

Analýza marketingového řízení organizace

Mário Vargic

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mário VARGIC**
Osobní číslo: **L09136**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza marketingového řízení organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů zabývajících se marketingovým řízením firmy.
2. Analyzujte současný stav marketingového řízení ve vybrané organizaci.
3. Navrhněte doporučení na zdokonalení marketingového řízení ve vybrané organizaci.



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

Seznam odborné literatury:

[1] BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

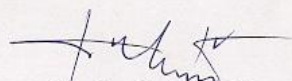
[2] KOTLER, Philip et al. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1545-7.

[3] KRETTNER, Anton. Marketing. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. ISBN 80-8069-390-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

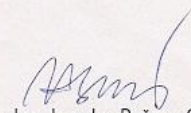
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012


prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na analýzu marketingového riadenia vo vybranej organizácii. Teoretická časť pojednáva o podstate a cieľoch marketingového riadenia, marketingovom mixe a definuje marketingový proces riadenia. Praktická časť sa zaoberá analýzou súčasného stavu marketingového riadenia vybranej organizácii. Na základe analýzy súčasného stavu marketingového riadenia vybranej organizácie sú definované návrhy na zlepšenie marketingového riadenia.

Kľúčové slová: marketingové riadenie, marketingový mix, marketingová stratégia, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis provides an analysis of marketing management in the selected organization. Theoretical part describes the essence and the aims of marketing management, the marketing mix and defines the marketing management process. The practical part deals with the analysis of current state of marketing management in the selected organization. The proposals for improvement are based on and defined by the current state of this marketing management.

Key words: marketing management, marketing mix, marketing strategy, SWOT analysis

PodĎakovanie

Touto formou by som sa chcel poĎakovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Pavlovi Tarabovi za odborné vedenie, pripomienky a čas venovaný konzultáciám. Ďalej by som sa chcel poĎakovať riaditeľovi marketingového oddelenia spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION, s. r. o., Ing. Martinovi Hartovi za poskytnuté informácie, trpezlivosť, spoluprácu a odpovede na doplňujúce otázky.

Moja najväčšia vĎaka ale patrí mojim rodičom Edite Vargicovej a Milanovi Vargicovi, ktorí ma neustále finančne a morálne podporovali popri štúdiu.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 30. 4. 2017

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9	
I	TEORETICKÁ ČASŤ	10
1	MARKETINGOVÉ RIADENIE.....	11
1.1	PODSTATA A CIELE MARKETINGOVÉHO RIADENIA.....	11
1.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	12
1.2.1	Produkt.....	13
1.2.2	Cena.....	13
1.2.3	Distribúcia.....	14
1.2.4	Marketingová komunikácia.....	14
2	MARKETINGOVÝ PROCES RIADENIA	16
2.1	MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE.....	16
2.1.1	Marketingová situačná analýza.....	17
2.1.2	Stanovenie marketingových cieľov.....	19
2.1.3	Formulovanie marketingovej stratégie.....	20
2.1.4	Marketingový plán.....	21
2.2	REALIZÁCIA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE.....	21
2.3	MARKETINGOVÁ KONTROLA.....	23
2.3.1	Plnenie marketingových cieľov.....	23
2.3.2	Marketingový audit.....	24
2.3.3	Kontrola marketingovej efektivity.....	24
2.3.4	Kontrola plnenia marketingového plánu.....	24
3	MARKETINGOVÉ STRATÉGIE	26
3.1	STRATÉGIE PODĽA VEĽKOSTI TRŽNÉHO PODIELU.....	26
3.2	STRATÉGIE ZAMERANÉ NA KONKURENCIU.....	27
3.3	STRATÉGIE PODĽA MARKETINGOVÉHO MIXU.....	28
3.4	RASTOVÉ STRATÉGIE.....	30
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	32
4	SPOLOČNOSŤ KOMA MODULAR CONSTRUCTION S. R. O.....	33
4.1	PROFIL SPOLOČNOSTI.....	33
4.2	EKONOMICKÉ UKAZOVATELE.....	33
4.3	VÝZNAMNÉ OCENENIA SPOLOČNOSTI.....	34
5	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI.....	36
5.1	METÓDY POUŽITÉ V BAKALÁRSKEJ PRÁCI.....	36
5.2	CIEĽ A VÍZIA SPOLOČNOSTI.....	37
5.3	ANALÝZA TRHU.....	37
5.3.1	Trh.....	38
5.3.2	Zákazníci.....	38

5.3.3	Konkurencia	40
5.4	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	41
5.4.1	Produkt	41
5.4.2	Cena.....	44
5.4.3	Distribúcia	46
5.4.4	Marketingová komunikácia.....	46
5.5	SWOT ANALÝZA.....	48
5.6	ZHODNOTENIE VYKONANÝCH ANALÝZ	50
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE MARKETINGOVÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI	52
	ZÁVER	57
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	58
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	60
	ZOZNAM OBRÁZKOV	61
	ZOZNAM TABULIEK	62
	ZOZNAM PRÍLOH.....	63

ÚVOD

V minulosti podniky pri vykonávaní svojej podnikateľskej činnosti nebrali ohľad na prania a potreby zákazníkov, pretože sa snažili predat' už vyrobené výrobky. Podniky, ktoré sa riadili danou filozofiou, neboli úspešné pri predaji svojich výrobkov a to z dôvodu zvyšujúcich sa nárokov spotrebiteľov na vybrané výrobky. Zmenu priniesla až tzv. marketingová koncepcia riadenia, ktorá vychádza z predpokladu, že firma môže docieľiť stanovené ciele, pokiaľ dokáže rozpoznať potreby a prania zákazníkov na cieľových trhoch a poskytnúť efektívnejšie uspokojenie potrieb ako konkurencia.

Cieľom bakalárskej práce je analýza marketingového riadenia v spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION, s. r. o. (ďalej len KOMA alebo KOMA MODULAR CONSTRUCTION) a formulácia návrhov vedúcich k jeho zdokonaleniu. Marketingové riadenie zohralo dôležitú úlohu v spoločnosti KOMA počas svetovej ekonomickej krízy. Vytvorením a realizáciou úspešnej marketingovej stratégie sa firme podaril znížiť negatívne dopady ekonomickej krízy.

Teoretická časť bakalárskej práce pojednáva o podstate marketingového riadenia. Ďalej sa zaoberá definovaním marketingového mixu a vymedzením marketingového procesu riadenia. Posledná kapitola teoretickej časti pozostáva z definovania marketingovej stratégie a s vymedzením niekoľkých typov marketingových stratégií. Hlavnou problematikou celej teoretickej časti je definovanie marketingového procesu riadenia, ktorý sa skladá z troch častí, a to z marketingového plánovania, realizácie marketingovej stratégie a z marketingovej kontroly.

Praktická časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu marketingového riadenia spoločnosti KOMA. Prvá kapitola obsahuje základné informácie o spoločnosti, ekonomické ukazovatele a významné ocenenia. Niekoľko významných ocenení je uvedených v prílohách bakalárskej práce. Druhá kapitola sa zaoberá problematikou marketingového riadenia spoločnosti KOMA. Analýza marketingového riadenia sa skladá zo stanovenia cieľov a vízie spoločnosti, analýzy trhu, analýzy marketingového mixu a zo SWOT analýzy. Posledná kapitola praktickej časti bakalárskej práce pojednáva o návrhoch na zlepšenie marketingového riadenia spoločnosti KOMA. V návrhoch na zlepšenie marketingového riadenia je vymedzených niekoľko marketingových aktivít, ktoré sú zamerané na zefektívnenie marketingovej komunikácie a jej dopadu na širokú verejnosť.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MARKETINGOVÉ RIADENIE

Marketingové riadenie je stále vo fáze svojho vývoja. V súčasnej dobe najvyšším stupňom využitia marketingu v spoločnosti je marketingovo riadený podnik. Marketing je prijatý ako spôsob myslenia všetkých zamestnancov a je vedúcim princípom činnosti podniku. [11, s. 10]

Táto kapitola pojednáva o podstate a cieľoch marketingového riadenia a základných prvkoch marketingového mixu, ktorými sú produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia.

1.1 Podstata a ciele marketingového riadenia

Marketingové riadenie je proces vedúci pri zväžení vnútorných podmienok i zdrojov a vonkajších príležitostí k stanoveniu a dosiahnutiu marketingových cieľov. Marketingové ciele sú podstatné, pretože určujú podnikové hodnoty a ich dosiahnutie znamená naplnenie týchto cieľov. [2, s. 10]

Podstata marketingového riadenia spočíva:

- v usporiadanom súbore poznatkov a informácií,
- vypracovanom formou návodu pre marketingové jednanie a rozhodovanie,
- slúžiace k dosiahnutiu podnikových a marketingových cieľov,
- pri účinnom využití zdrojov v podniku disponibilných pre marketingové aktivity.

Marketingové riadenie musí mať schopnosť tvoriť dobré meno podniku a jeho výrobkov i služieb, aktívne ovplyvňovať kúpne rozhodovanie zákazníkov, vedieť zákazníkov nielen získať, ale aj si ich udržať. Je potrebné, aby preniklo do krátkodobej a dlhodobej časovej oblasti podnikových aktivít. [2, s. 11]

Základným cieľom marketingového riadenia je dosiahnutie určitých výhod, a to:

- vytvorením účinného vzťahu podniku k cieľovému trhu alebo časti trhu, na ktorom sú realizované výrobky aj služby vyrábané alebo poskytované podnikom, a tento vzťah vedie k dosiahnutiu optimálnych finančných ukazovateľov,

- výberom a formulovaním marketingových stratégií napomáhajúcich vytvorenie životaschopného tržného priestoru pre dobrý výrobok, v súlade so zdrojmi a cieľmi podniku,
- správnym výberom, vyškolením a motivovaním zručných vedúcich pracovníkov realizujúcich manažérske úlohy v marketingovom prostredí v súladne s celkovou podnikovou hierarchiou. [2, s. 11]

Marketingové podnikové riadenie neustále vychádza zo zásad a rozhodnutí stanovených top manažmentom pre podnik ako celok v rámci strategického procesu riadenia.

1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je vnímaný ako súhrn vnútorných činiteľov podniku, ktoré umožňujú ovplyvniť správanie spotrebiteľa. Základné nástroje marketingu produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia musia byť vzájomne kombinované a harmonizované tak, aby najlepšie odpovedali podmienkam trhu. [10, s. 39]

Väčšina definícií marketingového mixu sa od seba nelíši, napríklad Kotlerova definícia znie: „*Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré používajú firmy k dosiahnutiu svojich marketingových cieľov.*“ [8, s. 70]

Anton Kretter definuje marketingový mix ako „*vyvážené nasadenie nástrojov výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, s cieľom dosiahnuť čo najoptimálnejší výsledok na trhu.*“ [9, s. 137]

Marketingový mix obvykle tvoria štyri základné nástroje 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribúcia (place),
- marketingová komunikácia (promotion).

Okrem základných marketingových nástrojov môže podnik iniciovať ďalšie rozšírené modely marketingového mixu. Pre dosiahnutie marketingových cieľov bývajú zmieňované rozšírené modely, ako napríklad 5P v ktorom sú zahrnutí aj ľudia (people). Pre služby sa

ako typický marketingový mix vžil model 7P, kde pridanými P sú zamestnanci (personal), proces (process) a fyzický dôkaz (physical evidence). [10, s. 40]

1.2.1 Produkt

Produkt je čokoľvek, čo je možné ponúknuť na trh. Produkt prezentuje podnik navonok a odlišuje ho od iných konkurentov na trhu. Vo výrobku sa stretávajú požiadavky a potreby trhu s možnosťami a schopnosťami podniku. Výsledkom daného spojenia môže byť trhovo úspešný výrobok, ktorý je ocenení trhom pri uspokojovaní požadovaných potrieb.

Verejnosť chápe pojem produkt rozličnými spôsobmi. Časť zákazníkov spája výrobok s jeho vlastnosťami, konkrétnou značkou, balením a cenou. Ďalšia časť zákazníkov pre uspokojenie svojich potrieb vyhľadáva na trhu produkty, ktoré sa dajú alternatívne použiť. [9, s. 148]

Zákazníci sa pri výbere výrobku rozhodujú podľa:

- triedy výrobku – finančné zaradenie výrobku,
- typu výrobku – rozhodovanie vo vnútri vybranej triedy výrobkov,
- formy výrobku – výber z produktov rovnakého použitia, ale s rozdielnymi vlastnosťami,
- značky výrobku – rozhodovanie o výbere značky, výrobok má rovnaké použitie a rovnaké vlastnosti. [9, s. 149]

1.2.2 Cena

Cena patrí medzi základné nástroje marketingového mixu. Cena plní pre podnikateľský subjekt dôležitú funkciu informuje o situácii na trhu. V ekonomickom chápaní predstavuje sumu hodnôt, ktorú zákazníci vymieňajú za prospech z vlastníctva alebo používania výrobku.

