

;

Projekt marketingového plánu firmy P & L, spol. s r.o.

Bc. Dana Briatková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Dana BRIATKOVÁ
Osobní číslo: M080725
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing

Téma práce: Projekt marketingového plánu firmy P and L, spol.
s r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte základní informační zdroje o marketingovém plánování a zpracujte literární rešerši.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu marketingového řízení ve společnosti P and L, spol. s r.o.
- Na základě provedených analýz identifikujte cíle projektu a vypracujte návrh marketingového plánu.
- Navrhněte postup implementace projektu do praxe a uveďte možná rizika při jeho použití.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

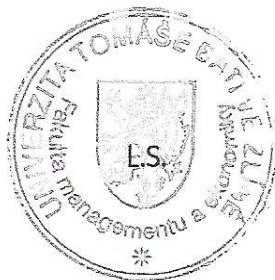
- [1] **BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.**
- [2] **COOPER, J., LANE, P. Marketingové plánování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.**
- [3] **GLOGAR, A. Jak děláme marketing. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.**
- [4] **HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.**
- [5] **KELLER, K. L., KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 3.5.2010

.....
.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt marketingového plánu P & L, spol. s r. o. pro rok 2010. Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a projektovou. V první části jsou popsány teoretické poznatky, které jsou důležité pro vypracování marketingového plánu.

V analytické části je vypracována analýza vnitřního a vnějšího prostředí, analýza sortimentu a GE analýza. Poznatky z analytické části jsou shrnuty ve SWOT analýze.

V projektové části je vypracován návrh marketingového plánu. Jsou tady vypracovány akční plány, včetně časového harmonogramu a rozpočtů a možná rizika spojená s realizací tohoto projektu.

Klíčová slova: marketingové plánování, marketingový plán, SWOT analýza, GE analýza

ABSTRACT

The main objective of this diploma work is creation of the draft marketing plan for P & L, Ltd. to 2010. The diploma work is divided on the tree parts – teoretic, analytic and project. In the first part there are all theoretical informations, which are necessary for marketing plan creation.

Analytic plan includes analysis of outside and inside environment, analysis of assortment and GE Analysis. In the SWOT analysis were compiled the informations from the whole analytic part.

In the project part were created draft of the marketing plan. This project contain action plans and its operation period cost and possible business risks conected wih realisation of this project.

Keywords: Marketing planning, marketing plan, SWOT analysis, GE analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za její cenné připomínky, odborné rady, ochotu a čas, který mi věnovala. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala vedení společnosti P & L, spol. s r.o. za poskytnuté informace a ochotu při zpracování diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	12
1.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1.1 Strategické marketingové plánování	12
1.1.2 Taktické marketingové plánování	12
1.1.3 Operativní marketingové plánování	13
1.2 MARKETINGOVÝ PROCES.....	13
1.3 UŽITEČNOST MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	14
2 MARKETINGOVÝ PLÁN	15
2.1 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU:.....	15
2.1.1 Shrnutí a stručný obsah	15
2.1.2 Analýza současné marketingové situace	15
2.2 SWOT ANALÝZA A ANALÝZA SOUVISLOSTÍ	18
2.2.1 Portfolio analýza	19
2.3 CÍLE	22
2.4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE	24
2.4.1 Marketingový mix	26
2.5 AKČNÍ PLÁNY	28
2.6 ROZPOČET	29
2.7 KONTROLA	29
2.8 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTÍ.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
3.1 OBCHODNÍ STŘEDISKA A DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI	32
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
3.3 CHARAKTERISTIKA TRHU SE ZEMĚDĚLSKOU TECHNIKOU	36
3.3.1 Vývoj a současný stav zemědělské techniky.....	36
3.4 PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	38
3.5 PRODEJ VÝROBKŮ A SLUŽEB.....	42
4 SITUAČNÍ ANALÝZA	45
4.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	45
4.1.1 Ekonomická situace.....	45
4.1.2 Řízení marketingu	45
4.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	46
4.2.1 Dodavatelé.....	46

4.2.2	Distribuční články a prostředníci	48
4.2.3	Zákazníci	48
4.2.4	Veřejnost	49
4.2.5	Konkurence	49
4.3	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	52
4.3.1	Ekonomické prostředí	52
4.3.2	Demografické prostředí	54
4.3.3	Politická situace	55
4.3.4	Kulturní a sociální	57
4.3.5	Technologické prostředí	58
4.3.6	Přírodní faktory	58
4.4	GE ANALÝZA SPOLEČNOSTI P & L, SPOL. S R.O.	58
4.5	SWOT ANALÝZA.....	60
4.5.1	Silné stránky	60
4.5.2	Slabé stránky	60
4.5.3	Příležitosti	60
4.5.4	Ohrožení	61
5	PROJEKT	62
5.1	MARKETINGOVÉ CÍLE	62
5.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	62
5.2.1	Produkt	63
5.2.2	Cena.....	64
5.2.3	Distribuce	64
5.2.4	Propagace	65
5.3	AKČNÍ PLÁNY	69
5.3.1	Získání nových zákazníků	69
5.3.2	Zvýšit prodej komunální a zemědělské techniky	70
5.3.3	Rozšířit a zintenzívnit propagační aktivity.....	71
5.4	ROZPOČET	72
5.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	73
5.5.1	Časová analýza	74
5.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	78
5.7	KONTROLA	80
5.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	81
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88

ÚVOD

Každý podnik, který působí v trhovém prostředí, se v současné době více či méně potkává s intenzivním růstem domácí nebo zahraniční konkurence. Při snaze podniku prosadit se na trhu a ovlivňování myšlení zákazníků, budování image u veřejnosti, sehrává důležitou roli využití marketingových nástrojů.

Marketingové plánování by se mělo stát neoddělitelnou složkou rozvoje jakéhokoliv podniku, který chce dosáhnout prosperitu v tržní ekonomice a současně se dostat do povědomí zákazníků.

Marketingový plán jako konkrétní výsledek marketingového plánování a taky jako základní prostředek cíleného marketingu má mimořádný význam při vytváření přitažlivé nabídky pro cílové trhy a konečné zákazníky. Zvýrazněním produktu v povědomí zákazníků a zvýšením odbytu pomůže zlepšit budoucí pozici podniku v daném odvětví.

Cílem mé diplomové práce je zmapovat současnou situaci a navrhnout marketingový plán pro firmu P & L, spol. s r.o.

Získané informace k použitým analýzám v analytické části, byly využity firemní zdroje, interní materiály firmy, neformální rozhovory s vedením společnosti, metoda pozorování, popisná metoda, analýza sekundárních dat, metoda komparace a dedukce a v neposlední řadě také informace z internetu.

Práce je rozdělena do třech částí: teoretické, analytické a projektové.

V první části je zpracovaná literární rešerše, kde jsou shrnuté teoretické poznatky k vypracování marketingového plánu. Tyto poznatky jsou základem pro zpracování následující částí diplomové práce, vypracování situační analýzy ukončenou SWOT analýzou. V projektové části je vypracován návrh marketingového plánu pro P & L, spol. s r.o. pro rok 2010.

Uvědomuji si, že jestli má být vypovídací schopnost navrženého marketingového plánu relevantní, musela bych počkat na výsledky prodeje delší dobu, co vzhledem k časové ohraničenosti odevzdání diplomové práce nebudu moci uskutečnit. Navržený marketingový plán by měl pomoci firmě P & L, spol. s r.o. ke zlepšení marketingového plánování.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Rozvoj marketingu výrazně odráží změny trhů a podnikového okolí. Na pozadí stále se měnícího a stále komplexnějšího prostředí se stává výraznějším uvědomění si existujících problémů strategických otázek a zintenzivňuje se snaha je řešit. Zejména od počátku osmdesátých let se zvyšuje pozornost k vědeckému výzkumu a praktickému využití strategického marketingu. [1]

Strategické řízení umožňuje firmě, aby své aktivity řídila s ohledem na předpovědi vývoje marketingového prostředí a své záměry v dlouhodobém horizontu. Bez pohledu do budoucnosti a jasného vytýčení cílů a cest, jak se k nim dostat, může firma obtížně prosperovat. [27]

1.1 Marketingové plánování

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. [8, s. 29]

1.1.1 Strategické marketingové plánování

Kolem roku 1980 se stává strategické plánování součástí strategického marketingu a tím vzniká strategické marketingové plánování, které zahrnuje hledání odpovědí na otázku jak dlouhodobě vytvářet výrobní program, tržní vztahy atd. Marketingové strategické plánování je jen jedna ze součástí celku strategického plánování.

Cílem strategického marketingového plánování, který je ve shodě s hlavními cíli podniku, je získávání stabilnější jistoty v podnikání, dosažení úspěchu, maximalizace zisku, posílení vůči konkurenci, případně jiné cíle. Aby podnik dosáhl těchto cílů by měl měnit vykonávané činnosti, stejně jako produkty, které vyrábí.

1.1.2 Taktické marketingové plánování

Taktické plánování navazuje na strategické. Řeší volby základních možností zdrojů a způsobů, jak dosáhnout marketingové strategie, přičemž je pro něj typická kratší doba. Dochází k prolínání strategického a taktického plánování. [24]

1.1.3 Operativní marketingové plánování

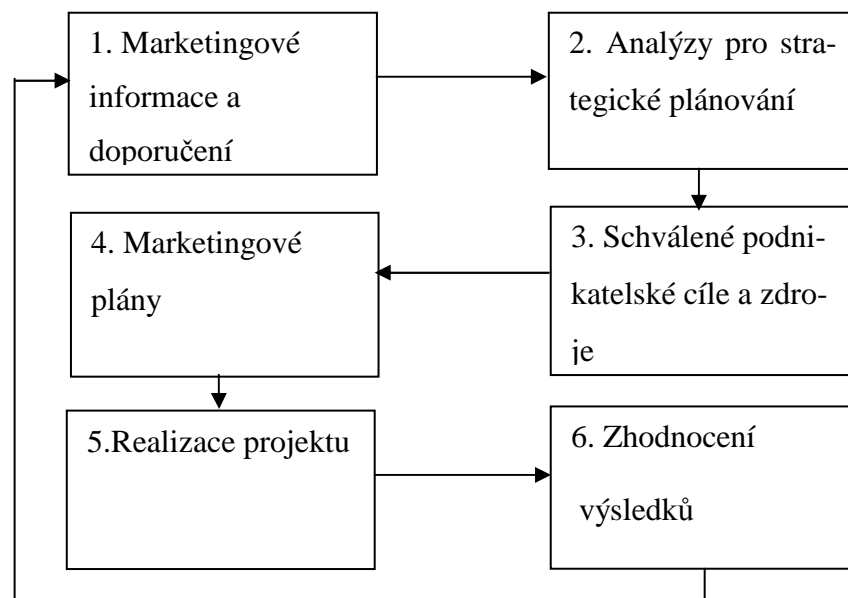
Operativní plánování je charakteristické koordinací opatření uskutečňovaných ve velmi krátké době, např. jednoho roku. Tyto opatření pomáhají v naplňování podnikové strategie vytyčené taktickými a strategickými cíli.

Mezi opatření operativního plánování patří:

- formulování cílů jednotlivých nástrojů
- stanovení opatření podle jednotlivých nástrojů
- odvození příslušného rozpočtu[24,s. 140]

1.2 Marketingový proces

Marketingový proces se skládá z rozboru marketingových příležitostí, průzkumu a výběru cílových trhů, z navrhovaných marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizace, realizace a kontroly marketingového úsilí.



Obr. 1. Marketingový proces [14, s.29]

1.3 Užitečnost marketingového plánování

Plánování nabízí řadu výhod, které musíme pochopit zapamatovat si je:

- Pomáhá koordinovat činnosti, které zajišťují nebo napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase.
- Nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti systematickým způsobem.
- Umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem trhu.
- Umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř firmy a vyhnout se tak rizikům a konfliktům mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení.
- Zajišťuje větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci.
- Plánováním se zvyšují možnosti objevovat příležitosti na trhu.
- Plán umožňuje průběžné sledování činností.

Celkový úspěch plánovacího systému závisí na zapojení všech složek, které tento proces ovlivňují.[16, s.219]

2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je písemný dokument charakterizující výsledek marketingového plánování. Je to dokument, který srozumitelně a jednoduše opisuje situaci, do které podnik v dané časové situaci dospěje, pomocí blíže specifikovaných prostředků.[8, s. 37]

2.1 Struktura marketingového plánu:

2.1.1 Shrnutí a stručný obsah

Představuje přehledný souhrn plánovaných doporučení a cílů. Souhrn dává možnost k prezentaci klíčových záležitostí, které jsou obsahem marketingového plánu. Následující obsah ukazuje přehledně jednotlivé části marketingového plánu.

2.1.2 Analýza současné marketingové situace

Celý marketingový plánovací proces začíná marketingovou situační analýzou a obsahuje tyto kroky:

- analýza a posouzení situace uvnitř podniku (s největším důrazem na činnosti marketingu)
- průzkum prostředí, kde firma působí (analýza trhu) [1]

Analýza se provádí ve třech časových horizontech. Postupuje se od minulých událostí (dosavadního vývoje podniku) a následuje přechod k současnému stavu. Poslední horizont tvoří odhad budoucího vývoje, kam chce podnik směřovat v budoucnosti.

Marketingové makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku. Při jeho šetření by mělo jít o sledování stavu a vývoje těchto ukazovatelů:

- **Ekonomické** – kupní síla, hospodářská situace země a její vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, index spotřebitelských cen, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky,

- **Demografické** – počet obyvatelstva, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení, prostorové rozmístění, vzdělání, styl života, migrace,
- **Politická situace** – vývoj legislativy, prokonkurenční a antimonopolní opatření, zákonné normy, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí, vliv ze strany zájmových, občanských a politických seskupení,
- **Kulturní a sociální** – základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí
- **Technologické** – technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn,
- **Přírodní faktory** – klima, přírodní zdroje, životní prostředí, znečišťování [1, s. 24, 25]

Marketingové mikroprostředí

Mikroprostředí je tvořeno faktory, které podnik může do jisté míry využít a umožňují podniku dosáhnout své hlavní funkce – uspokojovat potřeby zákazníků. Složky tvořící mikroprostředí:

- **Podnik**

Míra naplňování smyslu existence podniku je kromě vlivu z okolí závislá i na fungování vnitřního soukolí – podnikových útvarů a jejich součinnosti. Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zajistit podniku naplňování jeho cílů.

Jak úspěšný podnik při naplňování své úlohy podnik bude, záleží na jeho finančním zázemí, na jeho dovednostech orientovat se v prostředí a prodávat zboží na základě potřeb zákazníků, na jeho schopnosti vlastního rozvoje. Předpokladem pro úspěšné zvládnutí této úlohy je vymezení možností pro ovlivnění tohoto bezprostředního okolí. [27, s. 53]

- **Dodavatelé**

Dodavatelé mají poměrně velký vliv na úspěšnost firmy. Na schopnosti a spolehlivosti dodavatelů závisí kvalita dodávaného zboží. Problémy na straně vstupu se mohou projevit v odchodu zákazníků, ve výkonových ukazatelích, v poškození image firmy.

- **Distribuční články a prostředníci**

Obchodní podnik se nachází sám v úloze prostředníka – distributora. Spolupracuje s dalšími subjekty, které mu pomáhají s vykonáváním jeho činností. Patří sem dodavatelské organizace, marketingové a reklamní agentury, podniky zajišťující přepravu a distribuci, finanční ústavy a další pomocné distribuční mezičlánky. Všechny tyto organizace mají aktivní podíl na procesu směny zboží, některé ho dělají jednodušším.

- **Zákazníci, spotřebitelé**

Jedna z nejdůležitějších částí marketingového mikroprostředí. Zákazník může být konečný spotřebitel, ale také obchodní partner, přes kterého se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli, tj. odběratel. Pokud chce podnik dosáhnout úspěch, musí myslet na konečné zákazníky, ale i na obchodní partnery, aby dokázali její výrobky prodat.

- **Veřejnost**

Odborníci se různí v zařazení veřejnosti do mikroprostředí podniku. Dle Kotlera veřejnost tvoří součást užšího okolí podniku a tvoří jí zájmové skupiny, schopné ovlivňovat dané aktivity firmy. Patří sem zájmové skupiny, zaměstnanci, sdělovací prostředky a široká veřejnost.

- **Konkurence**

Obstát v konkurenčním boji, udržet se na trhu, nebo být lepší jak konkurent je snahou každého podniku. Proto je potřeba sledovat marketingové nástroje konkurence. Čím podobnější je nabídka sortimentu, tím více se zaměřují na cenovou politiku.

Jestli chce podnik na trhu dosáhnout úspěch, musí dobře znát své konkurenty, a snažit se uspokojovat zákazníky lépe než oni. Neexistuje návod, jak v konkurenčním boji vyhrát. Šanci mají podniky, hledající možnosti diferenciaci.

Analýza trhu

Analýza trhu produkuje komplexní obraz trhu a nalézá příležitosti. Zahrnuje informace o velikosti, vymezení, růstu, atraktivitě, ziskovosti trhu, vývoji a predikci poptávky, potřeb a vývoji trendů. Analýza zahrnuje současné, skryté a vznikající trhy a možnost vstupu na ně.

Analýza odvětví

Odvětví je určeno jako skupina firem zásobující určitý trh. Firma musí při definování trhu nalézt hranice trhu. Výstupem analýzy odvětví jsou definované základní atributy odvětví. Cílem je získání informací a ziskovosti a atraktivnosti odvětví.

Analýza odvětví je velmi často spojována se jménem Michael Portere.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako částečné shrnutí analýzy oborového okolí slouží např. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Cílem je zhodnocení celkové strategické pozice podniku na trhu tak, že je potřeba zhodnotit vliv následujících pěti faktorů:

- vyjednávací sílu zákazníků
- vyjednávací sílu dodavatelů
- hrozbu vstupu nových konkurentů
- hrozbu substitutů
- rivalitu firem působících na daném trhu [2, s.58]

2.2 SWOT analýza a analýza souvislostí

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působících na efektivnost marketingových aktivit ovlivňují dosažení vytýčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. [9]

SWOT analýza je analýzou:

S - Strengths (předností – silných stránek)

W – Weaknesses (nedostatků – slabých stránek)

O – opportunities (příležitostí)

T – Threats (hrozeb)

Silné stránky (Strengths)

Které složky marketingového mixu mají mnohem vyšší úroveň než u konkurence? Jak může firma tyto přednosti využít pro získání konkurenční výhody? [3, s. 66]

Slabé stránky (Weaknesses)

Které složky marketingového mixu mají horší úroveň než u konkurenčních firem? Je jakost a spolehlivost výrobků horší než u konkurence? Jsou ceny jejich výrobků příliš vysoké, nebo nízké? Firma by měla veškeré slabé stránky identifikovat a co nejrychleji odstranit. [3, s. 66]

Příležitosti (Opportunities)

Lze očekávat, že dojde k prudkému tempu růstu stávajících trhů? Rýsuje se vznik trhů zcela nových? Marketingoví manažeři by měli včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití. Přitom by měli usilovat o co největší využití silných stránek firmy. [3, s. 66]

Hrozby (Threats)

Je pravděpodobné, že na trh vstoupí nová konkurenční firma? Dojde v nejbližší době k prudkému poklesu poptávky? Objeví se na trhu zcela nové výrobky? Vzroste cena nakupovaných materiálů? Obdobně jako u příležitostí je třeba předvídat vznik potenciálních hrozeb a hledat vhodné strategie pro jejich eliminování. [3, s. 66]

2.2.1 Portfolio analýza

Rozhodnutí o zásadních otázkách budoucnosti podniku by se nemělo uskutečňovat na základě intuice či odhadu. Vytváří se na základě analytických metod a seriózních informací o vnitřní a vnější situaci firmy.

