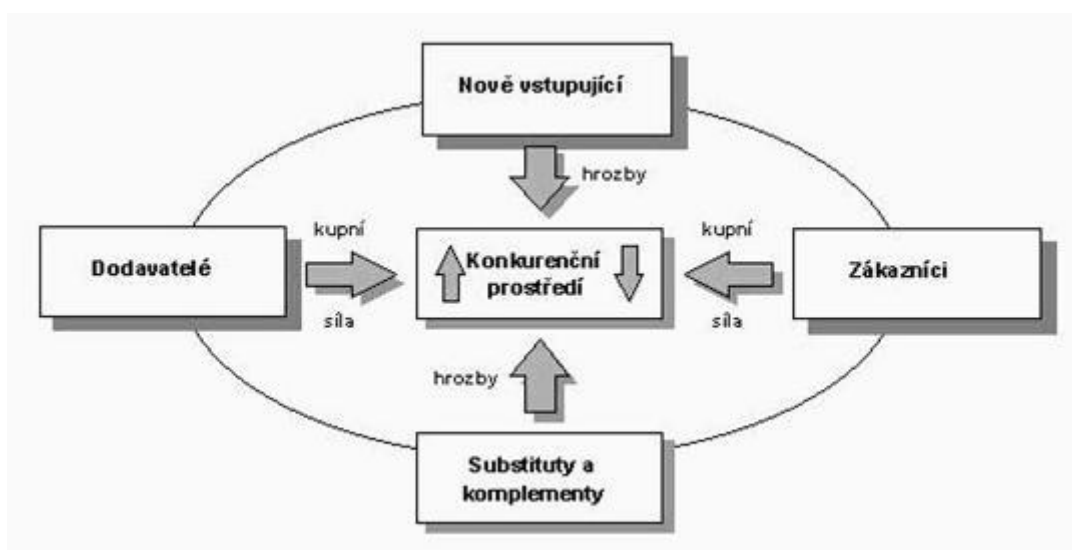
Konkurence. Na trhu má firma většinou mnoho konkurentů, podnik se snaží prodat právě své produkty a snaží se být lepší než konkurence, cenově či kvalitativně.

Zákazníci. Orientace na zákazníka patří mezi cílové činnosti podniku. Zákazníky mohou být domácnosti, firmy či stát.

Veřejnost. Veřejností se rozumí skupina lidí, která ovlivňuje chování podniku, stanovení cílů a také jejich plnění.

Marketingové mikroprostředí se dělí na vertikální a horizontální. Mezi vertikální marketingové mikroprostředí patří dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci. Do horizontálního marketingového mikroprostředí se řadí konkurence, firma a veřejnost. K analýze mikroprostředí se velmi často používá **Porterův model pěti sil**. Tento model usnadňuje pochopit podstatu konkurenčního prostředí a umožňuje firmě lepší rozhodnutí o tvorbě konkurenční výhody firmy. Snaží se vytipovat faktory, které ovlivňují vývoj strategické pozice podniku. Konkurence pěti sil zahrnuje konkurenční síly, které vyplývají z rivality mezi konkurenčními podniky, hrozeb substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích, hrozeb vstupu nových konkurentů do odvětví, vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů a z vyjednávací pozice kupujících.

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: [12], 2012

Firma by měla provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů, vyhodnotit jeho silné a slabé stránky, ty poté porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami. Dále pak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům. [3, 10]

1.2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí obsahuje kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti a také souvisí s firemní kulturou. Firemní kultura je souhrn hodnot, norem názorů či tradic zaměstnanců firmy. Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základ konkurenční výhody. Tato analýza by měla být vyváženě popisná a kritická. Cílem vnitřní analýzy prostředí je posoudit možnosti firmy vyrábět a prodávat produkt či poskytovat služby. Analýza také posuzuje zdroje firmy, na základě těchto informací jsou definovány silné a slabé stránky firmy. K interní analýze výše zmíněných silných a slabých stránek podniku se často využívá benchmarking. [5, 3, 11]

1. Benchmarking

„Je to proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi firmami, které jsou považovány za nejlepší. Tento postup vyvinula firma Xerox počátkem osmdesátých let 20. Století.“ [3, s. 132]

Tento proces zahrnuje několik kroků, nejdříve je nutné určit základní funkce pro benchmarking, poté odhadnout vlastní činnost, zjistit např. své postavení, odhalit své přednosti a slabiny. Součástí benchmarking je také poznání slabin a předností konkurenčních podniků. Dále se určí a změří výkon tzv. best-in-class společnosti (nejlepší ve své kategorii), dobrým výchozím bodem pro zjištění těchto informací jsou pokládané otázky zákazníkům, dodavatelům či distributorům. Po definování faktorů úspěchů by firma měla získat převahu, neboť napravila slabiny a nyní využívá své přednosti. V dnešní době je proces benchmarkingu stále více používán. Podle zaměření společnosti se benchmarking dělí na interní a externí.

Interní benchmarking – bývá použit většinou u velkých a globálních společností, porovnávají se přístupy a techniky k práci uvnitř společností, které zvládají podobné či stejné úkoly lépe.

Externí benchmarking – se používá u malých či středních podniků, využívá se metody porovnání s konkurencí. Častým problémem u externího benchmarkingu bývá vlastní získávání informací, na převzaté řešení se může vztahovat ochrana průmyslových práv. [5, 3]

Mezi další metody, které v sobě zároveň zahrnují interní i externí analýzu SWOT analýza.

2. SWOT analýza

Je jednoduchým a velmi efektivním nástrojem, který pomáhá firmě stanovit určité strategie, vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám firmy. Název SWOT analýzy je odvozen z prvních písmen anglických pojmů, a to:

- S – strengths (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O – opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby)

K cílům firmy by mělo patřit omezení slabých stránek, podpora silných stránek a využívání příležitostí okolí či zabezpečení proti případným hrozbám. Díky těmto faktorům podnik dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu všemu je však potřeba dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. Swot analýza obsahuje sledování externího a interního marketingového prostředí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují zejména firemní zdroje, jejich využívání a také plnění cílů podniku. Příležitosti a hrozby plynou z makroprostředí, obklopující daný podnik, a působí na ni prostřednictvím různých faktorů. Jednotlivé faktory jsou uspořádány do tzv. SWOT matice. [10, 7]

Analýza externího prostředí (hrozby a příležitosti)

Podnik by měl sledovat důležité síly makroprostředí, mezi které patří např. demografické, politické, ekonomické, přírodní či technologické faktory, a také hlavní složky mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, distributoři, dodavatelé). Díky těmto informacím má vedení firmy informace o vývojových trendech. K trendům poté vedení musí najít příležitosti a hrozby s nimi spojené. Hlavním úkolem je nalézt nové příležitosti.

Příležitost je určitý přínos z oblasti potřeb a zájmu kupujících pro firmu. Příležitosti stejně jako silné stránky bývají značeny plusem a podnik se je snaží maximalizovat. Mezi příležitosti se řadí výroba zcela nových výrobků či poskytování služeb, které na trhu scházejí. Dále je sem řazeno např. vylepšení stávající produkce výrobků, odstranění obchodních bariér (cla, daně) či expanze na nové trhy. Část vývoje v externím prostředí představují také hrozby.

Hrozby jsou složky, které představují určité riziko pro společnost. Můžeme je třídit dle vážnosti nebo pravděpodobnosti. Patří sem například konkurence, obchodní bariéry nebo fáze životního cyklu výrobku.

Analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky)

Pro firmu je také důležité posouzení svých silných a slabých stránek. **Silné stránky** bývají interní faktory, díky nimž má firma dobrou pozici na trhu. Jsou to důležité faktory, které mohou vést pro stanovení konkurenční výhody. Silnými stránkami jsou např. specializace, dobré jméno, know-how nebo umístění firmy.

Slabé stránky se snaží podnik minimalizovat, jelikož mají na podnik nežádoucí vliv. Mezi slabé stránky patří např. nízká kvalita produktů, nedostatečný servis či vysoké náklady. [5, 12]

Kombinace důležitých potenciálních příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami poskytují možnost zvážit čtyři rozdílné strategie. [1,5]

Strategie SO (strengths a opportunities). Firma má k dispozici několik příležitostí v okolí a zároveň může nabídnout také určité množství silných stránek, které využití příležitostí podporují. Tato strategie je nejvíce žádaná, výsledkem příznivých okolností by měla být růstově orientovaná strategie.

Strategie ST (strengths a threats). V této strategii na silné stránky firmy působí nepříznivé vlivy okolí. Je zde předpoklad střetu silných stránek a hrozeb. Firma by měla včas identifikovat hrozby a přeměnit je v příležitosti.

Strategie OW (opportunities a weaknesses). Okolo firmy je mnoho příležitostí, ale musí čelit velkému množství svých slabých stránek. K překonání slabých stránek je důležité maximalizovat příležitosti.

Strategie WT (weaknesses a threats). Tato strategie není příliš žádoucí, jelikož kolem firmy je mnoho rizikových faktorů a zároveň u ní převažují slabé stránky. Firma se zde zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik.

Vypracování celkové situační analýzy bylo jedním z prvních kroků marketingového plánování. Pomáhá se stanovením cílů firmy a také k výběru vhodné strategie.[10]

1.2.3 Marketingové cíle

Dalším krokem po vypracování situační analýzy, je stanovení marketingových cílů. Formulace těchto cílů je v procesu plánování velmi důležitá. Od celkových firemních cílů se liší tím, že marketingové cíle jsou konkrétnější ohledně produktů, značek, vlastností a dalších prvků, které souvisejí s marketingovým mixem. Podstatou marketingových cílů jsou produkty a trhy, které mají zajistit růst a prosperitu firmy.

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“ [3, s. 126]

Cíle by měla firma sestavovat dle poznání potřeb svých zákazníků, měly by být jasné, přesné a konkrétní, stanovené pro určité časové období. Plánované cíle by také splňovat hlediska srozumitelnosti, dosažitelnosti, měřitelnosti a akceptovatelnosti. Marketingové cíle úzce souvisejí s podnikovými cíli, které jsou pro firmu primární. Mezi primární podnikové cíle patří např. maximalizace zisku, zvýšení tržeb, zvýšení či udržení podílu na trhu nebo přístup na nové trhy. [2, 3]

Marketingové cíle se označují jako druhotné cíle a plánují se na základě výše zmíněných primárních cílů. Marketingové cíle může rozdělit podle marketingového mixu na výrokové, servisní, distribuční, kontraktační či komunikační cíle. Mezi nejdůležitější cíle patří: [4]

- zvýšení známosti výrobků, služeb
- zlepšení kvality produktů, dodávek, servisu
- vylepšení celkové image podniku
- seznámení s produktem a jeho vlastnostmi
- uvedení nového výrobku na trh, vstup na nový trh
- snížení nákladů služeb
- zvýšení obrátu prodeje

1.2.4 Průzkum trhu

Před určením vhodné strategie by měl být zvolen cílový trh, na který se firma zaměří. Tento krok se skládá ze tří částí: segmentace trhu, výběru segmentů a vymezení pozice.

Segmentace trhu. Díky segmentaci může firma zkoumat trh, na kterém se nachází či trhy, na které by se mohla zaměřit. Cílem segmentace je určit produkty a marketingový mix určený přímo pro dané skupiny zákazníků. Je několik způsobů určení segmentace trhu například: geografická, demografická, dále psychografická (podle životního stylu), behaviorální (podle chování), podle nákupních zvyklostí apod.

Vyhodnocování a výběr cílových segmentů (targeting). V této fázi se firma rozhoduje, kterému segmentu se bude věnovat. Identifikace těchto segmentů napovídá firmě, na jaké hodnoty se mají zaměřit tzv. 3V: Valued customer – zákazník, který firmě přináší vysokou přidanou hodnotu. Value proposition – nabídka, které přináší zákazníkovi vysokou hodnotu. Value network – hodnotová síť.