Cena plní tieto funkcie:

- určuje hodnotu výrobku,
- pre predávajúceho má cena rozhodujúci význam pri krytí nákladov a tvorbe zisku,

- cena má akvizičnú úlohu, t. j. podporuje kúpu výrobku alebo odrádza zákazníkov od kupovania,
- umožňuje podniku dosiahnuť potrebnú efektívnosť. [9, s. 180]

1.2.3 Distribúcia

Distribúcia zahrňuje činnosť podniku, ktorá činí výrobok dostupným pre cieľových zákazníkov. Podstatou distribúcie je zaistiť presun tovaru od výrobného podniku k zákazníkovi pomocou distribučných ciest. Distribučné cesty sú tvorené množstvom rôznych marketingových organizácií, ktoré majú za cieľ podporiť presun výrobku od výrobcu ku spotrebiteľovi. Pod marketingovými organizáciami rozumieme sprostredkovateľov, akými sú veľkoobchod, priekupníci a maloobchod. [9, s. 211]

1.2.4 Marketingová komunikácia

Pod marketingovou komunikáciou rozumieme cieľavedomé oslovenie zákazníka s cieľom dosiahnuť odozvu, ktorá sa prejaví v záujme o produkt. Komunikácia v marketingu predstavuje postup sprostredkovania správ a informácií pomocou komunikačných nástrojov. Nástroje komunikačnej politiky sú reklama, osobný predaj, podpora predaja a vzťahy s verejnosťou. [9, s. 235]

Reklama je neosobná forma marketingovej komunikácie a je schopná ovplyvniť veľký počet geograficky rozptýlených zákazníkov. Je to zámerná činnosť, ktorá prináša okruhu potenciálnych zákazníkov informácie o produkte. Pri reklame sa využívajú médiá ako sú noviny, rozhlas a televízia. Využitie televíznych spotov je finančne náročnejšie ako realizácia reklamy prostredníctvom ostatných médií. [7, s. 637]

Reklama sa najčastejšie delí na výrobovú a inštitucionálnu. Úlohou výrobovej reklamy je zdôrazniť všetky prednosti a výhody, ktoré zákazníkovi prináša propagovaný produkt. Inštitucionálnu reklamu využívajú najmä nadácie a humanitárne spoločnosti, ktoré nemôžu využívať výrobovú reklamu, pretože charakter ich produktu im nedáva možnosť odlíšiť sa od konkurencie a niekedy ich produkt neexistuje v materiálnej podobe. Tieto organizácie sa snažia o diferenciáciu svojej firmy od ostatných inštitúcií, ktorých produkt má rovnaký charakter. [2, s. 182]

Osobný predaj je v určitých stupňoch nákupného procesu najúčinnnejším komunikačným nástrojom, ktorý efektívnej informuje zákazníkov o vlastnostiach produktu pri jeho nákupe. Jedná sa o osobné pôsobenie predajcu na potenciálneho zákazníka, čím sa zvyšuje záujem zákazníka o produkt. Osobný predaj je najdrahším nástrojom marketingovej komunikácie, pretože firma musí vynaložiť nemalé finančné prostriedky na školenie predajcov a ich zamestnanie. [7, s. 637]

Podpora predaja zahrňuje široký sortiment nástrojov, ako sú kupóny, zľavy, prémie, súbavy a ďalšie podporné nástroje, ktoré majú špecifický charakter. Dané nástroje podpory predaja priťahujú pozornosť zákazníkov a podnecujú ich ku kúpe produktu. Podpora predaja má zvyčajne krátku dobu trvania a nie je tak účinná v budovaní značky ako reklama a osobný predaj. [7, s. 638]

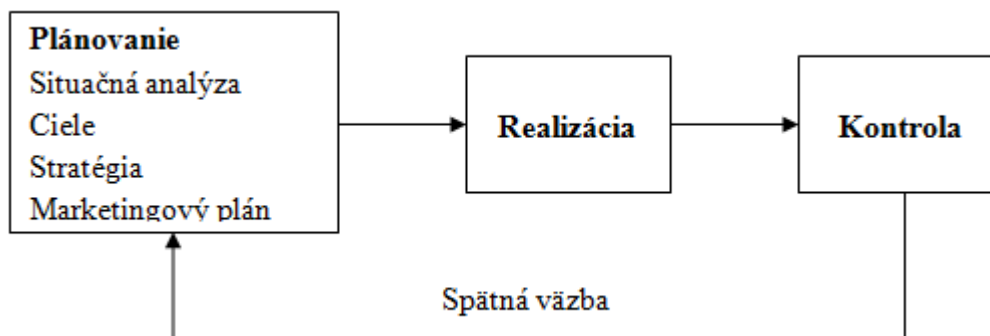
Vzt'ahy s verejnosťou (z anglického originálu public relations, známejší je však akronym PR) je marketingový komunikačný nástroj, ktorý dokáže osloviť mnoho potenciálnych zákazníkov, na ktorých reklama alebo predajne zameraná komunikácia nepôsobí. Nástrojmi public relations sú články v tlači, prehlásenia, prezentácie, charitatívne dary a sponzoring. Použitím týchto nástrojov sa zvyšuje dôveryhodnosť zákazníkov a buduje sa meno spoločnosti. Dobre premyslená kampaň v oblasti public relations prepojená s ostatnými prvkami marketingového mixu môže byť veľmi účinná a jej výsledky bývajú občas pozoruhodné. [7, s. 638]

2 MARKETINGOVÝ PROCES RIADENIA

Marketingové riadenie predstavuje súvislý proces, ktorý prebieha v troch po sebe nasledujúcich etapách:

1. plánovanie,
2. realizácia,
3. kontrola.

V rámci marketingového procesu jednotlivé etapy na seba vzájomne nadväzujú a sled etáp nemožno meniť. Marketingový proces riadenia je nepretržitý. Etapy daného procesu sú chápané relatívne samostatne v rámci jedného celku, ktorý obsahuje kontrolné mechanizmy a spätné väzby. [2, s. 15]



Obr. 1 Proces marketingového riadenia [11, s. 25]

2.1 Marketingové plánovanie

Základom marketingového plánovania je schopnosť vytvoriť, udržať a rozvíjať potrebné väzby medzi marketingovými cieľmi, ktoré sú stanovené na základe poslania podniku.

Marketingové plánovanie zahŕňa tieto základné kroky:

- marketingová situčná analýza,
- stanovenie marketingových cieľov,
- formulovanie marketingových stratégií,
- vytvorenie marketingového plánu. [2, s. 15-16]

2.1.1 Marketingová situačná analýza

Plánovacia etapa začína vykonaním marketingovej situačnej analýzy. Marketingová situačná analýza je kritické, nestranné, systematické a dôkladné:

- skúmanie vnútornej situácie podniku – silných a slabých stránok podniku,
- skúmanie postavenia podniku na danom trhu – príležitostí a hrozieb pre podnik. [3, s. 39]

Marketingová situačná analýza by mala byť neoddeliteľnou súčasťou marketingovej činnosti podniku. Mala by sa vykonávať pravidelne a systematicky, a to najmenej jedenkrát za rok.

Analýza je zameraná na tri časové horizonty, a to:

- doterajší vývoj,
- súčasný stav,
- predpokladaný odhad budúceho vývoja. [3, s. 39]

Situačná analýza je prostriedok, ktorý na základe analytického posúdenia minulého vývoja a súčasného stavu môže pomôcť pri formovaní budúcej tržnej pozície. Výsledky, ktoré vyplávajú z uskutočnenej analýzy, vymedzujú schopnosti a jedinečnosti podniku a tvoria podklad pre stanovenie marketingových cieľov, formulovanie marketingových stratégií a zostavenie marketingových plánov. Súhrnným výstupom marketingovej situačnej analýzy je SWOT analýza, ktorá identifikuje vnútorné silné a slabé stránky podniku a vonkajšie príležitosti a hrozby. [3, s. 39]

Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky sa vzťahujú na situáciu vo vnútri podniku. Na základe analýzy vnútorného stavu možno identifikovať faktory, ktoré môžu mať významný vplyv na budúce úspechy alebo nezdary. [3, s. 42]

Silné stránky predstavujú pozitívne faktory, ktoré prispievajú k úspešnej podnikovej činnosti a výrazne ovplyvňujú rozvoj podniku. Protikladom silných stránok sú slabé stránky podniku, ktoré znamenajú určité obmedzenia alebo nedostatky brániace efektívnemu výkonu.

Silné stránky sú napríklad:

- kvalita a značka výrobku,
- pozícia firmy na trhu,
- finančná situácia,
- vysoká úroveň marketingovej komunikácie,
- kvalifikovaná pracovná sila,
- nízke výrobné náklady,
- úroveň vývoja a výskumu.

Slabé stránky sú napríklad:

- zastaraný vozový park,
- vysoká zadlženosť,
- obmedzené výrobné kapacity,
- nízky obrat,
- nedostatočná úroveň informačného procesu. [3, s. 43]

V plánovacom procese je nevyhnutné maximálne využiť vplyv významných silných stránok, na ktorých si podnik zakladá marketingovú stratégiu, a snažiť sa neutralizovať vplyv slabých stránok, ktoré ohrozujú postavenie podniku na trhu.

Príležitosti a hrozby podniku

Príležitosti a hrozby vyplývajúce z vonkajšieho prostredia výrazne ovplyvňujú vnútorné procesy a organizačnú štruktúru podniku.

Príležitosti predstavujú ďalšie možnosti podniku, ich realizácia zvyšuje možnosť lepšieho využitia disponibilných zdrojov a účinnejšie splnenie vytýčených cieľov. Je to veľmi priaznivá situácia v podnikovom prostredí, ktorá zvyhodňuje podnik oproti konkurencii. Pri vytvorení priaznivej situácie má podnik všetky predpoklady úspešným uskutočňovaním marketingových činností získať konkurenčné výhody. Konkurenčnú výhodu vytvárajú najmä výnimočné schopnosti podniku a jeho vynikajúce silné stránky. Najväčšie príležitosti

vznikajú pri zmene geografických, politických, legislatívnych a ekonomických faktorov. [3, s. 44]

Príležitosťou je napríklad:

- neexistencia domácej alebo zahraničnej stratégie,
- ľahký vstup na trh,
- rozšírenie aktivít spoločnosti na nové trhy,
- moderné trendy v technológiách krajiny. [3, s. 44]

Hrozba spoločnosti vyplýva z externého prostredia a z jeho vývoja. Je to výrazne nepriaznivá situácia pre podnik, ktorá vytvára prekážky pre činnosť a dobré postavenie podniku na trhu. [3, s. 45]

Hrozbou je napríklad:

- voľný príchod zahraničnej konkurencie na domáci trh,
- nepriaznivé legislatívne normy,
- silné postavenie kľúčových konkurentov a zákazníkov.

2.1.2 Stanovenie marketingových cieľov

Stanovenie marketingových cieľov priamo nadväzuje na vykonanú marketingovú situačnú analýzu v etape marketingového plánovania. Marketingové ciele sú sekundárne, a sú odvodené od primárnych celopodnikových cieľov. Vyjadrujú určité marketingové úlohy stanovené na vymedzené časové obdobie. [2, s. 17]

Rozdiel medzi podnikovými a marketingovými cieľmi spočíva v tom, že podnikové ciele sú vodítkom pre jednanie celého podniku, zatiaľ čo marketingové ciele stanovujú, čo musí marketingové oddelenie dosiahnuť, aby boli splnené podnikové ciele. Marketingové ciele by mali byť stanovené presne, jasne a konkrétne podľa potrieb zákazníkov. [11, s. 27]

Marketingové ciele by mali byť:

- stanovené na základe poznania potrieb zákazníkov,
- presne, jasne a konkrétne vymedzené ciele,
- zrozumiteľné a pochopiteľné pre všetky podnikové úrovne,

- merateľné v určitých časových etapách,
- prioritou podniku,
- hierarchicky usporiadané [3, s. 62]

Pomocou marketingových cieľov môže podnik sledovať dva ukazovatele, a to finančné a tržné. Finančné sú smerované k určitej finančnej čiastke zastúpenej ziskom, obratom, znížením nákladov a zvýšením príjmov. Tržné ciele sú obvykle zamerané na určitý objem predaja tovaru. Je samozrejme, že obidva typy týchto cieľov spolu navzájom súvisia. [5, s. 22]

2.1.3 Formulovanie marketingovej stratégie

Formulovanie stratégií je dôležitou manažérskou funkciou. Vykonáva sa po stanovení marketingových cieľov podniku slúži k ich dosiahnutiu. Marketingová stratégia musí byť v súlade s celkovou podnikovou stratégiou ako aj so základnými cieľmi podniku. [2, s. 18]

Marketingové stratégie hovoria, akým spôsobom môže podnik konkurovať s výrobkami a službami na cieľových trhoch alebo na segmentoch trhu. Prezentujú prostriedky a postupy, pomocou ktorých sa podnik presadí na týchto trhoch. Marketingové stratégie sú predovšetkým zamerané na silné stránky podniku a na využitie vhodných príležitostí na trhu. Základom tvorby spoľahlivej marketingovej stratégie je poznať a pochopiť silné a slabé stránky podniku, a porovnať ich s príležitosťami a hrozbami, ktoré vyplývajú z vonkajšieho prostredia. [3, s. 66-67]

Pri formulovaní marketingovej stratégie vychádzame z vypracovaných analýz vlastného podniku, trhu a konkurencie. Je potrebné vypracovať niekoľko variant stratégií a vybrať z nich najvhodnejšiu stratégiu, ktorá hľadá predovšetkým výhody podniku pred konkurenciou pri získavaní zákazníkov. [1, s. 104]

Vyhovujúca stratégia musí splniť tri základné predpoklady:

- Vhodnosť – zisťuje ako stratégia prispeje k zlepšeniu konkurenčnej pozície podniku, a ako je stratégia schopná odstrániť slabé stránky podniku.
- Prijateľnosť – posudzuje sa prijateľnosť stratégie pre jednotlivé záujmové skupiny vo vnútri podniku a na trhu.

