

# Implementace BSC modelu do marketingové strategie vybrané firmy

Bc. Martin Krkoška

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Krkoška, DiS.**  
Osobní číslo: **M17388**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Implementace BSC modelu do marketingové strategie vybrané firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Proveďte rešerši dostupných literárních zdrojů o konceptu Balanced Scorecard.

### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost, proveďte analýzu marketingových činností a uveďte důvody pro implementaci metody BSC.
- Implementujte koncept BSC do marketingové strategie firmy.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO.** Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs. Heidelberg: Springer, 2012, 133 s. ISBN 978-3-642-24760-6.  
**KEYES, Jessica.** Implementing the project management Balanced Scorecard. Boca Raton: CRC Press/Taylor and Francis, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.  
**KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ.** Měření podnikové výkonnosti. 1. vyd. Brno: Littera, 2013, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.  
**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ.** Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.  
**ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ.** Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Martin Krkoška

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navržení projektu implementace modelu Balanced Scorecard do marketingové strategie firmy. Teoretická část byla zaměřena na literární rešerši, týkající se oblasti řízení, nástrojů marketingu, strategických analýz a podrobný popis modelu Balanced Scorecard. Praktická část diplomové práce se věnovala představení vybrané společnosti, byla provedena její analýza v oblasti makro i mikrookolí a popsala současný způsob hodnocení marketingu vybraného segmentu. Poslední část se zabývala projektem implementace modelu Balanced Scorecard, který navázal na teoretické poznatky a výsledky provedených analýz. Přínosem této práce je možnost zvýšení výkonnosti vybrané firmy.

Klíčová slova: Marketing, implementace, výkonnost, měřítka výkonnosti, Balanced Scorecard, perspektivy

## ABSTRACT

The aim of this master thesis was to design a project of the Balanced Scorecard model implementation into the company marketing strategy. The theoretical part was focused on the literature review which was related to the management, the marketing tools, the strategical analysis, Furthermore, the detailed description of the Balanced Scorecard model was introduced in this section. The practical part was dedicated to an introduction of the selected company. The analysis of firm's macro and micro environment was executed and current way of marketing evaluation of the selected segment was described. The last part dealt with the project of the Balanced Scorecard model implementation which followed on from theoretical knowledge and results of the conducted process analyses. The contribution of this thesis is a possibility of increasing the company's performance.

Keywords: Marketing, implementation, performance, measuring the performance, Balanced Scorecard, perspectives

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Vaňkovi, Ph.D. za jeho ochotu, poskytnutí cenných rad a informací. Dále chci poděkovat mé rodině za jejich podporu a zejména své manželce za trpělivost a péči v době psaní této práce i po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 VÝKONNOST SBU</b> .....	<b>9</b>
<b>2 MARKETING</b> .....	<b>12</b>
2.1    MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	12
2.2    4P MARKETINGU.....	13
2.2.1    4C marketingu.....	14
2.3    ONLINE NÁSTROJE MARKETINGU.....	14
2.4    OFFLINE NÁSTROJE MARKETINGU.....	16
2.4.1    Osobní prodej.....	16
2.4.2    Reklama.....	16
2.4.3    Podpora prodeje .....	16
2.4.4    Public relations.....	17
2.4.5    Přímý marketing.....	17
<b>3 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>18</b>
3.1    PESTLE ANALÝZA.....	19
3.2    FINANČNÍ ANALÝZA .....	20
3.3    ROZPOČET .....	20
3.4    SWOT ANALÝZA .....	20
3.4.1    Silné a slabé stránky.....	21
3.4.2    Hrozby a příležitosti.....	21
3.4.3    Tvorba strategie s pomocí SWOT.....	22
3.4.4    IFE matice .....	22
3.4.5    EFE matice .....	23
<b>4 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>24</b>
4.1    PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD .....	25
4.1.1    Finanční perspektiva .....	26
4.1.2    Zákaznická perspektiva.....	26
4.1.3    Perspektiva interních podnikových procesů.....	27
4.1.4    Perspektiva učení se a růstu .....	27
4.2    PROPOJENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A MĚŘÍTEK BALANCED SCORECARD.....	28
4.3    IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....	29
4.3.1    Vytvoření organizačních předpokladů .....	30
4.3.2    Objasnění strategie .....	30
4.3.3    Tvorba BSC.....	30
4.3.4    Řízení procesu rozšíření roll-out.....	31
4.3.5    Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard .....	32
4.4    PŘÍNOSY A VYUŽITÍ BALANCED SCORECARD .....	33
4.5    BARIÉRY A NEVÝHODY ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD .....	33
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>

<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>37</b>
6.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	38
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	38
6.3	VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	39
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>41</b>
7.1	DISTRIBUČNÍ KANÁLY .....	41
7.2	MARKETING JAKO SBU.....	41
7.3	PESTLE ANALÝZA.....	43
7.3.1	Politické faktory .....	43
7.3.2	Ekonomické faktory .....	44
7.3.3	Sociálně-kulturní faktory .....	45
7.3.4	Technické a technologické faktory .....	45
7.3.5	Legislativní faktory .....	46
7.3.6	Ekologické faktory .....	46
7.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	47
7.4.1	Vývoj tržeb segmentu PK .....	47
7.4.2	Rozpočet marketingu .....	49
7.4.3	Členění nákladů marketingu .....	51
7.5	SWOT ANALÝZA MARKETINGU PODLAHOVÝCH KRYTIN.....	53
<b>8</b>	<b>SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ MARKETINGU PODLAHOVÝCH KRYTIN PRO ČR.....</b>	<b>58</b>
8.1	PROCESY DLE PROSTŘEDÍ .....	58
8.1.1	Interní prostředí .....	58
8.1.2	Externí prostředí.....	58
8.2	ZPŮSOB HODNOCENÍ MARKETINGU.....	59
<b>9</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTACE MODELU BALANCED SCORECARD DO MARKETINGOVÉ STRATEGIE SEGMENTU PODLAHOVÝCH KRYTIN .....</b>	<b>60</b>
9.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ.....	60
9.2	VYJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE .....	61
9.3	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	61
9.3.1	Odvození strategických cílů.....	61
9.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků .....	64
9.3.3	Stanovení měřítek a cílových hodnot.....	64
9.3.4	Určení strategických akcí.....	70
9.4	ŘÍZENÍ PROCESU ROZŠÍŘENÍ ROLL-OUT A ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO POUŽÍVÁNÍ.....	75
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>76</b>
10.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	76
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	76
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	77
10.4	PŘÍNOSY BSC.....	77
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

V dnešní době náhlých změn v ekonomickém prostředí je důležité, aby podnik uměl nastatou situaci správně a rychle vyhodnotit a měl tak prostor k přijetí vhodných opatření. To mimo jiné znamená, že musí průběžně vyhodnocovat svou výkonnost, aktualizovat podnikovou vizi a případně upravovat strategii pro naplnění této vize. Finanční výsledky, které jsou základem pro hodnocení výkonnosti však v dnešní době nestačí pro volbu správné strategie.

Je nezbytné daná měřítka vhodně propojit, aby vypovídací schopnost finančních i nefinančních ukazatelů byla přesně dle metody SMART.

Výsledky tohoto propojení lze získat použitím metody Balanced Scorecard, která je moderní metodou měření výkonnosti.

Tématem a hlavním cílem této diplomové práce je implementace zmíněného modelu do marketingové strategie vybrané společnosti. Tato společnost je zavedenou firmou v oblasti zpracování plastů s mnohaletou tradicí a patří také k významným zaměstnavatelům ve zlínském regionu.

Práce je rozdělena na teoretickou část, která se věnuje provedení literární rešerše dostupných zdrojů, vztahujících se k dané problematice. První část se věnuje popisu výkonnosti, ale hlavní důraz je kladen na obecnou podstatu marketingu se zaměřením na jeho hlavní činnosti. Dále jsou stručně popsány jednotlivé strategické analýzy se zaměřením na marko a mikroprostředí společnosti. Poslední důležitou kapitolou je pak objasnění metody Balanced Scorecard, která je hlavním tématem celé práce.

Na teoretickou část diplomové práce navazuje část praktická, která je rozdělena, na více dílčích kapitol. Na začátku je představena sledovaná společnost. Jsou provedeny strategické analýzy PEST, finanční, SWOT a představen současný způsob hodnocení marketingu.

Na základě provedených analýz je vytvořena projektová část se zaměřením na implementaci modelu BSC do marketingové strategie. Na jejím začátku jsou vymezeny organizační předpoklady, vize a strategie, na které navazují strategické cíle a vztahy mezi nimi. Uvedeným cílům jsou dále přiřazena měřítka, cílové hodnoty a strategické akce. Následně je popsán proces rozšíření konceptu a jeho neustálé používání. V závěru projektu je provedena časová, nákladová a riziková analýza včetně uvedených doporučení a přínosů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu pro implementaci modelu Balanced Scorecard do marketingové strategie firmy. Důvodem pro zavedení je sjednocení finančních a nefinančních ukazatelů do jednoho komplexního systému se zaměřením na další rozvoj společnosti. Zvolená firma se zabývá zpracováním plastů a svou velikostí a počtem zaměstnanců se řadí mezi velké firmy.

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce je nezbytné provedení řady aktivit a splnění několika dílčích cílů. Prvním úkolem je provedení literární rešerše dostupných zdrojů na zvolené téma, zahrnující mimo jiné strategické analýzy. Dalším dílčím cílem je provedení analýzy současného stavu zvolené společnosti a zjištění, zda splňuje předpoklady pro implementaci modelu Balanced Scorecard.

Splněním těchto cílů jsou nastaveny podmínky pro sestavení projektu. Ten je složen z pěti hlavních, na sebe navazujících fází. Jedná se o důležitou část celé práce, kdy jsou vyjasněny organizační předpoklady, jsou stanoveny vize a strategie, je tvořena samotná struktura konceptu Balanced Scorecard, řízení procesu rozšíření a zajištění nepřetržitého používání metody v praxi. Fáze tvorby konceptu je nejzásadnějším dílčím cílem a zahrnuje odvození strategických cílů, vytvoření strategické mapy, popisující příčiny a následky. Dále jsou vybrána vhodná měřítká, kterým jsou přiřazeny cílové hodnoty a poslední fází je stanovení strategických akcí. Všechna data potřebná k vytvoření konceptu budou čerpána z interních materiálů zvolené firmy a po konzultaci s vedoucím marketingového oddělení.

Poslední část diplomové práce zkoumá časové, nákladové a rizikové hledisko a vyhodnocuje přínosy implementace modelu. Doba trvání celého projektu je stanovena na pět měsíců a měla by být dostačující pro zavedení uvedeného modelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST SBU

Výkonnost lze měřit několika způsoby. Dle Kocmanové, Hřebíčka a Dočekalové (2013, s. 1-2) mohou být použity metody jednoduché i složitější, které lze aplikovat do různých modelových typů. Je charakterizováno jako měření daného souboru ukazatelů, jehož výsledkem je zjištění efektivity a efektivnosti určitých činností. Autoři dále rozdělují výkonnost dle oblastí na ekonomickou, environmentální, corporate governance a sociální.

Existuje i další princip jenž je u většiny názorů na výkonnost společný a tím je pochopení termínu výkonnosti jako cesty vedoucí k vytvoření nebo dosažení úspěchu. Na výkonnost je nahlíženo jako na konstruktivní činnost, která buduje, rozvíjí a vytváří. Důsledkem takové činnosti je prospěch, jenž zvyšuje kvalitu života jedince i společnosti. (Wagner, 2009, s. 23)

Neméně důležitým hlediskem výkonnosti podniku je také míra využití konkurenční výhody. Je nezbytné, aby subjekt byl schopen reagovat na změny v podmínkách podnikání. Musí umět sledovat a průběžně vyhodnocovat výkonnostní úroveň a snažit se o její permanentní růst. Celý proces by měl být podpořen neustálým měřením, identifikací klíčových měřítek

a aplikací soustavy měřítek, jenž zobrazují vazbu mezi aktivitami. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13)

Podle Wagnera (2009, s. 35) je měření výkonnosti jednou z cest vedoucích k dosažení informace. Měření je popsáno jako činnost, kde se přiřazují hodnoty určitým charakteristikám sledovaného objektu. Výsledkem celého procesu je potom hodnota, kterou lze využít k prezentaci dané charakteristiky objektu, a to v takovém případě, kdy známe správný způsob interpretace.