Byly vytvořeny analytické metody, které jsou zaměřené především na zjištění optimální struktury výroby a prodeje, známe pod názvem portfolio analýza.

Portfoliem rozumíme souhrn podnikatelských aktivit prováděných určitým podnikem. Při studiu portfolia, stanovených cílech a strategii se může management společnosti rozhodovat, ve kterém podnikání bude pokračovat nebo kde svou podnikatelskou aktivitu ukončí. [21]

Model GE

Z hlediska marketingové koncepce existuje mnoho elementů, ovlivňující úspěšnost podniku na trhu. Společnost General Electric založila šetření na skutečném principu vícefaktorové portfoliové matice.

Postavení SPJ je posuzováno:

- Z hlediska atraktivnosti trhu
- Z hlediska konkurenčního postavení na trhu

Dvě dimenze nabízejí vynikající možnosti posouzení portfolia firmy z marketingového pohledu. Atraktivnost trhu i konkurenční postavení se skládají z řady prvků, představují komplex podstatných faktorů, nezbytných pro zařazení SPJ na příslušné místo ve výrobovém portfoliu podniku.

Analyzují skutečnosti, které dělají trh atraktivním a zkoumají faktory, které činí podnikové aktivity konkurenčně úspěšnými.

Úspěšná bude ta firma, která bude podnikat v atraktivním odvětví a bude mít dostatečnou sílu, tj. konkurenční schopnost v odvětví a snahu na trhu uspět. Pokud nebudou splněny obě podmínky, podnik nemůže být v příslušném předmětu podnikání úspěšný.

Obě dimenze jsou v matici rozděleny na třetiny. Matici tvoří celkem devět polí rozdělených do tří zón podle síly každé dimenze (slabá, střední, silná).

Nejdříve je nezbytné identifikovat dílčí faktory v rámci obou dimenzí a určit jejich konečné hodnoty na základě:

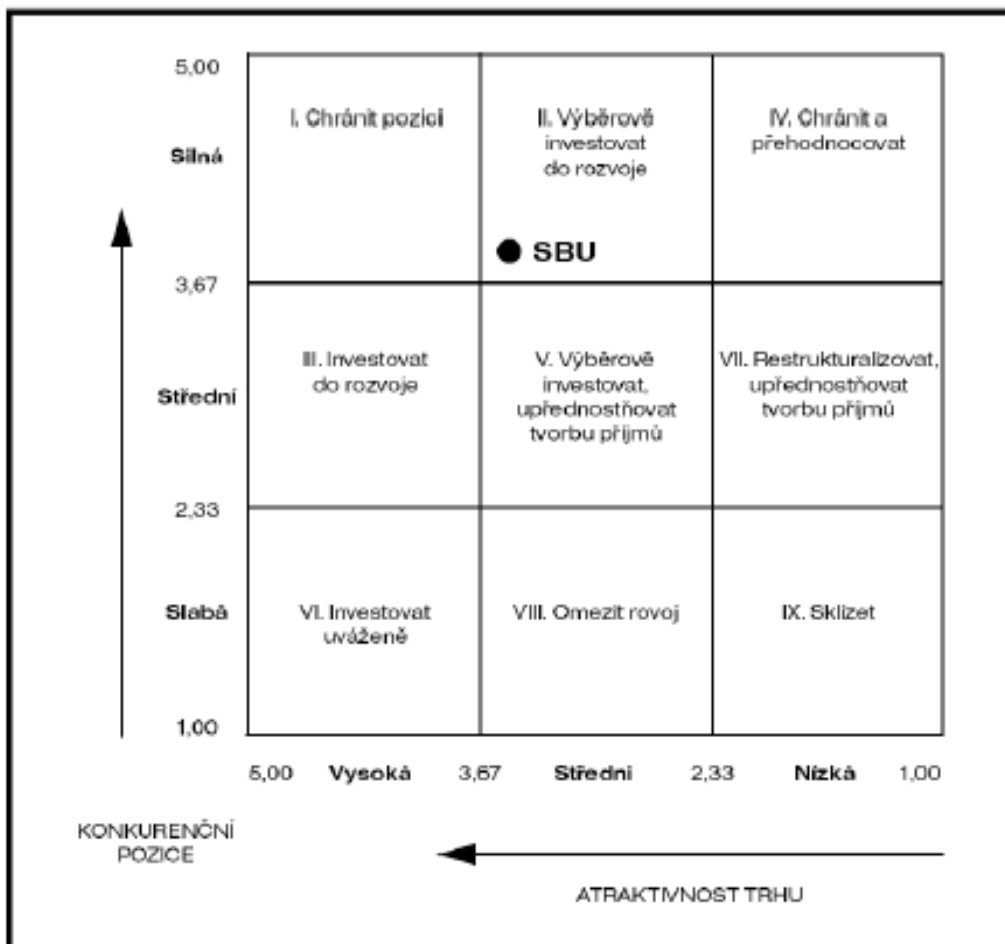
- Stanovení vah prezentujících významnost faktoru pro organizaci. Jejich součet se rovná jedné.
- Přidělení známek každému faktoru, které charakterizují stupeň závislosti dimenze na daném faktoru.

Konečné hodnoty určují velikost a významnost obou dimenzí pro určení postavení SPJ v modelu dostaneme jako součet násobků příslušných vah a známek.

Výsledné hodnota obou dimenzí tvoří základ pro umístění klasifikované SPJ do dvourozměrné matice s devíti poli.

Rozměr obou dimenzí se pohybuje od 1 (nízká atraktivnost trhu a slabé konkurenční postavení) do 5 (vysoká atraktivnost trhu a silné konkurenční postavení).

Matice je komplexnější, uvažuje řadu dalších veličin, poněkud se ale ztrácí výhoda naprosté jasnosti. Faktické umístění šetřené SPJ je znázorněno bodem, který vyjadřuje hodnotu zjištěnou vícefaktorovým hodnocením. Kolem bodu se opiše kružnice a kruhová plocha představuje velikost daných trhů. Podíl trhu, který připadá na šetřenou SPJ je vyjádřen kruhovou výsečí, odpovídající plošně podílu.



Obr. 2. Model GE [vlastní zpracování]

Pro strategické hodnocení je matice vyznačena do třech pásem dle síly každé z hodnocených dimenzí.

Levý horní roh matice představují výhodné postavení SPJ zde umístěných a vyjadřují výrazné příležitosti pro podnik.

Pravý dolní roh matice představuje nevýhodné a nelákavé postavení SPJ zde umístěných. Tato alokace musí nutit podnik k vážnému zamyšlení se nad dalším osudem jednotek.

Pole ležící na diagonále znamenají průměrně výhodné postavení jednotek.[9, s.126 – 129]

2.3 Cíle

Po provedení situační analýzy pokračuje plánovací etapa procesu dalším krokem, a tím je stanovení marketingových cílů.

Marketingové cíle jsou úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Určuje je vrcholový management ve strategickém řídicím procesu, který posuzuje celou problematiku globálně a dává ji do vzájemných souvislostí. Podnikové cíle jsou primární, jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které jsou odvozené a pomáhají zajišťovat primární cíle. Musí být reálné k podnikové situaci. Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační

analýze. Posloupnosti a návaznosti při stanovení marketingových cílů vzhledem k předchozím a následným činnostem jsou znázorněny na obr. 3.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Jsou identifikovány se znalostí konkurenčního i zákaznického zaměření. Konkrétní cíle se týkají:

- Existujících výrobků na současných trzích
- Nových výrobků na současných trzích
- Existujících výrobků na nových trzích
- Nových výrobků na nových trzích.[9, s.126 – 129]



Obr. 3 Marketingové cíle [9]

Určení cílů představuje pro podnik dodržování určitých podmínek a respektování mnoha pravidel. Jak podnikové, tak marketingové cíle musejí být tzv. **SMART**. Tedy jednoznačné, měřitelné, realizovatelné, reálné a časově omezené.

Faktické marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu, jsou stanoveny v jeho rámci. Plán je dokument, který má konkrétní adresáty, proto musí být jasně formulován. Aby mohl být sestaven účelově, je důležité znát a zaměřit se na osobité skupiny zákazníků (cílové trhy), které předurčují a definují marketingové cíle, a pro ně vytvořit nabídku i marketingové programy. [9]

2.4 Marketingové strategie

Na základě marketingových cílů je formulovaná marketingová strategie, která určuje základní směry postupu managementu ke splnění cílových úkolů. V rámci marketingového plánování a zkoumání strategických přístupů je nutné vzpomenout marketingové taktiky a marketingové taktické rozhodování.

Marketingové taktiky slouží k podpoře a dosažení marketingových strategických záměrů, tedy k dosažení jak krátkodobých marketingových úloh, tak i k dosažení strategických cílů. Formulace marketingových strategií, řečeno obrazně, začíná už určením poslání organizace, určujícím její pozici, která ji odlišuje od jiných podniků podobného nebo stejného typu v konkurenčním prostředí a určujícím základní účel a směr jeho pohybu v tomto prostředí.[9]

Marketingové strategie ukazují, jakým způsobem je třeba konkurovat výrobkům nebo službám podniku v daném prostředí a jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Prezентují prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytýčených cílů dosaženo.[1, s.89]

Ukazují, kam vložit podnikové zdroje, do kterých výrobků a trhů, a které výrobky a trhy vybrat ke konkurenčnímu boji s ostatními podniky na trhu. Strategie jsou prostředkem k dosažení marketingových cílů, které jsou koncovým bodem marketingové snahy.

Strategie jsou transformací marketingových cílů do tržních aktivit podniku, jenž dlouhodobě ovlivní vývoj podniku, ale i každodenní provozní záležitosti.

Marketingové strategie nám mají ukazovat, jakým způsobem je třeba konkurovat výrobkům nebo službám podniku v daném prostředí a jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Prezентují prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytýčených cílů dosaženo.

Základní postup při formulování marketingové strategie spočívá v tom, že je respektováno poslání podniku a je sledován základní podnikový strategický směr, který zastřešuje všechny jednotky a činnosti. Dále se předpokládá, že klíčovým východiskem je dobrá znalost výsledků situační analýzy. Tvůrci strategie musí rovněž respektovat primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie voleny. [1]

Tab. 1. Marketingové cíle a strategie [9]

marketingové cíle		marketingové strategie	
Odpovídá na otázku	Týká se	Odpovídá na otázku	Týká se
Co?	výrobku, služby	Jak?	marketingového mixu
Kdo?	segmentu, trhu		
Kdy?	časový horizont plnění		

Formulování marketingové strategie se odvíjí od marketingového mixu společnosti. Každá společnost by měla být schopna určit budoucí přínos své nabídky v jednotlivých segmentech trhu.

Strategie podle marketingového mixu:

- produktová strategie (kvalita, design, vlastnosti produktu, značka atd)
- cenové strategie (cena, poskytované slevy, platební podmínky)
- distribuční strategie (push strategie – protlačení výrobku bez odbytového kanálu, pull strategie – přitáhnutí výrobku přes odbytový kanál vytvořením zákaznické poptávky, způsobem prodeje)
- komunikační strategie (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations)

Strategie zaměřená na konkurenci:

- podnik s nejnižšími náklady (dosažení nejnižších nákladů výroby, distribuce, podnik nastavuje cenu na nižší úrovni než konkurenční podniky)
- diferenciací, odlišení výrobku a služby (účelem je odlišení se od konkurence, náklady nejsou prioritní, vyšší cena produktu odpovídá vyšší přidané hodnotě podniku)
- strategie koncentrace (fokusace podniku na úzký pás trhu, vybrání jen pár segmentů, na které se zaměří)

Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace:

- tržních vůdců (podnik s největším podílem na trhu, který si snaží tuto pozici udržet)
- tržního vyzyvatele (účelem je zvýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo menších podniků, bývá druhý největší na trhu)
- tržního následovatele (neusilují o vedení, nekonkurují vůdci, snaží se od něho odlišit)
- vyhledávající tržní mezery (zaměřují se jen na určitou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti, neatraktivní pro větší podniky) [2]

2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor podnikových aktivit, které se firma snaží ovlivnit zákazníky a kupující.

Marketingové oddělení udává strukturu a intenzitu jednotlivých složek marketingového mixu, aby bylo dosaženo určitých marketingových cílů.

Mezi hlavní prvky marketingového mixu obvykle patří tzn. 4P:

- produkt (product)
- cena (price),
- místo (place)
- propagace (promotion)

Produkt

Mezi složky produktu patří vlastnosti a přidružené služby, které významnou měrou podílejí na uspokojení zákazníka. Počet a charakter složek závisí na druhu produktu.

Produkt a jeho typické složky :

- Jakost
- Provozní vlastnosti
- Design
- Náklady
- Záruky a servis
- Balení

- Prodejní produkt
- Značka (název) produktu

Mezi jednotlivé vlastnosti produktu lze zařadit :

- Funkčnost - schopnost vykonávat žádanou funkci
- Účinnost – dosažení žádané efektivnosti, hospodárnosti, výkonnosti a trvalosti
- Design – estetická hodnota produktu

Každý produkt v sobě obsahuje výše uvedené vlastnosti. Poměr jednotlivých vlastností záleží na druhu výrobku a jeho spotřebnímu určení.

Cena

Cena zahrnuje prvky, které s cenou produktu těsně souvisejí a výrazným způsobem ovlivňují kupní rozhodování zákazníka. Správná cenová taktika je důležitou součástí marketingového mixu.

Prvky ceny :

- Doba splatnosti
- Výše ceny
- Slevy a srážky
- Platební podmínky

Tvorba ceny se může vycházet z :

- nákladů
- cen produktů konkurence
- vnímání zákazníků

Místo (Distribuce)

Pojem místo je v marketingovém mixu vyhrazen složkám, které ovlivňují umístění a dostupnost produktu na trhu :

- Umístění produktu
- Doprava
- Velikost a umístění zásob
- Prodejní teritorium
- Umístění distribučního místa

- Distribuční pokrytí a síť

Propagace

Složky propagace představují způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků. Je třeba si uvědomit, že propagace má širší význam než reklama. Propagace podrobně popisuje veškeré komunikační kanály, které jsou využívány.

Každá firma v dnešní době musí komunikovat pro zajištění svého přežití. Je pro ni podstatné, aby našla správný způsob komunikace. Komunikací firma informuje o vlastnostech výrobků, užitku a hodnotě, kterou produkt přinese. Komunikací směrem od zákazníka získává společnost zpětnou vazbu na daný produkt.

Marketingová komunikace je pro firmu ASTA velmi důležitá. Firma si musí být vědoma podstatné váhy komunikace s klienty, jak stávajícími, tak potenciálními. Samotná kvalita a odbornost práce nestačí, je potřeba přistoupit k aktivnímu oslovení zákazníků. Komunikační mix se zaměřuje na zákazníky, jimž prezentuje firmu, její činnost. Vyzdvihuje kvalitu, odbornost a hodnotu staveb. Komunikační mix má zvýšit celkové povědomí. Výsledkem mixu je ovlivnění zákazníků při rozhodování ve výběru.

Jednotlivé nástroje propagace :

- Reklama
- Podpora prodeje
- Propagace
- Public relations
- Osobní prodej [3, s. 232]

2.5 Akční plány

Z charakteru marketingových cílů, strategie a procesu rozhodování vyplývá marketingový program a akční plány. K vytvoření programu se přichází po stanovení marketingového cíle, je koordinujícím prvkem určujícím časový rozvrh organizace, určení zodpovědnosti, povahu a logické zdůvodnění marketingových cílů a strategií a z toho vyplývající hierarchii cílů (produkt, cena, distribuce, propagace). Po stanovení a schválení marketingového programu je potřeba ho zavést do praxe a uskutečnit kontrolu. Vyhodnocení je jedním ze základů budoucího programu. [4]

Každý akční plán by měl zahrnovat:

- Současnou pozici, kde se firma nachází
- Cíle – čeho chceme dosáhnout a kam směřujeme
- Činnosti, které jsou potřebné udělat, abychom dosáhli cílů
- Odpovědnou osobu – kdo to udělá
- Datum počátku akce
- Datum ukončení akce
- Rozpočtové náklady [4, s.53]

Když jsou programy vypracovány, je potřebné vyhodnotit jejich náklady. Jednotlivé aktivity obsažené v akčních programech by měly přinést požadované výsledky za akceptovatelnou cenu.

2.6 Rozpočet

Rozpočet na marketing specifikuje, jak připravené plány ve svých důsledcích vedou k detailnímu vyjádření nákladů na plánované marketingové aktivity pro období, kterého se marketingový plán týká.

Marketingoví manažeři musí určit marketingový rozpočet pro každý jednotlivý druh, produkt nebo skupiny výrobků.

Cíl je také do určité míry spojen s rozpočtem, jelikož cíle určují, jaký rozpočet je nutný a rozumný, a rozpočtové prostředky, které jsou k dispozici určují, které cíle jsou vůbec možné. Mělo by dojít ke sladění cílů a prostředků tak, aby z krátkodobého i dlouhodobého hlediska produkt přinesl co největší zisk. [1]

2.7 Kontrola

Kontrola se zaměřuje na monitorování marketingové realizace, šetří zjištěné odchylky, diagnostikuje jejich příčiny a iniciuje nápravná opatření, pokud jsou potřebná. Je to analýza míry shody plánu s realizací. Představuje tvůrčí aspekt kontroly s reakcí na otázky:

- Proč bylo dosaženo právě těchto výsledků,
- Co by mělo být provedeno jako odpověď, tedy jaké korekční akce by měli být přijaty (Horáková, s.181)

Práce marketingových manažerů v kontrolní fázi směřuje:

- Od porovnání a hodnocení skutečných výkonů s výkony předpokládanými,
- K určení rozdílů – odchylek od standardních veličin, jejich rozboru a stanovení příčiny,
- K nezbytnosti pracovat se zjištěnými odchylkami a k přijetí opatření v případě nutnosti. [9, s. 181]

2.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem pracovala s dostupnou literaturou (jak v anglickém, tak českém jazyce), která se zabývala problematikou marketingového plánování. Téměř nedostupná se pro mne stala literatura zabývající se marketingem v zemědělství. Informace, které nebyly dostupné z literatury jsem získala prostřednictvím internetu. Na základě informací v teoretické části bude zpracována další část diplomové práce, kterou představuje situační analýza a poté následuje projekt.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

P & L, spol. s r.o. zaujímá přední postavení v prodeji zemědělské techniky a v současné době patří k největším prodejcům v této oblasti. Od počátku založení firmy je její hlavní činnost prodej a servis zemědělské techniky a prodej náhradních dílů. Firma se specializuje na prodej strojů středním a velkým zemědělským podnikům a vychází z úvahy, že každý zemědělec se musí spoléhat na stroje, kterými získává prostředky k obživě. To je důvod, proč se firma soustřeďuje na prodej strojů se zaručeně vysokou kvalitou a neustále rozšiřuje škálu nabízené zemědělské techniky a služeb. Se stejnou filozofií firma rozšiřuje i obchod s komunální technikou.