- Vykonateľnosť – charakterizuje, či môže byť vybraná stratégia úspešne implementovaná z hľadiska zdrojov a schopností podniku. [1, s. 104]

Presnejšie definovanie a členenie marketingových stratégií je popísané v samostatnej kapitole s názvom marketingové stratégie.

2.1.4 Marketingový plán

„Marketingový plán je písomný dokument zachycujúci výsledky marketingového plánovania a ukazujúci, kde si podnik praje byť v určitom časovom momente v budúcnosti a pomocou akých prostriedkov tam dospeje.“ [3, s. 146]

Marketingové plány možno chápať rozličným spôsobom podľa toho, čo je pre podnik vhodnejšie z hľadiska tvorby, realizácie a kontroly plnenia plánu. V podstate ide o tieto druhy marketingových plánov:

- plán podniku,
- plán výrobo-organizačných jednotiek podniku,
- plán výrobových skupín a jednotlivých výrobkov,
- plán skupín trhov a jednotlivých trhov,
- plán oblastí podnikania. [9, s. 57]

Marketingový plán je vypracovaný ako samostatný dokument, respektíve môže byť zahrnutý v podnikateľskom pláne podniku. Pri tvorbe marketingového plánu možno postupovať dvojakým spôsobom, a to buď sa vypracuje marketingový plán podniku ako celku alebo marketingový plán bude predstavovať zoskupenie čiastkových plánov výrobo-organizačných jednotiek, výrobových skupín, skupín trhov alebo oblastí podnikania. [9, s. 57]

2.2 Realizácia marketingovej stratégie

Mnoho manažérov tvrdí, že realizácia marketingovej stratégie je dôležitejšou časťou marketingového procesu riadenia ako formulácia stratégie, pretože je ľahšie dobrú marketingovú stratégiu vymyslieť ako ju uviesť do praxe. Faktom je však to, že obidve časti marketingového procesu riadenia sú nevyhnutné pre úspech podniku. Úspešná realizácia stratégie závisí na tom, ako dobre podnik zladí svoje ľudské zdroje, organizačnú štruktúru, systémy

rozhodovania a odmeňovania pracovníkov. Efektívnou realizáciou môže podnik získať na trhu konkurenčné výhody. [8, s. 115]

Kotler definuje realizáciu marketingovej stratégie ako: „proces, v jeho rámci sú marketingové plány a stratégie uvádzané do praxe. Cieľom marketingových aktivít je realizácia marketingových cieľov.“ [7, s. 110]

Realizácia marketingovej stratégie predpokladá vzájomnú kooperáciu a koordináciu činností, vhodnú a dostačujúcu motiváciu jednotlivcov a tímov, jasne určenú zodpovednosť za jednotlivé činnosti i dobrú komunikáciu v podniku. Proces realizácie vyžaduje vypracovanie príslušných dokumentov, a to:

- časový harmonogram vykonania jednotlivých činností,
- stanovenie zodpovednosti za správne vykonanie a dokončenie činností. [2, s. 26]

Päť podmienok úspešnej realizácie marketingovej stratégie:

1. Kooperácia činností pri realizácii stratégie je nesmierne dôležitá. Vytvára lepšiu spoluprácu medzi manažérmi a pracovníkmi, ktorí sa musia navzájom rešpektovať, a tým efektívnejšie dosiahnu splnenie požadovaných cieľov. Každý pracovník musí poznať svoju úlohu v celom procese realizácie.
2. Koordinácia činností znamená identifikáciu a zosúladenie aktivít, ktoré je treba pri realizácii marketingovej stratégie vykonať. Koordinácia jednotlivých činností býva komplikovaná úlohami ostatných útvarov, pretože každý útvar vo vnútri organizácie má stanovené rôzne ciele a priority.
3. Vhodná a dostačujúca motivácia inšpiruje pracovníkov k vykonaniu požadovaných činností. Každého pracovníka je potrebné motivovať rôznymi spôsobmi odmeňovania, niekto chce viac peňazí, druhého zaujíma pracovný rast a tretieho motivuje postoj a chovanie nadriadeného.
4. Stanovenie konkrétnej zodpovednosti sa určuje pri špeciálnych marketingových úlohách vykonávaných povereným pracovníkom, ktorý sa zaväzuje správne vykonať a dokončiť činnosť.
5. Dobrá komunikácia je ďalším aspektom úspešnej realizácie marketingovej stratégie. Všetci manažéri a pracovníci musia byť informovaní o svojich povinnostiach a úlohách, ktoré majú splniť. Pri realizácii marketingovej stratégie sa využíva ver-

bálna a neverbálna komunikácia. Marketingovú realizáciu zefektívňuje verbálna komunikácia, ktorá má značnú výhodu v spätnej väzbe. [3, s. 159-160]

Presnejšie definovanie a členenie marketingových stratégií je popísané v samostatnej kapitole s názvom marketingové stratégie.

2.3 Marketingová kontrola

Marketingová kontrola je treťou a záverečnou etapou marketingového procesu riadenia. V tejto etape sa sledujú a porovnávajú výsledky marketingovej realizácie s plánovanými marketingovými cieľmi. Výsledky procesu kontroly závisia na dostupnosti potrebných informácií, na ich kvantite a kvalite. [3, s. 178-180]

Marketingová kontrola sa zameriava na:

- plnenie marketingových cieľov,
- účinnosť marketingovej stratégie – marketingový audit,
- marketingovú efektívnosť,
- plnenie marketingového plánu. [1, s. 216]



Obr. 2 Faktory sledované v rámci marketingovej kontroly [1, s. 216]

2.3.1 Plnenie marketingových cieľov

Kontrolou marketingových cieľov podnik zisťuje splnenie stanovených časových intervalov cieľov, dodržanie hierarchického usporiadania cieľov a uspokojenie potrieb zákazníkov. Zistenie spokojnosti zákazníkov podnik vykonáva pomocou dotazníkových šetrení a osobných stretnutí so zákazníkmi. [1, s. 217]

2.3.2 Marketingový audit

V určitých časových intervalech potrebuje každý podnik prehodnotiť svoju marketingovú stratégiu. Na posúdenie efektivity marketingovej stratégie podnik využíva marketingový audit. Marketingový audit predstavuje komplexnú, systematickú a nezávislú analýzu celkovej marketingovej situácie a hodnotí, ako účinne podnik vykonáva marketingové funkcie. V marketingovom audite sa analyzuje:

- makroprostredie podniku,
- marketingová stratégia – účinnosť stratégie,
- organizácia marketingu – štruktúra marketingového oddelenia,
- marketingové systémy – informačný systém, systém plánovania, kontroly a vývoja nových výrobkov,
- marketingové funkcie – využitie marketingových nástrojov. [1, s. 217], [9, s. 78]

2.3.3 Kontrola marketingovej efektivity

V marketingovom procese riadenia je potrebné, aby manažéri využívali marketingové zdroje a prostriedky efektívne a ekonomicky. Manažér alebo vedúci pracovník marketingového oddelenia musí byť schopný zhodnotiť výkonnosť marketingových programov, jednotlivých výrobkov a spokojnosť zákazníkov. V procese kontroly sa porovnávajú aktuálne výsledky s výsledkami z minulých rokov. [1, s. 218]

2.3.4 Kontrola plnenia marketingového plánu

Pri kontrole plnenia marketingového plánu sa používajú štyri hlavné nástroje a to: analýza predaja, analýza marketingových nákladov, analýza zisku a analýza spokojnosti zákazníkov.

Analýza predaja – vypovedá o účinnosti implementovanej marketingovej stratégie v podniku formou objemu predaja.

Analýza marketingových nákladov – pomocou tejto analýzy sa sledujú náklady, ktoré vznikli pri tvorbe a realizácii marketingovej stratégie.

Analýza zisku – posudzuje celkový zisk, ktorý bol dosiahnutý pomocou efektívneho marketingového riadenia organizácie.

Analýza spokojnosti zákazníků – sleduje se počet reklamací zákazníků a doba potřebná pro ich vybavenia. [1, s. 220]

3 MARKETINGOVÉ STRATÉGIE

Táto kapitola nadväzuje na predchádzajúce podkapitoly, ktoré sa zaoberali formulovaním a realizáciou marketingovej stratégie podniku.

Marketingová stratégia predstavuje súhrn nástrojov, pomocou ktorých sa podnik snaží dosiahnuť svoje marketingové ciele alebo charakterizuje smer najúčinnnejšej alokácie zdrojov, ktorý bude organizačná jednotka sledovať v určitom časovom období. [1, s. 265]

Kotler definuje marketingovú stratégiu ako: „marketingovú logiku, s jej pomocou chce podnikateľská jednotka dosiahnuť svoje marketingové ciele.“ [8, s. 112]

Marketingových stratégií je nespočetné množstvo, v nasledujúcej tabuľke sú vybrané najviac využívané stratégie.

Tab. 1 Členenie marketingových stratégií [1, s. 107]

Členenie stratégií	Typ marketingovej stratégie
Podľa veľkosti tržného podielu	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie podľa Kotlera
Zamerané na konkurenciu	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie podľa Portera
Podľa marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobová stratégia • Cenová stratégia • Distribučná stratégia • Komunikačná stratégia
Rastové stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie podľa Ansoffa

3.1 Stratégie podľa veľkosti tržného podielu

Philip Kotler sformuloval štyri základné stratégie, ktoré sú zamerané na veľkosť tržného podielu:

1. Stratégia tržného vodcu
2. Stratégia tržného vyzývateľa
3. Stratégia tržného nasledovateľa
4. Stratégia vyhľadávajúca medzery

Stratégia tržného vodcu – vodcom na trhu je podnik s najväčším tržným podielom, ktorý sa snaží si túto pozíciu udržať alebo posilniť. Tržný podiel sa podnik snaží udržať prostredníctvom inovácií, udrzovaním nízkych nákladov a vytvorením vstupných bariér pre konkurenciu.

Stratégia tržného vyzývateľa – hlavným cieľom tejto stratégie je zvýšiť tržný podiel na úkor tržného vodcu alebo na úkor malých podnikov na trhu. Zvýšiť tržný podiel môže vyzývateľ pomocou nižších cien a menšej akosti než má tržný vodca alebo pomocou inovácie výrobkov.

Stratégia tržného nasledovateľa – niektoré podniky na trhu sa neusilujú o vedúce postavenie, pretože nemôžu konkurovať tržnému vodcovi. Nasledovateľ kopíruje výrobky, distribúciu, reklamu a ďalšie typické znaky vedúceho podniku ale dodržiava pri tom odlišnosti, napr. v balení.

Stratégia vyhľadávajúca tržné medzery – táto stratégia je vhodná pre menší podnik, ktorý sa zameriava len na určitú časť trhu, ktorá si vyžaduje špeciálne schopnosti. [1, s. 138-139]

3.2 Stratégie zamerané na konkurenciu

Porter vypracoval tri typy konkurenčných stratégií:

1. Stratégia vedúceho postavenia v nákladoch
2. Stratégia diferenciacie
3. Stratégia zamerania

Stratégia vedúceho postavenia v nákladoch - podnik sa pri tejto stratégií zameriava na dosiahnutie najnižších výrobných a distribučných nákladov, aby dosiahla nižších cien ako konkurencia a získala väčší tržný podiel.

Stratégia diferenciacie - pri tejto stratégií sa podnik hlavne sústreďuje na dosiahnutie lepších výkonov v nejakej dôležitej oblasti, ktorá prináša zákazníkovi úžitok oceňovaný veľkou časťou trhu.

Stratégia zamerania – podnik sa zameria na jeden alebo viacej segmentov trhu a riadi sa buď podľa nákladov alebo diferenciacie v cieľovom segmente. [6, s. 94]

3.3 Strategie podľa marketingového mixu

V rámci stratégií podľa marketingového mixu sú definované štyri základné stratégie nástrojov marketingového mixu, a to:

1. Výrobná stratégia
2. Cenová stratégia
3. Distribučná stratégia
4. Komunikačná stratégia

Výrobná stratégia predstavuje spôsob akým je dosiahnutí výrobný cieľ, ktorý je stanovený na základe poznania konkurenčného postavenia výrobku. Pri voľbe výrobovej stratégie sa musí vychádzať z pochopenia potrieb a prání zákazníkov, zo stratégie konkurentov a zo strategických cieľov podniku. V oblasti výrobovej stratégie sa môže podnik uberať dvomi smermi, a to:

- stratégiou vlastného vývoja a technickej prípravy produktu,
- alebo produkt napodobní, prípadne použije licenciu. [4, s. 161]

Súčasťou výrobovej stratégie sú rozhodnutia o dizajne výrobku, kvalite výrobku, vlastnostiach výrobku a značke.