Autor dále uvádí i pojmy, které jsou v rámci celého procesu měření výkonnosti považované za nejdůležitější:

- Iniciátor procesu měření
- Příjemce informace
- Subjekt uskutečňující měření
- Ověřovatel procesu měření
- Objekt měření
- Zkoumaná charakteristika objektu

- Subjekt odpovědný za objekt měření
- Model pro měření a interpretaci výkonnosti
- Kritérium měření výkonnosti
- Systém měřítek
- Metoda měření
- Systém měření

Výše zmíněné pojmy lze z pohledu univerzality promítnout do více oborů. (Wagner, 2009, s. 39-41)

Pojem *strategical business unit* (dále jen SBU) znamená samostatnou, oddělenou podnikatelskou jednotku. Tato koncepce vznikla v sedmdesátých letech 20. století v USA. Vytvoření SBU si klade za cíl vhodně organizačně rozčlenit firmu nebo podnik tak, aby vznikly homogenní celky, které dokáží správně reagovat a řídit vlastní podnikání. (Lesáková, 2014, s. 95)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 23) může být SBU také charakterizováno jako strategická obchodní jednotka. Takový subjekt je pak determinován vybranou skupinou zákazníků, resp. jejichmi potřebami, které chce daná jednotka uspokojovat. SBU jsou odolnější vůči tlaku specifické konkurence, lze je řídit jako střediska generující zisk a mohou mít oddělené strategické plánování. Nejčastějšími SBU jsou firmy zabývající se produkcí širšího spektra výrobků. Autoři dále uvádí, že vyčlenění jednotlivých SBU se děje také proto, že je pro každou jednotku uvedena specifická obchodní strategie, kterou realizuje. SBU lze dle této teorie vymezit dle čtyř přístupů:

1. *Organizační* – jedná se do značné míry o kopii současného organizačního uspořádání, ale s příslibem zajištění potřebné konkurenceschopnosti na určitém trhu.
2. *Strategicko-marketingový* – u tohoto vymezení je nejdůležitější skutečností snaha o dosažení stanovených strategických cílů. Těchto cílů má být dosaženo, aniž by se kopírovalo současné organizační uspořádání
3. *Projektový* – jedná se o pokrytí určitých aktivit, jež jsou spojeny s realizací daného projektu. SBU má v takovém případě za úkol sjednocovat požadované firemní kapacity, s cílem získání zakázky.
4. *Kombinace výše uvedených způsobů*

Je na místě uvést, že v praxi dochází k situacím, při kterých nelze vyčlenit jednotlivé SBU a firmu pak tvoří jediná SBU. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 24-25)

Z finančního pohledu se udává jako měřítko výkonnosti míra zhodnocení vloženého kapitálu. Zejména pak u podniků, jejichž hlavní činností je tvorba výkonů a následný prodej zákazníkům. (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 24)

## 2 MARKETING

Existuje několik definic marketingu. Jakubíková (2013, s. 51) při jeho charakteristice vychází z teorie vztahu se zákazníky a tržní orientace vedení společnosti, kde je zákazník nejdůležitějším článkem celého procesu.

Světlík (2005, s. 7) udává, že „marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Marketing 21. století je dle Kotlera a Kellera (2013, s. 33-34) zejména v prvním desetiletí podroben náročným bitvám o přežití vůči nepřátelskému ekonomickému prostředí. Autoři uvádějí, že marketing hraje klíčovou roli z pohledu finančního, provozního a účetního oddělení, které by bez marketingu jen těžko zajistily potřebnou poptávku po výrobcích a službách. Právě tato činnost pak v konečném důsledku přináší do firmy potřebné tržby, a tedy i zisk. Z pohledu širšího vnímání má marketing přesah také do lidské společnosti, neboť uvádí na trh nové produkty, nutí pracovníky marketingového oddělení inovovat stávající výrobky, což má za následek vylepšení tržní pozice. Takový marketing je konkurenceschopný a úspěšný, protože vytváří poptávku a tím pádem také zvyšuje zaměstnanost vytvářením pracovních míst.

### 2.1 Marketingová strategie

Stanovuje základní směr napomáhající zajištění cílů a současně stanovuje metody a prostředky, pomocí nichž má být těchto cílů dosaženo. Do strategických marketingových rozhodnutí lze zařadit:

- volbu trhů a jeho částí;
- způsob stimulace trhu;
- určení pozice vůči konkurenci;
- rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty. (Jakubíková, 2013, s. 160)

Marketingová strategie je klíčovým prvkem celého procesu, protože se dle ní řídí ostatní marketingové aktivity. Podniky by se měly držet jádra strategie, ale měly by být zároveň schopny ji vylepšovat v jejím průběhu. (Kotler, Keller, 2013, s. 65)

Jakubíková (2013, s. 161) dále uvádí pojem cílový nebo také cílený marketing. Jedná se o skutečnost, kdy se firma na trhu setkává s různě významnými tržními segmenty, ze kte-



rých si vybírá ten nejzajímavější, tedy provádí volbu cílového trhu. Stejně jako jsou zmíněné tržní segmenty různorodé, tak i firma dle nich volí správný marketingový přístup.

Další autor popisuje strategii jako způsob dosažení stanoveného cíle, který může být stanoven dle tohoto postupu:

- stanovit marketingový cíl, jehož chceme dosáhnout a jehož porovnáním v závěru zjistíme, zda zvolená strategie byla nebo nebyla správná
- stanovit marketingové strategické alternativy
- stanovit přesné parametry cílových skupin zákazníků
- identifikovat konkurenci ke každé cílové skupině
- stanovit nabízené výrobky a služby s ohledem na naše zákazníky
- sdělit podstatu nabídky vybraným zákazníkům
- zpracovat marketingový mix

Současně zmiňuje tři nejrozšířenější marketingové strategie, které se v odborné literatuře objevují nejčastěji:

1. *strategie minimálních nákladů* – typická pro velké a kapitálově silné společnosti, většinou s globální působností. Firma se snaží o minimalizaci nákladů napříč procesy. Klade se důraz na využívání kvalitních technologií, výborné výsledky nákupního oddělení a distribuce.
2. *strategie diferenciacie produktu* – zaměření se na co nejlepší produkt, který nemusí znamenat přímo nejkvalitnější, ale u zákazníky vzbuzuje důvěru a atraktivitu.
3. *strategie tržní orientace* – zde se podnik zaměřuje na menší množství segmentů, výklenky či niky a zde zaujmout vedoucí postavení. (Foret, 2012, s. 27-29)

Stejně jako se od sebe liší zákazníci v tom, co požadují, kolik jsou ochotni zaplatit a čeho si cení, tak i společnosti si musejí stanovit na které zákazníky se zaměří, tzn. rozdělit zákazníky do segmentů. (Kotler, Kotler, 2013, s. 41)

## 2.2 4P marketingu

Marketingový mix je ucelený souhrn nástrojů, jenž je využíván každou firmou na trhu, avšak s nestejnou intenzitou. Firmy se jeho pomocí snaží dosáhnout stanovených cílů, ovlivnit přání a potřeby zákazníka a získat požadovaný tržní podíl. V odborné literatuře jsou zmiňované nástroje uvedeny jako 4P. (Kozel, 2006, s. 36)

1. *Produkt* – může mít hmotnou či nehmotnou podobu a zahrnuje mj. technickou úroveň, jakost, značku, balení, servis a garance
2. *Distribuce* – jedná se o způsob přepravy od výrobce ke konečnému zákazníkovi a zahrnovat také velikost skladů a zásob, přepravní prostředky nebo volbu dodavatele přepravy
3. *Cena* – neboli směnná hodnota vyjádřená v penězích. Jedná se o částku dohodnutou na trhu mezi prodávajícím a kupujícím. Může zahrnovat mj. ceny z katalogu, možnosti slev, rabatu a v neposlední řadě může obsahovat také platební podmínky.
4. *Propagace* – podněcování odbytu formou reklamy, osobního prodeje, publicity nebo přímého prodeje. Existuje celá řada nástrojů vedoucí k podpoře prodeje formou komunikačního mixu. (Synek, 2011, s. 181-187)

### 2.2.1 4C marketingu

Jedná se v podstatě o marketingový mix, nicméně nyní je na něj nahlíženo z pohledu zákazníka a skládá se z následujících částí:

1. Potřeby a přání zákazníka
2. Náklady na straně zákazníka
3. Dostupnost
4. Komunikace

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 71) uvádějí, že „vítězí ty společnosti, které uspokojují potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace.“

### 2.3 Online nástroje marketingu

Internetový marketing, e-marketing nebo web-marketing jsou jen jiné výrazy pro online marketing. Často se také využívá pojem digitální marketing, jenž v sobě zahrnuje marketing využívaný různými typy mobilních zařízení. Jsou to právě nové technologické možnosti, které přinutily firmy začít hledat a komunikovat se zákazníky pomocí těchto zařízení a touto formou. (Janouch, 2014, s. 20)

Online marketing může být popsán jako souhrn marketingových činností s jejichž pomocí je dosaženo stanovených marketingových cílů na internetu. (Smolová, 2016)

Tento typ marketingu může být rozdělen na dvě hlavní části:

- Výkonová reklama – jejím hlavním úkolem je zvýšení tržeb a prodejů a je umístěna přesně v místě, kde ji potenciální zákazník očekává.
- Brandová reklama – oproti výkonové reklamě není jejím primárním úkolem okamžité navýšení prodejů, ale zejména zajistit a zvýšit povědomí o značce, případně o nabídce určitého e-shopu.

Pro správnou účinnost se doporučuje kombinace obou zmíněných typů. (iPodnikatel, © 2011-2014)

Mezi hlavní nástroje online marketingu patří především:

- SEO – jde o zkratku anglických slov Search Engine Optimization a jedná se o soubor metod, které přispívají k tomu, aby uživatel rychleji a snáze našel hledanou firmu nebo její produkt v internetovém vyhledávači. SEO techniky se dále rozdělují na tzv. on-page (informace na konkrétním webu) a off-page (odkazující na jiné stránky na internetu).
- Placené PPC kampaně – anglicky Pay Per Click, spadá do výkonnostní části online marketingu. Dle názvu lze usoudit, že se jedná způsob reklamy, která může mít různou formu, např. banner, video nebo textový inzerát aj. Po kliknutí na danou reklamu je uživatel přeměrován na stránky/web inzerenta, který tak platí právě za tento proklik.
- Sociální sítě – patří v současné době k nejrozšířenějším a nejsilnějším kanálům marketingové komunikace. Jejich výhodou je poměrně široký záběr potenciálních zákazníků s relativně nízkými náklady. Díky sociálním sítím si firma může vytvořit komunitu stálých zákazníků/uživatelů v okolí svého produktu či značky. Současně zde lze využít prostor o placený způsob reklamy.
- Internetové stránky – jedná se o hlavní způsob prezentace firmy na internetu. Aby byly stránky firmy plnohodnotné, musí se dbát na jejich přehlednost, kreativitu, atraktivní design a zajímavost textů. V poslední době se jako podpora doplňují o tzv. mikrostránky, jenž mají za úkol efektivnější zacílení na zákazníka a jeho vyvolání zájmu o výrobek či službu.
- E-mail marketing – pod tímto pojmem si lze představit hromadné odesílání zpráv nejen obchodního charakteru těm osobám, které k tomu daly svolení a lze tedy předpokládat jejich zájem o informace k výrobku, službě či společnosti. Nezpochybnitelnou výhodou tohoto nástroje je skutečnost vyšší návratnosti investic.