Firma P & L, spol. s r.o. postupným vývojem přerostla z dealerské formy prodeje strojů do silné obchodní organizace s širokým vlastním portfoliem, silnou obchodní sítí a s celoplošnou působností na území České a Slovenské republiky. [webPL]

Předmětem činnosti P & L, spol. s r. o. je obchod se zemědělskou a komunální technikou, obchod s náhradními díly k zemědělské technice a komplexní servis zemědělské a komunální techniky. Vedle těchto hlavních činností má firma P & L, spol. s r. o. zapsány také další činnosti jako je agrobazar (výkup a prodej použitých strojů), zemědělské služby, obchod s užitkovými vozy IVECO a komplexní servis vozidel IVECO.

Společnost P & L byla založena 5. prosince 1990 dvěma společníky Ing. Petrem Lebedou a Ing. Lubošem Pelánkem.

Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným a základní kapitál v roce 1995 činil 200 000Kč, v roce 2003 byl navýšen na 15 000 000Kč a od roku 2004 je základní kapitál společnosti P & L, spol. s r.o. 25 000 000Kč.

Fluktuace zaměstnanců je ve firmě nízká, snížení stavu zaměstnanců v roce 2009 bylo důsledkem ekonomické krize, která firmu zasáhla . Firma P & L, spol. s r. o. má v současnosti 123 zaměstnanců.

3.1 Obchodní střediska a dceřiné společnosti

Firma od svého vzniku dává velký důraz na kvalitu servisu a rychlou dodávku náhradních dílů. Proto postupně vybuodovala obchodně servisní střediska, které nabízí rozlehlé zázemí, zařízení moderní technikou a školený, zkušený personál.

Centrála v Biskupcích u Luhačovic

V roce 1995 byl na „zelené louce“ postaven kancelářský objekt P & L spol. s r.o. Centrála je sídlem pro správu společnosti, obchodní oddělení a ekonomický úsek.

V administrativní budově je i školící zařízení s kapacitou 50 osob, které je využíváno nejen pro vlastní potřeby společnosti P & L, ale slouží také pro školení obsluh strojů a pro pořádání produktových a servisních školení zákazníků.

Obchodně servisní středisko v Hrubčicích u Prostějova

Středisko v Hrubčicích má v historii rozvoje společnosti P & L, spol. s r. o. nejdelší tradici. Od roku 1993, kdy zde byl zahájen provoz, prošlo řadou změn, jejichž cílem bylo především rozšířit nabídku a zvýšit kvalitu servisu zákazníkům.

V současnosti obchodní zástupci a servisní technici ze základny v Hrubčicích spolupracují se zákazníky v okresech Prostějov, Přerov, Olomouc, Brno-město, Brno-venkov, Vyškov a Blansko.

Středisko také disponuje velkou skladovou kapacitou a má také vlastní celní sklad pro uložení zahraniční zemědělské techniky. Dílenské prostory jsou každoročně doplňovány novým zařízením pro testování a seřizování strojů, aby poskytovaný servis vyhovoval požadavkům zákazníků.

Obchodně servisní středisko ve Žďáru nad Sázavou

V květnu roku 1997 byl pořízen částečně vyhovující objekt v okresním městě - Žďáru nad Sázavou na Brněnské ulici. Tato stavba - původně garáže těžké zemědělské techniky - byla v průběhu tří let ve dvou etapách kompletně zrekonstruována tak, aby plně vyhovovala nárokům kladeným zemědělci na kvalitní zajištění prodeje strojů, náhradních dílů a servisních služeb. V současné době se na středisku pracuje ve dvou divizích a to zemědělských strojů a IVECO. Divize zemědělských strojů je nosnou páteří střediska.

V oblasti prodeje středisko pokrývá území okresů: Žďár nad Sázavou, Havlíčkův Brod, Chrudim, Pardubice, Jihlava, Pelhřimov, Jindřichův Hradec, Třebíč, částečně Znojmo a Brno venkov.

V roce 2001 firma získala oficiální statut DAILY Centra firmy IVECO. Středisko je zásobeno pohotovostními náhradními díly v objemu cca půl milionu korun a zařízení denní (respektive noční) závazkou náhradních dílů.

Obchodně servisní středisko v Kroměříži

Středisko v Kroměříži vzniklo na počátku roku 2002 v bývalém areálu ACHP Kroměříž, který také odprodal společnosti P & L středisko autodopravy a zemědělských služeb. Na tomto základě se středisko začalo intenzivně rozvíjet. V první fázi byl vytvořen servisní tým pro mobilní techniku i pro závěsné stroje. V další etapě byl vybudován obchodní tým včetně prodeje a skladu náhradních dílů. Toto středisko se snaží poskytovat služby zákazníkům v regionech Zlín, Uherské Hradiště, Hodonín, Kroměříž, Přerov, Vsetín a Nový Jičín.

Obchodně servisní středisko ve Velkém Meziříčí

Od 1. června 2007 zahájila společnost P & L činnost svého obchodně servisního střediska ve Velkém Meziříčí. Výhodná poloha v dosahu dálnice D1 – v podstatě uprostřed České republiky – předurčuje její strategický význam. Velikost celého areálu i jeho struktura je z hlediska jednotlivých činností velmi dobrá, s velkým potenciálem pro další rozšiřování aktivit a zákaznického servisu. Toto středisko zajišťuje obchodní a servisní činnost v celém kraji Vysočina a v okrese Znojmo.

Dceřina společnost P & L Slovakia, spol. s r.o.

Společnost P & L Slovakia vznikla v roce 2003 se sídlem v Trenčíně. Později se sídlo společnosti přesunulo do Horné Středy. P & L Slovakia zpočátku zabezpečovala veškerou legislativu spojenou s importem strojů z USA a EU jako výhradní dovozce. Ve druhé polovině roku 2004 začal aktivní prodej těchto strojů na celém území Slovenska. Od roku 2005, kdy se centrála společnosti přesunula do Hornej Stredy, byla zde vybudovaná obchodně servisní základna s ekonomickým a obchodním oddělením pro celé Slovensko. Je také sídlem obchodních zástupců a servisních techniků zabezpečujících komplexní servis pro zákazníky a obchodní partnery v regionech západního a středního Slovenska.

Obchodně servisní středisko v Sečovciach

V roce 2006 P & L Slovakia získala možnost obchodovat s produkty New Holland na území východního Slovenska a to bylo hlavním impulzem pro vybudování obchodně-servisního centra v Sečovciach - Albínově a obchodně-servisní kanceláře v Drienovci. Středisko v Sečovciach - Albínově kromě prodeje a servisu zemědělské techniky nabízí navíc i služby jejich stroji, především v oblasti zpracování půdy a sázení plodin v rámci projektu pěstování kukuřice ve Východoslovenské nížině.

3.2 Historie společnosti

1990

Společnost vznikla 5. 12. 1990, byla založena společníky Ing. Petrem Lebedou a Ing. Lubošem Pelánkem. Iniciály jejich jmen se stali základem jména společnosti. Základní kapitál tvořil 100 000 Kč.

1991

Byla zahájena obchodní činnost a obrat za tento rok činil 13,5 mil. Kč.

1992

Podnik se plně soustřeďuje na pokrytí trhu stroji pro zemědělskou prvovýrobu v oblasti střední Moravy a Vysočiny.

1995

Do společnosti přistoupili další společníci: Ing. Pavel Unar, Ing. Antonín Šedek, Ing. Jaroslav Šimon.

1996

Podnik výrazně rozšiřuje a zkvalitňuje své služby, důrazně investuje do budov a zařízení pro zajištění všech požadavků a potřeb pro zákazníka. Poprvé od založení společnosti byl překročen obrat 299 mil. Kč.

1998

Ve firmě pracuje přes 40 zaměstnanců

2002

Společnost se nadále rozrůstá, počet zaměstnanců vzrostl na 80 lidí. Za poslední dva roky firma dodala zemědělcům v ČR stroje a náhradní díly za 550 mil. Kč.

2003

Vzniká dceřina společnost na Slovensku se sídlem v Hornej Strede a názvem P & L Slovakia.

2004

Došlo k navýšení základního kapitálu na 25 mil. Kč. Obrat činil 421 mil. Kč.

2005

Ve společnosti pracuje 91 lidí, otevírá se nové středisko v Šumperku.

2006

Nákup největší provozovny ve Velkém Meziříčí a provozovny na východním Slovensku. Také založení join venture s holandsko – dánskými partnery Grene Kramp. Počet zaměstnanců vzrostl na 120 lidí a obrat přesahuje 500 mil. Kč.

2007

Obchodní obrat společnosti činil 634 mil. Kč. Založeno obchodně servisní středisko v obci Svatý Mikuláš u Kutné Hory.

2008

Počet zaměstnanců vzrostl na 140 lidí a historicky rekordní obrat činil 704 mil Kč.

2009

V důsledku ekonomické krize došlo ke změnám dosavadního vývoje společnosti. Byly zrušeny obchodně servisní střediska ve Svatém Mikuláši, v Písku, v Šumperku a počet zaměstnanců klesá na 123 lidí. Obchodní obrat klesá na 482 mil. Kč.

3.3 Charakteristika trhu se zemědělskou technikou

Zemědělská technika má významný vliv na produktivitu práce, ekonomiku výroby a konkurenceschopnost zemědělského podniku. Proces mechanizace českého zemědělství byl v rozhodujících odvětvích prakticky dovršen v sedmdesátých letech za účinné podpory strojových investic formou dotací. Technická úroveň zařízení zemědělských podniků byla před rokem devadesátým a je i v současnosti odrazem nejen ekonomické situace zemědělských podniků, ale i technické politiky resortu. V současnosti se obchodem se zemědělskou technikou zabývá u nás více jak 200 výrobců, dovozců a prodejců. Nabídka strojů na trhu je velmi široká a pokrývá potřeby zemědělských podniků. Obnova zemědělské techniky je však pomalá a nezaručuje ani prostou reprodukci.

3.3.1 Vývoj a současný stav zemědělské techniky.

Počty převážné většiny druhů strojů mají od roku 1989 klesající tendenci. Hlavními důvody tohoto vývoje je vedle poklesu zemědělské výroby i nízká investiční schopnost země-

dělských podniků. Lze však usuzovat, že v řadě oblastí byla již potřeba strojů naplněna a při postupné obnově novou výkonnější technikou nutně dochází k poklesu počtu strojů.

Hlavním současným problémem je zřejmě tempo obnovy techniky. Zemědělské podniky nemají dostatek vlastního kapitálu pro investice (hlavními zdroji jsou odpisy a zisk po zdanění) a jen obtížně získávají přístup k cizímu kapitálu. Důsledkem je to, že současná věková struktura strojového parku je již velmi nepříznivá a stárnutí strojového parku pokračuje. To má negativní vliv na udržování provozní spolehlivosti strojů, ekonomiku provozu strojů, ekologii a ve svých důsledcích i na ekonomiku výroby a konkurenceschopnost zemědělského podniku. Obrovskou pomoc k získání investic pro zemědělské podniky poskytuje dotační politika.

Z analýzy stavu technického zajištění zemědělské výroby vyplývá, že obnova strojového parku je nedostatečná a dochází k jeho stárnutí ve většině hlavních oborů. Technický rozvoj však postupuje a zpravidla za vyřazený stroj již není ani možné, ani účelné pořídit obdobný nový stroj stejné koncepce. Obnova strojového parku se proto prolíná se zaváděním nových, modernějších technologií.

Moderní technologické systémy u zpracování půdy klasické (s orbou)

- Ochranné a minimální zpracování půdy
- Hnojení a ochrana rostlin
- Sklizeň zrnin
- Posklizňové ošetřování zrnin
- Pěstování, sklizeň, skladování a úprava brambor
- Pěstování a sklizeň cukrovky
- Sklizeň pícnin
- Energetické prostředky a technologická doprava
- Energetické využití biomasy
- Zpracování odpadní biomasy

Obnova strojů dnes představuje značné investiční nároky a rovněž vyžaduje vynaložit úsilí na získání potřebného kapitálu. Zemědělská strojová technika pro rostlinnou výrobu má stanovenou dobu odepisování převážně 6 let. Doba skutečného používání v provozu je však

podstatně delší a v současné době, kdy zemědělské podniky nemají dostatek finančních prostředků, dosahuje kupř. u traktorů 20 i více let.

Pro racionální řízení obnovy strojového parku je třeba znát i řadu provozních údajů o využití strojů, nákladech na provoz a nákladech na udržování provozní spolehlivosti a rovněž o výrobních záměrech podniku. Údaje o stavu, využití, obnově a provozních nákladech jednotlivých strojů se v zemědělských podnicích sledují jen zcela výjimečně. Obnova zemědělské techniky je tedy často poznamenána nedostatkem kvalitních informací pro rozhodování a její řízení bývá často intuitivní.

Při rozhodování o obnově strojového parku je třeba pečlivě zvažovat oblast výroby, která vyžaduje obnovu strojů nejvíce a bude tedy řešena prioritně a brát v úvahu i návaznost nové techniky na ostatní stroje a zařízení i na výhledové výrobní a technologické záměry podniku.

Strojová technika má v ekonomických ukazatelích zemědělského podniku významné místo a rozhodování o tom, kolik strojů a kdy má být pořízeno patří k nejdůležitějším manažerským a strategickým rozhodnutím v podniku. Nákup nové techniky je vždy vážným rozhodnutím s dlouhou dobou návratnosti investičních prostředků. Špatné rozhodnutí může mít dlouhodobé negativní dopady na ekonomiku výroby a celkovou konkurenceschopnost zemědělského podniku. Investice může být v podniku zdrojem zisku, ale zároveň též břemenem, které zatěžuje ekonomiku podniku. Nesprávně zaměřená investice může podnik dovést až k bankrotu.

Společnost P & L si na trhu drží silnou pozici, už několik let se řadí k největším prodejcům v tomto odvětví. V současnosti má na trhu podíl asi ve výši 9 %. Tento podíl se ale může odlišovat díky sortimentu, který společnost nabízí. U některých produktů má podíl větší jak 9 %, u jiných menší.

3.4 Portfolio společnosti

Portfolio společnosti P & L tvoří zemědělské stroje, komunální technika, náhradní díly a servis těchto strojů. Společnost reaguje na změny v technologii, sleduje nové trendy v zemědělství, přičemž klade velký důraz na životní prostředí a tím neustále rozšiřuje svůj sortiment.

Zemědělské stroje

- **Traktory**
New Holland (řady T 6000, T 7000, T7500, T8000), lesnické traktory
- **Sklízecí mlátičky**
New Holland (řady TC 5000, CS 6000, CSX 7000, CX 8000, CR 9000), Sampo rosenlew (řady 2000, 3000, 2010 – parcelní sklízecí mlátička)
- **Řezačky**
New Holland (řady FR 9000), Kemper (řádkově nezávislé nesené řezačky C 1200, C 2200, C 3000)
- **Manipulátory**
New Holland (řady LM 5000)
- **Adaptéry**
Biso (Adaptéry ke sklízecím mlátičkám řady Integral CX 100, VX CROP RANGER, Flex), Kemper (Adaptéry ke sklízecím mlátičkám řady Corn-Star), Kemper (Adaptéry k řezačkám řady Champion 460, Champion M 4500, Champion 300)
- **Secí a sázecí stroje**
Kinze (řady 3000, 3500, 3600), Great Plains (řady NTA, V – 300), Köckerling (řady AT, ULTIMA, Herbamat), APV (řady PS 250), Grimme (řady GL 30)
- **Dopravní technika**
Bergmann (překládací vozy GTW, výměnný systém Vario), Holmer (nosič nářadí Terra Variant)
- **Píce**
Elho (mulčovače řady VM 200/VM 240, TPM 200), Elho (žací stroje řady NM, HNM Hydro Balance), Elho (baličky řady SILO – MATIC, SIDELINER, INLINER, SOFTLINER, značkovač balíků), Land Pride (mulčovače řady RC), Welger (lisy řady RP s pevnou komorou, RP s variabilní komorou, AP, D), Bergmann (sběrací vozy řady Royal, Shuttle, HTW)

- ***Zpracování půdy***

PPL (kultivátor s přihnojováním), Köckerling (řady Allrounder, Trio, Quadro, Vector, VARIO, CWA, plecí brány, mulčovací brány), APV (pruťové brány), Lemken (řady Smaragd, Rubin, EurOpal, Vari-Opal, EuroDiamant, Vari-Diamant, Variopack, Zirkon)

- ***Postřikovače***

Agrio (řady NAPA, MAMUT, SAMEc, Nesené postřikovače), APV (řady Akkustar, AkkuRoll)

- ***Rozmetadla a cisterny***

Bergmann (řady TSW, TSWA), Wienhoff (řady kejdovače a cisterny, nástavbové kejdovače a cisterny), APV (řady KS, Streuprofi, ZS 200, WD 40-100)

- ***Sklizeň okopanin***

Holmer (řady Terra Dos), Grimme (řady SE 75-20, SE 75-30, GZ 1700)

- ***Lesnické stroje***

Sampo Rosenlew (řady 1046X, SR 1066), New Holland (řady T5050/T5060 PlusForest)

Komunální technika

- ***Komunální traktory***

Kioti (řady CK, EX, DK)

- ***Kompletní techniku pro zakládání, ošetřování a údržbu travnatých ploch a příkopové sekačky***

Land Pride

- ***Techniku pro zpracování dřevní hmoty***

Schliesing (tažené, samohybné, nesené, komponenty)

- ***Zametací a úklidovou techniku***

Tuchel (Simplex 400, Kompakt 520, Eco 520, Plus P1 560, Profi FKM 600, HKM 80/100/120)

- *Sypače a sypací nástavby, sněžové pluhy a frézy*
Springer, Tachel
- *Cisterny pro odvoz komunálních odpadních vod*
Wienhoff

Ke všem strojům zemědělské i komunální techniky poskytuje firma náhradní díly a zajišťuje komplexní servis.