Základné produktové stratégie:

- stratégia znižovania nákladov,
- výrobné zlepšenia,
- rozvoj výrobovej rady,
- vývoj nových výrobkov. [4, s. 161]

Cenová stratégia je jednou z najpodceňovanejších častí marketingového mixu. Podniky sa totiž pri tvorbe ceny dopúšťajú chyby, keď rozhodujú o cene na základe nákladov, ktoré sú potrebné na výrobu výrobku a následne k cene pridávajú maržu. [1, s. 114]

Pri tvorbe vhodnej cenovej stratégie je potrebné sa zamerať na nasledujúce faktory:

- povaha a rozsah dopytu zákazníkov po výrobkoch,
- stupeň konkurencie a očakávaný vývoj trhu,

- základné marketingové ciele,
- forma distribúcie a komunikácie so zákazníkmi,
- možnosť poskytnutia množstvových zľav,
- náklady na výrobu a na odbyt výrobkov. [9, s. 198]

V nasledujúcej tabuľke je uvedených iba niekoľko z veľkého rozsahu cenových stratégií.

Tab. 2 Prehľad niektorých cenových stratégií [4, s. 232]

Cenové stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia zvyšovania cien • Stratégia vysokých cien • Stratégia znižovania cien • Stratégia nízkych cien • Stratégia rôznych cien • Stratégia jednotnej ceny • Stratégia ceny odvodeného od psychologického významu čísla • Stratégia veľkých opakovaných nákupov • Stratégia doporučených maloobchodných cien
------------------	--

Distribučná stratégia sa zameriava na umožnenie bezproblémovej spotreby výrobku jeho vhodným doručením a umiestnením na trhu, a to prostredníctvom nájdenia najvhodnejšej distribučnej cesty ku zákazníkovi. [1, s. 122]

Rozdelenie distribučných ciest:

- priama distribučná cesta – bezprostredné spojenie medzi výrobcom a zákazníkom,
- jednoúrovňová distribučná cesta – zahrňuje jedného sprostredkovateľa, ktorým je maloobchod,
- dvojúrovňová distribučná cesta – zahrňuje dvoch sprostredkovateľov, a to maloobchod a veľkoobchod,
- trojúrovňová distribučná cesta – sprostredkovateľmi sú veľkoobchod, prostredník a maloobchod. [5, s. 70]

Základné typy distribučných stratégií: [5, s. 70]

1. Intenzívna distribúcia – veľký počet predajní v určitej oblasti, čo má za účel zaistiť dostupnosť výrobku.

2. Výlučná distribúcia – obmedzený počet predajní, táto stratégia sa týka luxusného tovaru.

3. Selektívna distribúcia – medzistupeň medzi intenzívnou a výlučnou distribúciou.

Kvalitná **komunikačná stratégia** prispieva k väčšej informovanosti zákazníka, čo vedie k úspešnému predaju výrobkov. Bez komunikácie sa nemôžu informácie o podniku a jeho výrobkoch dostať k zákazníkom a k ďalším podnikom. V marketingovej komunikácii si podnik musí vždy jasne určiť komunikačný cieľ, ktorý je priamo spojený s marketingovým cieľom podniku. Na dosiahnutie komunikačného cieľa sa využívajú nástroje komunikačnej stratégie. Každý komunikačný nástroj má svoje jedinečné vlastnosti a náklady na jeho použitie sú odlišné. [1, s. 127]

Medzi hlavné nástroje komunikačnej stratégie sa radia:

- reklama,
- podpora predaja,
- osobný predaj,
- práca s verejnosťou.

3.4 Rastové stratégie

Ansoffova matica je známym príkladom stratégií zameraných na trh. Ansoff v nej popísal štyri základné rastové stratégie, ktoré sú zamerané na vzťah výrobok - trh. Pri uplatňovaní stratégií podľa Ansoffa je potrebné počítať s tým, že tieto stratégie sú zjednodušené, pretože berú do úvahy len dva faktory. [1, s. 132]

		Trh	
		Súčasný	Nový
Výrobok	Súčasný	Stratégia penetrácie trhu	Stratégia rozvoja trhu
	Nový	Stratégia vývoja výrobkov	Stratégia diverzifikácie

Obr. 3 Ansoffova matica [1, s. 132]

Stratégia penetrácie trhu – úsilie podniku o zvýšenie predaja výrobkov stávajúcim zákazníkom na trhu. Toto úsilie je zamerané na to, aby si zákazníci kúpali výrobok častejšie alebo vo väčšom množstve. Podnik využíva tento druh stratégie, pokiaľ trh rýchlo rastie a v tom dôsledku má podnik šancu zväčšiť svoj podiel na trhu na úkor konkurencie.

Stratégia vývoja výrobku – podnik sa snaží prísť s novým výrobkom na súčasný trh. Ďalej sa snaží zvýšiť kvalitu alebo iné vlastnosti súčasného výrobku a tým docieľiť uspokojenie potrieb zákazníkov.

Stratégia rozvoja trhu – pomocou tejto stratégie podnik pôsobiaci na spotrebiteľskom trhu, hľadá nové trhy pre svoje súčasné výrobky, napr. zahraničné trhy.

Stratégia diverzifikácie – použitie tejto stratégie sa považuje za riskantný krok, pretože sa jedná o nové neznáme výrobky pri ktorých si podnik nemôže byť istý úspechom. Na druhej strane sa podnik snaží preniknúť na nové trhy na ktorých nepozná dokonale prostredie, a preto nevie odhadnúť dopyt po výrobkoch. [1, s. 133]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 SPOLOČNOST' KOMA MODULAR CONSTRUCTION S. R. O.

Spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. bola založená v roku 1992 vo Vizoviciach. Spoločnosť patrí do skupiny KOMA GROUP, kde ďalej patrí KOMA RENT s. r. o. so sídlom v Prahe a KOMA SLOVAKIA s. r. o. so sídlom v Nitre. V roku 2011 spoločnosť KOMA vybuďovala tretiu sesterskú firmu KOMA SPACE s. r. o., ktorá sídli vo Viedni. Majiteľom všetkých firiem je pán Ing. Stanislav Martinec.

4.1 Profil spoločnosti

KOMA MODULAR CONSTRUCTION je zameraná na modulárnu výstavbu, výstavbu prenosných budov a sanitárnych modulov. Spoločnosť realizuje export modulárnych stavieb do krajín Európskej únie, taktiež do Nórska, Švajčiarska, Ruska, na Balkán, ojedinele do Mexika, Mongolska, Indie a na Blízky východ, ale aj do Juhoafrickej republiky.

Spoločnosť je registrovaná ako dodávateľ obytných kontajnerov pre UNICEF, NATO, OSN, Červený kríž a Červený polmesiac. Ďalej je KOMA registrovaná ako dodávateľ modulov pre energetickú firmu ČEZ.

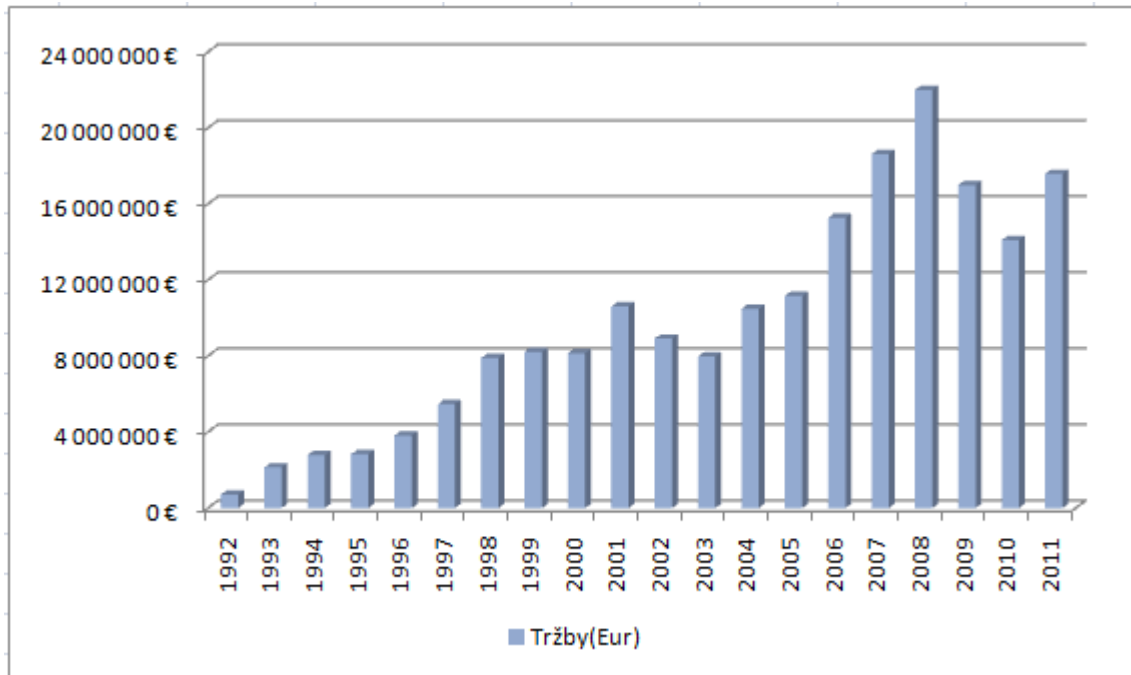
Pomocou systému modulárnej výstavby firma stavia predovšetkým kancelárske objekty, školy, materské školy, predajne, reštaurácie, ubytovne, autosalóny, podnikateľské objekty, bytové domy, domovy dôchodcov a pod. Spoločnosť organizuje pravidelne architektonické súťaže s témou modulárnej výstavby pre študentov vysokých stavebných škôl. [14]

4.2 Ekonomické ukazovatele

Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti:

- priemerný počet zamestnancov je 170,
- priemerná ročná produkcia činí okolo 3 tisíc modulov,
- priemerný ročný obrat dosahuje 18 miliónov EUR,
- spoločnosť prenájíma okolo 800 obytných a sanitárnych modulov.

V prvom roku podnikania spoločnosť dosiahla obrat vo výške 714 000 eur, počas dvadsiatich rokov podnikania spoločnosť niekoľko násobne zvýšila svoje tržby.



Obr. 4 Tržby spoločnosti [12]

V roku 2008 dosiahla spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION najväčšie tržby za celé obdobie, čo operuje na danom trhu s modulárnou výstavbou. Nasledujúce roky boli ovplyvnené svetovou ekonomickou krízou, čo malo za dôsledok pokles dopytu po produktoch spoločnosti. V roku 2011 spoločnosť zaznamenala nárast tržieb o 19,5% v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Nárast tržieb je znakom správneho vedenia spoločnosti a eliminácie dopadov ekonomickej krízy na spoločnosť.

4.3 Významné ocenenia spoločnosti

V roku 2000 bola KOMA ocenená na medzinárodnom stavebnom veľtrhu IBF Zlatou medailou za priestorový modul a v roku 2008 získala Čestné uznanie na medzinárodnom veľtrhu CONECO 2008 za modul s vymeniteľnými stenami a priečkami. Ďalej firma získala na medzinárodnom stavebnom veľtrhu CONECO 2010 v Bratislave Zlatú plaketu za vystavený nízkoenergetická modul a ocenenie Zlatý Leonardo za najatraktívnejší exponát. V roku 2010 bola firma ešte ocenená Čestným uznaním na veľtrhu IBF v súťaži o Zlatú medailu.

Za rok 2010 získal marketingový riaditeľ spoločnosti Ing. Martin Hart cenu Malý delfín za marketingové aktivity spojené s prienikom na zahraničné trhy.

Medzinárodná certifikačná spoločnosť Bureau Veritas udelila firme certifikát kvality managementu podľa normy ISO 9001:2000. KOMA MODULAR CONSTRUCTION získala od nemeckej certifikačnej spoločnosti TÜV zvärací certifikát a certifikát na výrobok ÜBEREINSTIMMUNGSZERTIFIKAT. Ďalej vlastní certifikáty, ktoré preukazujú zvukovú nepriezvučnosť, statické zaťaženie, požiaru odolnosť a tepelné vlastnosti.

Významné ocenenia Čestné uznanie z medzinárodného veľtrhu CONECO za modul s vymeniteľnými stenami a priečkami, Zlatý Leonardo za najatraktívnejší exponát a cena Malý delfín sú uvedené v prílohách bakalárskej práce.

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI

Analýza marketingového riadenia spoločnosti sa zameriava na definovanie základných cieľov a vízie spoločnosti, analýzu trhu, na ktorom spoločnosť operuje, analýzu marketingového mixu a SWOT analýzu spoločnosti.

