

# **Marketingový plán firmy Metal Servis Czech, s.r.o.**

Michaela Pravcová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela PRAVCOVÁ**  
Osobní číslo: **M110534**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingový plán firmy Metal Servis Czech, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Nastudujte odbornou literaturu k danému tématu.
- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti marketingového plánování.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Metal Servis Czech, s.r.o.
- Provedte externí a interní analýzy.
- Popiště výchozí marketingovou situaci ve společnosti.
- Vypracujte marketingový plán.
- Doporučte managementu firmy postupné kroky k jeho implementaci.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Institut průmyslového inženýrství, 2005, 282, [6] s. ISBN 01-314-2410-6.**

**BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.**

**COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování: Praktická příručka manažera Přel. V. Dolanský. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.**

**MAJARO, Simon. Základy marketingu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.**

**ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.**

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

**20. června 2014**


Termín odevzdání bakalářské práce:

**22. srpna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

  
Mgr. Pavel Hýl  
ZŠŠP. děkanka



  
Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.  
ZŠŠP. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>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 nevydělečně 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 výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>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).

<sup>3</sup>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). Odpírá-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.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít 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);
- pokud bylo k vypracování 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 10.8.2014 .....

.....  .....

---

<sup>4</sup>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:

- (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**

Předmětem bakalářské práce bude vytvoření marketingového plánu pro společnost Metal Servis Czech, s.r.o. Cílem práce bude vytvořit soubor možných řešení, který odpovídá na otázku budoucího rozvoje firmy v marketingové oblasti a má vnést nový pohled na aktivity společnosti.

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zaměřena na sběr informací z odborné literatury. Praktická část práce bude věnována analýzám nezbytným pro sestavení marketingového plánu, definici hlavních a dílčích cílů, s jejichž pomocí lze postupně plán implementovat.

Klíčová slova: analýza, strategie, marketing, marketingový plán

## **ABSTRACT**

The main subject of this thesis will be a marketing plan of the company Metal Servis Czech, s.r.o.

The aim of this thesis will be a proposal of possible solutions which will answer the question of future development of the company's marketing activities. The thesis should bring a new perspective on company's activities.

This thesis will be divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part will focus on the collection of information from literature.

The practical part will be dedicated to required analyses, which will help to define the major and partial goals and help to implement the plan gradually.

Key words: Analysis, Strategy, Marketing, Marketing Plan

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Petru Pravcovi, jednateři společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. za možnost zpracování bakalářské práce v jeho společnosti a dále také paní Ing. Miloslavě Kubíčkové PhD. za její velkou ochotu vést mou bakalářskou práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    MARKETINGOVÝ PLÁN .....	13
1.2    FUNKCE MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	14
1.3    OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	14
<b>2 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>15</b>
2.1    ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ .....	15
2.2    ANALÝZA TRHU .....	15
2.3    ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	16
2.3.1    PEST analýza .....	16
2.4    VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	17
2.4.1    Analýza prodeje a tržeb .....	17
2.4.2    Analýza podnikatelského portfolia.....	18
2.4.3    Analýza marketingového mixu .....	19
<b>3 ČÁSTI MARKETINGOVÉHO PLÁNU</b> .....	<b>21</b>
3.1    SWOT ANALÝZA .....	21
3.2    MARKETINGOVÉ CÍLE .....	22
3.3    MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	22
3.3.1    Výrobová strategie .....	23
3.3.2    Cenová strategie .....	23
3.3.3    Distribuční strategie .....	23
3.3.4    Komunikační a stimulační strategie .....	23
3.4    TAKTICKÉ POSTUPY .....	24
3.5    PROVÁDĚCÍ PROGRAMY .....	24
3.6    ROZPOČET .....	24
3.7    KONTROLA .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
4.1    PROFIL SPOLEČNOSTI.....	27
4.2    VÝCHOZÍ PODMÍNKY PRO MARKETING.....	27
4.3    VÝVOJ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	28
<b>5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>29</b>
5.1    ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ .....	29
5.1.1    Nová konkurence.....	29
5.1.2    Substituty.....	30
5.1.3    Zákazníci (odběratelé).....	30
5.1.4    Dodavatelé.....	31
5.1.5    Konkurence .....	31
5.1.6    Analýza distribučních článků .....	32
5.1.7    Analýza trhu .....	33
5.1.8    Hodnocení trhu z hlediska překážek vstupu a výstupu .....	33



5.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	34
5.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	38
5.3.1	Analýza prodeje.....	39
5.3.2	Analýza tržeb.....	40
5.3.3	Analýza podnikatelského portfolia.....	41
5.3.4	Analýza marketingového mixu .....	42
5.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	43
5.5	MARKETINGOVÉ CÍLE .....	47
5.6	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	47
5.7	TAKTICKÉ POSTUPY K NAPLNĚNÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ SPOLEČNOSTI.....	47
5.8	PROVÁDĚCÍ PROGRAMY- DOPORUČENÍ PRO JEDNATELE SPOLEČNOSTI.....	49
5.8.1	Osobní kontakt se zákazníky .....	49
5.8.2	Direct marketing.....	50
5.8.3	Vytvoření internetových stránek .....	52
5.9	ROZPOČET NA MARKETINGOVÉ AKTIVITY SPOLEČNOSTI.....	55
5.10	KONTROLA .....	56
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>

## ÚVOD

Marketing není povinnou součástí podnikání, nicméně jak si můžeme všimnout všude kolem nás, stává se opravdu neodmyslitelnou součástí našich životů a neodmyslitelnou součástí podnikání. Marketing je business sám o sobě, firmy soupeří, která bude mít dravější reklamu, na zákazníka a spotřebitele denně útočí reklamy ze všech stran a ze všech médií. Na jedné straně je zákazník, který se ale postupně stává čím dál odolnější proti reklamním sdělením, na druhé straně je podnik, který chce za každou cenu uspět a hledá způsoby, jak zaujmout nevšimavého zákazníka a odlišit se tak od konkurence.

Tato práce je zaměřena na vytvoření marketingového plánu pro společnost, která doposud marketingové aktivity nerealizovala. Je zde absence jakékoliv koncepce, analýzy či rozborů a přesto firma funguje. V posledních letech dochází však ke zhoršování ekonomických výsledků společnosti, klesá zisk i marže. Je čas pro změnu, je potřeba zavést marketingové aktivity do společnosti.

Hlavním cílem mé práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy určit takové marketingové cíle, aby byly pro firmu reálné a také dále zvolit vhodné strategie v oblasti marketingového mixu, které by umožnily zvolených cílů dosáhnout.

Náklady na zvolené strategie jsou vymezeny v rozpočtu a jejich výše by měla být adekvátní jak velikosti firmy a jejím finančním možnostem, tak i předpokládanému zisku z navržených aktivit.

Důležitou součástí marketingového plánu je také kontrola, která zajišťuje neustálé vyhodnocování účinnosti jednotlivých aktivit. Na základě měření efektivity některé v průběhu uskutečňování plánu vypouštět a nahrazovat jinými. Zhodnocení efektivity jednotlivých aktivit je základem pro vypracování marketingového plánu na další rok.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou.

První teoretická část shrnuje informace z prostudované literatury vztahující se k tématu práce. Popisuje marketingový plán, jeho části a vysvětluje nutnost marketingového plánování.

Znalosti nabyté v teoretické části budou následně aplikovány do praktické části, která v úvodu představí zvolenou společnost Metal Servis Czech, s.r.o. Právě tato společnost nikdy v rámci své podnikatelské činnosti marketingové aktivity nerealizovala, nebo ano, ale nepřikládala jim patřičný význam a spíše je upozadovala. V současné době, kdy se

firma snaží nejen o udržení stávajícího místa na trhu, ale také o rozšíření svého působení na trhu mezi další potenciální zákazníky, je absence marketingových aktivit poměrně zásadní. Praktická část práce bude tedy věnována vytvoření marketingového plánu pro společnosti Metal Servis Czech, s.r.o.

Při vypracování praktické části jsem využila praktické znalosti o společnosti, kde jako účetní působím několik let a mám náležitý přehled o fungování firmy a zároveň jsem seznámena s různými vlivy, které na podnik v tomto oboru působí.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Podnikání v tržní ekonomice není dost dobře možné bez marketingu a marketingového plánování. Ten, kdo v těchto podmínkách chce být úspěšný, musí sledovat složité podmínky trhu, rychle a pružně na ně reagovat, pochopit a přizpůsobit se tržní situaci a konfrontovat ji s vnitřními podmínkami podniku a vyvíjejícími se vztahy mezi nabídkou a poptávkou. (Horáková, 2003, s. 141)

Přínosem marketingového plánování v organizaci je především jeho pomoc při koordinaci všech činností, které zajišťují nebo napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase. Dále umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem trhu, nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti systematickým způsobem, zlepšuje komunikaci uvnitř firmy a umožňuje tak vyhnout se rizikům a konfliktům, zajišťuje větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci, zajišťuje také průběžné sledování činnosti firmy.

Majaro (1996) zdůrazňuje, že tento proces je ze strany firmy realizován zejména kvůli snaze o dosažení zisku.

### 1.1 Marketingový plán

Dobře sestavený marketingový plán je pro úspěch podniku zásadní. Přesto bývá mnoha firmami i v dnešní době velmi podceňován. Jeho role je ve firmě na strategické úrovni a marketingový plán by tak měl být součástí celkové strategie podniku. Firma by si měla stanovit své strategické marketingové cíle, kterých chce ve stanoveném období dosáhnout. V případě strategických cílů se jedná o cíle v horizontu jednoho roku, až do pěti let. Marketingové plány pak slouží jako operativní nástroje, které pomohou k dosažení těchto vytyčených cílů. Velmi zásadní je, aby byly marketingové plány i cíle schválené vedením společnosti, či jinými kompetentními manažery.

Marketingový plán pro malé a střední podniky by měl obsahovat tyto **čtyři základní prvky**:

- Výstupy marketingové situační analýzy
- Rekapitulace naplánovaných marketingových cílů
- Rámce strategií
- Vlastní prováděcí programy a rozpočty

(Zamazalová, 2010, s. 28)

## 1.2 Funkce marketingového plánu

Marketingový plán může být vnímán jako prostředek komunikace, prostředek delegování pravomoci, koordinace a prostředek alokace zdrojů (Zamazalová, 2010, s. 30). Kromě těchto uvedených funkcí prosazuje smysl marketingového plánování ve své publikaci také Veber, který uvádí hned několik dalších důvodů pro realizaci plánu (Veber a Srpová, 2012, s. 191):

- Umožní zjistit výši finančních zdrojů, které jsou nutné pro dosažení firemních cílů
- Průběžně lze sledovat plnění cílů
- Přesně monitoruje, kdy má být dosaženo toho, co si firma naplánovala a zda nedochází k odchýlení od plánu
- Odhalí silné a slabé stránky podniku, pomůže posoudit příležitosti a hrozby na trhu.

V následujících kapitolách budou jednotlivé prvky marketingového plánu vysvětleny podrobněji.

## 1.3 Obsah marketingového plánu

V literatuře se objevuje několik verzí marketingového plánu. Pro potřeby společnosti Metal Servis Czech s.r.o. bude použito plánu od Kotlera s Armstrongem, neboť je nejvhodnější pro danou společnost. Toto teoretické pojetí bude následně využito v praktické části bakalářské práce.

Marketingový plán dle Kotlera s Armstrongem (2004, s. 109 -110):

- Úvod (shrnutí a stručný obsah)
- Popis současné marketingové situace (situační analýza)
- Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza)
- Cíle a hlavní úkoly (marketingové cíle)
- Marketingová strategie
- Prováděcí plán (akční programy)
- Rozpočty
- Kontrola

## 2 SITUAČNÍ ANALÝZA

V rámci situační analýzy vyhodnocuje firma svou aktuální marketingovou situaci, a to z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem analýzy vnějšího okolí je najít příležitosti a ohrožení a cílem analýzy vnitřního prostředí je zjištění slabých a silných stránek podniku (Zamazalová, 2010, s. 29). V literatuře bývají tato prostředí nazývána také jako mikroprostředí a makroprostředí. Jedná se o souhrn různých faktorů, které může firma více, či méně ovlivnit, aby dosáhla svých vytyčených podnikatelských cílů.

Dle Zamazalové (2010, s. 30) se analýza uskutečňuje ve třech časových horizontech:

- Minulost (situace podniku v minulosti)
- Současnost (současná pozice podniku)
- Budoucnost (kam podnik směřuje)

### 2.1 Analýza mezoprostředí

Každý podnik, který chce efektivně uspokojovat potřeby a přání zákazníků, musí vstupovat do kontaktu s dalšími subjekty. Tyto subjekty vytvářejí jeho mezoprostředí, které se bezprostředně podniku dotýká a podnik je tedy může do jisté míry ovlivňovat. Patří mezi ně zejména zákazníci, dodavatelé, zprostředkovatelé, distributoři, veřejnost a konkurenční firmy. (Světlík, 2005, s. 25-27)

**K analýze mezoprostředí lze využít např. Porterovu analýzu 5 – ti konkurenčních sil.**

Jedná se o:

- Vyjednávací sílu zákazníků
- Vyjednávací sílu dodavatelů
- Hrozbu nových konkurentů
- Hrozbu substitutů
- Rivalitu firem působících na daném trhu

(Porter, 1994, s. 3-4)

### 2.2 Analýza trhu

V marketingovém chápání je trh souhrnem všech skutečných a potenciálních kupujících. Definování trhu je velmi důležité, protože umožňuje firmě lépe identifikovat změny na trhu a reagovat na ně. Prioritou každé firmy by měla být definice trhu, konkurence a určení

svého postavení na trhu. Nejdůležitějším krokem by mělo být určení trhů, na kterých firma podniká.

Podnik si musí klást následující otázky:

- Jaký je objem příslušného trhu?
- Jaká je velikost tržního podílu podniku?
- Jaký je tržní podíl konkurence?
- Jaká je perspektivista trhu?
- Jaká je očekávaná poptávka?