Servis

Komplexní servis, který společnost P & L zabezpečuje svým zákazníkům, zahrnuje:

- *Tvorbu a realizaci technologického know-how v podnicích*
Společně s managementem podniků na základě poznání potřeb zákazníků
- *Obchodní servis*
Specifikace produktů v rámci technologických řešení operací, následné zajištění produktu od dodavatelů, kompletace a úpravy strojů před dodáním, uvedení do provozu u zákazníků, včetně zaškolení obsluhy
- *Technologické poradenství*
U zákazníků formou osobních kontaktů společně s partnery z řad výrobců a prodejců osiv a pesticidů, za účasti výzkumných ústavů, univerzit a obchodních sdružení
- *Servis a oprava techniky*
Společnost P & L nabízí prostorné zázemí (celková plocha dílenských prostor je 1800 m², zastřešené prostory 10 700 m², moderní technické vybavení (42 servisních vozidel) a odborně zdatný personál s dlouholetými zkušenostmi (64 servisních techniků)

Náhradní díly

Hlavní sklad náhradních dílů je umístěn ve Velkém Meziříčí. Odsud je centrálně zabezpečována jejich logistika počínaje shromažďováním požadavků z jednotlivých obchodně servisních míst společnosti P & L, přes zajištění dílů od dodavatelů až po denní distribuci na

místa určení. Denní uzávěrka objednávek je do 16hod. (havarijní případy v sezóně do 18hod.). Náhradní díly jsou dopraveny na místa určení nejpozději druhý den do 9.00 hodin.

- *široký sortiment náhradních dílů,*
- *výběr mezi originálními díly a náhradami*
- *k dispozici náhradní díly v hodnotě 50 mil. Kč*

3.5 Prodej výrobků a služeb

Firma P & L prosperuje díky prodeji zemědělské a komunální techniky (s produktem komunální techniky přišla firma na trh v roce 2008, produkt se nachází ve fázi zavádění na trh), prodeji náhradních dílů k této technice a zabezpečením komplexního servisu. Kvalita prodávané techniky je pro firmu stěžejní. Svým zákazníkům vždy doporučuje a zajišťuje špičkové technologie.

Prodej zemědělských a komunálních strojů je zabezpečen přes obchodní zástupce a obchodní oddělení společnosti. Firma také nabízí odkup starých strojů a prodej použitých strojů přes agrobazar a svým zákazníkům umožňuje nakoupit jak hotově, tak prostřednictvím leasingu nebo úvěru.

Předprodejní servis - uskutečňuje se už při předání stroje zákazníkovi, kdy probíhá zprovoznění stroje a zaškolení zákazníka.

Záruční servis a pozáruční servis – většinou probíhá přímo u zákazníka. Jestli je však závada složitá, nebo nemožné ji odstranit na místě, stroj se musí dopravit do servisního střediska, kde je následně opraven. Nejčastěji dochází k poruchám strojů právě v sezóně, kde významnou roli pro zákazníky hraje čas. Zákazníci potřebují zprovoznit stroj co nejrychleji, aby mohli pokračovat v práci, proto se společnost P & L snaží, aby servis proběhl rychle a kvalitně.

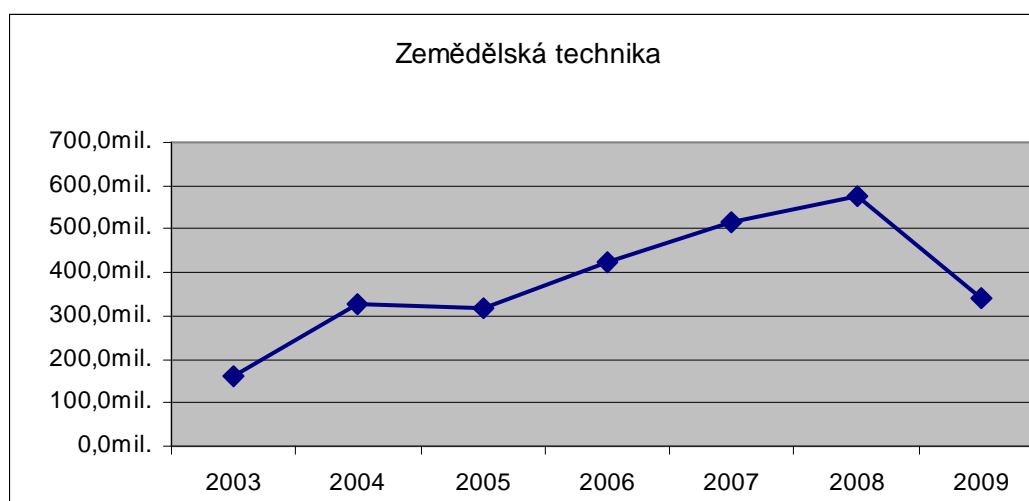
Servisní technici mají v sezóně (hlavně období sklizně a setí) pohotovost, což znamená, že jsou pořád k zastížení na mobilních telefonech a pracují i o víkendech a svátcích.

Tab. 2. Vývoj tržeb – portfolio [vlastní zpracování]

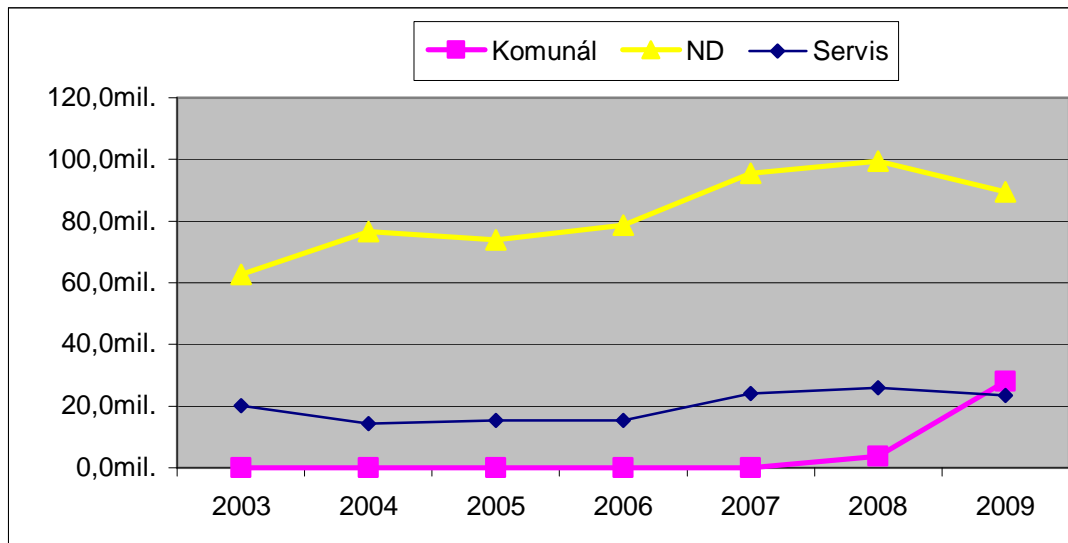
Rok	Zemědělská technika	Komunální technika	Náhradní díly	Servis

2003	161 034 648 Kč	0 Kč	62 702 007 Kč	20 100 264 Kč
2004	326 049 982 Kč	0 Kč	76 527 635 Kč	14 300 542 Kč
2005	318 873 062 Kč	0 Kč	73 996 465 Kč	15 424 905 Kč
2006	425 621 302 Kč	0 Kč	78 595 490 Kč	15 461 664 Kč
2007	513 756 023 Kč	0 Kč	95 591 848 Kč	24 126 636 Kč
2008	575 799 096 Kč	3 767 391 Kč	99 400 726 Kč	25 930 007 Kč
2009	340 764 779 Kč	28 073 229 Kč	89 499 845 Kč	23 454 194 Kč

Tabulka uvádí vývoj tržeb ve společnosti P & L za jednotlivé skupiny produktů. Následné jsou tyto hodnoty uveřejněné v grafech pro lepší přehlednost a vyjadřovací schopnost.



Obr. 4. Vývoj tržeb – zemědělská technika [vlastní zpracování]



Obr. 5. Vývoj tržeb – komunál, náhradní díly, servis [vlastní zpracování]

Z výše uvedených grafů jasně vyplývá, jak celosvětová ekonomická krize ovlivnila vývoj tržeb ve společnosti P & L. Prodej zemědělských strojů po úspěšných prodejních rocích utrpěl velký propad, také servis a náhradní díly utrpěli ztráty, ale v důsledku horší finanční situace zemědělců (nekupují nové stroje, ale nechávají opravit staré) se udržel na průměrné úrovni. Stoupající tendenci má prodej komunální techniky, což bylo ovlivněno zejména legislativou, dotacemi státu a EU a vydáním novely zákona o pozemních komunikacích.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA

4.1 Analýza vnitřního prostředí

Jednatelé společnosti:

Ing. Luboš Pelánek

Ing. Petr Lebeda

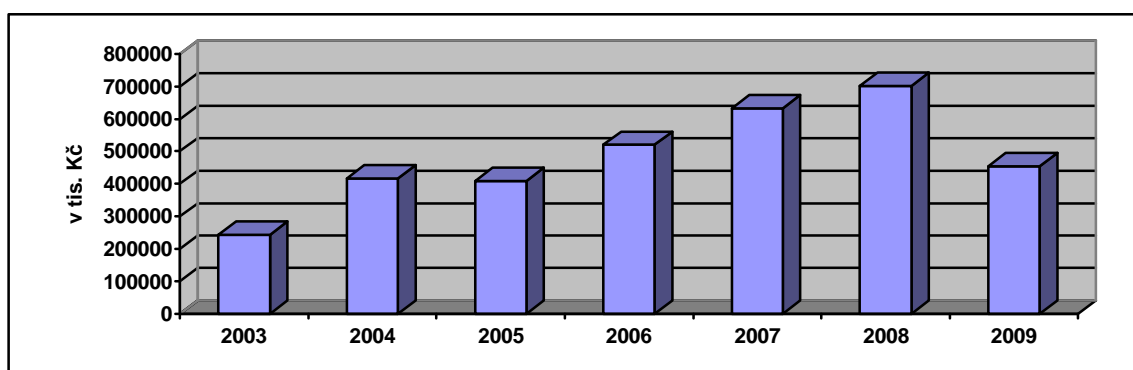
Ing. Pavel Unar

Ing. Antonín Šedek

Ing. Jaroslav Šimon

4.1.1 Ekonomická situace

Finanční situace ve společnosti P & L, spol. s r.o. je za poslední tři roky dost napjatá. Společnost hodně investovala a splácí investiční úvěry ve výši 35 mil. Kč a úvěry provozní cca 80 mil. V prodejně silných rocích 2007, 2008 to pro firmu P & L nebyl problém, jelikož odběratelé dodržovali platební morálku. V roce 2009 se projevil pokles obecně na trhu se zemědělskou technikou o 35 ÷ 45 % platební morálka se výrazně zhoršila. Dalším faktorem, který nepříznivě ovlivňuje ekonomickou situaci je ukončení řady leasingu, kdy P & L, spol. s r.o. ručí zpětným odkupem zboží, které se vrací na sklad.



Obr. 6. Celkové tržby P & L za jednotlivé roky [vlastní zpracování]

4.1.2 Řízení marketingu

Nejslabším místem společnosti je absence marketingového oddělení. Vrcholové vedení si je vědomé této absence, proto v roce 2007 vytvořila toto oddělení, které řídil marketingový

ředitel. Jelikož ale dle vrcholového vedení oddělení nepřinášelo firmě žádný přínos, bylo toto oddělení opět v roce 2009 zrušeno. Generální ředitel se vyjádřil, že plánování bylo nesmyslné, protože nepodléhalo kontrole a nepřizpůsobovalo se reálným podmínkám podniku a tím nebylo pro firmu přínosem. Marketingové aktivity dnes zabezpečuje vrcholové vedení, obchodní ředitel a jim pověřeni zaměstnanci. Do roku 2007, dle slov generálního ředitele, vedli spíše strategii obchodní než marketingovou. Každé středisko má svého odpovědného vedoucího, který zodpovídá za celý chod střediska. Společnost ale nemá definován jednotný systém řízení těchto středisek, dochází ke zpoždění předávání informací, chybí zpětná vazba, „pravá ruka neví, co dělá levá“ a tím se stává provoz celé společnosti nepřehledným.

Osobní prodej představuje nejzákladnější nástroj propagace podniku. Firma zaměstnává obchodní zástupce, kteří navštěvují a obchodují se zákazníky společnosti P & L. Jsou posledním článkem při tvorbě obchodní zakázky. Firma, při jejich výběru, klade velký důraz na jejich vyjednávací a komunikační schopnosti, jejich odbornou způsobilost a vystupování.

Společnost v roce 2007 zřídila své internetové stránky, které od doby svého vzniku neaktualizuje. Aktuálně se zde vkládají jen odborné články zaměstnanců firmy. Firma svým zákazníkům rozesílá prostřednictvím e-mailové pošty letáky s novinkami na trhu.

P & L, spol. s r.o. se svými zákazníky komunikuje také formou tištěné inzerce, odborných článků v časopisech a odborných publikacích jako je např. časopis Zemědělec, Farmář, Agrární obzor. Také inzeruje na webových stránkách, zaměřených na zemědělství, tato inzerce je ale velmi omezená. Firma se aktivně účastní na veletrzích, výstavách a předváděcích akcích. Mezi propagační aktivity patří také sponzorská činnost společnosti.

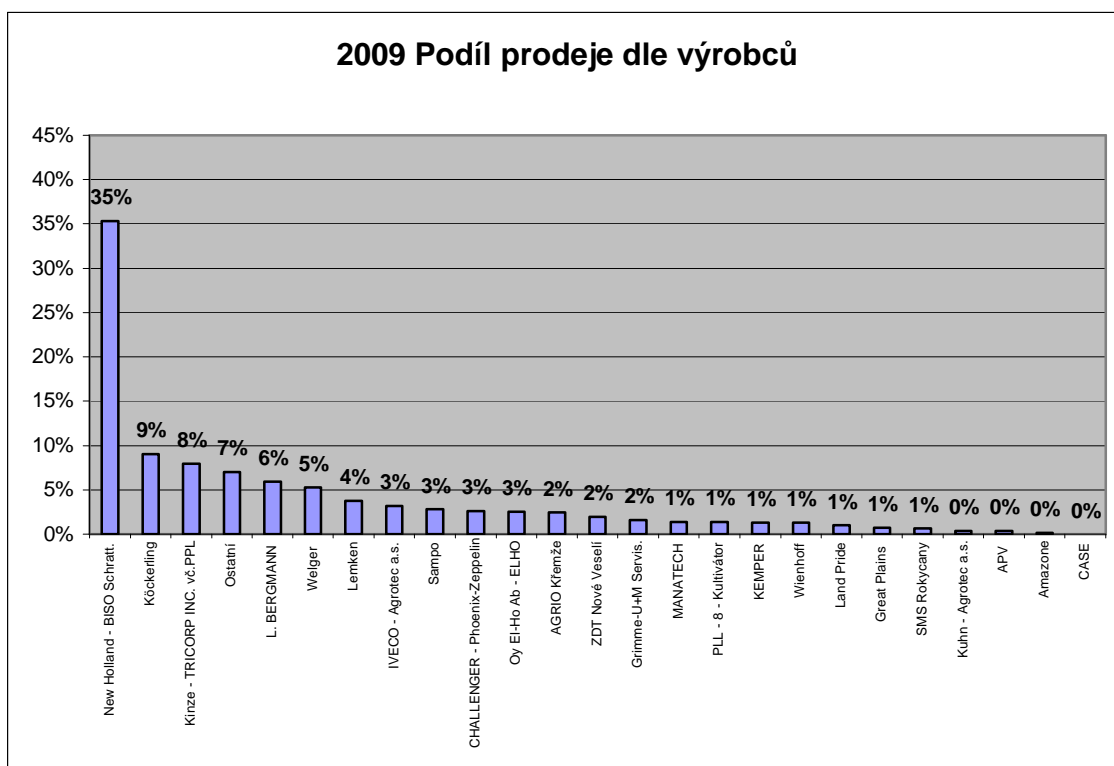
4.2 Analýza mikroprostředí

4.2.1 Dodavatelé

Dodavatelé firmy P & L jsou jak tuzemské, tak zahraniční subjekty (většina z Německa a USA) specializující se na výrobu zemědělské techniky. Tito dodavatelé dodávají firmě hotové výrobky, jestli už se jedná o zemědělskou nebo komunální techniku, tak i náhradní díly.

Firma má 12 smluvních dodavatelů, které firma P & L zastupuje na území ČR a SR. Tito dodavatelé dodávají v rámci ČR pouze pro P & L, spol. s r.o. Ostatní dodavatelé firmy obchodují volně i s konkurenty firmy a někteří dodavatelé jsou také přímí konkurenti společnosti. Kritéria, na které firma P & L, spol. s r.o. klade největší důraz jsou kvalita, zkušenosti, rychlost dodávky a cena. Rychlost a kvalita dodávky má pro firmu obrovský význam, hlavně v období sezóny, kdy firma musí okamžitě reagovat na havarijní stavy hlášené od svých zákazníků.

U některých dodavatelů je dodávka (vydodání zakázky) otázkou skladových zásob, ale specifická objednávka do výroby může trvat i čtyři měsíce. Sezónní zboží z USA se objednává i půl roku předem. Obvykle je schopnost dodat v průměru do šesti týdnů.



Obr. 7. Podíl prodeje dle výrobců v roce 2009 [vlastní zpracování]

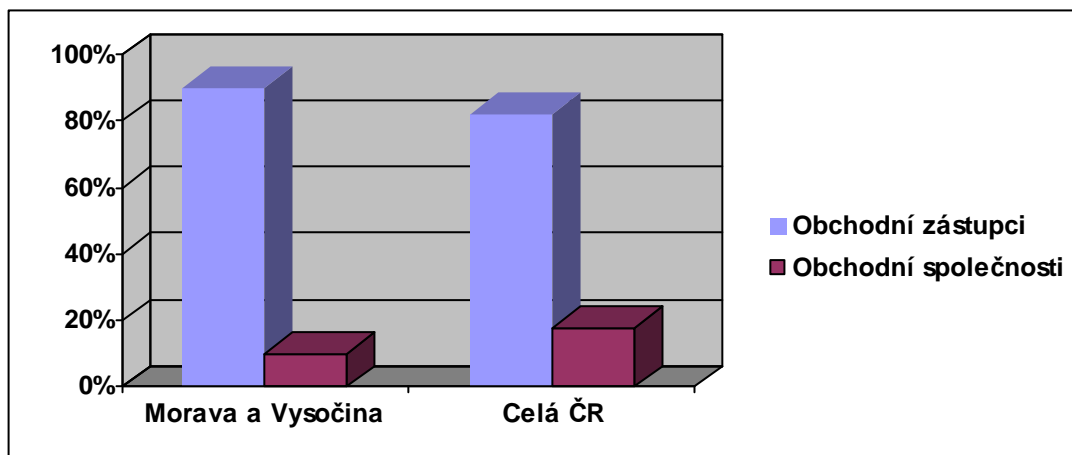
Dodavatelé společnosti P & L jsou výrobci zemědělské a komunální techniky, které firma P & L, spol. s r. o. zastupuje na trhu:

Agrio Křemže, Amazone, APV, ARAL, Bergmann, BISO, CASE, Elho, Geringhoff, Great Plains, Grimme, Holme, Challenger, Iveco, Kemper, Kinze, Kioti, Köckerling, Kramp, Kuhn, Lemken, Manatech spol. s r.o., Sampo, Scharmüller, SMS Rokycany, Walterscheid, Welger, Wienhoff, ZDT.