5.1 Metódy použité v bakalárskej práci

Pri spracovaní kapitoly zohralo dôležitú úlohu štúdium poskytnutých interných materiálov spoločnosti, informácií z dostupných publikácií a webových stránok spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION a sesterských spoločností KOMA RENT a KOMA SLOVAKIA. Rozbor interných materiálov, dostupných publikácií a webových stránok tvoril základ pre určenie cieľov a vízie spoločnosti, analýzu trhu, analýzu marketingového mixu a SWOT analýzu. Poslednou časťou kapitoly analýza marketingového riadenia je zhodnotenie vykonanej analýzy trhu a analýzy marketingového mixu. SWOT analýza je zhodnotená v samostatnej podkapitole priamo pod tabuľkou č. 3 „SWOT analýza – Silné a slabé stránky“ a tabuľkou č. 4 „SWOT analýza – Príležitosti a hrozby“.

Poznatky a informácie pre analýzu marketingového mixu a analýzu trhu boli získané taktiež z rozhovoru s riaditeľom marketingového oddelenia pánom Ing. Martinom Hartom, ktorý riadi marketingové aktivity spoločnosti na relevantných trhoch. Komunikácia s Ing. Hartom prebiehala v dvoch podobách, a to formou osobného stretnutia a formou mailovej komunikácie. Rozhovor prostredníctvom osobného stretnutia prebehol začiatkom kalendárneho roka v sídle spoločnosti vo Vizoviciach a týkal sa základných informácií o produktoch a prínosov bakalárskej práce pre spoločnosť KOMA. Mailová komunikácia prebiehala priebežne v závislosti na časových možnostiach oboch zúčastnených strán.

Hlavné témy mailovej diskusie:

- definovanie výrobných skupín spoločnosti,
- cenové intervaly jednotlivých výrobných skupín,
- distribúcia a marketingová komunikácia,
- trh a cieľové skupiny zákazníkov.

5.2 Cieľ a vízia spoločnosti

Hlavným cieľom spoločnosti je presvedčiť širokú verejnosť o výhodách a prednostiach modulárnej výstavby. V rámci budovania značky KOMA je cieľom zdvihnúť povedomie verejnosti o značke a prezentovať spoločnosť ako lídra vo výrobe modulov a v ich kvalite a dizajne.

Ďalej chce spoločnosť rozširovať a prehĺbovať súčasné kontakty so stálymi partnermi z Nemecka, Švajčiarska a krajín Beneluxu, ktorí odoberajú hlavnú časť výrobkov. KOMA hodlá rozšíriť svoje aktivity v severských krajinách a hodlá preniknúť aj na trhy na iných kontinentoch než v Európe.

Pri plnení vízie sa KOMA riadi desatorom, ktorým chce doceliť väčšiu efektivitu predaja a zvýšenie prestíže firmy. Toto desatoro vytvára základnú filozofiu firmy.

Desatoro KOMA MODULAR CONSTRUCTION:

- firma, s ktorou sa dobre spolupracuje,
- ochota pomôcť a vyhovieť požiadavkám zákazníkov,
- environmentálne aspekty modulárnej výstavby,
- uspokojiť náročných zákazníkov pomocou chytrých priestorových riešení,
- práca s detailom,
- ochrana životného prostredia,
- dôraz na zdravie zamestnancov,
- mimopracovné utužovanie kolektívu,
- firma kladie dôraz na celoživotné vzdelávanie,
- iniciatívny pracovníci majú prednosť. [14]

5.3 Analýza trhu

KOMA MODULAR CONSTRUCTION pôsobí na stavebnom trhu v Českej republike a na trhoch Európskej únie. Spoločnosť je zameraná na výstavbu obytných a sanitárnych budov pomocou modulárnej výstavby.

Analýza trhu na ktorom spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION pôsobí sa skladá z charakteristiky trhu a geografického vymedzenia trhu, ďalej z vymedzenia kupujúceho a analýzy konkurencie.

5.3.1 Trh

Spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION podniká na tuzemskom trhu, ale podniká taktiež na nemeckom, holandskom, belgickom, rakúskom, švajčiarskom, nórskom a ruskom trhu. Na týchto trhoch operuje už od svojho založenia tzn. dvadsať rokov. Prienik na ďalšie trhy je obmedzený dopravnou vzdialenosťou.

Ako potenciálne trhy u výrobných skupín StandardLine a ComfortLine môžu byť chápané trhy, ktoré nie sú vzdialené viac ako 1300 km. Nad túto vzdialenosť je cena dopravy modulov StandardLine a ComfortLine príliš vysoká a preto spoločnosť na týchto trhoch neoperuje. U variabilných skladateľných modulov typu C3VF z výrobovej skupiny StandardLine je vzdialenosť dodania o mnoho väčšia. Tieto moduly možno prepravovať efektívne pomocou leteckej dopravy. Spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION dodávala variabilné skladateľné moduly výrobovej skupiny StandardLine do Iraku, Turkmenistanu, Uzbekistanu, Kazachstanu, Mongolska, Indie a Mexika.

Neobmedzená vzdialenosť pre dopravu je u skupiny EconomicLine, kde sú jednotlivé diely modulov prepravované v námorných kontajneroch. Tieto moduly sa uplatňujú hlavne pre dodávky OSN.

5.3.2 Zákazníci

Na trhoch, kde podniká spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION sa vyskytujú nasledujúce skupiny zákazníkov:

Koncoví zákazníci

Tento typ zákazníkov si kúpi modul a využíva ho pre svoju vlastnú potrebu. Prevažná väčšina týchto zákazníkov je na tuzemskom trhu a tvorí najziskovejšiu skupinu zákazníkov v Českej republike. Pre týchto zákazníkov je hlavne určená skupina nízkoenergetických modulov ComfortLine a StandardLine. Zákazníci preferujú hlavne komfort a dizajn výrobku, ale aj nenahraditeľnú vlastnosť výrobku, a tou je možnosť demontáže a opätovnej montáže modulu na novom mieste. Medzi koncových zákazníkov je možné zaradiť podnikateľ-

ské subjekty, ale aj súkromné osoby a mestá. Mestá pomocou modulárnej výstavby vytvárajú nové priestory, ako sú škôlky, školy, šatne pre športovcov a domovy dôchodcov. Na českom trhu koncoví zákazníci tvoria 98% zo všetkých zákazníkov a na zahraničných trhoch je to zhruba 10%. Koncoví spotrebitelia majú špecifické nároky a požiadavky na výrobky. Špecifické požiadavky zákazníkov nepredstavujú pre spoločnosť výraznejšie komplikácie vo výrobe modulov, pretože ku každej zákazke spoločnosť pristupuje individuálne. [12]

Partnerský predaj

Táto skupina zákazníkov moduly nakupuje a ďalej ich predáva. Cieľom partnerského predaja je obchodovať s modulmi na zahraničných trhoch. Vzhľadom k nákladnému obchodu s koncovými zákazníkmi na zahraničných trhoch je pre spoločnosť výhodnejšie využívať služby zahraničných firiem. Spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION sa orientuje na vyhlásené firmy na danom území, pretože tieto firmy poznajú perfektne prostredie a povahu zákazníkov. Týmto spôsobom spoločnosť realizuje predaj modulov na trhoch Európskej Únie, vo Švajčiarsku a Nórsku. Táto skupina zákazníkov kupuje hlavne moduly StandardLine a vytvára najväčší podiel tržieb celej spoločnosti a to 70 až 80%. [12]

Nájomcovia

Na domácom trhu spoločnosť prenajíma svoje moduly zákazníkom prostredníctvom sesterskej spoločnosti. Táto skupina zákazníkov je značne veľká aj na zahraničných trhoch. Moduly nevyužívajú len priamo pre seba, ale ich aj prenajímajú svojim zákazníkom. Doba prenájmu sa pohybuje od jedného mesiaca až do niekoľkých rokov. [12]

Svetové organizácie

Svetové organizácie ako OSN, Červený kríž, Červený polmesiac a iné humanitárne organizácie sú veľkými užívateľmi prenosných modulov spoločnosti. Tieto humanitárne organizácie využívajú hlavne prenosné moduly pri riešení ubytovania osôb, ktoré boli postihnuté rôznym druhom katastrof. Pre tieto udalosti sa najviac uplatňuje skupina EconomicLine a vývojová podskupina PanelLine. Predajom modulov a kontajnerov pre svetové organizácie sa zaoberá hlavne sesterská spoločnosť KOMA SPACE. [12]

Energetické firmy

V súčasnosti spoločnosť dodáva moduly firme ČEZ a naďalej podniká kroky k uplatneniu svojich modulov u iných energetických firiem. Firma ExxonMobil, ktorá spája firmy Esso,

Mobil a Exxon společnost dodala kontajnery odolné proti výbuchu. KOMA je zaregistrovaná ako poverený dodávateľ v databáze dodávateľov pre energetické firmy v strednej Európe a v databáze dodávateľov pre severské krajiny. [12]

5.3.3 Konkurencia

V Českej republike je približne 26 činných konkurenčných spoločností, z toho cca 5 firiem významnejšie pôsobí na tuzemskom trhu. Ostatné firmy sa orientujú viac ako 90% vývozom hlavne do Nemecka. Na tuzemskom trhu má spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION približne 15% podiel v predaji a 25% podiel v prenájme modulov.

V celkovej produkcii modulov je spoločnosť na treťom mieste s 11% podielom na trhu. Väčší objem výroby majú len nadnárodné spoločnosti ALGECO a TOUAX, ktoré produkujú veľkú časť svojich výrobkov pre svoje materské spoločnosti. Za konkurenčné výhody sú považované publikácie a aktivity, ku ktorým patrí aj usporiadanie architektonických súťaží. Spoluprácou s vysokými školami sa firma snaží odlišiť od konkurencie, a tým posilniť svoje postavenie na tuzemskom trhu.

Hlavné konkurenčné firmy v oblasti predaje obytných kontajnerov:

- PEGAS,
- ALGECO,
- UNICO MODULAR,
- CONTIMADE,
- TOUAX.

Hlavné konkurenčné firmy v oblasti prenájmu:

- ALGECO,
- TOUAX,
- FAGUS,
- CONTAINEX.

5.4 Analýza marketingového mixu

Pomocou analýzy marketingového mixu je možné zistiť, na akej úrovni sú v spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. využívané základné marketingové nástroje produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia. Zosúladenie týchto vnútorných činiteľov je veľmi dôležité pre prosperitu a ďalší vývoj spoločnosti.

5.4.1 Produkt

Firma KOMA MODULAR CONSTRUCTION je špecialista na modulárnu výstavbu a je označovaná ako líder modulárnej výstavby v Českej republike a na Slovensku. Svoj výrobný program realizuje v štyroch výrobných skupinách.

StandardLine – štandardné obytné a sanitárne moduly s celo-pozinkovanou kostrou, ktoré sú používané buď pre dočasné stavby (zariadenia staveniska, kancelárie, predajne, dočasné ubytovne), ale i pre trvalé stavby s možnosťou úpravy povrchu. Tento druh modulov je hlavnou náplňou výroby spoločnosti. Výrobná skupina sa označuje ako C3.

Výrobná skupina StandardLine pozostáva z niekoľkých typov modulov:

- Obytné moduly C3L – štandardné obytné moduly.
- Sanitárne moduly C3S – štandardné sanitárne moduly.
- Variabilné kontajnery C3V – kontajnery s vymeniteľnými stenami a priečkami.
- Variabilné skladateľné kontajnery C3VF – skladateľné kontajnery, ktoré si môže zákazník rôzne kombinovať.

PanelLine – modifikovaná skupina vychádzajúca zo skupiny StandardLine, pri ktorej sú kombinované prvky modulov StandardLine s panelmi. Tento druh modulov sa označuje ako P3.



Obr. 5 Moduly StandardLine [14]

ComfortLine – unikátny modul, ktorý slúži pre realizáciu modulárnej výstavby s vlastnosťami nízkoenergetických budov s využitím pre školy, škôlky, kancelárie, hotely a podobne. Tento typ modulov šetrí energiu a výrobková skupina sa označuje ako M3.

Výrobková skupina ComfortLine sa vyrába v prevedení M3 nízkoenergetický a M3 light. Rozdiel medzi týmito typmi modulov je v izolácii stien, podlahy a strechy, kde modul M3 nízkoenergetický disponuje kvalitnejším prevedením izolácie.



Obr. 6 Modul ComfortLine [14]

EconomicLine – ekonomické moduly využívané hlavne pri riešení prírodných katastrof. Tieto moduly zaisťujú lacné zriadenie priestoru a dodávajú sa napríklad pre OSN. Výrobná skupina sa označuje ako E3.

Výrobná skupina EconomicLine pozostáva z dvoch typov modulov, a to:

- Ekonomický a efektívny modul E3 – pevný modul.
- Skladateľný ekonomický modul E3E – jednoduchšia preprava na väčšie vzdialenosti.