(Světlik, 2003, s. 59 -66)

## 2.3 Analýza makroprostředí

Vnější, neboli makroprostředí, může firma ovlivnit velmi omezeně a spíše v delším časovém horizontu. Toto prostředí bývá ovlivňováno externími institucemi, většinou státními a firma má tak velmi omezenou možnost na změny reagovat. Vnější prostředí je tvořeno těmito faktory – sociálními, přírodními, technologickými, ekonomickými a politickými (Zamazalová, 2010 s. 106).

### 2.3.1 PEST analýza

K analýze makroprostředí slouží PEST analýza, jejíž název vznikl z prvních čtyř písmen, které označují okolí firmy a kterým by se měla zvláště věnovat pozornost. Philip Kotler (2007, s. 60) vysvětluje PEST analýzu takto: „*Analýza PEST systematizuje pohled na Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické vlivy makroprostředí*“.

- **Politické faktory**

Politické a právní faktory může firma ovlivnit opravdu omezeně, ale marketingové chování ovlivňují velmi výrazně. Poměrně zásadní jsou také pravidla daňového systému, která ovlivňují jak firmy, tak i spotřebitele. Už jenom legislativa konkrétního státu je pro firmu daným rámem, který nemůže obcházet. Může se jednat o legislativu týkající se ochrany spotřebitele, ochranu hospodářské soutěže nebo fungování volného trhu. Z pohledu Kotlera se právě politické a právní faktory jeví z části jako nezbytné. „*Dokonce i nejliberálnější zastánci volného trhu uznávají, že systém nejlépe funguje s určitou mírou regulace. Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Proto vlády vytváří veřejnou politiku, která podnikání řídí – stanoví*



*zákony a nařízení, která omezují podnikání pro dobro celé společnosti.*“ (Kotler, 2007, s. 154)

- ***Ekonomické faktory***

Další skupinou faktorů, které ovlivňují firmu z vnějšího prostředí, jsou faktory ekonomické. Mezi ty patří zejména kupní síla trhu a spotřebitelů (Zamazalová, 2010, s. 107). Ta se odvíjí od výše mezd, ale také třeba od důvěry lidí v měnu a celkovou ekonomickou stabilitu země.

- ***Sociální faktory***

Sociální faktory rozděluje Zamazalová ve své publikaci dále na kulturní a demografické (Zamazalová, 2010, s. 106). Kulturní faktory ukazují, jakým směrem se orientuje společnost, jaký je trend chování, postojů, hodnot či idejí (Kotler, 2007, s. 140). Do této skupiny faktorů patří také například náboženský aspekt, který v některých státech marketing ovlivňuje poměrně výrazně.

- ***Technologické faktory***

Současný trh je velmi rychlý a k tomu přispěl zejména technologický pokrok, který se v posledních letech odehrává. Velmi zrádné je ale to, že technologické novinky mají velmi krátké trvání (Kotler, 2007, s. 153). Firma se musí snažit být stále vpředu, o krok před konkurencí.

## **2.4 Vnitřní analýza podniku**

Podnik sám o sobě na svůj celek působí velmi výrazně. Významnou úlohu hraje v tomto směru organizační uspořádání, tedy organizační struktura podniku. Vývoj finanční a ekonomické situace spolu s koordinací jednotlivých složek podniku nám poskytne podklad pro stanovení silných a slabých stránek podniku.

### **2.4.1 Analýza prodeje a tržeb**

#### ***Analýza prodeje a tržeb***

V kapitole věnované analýze prodeje a tržeb zjišťujeme jejich vývoj v minulých sledovaných obdobích. Prostřednictvím srovnávání jednotlivých údajů potom zjišťujeme, jak se zavedená (nebo zrušená) marketingová opatření podílí na výsledcích fungování organizace (Westwood, 1999, s. 79–81). Horáková (2003, s. 55) doporučuje provést

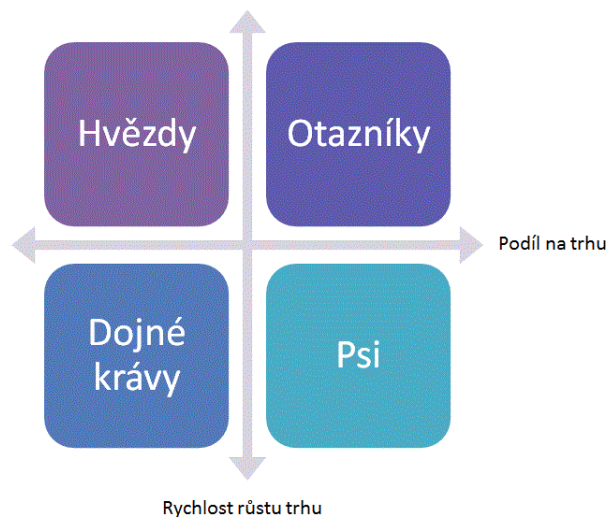
porovnání jak v čase (porovnání dnešních výsledků s minulými), tak prodeje v souvislosti s nabízenými produkty, volbou distribučních kanálů a ziskovostí jednotlivých produktů.

#### 2.4.2 Analýza podnikatelského portfolia

Analýza podnikatelského portfolia znamená zhodnocení postavení jednotlivých výrobků v rámci podniku. Mezi nejvíce používané portfoliové analýzy patří BCG (Boston Consulting Group's Growth – share matrix). Jejím smyslem je vyhodnotit perspektivy jednotlivých produktů se zřetelem na relativní podíl firmy na trhu a na předpokládaném růstu produktu (Žůrková, 2007, s. 31). Dobře sestrojená matice může být užitečným prvním krokem při zhodnocení strategické pozice podniku, poskytuje cenné pohledy na postavení podniku, ovšem, vyžaduje správnou aplikaci (Horáková, 2003, s. 136).

Horáková (2003, s. 137) rozděluje produkty do 4 kvadrantů:

- 1) Otazníky – nízký podíl na trhu, perspektiva rychlého růstu
- 2) Hvězdy – vysoký podíl na trhu, perspektiva rychlého růstu
- 3) Dojné krávy – vysoké podíl na trhu, lze očekávat stagnaci růstu
- 4) Bídící psi – nízký podíl na trhu, útlum výroby produktu



Zdroj: Zikmund, (© 2010–2011)

Obr. 1. Kvadranty matice BCG

### 2.4.3 Analýza marketingového mixu

Základní marketingový mix, jehož složkami jsou čtyři P tvoří: produkt, cena, distribuce a komunikace. Každé toto P představuje řadu různých činností, které umožňují podniku působit a komunikovat na své okolí, především své zákazníky z cílové skupiny. (Kotler, 2004, s. 112)

V analýze marketingového mixu věnuje Kotler pozornost následujícím aspektům:

**Produkt** - firma si musí být jistá tím, co bude zákazníkovi nabízet, tedy o jaký produkt se bude jednat. Produktem může být ale i služba, která je definována jako „*aktivita, výhoda nebo uspokojení, které jsou na prodej*“ (Kotler, 2007, s. 615). Ať už se jedná o produkt nebo službu, nabízený artikl je potřeba vnímat jako třívrstvý, přičemž v první vrstvě hovoříme o základním produktu, ve druhé vrstvě o vlastním produktu a třetí úroveň nabízí rozšířený produkt (Kotler, 2007, s. 616). V rámci úrovně vlastního produktu je již zahrnut design, balení či značka produktu. Cílem podniku je odlišit se od konkurence zejména v oblasti designu a užitných vlastností.

**Cena** – jako jediná složka marketingového mixu produkuje příjmy, ostatní náklady. Čím nižší cena produktů a služeb, tím více zákazníků firma získá. Ale není možné vyrábět za cenu nižší, než jsou náklady spojené s výrobou. Taková cena by byla pro podnik likvidační. Je tedy důležité najít takovou cenu, která zajistí firmě alespoň částečný zisk a zákazník bude ochoten za tuto cenu zboží a služby nakupovat. Najít balanc je mnohdy velmi obtížné a než se k optimální ceně firma dostane, musí zvážit mnoho faktorů.

**Distribuce** - je proces přesunu zboží či služby od výrobce směrem k zákazníkovi. Nejedná se ale pouze o logistický proces, ale jde o snahu umožnit zákazníkovi koupit si produkt přesně v tom okamžiku, kdy si jej chce koupit. Distribuce může být přímá nebo nepřímá a firma musí zvážit, jakým způsobem ji bude realizovat, protože výběr vhodné distribuční cesty ovlivňuje mnoho faktorů, mezi které patří povaha produktu, samotný podnik (zda má třeba vůbec možnost produkt rovnou prodávat vzhledem k lokalitě), objem dodávek, konkurence, atd.

**Komunikace** - může se jednat o přenos informací uvnitř firmy, tzn. směrem k zaměstnancům, velmi důležitá je ale i externí marketingová komunikace, ve které je již zahrnuta komunikace směrem ke spotřebiteli. Cílem této externí komunikace je poskytnout zákazníkovi informace o tom, co firma nabízí a vzbudit jeho zájem. Jinými slovy – stimulovat poptávku po produktu. Komunikace může také firmu odlišit od konkurence, což

je mnohdy v případě homogenních produktů jediný způsob, jak se odlišit. V neposlední řadě má komunikace také funkci stabilizace obrátu, a to zejména v případě takového zboží, které má sezónní charakter (Zamazalová, 2010, s. 258).

Marketingovou komunikaci může firma realizovat pomocí různých marketingových nástrojů a jejich vhodnou kombinací. Proto je také v marketingu používán pojem komunikační mix, který je tvoří:

**Reklama** - je definována jako „*jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého objektu*“ (Kotler, 2007, s. 809). Velkou výhodou reklamy je možnost oslovit velmi široké množství potenciálních zákazníků, ať už se jedná o reklamu televizní, reklamu v rádiu, časopise či na billboardu. Nevýhodou realizace reklamy jsou vysoké náklady. Zároveň není úplně možné stanovit, kolik zákazníků přišlo právě na základě reklamy. Je to tedy i poměrně nesnadno vyhodnotitelný nástroj.

**Podpora prodeje** - jsou aktivity, které mají za cíl motivovat zákazníka k okamžité koupi produktu. Jedná se o krátkodobý nástroj, který může firmě přinést výsledky ve velmi krátkém časovém horizontu a je tak poměrně dobře měřitelný. Prodej mohou podpořit různé věrnostní programy pro stálé zákazníky či různé soutěže spojené s koupí produktu.

**Osobní prodej** - je nástrojem, který je hojně využíván v průmyslovém prostředí. V tomto případě jde o osobní interakci obchodního zástupce nebo reprezentanta se zákazníkem, kdy se předpokládá, že zákazník již prošel nějakým předvýběrem a je tedy opravdu potenciálním kupujícím. Výhodou tohoto typu prodeje je možnost okamžitě reagovat na reakce zákazníka a svým jednáním ho o koupi přesvědčit.

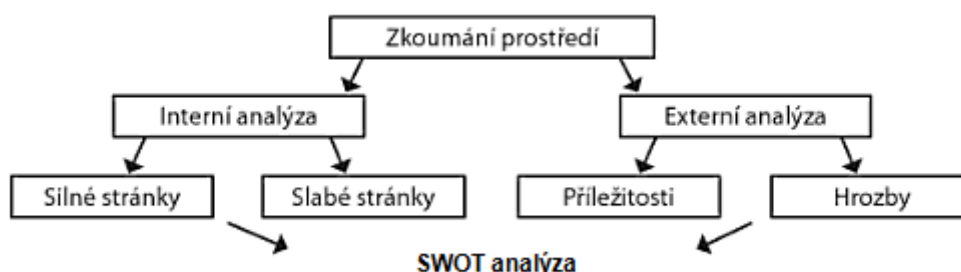
**Direct marketing** - je také forma přímého oslovení zákazníka, ale ne osobně, nýbrž prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo pošty. Mezi nejčastěji využívané formy direct marketingu patří v dnešní době direct mail, katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping (Zamazalová, 2010, s. 277).

**Public relations** - což je vlastně způsob komunikace firmy s veřejností s cílem vytvořit pozitivní názor na společnost a vybudovat si důvěru zákazníků.

### 3 ČÁSTI MARKETINGOVÉHO PLÁNU

#### 3.1 SWOT Analýza

Název tohoto nástroje vychází ze čtyř anglických slov – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). SWOT analýza může fungovat sama o sobě jako analýza toho, jak si podnik stojí na trhu, jaké jsou jeho silné a slabé stránky a případné příležitosti a hrozby. Zároveň může být SWOT analýza pouze součástí komplexnější analýzy, nebo třeba právě i součástí kompletního marketingového plánu.



Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

Obr. 2. SWOT analýza

**Silné stránky** firmy vycházejí z interního prostředí a jsou to ty, díky nimž má firma silnou pozici na trhu. Může to být například značka, silné povědomí mezi zákazníky, know-how, které firmě poskytuje výraznou cenovou výhodu oproti konkurenci, aktivita v oblasti výzkumu a vývoje nových technologií, nebo například exkluzivní přístup k přírodním zdrojům. (Blažková, 2007, s. 156)

**Slabé stránky** jsou pravým opakem a řadí se mezi ně například neaktivita v oblasti marketingu nebo i nedostatečná zkušenost v této oblasti, nevhodná lokalita, vysoké náklady nebo špatné renomé mezi zákazníky. (Blažková, 2007, s. 156)

**Příležitosti** je rozhodně vývoj nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér a přístup na nové trhy za hranicemi.

**Hrozbu** představuje například vstup nového konkurenta na trh, který bude využívat zcela novou technologii, jež mu umožní vyrábět s výrazně nižšími náklady. Další hrozbou je také přílišné daňové zatížení, nebo například zcela zásadní změna v zákaznických preferencích. (Blažková, 2007, s. 156)

Při sestavování SWOT analýzy se poměrně často chybuje v přiřazení různých aspektů do správných kategorií. Pomoci k tomu může právě uvědomění si toho, že silné a slabé stránky poskytují náhled na interní prostředí a příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí.