Vymezení pozice produktu (positioning). Po vybrání tržního segmentu přichází na řadu definování postavení produktu tzv. konkurenční pozice. Positioning je způsob jakým chce být firma vnímána v mysli zákazníka, jak se vymezuje vůči konkurenci či dalším skupinám. [3]

Po výběru trhu firma formuluje marketingové strategie. V literatuře je uvedeno nespočetné množství různých marketingových strategií, které se člení dle několika hledisek. Je důležité definovat aspekty, na které se firma chce zaměřit, a podle nich vybrat vhodné strategie. [1]

1.2.5 Marketingové strategie

Marketingové strategie představují další fázi marketingového plánování, pomocí zvolené marketingové strategie firma dosahuje plánovaných cílů. „Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek.“ [3]

Tyto strategie bývají sestavovány na tři až pět let. Vhodný výběr marketingových strategií je předpokladem výkonnosti a efektivnosti podniku. Mezi strategické marketingové rozhodnutí patří zejména: volba trhů a jejich částí, volba způsobu stimulace trhu, určení pozice vůči konkurenci nebo rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty. [3, 5]

Marketingová strategie zahrnuje následující základní fáze:

- Fáze analýz

- Fáze syntéz – formulování marketingové strategie
- Fáze realizace
- Kontrola a korekce – vyhodnocení prodeje a korekce strategií

1.2.4.1 Formulování marketingových strategií

Z velkého množství strategií, byly pro bližší popsání v této práci zvoleny ty strategie, které autorka považuje za důležité a v praktické části zvolené. Marketingové strategie bývají členěné na strategii zaměřenou na trh (Ansoffův přístup) a strategii zaměřenou na konkurenci (Porterovy strategie). Malé podniky se zaměřují na jeden typ strategie, který bude nejlépe vystihovat podstatu jejich snahy. U větších firem jsou strategie rozsáhlejší a zaměřují se na více typů strategií. [1, 3, 5]

Kotlerovy strategie (1988)

Kotler přišel se čtyřmi typy strategií, které jsou určeny podílem na trhu. Firma si může zvolit mezi strategií tržního vůdce, vyzývatele, následovatele a výklenkáře. **Tržní vůdce** (40%) – ovlivňuje ostatní podniky, bývá také často napodobován. Firma se snaží udržovat svůj podíl na trhu, inovovat produkty či posilovat hodnotu značky. **Tržní vyzývatel** (30%) – firma se snaží zvýšit tržní podíl útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. **Tržní následovatel** (20%) – firma se často přizpůsobuje konkurenci v oboru, vyrábí stejné výrobky či napodobeniny s malými odlišnostmi. **Tržní troškař** (10%) – tato strategie je vhodná zejména pro menší podniky, jedná se o určitou specializaci podle trhu, zákazníků, produktů s cílem získání konkurenční výhody. [5]

Porterovy obecně použitelné strategie

Michael Porter vypracoval tři typy strategií, které směřují k dosažení konkurenční výhody. Podnik může profilovat na trhu pomocí výkonové a nákladové výhody.

Strategie nákladového vůdcovství – firma se snaží dosahovat nízkých nákladů, výroby a distribuce, vytváří tak schopnost stanovení nižší ceny než u konkurentů.

Strategie diferenciacce – zde firma klade důraz na prvek, který je důležitý pro zákazníky např. jakost, kvalita, cena, servis. Vytváří tak konkurenční výhodu.

Strategie koncentrace – firma se soustředí na jeden či několik vybraných tržních segmentů, o kterých může lépe získat hluboké znalosti. Firma poté vystupuje v daném oboru jako specialista. [1]

Obrázek č. 3: Porterova strategie

Stupeň diferenciace výrobků	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Nízký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký
Rozsah podnikových aktivit			

Zdroj: Zdroj: [1], 2012

1.2.6 Marketingový mix

Marketingový mix je uváděn jako nástroj uskutečňování dané marketingové strategie. Existuje několik různých definic marketingového mixu.

„Schoell (1988) definuje marketingový mix jako souhrn nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu. Naopak například Vávrová (2001) se zabývá marketingovým mixem uvnitř firmy a spatřuje jeho úlohu ve vztahu k mikroprostředí firmy.“ [3, s. 146]

Autorka této práce považuje za nejvýstižnější definici od Philipa Koltera (2004).

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [3, s. 105]

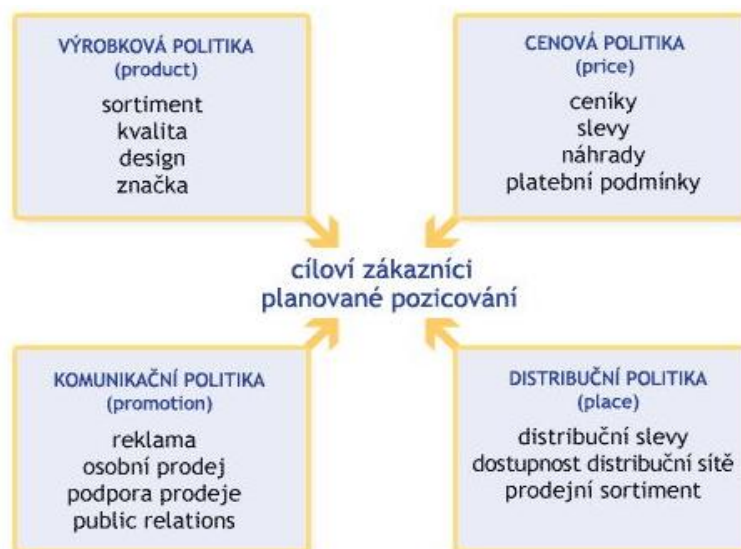
Níže uvedený obrázek zobrazuje z jakých prvků je marketingový mix složen. Jednotlivé proměnné mají v různých situacích jiný význam a jinou důležitost, proto se mohou různými způsoby kombinovat – mixovat. Pro marketingový mix bývá často používán pojem 4P, sestavený podle zkratk anglických názvů. [1, 5]

- Product – produkt
- Price – cena
- Place – místo
- Promotion – marketingová komunikace (propagace)

Tento klasický marketingový mix 4P poprvé uvedl Jerry McCarthy (1960). Kotler ho následně popularizoval a také rozšířil o další prvky – 7P .

- Political power – politická moc
- Public opinion formation – formování veřejného mínění
- People – lidé, personál

Obrázek č. 4: Marketingový mix



Zdroj: [15], 2012

Rozšíření klasického marketingového mixu se týká zejména služeb. V praxi model 4P obsahuje základní marketingové nástroje, které určují, co bude firma na trhu nabízet, za jakou cenu, na jakém místě a jakým způsobem o tom bude informovat. Podle Koltera je mylné se na trh dívat z hlediska prodávajícího, firma by se měla dívat z hlediska kupujícího. Každé z výše uvedených 4P je možné uvést z hlediska kupujícího za jedno ze 4C. Je dobré pracovat s oběma koncepty. [1, 4, 15]

Obrázek č. 5: Vztahy mezi 4P a 4C

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

Zdroj: [15], 2012

Produkt

Základním stavebním kamenem podnikání a nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt.

„Produktem je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“. [5, s. 615]

Vyrábí-li firma kvalitní produkty, má velké předpoklady úspěchu na trhu. S ohledem na konkurenci je velmi důležité vyvíjet prvotřídní produkty a inovovat stávající. Proto je důležité věnovat produktům a profilu jeho nabídky zvláštní pozornost. Pro dosažení marketingových cílů je nezbytné pečlivé vytvoření produktové strategie.

Podle jednotlivých znaků produktu firmy zvažují vhodné produktové strategie. Mezi tyto produktové strategie patří rozhodování o zdokonalování vlastností produktu, značky, kvality, designu, obalu, stylu a apod. Strategie jednotlivých znaků výrobků pak firmy většinou zpracovávají podle svých potřeb či dle významu konkurence. Mezi základní produktové strategie patří:

- **Strategie snižování nákladů.** Po provedení hodnotové analýzy produktu, se zvažuje o odstranění produktu či zúžení sortimentu z důvodu snížení nákladů.
- **Produktové zlepšení.** Firma se orientuje na zlepšení kvality, pověsti, atraktivnosti výrobků.
- **Vývoj nových produktů.** Zaměření na rozšíření produktové řady či vytvoření zcela nové produkce.

Podle požadavků poptávajících či nákladů firmy rozhodují o sortimentní strategii, strategii produktových řad či strategii atributů produktu.

Cena

Také cena je důležitým nástrojem pro marketingové rozhodování, dotváří charakter produktu. Je určitou hodnotou, za kterou je výrobek prodáván, zároveň je zdrojem příjmů firem a také určitým konkurenčním nástrojem. Cenová politika je pro firmu velmi důležitá, neboť ovlivňuje obrát a zisk firmy. Po vyhodnocení poptávky, nákladech a cen konkurentů firma stanovuje cenu. Je několik metod stanovení cen produktů, například: podobné ceny s konkurencí, stanovení ceny na základě návratnosti investic, ceny podle velikosti poptávky, ceny s ohledem na náklady či ceny vyjádřené vnímanou hodnotou zákazníka. K nejčastějším metodám ovšem patří: [3]

- **Nákladová cena.** Tato cena umožňuje firmám sledovat a řídit své náklady. Nákladová cena by měla pokrýt náklady na vývoj, výrobu, distribuci, marketing a také by měla obsahovat odměnu za úsilí a riziko.
- **Cena orientovaná na poptávku.** Zde by firma měla nejdříve zjistit strukturu poptávky, cenové představy zákazníků, představy o image, kvalitě produktů. Na základě údajů se rozhodnout o cenové třídě zákazníků (horní, střední či dolní třída).
- **Cena stanovená v závislosti na konkurenci.** Firmy sledují ceny konkurence a věnují menší pozornost vlastním nákladům či poptávce. Nejčastěji bývá cena stanovena dle průměrných cen konkurentů, někdy je také stanovena podle cenového vůdce v oboru.

Distribuce

Distribuční strategie určují jak, kdy, kde bude produkt firmy dostupný koncovým zákazníkům. Pomocí distribuční politiky firmy volí své distribuční cesty, které mohou být přímé (distribuce přímo koncovému zákazníkovi) či nepřímé (prostřednictvím mezičlánků, prostředníků). Nejznámějšími mezičlánky jsou maloobchody a velkoobchody. Také výběr vhodné distribuční cesty je pro výrobce důležitým strategickým rozhodnutím, daný výběr provádí dle charakteristiky trhů a svých produktů. V distribuci firmy využívají dvě hlavní strategie. [5, 9]

- **Strategie tlak (push).** Touto strategií je produkt tlačěn pomocí různých stimulů k zákazníkům.
- **Strategie tahu (pull).** Cílem této strategie je oslovit zákazníka a vzbudit zájem o koupi.

Komunikační politika

Marketingové komunikace poskytují informace zákazníkům či veřejnosti o vlastnostech svých produktů a výhodách při koupi. Cílem této strategie je vytvořit a stimulovat poptávku po produktech firmy či se odlišovat od konkurence. Pro úspěch marketingové komunikace je důležité, aby byla uskutečněna v pravý čas a byla zároveň srozumitelná, důvěryhodná. Také zde je důležité určit cílový trh a poté se zaměřit co, komu, kdy, kde a jakým způsobem se má sdělit nabídka. Úkoly marketingové komunikace vyjadřuje model AIDA, který je složen ze zkratk sloz attention, interest, desire, action. Tento model ukazuje stupňovité působení propagace od upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu

o produkt, vytvoření touhy vlastnit daný produkt až po výzvu k akci, tedy objednání či koupi. Součástí propagace bývá reklama, public relations (práce s veřejností, PR), podpora prodeje, osobní prodej, direct marketing (přímý marketing).

Reklama. Jedním z nejdůležitějších nástrojů propagace je reklama. Reklamou se označuje jakákoliv placená či neplacená forma propagace produktu, obchodní značky. Mezi její hlavní cíle patří především zvýšení prodeje, vytvoření silné značky, posílení pozice či image. Firma může zvolit televizní, novinovou, rozhlasovou, internetovou, tiskovou plakátovou či jinou reklamu.

Podpora prodeje. Na rozdíl od reklamy nutí zákazníka dělat rychlá rozhodnutí, působí na něj okamžitě. Podpora prodeje v sobě obsahuje motivaci pro stimulaci rychlejších či větších nákupů. Může se jednat například o dočasné snížení ceny, nabídku výhodnějšího balení, odměnu stávajících či nových zákazníků. Mezi často využívané metody podpory vůči zákazníkům patří např.: vzorky zdarma, dárky a již zmíněné slevy, kupony, soutěže, věrnostní karty, přídavky ke zboží, ochutnávky, výstavy apod.

Vztahy s veřejností – public relations (PR). Obsahuje nástroje a techniky, díky nimž firma buduje a udržuje dobré vztahy se svým okolím. Zkratka PENCILS shrnuje základní PR nástroje. Je to zkratka ze slov publications (publikace, tiskoviny), events (veřejné akce, sponzoring, přednášky), new (novinky, zprávy), community involvement activities (angažovanost pro komunitu), identity media (projevy podnikové identity), lobbying aktivity (ovlivňování legislativních opatření) a social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti).

Osobní prodej. Patří do přímé marketingové komunikace. V osobním prodeji dochází ke kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem, kdy cílem prodejce je úspěšný prodej. Jednou z výhod tohoto prodeje je okamžitá reakce kupujícího, buď pozitivní či negativní.

Přímý marketing. Cílem je budovat stálý vztah se zákazníky. Firmy využívají různé komunikační cesty např. pomocí telefonu, pošty či osobní návštěvy. Prostřednictvím své nabídky produktů se firmy snaží získat přímou odpověď od zákazníků.

[3, 5, 9]

1.2.7 Akční plány a kontrola plnění plánu

Po určení cílů a zvolení strategií, firma určuje termíny pro propagační kampaně např. termíny účasti na výstavách, akce na podporu prodeje aj. Tyto podpůrné programy jsou potřebné pro realizaci strategií. Důležitou součástí je také stanovení rozpočtu a celkových nákladů na dosažení marketingových cílů. Mezi finanční plánování patří prognóza obratu, výdajů či analýza ziskovosti. Finanční plán také zahrnuje předpokládaný objem tržeb. Posledním krokem marketingového plánování je kontrola a monitorování, jak je plněn plán a zda jsou potřebné případné úpravy.