4.2.2 Distribuční články a prostředníci

Distribuční články firmy představují vlastní obchodní střediska, jejich obchodní zástupci (většina z nich jsou zaměstnanci firmy, ale někteří pracují pro firmu externě formou živnostenského listu) a partnerské obchodní společnosti. Firma má své obchodní střediska převážně na geografickém území jihovýchodní Moravy, Vysočiny a východu Čech, kde pokrývá svými obchodními zástupci až 90% prodejů a zbylých 10% je prodáno spolupracujícími obchodními společnostmi.

Firma P & L spolupracuje s 21 obchodními společnostmi, přes které prodává svůj sortiment konečným zákazníkům. Většina prodejů obchodních společností zahrnuje území, které firma sama geograficky nepokryla svými obchodně servisními středisky, jedná se převážně o území Čech. Prodej na celém území ČR, přes vlastní střediska firmy tvoří 82 % a přes partnerské obchodní společnosti 18 %.



Obr. 8. Distribuční články [vlastní zpracování]

4.2.3 Zákazníci

Zákazníci firmy P & L, spol. s r.o. jsou koneční zákazníci, ale i partnerské obchodní společnosti, které prodávají nakoupené zboží dál konečným zákazníkům.

Prodej konečným zákazníkům probíhá přes vlastní obchodně servisní střediska a jejich obchodní zástupce, kteří přímo jednají se zákazníky. Zjistí představu zákazníka, finanční možnosti a dle toho přizpůsobují nabídku.

Cílovou skupinu zákazníků u zemědělské techniky představují zemědělské družstva a soukromí rolníci. U komunální techniky to jsou především družstva, zahradníci, zelináři, chalupáři, průmyslové zóny, nemocnice, obce, technické služby.

4.2.4 Veřejnost

Obchodní zástupci společnosti, taky někteří další zaměstnanci publikují odborné články pod jménem společnosti P & L v odborných časopisech, na webových stránkách zemědělských sdružení, čím zvyšují povědomí o firmě.

Důležitá je také spolupráce s výzkumnými ústavami a školami, jako je Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Česká zemědělská univerzita v Praze, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitře, VÚRV Ruzyně, VUZT Kroměříž, VUPT Troubelo, VÚRV Piešťany a další.

4.2.5 Konkurence

Na trhu se zemědělskou a komunální technikou působí řada konkurenčních firem, které více, či méně konkurují společnosti P & L, spol. s r.o. Jak už bylo zmíněno, na trhu se zemědělskou technikou se v České republice nachází přes 200 subjektů.

Konkurence společnosti je dvojího typu. Prvním typem je konkurence v technologiích. Firmy nabízejí produkty, které dodávají různí výrobci, to znamená, že konkurence spočívá ve značce produktů. Druhý typ konkurence je konkurence ve stejných značkách, to znamená, že firmy nabízejí zboží stejných výrobců, ale konkurují si cenou, poskytovanými službami, servisem.

Z důvodu vysoké konkurence, uvádím jen 15 největších konkurentů firmy P & L:

Agrotec a.s., Kverneland Group, MoreauAgri, s r.o., SOME, Strom Praha a.s., Pöttinger, Agrall, s r. o., Lemken, Krone, Manatech CZ, s r.o., Cime, Lukrom, spol. s r.o., Unicom Agro, Unimarco, a.s., Agri CS, RCG Agromex, spol s r.o.

Konkurenti byli definováni po neformálním rozhovoru s managementem společnosti, kteří také definovali 4 největší konkurenty společnosti P & L, u kterých byla provedena srovnávací analýza.

Tab. 3. Srovnávací analýza konkurenčních podniků [vlastní zpracování]

Faktor	P & L, spol. s r.o.	Agrotec	Strom Praha	Moreau Agri	Lukrom
<i>Kvalita produktu</i>	7	6	9	5	7
<i>Šířka sortimentu</i>	8	5	9	6	7
<i>Úroveň zaměstnanců</i>	9	3	7	5	6
<i>Propagace</i>	7	7	10	7	6
<i>Distribuční cesty</i>	4	9	9	6	3
<i>Cenová úroveň</i>	7	8	4	7	6
<i>Image podniku</i>	8	5	9	6	8
<i>Poskytované služby</i>	6	8	5	4	8
Suma	56	51	62	46	51

Se srovnávací analýzy plyne, že největší konkurenci pro firmu P & L představuje Strom Praha a.s., která má výborný image, kvalitní a široký sortiment doprovázený perfektní propagací a distribučními cestami.

Kvalita produktu – analýzou tohoto faktoru vyplynulo, že firma P & L spolu s firmou Lukrom je na druhém místě, přičemž na prvním místě se umístila firma Strom Praha, která dosáhla nejlepší kvality nabízených produktů, ale jejich ceny jsou tímto faktorem hodně zatíženy.

Šířka sortimentu - firma P & L se umístila na druhém místě, lépe se opět umístila jen firma Strom Praha. Pro firmu P & L to představuje její silnou stránku.

Úroveň zaměstnanců – je největší konkurenční výhodou firmy P & L, firma se zde umístila na prvním místě. Nejhorší hodnocení má firma Agrotec, a.s., hlavně kvůli neochotě jejich zaměstnanců.

Propagace - tento faktor je nejlepší opět u firmy Strom Praha, jelikož propagaci přikládá obrovský význam a v tomto směru podporovaná i svými dodavateli. Ostatní konkurenti obsadili podobnou pozici, jak firma P & L, protože k propagaci používají stejné nástroje neodlišující se od konkurence.

Distribuční cesty – představují slabou stránku firmy P & L, horší umístění získal jen Lukrom. Nejlepší postavení zde mají Strom Praha a Lukrom, kteří mají vybudovanou rozsáhlou distribuční síť, která pokrývá kompletně celé území ČR.

Cenová úroveň – nejlevnější produkty nabízí firma Agrotec a.s., která je leadrem na trhu se zemědělskou technikou na českém trhu. Jelikož nakupují ve velkém množství, poskytují jim dodavatelé množstevní slevy.

Image podniku – představuje silnou stránku pro Strom Praha, P & L, spol. s r.o., Lukrom, hlavně kvůli jejich osobnímu přístupu, spolehlivosti a důvěře.

Poskytované služby – největší obsah v poskytování služeb má firma Agrotec, hlavně kvůli jejímu vstupu do holdingu s Agrofertem

Portrův model pěti konkurenčních sil

1. Noví konkurenti

Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví je podprůměrná. Neexistují žádné výrazné bariéry vstupu nebo výstupu z odvětví, ale tento trh je z velké části považován za neatraktivní, hlavně z důvodu nejistých výnosů a jejich častých výkyvů.

2. Dodavatelé

Společnost P & L má řadu dodavatelů, kde si může vybrat od koho techniku nakoupit. Není závislá na žádném z dodavatelů, ale jejich spolupráce si váží a snaží se udržovat dobré obchodní vztahy.

3. Kupující

Společnost má několik významných zákazníků, kteří by mohli svým přechodem ke konkurenci způsobit podniku značnou ztrátu. Jelikož jsou tito zákazníci jednotlivci, nepředstavují pro firmu velké ohrožení.

4. Substituty

Hrozba substitutů je na trhu se zemědělskou a komunální technikou podprůměrná. Většina strojů nemá blízké substituty, mohli by být nahrazeny zvířaty a různými pomůckami, ale v současnosti s rozvojem techniky je tato možnost nepravděpodobná.

5. Konkurenční boj

Konkurenční boj mezi existujícími konkurenty na trhu se zemědělskou a komunální technikou je nadprůměrný. Existuje velké množství konkurentů v odvětví, co představuje pro společnost velkou hrozbu. Dá se jí však bránit neustálým technologickým rozvojem, doprovodnými službami zákazníkům, kvalitní propagací a v neposlední řadě kvalitním servisem.

4.3 Analýza makroprostředí

4.3.1 Ekonomické prostředí

Česká republika byla ve 4. čtvrtletí 2008 naplno zasažena světovou ekonomickou krizí a vstoupila do recese.

Propad pokračoval také v 1. čtvrtletí 2009, sezónně očištěný reálný HDP se za tato dvě čtvrtletí snížil o 5,0 % (proti 6,0 % podle říjnových dat ČSÚ). K obratu došlo ve 2. čtvrtletí 2009, kdy sezónně očištěný HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,2 % (proti 0,1 %). Ve 3. čtvrtletí 2009 se růst zrychlil na 0,8 % (proti 0,4 %).

Na počátku roku 2010 by se měl projevit vliv stabilizačních opatření jednorázovým mezičtvrtletním poklesem o 0,2 %.

Zlepšené vnější podmínky by měly postupně kompenzovat restriktivní dopady stabilizačních opatření. Hlavním růstovým faktorem by se měl stát příspěvek zahraničního obchodu místo dosavadní spotřeby domácností a výdajů vládních institucí.

Predikce růstu HDP pro rok 2010 činí 1,3 % (proti 0,3 %). V roce 2011 by mělo dojít k mírnému zrychlení na 2,6 %.

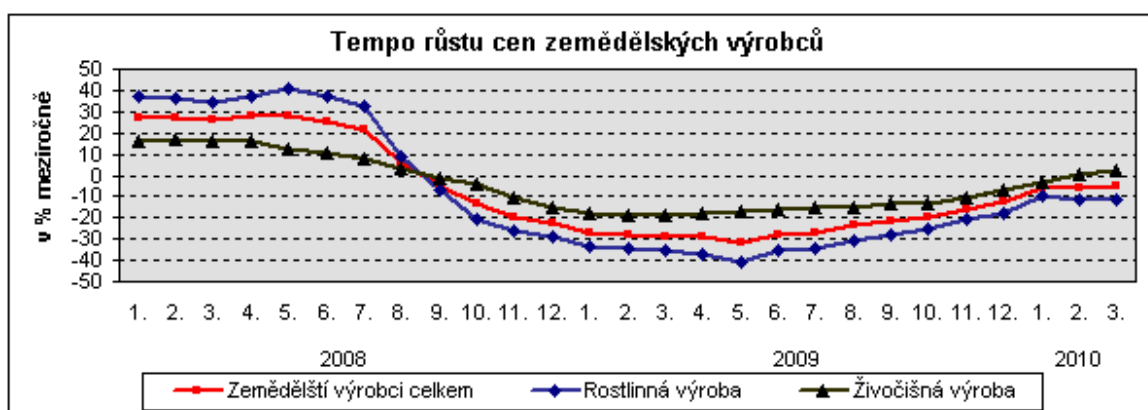
Tab. 4. Makroekonomické ukazatele [30]

Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %	Datum zveřejnění
Hrubý domácí produkt	4. čtvrtletí 2009	-3,1	11.03.2010
Index spotřebitelských cen	březen 2010	0,7	09.04.2010
Míra inflace	březen 2010	0,7	09.04.2010
Průmyslová výroba	únor 2010	7,0	09.04.2010
Stavební výroba	únor 2010	-23,6	09.04.2010
Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 45, 47)	únor 2010	-2,1	06.04.2010
Průměrná mzda:		5,2	
nominální	4. čtvrtletí 2009		09.03.2010
reálná		4,8	
Indexy cen výrobců:			
zemědělských		-4,9	
průmyslových		-0,8	
stavebních	prací březen 2010	0,2	15.04.2010
tržních služeb		-1,9	
Zahraniční obchod:		7,9	
dovoz	únor 2010		06.04.2010
vývoz		11,0	
Indexy cen vývozu a dovozu:			
dovoz	únor 2010	-6,7	15.04.2010
vývoz		-8,7	
Míra nezaměstnanosti *	k 31.03.2010	9,7*	09.04.2010

*) hodnota ukazatele v % (nejde o růst či pokles) - podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle

Vývoj indexů cen zemědělských výrobců v 1. čtvrtletí 2010.

Ceny zemědělských výrobců v 1. čtvrtletí 2010 oproti 4. čtvrtletí 2009 vzrostly o 5,3 %. Ceny rostlinných výrobků se zvýšily o 7,5 %, živočišných o 3,0 %. Ceny obilovin byly vyšší o 3,6 %, brambor o 7,5 %, olejin o 8,2 %, ovoce o 21,9 % a zeleniny o 36,5 %. Ve skupině živočišných výrobků byly vyšší ceny skotu o 1,3 %, vajec o 3,8 % a mléka o 11,2 %. Ceny prasat klesly o 5,9 % a drůbeže o 1,5 %. Ceny zemědělských výrobců byly v 1. čtvrtletí 2010 meziročně nižší o 5,5 % (ve 4. čtvrtletí o 16,2 %).



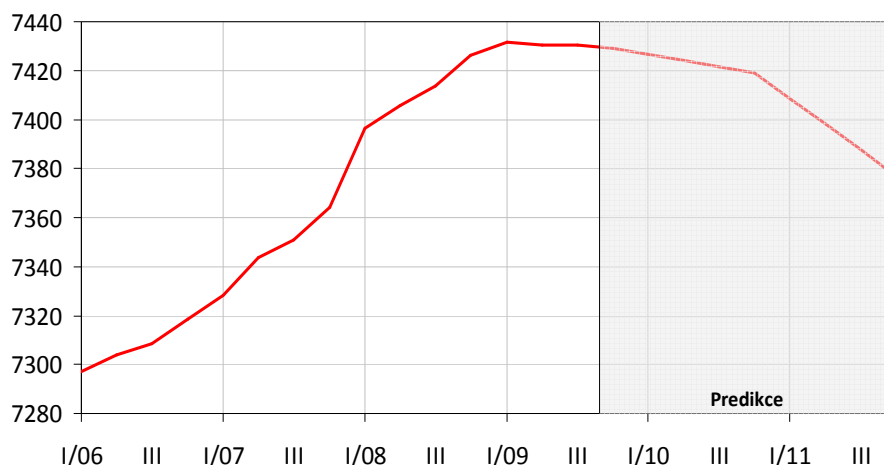
Obr. 9. Tempo růstu cen zemědělských produktů [32]

4.3.2 Demografické prostředí

Podle předběžných údajů za 1. pololetí 2009 zůstal zachován dynamický meziroční růst počtu obyvatel ČR o 0,6 %.

Kladné saldo migrace se v 1. pololetí udrželo na vysoké úrovni 18 tis. osob a představovalo nejvýznamnější faktor nárůstu populace, byť se jeho intenzita v porovnání s rokem 2008 snížila.

Přirozený přírůstek populace dosáhl 4 tis. osob, což je o 2 tis. méně proti stejnému období roku 2008. Všeobecně lze konstatovat, že česká populace má z ekonomického pohledu stále velmi příznivou strukturu s vysokým podílem obyvatel v produktivním věku (15 až 64 let), který však zřejmě dosáhl svého maxima na přelomu let 2008 a 2009. V níže uvedeném grafu jsou znázorněny čtvrtletní průměry v tisících.



Obr. 10. Graf počet obyvatel ČR ve věku 15 – 64 let

I podle předpokladů vysoké varianty projekce je nadále možné očekávat nižší imigraci, a tedy i mírné zhoršení demografické struktury. Tento jev by měl být podpořen i snížením poptávky po zahraniční pracovní síle vlivem nižší ekonomické aktivity.

Stagnace či následný mírný pokles počtu obyvatel v produktivním věku by však podle propočtů měly být více než kompenzovány efekty v rámci věkové struktury pracovní síly, kdy se zvyšují strukturální podíly věkových skupin s vysokou či narůstající participací. To by mělo být podpořeno uzákoněným prodlužováním věku odchodu do důchodu.

Na druhé straně projekce potvrzuje postupující proces stárnutí obyvatelstva. V roce 2007 byl poprvé v české historii počet lidí mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 60 let a více. V budoucnosti počet i podíl seniorů v populaci dále poroste v důsledku demografické struktury a dalšího prodlužování střední délky života. Strukturální podíl obyvatel starších 65 let na celkové populaci, který na počátku roku 2009 dosahoval necelých 15 %, by se měl do počátku roku 2020 zvýšit na téměř 20 %. [29]

4.3.3 Politická situace

Sféra zemědělství patří mezi vůbec nejvíce legislativně regulované oblasti a politiky EU, což vyvolává u podnikatelských subjektů dodatečné požadavky na znalosti relevantních právních předpisů. Vedle běžných oblastí jako je obchodní právo a pracovní právo se jedná např. o širokou problematiku ochrany životního prostředí, hnojiv, ochranných přípravků rostlin, zákonných pravidel na jakost rostlinných a živočišných produktů.

V oblasti komunální techniky je to především změna subjektu odpovědnosti podle zákona o pozemních komunikacích. Dne 16. dubna 2009 nabyl účinnosti zákon č. 97/2009 Sb. („novela“), jenž reflektuje stěžejní právní zásadu, že především vlastník je osobou, která nese odpovědnost za své vlastnictví. Napříště to budou právě vlastníci přilehlých chodníků a nikoliv majitelé nemovitostí hraničících v zastavěném území obce se silnicí nebo místní komunikací, kdo budou podle ust. § 27 zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů („zákon“), odpovědni za škody vzniklé uživatelům v důsledku závad ve schůdnosti chodníků.

Významným politickým zásahem do zemědělství jsou dotace. Dotační zdroje lze v České republice (ČR) rozdělit na dvě základní skupiny podle zdroje finančních prostředků. Po vstupu ČR do Evropské unie (EU) jsou zemědělcům nabízeny evropské dotační programy (většinou částečně kofinancované ze státního rozpočtu ČR), které jsou vhodně doplněny národními dotačními programy (plně hrazeny ze státního rozpočtu ČR). Evropské dotační programy spolu s národními doplňkovými platbami administruje a vyplácí Státní zemědělský intervenční fond.

Mezi základní dotační nástroje v ČR patří:

Přímé platby

Přímé platby zahrnují jednotnou platbu na plochu, oddělenou platbu za cukr a rajčata a národní doplňkové platby (Top Up) sloužící k dorovnání jednotné platby na plochu na úroveň starých členských států EU.

Program rozvoje venkova ČR na období 2007 až 2013

Program rozvoje venkova je evropským zdrojem finančních prostředků kofinancovaných částečně ČR. Podpory jsou svým charakterem buď investiční (zejména osa I, III a IV) nebo plošné (osa II s výjimkou řešení lesních kalamit a podpory funkcí lesa). ***Dotace v rámci***

Společné organizace trhu

Z hlediska podpor poskytovaných v rámci společných organizací trhu jsou zde prezentovány pouze podpory organizovanosti producentů v rámci komodity ovoce a zelenina a dále podpory směřované do komodity víno. Jedná se o podpory evropské s částečným kofinancováním ze státního rozpočtu ČR.

Národní dotace

Po vstupu do EU lze národní dotace hrazené čistě ze státního rozpočtu ČR administrované Ministerstvem zemědělství ČR rozdělit do třech základních směrů - podpory různého charakteru vyhlášené formou Zásad, které každoročně schvaluje ministr zemědělství, podpory směřující do lesního hospodářství a podpory směřující do vodního hospodářství.

Podpůrný garanční a lesnický fond

Hlavní činností tohoto fondu je poskytování podpor ve formě dotaci úroků a garancí části jejich jistiny úvěrů na ekonomicky návratné podnikatelské záměry, a to v rámci programu Zemědělec a programu Půda. Zdrojem finančních prostředků je státní rozpočet ČR. Podpora se poskytuje pouze na investice, které nejsou považovány za přijatelné výdaje v rámci Programu rozvoje venkova.