### 3.2 Marketingové cíle

Podnik by si měl na začátku své činnosti, na začátku období či při příležitosti uvádění nového produktu na trh stanovit, čeho chce vlastně po uplynutí předem stanovené doby dosáhnout. Tato očekávání musí být realistická. Marketingové cíle je potřeba si velmi dobře promyslet a musejí správně zapadat a dotvářet celofiremní strategii.

Marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy a vyjadřují konkrétní úkoly, které by měl podnik splnit během konkrétního období. Při formulování cílů dochází velmi často k záměně a místo cíle bývá popisována strategie, kterou bude cíle dosaženo. Správně definovat cíle, je tedy prvním důležitým krokem, na který si podnik musí dát pozor a uvědomit si, že cíl není strategie.

Cíle musí být pro firmu měřitelné, aby bylo možné zpětně zhodnotit, zda byly splněny.

Aby mohl být cíl vyhodnocen, musí být také určeno období, za jaké jej budu měřit.

Neméně důležitá je náročnost cíle, která nesmí být podhodnocená, ale zároveň je potřeba si stanovit cíle splnitelné. Pokud by byl cíl nedosažitelný, pak nebudou zaměstnanci motivováni k jeho splnění, protože uvidí, že to stejně nemá smysl a že takového výsledku nedosáhnou. Se zaměstnanci souvisí i poslední důležitá vlastnost marketingového cíle – k jeho splnění musí mít firma dostupné zdroje. (Bednář, © 2002)

### 3.3 Marketingové strategie

Má-li podnik stanovené cíle, pak může začít pracovat na strategii, kterou svých vytyčených cílů dosáhne. Pokud hovoříme o podnikové strategii, pak ji lze definovat následovně: „*Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojí očekávání zainteresovaných skupin.*“ (Zamazalová, 2010, s. 27) Je potřeba si uvědomit, že v centru veškeré pozornosti stojí zákazník, kolem kterého se točí všechny podnikové činnosti. Firma rozhoduje, jak své zboží či služby dostane k zákazníkovi a kdo budou tito zákazníci (Armstrong a Kotler, 2005, s. 53). Kotler a Armstrong definují marketingovou strategii jako určitou logiku, pomocí které chce firma dosáhnout silných a hlavně

ziskových vazeb se zákazníkem. Marketingová strategie bývá obvykle sestavována na dalších 3 – 5 let, nicméně neustále se měnící podmínky současného dynamického trhu vyžadují, aby byla strategie v čase aktualizována a korigována (Cooper a Lane, 1999, s. 77).

Správně zvolená marketingová strategie by měla splňovat následující předpoklady (Blažková, 2007, s. 104): **vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.**

Existuje mnoho hledisek, podle kterých lze marketingové strategie dělit. V následujícím výčtu nabídnu přehled některých vybraných typů strategií a hlediska, dle kterých lze tyto strategie vnímat a dělit.

### 3.3.1 Výrobní strategie

Při jejím budování je reálným základem výrobek, který by měl představovat skutečný užitek – základní i dodatečný – pro zákazníky a upoutat pozornost trhu.

### 3.3.2 Cenová strategie

Je potřeba určit cenu, za kterou se bude produkt prodávat.

K dosažení cílů společnosti slouží následující strategie:

- Strategie sbírání smetany
- Strategie průniku
- Strategie konkurenční ceny
- Strategie psychologické ceny

### 3.3.3 Distribuční strategie

Směřují k zabezpečení skutečné fyzické přítomnosti zboží na trhu. Předpokladem je včasnost a úplnost dodávek a pochopení provázanosti marketingu s logistikou.

### 3.3.4 Komunikační a stimulační strategie

Strategie zaměřují pozornost na vytváření komunikačních programů, které obsahují cíle komunikace, na jejichž základě jsou formulovány strategie a rozvrženy prostředky rozpočtu. Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží.

V oblasti marketingové komunikace má organizace na výběr z těchto strategií:

- Strategie push (strategie tlaku) – snaha protlačit zboží blíže k zákazníkům
- Strategie pull (strategie tahu) – oslovit a následně získat zákazníka

V praxi se často užívá kombinace obou těchto strategií, zvláště pokud firma poskytuje různé druhy produktů a je zaměřena na více tržních segmentů.

### **3.4 Taktické postupy**

Marketingový plán jako takový je záležitostí strategického marketingu a jeho naplnění je záležitostí na několik let. Skládá se ale z dílčích úkolů a kroků, které jsou krátkodobějšího charakteru a tvoří taktické postupy v rámci plnění marketingové koncepce či marketingového plánu. V rámci taktického plánování dochází k přerozdělení dílčích úkolů, naplánování zdrojů, se kterými se bude při plnění marketingového plánu pracovat, kdo bude za jaké činnosti odpovědný a jakým způsobem proběhne kontrola provedených dílčích úkolů. (Veber a Srpová, 2012, s. 192)

### **3.5 Prováděcí programy**

Prováděcí programy vnášejí konkrétnost do výše popsaných taktických úkolů. V této fázi si firma již stanovuje, jaký konkrétní úkol bude proveden, kdo za něj bude odpovědný, jaké budou náklady na provedení, jaký je termín provedení a zároveň i jaký rozpočet připadá na vytyčený úkol.

### **3.6 Rozpočet**

Rozpočet v sobě zahrnuje nejenom náklady na realizaci marketingového plánu, ale také výnosy, které firma z realizace marketingových aktivit očekává a nedílnou součástí je i definice zdrojů požadovaných k uskutečnění plánu, protože bez finančních prostředků by realizace marketingového plánu nebyla možná.

Podnik by měl náklady na marketingový plán velmi dobře zvážit a propočítat a na základě finančních možností také pečlivě zvážit, které formy propagace budou pro realizaci marketingových cílů využity. Právě aktivity spojené s propagací produktu bývají finančně nejnáročnější.



### **3.7 Kontrola**

Součástí realizace marketingového plánu je vypracování kontrolního mechanismu, který je často podceňován. Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání realizačních výsledků a musí zajistit vhodnou zpětnou vazbu. Je potřebné ji provádět průběžně a na jejím základě je potom možno přijímat korigující opatření. K významným ukazatelům úspěšnosti marketingového plánu patří zejména návratnost investic a růst zisku společnosti.

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Profil společnosti

Společnost Metal Servis Czech, s.r.o. byla založena v roce 2001 a její hlavní činností je výkup a prodej kovového odpadu. Je pouze obchodníkem, výkup a prodej kovového odpadu zprostředkovává. Nevlastní šrotiště ani těžkou techniku na zpracování kovového odpadu. Společnost působí pouze v České republice. Zákazníci společnosti jsou jak dodavatelé, tak odběratelé (slévárny a hutě).

Z celkového pohledu se jedná o firmu malou, s velmi omezeným počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obratem. Společnost nemá ambice se stát vůdcem trhu, v současné době, díky velké konkurenci se spíše snaží na něm udržet.

Společnost vystupuje jako právnická osoba, podniká na základě živnostenského oprávnění a vede podvojný účetnictví. Bankovní účet společnosti je veden u České spořitelny.

Název společnosti: Metal Servis Czech, s.r.o.

Sídlo: Svatopluka Čecha 309, Zlín

IČO: 26243288

Společnost má jednoho společníka:

- Petr Pravec, splatil 100 % výše základního jmění a působí jako jednatel společnosti

Předmět činnosti společnosti:

- Zprostředkování obchodu
- Velkoobchod
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných) – skladování a zpracování kovového odpadu a šrotu

Výchozí situace pro marketingové aktivity bude popsána v následující kapitole.

### 4.2 Výchozí podmínky pro marketing

Společnost patří mezi malé podniky a nemá vlastní marketingové oddělení a dosud žádné marketingové aktivity nerealizovala. Před svým založením neprovedla žádný

marketingový průzkum o velikosti trhu nebo konkurenci. Co se týče veškeré marketingové aktivity, společnost se zachovala stejným způsobem, jako mnoho ostatních českých firem a veškeré tyto aktivity byly v rozpočtu vnímány spíše jako zbytečný „luxus“. Společnost v tuto chvíli nemá žádný marketingový plán ani strategii. Z výše uvedeného nástinu je patrné, že provést byť jen dílčí nápravu v této oblasti je nejen potřebné, ale přímo nutné. Ve své knize *Vysoce efektivní marketingový plán* Knight píše, že „*marketingový plán je hnacím motorem firmy*“ (Knight, 2007, s. 16)

Cílem této bakalářské práce je marketingový plán navrhnout, a to se všemi součástmi, které jsou popsány v teoretické části práce.

### 4.3 Vývoj finanční situace společnosti

Společnost je financována pouze z vlastních zdrojů. Koncem roku 2008 přišla firma o klíčového dodavatele, který firmě přinášel značnou část objemu obchodovaného kovového odpadu. Bohužel se tohoto klíčového dodavatele nepodařilo získat zpět a firmě se tak zásadně zhoršil hospodářský výsledek. Dalším faktorem, který negativně ovlivňuje v posledních letech činnost firmy je krize.

Od roku 2008, kdy došlo ke katastrofálnímu poklesu cen, je trh s kovovým odpadem pod silným tlakem. Jde zejména o železný šrot, a to vzhledem k výraznému poklesu odbytu, doprovázenému rapidním poklesem cen. Jestliže ještě v letních měsících 2008 se ceny železného šrotu pohybovaly okolo 10 tis. Kč/t, v říjnu nedosahovaly často ani 5 tis. Kč/t. Společnost Metal Servis Czech, s.r.o. se v tomto období propadla do hluboké ztráty.

Důvodem byl dramatický pokles produkce ocelářských firem ve vazbě na negativní vývoj v odbytu pro stavebnictví a automobilový průmysl (Ihned, © 2014). Tento trend je celosvětový a do současné doby, byť dochází k menšímu oživení, zásadní obrat nenastal. Firma se orientuje na velmi úzké odběratelsko – dodavatelské portfolio, což je velmi riskantní a ohrožuje se tím její budoucí pozitivní vývoj.

## 5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Do současné doby nebyla ve společnosti žádná analýza provedena. Dle literatury je to klíčový nedostatek, protože situační analýza je jedním ze základních kroků přípravy marketingového plánu podniku a pomocí ní je potřeba analyzovat minulou situaci podniku, zrekapitulovat současný stav a co nejlépe odhadnout budoucí možnosti směřování. V rámci této kapitoly bude zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí společnosti, které na ni každodenně působí, a to z negativního i pozitivního hlediska. Jako první bude analyzováno vnější prostředí, které může firma Metal Servis Czech, s.r.o. ovlivnit opravdu jen minimálně. Dále bude zhodnoceno vnitřní prostředí, na kterém již firma může pracovat intenzivněji a snažit se o posílení pozitivních aspektů tohoto mikroprostředí.

### 5.1 Analýza mezoprostředí

K analýze mezoprostředí lze využít Porterovu 5 – ti faktorovou analýzu:

- Hrozba ze strany nových konkurentů
- Ohrožení ze strany nových substitutů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Konkurenční boj

#### 5.1.1 Nová konkurence

Z pohledu vstupu dalších konkurentů, co se týče budování nových šrotišť, tuto možnost jako reálnou nevidím. Od začátku krize v oboru, jsme svědky spíše odlivu firem z tohoto druhu podnikání a jsou zde patrné snahy o rozšíření pole působnosti o další aktivity, které by jim pomohly se udržet na trhu. Podnikání s kovovým odpadem je velmi náročné na kapitál, je potřeba mechanizace, technologie ke zpracování odpadu a i zajištění logistiky je velmi nákladnou činností.

Dalším důvodem, který představuje poměrně zásadní problém vstupu nové konkurence je velmi komplikovaná legislativa, platný zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech ukládá všem velmi přísné podmínky. Navíc legislativa vztahující se k odpadům podléhá velmi častým změnám a další změny se chystají, protože je nutné transponovat příslušné evropské právní předpisy do české legislativy (Vesecký, © 2014).

### 5.1.2 Substituty

Z hlediska substitutů, co se týče kovového odpadu, tak ten žádný substitut nemá. Můžeme hovořit pouze o např. úpravě výrobních procesů při výrobě surového železa nebo oceli, např. kdy při nedostatku určitého specifického druhu materiálu, lze tento částečně substituovat jiným, ale ne vždy je toto možné. Každý materiál má přesné procentuelní složení prvků, které ovlivní tavbu a může dojít k nadbytku určitého prvku, který potom v konečné fázi negativně ovlivní vlastnosti kladené na tavbu.

### 5.1.3 Zákazníci (odběratelé)

V minulosti firma spolupracovala s více stálými zákazníky a především díky odlivu dodavatelů byl nucen Metal Servis Czech, s.r.o. snížit jejich počet. Firma už nebyla schopna vycházet vstříc požadovaným objemům a termínům zákazníků. V současnosti je schopna uspokojit požadavky **tří hlavních zákazníků:**

- ZPS – Slévárna, a.s.
- Centromat s.r.o.
- TSR Czech Republic s.r.o.

Centromat a TSR jsou silné společnosti, které mají smluvně dohodnuty s vybranými slévárnami a hutěmi objemy dodávaného kovového odpadu. Část jsou schopny pokrýt ze své produkce, zbytek nakupují prostřednictvím firem jako Metal Servis Czech, s.r.o. Jejich zástupci kladou v první řadě důraz na cenu a v druhé na kvalitu materiálu. Někdy bývá velmi obtížné tyto dva faktory skloubit. V tomto ohledu nemá firma Metal Servis žádnou vyjednávací pozici a musí se jejich požadavkům plně přizpůsobit. Se zákazníky se každý měsíc podepisuje nová smlouva, ve které jsou formulovány požadavky na objem, kvalitu a cenu zboží. Metal Servis se musí rozhodnout kam poslat zboží, z hlediska ziskovosti a logistiky. Někteří dodavatelé upřednostňují vagónovou dopravu, jiní přepravu nákladním automobilem a mnohdy nelze tyto požadavky sladit s potřebami zákazníků.