- Affiliate marketing – nástroj online marketingu, který má za úkol získat nové zákazníky skrze afiliačního partnera. Ten na svém webu může umístit banner nebo jiný typ reklamy, kterým se uživatel dostane na stránky inzerenta. Takový partner je většinou placen formou provize z uskutečněných konverzí.

Dalšími nástroji online marketingu mohou být také např. virální marketing, advergaming, mikroweby a další. (iPodnikatel, © 2011-2014, Mioweb, © 2019, Smolová, 2016)

## 2.4 Offline nástroje marketingu

V rámci offline nástrojů komunikačního mixu, jenž je podsystémem mixu marketingového, firma používá jeden nebo více nástroj k dosažení marketingových a tím i podnikových cílů. Hlavní rozdělení je na osobní formu, která je zastoupena osobním prodejem a neosobní formy, kam spadají reklama, direct marketing, podpora prodeje, PR, sponzoring a často se setkáváme také s pojmem event marketing. (Přikrylová, 2019, s. 45-47)

### 2.4.1 Osobní prodej

Jedná se o osobní formu komunikace, která je vykonávána přímo s jedním nebo více zákazníky. Ačkoliv je tato forma nákladově poměrně náročná, dosahuje vysokého stupně efektivnosti, jelikož probíhá obousměrně a odpověď protistrany je okamžitá. (Světlík, 2005, s. 147)

Přikrylová (2019, s. 45) připomíná, že v případě osobního prodeje se nejedná pouze o prezentaci produktu, ale tato forma si klade za cíl též vytvářet dobrou image firmy a posilovat vztahy.

### 2.4.2 Reklama

Placená, neosobní, masová forma komunikace, která je prováděna prostřednictvím různých médií (tiskových, rozhlasu a televize), pomocí výloh nebo vývěsních štítů, billboardů, ale také např. formou výročních zpráv a jenž je realizována různými podnikatelskými subjekty. Vhodná forma zejména pro zboží a služby významně velké spotřeby a pro vytvoření si vědomí o produktu. (Přikrylová, 2019, s. 46)

### 2.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje nabízí konečnému zákazníkovi podnět k zakoupení výrobku nebo služby. Zamazalová (2009, s. 203) ji charakterizuje jako výhodu poskytnutou spotřebiteli, který ji

vnímá pozitivně a má zájem takto podporovaný produkt vlastnit. Ve většině případů může být doplněna dalším komunikačním nástrojem – reklamou. Toto spojení je možné využít i opačně k podpoře reklamy.

#### 2.4.4 Public relations

Vztahy s veřejností mají za úkol zejména podporovat firmu, vytvářet dobré povědomí o výrobcích či značce a mohou také sdělovat informace o novinkách. Mezi hlavní nástroje PR patří:

- Publikace – může se jednat o firemní časopisy, výroční zprávy nebo tiskoviny k významným událostem ve firmě.
- Aktivity směřující k místní komunitě – jedná se zejména o podporu veřejného sektoru jako je školství, sport či kultura.
- CSR – společenská odpovědnost firmy, kdy se podnik zaměřuje na ekologii a dobré jméno tvořené činnostmi v sociálním sektoru.
- Firemní kultura – např. užívání korporátní identity v rámci komunikace uvnitř i vně firmy.
- Event marketing v mnoha případech spadá do oblasti PR, ale postupem doby se vyvinul v plnohodnotný nástroj komunikačního mixu. Šindler (2003, s. 22-24) se ve své publikaci opírá o definici Svazu německých komunikačních agentur, které event marketing charakterizují jako plánování, organizaci a inscenaci zážitků. Ty si dávají za úkol vyvolat v zákazníkovi dostatečně silné emocionální a psychické podněty, které jsou způsobeny uspořádáním různých akcí. Současně je důležité u těchto akcí podpořit firemní image a produktové portfolio. V event marketingu platí stejně jako u podpory prodeje, že synergie s ostatními prvky komunikačního mixu zvyšují jeho účinnost.
- Aktuální informační materiály, lobování aj. (iPodnikatel, © 2011-2014)

#### 2.4.5 Přímý marketing

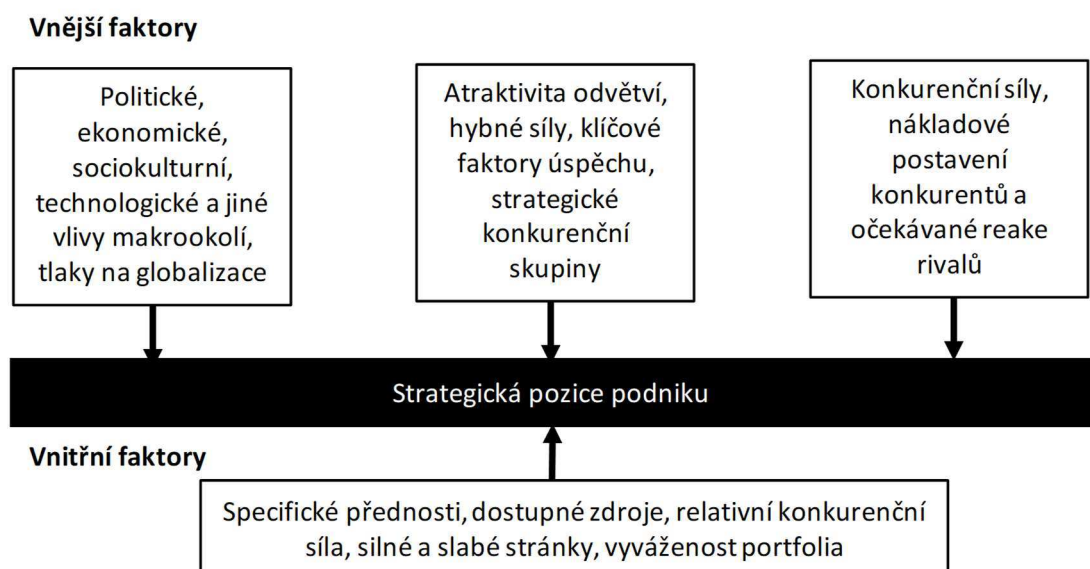
V minulosti byl direct marketing vnímán spíše z logistického pohledu jako odesílání výrobků konečnému zákazníkovi. Postupem času a zejména díky dalšímu komunikačnímu rozvoji jej lze nyní charakterizovat jako nástroj sloužící k efektivnějšímu zacílení na konečného spotřebitele nebo skupinu zákazníků. (Přikrylová, 2019, s. 46)

### 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základní snahou každého podniku je být úspěšný na trhu, tj. být konkurenceschopný. K tomu by podnik měl využívat své zdroje a schopnosti. Nicméně aby podnik získal konkurenční výhodu, je nezbytné, aby systematicky identifikoval a hodnotil nejen svou strukturu a fungování, ale především vnější faktory, které na podnik působí. Naformulování strategie rozhodně není jednoduchý proces. Nalezení souvislostí mezi podnikem a vnějšími činiteli je východiskem pro formulování podnikové strategie. Dobře vytvořená strategie pak dokáže podnik připravit na nejrůznější situace, kterým bude muset velmi pravděpodobně v budoucnu čelit. (Sedláčková, Buchta, 2006, s.8)

Vnitřní a vnější zdroje podniku jsou analyzovány pomocí strategické analýzy, která naformuluje základní východiska podnikové strategie a následně i tuto samotnou. Jelikož se však trh stále vyvíjí a většina faktorů působících na podnik se v čase mění, je potřeba, aby podnik na změny pružně reagoval a adekvátně přizpůsoboval i svou strategii. Jedině tak má šanci být úspěšný. Analýza okolí si totiž neklade za cíl odhalit a identifikovat jen faktory negativní, ale stejně tak příležitosti, které trh pro podnik skýtá. Dostatečně dynamický podnik má šanci být prvním, kdo nalezené příležitost využije. (Sedláčková, Buchta, 2006, s.8)

Obrázek č. 1 znázorňuje které vnitřní a vnější faktory mají na podnik vliv.



Obrázek 1 Strategická analýza (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10)

### 3.1 PESTLE analýza

Ke strategické analýze bývá často využívána metoda PESTLE (někdy PESTEL), což je metoda sloužící k poznání a rozboru vnějšího okolí podniku neboli makrookolí. Samotný název je zkratkou prvních písmen následujících vnějších faktorů:

- **P – Politické**
- **E – Ekonomické**
- **S – Sociální**
- **T – Technologické, technické**
- **L – Legislativní**
- **E – Ekologické (environmentální)**

Základním principem metody PESTLE je v každé zmíněné oblasti určit vše, co má či by v budoucnosti mohlo mít vliv na podnik, např. nejrůznější rizika, události atd. Tato metoda bývá někdy použita například k analýze vnějšího prostředí do SWOT analýzy, která bude zmíněna o něco později. (Managementmania.com, © 2011-2016)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) popisují výše uvedené faktory makrookolí následovně:

#### **Politické a legislativní faktory**

Existuje celá řada činitelů, kteří mají na podnik přímý či nepřímý vliv, potažmo mohou rozhodovat o existenci či neexistenci podniku. Už jen skutečnost, zda je daná země součástí EU, jaký režim v zemi vládne, jakou zahraniční politiku země vede, jaké daňové sazby, cla, legislativu uvaluje na podnikatele. Každý faktor může podnik omezovat, ale zrovna tak může pro něj představovat příležitost.

#### **Ekonomické faktory**

Makroekonomické ukazatele odrážející ekonomiku místní, národní, světovou, např. míra HDP, daňové sazby, směnný kurz, míra inflace, úroková míra. Všechny tyto indikátory mají vliv na poptávku, resp. nabídku firmy.

#### **Sociální**

Tyto faktory můžeme jen těžko uvádět v číslech. Jedná se o promítání sociálních změn, kulturních, náboženských a etických podmínek dovnitř organizace.

### **Technologické a technické**

Podnik, který nedokáže držet krok s technickými a technologickými trendy, je s nadsázkou určen k zániku. Obor technologií je hodně dynamický a podnik, který zvládne předvídat trend ve svém okolí, disponuje rázem konkurenční výhodou.

### **Ekologické**

Problematika životního prostředí je téma, které se týká místní, národní i světové úrovně.

## **3.2 Finanční analýza**

Pro strategické řízení podniku je zásadní znát stav firmy z hlediska jejího finančního zdraví. Tuto informaci poskytuje tzv. finanční analýza, která jak již samo označení napovídá, zkoumá finance podniku, tj. kapitál firmy, její likviditu, finanční toky, zdroje financí jakožto i jejich dostupnost atd. Prostřednictvím této metody lze posoudit minulý, aktuální i budoucí stav finanční situace podniku neboli získat přehled kladných a záporných aspektů hospodaření organizace. (Veber, 2009, s 543)

## **3.3 Rozpočet**

Finanční analýza spočívá v propočtu ekonomických ukazatelů, které věrně zhodnotí kondici podniku, např. ukazatele aktivity, likvidity, rentability a výkonnosti. Na základě takovýchto podrobných informací je možné plánovat. Finanční plány jsou pak východiskem pro tvorbu rozpočtů. Ty jsou součástí operativního řízení a podrobně stanovují konkrétní úkoly v oblastech jako jsou výnosy a náklady, příjmy a výdaje či majetku a finančních zdrojů podniku. Jsou to tedy nástroje pro uskutečňování plánů. (Mendelu.cz, © 2019)

## **3.4 SWOT analýza**

Tato metoda je jednou z nejuniverzálnějších a nejpoužívanějších technik sloužících k vyhodnocování prakticky čehokoli. V rámci strategického řízení bývá užívána jako situační analýza vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na úspěšnost podniku, tj. identifikace klíčových faktorů, které mají vliv na strategické postavení podniku. (Managementmania.com, © 2011-2016)

Akronym SWOT vznikl z počátečních písmen anglických označení jednotlivých faktorů:

- Strengths = silné stránky
- Weaknesses = slabé stránky



- Opportunities = příležitosti
- Threats = hrozby

SWOT analýza se zpracovává do matice, přičemž klíčové je určit silné a slabé stránky, a hrozby a příležitosti a vzájemně vše porovnat. První dva zmíněné faktory je třeba identifikovat uvnitř organizace. Každá firma je zpravidla v něčem dobrá, a naopak i v něčem méně úspěšná. Vnější prostředí, tedy okolí firmy pak skýtá zmíněné hrozby a příležitosti, kterých by si měla být firma vědoma. Silné stránky a příležitosti je potřeba podporovat a využívat. Slabé stránky a hrozby zase omezit a předcházet jim. (Sedláčková, Buchta 2006, s. 91)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) zdůrazňují, že primárně nejde o rozdělení jednotlivých faktorů na vnitřní a vnější, ale o určení toho, jaký vliv, který z nich má a jaké jsou mezi nimi vazby.