„Kontrola je proces, jenž zahrnuje měření aktuálního výkonu a jeho srovnání se zavedenými marketingovými cíli, a poté úpravu strategií nebo cílů na základě této analýzy.“ [9, s. 47]

2. PRAKTICKÁ ČÁST – MARKETINGOVÝ PLÁN

Následující kapitoly této bakalářské práce se zabývají převedením dosavadních teoretických poznatků na praktické sestavení marketingového plánu konkrétní firmy. Tato firma byla vybrána na základě autorčiny dlouhodobé spolupráci s firmou a také na základě dosavadní absence marketingového plánu.

2.1 Představení firmy

Obchodní firma:	SWEETS ML, s. r. o.
Sídlo firmy:	Sportovní 252, Drmoul 353 01
Statutární orgán:	Zdeněk Šimek, Iva Šimková
Identifikační číslo:	27966950
Vklad každého jednatele:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	výroba potravinářských výrobků, pekařství, cukrářství, velkoobchod, hostinská činnost

Společnost SWEETS ML s. r. o. byla založena manželi Šimkovými, jako právnická osoba v roce 2006. Samotná **historie** podniku sahá mnohem dále, až do roku **1996**. Tehdy činnost vykonával sám podnikatel jakožto fyzická osoba, jednalo se spíše o zprostředkování a rozvoz cukrářských výrobků (esence, ochucovací pasty, krémy, polevy, pomůcky pro cukráře od různých českých i zahraničních firem). Velmi brzy podnikatel zpozoroval určitou mezeru na trhu, kdy vzrůstající poptávku dosavadní firmy již nestíhaly pokrýt.

V roce 1996 bylo živnostenské oprávnění rozšířené o hostinskou činnost, která dovolovala samotnou výrobu cukrářských výrobků. Postupně se z pěti vyráběných druhů zboží rozšířil sortiment až na současných **60 různých výrobků**. Hlavní náplní firmy je **tzv. orientální výroba**, do které se řadí výroba tureckého medu, kokosových suků, perníkových srdcí, žuzu, plněných marcipánových modelů apod. Hlavními odběrateli firmy jsou zejména stánkoví prodejci, kteří dané zboží dále prodávají na různých akcích. Několik prvních let byla výroba prováděna v pronajatých prostorách,

Jelikož ovšem náklady na pronájem neúměrně rostly, firma se rozhodla o přesunutí výroby **do vlastní nemovitosti**.

Byly vytvořeny výrobní prostory, které se postupně rozšířily až na současné tři místnosti, ve kterých probíhá výroba a nachází se zde také sklad výrobků. **V roce 2006** se rodina rozhodla změnit svou působnost v právnickou osobu – **spol. s r. o.** V roce 2007 byl zájem o výrobky firmy na vrcholu a stávající prostory byly nedostačující. Proto byla **otevřena druhá provozovna** v Mariánských Lázních. Výroba v obou provozovnách probíhala úspěšně až do roku 2009, kdy se naplno projevila finanční **krize také ve firmě**.² Jelikož hlavní náplní výroby je zboží, které nepatří mezi zboží uspokojující základní potřeby, klesající poptávka zasáhla firmu naplno. Z uvedených důvodů a také z důvodů zvyšujícího nájmu, byla druhá výrobní uzavřena. Výroba opět probíhala pouze v jedné provozovně a počet zaměstnanců **se snížil z 25 zaměstnanců na stávajících 12**. V roce 2011 byl ve firmě proveden audit výroby Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí, na základě několika poznatků z auditu proběhla další rekonstrukce prostor. V současné době byl redukován počet zaměstnanců a také počet vyráběných výrobků. Jelikož jde o malý rodinný podnik organizační struktura je velmi jednoduchá. **Řízení firmy** mají na starosti **majitelé podniku**, kteří se také často podílejí i na výrobě, proto mají velmi dobrou kontrolu nad samotnou výrobou a zaměstnanci. Pod řízení spadá také ekonomický úsek, řízený paní majitelkou, která se dříve plně zabývala účetnictvím.

Podnik se orientuje zejména na kvalitu výrobků, štítky svých výrobků označuje velice jednoduchým logem s názvem své firmy.

Obrázek č. 6: Logo firmy



Zdroj: Interní data firmy, 2012

Firma se doposud příliš samotným marketingem či marketingovým plánem nezabývala, jednak z důvodů absence času a také absence marketingového pracovníka. V dalších kapitolách budou blíže popsány dosavadní marketingové nástroje firmy.

² Více o krizi, která zasáhla také potravinářský trh, v internetovém článku ve zdroji [16]

2.2 Analýza současných marketingových nástrojů firmy

I přes to, že se firma doposud marketingem či marketingovým plánováním příliš nezabývala, a jednala spíše na základě svých úsudků, tržby byly po mnoho let na velmi dobré úrovni. Nyní majitelé podniku pociťují potřebu jisté úpravy současných marketingových nástrojů.

2.2.2 Produkt

Firma SWEETS ML s. r. o. se orientuje zejména **na výrobu zboží pro stánkový prodej**, především na poutích, veletrzích a podobných akcích. V současné době se průměrně vyrábí **20 nejžádanějších druhů výrobků**, přičemž firma má v nabídce dalších 40 druhů výrobků. V nabídce firmy hraje velmi důležitou roli také **sezónnost**, v období před Vánoci se firma orientuje také na vánoční cukroví a podobné cukrovinky. Po Vánocích přichází velký pokles prodeje, který se opět zvyšuje na jaře s počátkem venkovních akcí. Firma vedle **orientální výroby** tureckých medů, kokosových suků, kokosových pusinek, perníkových srdcí také dále nabízí vánoční a velikonoční cukrovinky.³ Jádrem těchto vyráběných produktů je určité uspokojení potřeby zákazníka v touze po sladkém.

Druhou úrovní produktu je několik základních komponentů jako obal, kvalita a design. Pro firmu je **stěžejní vlastností kvalita produktů**, kdy jsou vstupní suroviny předem pozorně hodnoceny a výstupní zboží následně kontrolováno. Jelikož jde o potravinářskou výrobu, je nutné ze zákona dodržovat určité kritické body, které zajišťují zdravotní nezávadnost výrobků. Firma povinně vypracovává **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points), kde jsou přesně popsány všechny varianty výroby, možné problémy výroby a jejich řešení a také příloha s normami výroby a přesné postupy.

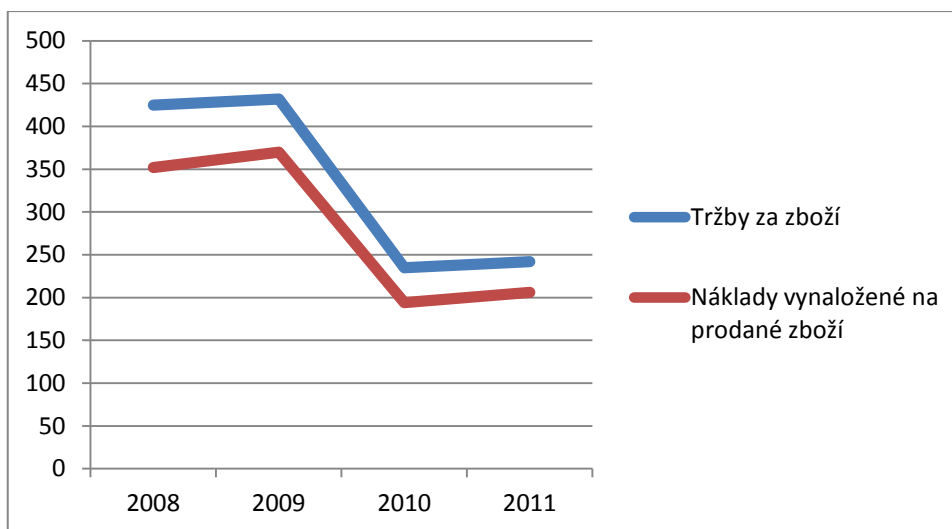
Důležitou vlastnost u těchto výrobků má obal, který samotný výrobek chrání před vnějšími vlivy, poškozením. Kromě ochranné funkce má také informativní charakter, kdy je každý zabalený výrobek opatřen štítkem s logem firmy a také s důležitými informacemi, které jsou dané ze zákona. [17] Firma vychází z platných legislativních předpisů a **je povinna uvádět složení výrobku**, přídatné suroviny, možné alergeny, gramáž, místo výroby a datum spotřeby. Výrobky jsou balené průhledným celofánem, kdy vynikne barva a vzhled výrobku, zákazník tak může přímo vidět kupovaný

³ Viz příloha

výrobek. Samotný proces balení probíhá dvěma způsoby, buď to přímo ručně zaměstnanci či speciálním balicím strojem, do kterého firma před několika lety investovala.

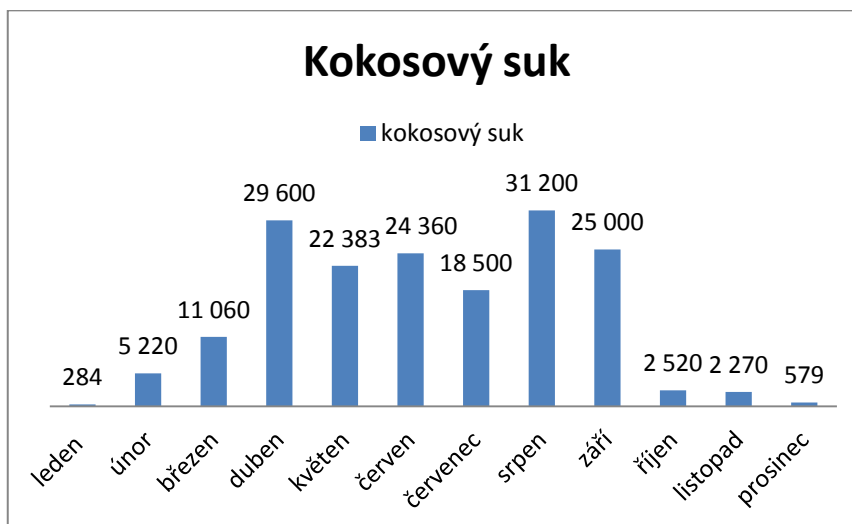
Podnik se snaží vycházet vstříc svým odběratelům, a i přes zvyšující se náklady na dopravu, dováží své zboží na místa předem určená, většinou se jedná o Prahu. Specifikace této dopravy bude popsána v dalších kapitolách distribuce. V současnosti je důležitým bodem pro firmu **inovace produktů**. Podnik se snaží vymýšlet nové druhy výrobků či upravuje ingredience dosud vyráběných produktů, kterými by mohli zaujmout další zákazníky. Vzhledem k malé velikosti podniku a současné krizové situaci, proces inovací probíhá po dlouhém zvažování a zkoušení novinek. **V roce 2012 podnik přišel** s novým druhem vyráběného nugátu, kdy je čokoládový výrobek obohacen o několik druhů ovoce. Tato inovace se vyplatila a zákazníky zaujala, jelikož se prodej nugátů **zvýšil o 10%**. Nová inovativní řešení a další návrhy na zlepšení prodeje výrobků budou následně navrženy v kapitole formulace strategického plánu. V následujícím grafu jsou na ukázkou uvedeny tržby za prodané zboží a také náklady na něj vynaložené. V grafu lze vidět silný propad tržeb v roce 2010, kdy firma začíná propouštět a omezovat výrobu.

Obrázek č. 7: Vývoj tržeb za zboží a nákladů na zboží 2009-2011 (v tisících Kč)



Zdroj: interní data SWEETS ML, s. r. o., 2012

Obrázek č. 8: Ukázka sezónní prodejnosti výrobku v kusech, rok 2011



Zdroj: interní data SWEETS ML, s. r. o., 2012

Výše uvedený obrázek ukazuje prodejnost výrobku – kokosový suk v měsících za rok 2011. Je zde evidentní rozdíl prodejnosti v měsících duben až září oproti zimním měsícům, kdy firma vyrábí na sklad a zaměřuje se na vánoční pečivo.

2.2.3 Cena

Stanovení výše ceny zboží je pro firmu SWEETS ML, s. r. o. velmi důležitým krokem, jelikož je klíčovým zdrojem, který **ovlivňuje zisky podniku**. Jak již bylo výše zmíněno, kvalita výrobků je pro firmu nejdůležitějším kritériem, ovšem vzhledem k cenám **kvalitnějších surovin** je nucena mít cenu **o něco vyšší než konkurenti**, kteří vstupují na trh a používají často nekvalitní suroviny.

Další cenové úskalí přináší firmě doprava zboží odběratelům svými nákladními automobily. Do nákladů musí oproti konkurenčním podnikům v Praze promítnout také cenu pohonných hmot a jistou amortizaci. Pro firmu je těžké v tomto případě udržet stejnou cenu výrobku dané kvality oproti konkurenci. Proto při stanovení ceny firma vychází zejména z kombinace výrobní **ceny navýšené o procento marže** a také ceny konkurentů. Ve stanovení ceny hraje důležitou roli také elasticita poptávky, firma si je vědoma **vyšší míry elasticity**. Cukrovinky nepatří k životně nezbytným potravinám, také dostupných substitutů je na současném trhu velmi mnoho. Z toho vyplývá, že **snížení ceny by mělo vést ke zvýšení tržeb**, za jinak stejných podmínek. Výrobní cena produktů je vytvářena kalkulačním vzorcem složeným z přímých a nepřímých nákladů.