Působení faktoru odběratelů je velmi podobnou kapitolou jako dodavatelé. Hlavní důvod pro tento postoj, dle jednatele firmy, je špatná platební morálka některých odběratelů a omezená kapacita obchodovaného zboží. Slévárny a hutě nejsou zrovna proslulé včasnou úhradou faktur a objem finančních prostředků firmy je omezen, a proto je potřeba velmi zvažovat a hlavně prověřovat každého nového odběratele z hlediska jeho solventnosti.

#### 5.1.4 Dodavatelé

V současnosti spolupracuje firma aktivně s několika dodavateli. Část z nich dodává pravidelně, část nepravidelně a v malých objemech, jiní dodávají pouze jednorázově. Firma ale nerozlišuje dodavatele na velké a malé, ke každému se chová stejně seriózně, protože malý dodavatel může časem vyrůst v klíčového dodavatele, o kterého nebude chtít společnost přijít. Neustále se zpřísňují požadavky na kvalitu dodávaného materiálu a proto i Metal Servis Czech tlačí na své dodavatele, aby se tomuto trendu přizpůsobili.

Co se týče objemu obchodovaného kovového odpadu, jsou klíčoví **čtyři hlavní dodavatelé**:

- Naja servis s.r.o.
- Břemus spol. s r.o.
- Šropatex, s.r.o.
- Delta Žádovice s.r.o.

Komunikace s dodavateli a navazování nových obchodních kontaktů je a ze strany Metal Servis Czech, s.r.o. poněkud pasivní. Se stávajícími dodavateli má dlouhodobě dobrý vztah, a to zejména díky dobré platební morálce firmy, která hradí veškeré své závazky včas a bez prodlení. Společnost se bude muset v dalším období soustředit na hledání dalších možných dodavatelů, aby tak rozšířila své dodavatelské portfolio. K navázání kontaktu s dodavateli tak jak je zvykem, poslouží vytvoření webových stránek a jejich optimalizace, aby se firma posunula v internetových hledáčkách o několik stupňů výše než ostatní firmy.

#### 5.1.5 Konkurence

U obchodování s kovovým odpadem má na firmu vliv konkurence z celé České republiky i Zlínského kraje. V České republice se na trhu druhotných surovin pohybuje kolem 1500 subjektů, z toho má přibližně třicet firem rozhodující podíl na trhu. Sběr, výkup, úprava a prodej kovových a nekovových druhotných surovin v ČR představuje podle MPO 40-50 mld. Kč, v oboru pracuje 20-30 tis. zaměstnanců. Ročně je upraveno více než 3,5 mil. tun železného šrotu (Ihned, © 2014). V následujícím výčtu vyjmenuji lídry oboru, se kterými co do velikosti a rozsahu poskytovaných služeb Metal Servis, s.r.o. nemůže konkurovat a ani to není jeho cílem.

Mezi hlavní konkurenty ve Zlínském kraji patří:

**Metal Šrot Tlumačov a.s.** – založen v roce 1984, poskytuje komplexní služby související se zpracováním železného šrotu a barevných kovů, nákupem a prodejem zboží. Ekologicky likviduje autovraky a dále provozuje drážní a silniční dopravu. (Metalšrot, © 2014)

**Partr s.r.o.** – představuje v současnosti jednu z nejdynamičtějších firem v oblasti ekologické likvidace a zpracování ocelového odpadu. Společnost vznikla v roce 1994 na základě podnikatelských aktivit současných společníků, kteří zahájili činnost výkup kovů a provoz sběrný surovin na počátku roku 1991. Výkup surovin a výkup barevných kovů rozvinuli v propracovanou ekologickou likvidaci dle nejpřísnějších evropských norem. (Partr kovošrot a druhotné suroviny, © 2014)

Mezi hlavní konkurenty v rámci České republiky patří:

**Trojek a.s.** – je nejvýznamnější tuzemskou firmou zabývající se obchodem s ocelovým odpadem, barevnými kovy a likvidací automobilů. Všem zákazníkům v České republice, Slovensku a Polsku nabízí komplexní servis. Všechny jeho provozovny jsou vybaveny železničními vlečkami a mají dostatečnou zpracovatelskou kapacitu moderních strojních zařízení. (Trojek, © 2014)

**TSR Czech republic s.r.o.** - působí na českém trhu od roku 1993 a zaujímá přední postavení v oblasti nakládání s kovovými odpady. Společnost TSR Czech Republic poskytuje své služby ve svých 43 provozovnách s více než 450 zaměstnanci v rámci celé České republiky. Je významným, dlouholetým obchodním partnerem a dodavatelem upraveného kovového odpadu hutím a slévárenským podnikům v České republice i zahraničí. (Tsrrc. © 2014)

#### 5.1.6 Analýza distribučních článků

Distribuční cesta pro nákup a prodej ve firmě Metal Servis Czech je následující:

Dodavatel → Metal Servis Czech s.r.o (prostředník) → koncový zákazník

Více užívaná distribuční cesta:

Dodavatel → Metal Servis Czech s.r.o (prostředník) → prostředník → koncový zákazník



Firma Metal Servis nemá žádné sklady a ani se nestává majitelem zboží, to jde přímo k zákazníkovi. Logistika mezi společnostmi Metal Servis Czech a jejími partnery probíhá prostřednictvím Českých drah, a.s. nebo nákladní dopravou, kdy náklady za přepravu jsou v kompetenci dodavatelů.

#### 5.1.7 Analýza trhu

Z hlediska obchodovaných objemů se ve výkupu jedná o téměř 3,5 mil. tun kovového odpadu, z toho export představuje kolem 1,5 mil. tun (Ihned, © 2014). V roce 2013 firma Metal Servis Czech uskutečnila dodávku 3600 t kovového odpadu. A její tržní podíl se pohybuje okolo 0,1 %. Jedná se o zanedbatelný tržní podíl, podnik můžeme označit za tržní niku. Současná velmi nepříznivá situace se dotýká jak obyvatelstva jako důležitého potenciálního zdroje, tak firem hospodařících s kovovým odpadem. Díky snížení výroby ve stavebnictví i automobilovém průmyslu, došlo k úbytku kovového odpadu. Zároveň se značně snížilo množství sběrového odpadu, který je neméně důležitým zdrojem.

Poptávka trhu je také velmi ovlivněna sezónností, se kterou je třeba vždy počítat. Současné trendy jsou takové:

- V zimních a letních měsících dochází ke snížení poptávky po kovovém odpadu
- V jarních a podzimních měsících stoupá poptávka po kovovém odpadu

V letních měsících dochází k plánovaným odstávkám v hutích, které musí provádět pravidelný servis a údržbu. V zimních měsících, kdy je hodně sněhu a silný mráz, se velmi špatně manipuluje s kovovým odpadem, který na haldách zamrzá. Proto dochází k nárůstu poptávky v jarních a podzimních měsících, kdy se tento očekávaný výpadek snaží firmy pokrýt.

#### 5.1.8 Hodnocení trhu z hlediska překážek vstupu a výstupu

**Vstupní bariéry** by se daly popsat jako velmi vysoké, protože dnešní trh disponuje dostatečným počtem firem jak lokálně, tak celostátně působících. Z tohoto důvodu nebude snadné na tento trh proniknout. Z pohledu finanční náročnosti vstupů a nároků jsou překážky trhu také velmi vysoké. V začátku podnikání je potřeba značný kapitál na nákup kovového odpadu.

**Výstupní překážky** z trhu jsou téměř minimální. Společnost nevlastní pozemek, těžkou techniku a nemá žádné sklady. V současné době působí na trhu síť firem, které odkupují jednotlivé společnosti, pokud se jejich majitel rozhodne z trhu odejít.

### **Shrnutí analýzy mezoprostředí**

Tak jako v každém odvětví i v oblasti obchodování s kovovým odpadem existuje velmi silná konkurence. V České republice má rozhodující podíl zhruba třicet firem. Ty vlastní jak šrotiště a mechanizaci, tak poskytují další navazující služby např. věnují se i obchodní činnosti. Jako největší nedostatek společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. vůči konkurenci vnímám fakt, že společnost nevlastní šrotiště ani těžkou techniku a je jen zprostředkovatelem. Společnosti chybí další aktivita, kterou by mohla pokrýt výpadky příjmu, když dochází k zákazům nakládek nebo hutě mají plánované odstávky.

Vlivem krize ubyli společnosti dodavatelé, kteří byli nuceni svoji činnosti ukončit, což velmi oslabilo dodavatelské portfolio společnosti. Díky této skutečnosti klesl objem obchodovaného materiálu a dále vlivem konkurenčního boje, musela firma Metal Servis Czech, s.r.o. snížit i svou marži, což značně snížilo zisk společnosti. Tyto faktory se negativně promítly do hospodaření společnosti jak v minulosti, tak dnes.

Poptávku po kovovém odpadu výrazně ovlivňuje ocelářský průmysl nebo i stavebnictví a strojírenství. Situace na těchto trzích tedy významně ovlivňuje i situaci na trhu s kovovým odpadem. Výsledky šetření Českého statistického úřadu za duben letošního roku potvrzují pokračující trend velmi pomalého vzestupu českého stavebnictví. Nadějně vypadají pro stavbaře přísliby investorů z veřejného sektoru, kteří deklarovali realizaci zakázek především z řad infrastruktury (Stavebnictví pro mladé, © 2014). Tento fakt by mohl pomoci řadě firem navazujících na stavebnictví, které by mohli oživit své aktivity, mimo jiné i firmě Metal Servis Czech s.r.o.

Z pohledu vhodné volby distribučních kanálů se celá situace jeví jako dostatečně pokrytá, bez potřeby implementace dalších distribučních článků nebo jejich náhrady.

## **5.2 Analýza makroprostředí**

Pro potřeby komplexního šetření makroekonomických jevů se standardně používá tzv. PEST analýza. Tato analýza je důležitým nástrojem strategického řízení a zohledňuje následující faktory prostředí:

## 1. Politicko – legislativní vlivy

### *Stabilita vlády:*

Po předčasných volbách v roce 2013 vznikla koalice stran ČSSD, KDU – ČSL a hnutí ANO. Bilance prvních sto dnů vlády je vcelku úspěšná. Podařilo se přijmout programové prohlášení, došlo ke schválení valorizace důchodů. Ještě letos vláda počítá s novelou zákona o investičních pobídkách na podporu hospodářského růstu a vytvoření nových pracovních míst. Tato informace je velmi důležitá pro všechny podnikatele, protože za předchozí vlády došlo k dramatickému seškrtnání výdajů do investic, což mělo velký dopad především na oblast stavebnictví a navazující obory.

Stabilita a soudržnost vlády bude dle Oty Novotného záviset především na vývoji voličské podpory. Pravděpodobně největší zatěžkávající zkouškou soudržnosti a stability této vlády, pokud jde o program, je otázka eventuálního zvyšování některých daní, pokud se vládě nepodaří najít dostatečné příjmy na krytí vládního programu. (Novotný, © 2014)

Vláda, dle mého názoru, vykazuje dobrou vůli řešit závažné problémy České republiky, důvěra občanů ve vládu se zvýšila ve srovnání s obdobím za vlády Petra Nečase a voliči jsou unaveni věčnými vládními spory a nestabilitou předchozích vlád. Proto nevidím důvod, že by mělo dojít v blízké době k nějaké zásadní změně, jako jsou například předčasné volby.

- ***Legislativní vlivy***

Politické a právní faktory působí na činnost společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. poměrně intenzivně. Oblast podnikání je řízena zejména Zákonem o odpadech, který velmi často prochází změnami a novelizacemi a Zákonem o účetnictví č. 185/2001 Sb. v platném znění. Další nesmírně náročnou oblastí jsou ekologické předpisy, které ukládají firmám stále nové povinnosti k plnění, díky kterým jsou nuceny investovat nemalé finanční prostředky k jejich splnění, což v současné době pro některé může být i likvidační. A v neposlední řadě je to zpříšňování podmínek výkupu kovového odpadu, protože velmi často bývá obchodováno se surovinami pocházejícími z trestné činnosti.

- ***Ochrana životního prostředí:***

Postoj firmy k životnímu prostředí je dalším důležitým aspektem, který ovlivňuje firmu z vnějšího prostředí. V poslední době lidé kladou na ekologický aspekt poměrně významný důraz a firmy se musí chovat ekologicky, aby je komunita, ve které svou činnost vykonávají, dobře přijala. Díky tomu, že Metal Servis Czech, s.r.o. nemá vlastní šrotiště a

tím pádem nejsou důsledky její činnosti viditelné pro okolní obyvatele, nepocítuje dopad tohoto faktoru až tak intenzivně, jako například její dodavatelé a odběratelé, kteří s tímto kovovým odpadem reálně pracují. Z tohoto pohledu by měla firma dbát i na chování svých obchodních partnerů v této oblasti a případnou potenciální spolupráci posuzovat s přihlédnutím ke způsobu chování k životnímu prostředí.

- **Daňové zatížení:**

V Česku je celkové daňové zatížení jedenácté nejvyšší z členských zemí OECD, i když jsou v Česku poměrně nízké přímé daně. Důvodem je vysoké sociální pojištění a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem a zaměstnancem, které se rovněž při výpočtu celkového daňového zatížení zohledňuje. Současně je však daňová soustava a placení daní v Česku složitá (Finance, © 2014). Tato skutečnost nepřispívá k rozvoji podnikání, protože mít zaměstnance je pro podnikatele velmi nákladné. Současný ministr financí není nakloněn zvyšování daní, nicméně, vláda bude muset krýt výpadky ve státním rozpočtu, a je otázkou, zda nebude nucena přikročit ke zvyšování některého daňového zatížení.

## **2. Ekonomické faktory**

### ***Vývoj ekonomické situace:***

Ekonomika naší země je z velké části závislá na ekonomické situaci okolních států patřících do Evropského společenství a ekonomický faktor hraje pro firmu poměrně významnou roli. Ekonomická krize stále probíhá a objevují se problémy hlavně v eurozóně, do které sice naše republika nepatří, ale ta má na ní velký vliv.

Koncem roku 2013 došlo k mírnému oživení ekonomiky, které bylo především způsobeno pozitivním vývojem německé ekonomiky, na které je ta česká velmi závislá. Můžeme tedy očekávat zvýšenou zahraniční poptávku, což se bude vlivem silné vzájemné provázanosti projevat i na růstu průmyslu ČR.