#### **3.4.1 Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky spadají do vnitřního prostředí firmy. Možné příklady silných a slabých stránek lze hledat v oblastech jako jsou výzkum a vývoj, finanční situace firmy, výrobová politika, velikost výrobních kapacit a jejich schopnost se přizpůsobit, vyspělost managementu, image společnosti, know-how, situování firmy, způsob, jakým je společnost organizována atd. Aby mohla být firemní strategie považována za dobrou, měla by využívat silných stránek a odstranit nebo vyrovnat její slabé stránky. (Veber, 2009, s. 533)

#### **3.4.2 Hrozby a příležitosti**

Podle Vebera (2009, s. 533) je potřeba brát v potaz nejen hrozby vyplývající z bezprostředního okolí podniku, tj. mikrookolí, ale stejně tak i hrozby z makrookolí, které se díky globalizaci stalo více než relevantním. Příznačnými příklady hrozeb a příležitostí z vnějšího okolí firmy jsou regulace ze strany státu, výrobky, které představují substituty k produkci firmy, příchod nového hráče na trh, know-how užívané v odvětví, velký počet konkurentů, velká diference v odvětví atd. Strategie, která zvládne neutralizovat hrozby, a přitom připouští využití budoucích příležitostí, je správná.

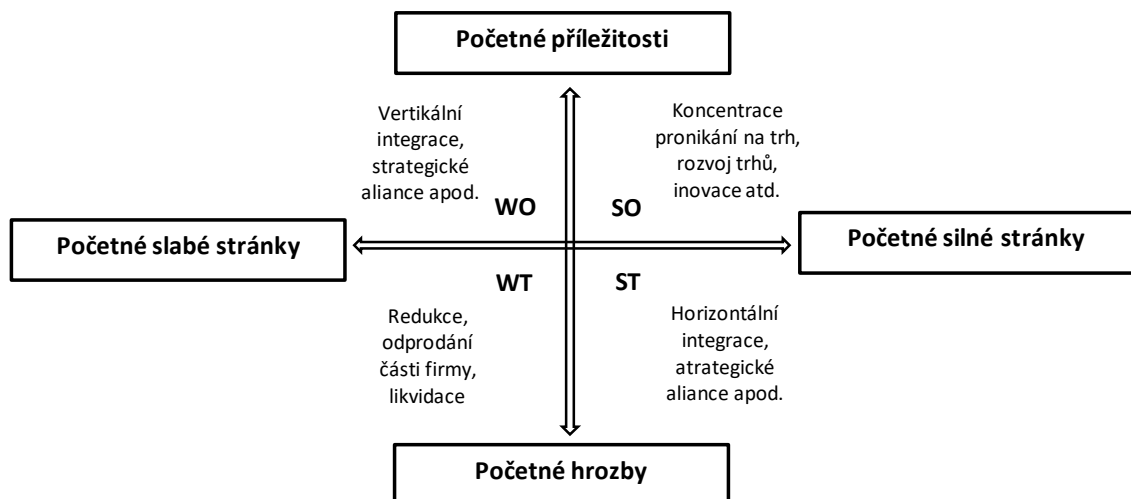
### 3.4.3 Tvorba strategie s pomocí SWOT

Strategie firmy je podle Vebera (2009, s. 534) vytvářena na základě kombinace hrozeb a příležitostí a silných a slabých stránek, přičemž každá tato oblast se v čase může zlepšit, zhoršit či stagnovat.

Na základě analýz a kombinací vnitřních a vnějších faktorů je podle Vebera (2009, s. 534) možné volit pro společnost různé typy strategií. Tyto strategie vychází z následujících přístupů:

- Přístup S–O: firma by měla využívat svých silných stránek a zároveň těžit z příležitostí vyplývajících z okolí
- Přístup W–O: příležitostí z okolí firmy skýtají možnosti, jak minimalizovat slabé stránky
- Přístup S–T: firma by měla využívat svých silných stránek, a tím odstranit hrozby
- Přístup W–T: nepříznivý stav by měl být vyřešen i za cenu zrušení části podniku

Využití metody SWOT při tvorbě strategie znázorňuje obr. 2.



Obr. 2. Využití metody SWOT při koncipování strategie (Veber, 2009, s. 535)

### 3.4.4 IFE matice

Na SWOT analýzu navazuje technika využívaná k hodnocení vnitřní pozice organizace nebo jejího strategického plánu, a sice matice IFE (z anglického Internal Factor Evaluation), tj. hodnocení interních faktorů. Jako první je potřeba si sepsat seznam interních fakto-

rů, tj. silných a slabých stránek, kterým se přiřadí váha 0,00-1,00. Následně je potřeba oklasifikovat faktory dle stupnice níže:

- 4 body – výrazné silné stránky
- 3 body – nevýrazné silné stránky
- 2 body – nevýrazné slabiny
- 1 bod – výrazné slabiny

Váhy a hodnocení se u jednotlivých faktorů musí vzájemně vynásobit a výsledné vážené průměry se sečtou. Po sečtení vážených poměrů jednotlivých faktorů získáme celkový vážený poměr. Nejlepší možný výsledek je pak 4, nejhorší 1. Výsledný poměr hodnotí vnitřní hodnotu firmy nebo strategického záměru. Možné je též touto metodou porovnávat různé strategické záměry. (Managementmania.com, © 2011-2016)

#### **3.4.5 EFE matice**

V kombinaci s maticí IFE bývá zpracovávána zároveň i matice EFE – External Factor Evaluation. Postup je obdobný, jen hodnoceny jsou příležitosti a hrozby, tedy vnější faktory. Škála pro hodnocení faktorů je následující:

- 4 body – výrazné příležitosti
- 3 body – nevýrazné příležitosti
- 2 body – nevýrazné hrozby
- 1 bod – výrazné hrozby

Strategická rozhodnutí bývají prováděna vedením právě na základě výsledků matic IFE a EFE. (Managementmania.com, © 2011-2016)

## 4 BALANCED SCORECARD

Biazzo a Garengo (2016, s. 3) se ve své publikaci k tématu BSC odvolávají na článek Roberta Ecclese, který upozorňuje na skutečnost, že není bezpečné orientovat se krátkodobě pouze na finanční výsledky, ale je nutné zdůraznit potřebu novátorství v měření výkonnosti. Současně upozorňuje, že krátkodobá orientace vede k omezujícím investicím do lidských zdrojů a nabádá k neustálému zlepšování procesů. Dalším problémem pak může být skutečnost, že finanční výsledky jsou z časového hlediska nepřesnými ukazateli, neboť měří dnešní dopady rozhodnutí uskutečněných před několika měsíci.

Stejnou teorii zastávají i samotní autoři teorie Balanced Scorecard, kteří poukazují na zastaralost, resp. nevhodnost modelu finančního účetnictví jako nástroje pro stanovení strategie firmy. Zdůrazňují, že podniky musí vytvářet hodnotu zejména investicemi do svých procesů, zákazníků, obchodních partnerů, zaměstnanců a v neposlední řadě do technologií a inovací. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19)

Finanční ukazatele samy o sobě bohužel nezvládnou ohodnotit faktory jako je např. kvalita či spokojenost zákazníků. Metoda Balanced Scorecard tyto nedostatky odstraňuje a vytváří komplexní nástroj pro hodnocení fungování společnosti. (Keyes, 2005, s. 2)

Také Horváth (2002, s. 9) vidí přínos Balanced Scorecard ve spojení s implementací firemní strategie. Při správném výběru měřítek a cílů dokáže BSC odpovědět na otázku, kam firma směřuje a zároveň dokáže tento pohyb měřit. Jak dále autor uvádí, cíle mají zásadní vliv na chování firmy. Tímto postupem dochází k zásadní změně původního konceptu, kdy je namísto striktně daného seznamu měřítek kladen důraz na strategické cíle a jejich znázornění.

Balanced Scorecard pomáhá pochopit význam strategie pomocí srozumitelného znázornění. I současní manažeři si museli uvědomit, že úspěšně lze realizovat pouze tu strategii, která je zaměstnanci správně pochopena a následně může být tedy převedena do operativní fáze. (Horváth, 2002, s. 23)

Marinič (2008, s. 121) shrnuje koncepci Balanced scorecard do šesti systémů:

- a) systém umožňující celkový pohled na firemní aktivity z finančního i nefinančního hlediska
- b) vyvážený systém všemi směry napříč podnikem
- c) systém sledující výkonnost minulých období s aktivním ovlivněním budoucnosti

- d) systém přeměňující strategické cíle na kontrolovatelné události
- e) systém přeměňující současnou vizi a strategii v řídicí nástroj
- f) systém umožňující sjednotit výkonnostní ukazatele do koherentního systému

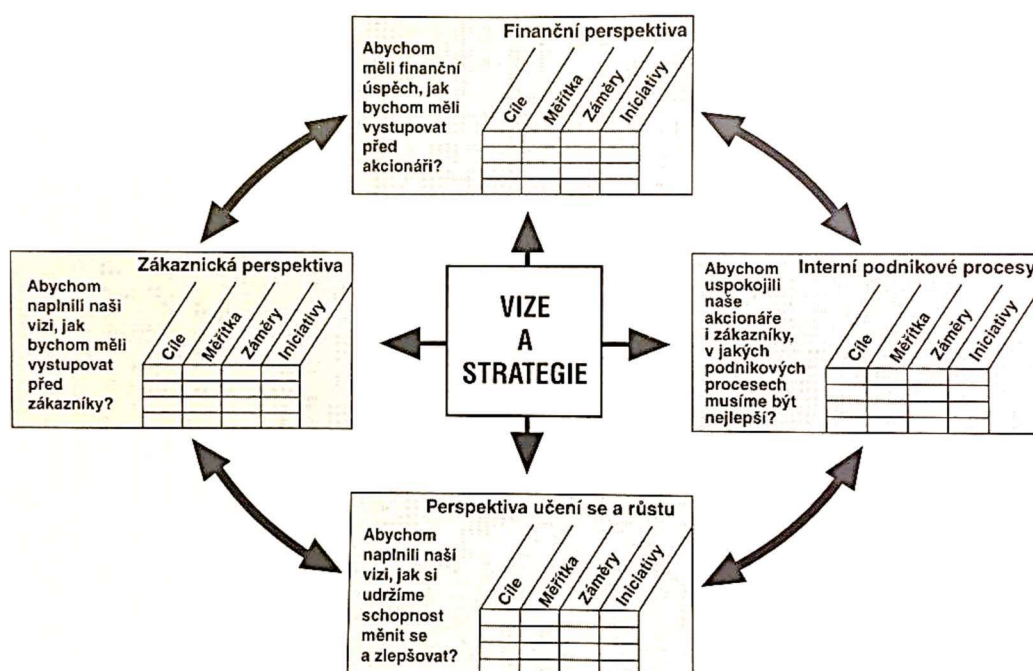
#### 4.1 Perspektivy Balanced Scorecard

Kaplan a Norton (2007, s. 19-21) uvádějí, že metoda BSC doplňuje měřítka minulé výkonnosti, tedy měřítka finanční o nová, týkající se výkonnosti budoucí. Nové cíle BSC, které se vztahují ke strategii firmy monitorují výkonnost ze čtyř základních perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- perspektivy učení se a růstu.