Do nákladů se promítnou ceny použitých surovin, mzdy, odpisy, energie, doprava a také marže firmy pohybující se okolo deseti procent.

Firma se často setkává s extrémem velmi nízkých cen konkurentů prodávajících levné ovšem téměř nejedlé cukrovinky. Tento problém firmu dotlačil v roce 2010 ke zlevnění svých výrobků i přes narůstající náklady na hlavní suroviny – cukru.⁴ Což mělo za následek klesající tržby na straně jedné, na druhé straně to znamenal návrat odběratelů, kteří ocenili cenu v poměru s vysokou kvalitou.

Platbu za zboží **upřednostňují majitelé hotově** při předání objednávky, zejména kvůli dřívějším problémům s pozdním placením ze strany odběratelů. Odběratelé mají k dispozici seznam vyráběných produktů s přesně stanovenými ceny včetně DPH. V rámci dobrých vztahů s dlouhodobými odběrateli, kteří odebírají zboží ve větším množství, firma nabízí určité procento slev z konečné ceny objednávky. **Celkové slevy** se průměrně pohybují kolem **5-10%**. Ceník firmy je na ukázkou přiložen v přílohách.

2.2.4 Distribuce

SWEETS ML, s. r. o. **sídlí v Drmoulu**, malém městě nedaleko Mariánských Lázní. Vyrobené výrobky jsou ovšem distribuovány **po celé republice**. Firma distribuuje své zboží pomocí přímých i nepřímých distribučních cest. Nepřímá distribuce, tedy dodávání zboží do cukráren či odběratelům, kteří zboží prodávají dále, je u firmy výrazně procentuálně vyšší než distribuce konečnému zákazníkovi.

Pojem distribuce v sobě obnáší také skladování a plánování velikosti zásob. SWEETS ML s. r. o. své výrobky skladuje v **nově zrekonstruovaném skladu** přímo v místě výroby. Zboží je skladováno v přepravních krabicích, které se poté přímo rozváží. Zboží je ve většině případů vyráběno přímo na objednávky bez zásob na skladě. Jedinou výjimku tvoří období letní sezóny, kdy se zvyšují objemy objednávek, a firma nestíhá pokrýt všechny požadavky. Tehdy se pár týdnů před sezónou vyrábí větší zásoby na sklad. Jinak se podnik **snaží nevytvářet příliš velké zásoby**, které by vázaly peněžní prostředky. Pro řízení zásob surovin probíhá **metodou ABC**, kdy nejdůležitější a nejpoužívanější suroviny, jako je například položka cukr, jsou pečlivě hlídány bezpečnou zásobou. Ostatní suroviny se objednávají v době, kdy jsou potřebné pro výrobu a nemusí se hromadit ve skladech.

⁴ Více informací o daném problému na trhu s cukrem v internetovém článku ve zdroji [14]

Zboží je přepravováno **vlastními dopravními prostředky**, firma má k dispozici dvě dodávková auta upravena pro transport potravin a také řidiče. Zboží díky kvalitní dopravě nepodléhá vnějším vlivům, jako je například počasí.

Objednávky jsou většinou realizované **do týdne od objednání**. V létě, kdy se odehrávají největší zakázky, firma upřednostňuje objednávky dva týdny předem. Doba předání je dohodnutá při objednání, na základě těchto informací pak firma určuje, který den se bude dané město zavážet. Zabalené produkty jsou dodávány v přepravních krabicích na předem dohodnutá místa, v současné době jde zejména o **Prahu, Plzeň, České Budějovice, Kladno a Brno**. Důležitým bodem je **Brno**, kam si pro zboží jezdí slovenský odběratel, distribuující zboží dále na Slovensko.

Podnik již v minulosti zvažoval také pronajmutí prostoru pro přímý prodej zákazníkům, například na různých slavnostech. Jsou zde ale obavy z velikých nákladů na pronájem prostorů, provoz a prodávající zaměstnance. Proto tento nápad zatím nebyl realizován.

2.2.5 Marketingová komunikace

Podnik SWEETS ML, s. r. o. je menším rodinným podnikem, který dbá zejména na **svou tradici a kvalitu v oboru**. Doposud marketingová komunikace probíhala spíše okrajově. Vzhledem k celkovým tržbám jsou částky vložené do marketingového mixu téměř minimální. Firma využívá interní i externí komunikaci. V interní komunikaci se zaměřuje na vztahy a komunikaci se svými zaměstnanci, využívá různé **motivační prostředky pro zlepšení** pracovní komunikace a pracovního prostředí. Každoročně pro své zaměstnance pořádá posezení v restauraci, zejména v období Vánoc a Nového roku. Pro zlepšení vztahů na pracovišti jsou také pořádány menší oslavy narozenin zaměstnanců. Díky těmto krokům je podporována loajalita jejich zaměstnanců.

Externí komunikace je pro firmu klíčová, zaměřuje se na komunikaci se svými zákazníky, obchodními partnery a veřejnou správou. Zvolenou komunikační strategií je ve firmě **push strategie**, firma působí prostřednictvím zejména přímého marketingu na své odběratele, distributory aby nakupovali a následně propagovali zboží u konečných spotřebitelů. V současné době je ve firmě řešen problém tlaku ze strany prodejců na snižování cen na úkor marže. Firma se proto začíná orientovat spíše **na menší odběratele** místo velkých obchodních domů. Prostřednictvím externí komunikace firma probíhá komunikace se zákazníky, kdy je zákazník informován o nabídce a cenách

zboží. Marketingovou komunikací se firma snaží vzbudit zájem o své výrobky, navázat dlouhodobou spolupráci a také zviditelnit na trhu. Celkovou **propagací** se firma doposud zabývala **spíše okrajově**. Dle teoretického rozdělení marketingových nástrojů podle Kotlera firma využívá všechny nástroje marketingového mixu kromě prodejního personálu:

- **Reklama**
- **Podpora prodeje**
- **Public relations**
- **Přímý marketing**

SWEETS ML s. r. o. je menším podnikem, který se využívá zejména podporu prodeje a přímý marketing. Ostatní nástroje marketingového mixu jsou v současnosti využívány spíše okrajově. Firma využívá zejména **svého dobrého jména na trhu**, na základě referencí, šířených spokojenými odběrateli.

2.2.5.1 Reklama

U podniku menšího rozsahu jako je firma SWEETS ML s. r. o. je masová reklama bezpředmětná a byla by ztrátová. Firma doposud hledá adekvátní východisko mezi rozšiřováním svého dobrého jména a také vynaloženými náklady na reklamu. Mezi prvky reklamy bezesporu patří také **vnější balení samotného výrobku**, firma se zde spoléhá na obalový materiál, ve kterém vynikne vzhled samotného výrobku, jeho barvy a suroviny. Každý výrobek je **opatřen logem**, které je představeno v kapitole o firmě.⁵ Logo je velmi jednoduché a doposud se firma nezaobírala jeho změnou. Samotná výrobná v Drmoulu je označena velkou cedulí s názvem firmy, který mluví za vše SWEETS v překladu cukrovinky. Do budoucna má podnik v plánu pořídit ještě jeden poutač na kraj města, který by měl za úkol upozornit na výrobnu kvalitních tradičních cukrovinek.

V současné době si firma také uvědomuje potřebu elektronické **prezentace na internetu**. Majitelé firmy vytvořili určitou koncepci webových stránek, ve kterých by byla uvedena krátká historie, tradice rodinné firmy. Na stránkách by neměla chybět ani nabídka produktů a také kontakt. V jednání je zavedení elektronického systému objednávek, který by mohl majitelům usnadnit práci. Návrh nových webových stránek a

⁵ Str. 30, obr. č. 6

také další doporučení v oblasti reklamy budou zpracovány v další části této bakalářské práci, v praktickém vypracování marketingového plánu.

2.2.5.2 Podpora prodeje

Tento propagační nástroj je ve firmě hojně využíván. Každému novému odběrateli jsou nabízené **vzorky výrobků**. Podpora prodeje pomocí pořádaných ochutnávek a nabízených vzorků je dle mého názoru v oblasti výroby potravin velmi účinným nástrojem. Vzorky produktů jsou vydávány za účelem vyzkoušení chutí, kvality, navázání kontaktu a další spolupráce.

Firma v rámci podpory prodeje v rámci svých služeb také **zajišťuje dopravu** vyrobených výrobků, poskytuje také určité **prodejní slevy**. V nabídce je také možnost výroby **zakázek na míru**, jako například v roce 2011 firma vyráběla dle přání klienta speciální perníková srdíčka na svatbu.

Tento rok se firma také účastnila **mezinárodního veletrhu** pekařství, mlynářství a cukrářství v Brně. Navázala tak kontakt s novými dodavateli, potenciálními odběrateli a získala povědomí o nových trendech v této oblasti. Dalšími navštěvovanými trhy ze strany firmy jsou Farmářské trhy v Karlových Varech, kterých by se chtěl podnik v budoucnosti také přímo účastnit. Cílem těchto trhů je podpora místních prodejců a sezónních produktů s důrazem na českou kvalitu.

2.2.5.3 Public relations

Firma **dbá na dobré vztahy** se svým okolím, kladné reference od zákazníků je pro ni důležitým marketingovým nástrojem. Interní komunikace, tedy budování loajality pracovníků byla popsána výše. Také vztahy se svým okolím je pro firmu důležité hledisko, dbá na image kvalitního rodinného podniku s dlouhodobou tradicí. Každoročně **sponzoruje** fotbalový tým juniorů v Drmoulu, podílí se na pořádání sportovních akcí pro děti v Drmoulu, kdy nakupuje občerstvení a nápoje. Firma upřednostňuje sponzorování prostřednictvím nákupu potřebných věcí před přímým financováním, aniž by měla dohled nad přesným použitím daru.

V rámci dobrých vztahů s dodavateli a trvalými odběrateli jsou také posílány firemní novoroční pozdravy.

Nástroje public relations sice firmě příliš zisky nezvyšují, posilují ovšem dosavadní vztahy s obchodními partnery a vytváří dobrou image podniku.

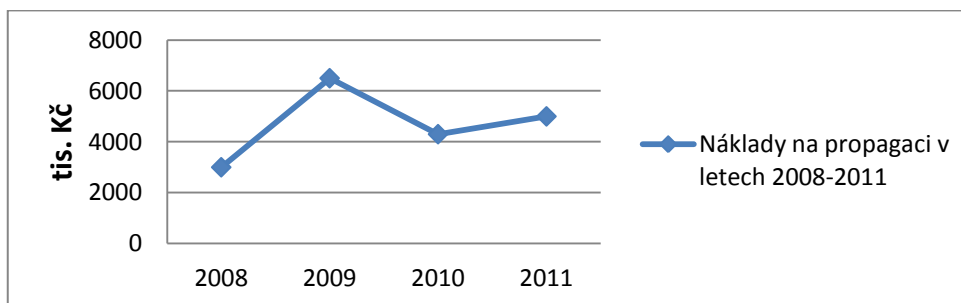
2.2.5.4 Přímý marketing

V přímém marketingu má podnik vytipovaný určitý segment zákazníků, pro které by mohla být daná nabídka zajímavá. Firma SWEETS ML s. r. o. má vypracovanou určitou databázi svých nejčastějších odběratelů, o kterých má základní informace a také nejčastější objednávky. Tyto informace jsou pro firmu velmi smysluplné, díky tomu může cíleně zasílat vypracovanou nabídku konkrétního zboží konkrétnímu odběrateli. Firma často volí **telefonickou či e-mailovou komunikaci**.

K dispozici je ve firmě také **katalog** s vyráběnou produkcí, který v sobě zahrnuje fotografie produktů s uvedenými ceny, hmotností výrobků a používanými surovinami. Tento katalog bývá aktualizován většinou jednou za půl roku, podle aktuální nabídky. Také v období před Vánoci firma nabízí speciální brožury o vánoční nabídce, která obsahuje druhy vánočního cukroví. Firma preferuje co nejjednodušší a nejpřehlednější vzhled katalogů s dostatečnými informacemi. Po úvodní straně katalogu s krátkým popisem firmy a důrazem na kvalitní výrobu následují strany katalogu obsahující nabídku produktů. V závěru se poté nachází ceník celkové produkce. Doposud si všechny své materiály firma tiskla na své laserové tiskárně.

Následující obrázek obsahuje graf s ukázkou vývoje nákladů na propagaci ve firmě, částky firma oznámila orientačně.

Obrázek č. 9: Náklady vynaložené na propagaci v letech 2008-2011



Zdroj: interní data SWEETS ML, s. r. o., 2012

Návrhy na zlepšení současných marketingových nástrojů budou uvedeny v dalších kapitolách této práce.