Pokud bych měla zhodnotit ekonomickou situaci v oboru podnikání společnosti, tak z dlouhodobého hlediska se ocelářskému průmyslu v České republice příliš nedaří, situace bývá v médiích dokonce označována za kritickou. České ocelářství a hutnictví musí přitom i bez globálních ekonomických problémů čelit mnoha výzvám. Ať už je to materiálová a energetická náročnost, nevýhodná geografická pozice Česka z hlediska dostupnosti surovin a dopravních cest či výrazné svázání s ekologickými předpisy. Východiskem ze současné složité situace pro ocelářský průmysl proto může být orientace na výrobu s vyšší přidanou

hodnotou a zaměřením se na financování výzkumu a vývoje například cestami společných programů a spolupráce na úrovni technologického partnerství s odběrateli.

Dále je ekonomika České republiky značně zatěžována zahraničním dluhem, který v průběhu roku 2013 vzrostl o 262,5 mld. Kč (nárůst o 13,4 %) a k 31. 12. 2013 činil 2 215 mld. Kč. Jeho celkový objem představoval ke konci roku už 57,1 % HDP (Businessinfo, © 2014). Dochází k nárůstu průmyslové produkce, v dubnu 2014 meziročně vzrostla reálně o 7,7 %, zároveň vzrostla i hodnota nových zakázek meziročně o 14,7 %. (Kurzy, © 2014)

Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %
Hrubý domácí produkt	1. čtvrtletí 2014	2,9
Index spotřebitelských cen	květen 2014	0,4
Míra inflace	květen 2014	0,8
Průmyslová výroba	duben 2014	7,7
Stavební výroba	duben 2014	8,0
Indexy cen výrobců:		
zemědělských	květen 2014	-0,7
průmyslových		-0,1
stavebních prací		0,5
tržních služeb		0,4
Zahraniční obchod:		
Dovoz	duben 2014	0,8
Vývoz		3,1
Míra nezaměstnanosti	k 30.05. 2014	7,5

Zdroj: ČSÚ, © 2014

*Tab. 1. Vybrané ekonomické ukazatele pro rok 2014*

### 3. Sociálně kulturní faktory:

Sociální faktor je možné dále členit na kulturní a demografické faktory. Pravdou je, že právě tento faktor není pro společnost Metal Servis Czech s.r.o. až tak zásadní, protože typem služby, který nabízí, se napřímo nedotýká žádného náboženství nebo kultury. Z demografického hlediska také nelze hovořit o nějakém silném jevu.

Jedním z možných faktorů, který vzniká s příchodem nové generace, je větší ekologické citění společnosti, a tedy tím i potřeba ekologicky likvidovat odpad. Právě tento fakt může způsobit tlak na firmy, aby likvidovaly veškerý odpad, včetně kovového, ekologicky, a tím pádem vzniká i prostor pro poptávku po službách společnosti Metal Servis Czech s.r.o.

Dalším demografickým faktorem, který nepřímo působí na činnost společnosti, může být např. výstavba nových rodinných nebo činžovních domů v blízkosti šrotiště. Metal Servis Czech s.r.o. šrotiště nevlastní, nicméně tento demografický faktor může mít vliv na jeho odběratele i dodavatele, jejich činnost bude negativním posouzením expertů na životní prostředí eliminována.

#### **4. Technologické faktory:**

Moderní technologie pomáhají šetřit životní prostředí, zároveň jsou velmi finančně nákladné. Dalším požadavkem na firmy podnikající v průmyslových odvětvích jsou požadavky na certifikaci minimálně v normě BS EN ISO 9001 : 2008.

Metal Servis Czech s.r.o. je pouze zprostředkovatelem výkupu a prodeje kovového odpadu, proto nevlastní žádné těžké stroje a přímo se tak nepotýká s působením technologického faktoru. Opět je ale potřeba i tento faktor posoudit u dodavatelů a odběratelů a hledat takové dodavatele a odběratele, kteří mají vyspělou technologii, která je třeba šetrnější k životnímu prostředí, nebo umí zpracovat kovový odpad kvalitněji a efektivněji.

#### **Shrnutí analýzy makroprostředí:**

Společnost Metal Servis Czech, s.r.o. působí v průmyslovém prostředí a působí na ni technologické faktory. Protože není vlastníkem výkupny ani technologií a zařízení na zpracování kovového odpadu, musí sledovat působení těchto faktorů na své dodavatele a odběratele. Mezi makroekonomické faktory, které působí na společnost nejsilněji, řadím faktory ekonomické a politicko-legislativní.

### **5.3 Analýza vnitřního prostředí podniku**

#### ***Organizační struktura***

Faktory vnitřního neboli mikroprostředí, jsou ty, které může podnik ovlivnit poměrně výrazně. V první řadě je faktorem vnitřní zdraví podniku samo o sobě. Firma Metal Servis Czech, s.r.o. je velmi malá a nelze hovořit o nějakém zásadním hierarchickém rozdělení.

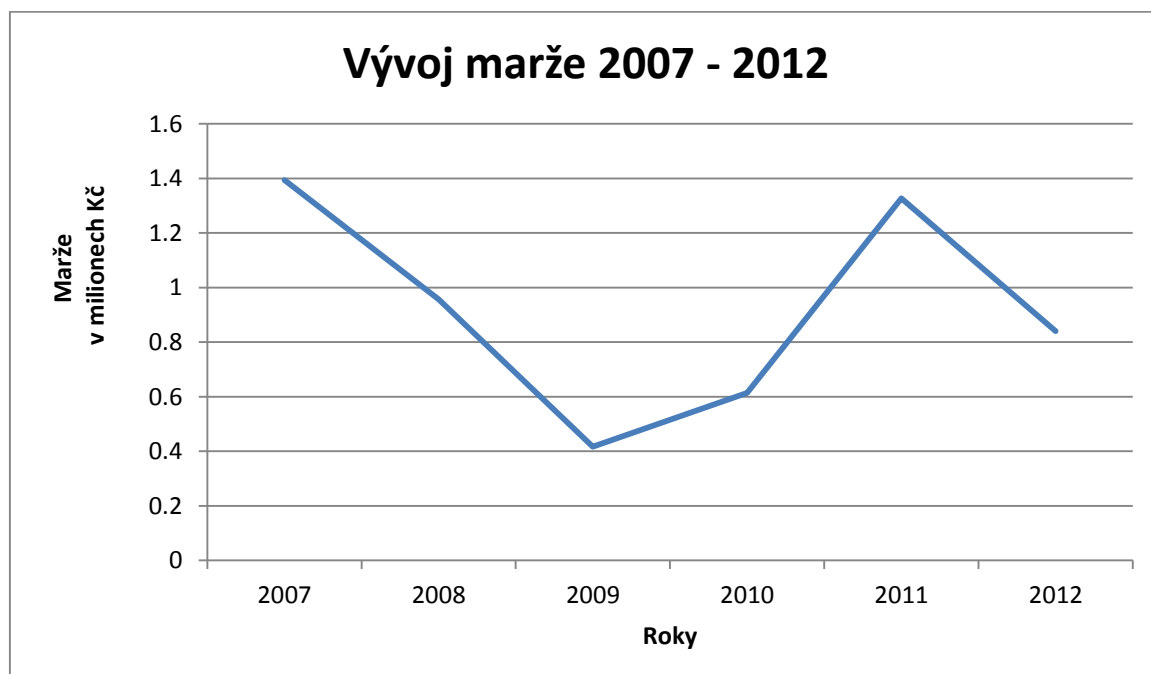
V současné době působí ve firmě pouze dva zaměstnanci – majitel, který je zároveň jednatelem společnosti a účetní. Vlastník společnosti se stará o obchodní činnost. Domlouvá nové zakázky, jedná o cenách a objemu zakázek. Účetní zajišťuje společnost po hospodářské stránce a vyřizuje veškeré administrativní kroky nutné k realizaci zakázek.

Majitel má ve firmě hlavní slovo, ale druhý zaměstnanec je přesto vnímán spíše jako společník než řadový zaměstnanec. Veškerá rozhodnutí o firmě jsou promyšlena společně. Lze říci, že oba pracovníci mají stejný cíl a usilují o dlouhodobé fungování firmy.

Majitel, který je zároveň i obchodníkem, se málo aktivně věnuje oslovování nových potenciálních zákazníků a pouze udržuje prověřenou stávající síť odběratelů a dodavatelů. V tuto chvíli má firma velmi omezené odběratelsko - dodavatelské portfolio a téměř žádné aktivity pro rozšíření tohoto portfolio se zatím nepodnikají.

Do budoucna je velmi důležité zvýšit objem obchodovaného materiálu, protože marži dlouhodobě nebude možné výrazně zvyšovat. Zisk společnosti by tedy mohl vzrůst díky větším objemům prodeje.

### 5.3.1 Analýza prodeje

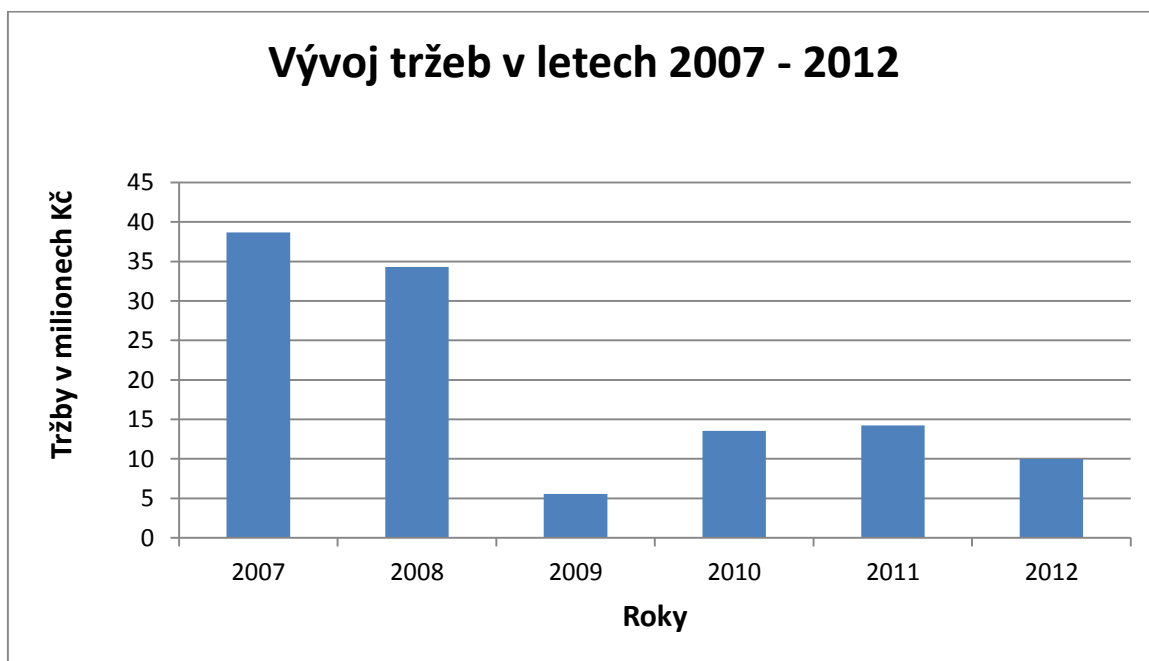


Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Graf 1: Vývoj marže

V roce 2007 klesla strmě společnosti marže, jako hlavní faktor tohoto negativního vývoje můžeme označit krizi v odvětví. Od roku 2009 jsme se odrazili od dna a marže postupně rostla. Od roku 2011 je trend ve vývoji marže opět negativní, což je způsobeno mimo jiné i snahou vlády k úsporným opatřením a seškrtním investic.

### 5.3.2 Analýza tržeb



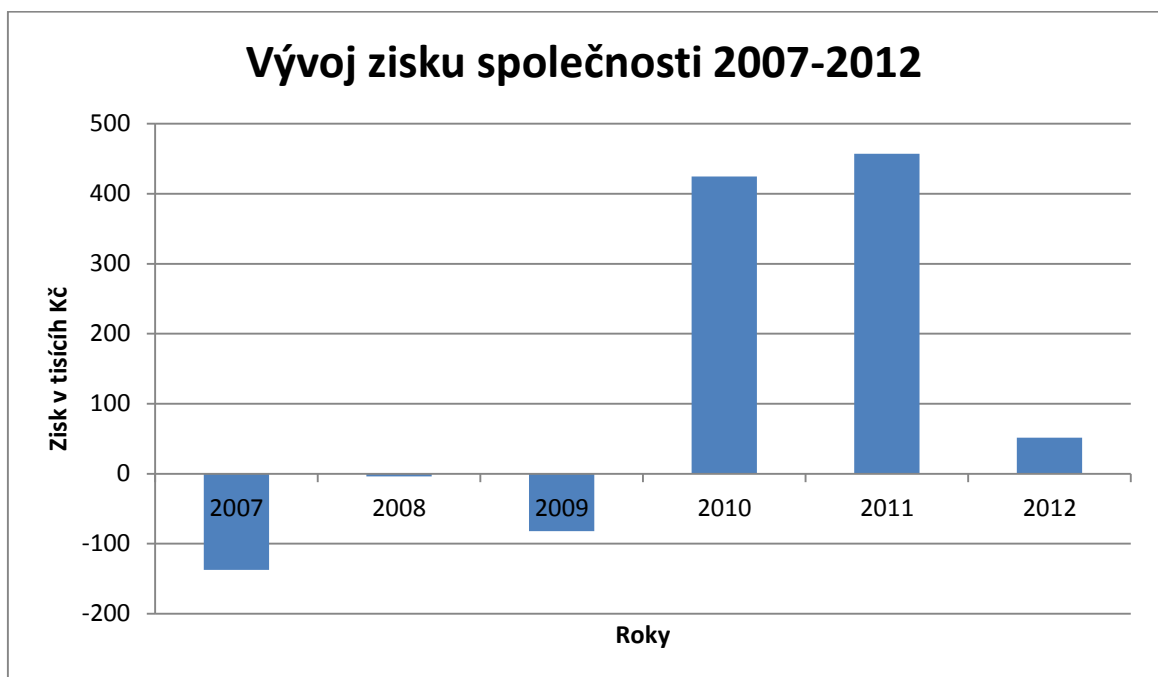
Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

*Graf 2: Vývoj tržeb*

V letech 2007 – 2008 dosahovala společnost vzhledem ke své velikosti poměrně velkých tržeb. Vlivem ztráty jednoho z klíčových dodavatelů a díky krizi v odvětví, klesly od roku 2009 strmě tržby společnosti a dosud se tento negativní jev nepodařilo zvrátit.