Dle tohoto rozdělení je poté management podniku schopný změřit tvorbu hodnot pro své stávající i potenciální zákazníky, kterou vykonávají jednotlivé SBU. Zjistí, zda a jak je nutné zlepšit kvalitu zaměstnanců, způsob práce a systémy, které jsou důležité pro neustálé zvyšování výkonu.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny jednotlivé perspektivy, které tvoří základní schéma Balanced Scorecard.



Obrázek 3 Schéma metody Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 2007, s. 20)

Jak popisuje Vysušil (2004, s. 17-18) je nutné správně pochopit celé schéma BSC. Zejména propojení všech perspektiv s vizí a strategií firmy. Pokud se tedy změní vize firmy nebo její strategie, bude to mít přímý dopad na všechny perspektivy modelu. Stejně tak šipky spojující jednotlivé perspektivy udávají, že se jedná o neustálý proces „vyvažování“ a je proto nutné nezaměřovat se pouze na jednu, ale věnovat pozornost každé z uvedených oblastí.

#### 4.1.1 Finanční perspektiva

Horváth (2002, s. 25) o této perspektivě říká, že jejím hlavním cílem je dosažení dlouhodobého ekonomického zisku, dle jehož výsledku lze určit, zda je zvolená strategie úspěšná či nikoliv.

Kaplan a Norton (2007, s. 48-49) doporučují stanovit správné způsoby měření, protože hodnocení a měření jediného cíle v celé škále jednotlivých středisek může být pochybné. Ve fázi manažerského vývoje finanční perspektivy je třeba stanovit nejlepší možný způsob měření stanovené strategie. Měřítka a cíle dané této perspektivy pak zastupují dvojí roli:

- stanovují finanční výkonnost,
- slouží k vyhodnocení cílů a měřítek zbývajících perspektiv

Kaplan a Norton (2007, 49-50) dále uvádějí tři základní fáze cyklu:

- *růstová fáze* – jedná se o výrobky s velkým potenciálem růstu; jedná se zejména o vývoj nových výrobků, rozšiřování výrobních kapacit, investice do distribučních sítí a infrastruktury
- *fáze udržení* – vysoké nároky na návratnost investic, snaha o zvýšení a udržení tržního podílu, investice směřují k odstranění úzkých míst
- *fáze sklizně/zralosti* – minimální investice směřující převážně do údržby stávajícího zařízení, maximální úsilí věnováno zlepšení cash-flow

#### 4.1.2 Zákaznická perspektiva

Je soustředěna na cíle přímo související se vstupem a umístěním firmy na trh. Prioritou je určení těch zákazníků, na které se chce firma zaměřit, jak chce být zákazníky vnímána, jak chce zaujmout, co chce nabídnout. (Horváth, 2002, s. 25).

Tato perspektiva dále stanovuje zásadní zákaznická měřítka, jako jsou např. získávání nových zákazníků, stanovení předpokladů pro jejich udržení, jejich spokojenost a věrnost.

Jedním z úkolů manažerů v této perspektivě je převedení strategického poslání do konkrétně, zákaznický orientovaného cíle. Nejdůležitější je snaha firem, zaměřit se právě na ty segmenty, kde chtějí být úspěšní a konkurenceschopní. Výsledkem tohoto úsilí je následná komunikace specifických cílů napříč podnikem. (Kaplan, Norton, 2007, 61-62)

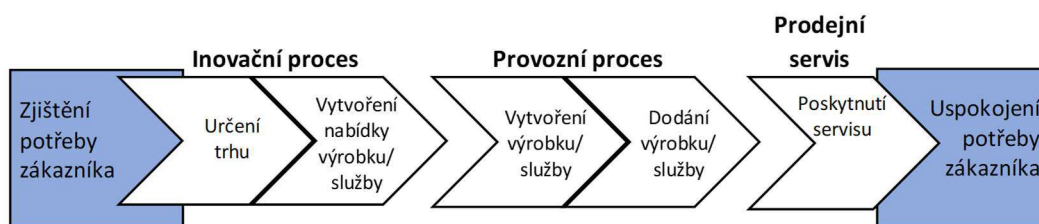
#### 4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě jsou charakterizovány procesy, které firmu dovedou k požadovaným cílům a očekáváním akcionářů. Z časového hlediska jsou zde měřítka a cíle stanoveny až poté, co se stanoví cíle a měřítka u perspektivy finanční a zákaznické. (Kaplan, Norton, 2007, s. 85)

Učeň (2008, s. 37) ve svém díle zmiňuje, že se jedná o spojovací perspektivu mezi zákaznickou a učením a růstem a procesy dále rozděluje na hlavní, podpůrné a řídicí.

Autoři Kaplan a Norton vytvořili obecný model hodnotového řetězce, který může sloužit jako šablona ostatním podnikům. Zmiňovaný model se skládá ze tří hlavních procesů:

- inovačního – přetváří stávající produkty podle nových potřeb a přání zákazníků,
- provozního – hlavními cíly jsou snižování nákladů a maximální využití výrobních kapacit firmy,
- poprodejního servisu – prodejem výrobku nebo služby nekončí vztah se zákazníkem, dbá se na skvělý a rychlý servis v případě nenadálé potřeby, nabídka tréninkových programů pro zákazníky v případě prodeje sofistikovaných výrobků aj.



Obrázek 4 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)

#### 4.1.4 Perspektiva učení se a růstu

V této perspektivě je hodnocen zejména lidský potenciál, jenž je vyjádřen ukazatelem loajality zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec má samozřejmě pozitivní dopad na produkci,

firemní kulturu a také image firmy. Je schopen se lépe a rychleji učit, dokáže snáze přijímat nové věci a poznatky. Tuto skutečnost lze vyjádřit pomocí finančních ukazatelů (vývoj průměrných mezd, vybavenost zaměstnanců, vývoj produktivity) stejně jako nefinančních. (Marinič, 2008, s. 124)

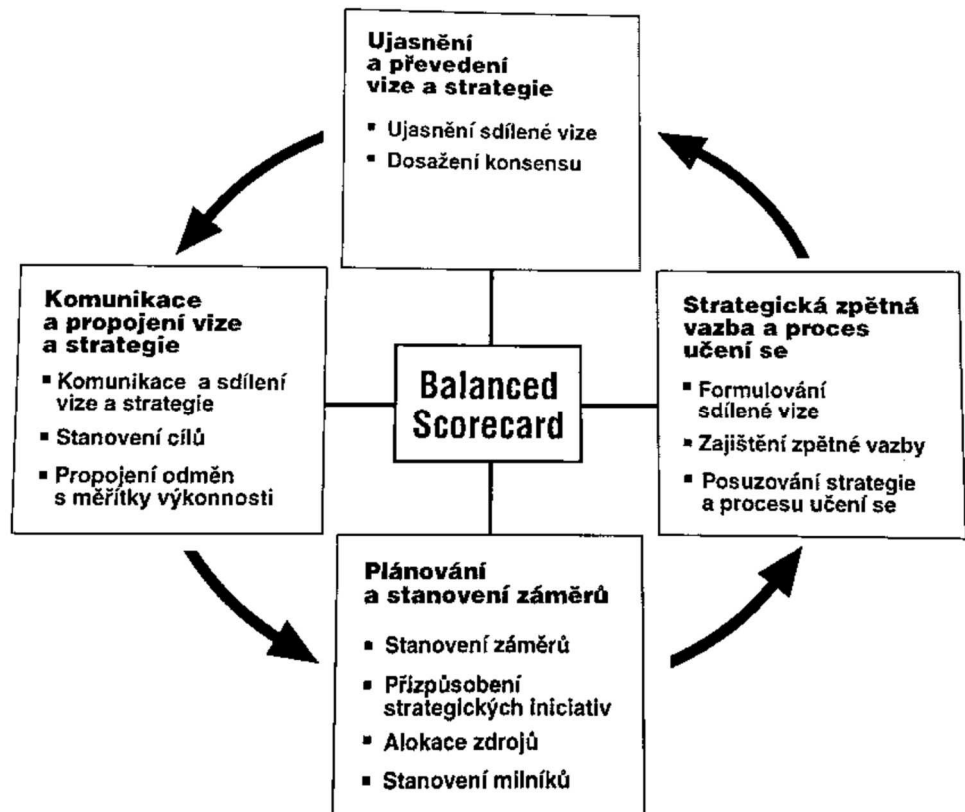
Na rozdíl od předešlých tří perspektiv je tato perspektiva, resp. její cíle chápány jako hybná síla nutná pro dosažení nejlepších výstupů u prvních tří. Pokud chce podnik dosáhnout stanovených výsledků, je nutné investovat nejen do výrobních technologií, ale je nutná investice také do firemní infrastruktury, tzn. do lidí, procedur a systémů. Autoři na základě svých zkušeností s BSC stanovili tři základní oblasti této perspektivy:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Kaplan, Norton, 2007, s. 112-113)

## **4.2 Propojení strategických cílů a měřítek Balanced Scorecard**

Měřítko BSC jsou stejně jako strategické cíle komunikovány napříč podnikem pomocí bulletinů, podnikových novin či elektronicky. Pro lepší pochopení strategie se firmy snaží nejvyšší strategická měřítko převést do měřítek na operativní úrovni. Takto se spojí úsilí o místní zlepšení s celopodnikovým úspěchem. Zaměstnanci pak po pochopení nejvyšších cílů a měřítek mohou stanovit lokální cíle, jenž podporují celofiremní strategii, popř. strategii SBU. (Kaplan, Norton, 2007, s. 23-24)





Obrázek 5 BSC jako strategický rámeček (Kaplan, Norton, 2007, s. 23)

Autoři dále stanovují návod ke správnému propojení strategie s měřítky, který je postaven na třech principech:

- Vztahy příčiny a důsledku – soubor hypotéz, který je vyjádřený posloupností výroků jestliže-potom.
- Výstupy a hybné síly výkonnosti – správně vytvořený Balanced Scorecard musí obsahovat optimální mix zpožděných a předstižných indikátorů upravených do takové podoby, aby byly v souladu se zvolenou strategií SBU.
- Vazby na finance – musí být zachována silná orientace na finanční ukazatele (ROCE, EVA). (Kaplan, Norton, 2007, s. 131-133)

### 4.3 Implementace Balanced Scorecard

Jedním z nejznámějších modelů implementace BSC je bezesporu pětifázový model Horváth & Partners, který předkládá garance pro vybudování koncepce řízení, jenž umožňuje naplnění firemních strategií. (Horváth, 2002, s. 56)



Obrázek 6 Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)

#### 4.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

V této fázi existují dva hlavní významy. Prvním je stanovit koncepční pravidla platná pro všechny jednotky, u nichž se model BSC zavádí. To znamená zvolit perspektivy a rozhodnout pro které SBU a úrovně firmy bude BSC vytvořeno. Druhý předpoklad nutný pro hladký průběh implementace se týká pravidel, která zajišťují řízení celého projektu, jako jsou:

- organizace projektu,
- průběh projektu,
- určení kritických faktorů,
- standardizace používaných metod,
- komunikace a zajištění nutných informací. (Horváth, 2002, s. 57)

#### 4.3.2 Objasnění strategie

Horváth (2002, s. 59-60) v této fázi zmiňuje, že BSC koncept se vztahuje ke strategii již zavedené, a nikoliv k tvorbě nové. Zadaný záměr se pak v BSC konkretizuje detailněji, a to prostřednictvím vhodně zvolených cílů vztažených do oblasti procesů, zákazníků, potenciálů a strategických akcí. Výsledkem může být skutečnost, že díky BSC lze realizovat i strategii chybnou. Skutečnost, je-li strategie vhodná pro realizaci, se pozná podle shody panující mezi manažery, zodpovědnými za strategii.