2.3 Marketingový plán firmy SWEETS ML s. r. o.

V následujících kapitolách bude rozebrána situační analýza, skládající se z analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku a následné SWOT analýzy. Na základě zjištěných poznatků budou stanoveny doporučující opatření v rámci marketingového mixu. Plán bude určen na období následujících tří let.

2.3.1 Situační analýza

Firma se doposud situační analýzou nezabývala, ovšem i pro malé podniky jsou následující shrnuté informace o okolí podniku důležité. Pro analyzování vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, pro vnitřní prostředí byla zvolena SWOT analýza. Principy obou analýz jsou blíže popsány v teoretické části.

2.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza trhu, odvětví

V roce 2008 vlivem **ekonomické krize** došlo ke snížení růstu HDP a také ke snížení růstu spotřeby domácností. Zároveň se zvýšila nezaměstnanost v období probíhající recese. Oba tyto faktory se firmy SWEET ML velmi **dotkly**, v roce 2008 začaly **klesat tržby**, jak můžeme vidět na obr. 8 v kapitole 2.2. V širším vymezení trhu firma podniká s potravinami, v užším vymezení trhu jde o **trh s orientálními cukrovinkami**. Na rozdíl od jiných zpracovatelských odvětví je míra rozvoje potravinářského průmyslu České republiky ovlivňována nejen světovou ekonomikou, ale zejména také vnitřními podmínkami tuzemského trhu. Oproti ostatním průmyslům, došlo **v roce 2008 k výrazně nižším tempům růstu tržeb**. Zejména díky působením negativních faktorů na tuzemském trhu. Zejména díky nestabilní potravinářské politice, kdy narůstá **konkurence levnějších** ovšem často **nekvalitních zahraničních výrobků**.

Dalším negativním faktorem je **snížení státních podpor** a úlev pro malé a střední podniky, kterým je i firma SWEETS ML. Podíl výroby pekařských a cukrářských výrobků na tržbách za prodej se v roce 2010 meziročně snížil o 0,8 p.b. na 13,7 %. Také **nezaměstnanost má v oboru degresivní trend**, zejména kvůli snižování nákladů, na rozdíl od zpracovatelského průmyslu počet pracovníků od roku 2010 klesá.[18] Tyto faktory se projevují i ve firmě SWEETS ML s. r. o., ve které dochází také k meziročnímu poklesu tržeb. Během tří let byla nucena **propustit zhruba 12 zaměstnanců**.

1. Makroprostředí

Politicko-právní faktory

Firma je velmi ovlivňována politicko-právními faktory, zejména v potravinářském odvětví je nucena **dodržovat** vedle zákonů týkajících se podnikání, také **hygienické vyhlášky a normy**. Podnik SWEETS ML, s. r. o. musí zpracovávat provozní a sanitační řád, také hygienické minimum a systém kritických bodů. Každého zaměstnance musí také proškolit **v bezpečnosti práce**. Existence a působení firmy je ovlivněna mnohými zákony zejména **Zákonem č. 586/1992 Sb.**, o daních z příjmů, sazba daně pro rok 2012 činí 19%.⁶ Kdy jsou daně veškeré příjmy z vykonávané činnosti a také z nakládání s veškerým majetkem. Firma je od počátku založení plátce DPH, proto se jí také týká Zákon o DPH. V současné době jsou cukrovinky řazeny do položek se sníženým DPH, které je 14%. Zvyšování či snižování DPH činnost SWEETS ML s. r. o. velmi ovlivňuje, jelikož zákazníci citlivě reagují na změnu cen. Firma se řídí také například Zákonem o silniční dani, jelikož má k dispozici dva automobily používané v podnikání. Dalšími ovlivňujícími zákony jsou Mzdové předpisy a zákony, Zákony o sociálním a zdravotním pojištění, nemocenském pojištění a Zákoníkem práce. Firma jako společnost s ručením omezeným se řídí také obchodním zákoníkem. Jelikož její působností jsou potravinářské výrobky, musí se řídit také **Vyhláškami o výrobě potravin**, které jsou velmi přísné a často kontrolované a to zvláště Zákonem č. 110/1997 Sb., který upravuje informace o výrobě potravin a tabákových výrobcích, jejich označení, balení, přídavné látky a mnoho dalšího.

Byrokracie v České republice firmě stěžuje své působení, vedle výroby svých výrobků je neustále nucena změnou vyhlášek rekonstruovat své prostory, měnit vyhovující účetní softwary apod. Podnik musí dbát také na nové směrnice z Evropské unie. Například v roce 2010 vyšla v platnost **vyhláška EU o potravinářských barvivech**, která upravuje nové pravidla ohledně barviv, které jsou přidávána do produktů. Firma SWEETS ML tak byla nucena změnit své etikety na výrobcích s poznámkou, že konzumace může mít negativní vliv na aktivitu dětí.

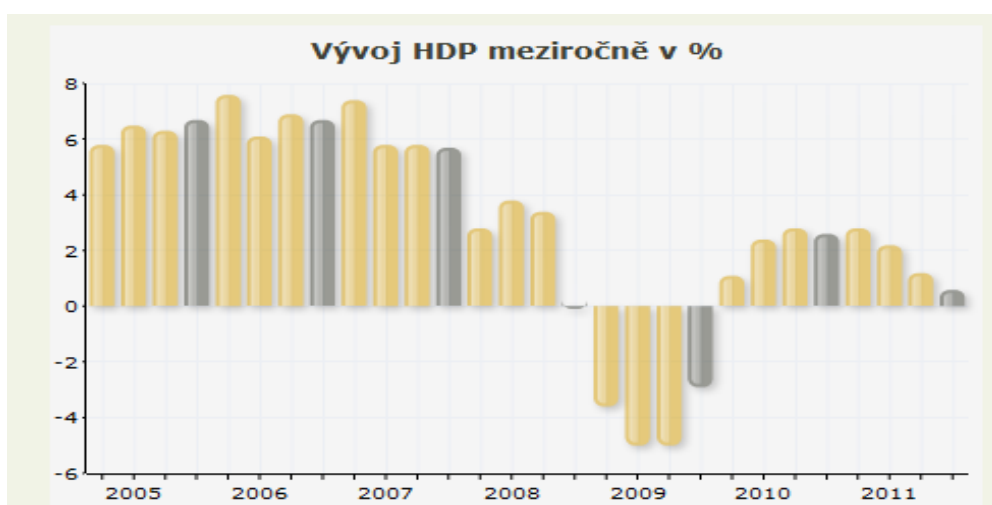
⁶ Podrobnější informace o jednotlivých složkách daně lze najít v zákoně o dani z příjmů PO, Zákon č. 586/1992 Sb.

Ekonomické faktory

Důležitými faktory, které firmu ovlivňují, jsou zejména makroekonomické faktory. Nastínění ekonomické situace v odvětví bylo zmíněno již výše v kapitole analýza trhu.

Do roku 2008 se zisky firmy zvyšovaly stejně tak, jako celá ekonomika České republiky. V roce 2009 **HDP prudce pokleslo na -4,7%** oproti roku 2008, kdy HDP bylo 3,1%. V současné době HDP kolísá. Vývoj HDP v letech přehledně ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 10: Vývoj HDP v letech 2005-2011



Zdroj: [19], 2012

Dalším ekonomickým faktorem je nezaměstnanost. V roce 2012 za měsíce únor, leden míra nezaměstnanosti klasicky vzrostla na 9,1-9,2%. Také firma SWEETS ML s. r. o. má díky sezónním výkyvům **poptávky problémy udržet své zaměstnance**. V únoru byla nucena propustit 4 své zaměstnance. V okrese Cheb, kde má firma své sídlo byla k 29. Únoru 2012 **míra nezaměstnanosti 8,8%**. [20]

Dalším významným hlediskem, které firmu ovlivňuje, je inflace. Inflace obecně znamená růst cenové hladiny v čase. **Zvyšování cen** výrazně ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů, zejména u výrobků firmy, které nejsou základními potravinami. V roce 2011 byla průměrná meziroční míra inflace 1,9%. Spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v únoru proti lednu o 0,2 %. Na tomto zvýšení se zejména podílel růst cen v oddělech potraviny a nealkoholické nápoje a ostatní zboží a služby. **Meziroční růst spotřebitelských cen zrychlil na 3,7 %** (z 3,5 % v lednu).

Firma také sleduje měnový kurz, jelikož má odběratele ze Slovenské republiky a platby probíhají v eurech. Nejedná se ovšem o tak zásadní faktor ve firmě, tudíž posilování či oslabování koruny firmu příliš neovlivňuje.

Technologické faktory

Technologické faktory ve firmě nepatří mezi nejdůležitější faktory. Týkají se zejména samotné výroby. Více než polovina prací je stále prováděna zaměstnanci, na určitou výrobu cukrovinek je ruční práce nutná. V rámci inovací byly pořízeny **dva balící stroje** na jisté druhy výrobků. Tyto stroje snižují pracnost a zvyšují rychlost balení. Firma zatím nepřemýšlí o pořízení dalších strojních zařízení. Do technologických faktorů patří také určité hygienické normy, které je třeba dodržovat. Například v roce 2011 v provozovnách byly pořízeny bezdotykové baterie.

Firma využívá také některé softwarové programy, pomocí nichž vede své účetnictví a objednávky. Softwary na účetnictví jsou aktualizovány podle vyhlášek ministerstva financí.

Sociálně-kulturní faktory

Mezi tyto faktory patří také demografický vývoj populace. Firma se svou činností příliš nespecifikuje na určitý vybraný segment. Zákazníky či odběrateli jsou lidé **na celém území České republiky**, určitý potenciál firma cítí také na Slovenském trhu. Dle údajů ČSÚ je v České republice celkem 10 504 203 obyvatel k 31. 12. 2011. **Největšími odběrateli** jsou lidé z Karlovarského, Plzeňského, Středočeského kraje a Prahy. Firma podniká v Karlovarském kraji, který je dle počtu obyvatel nejmenší, bydlí zde přibližně 303 000 osob. Také průměrná hrubá mzda patří k nejnižším, vzhledem k ostatním krajům, cca. 22 489 Kč. [21] Projevuje se zde **cenová elasticita**, kdy zákazníci reagují na změnu cen, podnik je nucen udržovat ceny s ohledem na své zákazníky.

Firma SWEETS ML s. r. o. se zabývá výrobou vedle vánočního cukroví také výrobou orientálních cukrovinek, které neodmyslitelně patří k pouťovým akcím a slavnostem. Tyto akce mají v České republice dlouholetou tradici a bývají hojně navštěvované. Jednou z nejznámějších a tradičních akcí je **Matějská pouť v Praze**, jejíž velkou část prodejců zásobuje právě firma. V roce 2011 překonala historický rekord v návštěvnosti, pouť navštívilo 215 000 lidí. Tento faktor se promítl také v ziscích firmy, která v měsíci konání Matějské pouti vykazovala jedny **z nejvyšších zisků v roce 2011**.

Se vzrůstající životní úrovní společnosti jsou na firmu kladeny také kvalitostní požadavky, týkající se surovin či používání přírodních barviv.

Ekologické faktory

V současné době jsou požadavky na ekologii výroby stále žádanější tendencí. Firma musí sledovat zákony a legislativní vyhlášky o ochraně životního prostředí a řídit se ustanoveními. Určité faktory ovlivňují požadavky od balení po prodej. Firma pečlivě třídí odpad a používá recyklovatelné obaly.

2. Mikroprostředí

Analýza dodavatelů

Firma spolupracuje s několika hlavními dodavateli, jednak dodavateli surovin a také s dodavateli služeb. Podnik **upřednostňuje** obchodní vztahy s **českými firmami**, dává přednost již osvědčeným dodavatelům před náhodnými často se nabízejícími prodejci, kde kvalita surovin je pochybná. Tento krok, kdy firma **neriskuje kvalitu surovin**, ocenila také Státní zemědělská a potravinářská inspekce.

Firma má největšího dodavatele ze stejného okresu Chebu, a to **TRITIA s. r. o.** Od této firmy jsou odebírány základní suroviny pro výrobu například cukr moučku, kokos, sušené bílky, sušené mléko, bramborový škrob. Společnost Tritia je známým pekařskou společností v Karlovarském kraji, později ke své činnosti přidala také zásobování surovin a materiálu pro drobné podnikatele v kraji, jako jsou SWEETS ML. V roce 2003 společnost získala certifikát jakosti dle ISO 9001:2001, je tudíž pro firmu kvalitním a spolehlivým dodavatelem. Dalším významným dodavatelem je **FIALA-PRAHA s. r. o.**, který krom surovin na výrobu dodává firmě zboží, které prodává dále. Od tohoto dodavatele nakupuje zejména různé esence, potravinářské bravy, ochucovací pasty či další cukrářské potřeby. Dále podnik spolupracuje s firmou **K-servis a.s.**, který firmu zásobuje sušeným ovocem a ořechy. Obalový materiál firma odebírá od **PANET s. r. o. z Náchoda**. Všechny zmíněné firmy mají funkční a přehledné internetové stránky, na nichž nechybí informace o nabídce, firmě a také kontakty. S těmito dodavateli firma již dlouhodobě spolupracuje, suroviny jsou dodávány do provozoven pravidelně v domluvených termínech. Většina objednávek materiálů a surovin probíhá na základě telefonických objednávek.