K níže uvedenému grafu - vývoj zisku společnosti v roce 2007 zcela nekoresponduje s vývojem marže a tržbami. Společnost dosáhla ztráty z důvodu vysokých nákladů na mzdy zaměstnanců a leasingy automobilů. V roce 2008 došlo ke splacení značně vysokých leasingových splátek a byly učiněny patřičné kroky ke snížení nákladů jak na mzdy, tak ostatních nákladů zatěžujících společnost. Tyto úspory se pak pozitivně promítly do hospodaření společnosti v letech 2010 – 2012.





Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

*Graf 3: Vývoj zisku společnosti*

### 5.3.3 Analýza podnikatelského portfolia

Společnost má velmi omezené podnikatelské portfolio, které jsem zařadila do následujících kvadrantů:

<b>HVĚZDY</b> Druh 27U	<b>OTAZNÍKY</b> Druh 71, 27, 12 V
<b>DOJNÉ KRÁVY</b> Balíky druh 33	<b>BÍDNÍ PSY</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

*Obr. 3. Analýza BCG*

HVĚZDY – v současnosti druh 27 U, největší objem prodeje a jeho prodej neustále roste.

OTAZNÍKY – druh 71, 27, 12 V je z hlediska stádia produktu v období růstu a to se také projevuje na růstu trhu. V budoucnu by měly přinášet stále více finančních prostředků.

DOJNÉ KRÁVY – druh 33, generuje společnosti největší zisk z hlediska marže, jedná se však o velmi specifický materiál, který je z hlediska stádia produktu ve stagnaci a nepředpokládám, že by se v budoucnu něco změnilo.

#### 5.3.4 Analýza marketingového mixu

##### **PRODUKT**

V portfoliu produktů společnosti jsou následující položky:

Druh 33 – velmi specifický materiál, jsou to lakované lisované balíky o rozměrech 50 x 50 x 50 cm a váze 80 kg. Jedná se o nový odpadový materiál.

Konkurenční výhodou u tohoto materiálu je jeho stálé chemické složení a nepodléhá korozi. Nevýhoda spočívá v tom, že je s přídavkem cínu a pro slévárny představuje riziko zničení tavby. Pokud se ovšem slévárny naučí s tímto materiálem pracovat, rády ho odebírají, právě kvůli stálému chemickému složení.

Druh 71 – těžký kupol – materiál nad 20 mm, především kolejnice, výpalky, profily (I, U) apod. Je to většinou starý sběrový materiál, který je potřeba upravit na požadovanou míru. Je velmi žádaný a jeho cena je nejvyšší.

Druh 12 V – těžký materiál, nad 10 mm např. profily a různý sběrový materiál. Je velmi žádaný.

Druh 27U – drobný materiál – v současnosti ho naše společnost dodává v největším objemu. Jde o sběrový materiál, který je potřeba speciálně upravit stříháním na požadovaný rozměr. Velkou výhodou tohoto materiálu je jeho přehlednost (lze pouhým okem zjistit, zda neobsahuje nečistoty např. kusy dřeva apod.).

**CENA** – cena je tvořena každý měsíc vždy nová a odvíjí se od cen na burze. Pro společnost je zásadní cena, kterou nabídnou velké společnosti jako Třinec a.s. nebo Arcelor Mittal. Společnost nemá žádný vliv na výši ceny a musí ji bez výhrad akceptovat a tato skutečnost platí i pro konkurenci. V ceně se tedy firma nijak od konkurence

neodlišuje. Metal Servis Czech, s.r.o musí bedlivě vyhodnocovat pohyb cen, a je potřeba vzájemnou dohodou s dodavateli najít rozumný kompromis, aby daná cena byla výhodná jak pro nás (dostatečná marže), tak pro naše dodavatele. Odběratelsko – dodavatelské vztahy jsou založeny na vzájemné důvěře a dobrých partnerských vztazích s cílem výhodnosti pro obě strany.

Co se týče výkupních cen, tak ty musí bedlivě a průběžně sledovat také naši dodavatelé, neboť se výkupní ceny dynamicky mění každým dnem a jsou referenční při výkupu kovů ve sběrných surovin po celém světě, Českou republiku nevyjímaje. Pokud nechtějí naši dodavatelé na výkupu prodělat, je v jejich zájmu výkupní ceny také neustále měnit a přizpůsobovat.

**DISTRIBUCE** – jak již bylo zmíněno v analýze distribučních cest, materiál se nejčastěji dodává dalšímu zprostředkovateli, který pak uskuteční dodávku koncovému zákazníkovi. Tato více používaná cesta však přináší nižší marži. Co se týče dodávek koncovým zákazníkům, tak ty jsou pro společnost, co se týče ziskovosti mnohem výhodnější, ale v současné době užívané velmi málo, protože neseme riziko špatné platební morálky některých zákazníků.

**KOMUNIKACE** – společnost Metal Servis Czech, s.r.o. nevyužívá žádných nástrojů komunikačního mixu.

## 5.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza poslouží k analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti z poněkud jiného hlediska než tomu bylo v případě situační analýzy. Nyní budou zhodnoceny silné a slabé stránky podniku a na druhé strany příležitosti a případné hrozby, kterým podnik čelí, případně do budoucna čelit mohl. Pro vytvoření SWOT analýzy budou využity poznatky ze situační analýzy.

### **Silné stránky:**

- Dobrá platební morálka
- Dlouholetá tradice
- Dlouhodobá spolehlivost
- Kvalita dodavatelů
- Žádné náklady na skladování

**Slabé stránky:**

- Absence vlastního šrotiště
- Absence mechanizace a technologií na zpracování kovového odpadu
- Neexistence marketingových aktivit
- Úzké odběratelsko – dodavatelské portfolio
- Neexistence webových stránek
- Komunikace se zákazníky
- Nízký ekonomický potenciál společnosti

**Příležitosti:**

- Vybudování vlastního šrotiště
- Diverzifikace obchodovaného zboží
- Vstup na nové trhy (Slovensko)
- Vytvoření vlastních webových stránek

**Hrozby:**

- Absence technologických inovací
- Legislativa
- Pozdní platby odběratelů
- Negativní vývoj ocelářského a stavebního průmyslu

Mezi **silné stránky** společnosti patří bezesporu dobrá platební morálka. Platební neschopnost je poměrně častým nešvarem v dnešní době. Pokud menší firma spolupracuje s firmou, jejíž platební morálka není zcela v pořádku, pak může tento faktor ovlivnit velmi významně stabilitu společnosti a zásadně ji ohrozit. Společnost Metal Servis Czech, si je tohoto faktu vědoma, a proto je pro ni úhrada faktur dodavatelům v řádných termínech zásadní.

Proto je právě dobrá platební morálka v případě společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. považována za **silnou stránku**. Svou spolehlivost dokazuje obchodním partnerům již 13 let, od roku 2001, kdy vznikla. Za tu dobu si vydobyla pověst spolehlivého dodavatele a odběratele, a to nejen díky dobré platební morálce a bezproblémové spolupráci, ale zejména kvalitními službami.

**Slabou stránkou** společnosti je rozhodně fakt, že nevlastní své šrotiště. Nemůže tedy cenami konkurovat ostatním firmám ze stejného oboru, protože Metal Servis Czech, s.r.o. je pouze obchodním zprostředkovatelem. Velmi podobnou slabou stránkou je také fakt, že firma nevlastní žádné těžké stroje na zpracování kovového odpadu, a opět musí zajistit tuto službu s pomocí dodavatelů. Orientace na velmi úzké odběratelsko – dodavatelské portfolio můžu také zařadit mezi slabé stránky společnosti.

Neexistence webových stránek v době moderních komunikačních technologií je také velmi zásadní nedostatek, který nepřispívá k dobré komunikaci se zákazníky. Dle mého názoru, přispěla k nižší ziskovosti společnosti v minulých letech, je příčinou jejího nízkého ekonomického potenciálu v současnosti a omezuje společnost v obchodování většího objemu zboží v budoucnu.

**Slabou stránkou**, kterou chce firma rozhodně v blízké budoucnosti řešit je absence marketingových aktivit a celkově posílení komunikace s odběrateli a dodavateli. V dalších kapitolách budou navrženy způsoby, jak se dají tyto slabé stránky proměnit ve stránky silné, které firmě pomohou k rozšíření základny dodavatelů, a tím i ke zvýšení objemu obchodovaného zboží a tedy i zlepšení hospodářského výsledku, tedy zisku.

**Velkou příležitostí** by mohlo být pro firmu vybudování vlastního šrotiště, nicméně v tuto chvíli na tento krok nemá firma ani pozemek ani potřebné finanční prostředky. Je ale pravdou, že tento krok by společnosti pomohl se alespoň vyrovnat ostatním firmám, které realizují stejnou nebo podobnou činnost.

Firma se zabývá obchodem s kovovým odpadem, přičemž obchoduje jen několik málo specifických druhů kovového odpadu. Velkou příležitostí by mohlo být zaměření se na nové druhy např. barevné kovy. Tím by se podařilo **diverzifikovat** portfolio firmy a zlepšit tak hospodářský výsledek.

V minulosti společnost Metal Servis Czech působila i na Slovensku, kde měla dceřinou společnost. Vlivem nepříznivých okolností, byla nucena tento trh opustit. Na Slovensku existuje řada dobrých kontaktů, které by mohly přispět k znovuobnovení podnikatelské aktivity na tomto trhu.

Součástí slabých stránek byla absence marketingových aktivit, přičemž právě posílení těchto aktivit zejména z hlediska posílení SEO optimalizace, by mohlo velmi pomoci. Jedná se o vytvoření takových webových stránek, které si umí internetový vyhledávač

zpracovat tak, že např. při zadání slov „kovový odpad“ do vyhledávače, naběhnou stránky Metal Servis Czech, s.r.o. na prvních místech. Lze očekávat, že právě službu takového typu, na které se zaměřuje Metal Servis Czech s.r.o. budou zákazníci vyhledávat zejména pomocí internetových prohlížečů.

Ve čtvrté části SWOT analýzy byly označeny možné **hrozby**, kterým v současné chvíli společnost čelí, nebo by mohla do budoucna čelit. Jako hrozba byl označen fakt, že firma nemůže zákazníkům nabídnout technologické inovace, protože sama není vlastníkem žádných technologických zařízení. Tato skutečnost neumožní udržet krok s konkurenčními společnostmi.

Další **hrozbou** může být zpřísnění legislativních požadavků kladených na nakládání s kovovým odpadem. Tato opatření se mění každým rokem a vývoj nelze zcela jednoznačně předpovídat. Společnost může být ohrožena i pozdními platbami odběratelů, kteří díky ekonomické krizi mají někdy problémy s termíny splatností faktur. Stejně lze přistupovat i k nejistému vývoji průmyslových odvětví, která mají na oblast, kterou se zabývá Metal Servis Czech, s.r.o., zásadní vliv.

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že v tuto chvíli by na společnost opravdu mohlo mít vliv zavedení marketingových aktivit do činností firmy a vybudování základny pro komunikaci se zákazníkem, ať už stávajícím nebo potenciálním. Společností prošlo v minulosti velké množství jednorázových dodavatelů, kteří se již opakovaně nevrátili. Nebylo to z důvodu, že by snad byli se službou nespokojeni. Firma se jim pouze nepřipomněla a nezůstala jim tzv. v podvědomí.

Jedním z dalších důvodů, proč se dodavatelé také nevrací, je bohužel generační obměna ve společnostech a zde také, zejména z důvodu vážnoucí komunikace, nebyl tento signál včas zachycen a došlo k přerušení původních dobrých vazeb. Jednatel firmy Metal Servis Czech, s.r.o. v této fázi tomuto problému nepřikládá velkou váhu, ale bohužel dochází k poměrně velkému odlivu spolehlivých dodavatelů a bude velmi těžké je získat v budoucnu zpět.

Právě na tomto bude dobré v blízké budoucnosti pracovat a zaměřit se nejen na získání případných nových dodavatelů, ale také na připomenutí se minulým dodavatelům. Právě marketingové aktivity může firma posílit sama svými silami a zdroji. Ostatní slabé stránky a případné hrozby uvedené ve SWOT analýze jsou záležitostmi, které jsou ovlivněny z vnějšku a firma nemá na jejich působení tak velký vliv.

## 5.5 Marketingové cíle

Aby mohl být sestaven marketingový plán, je důležité si stanovit marketingové cíle, kterých chce společnost dosáhnout, a které budou v souladu s firemní strategií. Metal Servis Czech, s.r.o. si chce stanovit primární a sekundární marketingové cíle.

**Primárním cílem** marketingového plánu bude zavedení marketingových aktivit ve společnosti a vybudování základních pilířů marketingové komunikace s dodavateli. Jedním ze základních cílů z této oblasti bude založení jednoduchých webových stránek, které poslouží k prezentaci společnosti a její činnosti. Se založením webových stránek se pojí i možnost zefektivnění vyhledávání firmy na internetu pro potenciální dodavatele.

Zároveň bude společnost usilovat o získání 2 nových dodavatelů kovového materiálu.

**Sekundárním cílem** firmy bude navýšení objemu obchodovaného materiálu. Konkrétní navýšení by mělo dosáhnout 10 % za rok, aby byl výsledek marketingových aktivit považován za uspokojivý.

Uvedené cíle považuji za dosažitelné a marketingové cíle za proveditelné. Stanovený cíl je zároveň jednoduše změřitelný. V následujících kapitolách budou krok po kroku definovány náležitosti marketingového plánu tak, jak byly představeny v teoretické části práce.