#### 4.3.3 Tvorba BSC

Dle Kaplana a Nortona (2007, s. 253) je na každém podniku jaký postup při implementaci BSC zvolí. Autoři ovšem doporučují využít systematický plán, který se osvědčil u ostatních podniků. Použití tohoto plánu dokáže přesvědčit vrcholový a střední management k vytvoření správného BSC, jenž napomůže k dosažení programových cílů. Zmíněný plán se skládá z těchto čtyř bodů:

- Stanovení základní architektury BSC včetně perspektiv
- Utvoření týmů složeném z top manažerů firmy
- Stanovení jasných postupů a metod
- Dokumentace strategie, vhodné pro vytvoření metody Balanced Scorecard (Horváth, 2002, s. 60)

Horváth (2002, s. 61-63) v této fázi popisuje další probíhající kroky, které jsou nezbytné pro tvorbu a implementaci:

1. Konkretizace strategických cílů – je nutné si uvědomit, že hlavním jádrem BSC jsou strategické cíle, a ne konkrétní měřítka.
2. Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků – vznik vztahů příčin a následků u jednotlivých cílů.
3. Výběr metrik – BSC není reportingem, ale určitý systém v sobě obsahuje. Je zde nutné si uvědomit, zda dané měřítka řídí jednání kompetentních osob, a to správným směrem.
4. Stanovení cílových hodnot – jsou stanoveny top manažerským týmem. V případě dlouhodobějších cílů se doporučuje stanovit dílčí etapy vedoucí k jejich dosažení.
5. Odsouhlasení strategických akcí – posledním krokem je zvolení těch akcí a projektů, které jsou významným přispěvatelem k dosažení cílů. Dle autorů často dochází k volbě takových cílů, které nepodporují cíle definované v BSC a tím dochází k neefektivnímu alokování podnikových zdrojů. Komunikace v rámci projektu napomáhá firmě udržet rovnováhu BSC modelu.

#### 4.3.4 Řízení procesu rozšíření roll-out

Horváth (2002, s. 63) popisuje tento krok jako aplikaci tvorby BSC na více SBU firmy. Tím je dosaženo shodného porozumění zvolené strategie a možnost kontroly více míst. Výsledkem tohoto procesu je zejména vyšší kvalita strategického řízení.

Vysušil (2004, s. 93) v této fázi popisuje dvě možnosti rozšíření:

- Rozšíření shora dolů – jedná se o ideální metodu pro zavedení konceptu BSC, ovšem pokud je to možné. Provádí se formou workshopů.
- Rozšíření zdola nahoru – tato metoda je méně častá, ale v praxi se používá v případě potřeby šíření povědomí o strategickém řízení.

V případě rozšíření shora dolů jsou workshopy provedeny minimálně čtyři a měly by obsahovat následující:

- a) 1. workshop vysvětluje strategii a vize, provádí SWOT analýzu a vede diskusi k tržnímu umístění
- b) 2. workshop je zaměřen na stanovení strategických cílů, stanovení alternativních cílů a taktiky vedoucí k jejich dosažení
- c) 3. workshop řeší rozpracovanost vztahů mezi cíli, stanovuje měřítka a cílové hodnoty
- d) 4. workshop sladuje cíle a vize, stanovuje strategické akce a předpovídá pravděpodobnost úspěšné implementace (Vysušil, 2004, s. 94)

Po provedených workshopech se doporučuje stanovit řídicí výbor a týmy, které mají za úkol realizovat výzkumnou činnost pro různá oddělení firmy jako jsou výroba, prodej, personalistika nebo marketing. (Vysušil, 2004, s. 94)

Horváth (2002, s. 63) v této fázi popisuje možnosti jako:

- Vertikální – akce a strategické cíle jsou přeneseny do BSC z organizačně nadřazených jednotek do podřazených útvarů. Rozšířením na této úrovni je dosaženo jak celopodnikových strategických cílů, tak i cílů jednotlivých obchodních oblastí.
- Horizontální – vzájemné sladování cílů a strategických akcí u jednotek náležících na stejnou úroveň.

#### **4.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard**

Nejedná se pouze o jednorázové zpracování strategie. Balanced Scorecard je úspěšný pouze v případě, že se z něj stane trvalý proces. Doporučuje se vytvoření organizace přizpůsobivší se strategii a propojení BSC s manažerským systémem. Balanced Scorecard je na rozdíl od manažerského systému, který se zaměřuje na hierarchickou strukturu firmy orientován na více organizačních jednotek. Pro vhodné propojení se současnými systémy řízení je zapotřebí:

- controlling, který se zaměřuje na realizaci strategických akcí,
- integrace BSC do strategického a operativního plánování,
- začlenění do systému reportingu kvůli průběžnému sledování dosahování stanovených cílů,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů (Horváth, 2002, s. 63-64)

#### 4.4 Přínosy a využití Balanced Scorecard

Hlavním přínosem Balanced Scorecard je nabídka manažerské sebereflexe. Zjištění, zda při své každodenní pracovní činnosti dodržují stanovené zásady. Díky svým zkušenostem manažer navrhuje náměty k řešení, které lze rozvíjet ve firmě či útvaru okamžitě, jakmile zjistí, že je vhodné změnit výkonnostní přístup. (Wagner, 2009, s. 233)

Existuje několik oblastí, kde lze výkonnost zlepšit. První a zásadní je provázání se strategií a vizí podniku. Každý zaměstnanec firmy, nikoliv pouze vrcholoví manažeři, by měl mít své myšlenky navázané a propojené právě s touto strategií. Úzká vazba strategie na celkový rámec měření podnikové výkonnosti, stejně jako na každé jednotlivé měřítko, by měla být dle autorů nezbytností úspěšné firmy. Zaměstnanci středního nebo i nižšího managementu by měli být zaměřeni na plnění stanovených úkolů a přispívat tak k dosažení celopodnikových cílů. Manažerské úkoly dlouhodobějšího charakteru by měly mít stanoveny nejen měřítko, ale také jednotlivé kroky, které je nutné provést, aby bylo jejich hodnot dosaženo. (Wagner, 2009, s. 233)

Další úvahou je propojení firmy se všemi jejími zájmovými skupinami. Nejedná se tedy pouze o cíle a zájmy vlastníků, nýbrž i stakeholderů, ke kterým je nutné přistupovat skutečně jako k obchodním partnerům. Spolupráce s těmito subjekty může vést k oboustranně zvýšené výkonnosti. Autoři BSC poukazují na nutnost zařazení měřítek vztažených právě k firemním stakeholderům, hlavně zaměstnancům a zákazníkům firmy do scorecardu. Právě vztahy firemních pracovníků a zákazníků jsou pro dlouhodobý pozitivní vývoj podniku velmi důležité. (Wagner, 2009, s. 233-234)

Zaměření se na vhodné propojení finančních a nefinančních měřítek je další sledovanou oblastí. Vyžaduje se nalézt takový systémový přístup, který napomůže k integraci individuálních dimenzí a oblastí měření výkonnosti v jeden komplexní pohled na informace. Také by se nemělo zapomínat na časové hledisko a nutnost zajištění relevantních informací o budoucím vývoji dříve, než už je nebude možné ovlivnit. Takzvané předstižné indikátory výkonnosti podniku využívají měřítka, která sdělují, co by se mohlo stát, a ne co se již stalo. (Wagner, 2009, s. 234)

#### 4.5 Bariéry a nevýhody zavedení Balanced Scorecard

Vysušil (2004, s. 73) ve své knize uvádí několik bariér, které mohou vést k nepochopení metody, popřípadě mohou bránit samotnému zavedení:

- neuskutečnitelnost strategie a vize – jedná se o neschopnost podniku převést vizi a strategii do jasných a realizovatelných akcí; neexistuje jasný mechanismus pro sdílení vize a strategie všemi firemními pracovníky,
- nepropojení strategie s dílčími cíli – u zaměstnanců podniku stále převládá myšlenka sledování zájmů a cílů svých nebo svého oddělení, následkem čehož vznikají různé potíže a překážky pro úspěšné řízení,
- nepropojení strategie s alokací zdrojů – rozdílnost řízení volných a vázaných zdrojů má za následek, že zatímco vázané jsou zahrnuty do centrálního řízení, a tudíž mají blíže i k firemní strategii, u volných, které jsou řízeny vedoucími firemních útvarů, je jejich propojení se strategií složitější,
- nesprávné zaměření zpětné vazby – jedná se o podnikový systém, který je zdrojem informací spíše finančního charakteru; řízení podle BSC si klade za cíl permanentní informování o vývoji a směru strategie, kdežto v klasickém pojetí řízení se informovanost managementu zaměřuje více na operativu. (Vysušil, 2004, s. 74)

Kaplan a Norton (2007, s. 242-243) upozorňují na další chyby, které mohou nastat při budování Balanced Scorecard. Jedná se o chyby ve struktuře a výběru měřítek. Někteří manažeři se domnívají, že při používání nefinančních měřítek jako je například spokojenost zákazníků, nebo podíl na trhu dochází k přílišnému zobecnění. Taková měřítka nejsou příliš vhodná pro stanovení budoucí pozice firmy, alokaci zdrojů nebo propojení s výdaji a rozpočtem. Vypovídají spíše o fungování podnikové strategie v minulosti. Dalším brzdícím aspektem může být neúměrné prodlužování přípravy metody BSC nebo zavádění informačních systémů pro sběr dat, což ve výsledku může ničit původní nadšení. Pozdní zavedení BSC může vést ke ztrátě příležitosti zisku zpětné vazby o měřítkách, ke kterým data existují.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla provedena rešerše dostupných literárních zdrojů českých i zahraničních autorů. První část byla věnována stručné charakteristice výkonnosti. Další část byla zaměřena na charakteristiku a popis marketingu se zaměřením na rozdělení marketingových činností podle používaných nástrojů pro online a offline komunikaci. V dnešní moderní době se právě online komunikace stává zásadní pro propagaci produktů či brandu určité firmy. Nicméně i použití offline nástrojů má stále své zastánce a v mnoha případech je tato volba vhodnější než online způsob.

Třetí kapitola je věnována popisu strategické analýzy, jenž je nástrojem pro nalezení vzájemných vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Zdůrazňuje skutečnost působení vnějších faktorů na podnikovou konkurenceschopnost a připomíná, že nalezení vhodných souvislostí je správným východiskem pro formulaci firemní strategie. Další uvedenou analýzou je PESTLE, která v sobě skrývá různé faktory působící na firmu v oblasti makrookolí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a environmentální. Poslední analýzou této části práce je SWOT, která analyzuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Jedná se o kvantitativně nejrozšířenější analýzu, která hodnotí podniky z pohledu čtyř hlavních faktorů. Tato analýza je ještě doplněna o IFE a EFE matice, které slouží zejména k hodnocení interních a externích faktorů, kterým jsou přiděleny různé váhy podle jejich síly vlivu na organizaci.