Obr. 7 Modul EconomicLine [14]

StoreLine – jedná sa o skladové kontajnery, ktoré sa využívajú na uskladnenie materiálu. Skladové kontajnery sú vyrábané z plechu a nie sú zateplené. Podľa prianí zákazníkov môže byť zakomponovaná v skladových kontajneroch aj elektroinštalácia a sanitárne vybavenie. Výrobná skupina StoreLine pozostáva z dvoch typov kontajnerov a to:

- Skladový kontajner ZL – plechový 3-krát stohovateľný kontajner.
- Skladateľný celo-pozinkovaný skladový kontajner ZF – skladateľný pozinkovaný nestohovateľný kontajner.



Obr. 8 Moduly StoreLine [14]

Vo všetkých výrobných skupinách až na skupinu StoreLine sa jedná o obytné a sanitárne moduly. Jednotlivé skupiny sa medzi sebou líšia v komforte vybavenia, podobne ako výrobné skupiny automobilov. Úspech výrobku na trhu je závislý od inovácie výrobku. Výrobná skupina StandardLine tvorí hlavný podiel objemu tržieb. Po tejto výrobkovej skupine je najväčší dopyt, ale na druhej strane je taktiež v tejto skupine na trhu najväčšia konkurencia. KOMA sa odlišuje od konkurencie tým, že ako jediná firma v Českej republike a na Slovensku používa k výrobe nosného rámu pozinkovaný plech, ale to ako dostatočná konkurenčná výhoda nestačí. Preto spoločnosť hodlá túto výrobnú skupinu výrazne inovovať v detailoch a v technickom prevedení.

5.4.2 Cena

Cena je dôležitým marketingovým nástrojom pre každú spoločnosť, ktorá podniká na trhu s modulárnou výstavbou. Spoločnosť KOMA si uvedomuje, že cena je jedným z hlavných aspektov, podľa ktorých sa zákazníci riadia pri výbere dodávateľa modulov v tuzemsku a v zahraničí. Preto sa spoločnosť snaží stimulovať dopyt po svojich produktoch stanovením náležitej ceny pre každú výrobnú skupinu. Analýza cien jednotlivých výrobných skupín neobsahuje ceny dopravy, montáže, demontáže a ostatných služieb, ktoré sú spojené s predajom.

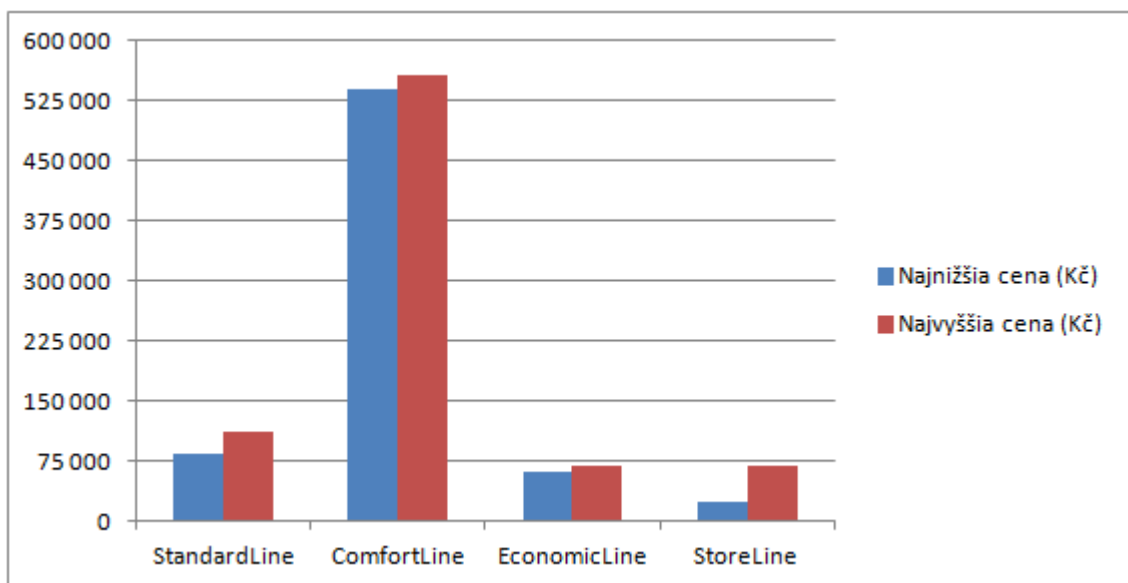
Ceny modulov StandardLine sú rozdelené do dvoch skupín: na ceny obytných modulov a ceny sanitárnych modulov. Cena obytných modulov sa pohybuje od 85 000 Kč do

111 000 Kč a cena sanitárnych modulov sa pohybuje od 126 500 Kč do 241 000 Kč. Kombináciou obytných a sanitárnych modulov sa cenové relácie modulov menia.

Výrobová skupina ComfortLine sa zhotovuje v prevedení M3 light a M3 nízkoenergetický. Cena obytných modulov M3 light sa pohybuje od 539 000 Kč do 557 000 Kč a cena nízkoenergetických obytných modulov sa pohybuje od 688 000 Kč do 719 000 Kč. Moduly ComfortLine vytvárajú najdrahšiu výrobovú skupinu spoločnosti KOMA.

Cena modulov EconomicLine, ktoré sú hlavne určené na rýchle zaobstaranie obytného priestoru pre ľudí, čo prišli o bývanie po prírodných katastrofách, sa pohybuje od 60 500 Kč do 70 450 Kč.

Keďže výrobová skupina StoreLine pozostáva z dvoch typov kontajnerov, tak aj cenové prevedenie produktov sa delí na dve skupiny. Cena skladových kontajnerov ZL sa pohybuje od 34 900 Kč do 69 000 Kč a cena skladateľných celo-pozinkovaných kontajnerov sa pohybuje od 24 400 Kč do 42 600 Kč. Dané dva typy skladových kontajnerov sa líšia okrem úpravy rámu kontajneru aj rozmermi. [14]



Obr. 9 Porovnanie najnižších a najvyšších cien modulov [14]

Ceny prenájmu všetkých výrobových skupín spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION sú individuálne a riešené dohodu medzi zmluvnými stranami. Cena prenájmu je závislá od dĺžky prenájmu, výrobovej skupiny, množstva modulov a ich vybaveniu. Prenájom modulov sa zaoberajú hlavne sesterské firmy KOMA RENT so sídlom v Prahe a KOMA SLOVAKIA so sídlom v Nitre.

Ceny za dopravu, montáž, demontáž a ostatné služby, ktoré sú spojené s prenájomom modulov, nie sú zahrnuté v nájomnom za produkt. Tvorba týchto cien je samostatná a záleží hlavne na prepravnej vzdialenosti a veľkosti objednávky.

5.4.3 Distribúcia

Distribúcia sa považuje za jednu zo slabých stránok spoločnosti. Spoločnosť sa snaží propagovať modulárnu výstavbu ako rýchlu a flexibilnú. Zlá dopravná infraštruktúra v Zlínskom kraji a nevýhodná geografická poloha sídla spoločnosti zhoršujú mienku o rýchlosti a flexibilitu modulárnej výstavby.

Na druhej strane u niektorých výrobových skupín je výhodou možnosť prepravy na veľké vzdialenosti pri využití viacerých druhov dopravy. Pomocou kombinácie cestnej, námornej a leteckej dopravy spoločnosť dodáva moduly na veľké vzdialenosti. Pri výrobovej skupine StandardLine je to typ variabilného skladateľného modulu C3FV, ktorý spoločnosť bez väčších problémov pomocou leteckej dopravy prepravila napríklad do Mongolska, Iraku, Kazachstanu, Indie alebo Mexika. Neobmedzená prepravná vzdialenosť je u výrobovej skupiny EconomicLine pri ktorých sa jednotlivé časti modulov prepravujú v námorných kontajneroch. Na obchodovanie na zahraničných trhoch využíva KOMA partnerský predaj, ktorý tvorí 70% tržieb spoločnosti. Prostredníctvom partnerských firiem KOMA distribuuje svoje moduly na vzdialené a neznáme trhy.

V tuzemskom obchode sú moduly distribuované prostredníctvom nákladných automobilov. Jeden nákladný automobil s prívesom prepraví dva obytné alebo sanitárne moduly. Dodacia doba je približne tri týždne od zadania objednávky a závisí od výrobných kapacít podniku.

5.4.4 Marketingová komunikácia

Propagáciu špecifických predností modulárnej výstavby spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION realizuje marketingové oddelenie, ktoré pozostáva z dvoch členov. Marketingový komunikačný mix spoločnosti sa skladá z reklamy a public relations. Realizácia daných komunikačných nástrojov si vyžaduje značné peňažné prostriedky. Finančné zabezpečenie marketingovej komunikácie sa odvíja od dosiahnutých tržieb z predchádzajúcich rokov.

Reklama – za základ celej reklamnej kampane sa môžu považovať webové stránky spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION a web sesterských spoločností. Na týchto webových stránka spoločnosť informuje o výhodách svojej produkcie, cenových možnostiach a významných oceneniach, ktoré môžu pri rozhodovaní potenciálnych zákazníkov zohrať dôležitú úlohu.

Modulárna výstavba spoločnosti je propagovaná na architektonických webových stránkach ako je napr. archiweb.cz, ale aj na spravodajských webových stránkach napr. iDNES. Ďalej sa do povedomia širokej verejnosti dostáva produkcia firmy prostredníctvom televízie a dennej tlače napr. denník Blesk. Na tuzemskom trhu KOMA organizuje architektonické súťaže, ktorými sa v marketingovej komunikácii odlišuje od konkurencie. Architektonických súťaží sa môžu zúčastniť študenti vysokých škôl architektúry a stavebníctva, ale aj mladí architekti a inžinieri. V roku 2011 firma zorganizovala 6. ročník architektonickej súťaže, ktorá bola zameraná na využitie modulárnej výstavby pri návrhu domova pre seniorov. [14]

Spoločnosť taktiež vydáva vlastné publikácie v podobe Bulletinu a propagačných brožúr, ktoré informujú o jednotlivých výrobných skupinách. Publikácia Bulletin je zverejňovaná raz ročne a to väčšinou na konci kalendárneho roka. Bulletin obsahuje základné informácie o významných projektoch, ktoré boli úspešne realizované v danom roku. Posledná publikácia Bulletin č. 7 sa zaoberá medzinárodným veľtrhom v Peru, architektonickou súťažou a dodávkou modulárnych zariadení pre futbalové a golfové kluby. [13]

Za najnovší typ reklamy, ktorý spoločnosť využíva je možno považovať reklamné video. Týmto videom sa KOMA snaží propagovať rýchlosť a jednoduchosť montáže modulárneho zariadenia v golfovom areáli Golf Club Mariana v Prahe. Výhodou takéhoto typu reklamy je možnosť šírenia videa na internete.

Public relations – spoločnosť sa zúčastňuje medzinárodných veľtrhov, prezentuje sa prehláseniami v televíznych rozhovoroch a organizuje konferencie o modulárnej výstavbe. KOMA sa pravidelne zúčastňuje medzinárodného stavebného veľtrhu CONECO v Bratislave, medzinárodného stavebného veľtrhu IBF v Brne a v roku 2011 sa zúčastnila medzinárodného veľtrhu SITDEF v Peru.

5.5 SWOT analýza

Vďaka SWOT analýze je možné skúmať vnútornú situáciu podniku pomocou určenia silných a slabých stránok. Ďalej SWOT analýza skúma postavenia podniku na danom trhu pomocou vymedzenia príležitostí a hrozieb na trhu.

Tab. 3 SWOT analýza – Silné a slabé stránky [12]

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
VNÚTORNÉ FAKTORY	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaní zamestnanci • Vlastníctvo patentov • Vysoká kvalita výrobkov • Široká škála výrobkov a služieb • Inovačná činnosť • Podrobná znalosť konkurencie • Sledovanie komplexnej činnosti firmy zavedením informačného systému • Vysoká úroveň imidžu firmy • Certifikované výrobky a ISO 9000:2001 • Skúsenosti a referencie • Plnenie dodacích termínov • Projektové riadenie • Ekonomická stabilita • Prepracovaný motivačný program • Preverený dodávateľ pre rôzne agentúry OSN a energetickej firmy (Achilles, Sellihca, Connexio) • Moderné výrobné prostredie – hala, výrobné prostriedky 	<ul style="list-style-type: none"> • Zlá dopravná obslužnosť • Nevýhodná geografická lokalita • Vysoká fluktuácia v robotníckych profesiách • Jazyková neskúsenosť zamestnancov v robotníckych profesiách • Obmedzená výrobná kapacita • Náročná diferenciácia od konkurenčných výrobkov • Vyššie fixné náklady voči konkurencii • Technicky nedoriešené výrobné rady • Nedôslednosť u veľkých tendrov • Neznalosť uskutočnenia veľkých medzinárodných obchodov

Pri tvorbe účinnej marketingovej stratégie sa spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION zameriava na využitie a propagáciu svojich silných stránok. Prostredníctvom propagácie niektorých silných stránok ako sú vlastníctvo patentov, vysoká kvalita

výrobkov a dodávanie modulov pre OSN môže spoločnosť získať na mene a prestíži u širokej verejnosti. Každá spoločnosť sa snaží pri svojej podnikateľskej činnosti ako aj spoločnosť KOMA odstrániť alebo eliminovať slabé stránky. Pomocou modernizácie výrobné haly, ktorá bola úspešne dokončená vďaka vynaloženiu vlastných zdrojov a čerpaniu dotácie EU sa podarilo spoločnosti zvýšiť svoje výrobné kapacity a tým dokázala KOMA eliminovať jednu zo slabých stránok. Ďalšiu slabú stránku, ktorou je zlá dopravná obsluha, sa spoločnosť snaží odstraňovať tlakom na Zlínsky kraj pre dokončenie diaľničnej siete. Náročná je nutnosť diferenciacie od konkurenčných výrobkov – spoločnosť sa chce pomocou spolupráce s vysokými školami a organizovaním architektonických súťaží výrazne odlíšiť od ostatných spoločností na trhu. Na danom trhu výrazne prispieva k diferenciacii od konkurencie aj výrobková skupina nízkoenergetických modulov ComfortLine.