## 5.6 Marketingová strategie

Jak bylo uvedeno v teoretické části, volbu strategie ovlivňuje mnoho aspektů a lze je dělit na mnoho typů a z různých hledisek. V případě společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. bude pozornost zaměřena zejména na komunikační strategii směrem k zainteresované straně, tedy k dodavatelům.

Právě komunikace směrem z firmy chybí a lze ji označit za pasivní. Je tedy potřeba posílit komunikaci firmy a tím i zvyšovat povědomí okolí o společnosti. Metal Servis Czech, s.r.o. bude usilovat o posílení své pozice na trhu a oslovení dalších potenciálních dodavatelů.

## 5.7 Taktické postupy k naplnění marketingových cílů společnosti

Dalším krokem v marketingovém plánu je specifikování taktických postupů, které napomůžou k definování dílčích úkolů, naplánování zdrojů a odpovědností. Protože v případě společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. bude pozornost zaměřena zejména na

budování marketingové komunikace, budou taktické postupy vztaheny hlavně na tuto klíčovou oblast.

Metal Servis Czech, s.r.o. nabízí službu v podobě nákupu a následného prodeje kovového odpadu, ať už těžkého nebo lehkého. Může se jednat o kovy staré i nové. Pokud je odpad v požadované kvalitě a množství, bývá následně odprodán k dalšímu zpracování. Kromě samotné služby jsou součástí nabízeného „produktu“ také služby doplňkové, které vytváří celkový dojem ze spolupráce se společností Metal Servis Czech, s.r.o.

Nabízená služba je velmi specifická, a tím pádem i základna zákazníků je velmi specifická a svým způsobem i velmi omezená. Právě i z toho důvodu je velmi důležité umět s těmito zákazníky, i kdyby potenciálními, udržovat správný kontakt a držet se jim v podvědomí. Není pravděpodobné, že právě typ služby, který nabízí Metal Servis Czech s.r.o. by získal další dodavatele pomocí standardní reklamy, která by běžela v televizi či v rádiu.

V případě vybrané společnosti není cílem oslovit co největší množství potenciálních zákazníků, ale zaměřit se cíleně na ty, kteří by službu reálně využili. Dalším faktem, který hovoří proti realizaci standardní reklamy, jsou finanční možnosti firmy. Reklama se řadí mezi nejdražší formy propagace a i z toho důvodu není možné něco takového realizovat.

Aktivita ve formě podpory prodeje by mohly pomoci k udržení stávajících dodavatelů, například formou nějakého věrnostního programu. Právě zavedení věrnostního programu by se mohlo realizovat až ve druhé fázi v rámci procesu zavádění marketingových aktivit.

Osobní prodej je dalším typem marketingové komunikace, přičemž ani ne tak osobní prodej, ale osobní obchodní schůzky a představení firmy touto formou by také mohlo přinést ovoce. Slabinou realizace této podpory prodeje by mohla být nedostatečná časová kapacita zaměstnanců. Vzhledem k tomu že jsou ve společnosti pouze dva velmi vytížení pracovníci, na osobní pochůzky není prostor.

V tomto případě by mohl být zvážěn nábor případného obchodního zástupce, který by se touto cestou staral o získání nových zakázek. Pokud by byla jeho mzda navázána na realizované obchodní kontakty a zakázky, firmě by se tato forma spolupráce vyplatila a firma by ji měla zvážít.

Stejně jako osobní prodej, i direct marketing má pro firmu Metal Servis Czech, s.r.o. význam. Téměř bez nákladů může pomocí e-mailové zprávy oslovit velký počet potenciálních zákazníků. Tato forma marketingu by měla být podpořena ještě telefonickým



kontaktem, který by měl předcházet samotnému e-mailu s možnou nabídkou spolupráce. Nevyžádané e-maily jsou v dnešní době velmi častým jevem, a proto také velmi často skončí v imaginárním e-mailovém koši. Postup navázání kontaktu touto formou bude popsán v následující kapitole, ve které budou specifikovány přesné kroky k realizaci jednotlivých taktických postupů.

Důležitým krokem, který je potřeba v rámci plánovaných marketingových aktivit zrealizovat, je vytvoření jednoduchých webových stránek, které nabídnou přehled nabízených služeb, kontaktní údaje, referenční projekty a hlavně posunou firmu v internetových hledáčcích. Právě tento krok je poměrně důležitý, protože právě typ služeb, které Metal Servis Czech, s.r.o. nabízí, si zájemci nejčastěji vyhledávají právě prostřednictvím internetu. Internetovou prezentaci tedy nelze v žádném případě podcenit.

## **5.8 Prováděcí programy- doporučení pro jednatele společnosti**

V této kapitole budou rozepsány jednotlivé konkrétní kroky, které by měly být realizovány, aby došlo k naplnění definovaných marketingových cílů.

### **5.8.1 Osobní kontakt se zákazníky**

V současné době je kontakt spojen pouze s realizováním již nějakého domluveného obchodu, případně je se zákazníkem komunikováno na základě zadané poptávky. Aktivní kontakt ze strany Metal Servis Czech, s.r.o. ale celkově chybí, a proto je potřeba na něm pracovat.

Služba, kterou firma nabízí, může být pro potenciálního zákazníka lépe srozumitelná, pokud je mu představena osobně a může se rovnou v tom samém okamžiku i zeptat na případné doplňující otázky. Tato forma osobní komunikace se zákazníkem by byla perfektní volbou v případě, že by firma do svého portfolia zařadila nějaké nové doplňující služby a mohla tak prezentaci stávajících služeb obohatit i o novinku. V tuto chvíli však Metal Servis Czech, s.r.o. podobnou novinkou nedisponuje, proto si musí vystačit se stávajícím portfoliem.

V první fázi bude vytvořena prezentace služeb, které firma nabízí. Tato prezentace může mít formát prezentace v PowerPointu nebo může být i vytištěná a navázaná do jednoduché formy katalogu. Pokud je ale cílem pracovat na marketingových aktivitách s co nejmenším rozpočtem, pak bude prezentace formou PowerPointu nejlepší variantou.

Je důležité, aby tato vytvořená prezentace měla návaznost na nově vzniklé webové stránky. Tato návaznost se týká jak obsahu – tedy nabízených služeb, referenční projektů, atd., ale také grafického zpracování. Metal Servis Czech, s.r.o. by si měl ujasnit, jaké barvy, fonty, velikosti písma či obrázky používat, aby byla prezentace firmy obecně ucelená a měla nějaký jednotný koncept.

Ve druhé fázi osloví jednatel společnosti stávající dodavatele a domluví se s nimi na krátkém osobním setkání, v rámci kterého jim připomene, jaké všechny služby může společnost nabídnout. V současné době se počet aktivních dodavatelů pohybuje okolo 10 firem. Pokud počítáme, že každá schůzka i s cestou bude průměrně trvat 10 h, vyžaduje tato aktivita 100 hodin.

Není pravděpodobné, že se podaří všechny dodavatele ke schůzce přesvědčit, a také není jisté, že se budou chtít všichni sejít hned. Termín pro realizaci osobních setkání bude stanoven na 6 měsíců. Je samozřejmé, že se jednatel společnosti od této chvíle nemůže věnovat jen a pouze marketingovým aktivitám, ale musí také nadále plnit ostatní úkoly vyplývající z podnikatelské činnosti.

Po uplynutí vymezených 6 měsíců budou realizované schůzky vyhodnoceny. Cílem je aktivnější navázání kontaktu se zákazníky (dodavatelé) a případně poptávání větších objemů zboží a více druhů služeb. Jak již bylo zmíněno několikrát, správný marketingový cíl musí být dobře měřitelný. V tomto případě se dá cíl aktivity vyhodnotit dle případného nárůstu počtu poptávek ze strany dodavatelů.

V rámci této marketingové aktivity by měli být osloveni také dodavatelé, se kterými už společnost v minulosti spolupracovala, byť jednorázově a kteří jsou pro činnost Metal Servis Czech, s.r.o. také zásadní. Nelze očekávat, že setkání povede k okamžitému navýšení objemu dodávek, apod. Nicméně i otevření tohoto komunikačního kanálu může do budoucna znamenat přínos.

### 5.8.2 Direct marketing

Druhá aktivita vedoucí k naplnění vytyčených marketingových cílů je zaměřena zejména na potenciální dodavatele a jejich získání. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, direct marketing bude proveden formou e-mailové zprávy, které bude předcházet telefonický kontakt, v rámci něhož získá pracovník Metal Servis Czech, s.r.o. povolení k zaslání e-mailu s nabídkou.

V první fázi musí být vytvořena databáze potenciálních zákazníků (dodavatelů). Takovou databázi je možné si zakoupit z různých registrů, ale jedná se o položku poměrně finančně nákladnou a není také jisté, že databáze nabídne přesně ten typ zákazníků, o který firma Metal Servis Czech, s.r.o. stojí. V tuto chvíli by mohlo postačit získání kontaktů přes internet a nalezení přesně takových kontaktů, které budou činnosti společnosti vyhovovat. Pro začátek stačí cíl získání 50 kontaktů na firmy, které by mohly potenciálně využít služeb společnosti.

Pro efektivní oslovení je dobré získat telefonický a e-mailový kontakt přímo na majitele společnosti, který stejně v závěru o spolupráci rozhoduje. Pro databázi kontaktů je tedy potřeba získat název společnosti, jméno kompetentní osoby, pracovní pozici této osoby, telefonní číslo, e-mailový kontakt a základní popis činnosti vyhledané firmy.

Ve druhé fázi, když je již databáze 50 kontaktů vytvořená, budou realizovány telefonické hovory, v rámci kterých bude velmi stručně představena společnost Metal Servis Czech, s.r.o. a zároveň bude položen dotaz, zda je možné na e-mailovou adresu zaslat nabídku společnosti. V této fázi může vzniknout otázka „proč nemohu poslat e-mail s nabídkou rovnou“? V dnešní době chodí do e-mailů takové množství nabídek a informací, že je potřeba si prostřednictvím telefonického hovoru připravit půdu a připravit příjemce na to, že mu bude e-mail od konkrétní firmy doručen. Jeho povědomí o nabízené službě bude vyšší a jeho zájem také a je tak větší pravděpodobnost, že si doručený e-mail přečte.

Ve třetí fázi je odeslán e-mail s připravenou nabídkou spolupráce. Ta obsahuje velmi stručné představení společnosti a portfolia služeb, a také odkaz na nově vzniklé webové stránky, které potenciální zákazník získá více informací. Může se jednat opět o ukázkou referenčních zakázek nebo příklady cenových kalkulací. E-mail s nabídkou by měl odejít nejpozději druhý den po realizaci telefonátu, dokud je pravděpodobné, že si potenciální zákazník pamatuje, že mu někdo nabídku telefonoval.

Čtvrtá fáze je důležitá pro vyhodnocení realizované marketingové činnosti. Přibližně 4 – 5 dnů po odeslání e-mailové nabídky by měl být opět proveden kontrolní telefonát, v rámci něhož bude zjištěno, zda si příjemce e-mail vůbec přečetl, zda ho nabídka zaujala, zda by měl případně zájem o spolupráci nebo zda zájem úplně chybí a nemusíme se tedy tímto odběratelem vůbec zabývat a ztrácet čas.

I v případě nezájmu je ale poměrně důležité zjistit důvod tohoto nezájmu, protože třeba mohlo dojít pouze k nepochopení nabídky a při osobním kontaktu může být tento problém

eliminován a z nezájmu vznikne zájem. Výsledkem telefonátu může být také informace, že pro zákazníka není v tuto chvíli nabídka aktuální, ale do budoucna by ji mohl využít. To zase nabízí společnosti Metal Servis Czech, s.r.o. možnost budoucích zakázek.

V případě, že ve čtvrté fázi bude zjištěn zájem o nabízené služby, bude domluvena osobní schůzka.

### 5.8.3 Vytvoření internetových stránek

Vytvoření internetových stránek je velmi důležitou marketingovou aktivitou, která je nezbytná pro realizaci předchozích kroků vedoucích k získání dalších zákazníků. Konkurenční firmy webové stránky mají, což jim dává konkurenční výhodu. Metal Servis Czech, s.r.o. by měl v tomto směru držet krok a nedat konkurenci příležitost k takovému náskoku.

Dále bylo také zmíněno, že právě typ služeb, které nabízí Metal Servis Czech, s.r.o. vyhledávají zájemci zejména na internetu a pokud firma webové stránky nemá, nemá ani potenciální zákazník možnost ji oslovit. Pokud jsou webové stránky dobře zpracované a poskytnou potenciálnímu zákazníkovi opravdu veškeré informace spojené s nabídkou služeb a případně i s cenou služeb, ušetří mu tak práci při vyhledávání dalších možných dodavatelů.

Webové stránky by neměly být amatérsky zpracované, protože nejde jen o vzhled stránek, ale jde také o to, zda Metal Servis Czech, s.r.o. někdo na internetu nalezne při zadání zvolených hesel do vyhledávačů. Například by si měla firma zvolit, že při zadání „prodej kovového odpadu“ nebo „prodej kovového šrotu“ bude internetovým robotem vyhledána a posunuta na přední příčky nalezených výsledků. Pokud totiž toto nebude fungovat, pak je zcela zbytečné internetové stránky vytvářet, protože se na ně dostanou pouze ti, kteří znají název společnosti a zadají tento konkrétní název do hledáčku na internetu.

Existují samozřejmě možnosti, jak vytvořit webovou stránku bez jakýchkoliv nákladů a bez pomoci dodavatele. K tomu poslouží třeba webová stránka **www.webnode.cz**.

To ale není cílem firmy Metal Servis Czech, s.r.o. Firma by měla nově vzniklé webové stránky považovat za prezentaci firmy, která zároveň umožní posouvat se při vyhledávání v internetových prohlížečích o stupně výše a přiblížení se potenciálním zákazníkům. Pokud se firma rozhodne oslovit dodavatele a vytvořit webové stránky společně s ním, nemusí se nutně jednat o nákladově neúnosné řešení. Cena webových stránek, které slouží k základní

prezentaci firmy a neobsahují designové prvky a různé efekty (to opravdu v případě Metal Servis Czech, s.r.o. není potřeba), se pohybuje od 10 do 15 000 Kč.