Poslední kapitola teoretické části se již celá věnuje problematice metody Balanced Scorecard, vytvořené Kaplanem a Nortonem, která v sobě spojuje nahlížení na finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti podniku. Uvedená metoda zahrnuje čtyři základní perspektivy, které jsou v přímé linii s vizí a strategií podniku a současně jsou propojeny navzájem. V rámci každé perspektivy jsou uvedeny jmenovité strategické cíle, kterým je přiřazeno specifické měřítko, cílová hodnota a strategické akce. Díky realizaci těchto akcí by mělo být dosaženo stanovených cílů s dopadem na hlavní strategii a vizí. V závěru kapitoly jsou pak zmíněny hlavní přínosy a rizika spojená s implementací daného modelu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost patří k nejvýznamnějším zpracovatelům plastů v Evropě. Firma přináší na trh výrobky na bázi PVC, PE, PP a PET, nabízí zákaznická řešení na míru a v neposlední řadě také poradenský servis. Jedná se o ryze českou společnost, která je součástí chemické divize podniků koncernu Agrofert, jenž sdružuje významné společnosti také z oblastí zemědělství, potravinářství, pozemní techniky, těžby a zpracování dřeva, lesnictví a médií. Koncern se skládá z více než 250 subjektů a zaměstnává na 34 tisíc lidí. Firma má dále dva výrobní závody, a to v Chropyni a v Napajedlech, kde je zároveň sídlo firmy a dceřinou společnost v Moskvě, která zabezpečuje prodeje na ruském trhu. Počet zaměstnanců firmy dosahuje téměř 1300 a dle krátkodobého plánu a s ohledem na probíhající investice do výrobních kapacit se bude tento počet ještě navyšovat. Nedílnou součástí podpory společnosti je také zavedení systémů kvality řízení a ekologie ČSN ISO 9001 a ČSN ISO 14001. (Fatra, a.s., © 2019)

Firma při vývoji nových produktů těží ze spolupráce s vývojovými pracovišti a také s českými vysokými školami. Zejména pak s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a také Univerzitou Pardubice.



*Obrázek 7 Logo firmy (Interní materiály firmy)*

Na trhu působí již od roku 1935, kdy byla založena koncernem Baťa na přímý popud Ministerstva obrany. Mezi první výrobky patřily masky a ochranné oděvy, dále pak technická pryž a pryžové hračky. V průběhu doby se portfolio výroby měnilo, ale firma zůstala i nadále věrná původnímu oboru. Ve čtyřicátých letech 20. století uvedla společnost na trh první lisovanou podlahovinu, jenž se v různých modifikacích zachovala až do současnosti. (Fatra, 2015, s. 21)

V padesátých letech se ve firmě začal zpracovávat polyetylen. V sedmdesátých letech pak přibyla výroba dopravních pásů a řemenů. O desetiletí později je spuštěna výroba izolačních fólií pro ochranu spodních vod, trubek z PVC a průtažných PE fólií. Rozvoj společnosti probíhal i na poli investic do modernizace závodu, rozšiřování kapacit apod. V devadesátých letech a následně na přelomu 20. a 21. století došlo k významným změnám ve společnosti. Firma se stala akciovou společností a byla začleněna do Aliachemu. Začátek nového milénia byl pro společnost zásadní s ohledem na změnu vlastníka. Firma se stala součástí Agrofertu, došlo k optimalizaci výrobních divizí a byla spuštěna výroba paropropustných fólií pro oblast hygieny. (Fatra, 2015, s. 61-99)

V posledních dekádě je pro společnost zásadní schválené rozhodnutí o největší investici v historii firmy. Díky její realizaci vzrostou na konci roku 2019 kapacity v oblasti PVC výrobků o téměř sto procent. Firma se tak stane významným dodavatelem produktů zejména pro stavební sektor.

## 6.1 Předmět podnikání

Jak již bylo zmíněno, vybraná firma se zabývá zejména zpracováním různých druhů plastů. Jedná se o společnost značně diverzifikovanou, jednak z pohledu výrobních divizí, ale také z tržního pohledu, neboť dodává své produkty do oblastí, jako jsou:

- stavebnictví,
- hygiena a zdravotnictví
- potravinářství
- spotřební a automobilový průmysl
- energetika

Společnost je výrazně proexportní. Více než 75% veškeré produkce směřuje na zahraniční trhy a to celosvětově. Z geografického pohledu jsou nejvýznamnějšími trhy Německo, Slovensko, Švýcarsko, Francie, Švédsko, Rusko, Itálie, Velké Británie, ale vybrané produkty směřují také do Číny, Austrálie, Jihoafrické republiky, Brazílie a Ameriky.

## 6.2 Organizační struktura

Ve vybrané společnosti je aplikována liniová organizační struktura, jejíž podoba je uvedena v příloze P I. Vedení společnosti je v kompetenci generálního ředitele, který je současně s finančním ředitelem statutárním orgánem firmy.

Na hlavní linii je sedm úseků, za jejichž chod jsou odpovědní jejich ředitelé – obchodní, výrobní, technický, finanční, personální, logistiky a energetiky. Do jednotlivých úseků pak dle struktury spadají další jednotlivá oddělení firmy.

### 6.3 Výrobní program společnosti

Jak bylo uvedeno v předchozím oddíle, vybraná firma je společností značně diverzifikovanou, což se projevuje i v poměrně rozsáhlém výrobním programu. Pro lepší přehlednost bude v této kapitole uveden stručný přehled výrobků, s kterými firma přichází na trh.

- *homogenní a heterogenní podlahoviny v rolích a dílcích* – jsou vyráběny pod různými názvy v různých provedeních jako samostatné vinylové dílce nebo jako plovcoucí podlaha složená z více vrstev heterogenních materiálů,
- *hydroizolační fólie* – na bázi PVC nebo TPO materiálů pro použití ve stavebnictví jako izolace střech, balkonů, základových částí staveb, jezírek apod.,
- *PVC granulát* – pro různé aplikace, dle požadavků a přání zákazníka, se širokou možností zpracování technologiemi vstřikování, vytlačování nebo lisování,
- *technické fólie z měkčeného PVC* – určené pro široké spektrum použití jako jsou např. ubrusové fólie s možností tisku, fólie pro automobilový nebo zdravotnický průmysl, případně pro kancelářské využití,
- *plastové profily* – na bázi různých typů materiálu jako jsou PVC, PE, PP, TPE či ABS, různých tvarů s širokým spektrem aplikací ve stavebním, spotřebním nebo automobilovém průmyslu, s možností potisku, polepení, dezénování nebo děrování,
- *vstřikované výrobky* – různé typy výrobků jako jsou přepravky, dlaždice, úložné boxy, koše, židle aj.; konečné výrobky na bázi materiálů PP, PE, případně jiných typů polyolefinů,
- *tvárované technické a potravinářské PVC obaly* – produkty jako jsou např. vaničky, víčka, kelímky pro potravinářství stejně jako PVC tvárované fólie pro použití v chladicích věžích, na stavbách apod.,
- *biaxiálně-orientované PET fólie* – jedná se o výrobky s patrně nejširším spektrem použití, jako jsou obaly pro potravinářský průmysl, flexibilní obaly pro dekorativní účely, elektroprůmysl apod.; fólie jsou vyráběny v různých tloušťkách a barevných provedeních a mohou být dále zušlechťovány formou metalizace hliníkem, různým typem nánosování, případně mohou být laminovány s jinými typy fólií, dle přání zákazníka,

- *desky a fólie z různých typů surovin* – opět se jedná o početnou skupinu produktů vyráběných na bázi rozlišných surovin jako je EVA, PET, LDPE nebo HDPE; aplikační použití je zejména v oblasti stavebnictví, automobilového průmyslu; v případě PET desek se jedná o ochranu povrchu podlahy před poškrábáním nebo znečištěním,
- *nafukovací hračky a reklamní nafukovací produkty* – jedná se o jednu z nejnámějších skupin výrobků, které se sice významně nepodílí na objemu tržeb firmy, ale mají silnou marketingovou, resp. propagační hodnotu,
- *paropropustné fólie a lamináty* – jedná se o skupinu výrobků určených pro hygienický a zdravotnický trh; uvedené výrobky jsou následně používány pro výrobu dětských plen, produkty dámské hygieny, inkontinenční potřeby apod.,
- *služba regranulace* – zařízení na regranulaci plastových odpadů na bázi PE, PP a jejich kombinacích; následný výstup je zpětně zužitkován ve výrobcích firmy, případně nabízen dalším zákazníkům. (Fatra, © 2019)

## 7 ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude provedena řada analýz vybrané společnosti, které podrobněji popíší její postavení na trhu.

### 7.1 Distribuční kanály

Vzhledem k velké diverzifikaci vybrané společnosti jsou prodeje hotových výrobků realizovány různými způsoby. Velká většina výrobků je dodávána systémem B2B, ať už se jedná o izolační fólie, podlahové krytiny, většina vstříkovaných výrobků nebo paropropustné fólie. Systémem B2C nabízí společnost výrobky z úzkého sortimentu technických fólií, profilů a hraček. Sem patří zejména prodeje pláštěnek, ubrusovin, nafukovacích hraček, dále zahradní hadice, tenisové lajny, přebalovací podložky nebo schodové hrany. Vyjmenované produkty jsou zákazníkům nabízeny výhradně přes e-shop na webových stránkách společnosti, jelikož firma nedisponuje žádnou kamennou nebo podnikovou prodejnou.

Distribuce hlavních produktů systémem B2B probíhá:

- u hydroizolačních fólií – formou prodeje přes prodejní sklady, kdy firma využívá skladové prostory v osobním vlastnictví nebo si prostory pronajímá; další způsob prodeje je přes aplikátory, resp. aplikační firmy; jedná se o skupinu firem/živnostníků, kteří na základě svého podnikání používají produkty vybrané společnosti,
- u podlahových krytin – nejčastější forma prodeje probíhá přes distributorské firmy v tuzemsku i zahraničí; také zde se hojně využívá prodeje přes aplikační, resp. kladěcké firmy, které mají s vybranou společností uzavřenou smlouvu o spolupráci,
- u ostatních výrobních segmentů, BOPET, PPF, SV je realizován prodej přímý, kdy je kontakt s firemní zákazníkem zprostředkován napřímo odpovědným prodejcem daného segmentu

### 7.2 Marketing jako SBU

Marketingové oddělení zabezpečuje řadu činností napříč celou společností. Samozřejmě nejvyšší spolupráce je v rámci obchodního úseku, tedy s jednotlivými prodejními segmenty, útvarem nákupu surovin a také s dceřinou společností v Moskvě. Současné marketingové

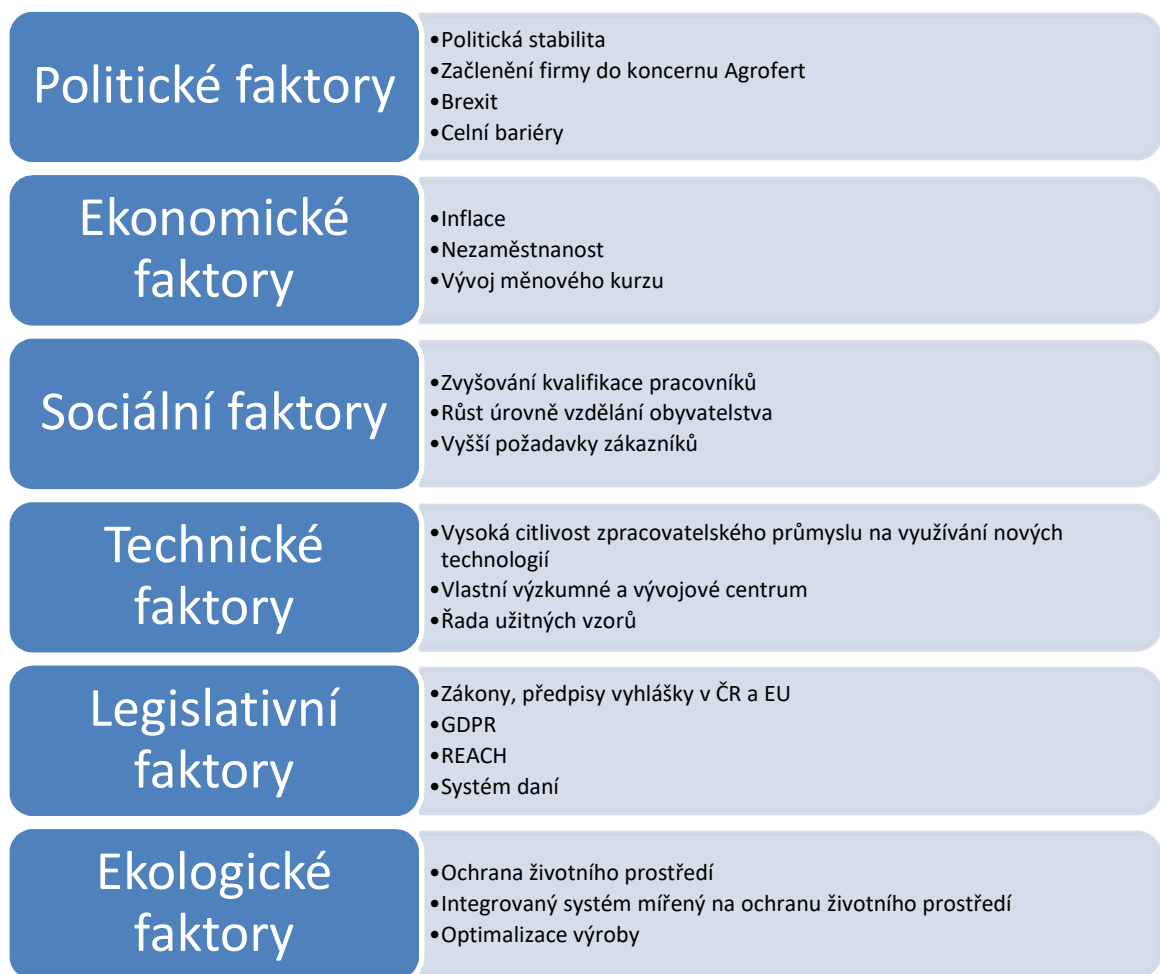
oddělení vybrané firmy se skládá z pěti pracovníků, tedy čtyř marketérů a vedoucího oddělení.