4.3.4 Kulturní a sociální

Zemědělství patří v české ekonomice k odvětvím s vyšším věkovým průměrem a dlouhodobě trpí úbytkem zájmu ze strany mladých lidí. Podíl pracovníků do 30 let se snížil na polovinu, naopak podíl pracovníků starších 60 let se za posledních 10 let o polovinu zvýšil. Více než dvě pětiny pracovníků jsou starší 50 let. Zemědělství je vnímáno jako odvětví s relativně nižší perspektivou uplatnění - celková zaměstnanost v něm do roku 2020 poklesne přibližně o jednu čtvrtinu v porovnání s rokem 2008 a podíl odvětví na celkové zaměstnanosti v ekonomice dosáhne 2,45 %. To přibližně odpovídá současnému podílu tohoto odvětví na celkové zaměstnanosti ve vyspělých západoevropských zemích.

Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že díky věkovému průměru odvětví bude značná část tohoto poklesu vstřebána přirozenými odchody, kdy místa uvolněná staršími pracovníky již nebudou obsazována. I v zemědělství se však nedostává určitých typů profesí a v příštích letech se v odvětví bude měnit kvalifikační struktura. Nové trendy podpoří poptávku po pracovnících s vyšší či širší kvalifikací. Očekává se další posun v automatizaci odvětví. Další rozvoj se očekává od ekofarem a rozšiřování agroturistiky. Budoucí výrazný pokles zaměstnanosti v zemědělství tyto moderní trendy neovlivní, poptávku po pracovnících s úplným středoškolským a vysokoškolským vzděláním však zvýší.

4.3.5 Technologické prostředí

Způsob práce v zemědělství se neustále mění. Zemědělská mechanizace patří mezi ty prvky výroby, které v rozhodující míře ovlivňuje její efektivnost. Uplatňování a používání nejnovějších technologií pomáhá zvýšit produktivitu a výnosy. Moderní technika, která je výsledkem velké akcelerace technického rozvoje, nepřináší automaticky zisk. Právě proto je velice důležité, aby pokroky v technice byli doprovázeni pokroky v řízení a organizace práce, jako i bezpečnosti práce. V opačném případě technický pokrok nebude přinášet ekonomickou efektivnost a zisk pro své uživatele.

4.3.6 Přírodní faktory

Zemědělství a životní prostředí jsou spolu neoddelitelně provázány. Zemědělská hospodářství bývají označována jako „polopřirozené ekosystémy“. Na jedné straně má zemědělství produkční funkci a to v závislosti na přírodních zdrojích a jejich kvalitě. Na straně druhé zemědělství je historicky nedílnou součástí krajiny, spoluvytváří její ráz a přispívá k vytváření biologické diversity.

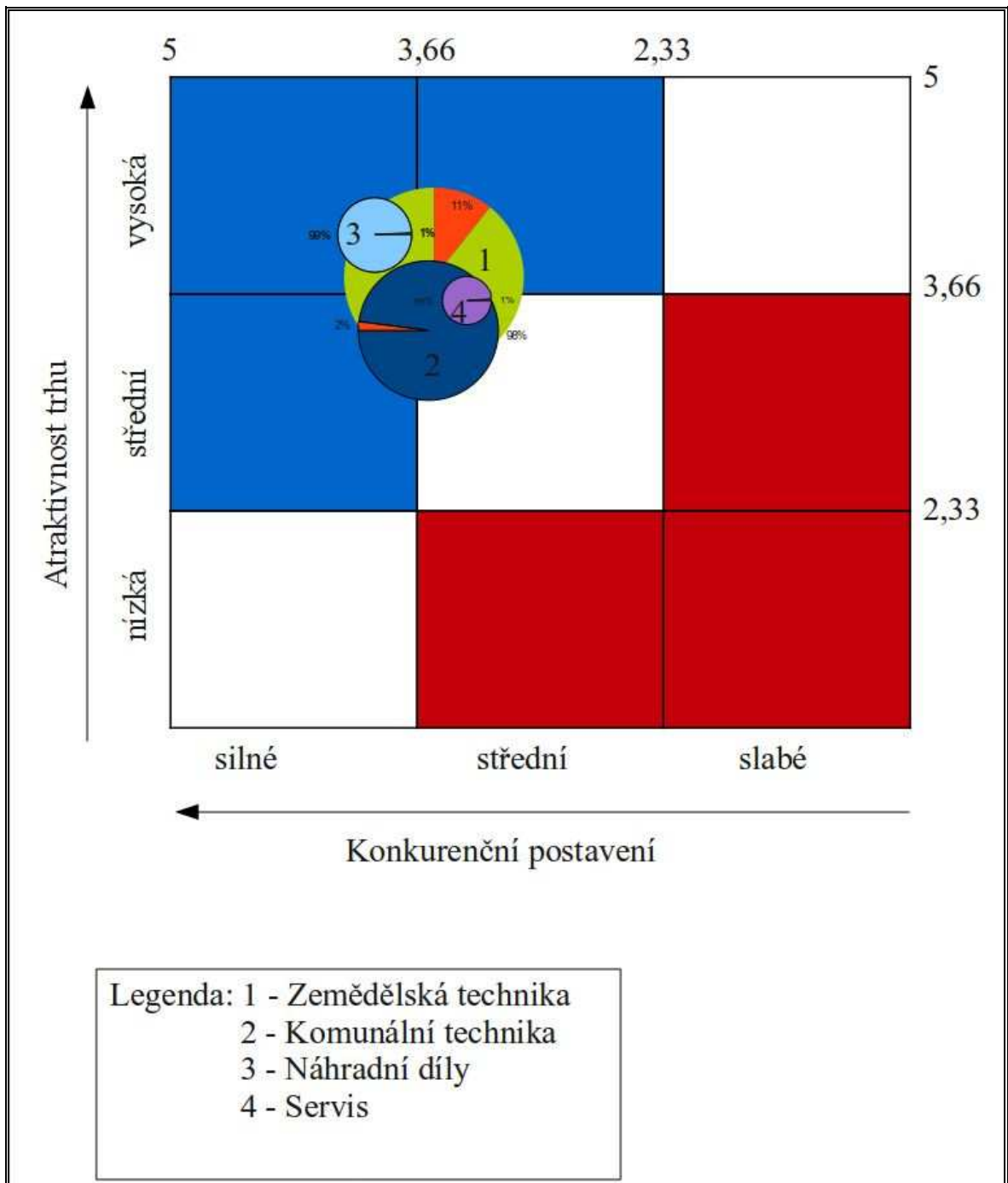
Orná půda byla v minulosti kvůli používání větší a větší mechanizace scelována do velkých půdních celků a obhospodařována bez ohledu na sklonitost a svažítost pozemků. Způsob pěstování plodin (monokultury) a obdělávání půdy (orba po směru svahu, dlouhé svahy) nerespektoval zásady protierozní ochrany. Kvůli snižování úrodnosti půd bylo do půdy dodáváno velké množství průmyslových hnojiv, které nemohly pěstované plodiny využít. Tyto látky pak byly spolu s půdními částicemi transportovány do vodních toků a nádrží tam způsobovaly a stále způsobují eutrofizaci vody.

Ochrana vody, půdy a krajiny, péče o životní prostředí a dopady klimatické změny, využívání obnovitelných zdrojů energií či ekologické postupy v hospodaření jsou současné výzvy zemědělství.

4.4 GE analýza společnosti P & L, spol. s r.o.

Firma prodává velké množství produktů. Proto byly jako jednotlivé jednotky SPJ vymezené č. konkrétní produktové skupiny: Zemědělská technika, komunální technika, náhradní díly a servis. Z analýzy vyplynulo, že společnost je se svým portfoliem silná. Strategii zvýšení tržního podílu silnou finanční podporou je potřebné u zemědělských strojů náhradních

dílů. Strategii, která hledá způsoby, jak podpořit SPJ s atraktivním programem by měla být využita u komunální techniky a poskytovaného servisu.



Obr. 11. Matice GE pro firmu P & L, spol. s r.o. [vlastní zpracování]

4.5 SWOT analýza

4.5.1 Silné stránky

- dlouholeté zkušenosti s prodejem zemědělské techniky
- servis - komplexnost služeb
- kvalifikovaní a loajální zaměstnanci
- image firmy a dlouholetá historie
- moderní technologické vybavení
- velké skladové kapacity
- široký sortiment strojů a náhradních dílů
- kvalita nabízených produktů

4.5.2 Slabé stránky

- absence marketingového oddělení
- internetové stránky - průměrné zpracované a jejich neaktualizování
- nedostatečná komunikace a udržování kontaktu se zákazníky
- získávání informací – nejsou získávány informace o trhu, zákaznících, apod.
- vnitrofiremní komunikace – informace jsou předávány pozdě, chybí zpětná vazba
- vysoké pořizovací náklady
- neefektivnost propagace
- distribuční cesty
- značná zadluženost
- motivace zaměstnanců

4.5.3 Příležitosti

- dotační politika

- rozvoj zemědělských technologií a techniky - neustále přichází na trh nové technologie, materiály
- expanze na ostatní trhy EU, ale i východní Evropy
- zvýšení využití agrobazaru

4.5.4 Ohrožení

- velká konkurence v odvětví
- přetrvávající světová ekonomická krize
- klimatické podmínky
- nedostatek prostředků na prezentaci společnosti
- změna v dotační politice
- nízký zájem o práci v zemědělství hlavně ze strany mladých lidí
- legislativa

5 PROJEKT

Cílem této diplomové práce je návrh marketingového plánu společnosti P & L, spol. s r.o. pro rok 2010. Návrh marketingového plánu bude zpracován na základě poznatků, které byli získány prostřednictvím provedené situační analýzy. Kroky, které budou následovat je definování marketingových cílů, které jsou v rámci cíle strategického, navržení strategie a jednotlivých akčních plánu, vytvoření rozpočtu, určení časového rozdělení a osob zodpovědných za realizaci plánu a způsob kontroly. Na závěr bude zhodnocena efektivnost projektu.

5.1 Marketingové cíle

Marketingové cíle musí korespondovat s cílem strategickým.

Dlouhodobým strategickým cílem společnosti P & L, spol. s r. o. je maximalizace zisku, což představovalo i účel založení této společnosti.

Strategický cíl:

- *Do roku 2012 zvýšit objem tržeb o 15% v prodeji zemědělské a komunální techniky.*

Aby byl splněn tento cíl, musí být splněny kombinace jednotlivých marketingových cílů.

Marketingové cíle:

- Získat nové zákazníky
- Zvýšit prodej komunálních a zemědělských strojů
- Rozšířit a zintenzívnit propagační aktivity

Firma by se měla zaměřit na geografický segment jižních Čech, které zatím nepokrývá svými středisky, ale taky na území, kde je v prodeji silná - Morava, Vysočina a východní Čechy. Zaměřit se na cílovou skupinu zákazníků, kterou představují stávající i noví potenciální zákazníci, jako jsou zemědělská družstva, soukromý rolníci, technické služby měst a obcí.

5.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie určuje směr postupu vedoucích ke splnění cílů. Strategie se vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým částím marketingového mixu. Velkou slabi-

nou společnosti P & L, spol. s r.o. je právě neefektivní propagace, což je způsobeno hlavně neexistencí marketingového oddělení a propagace není uskutečňována pravidelně a nemá řád.

Z tohoto důvodu bych jako první doporučila zřídit marketingové oddělení, které by v rámci organizační společnosti spadalo pod generálního ředitele. Toto oddělení bude zodpovědné za marketingovou politiku firmy P & L, spol. s r.o. Tento krok přímo nespadá do marketingové strategie, ale tvoří podstatu pro oblast marketingového plánování.

Pro dosažení cílů marketingového plánu firmy jsem zvolila strategii tahu, což znamená, že firma zaútočí na své stávající i potenciální zákazníky. Taktiku představují konkrétní úkoly, které marketingový plán obsahuje. Například účast na veletrzích, výstavách, dny otevřených dveří, akční nabídka strojů, letáky, brožury, katalogy, předváděcí akce, elektronické 3 – D prezentace.

V další části diplomové práce charakterizují prvky marketingového mixu a jednotlivých strategií těchto prvků.

5.2.1 Produkt

Firma se zabývá prodejem zemědělské a komunální techniky, náhradních dílů k této technice a jejich servisem. Trh s touto technikou je široký a neustále v rozvoji. Důležitá je hlavně kvalita produktů, které je potřeba věnovat náležitou pozornost. U odběratelů se uplatní lépe kvalitnější stroje, protože nákup těchto strojů má dlouhodobý charakter. Proto by firma měla kontrolovat jakost prodáváných strojů a vyhýbat se nekvalitní technice.

Důležitou součástí je také šířka sortimentu, kterou společnost v současnosti disponuje, nesmí však zapomínat na neustálý technologický rozvoj a své portfolio obměňovat nejnovější a kvalitnější technikou. Různorodost strojů uspokojí potřeby zákazníků, kteří mají zájem o více strojů a stejně tak zákazníka, který má zájem právě o druh stroje, který firma nabízí. Změna nabídky prodáváných strojů by pro firmu neměla znamenat žádnou velkou investici, protože prodávají již hotové výrobky.

Je důležité zákazníkovi nabídnout takovou techniku, která vyhovuje jeho požadavkům. Také je vhodné zaměřit pozornost na doplnění těchto požadavků doporučením další techniky, která by se mohla stát ještě větším přínosem pro zákazníka.

5.2.2 Cena

Kalkulace ceny je závislá na nákladech spojených s pořízením produktů. Firma má zřízené ceníky prodávaných strojů, kterými se řídí. I když se firma přizpůsobuje i nabídkám konkurence, nestanovuje ceny podle jejich úrovně. Ceny společnosti P & L jsou spíše vyšší, ale firma si je vědoma svého dlouholetého působení na trhu a vždy prodávala spíše dražší stroje s velkým důrazem na kvalitu stroje.

Dalším faktorem ovlivňujícím ceny jsou služby, které společnost P & L nabízí svým zákazníkům.

Firma je schopna poskytnout komplexní servis od proškolení zákazníka až po uvedení stroje do provozu a poskytnout poprodejní servis, což představuje velkou konkurenční výhodu a tím i možnost firmy prodávat za vyšší ceny.

Firma svým zákazníkům také nabízí odkup starého stroje do agrobazaru a o tuto cenu mu ponížít cenu nového stroje, záleží jen na zákazníkovi, jestli tuto možnost využije. Další výhodou pro zákazníka je nákup staršího stroje z agrobazaru.

Zákazník má také možnost pořídit si stroj od firmy prostřednictvím leasingu, kdy firmě splácí nájemné za určité období, kdy stroj využívá.

Pokud zákazník nedisponuje hotovostí ke koupi stroje, firma mu nabízí zprostředkování úvěru na tento nákup.

Společnost poskytuje svým zákazníkům slevy vybraných strojů, hlavně v období sezóny se nabídka slev zvětšuje.

Cílem cenové politiky firmy P & L, spol. s r.o. je přesvědčit zákazníka, že vyšší ceny představují nejen kvalitu produktu, ale i komplexnost služeb. Proto bych firmě doporučovala jít směrem, kterým v současnosti jde, s důrazem nejen na kvalitu strojů, ale taky personálu, který produkty firmy nabízí.

5.2.3 Distribuce

I když firma P & L je vlastně prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem, její vlastní distribuční cesty bych charakterizovala jako přímou a nepřímou distribuční cestu.

Přímou distribuční cestu pro společnost P & L představují obchodně servisní střediska společnosti a její zaměstnanci, kteří nabízejí zboží přímo zákazníkovi.

Přímá distribuční cesta, kterou firma využívá je tvořena:

Firma P & L, spol. s r.o → zákazník.

Další distribuční cestou společnosti je nepřímá distribuční cesta jednoúrovňová. O jednoúrovňové prodejní cestě hovoříme tehdy, vstupuje-li mezi prodejce a spotřebitele maloobchod:

Firma P & L, spol. s r.o → obchodní společnost → zákazník.

Fyzické distribuce probíhá buď osobním převzetím zákazníka, který si vyzvedne stroj přímo ve firmě, nebo mu ho firma sama dopraví.

Co se týká distribuce, doporučila bych společnosti spíše zaměřit pozornost na cestu přímou, kterou firma i doposud využívala častěji a je tak blíže svým zákazníkům. Další výhodou této distribuce je, že firma nemusí poskytovat obchodní marži obchodnímu společností a ušetří tak na nákladech. U přímé distribuce je také důležité, že může zákazníkovi nabídnout nejen prodej stroje, ale taky servis, který je určitě důležitou součástí distribuce. Firma dosahuje své největší úspěchy ve výši prodeje na území, které pokrývá svými obchodně servisními středisky, proto bych doporučila rozvíjet své obchodně servisní střediska a tím být blíže zákazníkům, kteří rozhodně oceňují služby poskytované společností.

5.2.4 Propagace

Propagace je ve firmě P & L, spol. s r.o. slabou stránkou společnosti. Firma se sice snaží využívat prvky marketingového mixu, ale s malým důrazem na oslovení svých stávajících i potenciálních zákazníků. Návštěvy svých stávajících zákazníků probíhají jednou ročně, někdy i po delší době, rozhodnutí záleží na obchodních zástupcích společnosti. Chybí tady motivace zaměstnanců k propagaci firmy a taky odborné školení zaměstnanců nejen ohledně nabízeného zboží, ale taky jak zboží prodávat a přesvědčit zákazníka o nabídce, která mu přinese očekávaný užitek.

Společnost P & L si uvědomuje důležitost marketingové komunikace, protože nabízet kvalitní techniku je nedostačující. Je potřebné ji atraktivně zpřístupnit stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Pro dosažení stanovených cílů je potřebné udělat:

- Zvýšit propagaci zemědělské a komunální techniky ve vhodných médiích

- Vyzdvihnout kvalitu nabízených strojů na veletrzích, výstavách, akcích
- Oslovit potenciální zákazníky se svou nabídkou
- Motivovat své zaměstnance pro získání nových a udržení stávajících zákazníků

Reklama

Jedinou formou reklamy společnosti P & L, spol. s r.o. jsou jejich servisní auta s logem společnosti a logem některých výrobců a kontaktními údaji o společnosti.

Jelikož firma P & L, spol. s r.o. působí na trhu se zemědělskou a komunální technikou, který je velmi specifický, není tady vhodná masová kampaň v televizi, rádiu, nebo v denním tisku.

Vhodným médiem jsou odborné časopisy, jako je Zemědělec, Agrární obzor, nebo Farmář, kde má firma možnost umístit tištěnou reklamu na své produkty. Tato reklama by měla probíhat v pravidelných intervalech, samozřejmě taky vždy při novince, kterou přivádí na trh, aby se tak dostala do povědomí čtenářů (potenciálních zákazníků) a zaujala jejich pozornost.