V první fázi by se firma měla zaměřit na to, co od stránek očekává. V případě Metal Servis Czech, s.r.o. půjde zejména o poskytnutí základních informací o společnosti (kdy vznikla, vývoj společnosti, ...), portfolio nabízených služeb, kontaktní údaje na oba pracovníky ve firmě, poptávkový formulář a orientační ceník nabízených služeb. Volitelnou položkou mohou být referenční zákazníci nebo projekty, pokud by je firma chtěla uvést. Grafika by rozhodně neměla přebít obsahovou část. Mělo by se jednat o velmi jednoduše stavěné a na pohled příjemné webové stránky.

Po první fázi následuje oslovení potenciálních dodavatelů, od kterých si firma vyžádá nabídku na realizaci webové prezentace dle zadaných kritérií. Měli by být osloveni alespoň 3 dodavatelé, aby bylo možné nabídky porovnat z hlediska ceny a provedení webu. Součástí realizace webových stránek by měl být i redakční systém, který umožní jednoduchou editaci obsahu, aniž by bylo nutné kvůli tomu dodavatele opět oslovovat. Zároveň bude v nabídce zahrnuta implementace Google Analytics, což je právě jednoduchý internetový nástroj, který pomůže posunout stránky firmy Metal Servis Czech s.r.o. na přední příčky ve vyhledávačích. K upřesnění nabídky může být realizováno osobní setkání. Zadavatel by se měl zajímat o návrh webu, barevné provedení či doporučení ze strany dodavatele. V další fázi bude vybrán dodavatel a nastane samotná realizace webu, která by neměla trvat déle než 1 měsíc.

Tabulka 2 ukazuje časový harmonogram aktivit tak, aby na sebe navazovaly a aby firma mohla sledovat plnění a zároveň zpětně hodnotit realizované akce.

<b>Popis činnosti</b>	<b>Termín zahájení</b>	<b>Termín ukončení</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>
Definice – co očekáváme od vytvoření webových stránek	12. 1. 2015	14. 1. 2015	Jednatel, účetní
Výběr 3 dodavatelů, odeslání poptávky na vytvoření webu	14. 1. 2015	16. 1. 2015	Účetní
Osobní schůzky s možnými dodavateli, prezentace nabídek	26. 1. 2015	6. 2. 2015	Jednatel, účetní

Výběr zpracovatele, zakázky	9. 2. 2015	11. 2. 2015	Jednatel, účetní
Příprava webových stránek, průběžná konzultace s dodav.	12. 2. 2015	14. 3. 2015	Jednatel, účetní
Vytvoření databáze 50 kontaktů na potenciální zákazníky	12. 2. 2015	14. 3. 2015	Jednatel, účetní
Předání / převzetí dokončených web. stránek	14. 3. 2015	18. 3. 2015	Jednatel
Vytvoření prezentace pro účely osobních schůzek se stávajícími zákazníky	21. 3. 2015	25. 3. 2015	Jednatel
Vytvoření e-mailu s nabídkou pro direct marketing	21. 3. 2015	25. 3. 2015	Jednatel
Oslovení zákazníků, domluvení osobních schůzek, realizace osobních setkání	25. 5. 2015	25. 6. 2015	Jednatel
Obvolání potenciálních zákazníků dle vytvořené databáze, zasílání e-mailů s nabídkou, zpětná ověření zájmu cca 4 – 5 dnů po odeslání e-mailu	25. 6. 2015	25. 7. 2015	Jednatel
Vyhodnocení realizovaných schůzek se stávajícími zákazníky	31. 8. 2015	30. 9. 2015	Jednatel
Vyhodnocení marketingových aktivit	31. 10. 2015	30. 11. 2015	Jednatel, účetní

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 2. Harmonogram činností

## 5.9 Rozpočet na marketingové aktivity společnosti

Již od počátku bylo jasné, že veškeré marketingové aktivity, které budou navrženy, musí být navrženy s co nejnižšími náklady na realizaci, vzhledem k finanční situaci podniku. Zadání bylo splněno a aktivity jsou spíše než na finance náročné na čas. Faktor času byl ale také zohledněn a na realizaci všech aktivit byl vymezen dostatečný časový prostor. Je totiž jasné, že vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců nebude společnost schopna se nyní naplno věnovat navrženým činnostem, ale může se jim věnovat pouze okrajově. Variantou by také bylo dočasné najmutí marketingového pracovníka, který by všechny aktivity uvedené v tabulce 3 realizoval. Takový pracovník ale znamená další náklady a to musí firma sama zvážit, zda se jí pracovník vyplatí.

Nelze také o navržených aktivitách uvažovat jako o jednorázových, protože marketingu je nutné se věnovat neustále. V případě Metal Servis Czech, s.r.o. to znamená stálou aktualizaci webových stránek, pravidelné informování stávajících zákazníků a dodavatelů o novinkách a různých akčních programech, stálé vyhledávání nových potenciálních zákazníků. Z dlouhodobého hlediska nemá marketingový pracovník pro firmu význam, pouze pro stádium zavádění aktivit a integrace marketingu do firemních procesů.

Nevýhodou najmutí marketingového pracovníka pouze na dočasnou dobu je fakt, že stávající pracovníci firmy nebudou nuceni do problematiky proniknout a nevytvoří se tak potřebné návyky, které jsou k marketingové komunikaci důležité. Z toho důvodu by bylo lepší, aby se již od začátku věnovali marketingovým aktivitám stávající pracovníci a zvykli si, že marketing k jejich podnikatelské činnosti a firemní strategii neodmyslitelně patří.

Osobní schůzky se zákazníky jsou náročné na čas a zároveň bude potřeba uhradit pohonné hmoty spojené s cestováním za zákazníky.

Direct marketing, který zahrnuje telefonické a e-mailové oslovení potenciálních klientů, znamená náklady na telefonáty, nicméně toto je v dnešní době zanedbatelnou položkou. E-mailová komunikace je zdarma.

Jedinou skutečnou položkou bude v rozpočtu náklad spojený s vytvořením webových stránek, který bude činit dle odhadů 10 – 15 000 Kč.

Pokud by se firma Metal Servis Czech, s.r.o. nakonec rozhodla najmout marketingového pracovníka, který by zároveň vyjednával nové zakázky, vznikl by tak další náklad pro společnost. Nicméně pokud by byl výdělek tohoto pracovníka navázán na jeho výkon a

jeho mzda by byla tvořena z velké části z objemu získaných zakázek, pak by i tato varianta spolupráce mohla být pro firmu zajímavá a do budoucna určitě stojí za posouzení.

## 5.10 Kontrola

Kontrola výsledků marketingových aktivit je nezbytná pro vyhodnocení úspěšnosti marketingových aktivit. Úsilí v kontrolní činnosti musí být potom o to vyšší v době, na kterou spadá vytyčená marketingová aktivita. Lze ji provádět průběžně a dle zjištěných skutečností upravovat marketingový plán a přizpůsobovat se tak změnách, které se na trhu uskutečňují.

Významným ukazatelem je také návštěvnost webových stránek, které poskytují informace o každodenní návštěvnosti. Na základě podrobné databáze, ve které bude podchyceno, kde zákazníci získali kontakt na firmu, lze vyhodnotit úspěšnost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.

Formou porovnávání výsledků hospodaření v různých obdobích je poté možné sledovat účinnost marketingových opatření a případně toto snažení dále vhodným způsobem korigovat. Plnění prvního cíle může firma kontrolovat na základě výsledků účetnictví a díky měsíčnímu zpracování obrátů z minulého roku také každý měsíc porovnávat, vyhodnocovat a srovnávat trendy.



## ZÁVĚR

Na počátku byly vysvětleny teoretické základy, které byly ale pro celkové vysvětlení problematiky nezbytné. V úvodu byl velmi krátce představen marketing jako takový a jeho role v podnikání. Pozornost byla dále zaměřena na postupné kroky vedoucí k vytvoření marketingového plánu – na vytyčení marketingových cílů, marketingové strategie a dílčích a taktických kroků, které umožní splnit dříve definované cíle. Teoretická část definovala vnější a vnitřní prostředí podniku, ze kterého na firmu působí různé faktory, ať už se jedná o faktory pozitivní nebo negativní. Ty mají na fungování firmy zásadní význam a jejich působení není možné brát na lehkou váhu.

V praktické části byla představena zvolená společnost, na které byla vysvětlena implementace marketingového plánu. Kromě vysvětlení stávající situace a nastínění absence marketingových aktivit, bylo také vyhodnoceno vnější a vnitřní prostředí společnosti a byly definovány reálné faktory, které na firmu působí a její činnost jakýmkoliv způsobem ovlivňují. Tyto faktory byly dále posouzeny z odlišného hlediska a byly zaneseny do SWOT analýzy.

Velmi důležitou částí praktické části bylo definování marketingových cílů a strategie. Z těchto byly odvozeny taktické postupy a dílčí kroky, jak by mělo být dosaženo vytyčených cílů. Zaměřila jsem se zejména na posílení komunikační strategie směrem k zákazníkům, a to novým i stávajícím.

Byly navrženy aktivity v podobě vytvoření jednoduchých webových stránek, zahájení e-mailové kampaně, v rámci níž firma připomene nebo představí své služby novým či stávajícím klientům. Doporučuji, aby tato e-mailová kampaň byla podpořena i telefonickým kontaktem, který otevře cestu do firmy a zvýší pravděpodobnost, že nabídku firmy, která bude doručena e-mailem, opravdu kompetentní osoba zaregistruje a bude jí věnovat dostatečnou pozornost.

Vytvoření marketingového plánu je pouze teoretickým krokem v dlouhé cestě za splněním vytyčeného marketingového a podnikatelského cíle. Nicméně i tento první krok je pro zahájení nové cesty velmi důležitý. V závěru stejně záleží na disciplíně a odhodlání pracovníků společnosti věnovat úsilí této nové oblasti v jejich práci, která jim ale může přinést odměnu v podobě nových zakázek. Tato práce poskytla jakýsi návod, jak marketingové aktivity do běžné činnosti implementovat a jaké dílčí kroky podniknout.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2005. *Marketing: an introduction*. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Institut průmyslového inženýrství. 282 s. ISBN 01-314-2410-6
2. BEDNÁŘ, Jiří. *Máte stanoveny konkrétní cíle vašeho marketingu?* [online]. © 2013 [cit. 2014. 28. 2.]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2002/11/26/mate-stanoveny-konkretni-cile-vaseho-marketingu/>
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
4. BUSINESSINFO. *Analýza vývoje ekonomiky*. © 2014. [cit. 2014. 20. 5.]. Dostupné z : <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/zpravodajstvi-pro-export/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr-2013.pdf>
5. COOPER, John, 1999. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
6. ČSÚ. *Aktuální informace*. [online]. © 2014. [cit. 2014. 20. 6.]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
7. Finance. *Kde je daňové zatížení nejvyšší*. [online]. © 2014. [cit. 2014. 20. 5.]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/246353-oecd-kde-je-danove-zatizeni-nejvyssi/>
8. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
9. IHNEĎ. *Výkup kovů: Předpisy jsou, ale nerespektují se*. [online]. © 2012 [cit. 2014. 16. 3.]. Dostupné z: <http://odpady.ihned.cz/c1-58940100-vykup-kovu-predpisy-jsou-ale-nerespektuji-se/>
10. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 1041 s. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0513-3.
12. KOTLER, Philip, 2004. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
13. KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-802-4719-993.

14. KURZY. *Průmysl – vývoj průmyslových tržeb v ČR*. [online]. © 2014 [cit. 2014. 20. 6.]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/prumysl/>
15. MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 308 s. ISBN 80-716-9297-2.
16. METALŠROT. *Úvod*. [online]. © 2014 [cit. 2014. 20. 6.]. Dostupné z: <https://www.metalsrot.cz>
17. NOVOTNÝ, Oto. *Sto dnů vlády Bohuslava Sobotky*. [online]. © 2014 [cit. 2014. 20. 6.]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/17911-sto-dnu-vlady-bohuslava-sobotky>
18. STAVEBNICTVÍ PRO MLADÉ. *O projektu*. [online]. © 2014 [cit. 2014. 19. 6.]. Dostupné z: <http://www.stavebnictvipromlade.cz/index.php/o-projektu/aktualne/492-2014-06-16-06-15-57>
19. PARTR KOVOŠROT A DRUHOTNÉ SUROVINY. *Úvod*. [online]. © 2012 [cit. 2014. 19. 6.]. Dostupné z [http:// www.partr.cz](http://www.partr.cz)
20. PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
21. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
22. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-140-1.
23. TROJEK, Zdeněk. *Profil společnosti*. [online]. © 2014 [cit. 2014. 20. 6.]. Dostupné z: <http://www.trojek.cz>
24. TSRCR. *Profil společnosti*. [online]. © 2010 – 2014 [cit. 2014. 21. 5. ]. Dostupné z: <http://www.tsrcr.cz>
25. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
26. VESECKÝ, Zdeněk. *Nakládání s odpady na to je potřeba vyšší divčí*. [online]. © 2014 [cit. 2014. 20. 6. ]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nakladani-s-odpady-na-to-je-potreba-vyssi-divci/>
27. WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-7169-542-4.

28. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
29. ZIKMUND. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. © 2011 [cit. 2014. 20. 6.]. Dostupné z: <http://www.businessvize./porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-busines/>
30. ŽŮRKOVÁ, Hana. 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-802-4718-446.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Kvadranty matice BCG .....	18
Obr. 2. SWOT analýza.....	21
Obr. 3. Analýza BCG.....	41

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vybrané ekonomické ukazatele pro rok 2014 .....	37
Tab. 2. Harmonogram činností .....	54

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj marže .....	39
Graf 2: Vývoj tržeb .....	40
Graf 3: Vývoj zisku společnosti.....	41