Tab. 4 SWOT analýza – Príležitosti a hrozby [12]

VONKAJŠIE FAKTORY	PRÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora podnikania v krajine • Štátne dotácie - možnosť zväčšenia výrobnéj kapacity • Možnosť dodávok, vďaka novým výrobkovým skupinám, na vzdialené a nové trhy • Možnosť dodania komfortných priestorových modulov, pre náročnejších zákazníkov • Prírodné katastrofy • Vytvorenie silnej pozície na trhu • Rýchle riešenie priestorov po katastrofách – ako napríklad L'Aquila • Ponuka nových fasádnych systémov • Športové podujatia ako napr. MS v lyžovaní, MS vo futbale 2006, EURO 2008 	<ul style="list-style-type: none"> • Veľká konkurencia na trhu • Parazitná konkurencia • Spomalenie reakcie, vďaka zložitosti sofistikovaných, informačných systémov • Reštriktívna politika vlády • Ľahký vstup konkurencie na trh • Staré odvetvia – ponuka priestorov, tradičným spôsobom výstavby. • Nestabilita trhu • Stagnácia trhu • Lacné výrobky z východu • Zvýšenie materiálových nákladov • Zvýšenie mzdových nákladov • Celosvetová ekonomická recesia

Spoločnosť pružne reaguje na príležitosti a hrozby, ktoré vznikajú na trhu. Jednou z najväčších príležitostí sú prírodné katastrofy pri ktorých KOMA aktívne informuje o svojich produktoch potenciálnych zákazníkov a nadácie. Príkladom je rýchle vybudovanie základnej školy v talianskom meste L'Aquila, ktoré v roku 2009 postihlo zemetrasenie. Za silnú stránku ale aj príležitosť zároveň sa považujú dodávky výrobkovej skupiny EconomicLine pre organizáciu OSN. Ďalšou príležitosťou spoločnosti je možnosť spolupráce pri športových podujatiach v podobe dodávok špeciálnych sanitárnych modulov. Najväčšou hrozbou pre spoločnosť je konkurencia a celosvetová ekonomická kríza. Vďaka správne vedeniu spoločnosti sa počas rokov 2009 a 2010 podarilo eliminovať dopady celosvetovej ekonomickej krízy, a tým spoločnosť zvládla svoju najväčšiu existenčnú hrozbu, ktorej čelila.

5.6 Zhodnotenie vykonaných analýz

Z **analýzy trhu** je možné vyvodit', že spoločnosť KOMA MODULAR CONSTRUCTION má dobré postavenie na trhu s modulárnou výstavbou v Českej republike. Spoločnosť disponuje tretím najväčším podielom na trhu, keďže väčší objem výroby majú len nadnárodné spoločnosti TOUAX a ALGECO, ktoré produkujú časť výrobkov pre svoje materské spoločnosti. Pre udržanie tohto podielu je potrebné vyvíjať náležité marketingové aktivity, pretože na tuzemský trh expandujú firmy z Nemecka a blízkych krajín.

KOMA vyvíja podnikateľskú činnosť na trhoch v Európe, Ázii a Strednej Amerike. Výsledky analýzy poukazujú, že zahraničný obchod je pre firmu dôležitý a prináša jej 70% z celkových tržieb. Z toho je možné vyvodit' záver, že český občan je konzervatívny a väčšinu domácich zákazníkov tvoria podnikateľské subjekty a mestá. Veľkú príležitosť na trhu predstavujú dodávky modulov svetovým organizáciám a energetickým firmám.

Z **analýzy marketingového mixu** vyplynulo, že KOMA má svoju produkciu rozdelenú do štyroch výrobných skupín, ktoré sa od seba jasne líšia účelom využitia, kvalitatívnou stránkou, príslušenstvom a dizajnom. Spoločnosť neustále vyvíja inovatívnu činnosť na všetkých výrobných skupinách. Ceny jednotlivých modulov sa stanovujú individuálne v závislosti na požiadavkách zákazníkov. Cenové relácie odpovedajú výhodám modulárnej výstavby, za ktoré možno je považovať rýchlosť výstavby a flexibilitu modulov. Na distribúciu modulov v rámci Českej republiky využíva firma cestnú dopravu a pri preprave modulov na vzdialené trhy je efektívnejšia námorná a letecká doprava. U niektorých výrobných skupín obmedzuje prepravnú vzdialenosť pevný rám modulu, ktorý je možné prepra-

vovať len pomocou nákladného automobilu. Slabou stránkou distribúcie je geografická poloha firmy a nerozvinutá infraštruktúra daného regiónu. V marketingovej komunikácii spoločnosť predovšetkým využíva na propagáciu modulov medzinárodné veľtrhy a na zvýšenie povedomia verejnosti o modulárnej výstavbe organizuje architektonické súťaže. Za slabú stránku marketingovej komunikácie je možné považovať nejednotnosť webových stránok sesterských spoločností a okrem toho sesterská spoločnosť KOMA SPACE, ktorá sídli vo Viedni nedisponuje webovou stránkou. Nejednotné sú aj propagačné brožúry, kde pri niektorých je použité staré logo firmy.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE MARKETINGOVÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI

Základný cieľ návrhu na zlepšenie marketingového riadenia spoločnosti je zameraný na skvalitnenie marketingovej komunikácie a popularizáciu modulárnej výstavby u odbornej a širokej verejnosti. Marketingová komunikácia spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION obsahuje niekoľko nezrovnalostí, ktoré je potreba pre zvýšenie povedomia verejnosti o firme bezodkladne odstrániť. Skvalitnením marketingovej komunikácie môže spoločnosť zvýšiť predajnosť všetkých výrobných skupín. Predpokladá sa, že navrhované zmeny marketingovej komunikácie budú mať najväčší vplyv na predaj modulov v Českej a Slovenskej republike.

Konkrétne marketingové aktivity vedúce k riešeniu nezrovnalostí v marketingovej komunikácii:

- zjednotenie webových stránok sesterských spoločností,
- popularizácia modulárnej výstavby prostredníctvom internetového marketingu,
- zefektívnenie reklamy prostredníctvom firemného Bulletinu,
- rozšírenie architektonickej súťaže,
- inovácia corporate identity zameraná na zmenu firemného dizajnu výrobných skupín.

Zjednotenie webových stránok sesterských spoločností – návrh je zameraný na čiastočné úpravy webových stránok sesterskej spoločnosti KOMA SLOVAKIA. Za hlavnú úlohu tejto marketingovej aktivity sa pokladá úprava úvodnej stránky webu KOMA SLOVAKIA, ktorej dizajn by sa mal približovať webu KOMA RENT.

Čiastočná úprava webu sesterskej spoločnosti KOMA SLOVAKIA bude obsahovať:

- zmenu úvodného videa, pretože dané video je zastarané a nekvalitné,
- umelecké fotografie realizovaných projektov,
- nový slogan firmy, ktorý je propagovaný aj na webe spoločnosti KOMA RENT,
- formátovanie textu v odsekoch.

Forma danej webovej stránky sa priblíži webu sesterskej spoločnosti KOMA RENT, ktorý je svojou prepracovanosťou a dizajnom atraktívnejší pre verejnosť. Hlavným cieľom zmeny dizajnu webu je zvýšenie návštevnosti webových stránok a zlepšenie pomeru vzťahu návštevník – zákazník. Keďže sa jedná o pobočku na Slovensku úprava webu bude realizovaná slovenskou firmou. Cena služby spojenej so zmenou dizajnu webu sa na Slovensku pohybuje v intervale 120 – 250 Eur a jej výška závisí na požiadavkách zákazníka.

Popularizácia modulárnej výstavby prostredníctvom internetového marketingu – v dnešnom svete sa čoraz viac využívajú nové trendy v marketingu, ktoré prináša internet. Pri popularizácii modulárnej výstavby spoločnosti KOMA sa budú využívať tri formy internetovej reklamy, a to bannerová reklama, e-mailová reklama a propagácie prostredníctvom sociálnych sietí.

Bannerová reklama – znamená reklamu prostredníctvom reklamného prúžku na webovej stránke. Tento typ propagácie bude zameraný na stavebné a architektonické weby. Nákladová položka bannerovej reklamy sa skladá z dvoch častí, a to z ceny za zhotovenie banneru a ceny za reklamnú plochu. Cena zhotovenia banneru sa pohybuje v intervale 300 – 1500 Kč a cena reklamnej plochy je závislá od veľkosti a umiestnenia banneru, a konkrétnej webovej prezentácie, na ktorú bude banner umiestnený.

E-mailová reklama – zasielaním reklamných e-mailov médiám a potenciálnym zákazníkom môže na jednej strane KOMA zvýšiť povedomie o svojich produktoch, ale na druhej strane je nutné v tomto smere postupovať veľmi obozretne, pretože e-mailová reklama môže byť považovaná za nežiaduci spam (nevyžiadajú poštu).

Propagácia spoločnosti prostredníctvom sociálnych sietí je v dnešnej dobe veľkým hitom. Reklama na sociálnej sieti môže byť platená alebo neplatená. Platená reklama je realizovaná formou spomenutých bannerov. Za neplatenú formu reklamy na sociálnej sieti je možné považovať vytváranie udalostí a skupín, ktoré sú zamerané na určitú problematiku. Neplatenú formu reklamy sa môže využiť ku prilákaniu širokej verejnosti na stavebné veľtrhy, ktorých sa KOMA zúčastňuje. V tomto smere sa ako vhodné javí umiestnenie vhodných reklamných informácií na profesionálnej sociálnej sieti LinkedIn, prípadne najväčšej svetovej sieti tohto druhu Facebook.

Bulletin – publikácia Bulletin, ktorá je vydávaná raz ročne neefektívne informuje verejnosť o činnostiach spoločnosti. Zefektívnenie informovanosti je možné dosiahnuť tým, že

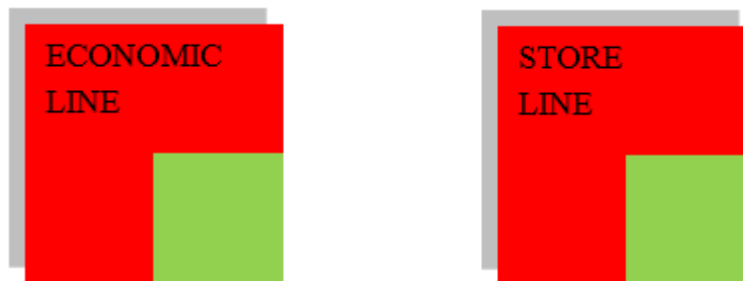
bude spoločnosť uverejňovať Bulletin dva krát ročne a rozosielať ho v elektronickej podobe svojim zákazníkom. Rozosielanie Bulletinu môže byť spojené so zasielaním reklamných e-mailov médiám a potenciálnym zákazníkom. V danej publikácii je potrebné sa zamerať na dva až tri najväčšie alebo najznámejšie projekty a aktivity, ktoré spoločnosť za pol roka realizovala. Bulletin je publikovaný v troch jazykoch a preto môže byť zasielaný architektom a zákazníkom, ktorí operujú na zahraničných trhoch.

Architektonická súťaž – súťaže sa zúčastňujú študenti, architekti a stavební inžinieri z Českej republiky. Prínosom pre spoločnosť by bolo rozšírenie architektonickej súťaže do okolitých krajín. Prvé rozšírenie je zamerané na študentov vysokých škôl architektúry a stavebníctva na Slovensku. Vďaka dobrej geografickej polohe spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION a sesterskej spoločnosti KOMA SLOVAKIA, ktorá má sídlo v Nitre nebude tak finančne náročné rozšírenie architektonickej súťaže na Slovensko, ako by to mohlo byť v prípade rozšírenia do iných okolitých krajín. Rozšírením súťaže KOMA zvýši povedomie odbornej a širokej verejnosti o modulárnej výstavbe na Slovensku, ktoré je v porovnaní z Českou republikou výrazne nižšie. Hlavným cieľom rozšírenia marketingovej aktivity je zvýšiť predaj nízkoenergetických modulov a modulov StandardLine.