Internet – je médium, které tvoří virtuální prostředí prodeje. V dnešní době je toto médium využíváno pořád častěji, proto bych firmě doporučila zaměřit se důkladněji na toto prostředí. Doporučuji vylepšit domovskou internetovou stránku společnosti – udělat ji průhlednější, zmodernizovat a zatraktivnit, pravidelně aktualizovat nabídku nabízené techniky, umístit 3 - D vizualizace (výhoda oproti konkurenci), co dokáže který stroj, hlavně novinky na trhu, průběžně zveřejňovat aktuální akce a slevy při koupi stroje, odkazy na zveřejněné články o společnosti v periodikách. Také vytvořit elektronický katalog s nabízenými produkty, kde si zákazníci můžou prohlédnout aktuální nabídku veškeré nabízené techniky a náhradních dílů společně s cenami a technickými informacemi. Poté pravidelně vyhodnotit počet uživatelů, navštěvujících stránky.

Podpora prodeje

Jednou z forem podpory prodeje, kterou firma využívá představují propagační předměty, konkrétně se jedná o propisky, igelitové tašky, kšiltovky, trička a skleničky.

Podpora prodeje, které firma P & L, spol. s r.o. přikládá největší význam, jsou veletrhy a výstavy. Firma se aktivně účastní těchto veletrhů:

- TECHAGRO – mezinárodní veletrh zemědělské techniky, koná se jednou za dva roky, firma se aktivně účastní veletrhu od roku 1996.
- Země Živitelka – mezinárodní výstava v okruhu zemědělství, potravinářství, regionální rozvoj, energetika, životní prostředí, stavebnictví, spotřební zboží v Českých Budějovicích.
- AGROKOMPEX – mezinárodní potravinářský a zemědělský veletrh na Slovensku, konající se každoročně v Nitře.
- AGRO –TECH – výstava zemědělské techniky na Slovensku v Trenčíně

Další formou podpory prodeje jsou tzv. Polní dny, které se uskutečňují na polích podniků, které mají téměř všechnu techniku pořízenou od společnosti P & L. Zde je předváděna technika návštěvníkům - zákazníkům přímo v terénu a taky poskytované informace ze strany zaměstnanců podniku, kteří se stroji pracují.

Společnost P & L každoročně pořádá dny otevřených dveří ve svých střediscích, kde svým zákazníkům a široké veřejnosti představuje širokou paletu zemědělské a komunální techniky ze svého portfolia.

Doporučuji v těchto aktivitách pokračovat, jde o velkou působnost na zákazníky, kteří se pohybují na tomto trhu. Poskytují zákazníkům možnost dozvědět se firmě a nabízených produktech více, vidět jaké technologie se kde dají využít a firmě P & L, spol. s r.o. se přiblížit zákazníkovi.

Public relations

Cílem Public relations je získat důvěru zákazníka, udržet, nebo zdůraznit pozitivní image společnosti na veřejnosti.

Firma pravidelně zveřejňuje odborné články a poskytuje rozhovory pro odborné časopisy.

Také využívá možnost sponzorské činnosti různých sportovních klubů v okolí svých středisek, také sponzoring kulturních a společenských akcí. Firma P & L, spol. s r.o. se také podílela na realizaci projektu "sociální automobil" Renault Kangoo, který byl slavnostně předán Oblastní charitě Uherský Brod.

Společnost P & L taky každoročně rozesílá svým zákazníkům novoroční přání, které malují handicapovaní lidi z ČR.

Tímto společnost zvyšuje svou prestiž na veřejnosti, což pro firmu určitě znamená přínos hlavně v oblasti většího povědomí o firmě. Doporučuji účastnit se i nadále těchto akcí a tímto zabezpečovat výborný image podniku.

Osobní prodej

Osobní prodej je elementárním nástrojem propagace společnosti. Tento nástroj je využíván obchodními zástupci firmy, kteří se přímo setkávají se zákazníky společnosti a jsou posledním článkem při tvorbě obchodní zakázky. Proto je při jejich výběru důležité zaměřit se na jejich komunikační, vyjednávací schopnosti a vystupování.

Tento způsob propagace bych pro firmu doporučila jako nejvhodnější, protože jde o trh, který je specifický a kde je prezentace náročná. Obchodní zástupci při návštěvě zákazníka mohou podrobně vysvětlit principy technologií a možnosti jednotlivých strojů. Tady bych doporučila dbát na systematické proškolení obchodních zástupců, což se týká produktů i prodejních technik. Dalším doporučením je vytvořit elektronické 3-D prezentace nabízených strojů a využití těchto strojů v moderních technologiích a různých podmínkách terénu. Výhody těchto strojů je možné předvést na audiovizuálních pomůckách obchodních zástupců. Tyto pomůcky přispějí k lepší představě zákazníka o nabízených produktech a obchodním zástupcům pomůžou k dokonalejší prezentaci kvality a možností strojů. Povinností každého obchodního zástupce bude pravidelná návštěva stávajících i potenciálních zákazníků. Při těchto návštěvách budou nabízeny akční slevy jednotlivých produktů, nové technologie, stroje apod. Současně povinností obchodního zástupce bude získávat informace o zákazníkovi, jeho postoji ke koupi, výhradám a požadavkům, taky informace o konkurenci. Budou si vést evidenci zákazníků, které navštívili, co jim nabídli, prodali a za jakých podmínek. Veškeré informace budou předávány obchodnímu oddělení, které bude vyhodnocovat získané informace, aby mohlo docházet k neustále péči o zákazníky a případně navrhnout změny marketingové politiky k danému zákazníkovi.

Přímý marketing

Společnosti P & L doporučuji využít přímého marketingu rozesláním reklamních letáků s novinkami na trhu svým zákazníkům a oslovit své potenciální zákazníky prostřednictvím telemarketingu. Firmě doporučuji také vydání brožur a katalogů s nabízenými produkty, které jsem už vzpomínala u využití internetu, které budou poskytovat dostatečné množství informací zákazníkům o nabízených strojích.

5.3 Akční plány

5.3.1 Získání nových zákazníků

Firma si váží svých stávajících zákazníků a snaží si je udržet, což se jí zatím daří, někteří zákazníci mají i desetiletou historii ve spolupráci s P & L, spol. s r.o. Pokud chce ale firma směřovat dopředu a zvyšovat své tržby potřebuje ke stávajícím zákazníkům, které si nepřestává vážit a pečovat o ně, získávat i nové.

Získávání nových zákazníků se uskuteční prostřednictvím obchodního oddělení a obchodních zástupců. K získání nových zákazníků by firma měla získat další obchodní zástupce, kteří by propagovali její zboží. Důležitá je také motivace zaměstnanců, kterou může být jak finanční, tak nefinanční. V současné době bych firmě doporučila spíše motivaci nefinanční, vzhledem k zhoršené finanční situaci podniku. Prvním úkolem k získání nových zákazníků je proškolení svých obchodních zástupců jak po technologické, tak i prodejní stránce. Připravit pro ně letáky, brožury, nakoupit audiovizuální techniku a nechat zpracovat 3 – D vizualizace prodávajících strojů se zaměřením na nejnovější technologie. Tímto způsobem mohou obchodní zástupci přímo u zákazníka nastínit, jak stroj pracuje a co vše zvládne. Důležité je posílit řady obchodních zástupců o nové a samozřejmě se účastnit veletrhů, výstav a různých akcí.

Tab. 5 Akční plán I - Získání nových zákazníků [vlastní zpracování]

Konkrétní úkoly	Zodpovědná osoba	Období	Náklady (v Kč)
Proškolit stávající obchodní zástupce jak v technologické, tak v prodejní oblasti	Produkt manažer	1, 4, 7, 10/2010	20.000,-
Připravit letáky a brožury na oslovení zákazníků	Obchodní ředitel	1, 7/2010	30.000,-
Získat nové obchodní zástupce	Vedocí personálního oddělení	1/2010	0,-
Nakoupit audiovizuální techniku nechat zpracovat 3 – D vizualizace používaných technologií a techniky	Obchodní ředitel	3/2010	300.000,-
Účast na veletrzích a různých akcích	Generální i obchodní ředitel	Průběžně	3.000.000,-
Náklady celkem			3.350.000,-

5.3.2 Zvýšit prodej komunální a zemědělské techniky

Po hlubokém propadu tržeb v minulém roce, ovlivněným ekonomickou krizí, musí firma zapracovat na zvýšeném objemu prodeje strojů. Jelikož je trh se zemědělskou a komunální technikou v neustálém rozvoji, nabízí tak uživatelům neustále nové technologie k usnadnění práce a zaměřením na ekologickou výrobu a ochranu životního prostředí. Proto doporučuji provést průzkum trhu mezi zákazníky a zjistit, co pro ně představuje nejpřitažlivější nabídku. Poté připravit nabídku akčních strojů, na které bude nabízena sleva. Také vytvořit kupóny se slevou na další nákup, který zákazník obdrží při koupi stroje. Důležitá je prezentace strojů na polních dnech a dnech otevřených dveří.

Tab. 6 Akční plán II - Zvýšit prodej zemědělských, komunálních strojů [vlastní zpracování]

Konkrétní úkoly	Zodpovědná osoba	Období	Náklady (v Kč)
Provézt marketingový průzkum mezi zákazníky	Obchodní ředitel	1, 2, 6, 7/2010	20.000,-
Akční nabídky strojů	Generální i obchodní ředitel	2, 3, 8, 9/2010	100.000,-
Kupón - sleva na příští nákup	Obchodní ředitel	celoročně	10.000,-
Prezentace strojů na dnech otevřených dveří, polních dnech	Generální i obchodní ředitel	průběžně	200.000,-
Náklady celkem			330.000,-

5.3.3 Rozšířit a zintenzívnit propagační aktivity

Ve firmě P & L je kladen slabý důraz na intenzitu v propagačních aktivitách. Propagační aktivity slouží k přilákání zákazníků, je nutné se propagací zabývat, pokud nechceme, aby nám zákazníci přebrala konkurence. Důležitým úkolem je okamžitá aktualizace internetových stránek, zajistit elektronické katalogy na těchto stránkách a 3 – D vizualizace. Takto přilákat zákazníka se může stát velkou konkurenční výhodou, protože internet dnes představuje další prostředí, kde umístit své zboží k prodeji a k propagaci. Dalším doporučením je častější a pravidelná publikace odborných článků v časopisech, poskytování interview a zadávání tištěné reklamy do těchto časopisů. Navržení designu reklamních předmětů a rozslání letáku s novinkami na trhu je dalším úkolem k dosažení uvedeného cíle.

Tab. 7. Akční plán III - Rozšířit a zintenzívnit propagační aktivity [vlastní zpracování]

Konkrétní úkoly	Zodpovědná osoba	Období	Náklady (v Kč)
Aktualizace internetových stránek	Vedoucí oddělení IT	měsíčně	0,-
Zajistit elektronické katalogy na stránky, také 3 - D vizualizace současně prodávané techniky	Vedoucí oddělení IT	průběžně	80.000,-
Publikovat odborné články v časopisech	Obchodní ředitel	měsíčně	120.000,-
Poskytovat interview	Obchodní ředitel	průběžně	0,-
Graficky zpracovat a zadat tištěnou reklamu do odborných časopisů	Obchodní ředitel	měsíčně	250.000,-
Navrhnout design reklamních předmětů	Obchodní ředitel a produkt manažer	1, 2, 6, 7	40.000,-
Rozeslání letáků s novinkami	Obchodní ředitel	průběžně	20.000,-
Rozeslání vánočního přání	Obchodní ředitel	12/2010	5.000,-
Náklady celkem			515.000,-

5.4 Rozpočet

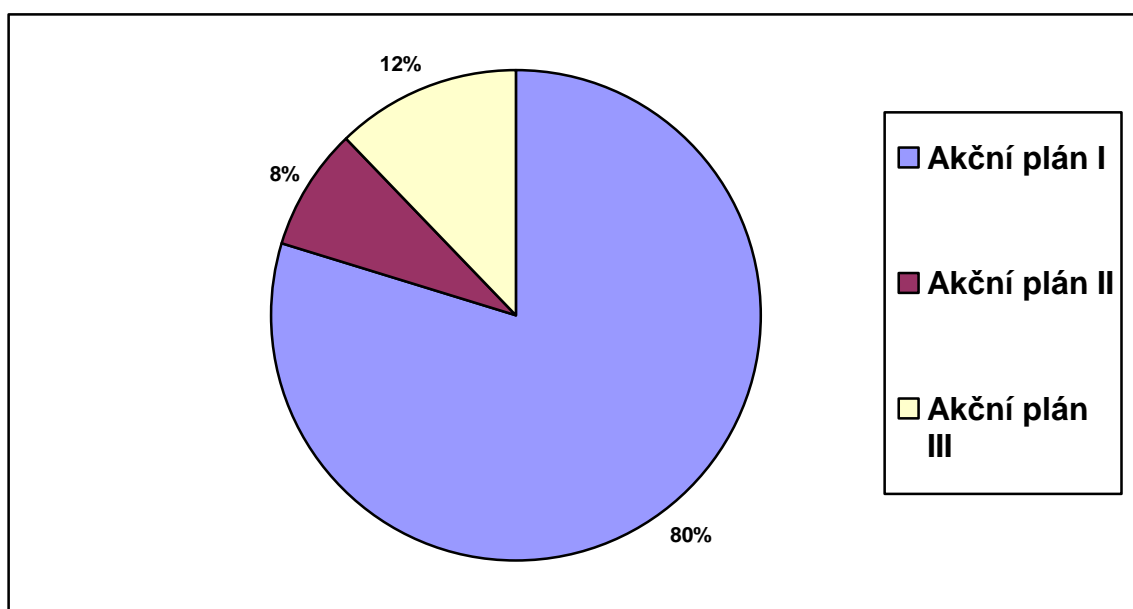
Rozpočet nákladů projektovaného marketingového plánu pro rok 2010 činí 5 000 000Kč. Tento rozpočet se ve firmě stanovuje na základě procentuálního podílů z celkových tržeb. V této částce jsou zahrnuty všechny aktivity spojené s marketingem.

Tab. 7. Rozpočet [vlastní zpracování]

Akční	Aktivita	Náklady v Kč
-------	----------	--------------

plán		
1.	Získání nových zákazníků	3.350.000,-
2.	Zvýšit prodej zemědělských a komunálních strojů	330.000,-
3.	Rozšířit a zintenzívnit propagační aktivity	515.000,-
Celkem		4.195.000,-

Náklady celkem tvoří 4.195.000Kč, z toho vyplývá, že vzniká rezerva na neočekávané marketingové náklady ve výši 805.000Kč.



Obr. 12. Náklady na projekt [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu jde vypořádat, že nejvyšší finanční částka bude věnována na aktivitu č. 1, což je získání nových zákazníků. Jestliže chce firma dosáhnout vyšších tržeb a dlouhodobě maximalizovat zisk, je potřeba prosazovat se dál a hledat nové možnosti a zákazníky.

5.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram je program pro realizaci akčních plánů. Tento časový harmonogram je určen pro marketingový plán pro rok 2010. Marketingové aktivity budou vrcholit na začátku a v polovině roku s ohledem na sezónnost prodáváných produktů, ale mnoho opatření

je celoročních. Akční plány určují zodpovědné osoby a období, kdy má být úkol proveden. Časové úseky ke specifickým konkrétním úkolům zachycuje následující harmonogram.

Tab. 8. Časový harmonogram [vlastní zpracování]

Akční plán	Konkrétní úkoly	2010											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Proškolení stávající obchodní zástupce jak v technologické, tak v prodejní oblasti	■			■			■			■		
	Připravit letáky a brožury na oslovení zákazníků	■					■						
	Získat nové obchodní zástupce	■											
	Nakoupit audiovizuální techniku nechat zpracovat 3 – D vizualizace používaných technologií a techniky			■									
	Účast na veletrzích a různých akcích	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.	Provézt marketingový průzkum mezi zákazníky	■	■				■	■					
	Akční nabídky strojů		■	■					■	■			
	Kupón - sleva na příští nákup	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Prezentace strojů na dnech otevřených dveří, polních dnech	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.	Aktualizace internetových stránek	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Zajistit elektronické katalogy na stránky, také 3 - D vizualizace současně prodávané techniky	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Publikovat odborné články v časopisech	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Poskytovat interview	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Graficky zpracovat a zadat tištěnou reklamu do odborných časopisů	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Navrhnout design reklamních předmětů	■	■				■	■					
	Rozeslání letáků s novinkami	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Rozeslání vánočního přání												■

5.5.1 Časová analýza

Cíl časové analýzy je určit rozložení časových lhůt a nalezení nejkratšího možného období uskutečnění projektu.

Časová analýza projektu je zpracována pomocí metody CPM (metoda kritické cesty). Je to deterministická metoda, protože jsou pevně určeny lhůty všech aktivit a neuvažuje se o jejich změně.

Časová analýza projektu je součástí marketingového plánu firmy P & L, spol. s r.o. Jestliže některá činnost nebude provedena podle časového harmonogramu, je ji možné vykonat v jiném termínu, nebo pozměnit dle možností společnosti. Je nezbytné plán akcí plnit dle řádu, v případě nutnosti operativně pozměnit.

Změny časového harmonogramu realizuje obchodní ředitel, který veškeré změny předkládá na poradách s vedením firmy.