Firma využívá také ostatních dodavatelů služeb, mezi které patří například **ČEZ** či **společnost Chevak**, který firmě dodává pitnou vodu. Dále využívá telekomunikačních služeb prostřednictvím společnosti Telefonica.

Analýza zákazníků

Zákazníky firmy nejsou pouze koneční spotřebitelé, v tomto případě jsou spíše v menším zastoupení, ale také obchodní partneři, tj. odběratelé, díky kterým se výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. Firma rozděluje své zákazníky na dva již zmíněné segmenty.

Koneční spotřebitelé. Jelikož firma nemá prozatím svou podnikovou prodejnu, zákazníci, kteří nakupují a objednávají zboží ke své spotřebě je méně než odběratelů. Jedná se spíše o **nestálé zákazníky**, objedávající výrobky dle svých potřeb. Požadují kvalitu a velmi dobrou chuť cukrovinek. V této skupině zákazníků se firma neorientuje přímo na jednu cílovou skupinu, spotřebiteli jsou většinou lidé bez rozdílu věku, vzdělání či pohlaví. Firmě je znám obecný faktor, kdy mají na svědomí velký podíl konzumace cukrovinek **právě děti**. Barevné, sladké, čokoládové výrobky nejvíce zaujímají právě děti ve věku 6-12 let. Německý výzkum určil, že 60% nákupu cukrovinek určuje právě mladší segment.

Obchodní partneři

Pro firmu jsou rozhodujícím segmentem, se svými odběrateli má firma dlouhodobou spolupráci. Díky svým odběratelům firma získává také podvědomí o svých konkurentech. Charakteristické pro tyto odběratele, prodávající zejména na různých akcích, je důraz na konečnou co nejnížší cenu, i za cenu kvality. Tento zájem se ovšem střetává s konečným požadavkem zákazníků.

Dalšími odběrateli jsou hotely v Mariánských Lázních a cukrárny, kterým firma dodává čokoládu či další ochucovadla.

Analýza konkurence

Bohužel firma SWEETS ML s. r. o. nemá k dispozici příliš mnoho informací o svých přímých konkurentech. Trh a konkurence s orientálními cukrovinkami není lehce zmapovatelný. Firma se potýkala s konkurencí, která napodobovala výrobu a dále prodávala své zboží v rámci šedé ekonomiky. Výrobky byly sice levné, ovšem

nekvalitní a pochybného původu. V době začátku podnikání firma neměla příliš konkurentů a její pozice na trhu byla silná, poté trh zaznamenal rostoucí zájem konkurentů o vstup na trh s orientálními cukrovinkami. V současné době je existence konkurence spíše kolísavá, firmě se vrací odběratelé z důvodů krachu konkurence, která neustála zvyšování nákladů a tlaku snižování cen.

Za přímého konkurenta lze považovat výrobu firmy Cukrovinky-Pudichová. Na základě získaných informací pomocí **benchmarkingu** bude provedeno srovnání sobě podobných firem.

SWEETS ML, s. r. o.

Počet zaměstnanců: 12

Místo výroby: Mariánské Lázně

Založení firmy: 1996

Výsledek hospodaření: 75 000 Kč

Cukrovinky - Pudichová

Počet zaměstnanců: 10

Místo výroby: Ostrava

Založení firmy: 1992

Výsledek hospodaření: 45 000 Kč

Oba podniky jsou rodinnými firmami, které mají dlouholetou tradici. Stejně tak dbají na používání přírodních barviv ve výrobě. Výhodou firmy Pudichová jsou funkční internetové stránky, pomocí nichž si může zákazník objednat a získá bližší podvědomí o firmě. Firma SWEETS ML prozatím plánuje zavedení také internetových stránek, díky nimž by chtěla získat větší podvědomost. Jednou z nevýhod konkurenční firmy je distribuce, která se odehrává buď přímo ve výrobě či pomocí služeb PPL. Naproti tomu firma SWEETS ML má k dispozici dva automobily k rozvozu cukrovinek.

Pomocí **Porterova modelu pěti sil** firma získá více informací o konkurenčním prostředí a umožní to snáze stanovit konkurenční výhodu.

Nově vstupující konkurenti – Tento faktor představuje pro firmu určitou hrozbu, bariéry vstupu pro ostatní firmy nejsou stanoveny. Krom různých hygienických norem a požadavků. Hrozbu představují také dovozci levných cukrovinek z Polska.

Vyjednávací síla dodavatelů – Tato hrozba není příliš vysoká. Firma má se svými dodavateli dlouholeté dobré vztahy. Na většině dodavatelských podmínek se snáze domluví. V případě nahodilých událostí na trhu existuje více dodavatelů firmou potřebných surovin.

Vyjednávací síla odběratelů – Tato hrozba je stále sílící, kdy tlak na cenu odběratelů se stupňuje. V současné době je výhodou firmy, návrat dřívějších odběratelů kvůli přetrvávající kvalitě při dané ceně. Firma je nucena nyní dokonce některé zakázky odmítat, z důvodů nedostatku zaměstnanců.

Hrozba substitutů – Střední. Na trhu s cukrovinkami je široká nabídka sladkostí. Nabídka firmy je ale více specifická, proto mají své nezastupitelné místo na trhu orientálních cukrovinek.

Konkurenční prostředí – Vysoká. Tento faktor byl popsán již výše, firma má několik přímých konkurentů, které ovlivňují také ceny výrobků.

Jednou z vyplývajících konkurenčních výhod pro firmu je především **kvalita používaných surovin a následných výrobků**. Polovina prací probíhá ručně přímo zaměstnanci, tudíž je výsledná kontrola velmi dobře sledovaná.

2.3.1.2 Analýza vnitřního prostředí

SWOT analýza

Na základě získaných informací o vnitřním a vnějším prostředí je sestavena základní charakteristika silných, slabých stránek podniku, také příležitosti a možné ohrožení firmy. Pomocí shrnutých výsledků SWOT analýzy budou formovány následující cíle a strategie firmy.

Silné stránky. Jednou z největších předností firmy je již zmiňovaná **kvalita výrobků a surovin**, která v dnešní době hraje velkou roli. Mezi další silné stránky firmy patří také **dlouholetá praxe výroby** v oboru, **jisté know-how výroby**. Výhodou je velké množství stálých, pravidelných zákazníků, u nichž může firma lépe odhadnout jejich

potřeby a přizpůsobit tak nabídku. Další předností podniku je **vlastní výrobní prostor**, kdy v tomto případě odpadávají vysoké náklady na pronájem. U výrobních podniků jsou bezesporu důležití také **kvalifikovaní zaměstnanci**, jimiž firma disponuje. Všichni zaměstnanci jsou ve firmě již několik let a jsou již ve výrobě výborně zapracovaní, což usnadňuje rychlost a přehlednost výroby. Jedním z důležitých faktorů, které představují silnou stránku podniku, je také finanční situace. V současné době podnik nemá žádné dlouhodobé závazky a jeho **zadluženost je nulová**.

Slabé stránky. Jednou ze slabých stránek podniku je zmíněná absence marketingového plánování a také **nedostatek propagace**. S nízkou úrovní propagace souvisí dosud nerozjeté internetové stránky, které jsou již delší dobu plánovány zatím bez realizace. Mezi další slabinu firmy patří **omezená výrobní kapacita** a snižující se počet zaměstnanců. Tyto hlediska se projevují zejména v sezóně, kdy se objem vyrobených výrobků prudce zvyšuje, a zaměstnanci pracují přesčas. Důležitým kritickým bodem pro podnik představují zvyšující se náklady na výrobu, od nichž se dále vyvíjí cena výrobku. Zákazníci ovšem citlivě reagují na změnu ceny orientálních cukrovinek. V současné době firma pocítuje jistou slabinu v **technickém zastarávání přístrojů** a budoucí nutnost tyto přístroje inovovat

Příležitosti. Životní úroveň obyvatel průměrně roste, s tím rostou také požadavky na odpovídající kvalitu surovin a výsledných výrobků, což firma bezesporu splňuje. Trh cukrovinek poskytuje širokou nabídku a firma se může flexibilně přizpůsobit k výrobě mnoha nových cukrovinek, které jsou žádané. **Zlepšující technologie** jsou pro firmu také jistou příležitostí, která usnadňuje rychlost a kvalitu výroby. Mezi příležitostmi firmy, jak je již zmíněno v teoretické části, patří zejména **pronikání na nové trhy**. Firma SWEETS ML v současné době získala nového odběratele na Slovenku, který zboží distribuuje dále. Podle informací odběratele na slovenském trhu není příliš výrobců orientálních cukrovinek, natož určité kvality.

Hrozby. Následující hrozby mohou podnik SWEETS ML negativně ovlivnit a podnik by na ně měl brát velký zřetel. Jednou z hrozeb představuje **konkurence**, s otevřením hranic se na tuzemský trh dostává mnoho nekvalitních, ale levnějších výrobků ze zahraničí. Další hrozbou tvoří **současná ekonomická situace země**, případná recese ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a následuje klesající objem poptávky. Také legislativní změny mají dopad na firmu, například **zvyšující se hygienické nároky**

představují vysokou finanční náročnost. **Vliv počasí** hraje také důležitou roli, sezónnost výrazně ovlivňuje objem výroby. Již v minulosti výkyvy počasí (zejména příliš chladné a deštivé počasí) firmu ovlivnily a klesaly zisky.

Následující tabulka shrnuje základní slabé, silné stránky podniku a také její příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 2: SWOT analýza firmy SWEETS ML

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita a širší sortimentu Dlouholetá praxe výroby Stálí odběratelé Kvalifikovaní zaměstnanci Vlastní výrobní prostory	Absence marketingového plánu Nedostatek propagace Nefungující internetové stránky Omezená výrobní kapacita Zvyšující se výrobní náklady
Příležitosti	Hrozby
Růst požadavků na kvalitu Nové výrobní technologie Volný Slovenský trh Inovace sortimentu	Zvyšující se hygienické požadavky Sezónnost výroby Konkurence levných výrobků Současná ekonomická situace

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vzájemnými kombinacemi uvedených charakteristik silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, firma může zvážit různé podstrategie vyplývající ze swot analýzy.

Strategie SO (využití silných stránek ve prospěch příležitostí).

Firma může využít výbornou **pověst kvalitních výrobků** k uspokojení zákazníků, kteří mají zvýšené nároky na kvalitu potravin. Také lze využít vlastní výrobní prostory, kdy odpadají vysoké náklady na pronájem. Tyto úspory by se daly použít **na investice** do nových, **modernějších zařízení**, které usnadňují výrobu.

Strategie ST (využití silných stránek k překonání hrozeb).

Velkou hrozbou jsou konkurenti nabízející levné nekvalitní zboží, proti tomu firma může bojovat nabízením širokého, kvalitního sortimentu a dodavatelskými službami. Podnik poskytuje **výhodu pro stále** a pravidelné odběratele, určitými slevami. Tímto nástrojem tak může **eliminovat přecházení** svých odběratelů k jiným výrobcům.

Strategie OW (překonání slabých stránek a využití příležitosti).

Nedostačující výrobní kapacita a počet zaměstnanců v sezóně lze vyřešit pomocí brigádníků a díky tomu rozšířit svůj sortiment o nově poptávané výrobky.

Strategie WT (minimalizace slabých stránek a rizik).

Společnost by se měla zaměřit na lepší využití propagace, vytvoření internetových stránek a také zvýšit podvědomí o své činnosti, eliminovat tak vzrůstající konkurenci.

2.3.2 Cíle podniku

Podnik SWEETS ML doposud nemá explicitně stanoveny marketingové cíle. V době probíhající ekonomické krize podniku v posledních dvou letech, měla firma primární cíl **udržení firmy na trhu a zachování kvality výrobků**. V současné době se situace zlepšuje a mohou být přidány další cíle, kterých by mohl podnik dosáhnout během určitého střednědobého časového období. Uvedené cíle jsou sestaveny zejména na základě analýzy vnitřního, vnějšího prostředí podniku a výsledků swot analýzy.

Ekonomické cíle:

- **Zvýšení celkového počtu prodeje výrobků o 4 % do jednoho roku.**
- **Využití příležitosti otevřeného trhu a poptávky na Slovensku, zvýšení počtu distributorů z jednoho slovenského odběratele na tři.**
- **Vyhledání nových brigádníků na silnou sezónu červen-říjen, pokrytí nedostačujících lidských zdrojů.**

Psychografické marketingové cíle:

- **Do konce roku 2012 zlepšit stávající marketingovou komunikaci, zejména vytvořením internetových stránek.**
- **Uvedení v sezóně červen-září 2012 inovaci stávajících produktů, dosud v ČR téměř nenabízených (turecký med v kelímku s příchutí).**
- **Udržení dobrého jména podniku a kvalitních výrobků.**

2.3.3 Průzkum trhu

Před výběrem vhodné strategie, jak je již výše zmíněno v teoretické části, je vhodné provést zvolení cílového trhu, na který podnik SWEETS ML může zaměřit své aktivity.