Corporate identity – hlavným cieľom tejto marketingovej aktivity je vyrábať moduly, ktoré budú svojím dizajnom a prevedením výraznejšie propagovať spoločnosť KOMA. Pod výraznejšou propagáciou je možné chápať zmenu vzhľadu modulov. Inováciou corporate identity je možné zvýšiť dojem o firme prostredníctvom atraktívnejšieho prevedenia projektov ako sú škôlky, školy, domovy dôchodcov a športové celky. Vytváraním atraktívnejších modulárnych stavieb sa produkty firmy dostanú do povedomia širokej verejnosti a verejnej samosprávy. Propagáciu firmy prostredníctvom atraktívnejšieho prevedenia modulov je možné realizovať vo výrobných skupinách StandardLine a ComfortLine. Pri výrobných skupinách StandardLine a ComfortLine sa dizajn považuje za rozhodujúci nástroj marketingovej komunikácie, ktorým sa firma snaží upútať potenciálnych zákazníkov.

Pri výrobných skupinách EconomicLine a StoreLine sa inovácia corporate identity nemôže realizovať prostredníctvom zvýšenia atraktivity prevedenia modulov, pretože dané výrobné skupiny sa využívajú ako náhradné ubytovanie pri prírodných katastrofách alebo slúžia ako skladovacie priestory. Hlavným nástrojom marketingovej komunikácie u modu-

loch EconomicLine a StoreLine bude samostatné logo výrobkových skupín, ktoré je odvodené od firemného loga. Samostatné logo výrobkových skupín má za úlohu spojiť pojem modulárna výstavba so značkou KOMA a propagovať spoločnosť na zahraničných trhoch.



Obr. 10 Návrh loga EconomicLine a StoreLine [Zdroj: vlastný]

Návrhy na zlepšenie marketingovej komunikácie majú za úlohu zaujať štyri cieľové skupiny zákazníkov, a to architektov, developerov a svetové organizácie, verejnú samosprávu a širokú verejnosť.

Tab. 5 Predpokladaný dopad marketingovej komunikácie na cieľové skupiny [Zdroj: vlastný]

Architekti	Developeri a svetové organizácie	Verejná samospráva	Široká verejnosť
40%	20%	10%	30%

Prvou cieľovou skupinou sú **architekti**, na ktorých by mali mať navrhované zmeny najväčší dopad. Na túto skupinu zákazníkov sú ciele hlavne marketingové aktivity spojené s rozšírením architektonickej súťaže a s efektívnou reklamou prostredníctvom firemného Bulletinu. Predpokladá sa, že rozšírenie architektonickej súťaže pre študentov vysokých škôl architektúry a stavebníctva, mladých architektov a inžinierov prinesie značnú popularizáciu modulárnej výstavby na Slovensku. Zasielanie firemného Bulletinu zahraničným zákazníkom a architektom by malo taktiež priniesť popularizáciu modulárnej výstavby spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION.

Na **developerov a svetové organizácie** by mali mať dané marketingové aktivity menší vplyv ako na prvú skupinu zákazníkov. Túto skupinu zákazníkov má predovšetkým osloviť firemný Bulletin a inovácia corporate identity.

Verejná samospráva je samostatná skupina, ktorú len ťažko vo vyššej miere zaujme jedna z konkrétnych aktivít marketingovej komunikácie. Firemný Bulletin a architektonická súťaž sa považujú za marketingové aktivity, ktoré by mali prispieť k zvýšeniu povedomie verejnej samosprávy o modulárnej výstavbe spoločnosti KOMA. Ďalším možným spôsobom je účasť vo verejných zákazkách organizovaných samosprávnymi celkami, prípadne ich aktívne oslovanie na rôznych akciách dobrovoľných zväzov miest a obcí na regionálnej úrovni.

Na **širokú verejnosť** sa zameriava väčšina zo stanovených marketingových aktivít a preto sa predpokladá, že dopad na danú skupinu zákazníkov bude vysoký. Zjednotenie a inovácia webových stránok má vplyv na návštevnosť webu zásluhou čoho sa zvyšuje pomer vzťahu návštevník - zákazník. K popularizácii modulárnej výstavby u širokej verejnosti sa bude taktiež podieľať internet marketing a inovácia corporate identity. Keďže špecifickým zákazníkom z radov širokej verejnosti sú dnes športové kluby (fungujúce na báze občianskych združení), je vhodné zvážiť zameranie internetového marketingu na weby športových asociácií ako sú napr. FAČR, ČGF, a pod.

ZÁVER

Bakalárska práca sa zaoberala analýzou marketingového riadenia organizácie. Daná téma bola v praktickej časti aplikovaná na firmu KOMA MODULAR CONSTRUCTION, s. r. o., ktorá sa podniká na trhu s modulárnou výstavbou. V praktickej časti boli vykonané tri analýzy, a to analýza trhu, analýza marketingového mixu a SWOT analýza.

Z analýzy trhu vyplýva, že KOMA disponuje tretím najväčším podielom na tuzemskom trhu. KOMA podniká na zahraničných trhoch v Európe, Ázii a Strednej Amerike. Výsledky analýzy poukazujú, že zahraničný obchod spoločnosti prináša 70% z celkových tržieb.

Z analýzy marketingového mixu vyplynulo, že KOMA a jej sesterské spoločnosti realizujú marketingovú komunikáciu nejednotnou formou, čo nevytvára dobrý dojem o značke KOMA.

SWOT analýza skúma vnútornú situáciu podniku pomocou určených silných a slabých stránok. Pomocou vymedzených príležitostí a hrozieb je možné určiť postavenie spoločnosti na danom trhu, ktoré je možno vďaka realizácií niektorých príležitostí, zmeniť.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo formulovať návrhy vedúce k zdokonaleniu marketingového riadenia spoločnosti. Návrhy na zlepšenie marketingového riadenia sú tvorené piatimi aktivitami, ktoré sú zamerané na zdokonalenie marketingovej komunikácie spoločnosti. Predpokladá sa, že navrhované aktivity vedúce k zlepšeniu marketingovej komunikácie, budú mať dopad na štyri skupiny zákazníkov, ktoré sú spomenuté v poslednej kapitole. Navrhované aktivity, ktoré by mohli byť prínosom pre spoločnosť KOMA, sú zjednotenie webových stránok sesterských spoločností, popularizácia modulárnej výstavby prostredníctvom internetového marketingu, zefektívnenie reklamy prostredníctvom firemného Bulletinu, rozšírenie architektonickej súťaže a inovácia corporate identity. Ďalej by práca mohla slúžiť k detailnejšej informovanosti potenciálnych zákazníkov o výhodách, kvalite a flexibilitate jednotlivých výrobných skupín spoločnosti KOMA.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

KNIŽNÉ ZDROJE

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1359-4.
- [7] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1545-7.
- [9] KRETTNER, Anton. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. ISBN 80-8069-390-0.
- [10] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [11] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNÉ ZDROJE

- [12] Analýza potrieb trhu.
- [13] Firemný Bulletin č. 7 spoločnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [14] Profil společnosti. *KOMA MODULAR CONSTRUCTION* [online]. © 2010 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.koma-modular-construction.cz/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ČGF	Česká golfová federácia
EU	Európska únia
FAČR	Futbalová asociácia Českej republiky
MS	Majstrovstvá sveta
NATO	Severoatlantická aliancia
OSN	Organizácia spojených národov
UNICEF	Detský fond spojených národov

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Proces marketingového riadenia</i>	16
<i>Obr. 2 Faktory sledované v rámci marketingovej kontroly</i>	23
<i>Obr. 3 Ansoffova matica</i>	30
<i>Obr. 4 Tržby spoločnosti</i>	34
<i>Obr. 5 Moduly StandardLine</i>	42
<i>Obr. 6 Modul ComfortLine</i>	42
<i>Obr. 7 Modul EconomicLine</i>	43
<i>Obr. 8 Moduly StoreLine</i>	44
<i>Obr. 9 Porovnanie najnižších a najvyšších cien modulov</i>	45
<i>Obr. 10 Návrh loga EconomicLine a StoreLine</i>	55

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Členenie marketingových stratégií</i>	26
<i>Tab. 2 Prehľad niektorých cenových stratégií</i>	29
<i>Tab. 3 SWOT analýza – Silné a slabé stránky</i>	48
<i>Tab. 4 SWOT analýza – Príležitosti a hrozby</i>	49
<i>Tab. 5 Predpokladaný dopad marketingovej komunikácie na cieľové skupiny</i>	55

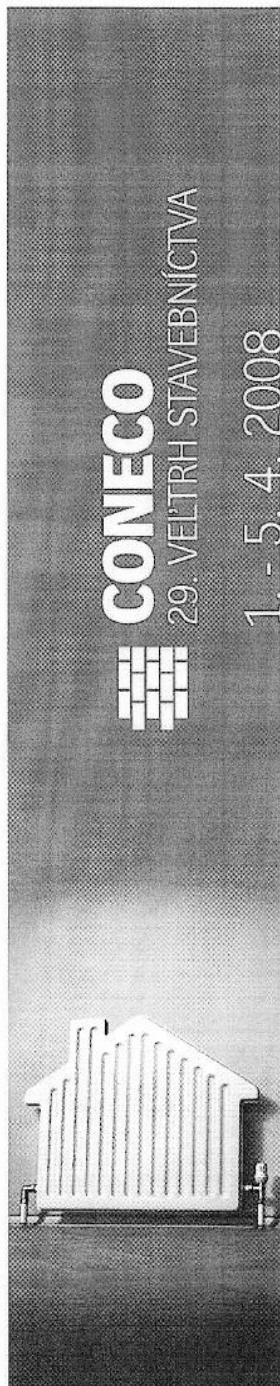
ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I: Čestné uznanie

Príloha II: Ocenenie Zlatý Leonardo

Príloha III: Cena Malý delfín

PRÍLOHA P I: ČESTNÉ UZNANIE



INCHEBA
EXPO BRATISLAVA

Generálny riaditeľ
INCHEBA EXPO Bratislava
Minister výstavby a regionálneho rozvoja SR
a Súťažná komisia
29. veľtrhu stavebníctva

udelili

ČESTNÉ UZNANIE

exponát:

Obytný kontajner C3V
s vymeniteľnými stenami
a vnútornými priečkami

vystavovateľ / výrobca:

KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o.

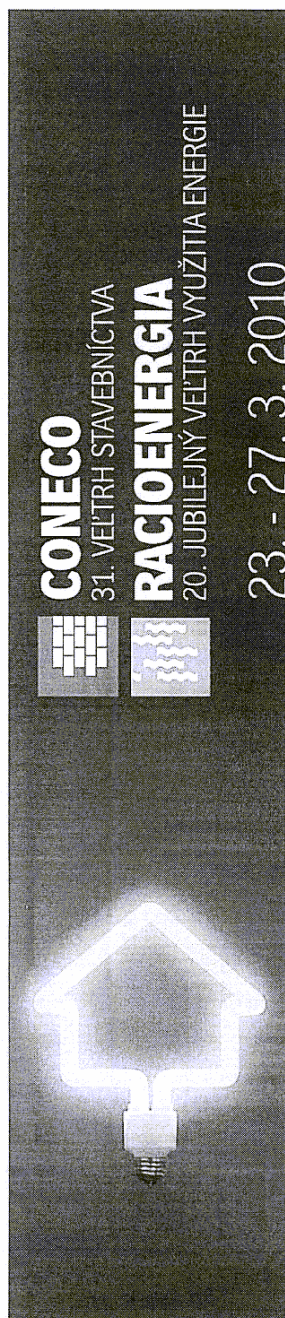
Vizovice, Česká republika

Generálny riaditeľ
INCHEBA EXPO Bratislava

Minister výstavby
a regionálneho rozvoja SR

Predseda súťažnej komisie

PRÍLOHA P II: OCENENIE ZLATÝ LEONARDO



INCHEBA
EXPO BRATISLAVA

Generálny riaditeľ
INCHEBA EXPO Bratislava
a Súťažná komisia

udelili ocenenie
za najkreatívnejšiu
expozíciu

ZLATÝ LEONARDO

expozícia a realizácia:

KOMA MODULAR CONSTRUCTION, s.r.o.
Vizovice ČR

architektonický návrh:

Ing. Tomáš Cendelín

dizajn:

Mgr. Martin Kožucharov, Bork Design, s.r.o.
Zlín, Česká republika

A handwritten signature in black ink.

Generálny riaditeľ
INCHEBA EXPO Bratislava

A handwritten signature in black ink.

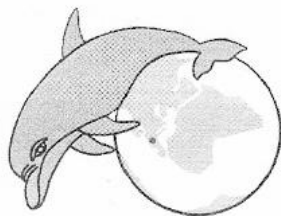
Predseda súťažnej komisie

PRÍLOHA P I: CENA MALÝ DELFÍN

EMS

Česká marketingová společnost

Marketér roku 2010





CENA MALÝ DELFÍN

Ing. Martin Hart

marketingový ředitel KOMA MODULAR CONSTRUCTIONS s.r.o.

za marketingové aktivity spojené s proniknutím na zahraniční trhy


doc. PhDr. Jitka Vysekalová, Ph.D.
prezidentka
České marketingové společnosti


prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.
předseda hodnotitelské komise
soutěže Marketér roku 2010

Praha 11.5.2011