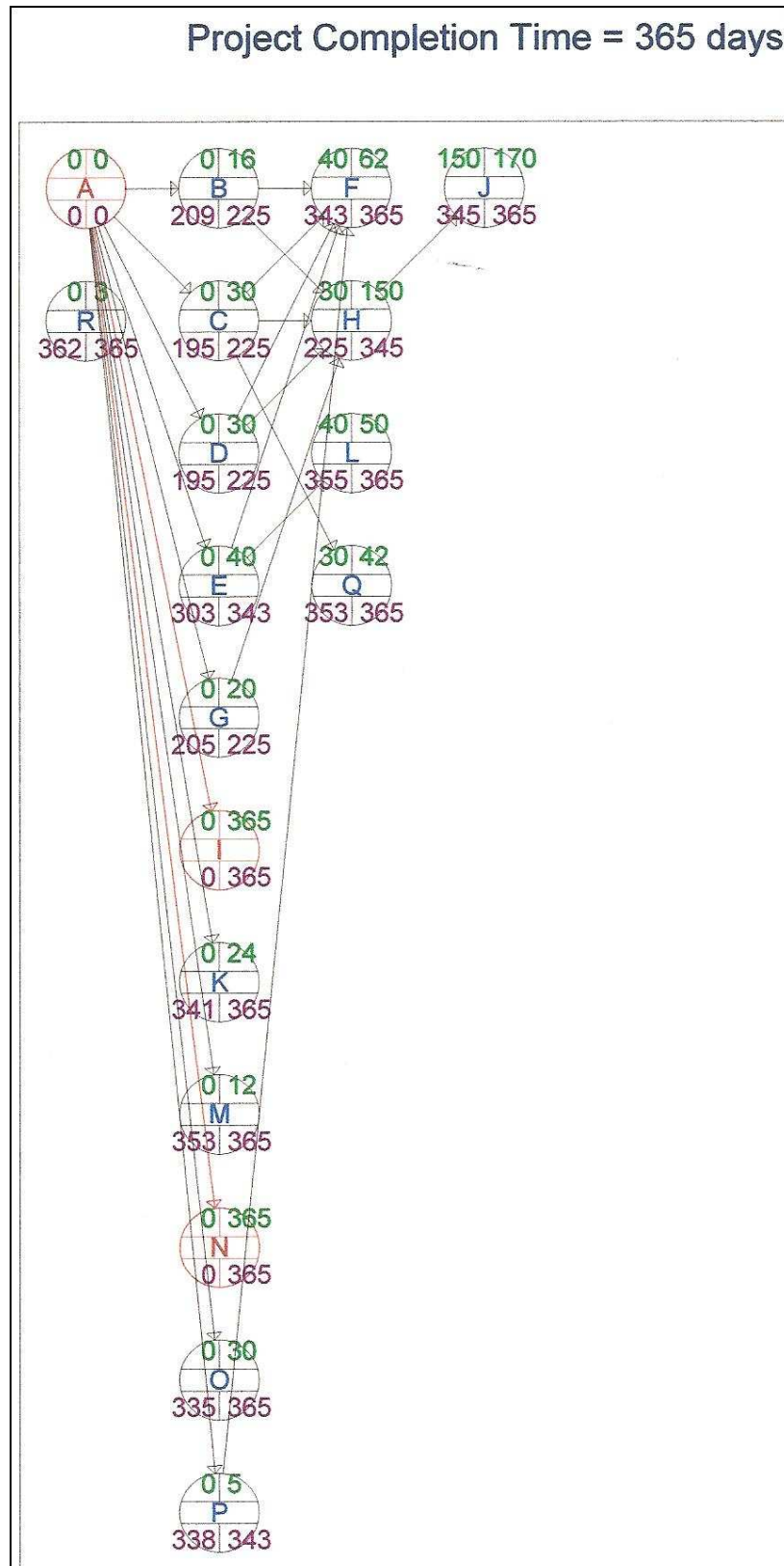
Tab. 9. řešení pomoci programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-09-2010 12:04:25	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	0	0	0	0	0	0
2	B	no	16	0	16	209	225	209
3	C	no	30	0	30	195	225	195
4	D	no	30	0	30	195	225	195
5	E	no	40	0	40	303	343	303
6	F	no	22	40	62	343	365	303
7	G	no	20	0	20	205	225	205
8	H	no	120	30	150	225	345	195
9	I	Yes	365	0	365	0	365	0
10	J	no	20	150	170	345	365	195
11	K	no	24	0	24	341	365	341
12	L	no	10	40	50	355	365	315
13	M	no	12	0	12	353	365	353
14	N	Yes	365	0	365	0	365	0
15	O	no	30	0	30	335	365	335
16	P	no	5	0	5	338	343	338
17	Q	no	12	30	42	353	365	323
18	R	no	3	0	3	362	365	362
	Project Completion Time	=	365	days				
	Number of Critical Path(s)	=	2					

Tab. 10. Aktivity projektu a jejich trvání ve dnech [vlastní zpracování]

Činnost	Aktivity	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Zahájení činnosti		
B	Proškolení stávající obchodní zástupce jak	16	A

	v technologické, tak v prodejní oblasti		
C	Připravit letáky a brožury na oslovení zákazníků	30	A
D	Získat nové obchodní zástupce	30	A
E	Nakoupit audiovizuální techniku nechat zpracovat 3 – D vizualizace používaných technologií a techniky	40	A
F	Účast na veletrzích a různých akcích	22	B,C,D,E,P
G	Provézt marketingový průzkum mezi zákazníky	20	A
H	Akční nabídky strojů	120	B,C,D,G
I	Kupón - sleva na příští nákup	365	A
J	Prezentace strojů na dnech otevřených dveří, polních dnech	20	H
K	Aktualizace internetových stránek	24	A
L	Zajistit elektronické katalogy na stránky, také 3 - D vizualizace současně prodávané techniky	10	E
M	Publikovat odborné články v časopisech	12	A
N	Poskytovat interview	365	A
O	Graficky zpracovat a zadat tištěnou reklamu do od- borných časopisů	30	A
P	Navrhnout design reklamních předmětů	5	A
R	Rozeslání letáků s novinkami	12	C
S	Rozeslání vánočního přání	3	R



Obr. 13. Kritické cesty projektu [vlastní zpracování]

Pomocí programu WinQSB jsem zjistila, že délka projektu bude 365 dní a existují dvě kritické cesty.

5.6 Riziková analýza

Riziková analýza je součástí marketingového plánu. Jejím provedením získáme informace o možných nedostatcích nebo komplikacích, které by mohli v době realizace projektu nastat. Je nutné počítat s tím, že dojde k problémům, na které musí být společnost připravena.

Rizikové faktory:

1. Nedodržení časového harmonogramu

Nedodržování časového harmonogramu může způsobit, že jednotlivé kroky na sebe nebudou navazovat, a tím se sdělované informace mohou stát neaktuálními.

Protirizikové opatření:

- neustálá kontrola plánu
- komplikace řešit neodkladně
- provádět sankce dodavatelům za nedodržení podmínek
- dostatek personálu, který se postará o plnění plánu

2. Nedostatek finančních prostředků

Pokud se firma bude držet navrženého rozpočtu v marketingovém plánu, nemělo by k této situaci dojít. Podle rozpočtu firmě ještě zůstali nadbytečné finanční prostředky, které je možné využít právě při nahodilých událostech.

3. Nedostatečné zapůsobení na zákazníky

V případě kdy vypracovaný plán neplní svou funkci a nedostává se firmě odezva od zákazníků, mělo by vedení přehodnotit cíle a úkoly s tím spojené a přepracovat marketingový plán a přizpůsobit ho aktuální potřebě firmy.

Protirizikové opatření:

- brainstorming celého vedení společnosti
- využít externích služeb – agentury

4. Nedostatečná motivace zaměstnanců

Neprofesionální přístup zaměstnanců k plnění marketingového plánu z důvodu nedostatku motivace může způsobit ztrátu zákazníků.

Protirizikové opatření:

- motivační odměny
- v případě nutnosti sankce
- eliminovat stereotyp práce
- sociální starostlivost o zaměstnance

Je důležité poznat rizika, ale taky je nutné určit pravděpodobnost jejich vzniku a význam. Proto jsou rizika rozděleny z pohledu na pravděpodobnost a dopad na marketingový plán. Z pohledu dopadu jsou rizika hodnoceny stupni od 0 do 5 (0 – žádný dopad, 5 – největší dopad na projekt). Pravděpodobnost je vyjádřena v procentech.

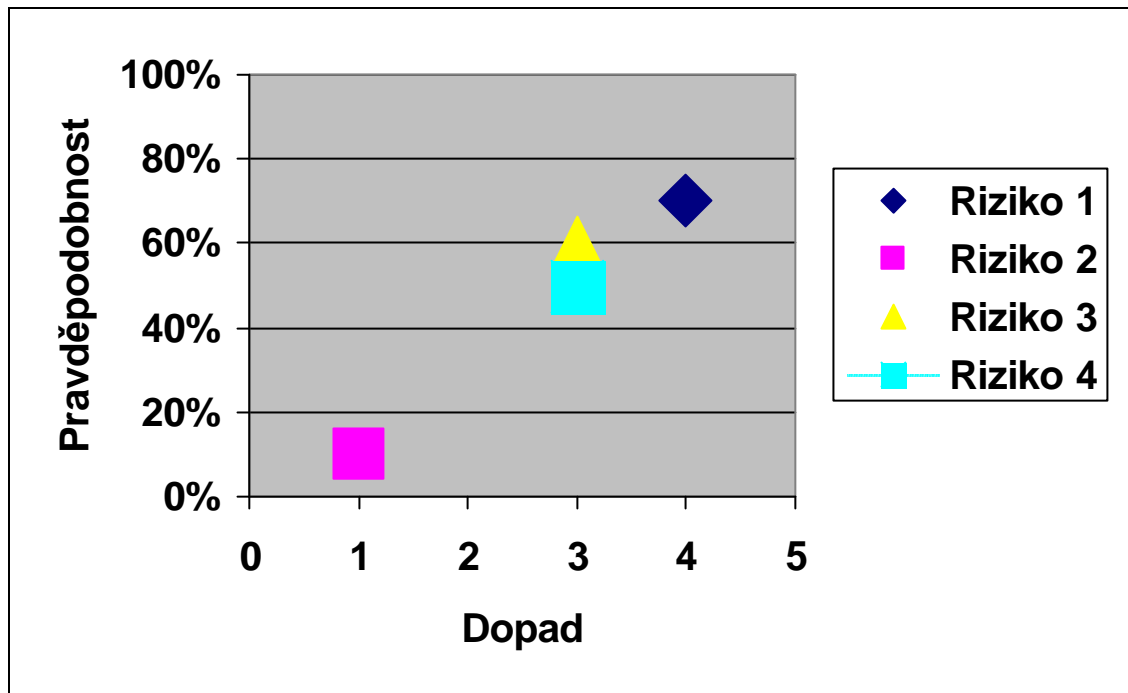
Tab. 11. Rozdělení rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt [vlastní zpracování]

Číslo	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost
1.	Nedodržení časového harmonogramu	4	70%
2.	Nedostatek finančních prostředků	1	10%
3.	Nedostatečné zapůsobení na zákazníky	3	60%
4.	Nedostatečná motivace zaměstnanců	3	50%

Tabulka rizikové analýzy představuje stupeň rizika každého z faktorů, které by mohli nastat v době realizace marketingového plánu. Dle výsledků plynoucích z tabulky je pro společnost nejrizikovějším faktorem nedodržení časového harmonogramu. Aby firma předešla tomuto riziku, měla by se zaměřit na neustále provádění kontroly marketingového plánu a plnění dílčích úkolů zodpovědnými osobami, přiřadit dostatek personálu, který zabezpečí bezproblémový chod. Samozřejmostí je okamžité řešení zjištěných nedostatků nebo komplikací a udělování sankcí dodavatelům propagačních aktivit za nedodržení termínu dodání, který byl domluven.

- neustálá kontrola plánu
- komplikace řešit neodkladně

- provádět sankce dodavatelům za nedodržení podmínek
- dostatek personálu, který se postará o plnění plánu



Obr. 14. Analýza rizika [vlastní zpracování]

5.7 Kontrola

Kontrola bude realizována zaměstnanci obchodního oddělení. Ty budou zjišťovat, zda byla provedena daná aktivita a s jakým úspěchem. V případě problémů nebo nedostatků je nutné upravit původní řešení, popřípadě najít řešení jiné. Z kontroly může taky vyplynout, že určené cíle jsou nereálné. V této situaci je nezbytné tyto cíle upravovat. Kontrola znamená pro firmu zpětnou vazbu. Když společnost zanedbá kontrolu, vzdává se zpětné vazby, což představuje nepříznivý dopad na efektivnost firmy. Kontrola je důležitý nástroj, který nám umožňuje změřit výkony plánované s výkony reálnými při dosahování cílů.

Kontrola bude prováděna ve čtvrtletních intervalech, což znamená vyhodnocovat dosažení vymezených marketingových cílů a vhodnost marketingových nástrojů, které jsou navrženy v marketingovém plánu.

V případě nedosahování cílů nebo odchylek od předpokládaného vývoje budou zaměstnanci obchodního oddělení navrhovány změny, v sestavení marketingového plánu respektive využívání marketingových nástrojů a následně předkládány obchodnímu řediteli

Ten následně na poradách vedení společnosti předloží výsledky a případné návrhy celému managementu, aby byli seznámeni s plánovanými aktivitami a dosaženém úspěchu či neúspěchu.

Kontrola bude taky uskutečněna pracovníky finančního oddělení, v pravidelných měsíčních intervalech. Kontrolován bude vývoj tržeb a finančních ukazatelů likvidity, zadluženosti, raitingu a průměrné doby inkasa, následně výsledky zpracují pracovníci obchodní oddělení. Smyslem této kontroly je včasné zjištění slabých stránek marketingového plánu, a tím vykonat co v nejkratším termínu změny potřebné k dosažení vytyčeného cíle.

5.8 Přínosy projektu

Celý projekt je koncipován ke splnění hlavního cíle, kterým je návrh marketingového plánu pro firmu P & L, spol.s r.o.

Navržený plán nabízí společnosti lepší možnosti plánování, uspořádání a zabezpečení marketingových činností.

Celkový přínos plánu se bude podílet na zvýšení prodeje zemědělské a komunální techniky. Je nutné počítat s tím, že růst objemu prodeje bude mít pozvolnou tendenci. To znamená, že nepůjde okamžitě o nárůst zájmu o tuto techniku, ale velkým přínosem je, že nějaký nárůst bude uskutečněn. Management musí být trpělivý, protože odezva bude postupná, zvláště, když se jedná o tak hodně finančně náročné produkty jako je tato technika.

Dalším přínosem je lepší využití propagace produktů, oslovení nových zákazníků, posílení v boji proti konkurenci a celkové zlepšení vztahu se zákazníky. Přináší možnost lépe poznat zákazníky a zaujmout jejich pozornost a vevnitř firmy nastolit řád.

ZÁVĚR

Marketing a aktivity s ním související jsou v praxi o hodně složitější a provázanější, než jak naznačuje odborná literatura. Základ, který je uveden v odborné literatuře je nutno přizpůsobovat do odpovídajících situací, kde se firma nachází. V důsledku toho nelze teoreticky zpracovaný marketing pokládat za obecně účinný. Současné rozdílné sestavy marketingových nástrojů, přesně vymezené v odborné literatuře, nelze v praxi jednoznačně upotřebit, ale musí docházet k jejich přizpůsobení.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu marketingového plánu firmy P & L, spol. s r.o. pro rok 2010.

V teoretické části byla zpracována literární rešerše odborné literatury vztahující se k problematice marketingového plánování a marketingového plánu.

V následující praktické části práce byla představena společnost P & L a trh na kterém působí. Následovala situační analýza, která zahrnuje analýzu mikroprostředí a makroprostředí firmy. Také byla provedena analýza GE a závěrem provedena analýza SWOT.

Finální částí diplomové práce se stal samotný projekt, kde byl na úvod definován cíl společnosti a za ním následovali cíle marketingové, kterých mělo být dosaženo prostřednictvím definovaných marketingových strategií a vytvořených akčních plánů. Následovalo vytvoření časového harmonogramu, vypracování finanční náročnosti projektu a určení odpovědnosti za realizaci jednotlivých marketingových úkolů.

Důsledkem chybějícího marketingového oddělení a nenavržení žádného předchozího marketingového plánu je chybějící uskutečnění marketingového výzkumu, průzkumu, analýz a dalších akcí předcházejících a nezbytných pro návrh marketingového plánu. Návrh doporučení a nového marketingového plánu byl podmíněn uskutečněním všech těchto kroků. Pro vypracování všech těchto nutných podkladů byly využity poznatky získané z odborné literatury a rozhovory se zástupci společnosti. Z výsledků vyplynuli hlavní fakta: Trh se zemědělskou a komunální technikou je velmi široký, pořád se rozvíjející, typický vysokým počtem konkurenčních podniků. Existuje možnost vylepšení pozice firmy P & L, spol. s r. o. na tomto trhu.

Věřím, že cíl projektu, kterým byl vytvoření návrhu marketingového plánu firmy P & L, spol. s r.o., byl splněn a doufám, že tato práce bude pro společnost P & L prospěšnou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*.. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007, 203s. ISBN 978-80-7248-436 -2.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
- [3] COOPER, J.; LANE, P. *Marketingové plánování*.. 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] DVONČ, J., KOŠČO, T. *Vybrané kapitoly z marketingu a obchodném politiky v poľnohospodárstve*. 1. vydání. Nitra: Vysoká škola poľnohospodárska v Nitre, 1991, 153 s. ISBN 80-85175-96-7
- [5] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. rozšířené vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1681-7.
- [6] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-011-1
- [7] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vydání. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [9] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- [10] JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [11] KINCL, J. aj. *Marketing podle trhů*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 176 s. ISBN-8086851-02-8
- [12] KOONTZ, H., WEINRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [14] KOZÁK, V.; STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. Zlín: univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978- 80-7318-698-2.

- [15] LESÁKOVÁ, L. *Firemné plánovanie v malých a stredných podnikoch*. 1. vydání. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Mateja Bela, 2003. ISBN 80-8055-756-X.
- [16] MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- [17] MEFFERT, H. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [18] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishig, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- [19] PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [20] SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
- [21] SVĚTLÍK, J. *Marketing cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- [22] ŠVEJDA, P. a kol. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3.
- [23] TOMEK, J. *Marketing podniku*. 1. vydání. Praha: Aleko, 1990. ISBN 80-85341-02-6.
- [24] TOMEK, J. a kol. *Marketingová strategie podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-03-9.
- [25] TROUT, J., RIES, A. *22 VĚČNÝCH ZÁKONŮ MARKETINGU* 1. VYD. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-39-5.
- [26] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-542-4.
- [27] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

- [28] Agrotec Group, [on-line][cit. 2010 – 04 - 12]. Dostupné z WWW:
<<http://www.agrotec.cz>>
- [29] Český statistický úřad, [on-line][cit. 2010 – 03 - 12]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz>>
- [30] Makroekonomická predikce ČR, 2010, [on-line][cit. 2010 – 04 - 12]. Dostupné z WWW:

<http://www.zavedenieura.cz/cps/rde/xbcr/.../MakroPre_2010Q1_komentar_doc.doc>

[31] P & L, spol. s r.o., [on-line][cit. 2010 – 04 – 03]. Dostupné z WWW:

<<http://www.pal.cz/>>

[32] Zemědělský zpravodajský server, [on-line][cit. 2010 – 04 - 05]. Dostupné z WWW:

<http://www.agroweb.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie

SPJ Strategic Business Units – strategická obchodná jednotka

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Marketingový proces [14, s.29]</i>	13
<i>Obr. 2. Model GE [vlastní zpracování]</i>	21
<i>Obr. 3 Marketingové cíle [9]</i>	23
<i>Obr. 4. Vývoj tržeb – zemědělská technika [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Obr. 5. Vývoj tržeb – komunál, náhradní díly, servis [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 6. Celkové tržby P & L za jednotlivé roky [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 7. Podíl prodeje dle výrobců v roce 2009 [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 8. Distribuční články [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 9. Tempo růstu cen zemědělských produktů [32]</i>	54
<i>Obr. 10. Graf počet obyvatel ČR ve věku 15 – 64 let</i>	55
<i>Obr. 11. Matice GE pro firmu P & L, spol. s r.o. [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Obr. 12. Náklady na projekt [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Obr. 13. Kritické cesty projektu [vlastní zpracování]</i>	77
<i>Obr. 14. Analýza rizika [vlastní zpracování]</i>	80

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Marketingové cíle a strategie [9]</i>	25
<i>Tab. 2. Vývoj tržeb – portfolio [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Tab. 3. Srovnávací analýza konkurenčních podniků [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tab. 4. Makroekonomické ukazatele [30]</i>	53
<i>Tab. 5 Akční plán I - Získání nových zákazníků [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tab. 6 Akční plán II - Zvýšit prodej zemědělských, komunálních strojů [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 8. Rozpočet [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tab. 9. Časový harmonogram [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tab. 10. řešení pomoci programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tab. 11. Aktivita projektu a jejich trvání ve dnech [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tab. 12. Rozdělení rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt [vlastní zpracování]</i>	79