Pro firmu byla použita následující segmentace trhu dle geografického, demografického, psychologického kritéria.

Dle geografického kritéria se firma může zaměřit zejména na segment ve svém okrese Cheb, kde může těžit z dobrého jména regionální výrobní firmy a také žádného výrobního konkurenta. Dále je velký **potenciál** na **Slovenském trhu**, kde je nyní existence volného místa na trhu a menší počet konkurentů. Třetím velkým tržním segmentem je **hlavní město Praha a jižní Morava**, kde se často odehrávají poutě a tradiční akce, které jsou vždy doprovázeny prodejem orientálních cukrovinek. Tyto segmenty představují pro firmu určitý ziskový potenciál.

Dle psychologického kritéria. V současné době je velmi diskutována kvalita potravin, proto se firma může zaměřit na segment žádající zvýšenou kvalitu a chuť výrobků za cenu přiměřenou výrobním nákladům. Podle provedeného výzkumu v roce 2005 v České republice **lidé dávají přednost chuti výrobku** před cenou a to s průměrem důležitosti 8,75. Hned za cenou je vůně, estetický vzhled výrobku a složení.⁷

Dle demografického kritéria. Řada studií dokazuje, že nákupní chování rodin je nejvíce ovlivňováno dětmi, které barevné cukrovinky v první řadě lákají. Proto je jedním z nejdůležitějších tržních segmentů, segment **děti ve věku 5-13 let**.

Po vybrání tržních segmentů firma vymezuje svou pozici produktu (tzv. positioning). Firma SWEETS ML se v mysli svých zákazníků vymezuje zejména kvalitou a složením výrobků. Na tyto aspekty se hlavně chce převážně zaměřit a zvolit vhodnou strategii na zlepšení své pozice na trhu.

2.3.4 Strategie SWEETS ML

Pro malé podniky, jakým je i společnost SWEETS ML, je dobré se zaměřit spíše na jeden typ strategie, nepřiliš rozsáhlé. V teoretické části jsou zmíněny Kotlerovy strategie, které patří mezi jedny z nejznámějších. Dle jejich rozdělení se podnik řadí mezi **tržní troškaře** (10%). Tato strategie je pro tuto menší firmu vhodná, může zde využít svou specializaci na orientální cukrovinky, kde má konkurenční výhodu vysoké kvality. Další strategií pro firmu může být Porterova strategie, která směřuje k získání konkurenční výhody. Firma SWEETS ML rozhodně nemůže zvolit strategii

⁷ Dle výzkumu – Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR v roce 2005

nákladového vůdcovství, kdy by dosahovala nízkých nákladů a mohla mít nižší ceny než konkurenti.

Naopak **strategie diferenciacce** je vhodnou cestou jak získat nové zákazníky. Hlavní prvek v této strategii je kvalita a jakost, zejména na tyto prvky firma se firma v první řadě orientuje.

2.3.5 Doporučený marketingový mix

Na základě provedeného empirického šetření, analýz a následného zjištění slabých a silných stránek, je vypracován upravený marketingový mix. Stávající marketingový mix je obohacen o návrhy na využití a posílení silných stránek a omezení slabých stránek, které by měly vést ke splnění cílů firmy SWEETS ML. Doporučující opatření se budou týkat především propagace, která doposud nebyla příliš rozvíjena.

2.3.5.1 Produkt

Firma by se měla jako doposud orientovat zejména na kvalitu a chuť svých výrobků, na kterou kladou zákazníci důraz. Podnik by měl nadále klást také důraz na kvalitu surovin a zařadit své výrobky do **programu "Klasa"**, toto označení uděluje ministr zemědělství ČR po splnění určitých podmínek uvedených na jejich internetových stránkách. Na těchto stránkách se také nachází formulář s žádostí o zařazení. Firma je povinna splnit tuzemskou výrobu, hygienická a výrobní opatření, kvalitní suroviny. Všechna hlediska podnik SWEETS ML beze sporu splňuje. Dle průzkumů stále více lidí dává přednost českým ověřeným produktům a toto označení výběru těchto potravin napomáhá.

Cílovým trhem byl zvolen zejména trh dětí, proto je důležité dbát také na celkový **vzhled a design produktů**. Zde by bylo vhodné zaměřit se zejména na zdobení perníkových srdcí, které upoutávají hlavní pozornost. Bylo by dobré vyzkoušet jiné **neokoukané barvy**, vedle těch klasických, například zkoušená meruňková, světle zelená se vedle klasických barev vyjímalá. Podnik by měl dbát také na trendy, podle kterých cílová skupina zejména řídí. Také obal hraje svou roli, v této fázi je doporučeno spíše zachovat stávající průhledné balení, které je sice jednoduché, ovšem vedle nižších nákladů, vynikne také vzhled samotného výrobku.

Mezi další návrhy patří vyrábění **speciálních balíčků**, které by obsahovaly více cukrovinek ovšem menší velikosti. Tyto balíčky upoutají pozornost svou pestrobarevností, bohatou nabídkou několika nejoblíbenějších druhů cukrovinek a

menší velikosti výrobků. Jelikož se firma může opřít o kvalifikované, rychle se učící zaměstnance, neměla by se bát vyzkoušet výrobu nových výrobků, které se na Českém trhu orientálních cukrovinek příliš nevyskytují.

Co se týče loga, které je ukázáno na obr. č. 6, bylo by žádoucí provést určité změny. Logo by mělo více vyjadřovat činnost firmy. V návrhu je zpracováno **nové logo** ve tvaru perníkového srdce a zdůrazňující nadpis, že se jedná o českou výrobu. Jedná se o jednoduché logo, ovšem výrazné barvy, která k orientálním cukrovinkám nepochybně patří.

Obrázek č. 11: Nové logo



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Stávající nabídka je doposud vyhovující a dobře prodávaná, proto by bylo vhodné orientovat se spíše na dobrou propagaci, nežli přílišnou inovací produktů a změnou výroby.

2.3.5.2 Cena

V tomto případě není třeba zásadních změn, pro firmu by mělo být i nadále hlavní hledisko způsobu stanovení ceny **nákladovou variantou**. A nadále mít přehled o konkurenčních cenách. Jednou ze slabých stránek firmy jsou zvyšující se náklady, které firma může snižovat dohledáním cenově výhodnějších dodavatelů. Jelikož se firma orientuje na kvalitní, cenově dražší suroviny, ve výrobních nákladech není možné dojít k přílišným úsporám. Ovšem firma může **snižovat ostatní náklady**, jako například u služebních telefonů. V tomto případě by bylo vhodné, projít si nabídky více operátorů a zajistit tu nejefektivnější pro firmu.

2.3.5.3 Distribuce

Ani zde nejsou potřeba žádné zásadní změny. Hlavním cílovým trhem by měla zůstat Česká republika. Vzhledem k nabízejícím přepravním službám, firma může nadále dobře obsluhovat Moravu, Prahu i západní Čechy. Pro oblast Moravy bych doporučila jedno až **dvě hlavní místa pro sjezd odběratelů**, firma tak **ušetří náklady** za projeté kilometry do menších měst. Pro firmu je nadále výhodnější výrobky spíše **prodávat dále maloobchodním prodejům**, nežli vybudovat svou prodejnu. Při variantě, že by si firma pronajímala firemní stánek na prodejních akcích, musí počítat s náklady na pronájem, který se pohybuje v různých cenových kategoriích. Tyto kategorie jsou většinou určovány obecnou vyhláškou a tržními řády. A také s dalšími mzdovými náklady pro prodávající personál.

2.3.5.4 Komunikační politika

V komunikační politice by bylo dobré provést několik důraznějších opatření. Vzhledem k tomu, že se firma doposud příliš propagací nezabývala, jsou navrženy některé důležité body, které by firmu mohly posunout v budoucnosti dále.

Bylo by vhodné navýšit stávající rozpočet na propagaci, zejména kvůli vytvoření **kvalitních internetových stránek**. Pro firmu je v současné době potřeba vytvořit internetové stránky, které zvýší povědomost o jejich výrobcích a také zajistí nové objednávky. Internetové stránky by měly být přehledné a profesionálně řešené. Firma SWEETS ML nemá žádného specialistu na vytvoření profesionálních stránek, proto hlavním bodem v marketingovém plánu na příští rok bude navržena spolupráce s firmou, zabývající se tvorbou kvalitních internetových stránek. Pro podnik SWEETS ML je důležité hledisko přehlednosti a snadnosti administrativy. Firma by si měla stanovit klíčová slova, pomocí nichž se stává snadněji vyhledatelnou. Mezi doporučená slova pro firmu patří pojmy jako například orientální cukrovinky, cukrovinky, sladkosti, turecký med, perníková srdce, vánoční cukroví. Pro usnadnění tvorby webových stránek byla nalezena firma splňující podmínky vytvoření lehce a dobře ovladatelných stránek. Tato firma také pomůže se vzhledem 10 tis. Kč. Pro podnik by ovšem byl zřízen také e-shop, který by zahrnoval objednávkový systém, nákupní košíky a také analyzační modely prodeje. Firma by si měla připravit kvalitní fotografie svých produktů, které by byly vystaveny na internetových stránkách. Na stránkách by neměly chybět základní informace o firmě, vzniku a také kontakty. Jelikož jedním z cílových segmentů jsou

děti, bylo by příhodné vytvořit na stránkách sekci také pro ně, v podobě různých soutěží, her či omalovánek. Takové to stránky by měly upoutat pozornost návštěvníků a zajistit jejich opětovné návštěvy. V tomto případě by se pak vytvoření stránek pohybovalo kolem **15 tis. Kč**. Stránky by měly být hotové před začátkem hlavní sezóny, tedy **do června tohoto roku**.

O své výrobní činnosti firma může dát vědět také založením svých **facebookových stránek**. Dle posledních výzkumů je tento propagační nástroj velmi úspěšný. Lidé si do svých oblíbených stránek přidávají věci, které mají rádi, jsou kvalitní a přidávají různá doporučení. Touto cestou vzniká šíření dobrého jména firmy, za tento prostředek firma navíc nemusí vynakládat žádné peněžní prostředky.

Dalším doporučením pro firmu, je **vytvoření vlastních vizitek**, které by sloužily pro její obchodní partnery. Vizitky patří mezi cenné komunikační nástroje malých firem a bylo by vhodné se jimi prezentovat. Vytvoření vizitek pro firmu malého rozsahu, jako je tento podnik, nepředstavuje složitý a nákladný proces. Lze je vytvořit přímo online, dle již vytvořených šablon, majitelé můžou zvolit příhodný text a do několika dnů vizitky obdržet. Důležitý je kvalitní a reprezentativní materiál a také dodací lhůty. Tyto hlediska splňuje několik firem, například www.vizitka.cz, tento portál nabízí firemní vizitky při **500 kusech za 1.350 Kč**.

Na dále je vhodné poskytování slev pro stálé odběratele. Firma by měla vytvořit menší databázi pravidelných zákazníků. Pro zákazníky, kteří odebírají velké množství výrobků či jsou letitými odběrateli, by měla poskytovat nadále slevy či darovat **firemní propagační dárky**. Například propisky s firemním logem, pořízení jedné propisky by firmu vyšlo na 4,40 Kč. Tento sice malý dárek potěší a vybuduje pevnější obchodní vztahy. Pro začátek firma může pořídit 300 takových propisek, náklady na tento propagační nástroj by činily **2.200 Kč**.

Také dosavadní sponzorování fotbalových akcí juniorů v Drmoulu je vhodným komunikačním prostředkem firmy s okolím. V návrhu je krom této podpory v rámci akce nabízet **také malé ochutnávky** svých nejprodávanějších výrobků či výrobků, které chce teprve uvést na trh. Tímto krokem může také zjišťovat reakce spotřebitelů na chuť, jejich potřeby či námitky.

2.3.6 Akční plány a kontrola plnění plánu

Jak je uvedeno v teoretické části, do této kapitoly patří stanovení termínů pro propagační kampaň. Ke změnám v komunikační politice firmy by mělo dojít před hlavní sezónou a to tedy na přelomu **května-června 2012**. Mezi hlavní akční plány patří vytvoření internetových stránek do června 2012. A také pořádání ochutnávky výrobků na závěrečném dokopném turnaji **24. 6. 2012**. Na jaře začínají také farmářské trhy v Karlových Varech, kde se jednou měsíčně sjíždějí regionální výrobci. V měsíci květnu je naplánována cesta do Karlových Varů zjistit podmínky a bližší informace od prodávajících, pro případný zájem účasti firmy SWEETS ML na trzích v příštích letech. V současné situaci firma si musí ponechat určité finanční rezervy a orientovat se spíše na vytvoření firemních stránek.

Součástí této kapitoly je také stanovení rozpočtu a celkových nákladů na dosažení marketingových cílů. Shrnuté údaje na plánované náklady poskytuje následující tabulka.

Tabulka č. 3: Rozpočet na nové propagační aktivity v Kč

Zvolená propagační aktivita	Náklady
Tvorba internetových stránek	15 000
Vizitky	1 350
Propagační materiál	2 200
Ochutnávky	5 000
Celkem	23 550

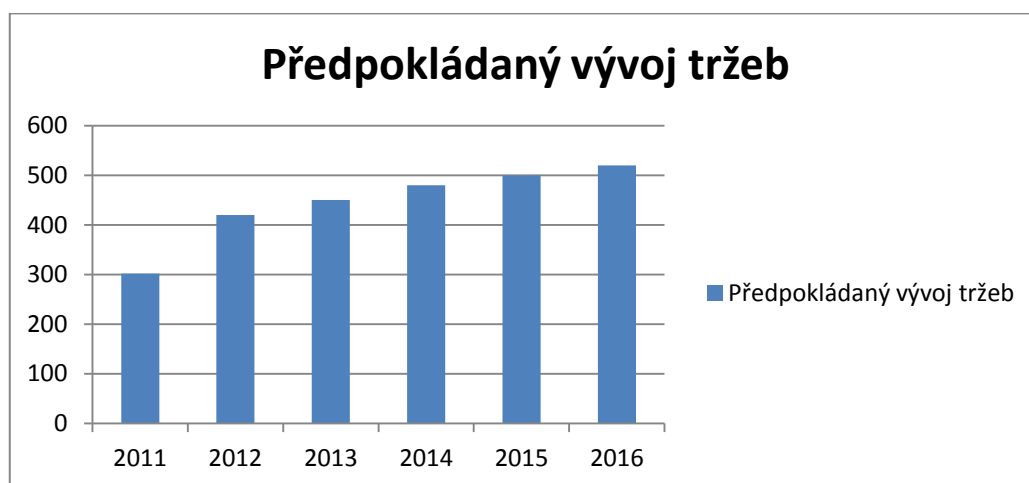
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V závěru práce je uváděn také předpokládaný objem tržeb, které by se měly zvýšit, za jinak stejných podmínek, v následujících letech, díky navrženým opatřením.

V následujícím grafu, obr. č. 12, je naznačena **predikce vývoje tržeb** od roku 2011 do roku 2016. Za rok 2012, tedy současný by se měly tržby zvýšit na hranici tržeb, kterých firma dosahovala před její krizí. V následujících letech by se měly tržby díky efektivní komunikační politice a zlepšující se poptávce zvyšovat.

Podnik by měl, ovšem měl brát ohled na určitá **možná rizika**, týkající se konkurence či zhoršující se ekonomické situaci a možné opětovné recese. A podle aktuální situace popřípadě provést jisté úpravy v marketingovém plánování.

Obrázek č. 12: Předpokládaný vývoj tržeb v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Poslední fází marketingového plánování představuje kontrola. **Výslednou kontrolu provedou majitelé** podniku SWEETS ML s. r. o., kontrola by měla být prováděna pololetně a má za úkol zjistit, jak se nová opatření projevují ve výsledcích v porovnání s výsledky z minulých let. Důležitou kontrolou bude také sledování vývoje návštěvnosti u nově vybudovaných internetových stránek.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo sestavení marketingového plánu podniku SWEETS ML, který se zabývá výrobou orientálních cukrovinek. V první kapitole byly stručně vysvětleny základní pojmy a definice marketingu dle doporučené literatury. Dále byly popsány jednotlivé kroky marketingového plánu. Uvedené teoretické poznatky byly nezbytné pro pochopení a realizaci praktické části.

Na základě získaných poznatků autorka zpracovala praktickou část. V úvodní podkapitole je uveden základní přehled o firmě, její stručná historie a působnost. Jedním z dalších úkolů byla analýza současně užívaných marketingových nástrojů. Zde byly podrobněji popsány jednotlivé složky marketingového mixu, vyráběné produkty, stávající cenová politika, distribuce a propagace firmy. V další rovině praktické části byla provedena podrobná analýza vnitřního a vnějšího okolí. Autorka se zabývala dodavatelsko-odběratelskými vztahy a také konkurencí. V rámci konkurenční analýzy bylo provedeno benchmarkingové srovnání, na základě výsledků této analýzy byla stanovena konkurenční výhoda podniku. PEST analýza definovala vnější okolí podniku, mezi které patří vlivy ekonomické, sociální, politické a právní. Součástí SWOT analýzy bylo definování silných a slabých stránek podniku a také identifikace hrozeb a příležitostí pro podnik. Pomocí získaných informací byl sestaven upravený marketingový mix a marketingový plán pro firmu na rok 2012. Autorka v závěru také upozorňuje na možná rizika, na které by podnik měl brát zřetel a predikci vývoje tržeb.

Snahou autorky této bakalářské práce bylo sestavení reálného a pro firmu finančně dostupného marketingového plánu. Nová doporučení se týkají zejména komunikační politiky firmy.

3. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vnější a vnitřní prostředí podniku	14
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	16
Obrázek č. 3: Porterova strategie	23
Obrázek č. 4: Marketingový mix	24
Obrázek č. 5: Vztahy mezi 4P a 4C	24
Obrázek č. 6: Logo firmy	30
Obrázek č. 7: Vývoj tržeb za zboží a nákladů na zboží 2009-2011 (v tisících Kč).....	32
Obrázek č. 8: Vývoj cen tureckého medu v letech	34
Obrázek č. 9: Náklady vynaložené na propagaci v letech 2008-2011	38
Obrázek č. 10: Vývoj HDP v letech 2005-2011	41
Obrázek č. 11: Nové logo	52
Obrázek č. 12: Předpokládaný vývoj tržeb v tis. Kč	55

4. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Struktura marketingového plánu podle Jakubíkové.....	11
Tabulka č. 2: SWOT analýza firmy SWEETS ML	48
Tabulka č. 3: Rozpočet na nové propagační aktivity v Kč	55

5. Seznam použitých zkratek

atd.	a tak dále
č.	číslo
FO	fyzická osoba
obr.	obrázek
PO	právnícká osoba
tj.	to je
tzv.	takzvaný
s.	stránka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

6. Seznam použité literatury

Publikace

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. a kol. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8
- [4] KALKA, Regine., MÄSSEN, Andrea. *Marketing*. 5. auflage, Planegg: Haufe-Lexware, 2009, 128 s., ISBN 978-34-481-0043-3
- [5] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 720 s., ISBN 80-247-1359-4
- [6] KOTLER, Philip., AMSTRONG, Gary. a kol. *Moderní marketing*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s., ISBN 80-247-1545-7
- [7] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X
- [8] LEHMANN, Donald. a kol. *Analysis for marketing planning*. 5. edition, New York: McGraw-Hill, 2002, 256 s., ISBN 0-07-027547-5
- [9] SOLOMON, Michael., MARSHALL, Greg. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání, Brno: Press Computer, 2006, 578 s., ISBN 80-251-1273-X
- [10] SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav. a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5
- [11] SYNEK, Miroslav., a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 512 s., ISBN 80-7179-892-4
- [12] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 117 s., ISBN 80-7169-542-4

[13] ZŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 135 s., ISBN 80-247-1844-8

Internetové zdroje

[14] *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. [online] Marketing Bussiness Info, 2009 [cit. 2012-01-25]. Dostupné na [www: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/)

[15] NĚMEC, Robert. *Rozbor marketingového mix*. [online] Robert Němec, 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupné na [www: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>](http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/)

[16] *Zpomalení ekonomiky*. [online] Penize, 2008 [cit. 2012-03-15]. Dostupné na [www: <http://www.penize.cz/spotrebitel/47614-lide-budou-kvuli-krizi-kupovat-levnejsi-potraviny>](http://www.penize.cz/spotrebitel/47614-lide-budou-kvuli-krizi-kupovat-levnejsi-potraviny)

[17] *Zákon o změně a doplnění zákona o potravinách*. [online] Epravo, 1997 [cit. 2012-03-15]. Dostupné na [www: <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-24-dubna-1997-o-potravinach-a-tabakovych-vyrobcich-a-o-zmene-a-doplneni-nekterych-souvisejicich-zakonu-3893.html>](http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-24-dubna-1997-o-potravinach-a-tabakovych-vyrobcich-a-o-zmene-a-doplneni-nekterych-souvisejicich-zakonu-3893.html)

[18] *Panorama potravinářského průmyslu 2010*. [online publikace] Informační systém potravinářské komory, 2011, ISBN: 978-80-7434-010-9. [cit. 2012-03-29]. Dostupné na [www: <http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Publikace+Panorama+potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9ho+pr%C5%AFmyslu+2010&id=32637>](http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Publikace+Panorama+potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9ho+pr%C5%AFmyslu+2010&id=32637)

[19] *Hrubý domácí produkt v roce 2012*. [online] Kurzy, 2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné na [www: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/)

[20] *Statistiky nezaměstnanosti za rok 2012*. [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné na [www: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes)

[21] *Statistické data o obyvatelstvu*. [online] Český statistický úřad, 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz>](http://www.czso.cz)

7. Seznam příloh

Příloha A Ceník a ukázka vyráběných produktů

Seznam příloh

Příloha A

Ceník pro rok 2011

Žužu řezy	10
Žužu točené	12
Žužu MAXI	20
Žužu kostičky	12
Marcipánové tyčinky	
Barevná /červená,zelená,bílá/	10
Hnědobílá	10
Kokosové suky	
Barevný malý /červená,hnědá,žlutá/	10
Barevný velký	20
Barevný špalek	20
Hnědý malý	10
Hnědý velký	20
Hnědobílý malý	10
Hnědobílý velký	20
Hnědobílý špalek	20
Pistáciový malý	10
Brusinkový malý	10
Mini	6
Nugát	
Malý	10
Sendvič	12
Velký	20
Turecké medy	
Trojúhelník s čokoládou	10
Kostička s čokoládou	10
Dvě oplatky s buráky	10
Jedna oplatka s lískovými oříšky	10
Sendvič o lískovými oříšky	12
Sendvič namočený v čokoládě	12
Med dlouhý dvě oplatky s buráky	20
Med dlouhý jedna oplatky lísk.oř.	20
Med měkký s lískovými oříšky	10
Med tvrdý s madlemi	10
Med sekaný	10
Ořechová koule	11
Kokosová koule	11
Marcipánové brambory	12
Buflery /prasátko,beruška/	16
Buflery ovoce /jahoda, pomeranč,	16
jablko, citron, broskev/	16

Želé had	12
Perníky	
Mini s potahem	9
Malý s potahem	17
Střední s potahem	27
Velký s potahem	47
MAXI s potahem	14
Skořicové madle v sáčku	13
Buráky v cukru v sáčku	12
Dudlíky	6
Kokosové rolády	
barevné, hnědobílé	
jednokilové	100
dvoukilové	200
tříkilové	300
Kokosky v sáčku 150g	13
Mandle na rozvážení v kg	170
Buráky na rozvážení v kg	100

Seznam příloh

SWEETS ML s.r.o.

Drmoul Sportovní 252

tel. 354 67 11 74

mob. 602 464 047

IČO: 27966950

Cenová nabídka trvanlivého pečiva a cukrovinek

ceny jsou uvedeny bez DPH

51	Linecká kolečka, kokosky	200g	24,- Kč
52	Třený banánek, kokosky	200g	24,- Kč
53	Čajové pečivo MIX	500g	60,- Kč
54	Čajové pečivo MIX	200g	24,- Kč
55	Kokosový suk balený	100g	11,- Kč
56	Turecký med v čokoládě	100g	11,- Kč
57	Turec ký med ořechy	100g	11,- Kč
58	Žužu želatinový výrobek	100g	11,- Kč
59	Perníkový čert zdobený	120g	18,- Kč
60	Perníkový mikuláš zd.	120g	18,- Kč

Ceník platný od 1.09.2011

Zpracoval: Šimková Iva, Šimek Zdeněk

Abstrakt

MAREŠOVÁ, A. Marketingový plán vybraného podniku. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2012

Klíčová slova: marketing, marketingové plánování, situační analýza, marketingový mix, SWOT analýza

Předložená práce je zaměřena na analýzu současných marketingových nástrojů firmy a stanovení marketingového plánu podniku SWEETS ML s.r.o. Tato firma byla vybrána z důvodu dosavadní absence marketingového plánu, díky kterému firma může zesílit své místo na trhu.

Na základě popsaných teoretických poznatků o marketingu a marketingovém plánu byla vytvořena praktická část. Tato část se týkala vyhotovení komplexních analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku, například SWOT a PEST analýza. V závěrečné části byla podniku navržena implementace několika změn, zejména v oblasti propagace.

Abstrakt

MAREŠOVÁ, A. Marketingový plán vybraného podniku. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2012

Key words: marketing, marketing plan, situational analysis, marketing mix, SWOT analysis

The present work is aimed at the analysis of contemporary marketing tools of company and the determination of a marketing plan of enterprise SWEETS ML Ltd. This company was chosen due to the existing absence of a marketing plan, thanks to which the company may strengthen its position in the market.

On the basis of described theoretical findings about marketing and a marketing plan, the practical part was formed. This part concerned forming complex analyses of internal and external environment of the company, for instance SWOT and PEST analyses. In the ending part of the thesis, the implementation of several changes was suggested to the company, particularly in the field of propagation.