Mezi hlavní činnosti marketingového oddělení patří zejména:

- vyhledávání tržních příležitostí – zpracovávání databáze potenciálních zákazníků, analýza trhu,
- zpracování reportů/analýz prodeje – dle různých ukazatelů jako jsou např. zákazníci/výrobky/teritoria na měsíční či kvartální bázi,
- spolupracuje na každoroční tvorbě prodejní a marketingové strategie segmentů, zejména s podílem analytické části,
- provádí průzkum internetových databází a zpracovává marketingové analýzy, volně přístupného charakteru,
- zajišťuje podporu prodeje různou formou, jako například:
  - o organizování zákaznických setkání
  - o zajišťováním obchodně-technické dokumentace (katalogy, prospekty, vzorníky aj.)
  - o připravuje a realizuje prezentace a propagaci výrobků formou výstav, výstupy a přípravou materiálů pro média apod.
  - o provádí aktualizaci webových stránek společnosti, případně zajišťuje nové weby
  - o provádí výběr, objednání a evidenci reklamních a dárkových předmětů
  - o komunikuje s dodavateli marketingových služeb a organizuje výběrová řízení na dodavatele reklamních služeb a předmětů
- spravuje průmyslovou ochranu společnosti, jako jsou ochranné známky, užité vzory a patenty,
- registruje webové domény,
- podílí se na přípravě a aktualizaci Grafického manuálu společnosti tak, jak je popsáno v interní směrnici firmy,
- eviduje a kontroluje čerpání rozpočtu marketingu a podpory prodeje pro jednotlivé segmenty podniku,
- provádí hodnocení akcí na podporu prodeje.

### 7.3 PESTLE analýza

Tato analýza se věnuje rozboru makrookolí firmy. Jedná se o soubor faktorů, které svým působením zásadně ovlivňují činnost podniku a formují jeho strategii. Hlavním úkolem této analýzy je správná identifikace těch faktorů, které mohou být pro firmu v budoucnu přínosné nebo naopak ohrožující. PESTLE vychází z původní PEST analýzy, jenž je složená z politických, ekonomických, sociálních a technických faktorů. Následně byla doplněná o faktor legislativní a ekologický (environmentální).



Obrázek 8 Schéma PESTLE analýzy vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

#### 7.3.1 Politické faktory

Mezi hlavní politické faktory, které mohou nějakým způsobem ovlivnit podnik, patří zejména politická stabilita. Zejména to, jak je země vnímána zahraničními subjekty, jako jsou potenciální zákazníci, ale také např. dodavatelé, může mít vliv na rozvoj společnosti. Čím více nestability, průtahů se stanovením nových zákonů na podporu podnikání, snížení

investičních pobídek, zvýšení daňového zatížení apod., tím více může klesat kredit země v očích případných zahraničních obchodních partnerů.

V případě sledované firmy může být dalším politickým faktorem začlenění firmy do koncernu Agrofertu. Zejména u tuzemských obchodních partnerů může díky spojení sledované firmy s koncernem bývalého vlastníka v podobě premiéra ČR docházet k názorovým střetům, které mohou mít negativní dopad na případnou spolupráci.

Dalším faktorem může být v současnosti mediálně velmi sledovaná problematika Brexitu. Jelikož má firma značné objemy prodeje na britském trhu, může mít vývoj v této oblasti přímý dopad na budoucí vývoj rozšiřování spolupráce v dané části světa.

Dalším ovlivňujícím faktorem mohou být celní bariéry pro vstup firmy na trhy třetích zemí. V neposlední řadě je třeba uvést politický faktor, kterým je členství v EU, a tedy částečné podřízení eurounijní politice.

### 7.3.2 Ekonomické faktory

Vybraná společnost je ovlivňována řadou faktorů vycházejících z ekonomického prostředí. HDP, inflace, nezaměstnanost, obchodní bilance nebo vývoj měnového kurzu mají zásadní vliv na výkon podniku. V posledních letech se nejen u nás projevuje pozitivní růst ekonomiky. Firmám se daří, dosahují rekordních tržeb, investují a rozšiřují tak svoje kapacity. Stejně je tomu i u sledované firmy. Oproti tomu rizika a hrozby pro společnost jsou v současné době zejména velmi nízká nezaměstnanost a citlivost na vývoj měnového kurzu. Stávající míra nezaměstnanosti, respektive téměř plná zaměstnanost má za následek, že je na trhu absolutní nedostatek veškerých pracovníků, nejen těch kvalifikovaných. Jelikož má vybraná společnost velké množství strojů a zařízení, které nejsou plně automatické, má tato skutečnost negativní dopad na zajištění potřebné míry pracovní síly. S ohledem na probíhající investici a vyšší poptávce po práci je tato skutečnost pro firmu zásadní. Druhým efektem míry nezaměstnanosti jsou rostoucí finanční nároky pracovníků, což má přímý dopad na vyšší mzdové náklady a tím i na ziskovost podniku.

Z pohledu měnového kurzu u proexportně založené firmy je samozřejmě výhodnější silnější euro na úkor slabé koruny. Jakékoliv zásahy ČNB vedoucí k posilování české měny mají negativní dopad na hospodářský výsledek vybraného podniku.

I v této oblasti nelze nezmínit začlenění v koncernu. Díky jeho velikosti a např. centrálnímu nákupu režijních materiálů, lze dosáhnout na výhodnější obchodní podmínky, než by



tomu bylo v případě individuálního zajištění. Stejně tak lze rychleji navázat spolupráci s potenciálními obchodními partnery z jiných oblastí, kteří mají pozitivní zkušenosti v obchodování s členy koncernu. V neposlední řadě může být pro sledovanou společnost příležitost spoluúčasti na různých veletrzích, možnosti sdílených prostor k jednání u sesterských společností a také využívání koncernových propagačních materiálů

### 7.3.3 Sociálně-kulturní faktory

Jedná se o faktory týkající se širokého okolí a může se jednat o celou společnost, jednotlivé pracovníky, zákazníky firmy, popř. ostatní obchodní partnery. V posledních letech dochází v ČR k zvyšování úrovně vzdělání obyvatelstva a tím také zvyšování kvalifikace. Rostoucí zájem o vysokoškolské studium má za následek nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro manuální práci. Tento trend se projevuje také v plastikářském sektoru, kde je znatelný pokles uchazečů o zmíněný obor.

Zvyšující se kvalifikace obyvatelstva a vyšší úroveň vzdělání má samozřejmě dopad na rostoucí životní úroveň. Ta se projevuje vyšší potřebou a přání potenciálních zákazníků. Proto je nutné vyvíjet nové produkty s odpovídající přidanou hodnotou, případně inovovat stávající. Nové produkty pak vyžadují vhodnou komunikaci, tedy způsob propagace, což je další z faktorů ovlivňující firmu. Jedním z pozitivních vlivů je vnímání reklamy v rámci výrobků firmy. Typickými zástupci jsou nafukovací hračky, které má řada lidí spojeny se svým dětstvím a za které firma obdržela i řadu ocenění. Pozitivně je vnímána také návrhářka dalších známých hraček, paní Libuše Niklová. Na druhou stranu negativní vnímání v oblasti sociálně-kulturních faktorů je vstup původního jediného akcionáře koncernu do politiky.

### 7.3.4 Technické a technologické faktory

Technologie jsou jedním z odvětví, které jsou na strmém vzestupu. Každá společnost, která chce na trhu uspět, být konkurenceschopná a zvyšovat svůj tržní podíl, musí ve značné míře využívat nové technologie, nové metody a postupy. Obzvláště zpracovatelský průmysl je na využívání nových technologií velmi senzitivní, což s sebou nese i nemalé finanční zatížení. Všemi těmito aspekty je si vybraná společnost vědoma. Jednak na základě svého zaměření a také z důvodu nadměrného využití výrobních kapacit se v roce 2015 rozhodlo o historicky finančně nejnáročnější investici do výrobního zařízení. Tato investice přinese firmě významné navýšení výrobních kapacit, výrazně napomůže zvýšení konkurence-

schopnosti a v neposlední řadě umožní další rozvoj do budoucna se zaměřením na nové tržní oblasti. Velkou výhodou vybrané firmy je také vlastní výzkumné a vývojové centrum. Společnost dále disponuje řadou užitečných vzorů, které napomáhají dalšímu rozvoji.

### 7.3.5 Legislativní faktory

Každá firma na území České republiky je povinna řídit se platnými zákony, předpisy a vyhláškami. Je proto velmi důležité sledovat nové legislativní požadavky ze strany státu, či nařízení Evropské unie. V poslední době to je zejména problematika GDPR, tedy obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Dále se jedná širokou o škálu daňových zákonů a povinností, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví apod. V případě vybrané společnosti, je dalším důležitým legislativním nařízením REACH. Jedná se o povinnost registrace chemických látek, které jsou vyráběny nebo dováženy na území EU. Toto nařízení je považováno za jedno z nejsložitějších, neboť nahrazuje celou řadu předchozích právních předpisů. Všechny látky, které budou tímto nařízením zasaženy, budou automaticky podléhat povinnosti registrace, jejíž autorizaci vydává Evropská komise.

### 7.3.6 Ekologické faktory

Péče o životní prostředí je jedním hlavních úkolů moderní společnosti, podnikající v jakémkoliv průmyslu. Dbát o ochranu ovzduší, předcházet možným znečištěním půdy nebo spodních vod je součástí každé společnosti dodržující CSR. Vybraná společnost silně dbá na dodržování environmentálních pravidel. Důkazem je implementace ČSN EN ISO 14001. Dále má implementovanou politiku integrovaného systému, která se celá věnuje ochraně životního prostředí.

V roce 2014 firma obdržela Cenu udržitelného rozvoje od Svazu chemického průmyslu a má tím pádem udělen souhlas k používání loga Responsible care. V posledních deseti letech společnost investovala do přímé ochrany životního prostředí více než 160 milionů korun ve srovnání s počátkem devadesátých let, čímž snížila emise těkavých látek o téměř devadesát procent. Díky instalaci nových technologií a optimalizací výroby se podařilo snížit spotřebu vody a elektrické energie. V neposlední řadě společnost před třemi lety nakoupila a instalovala regenerační linku, která zpracovává jednak vlastní odpady, případně jsou nakupovány odpady z ostatních firem a ty jsou následně přepracovány do formy vstu-

pu pro výrobní zařízení. Díky tomu firma jedna snižuje ekologickou zátěž a zároveň zvyšuje ekonomickou efektivitu.

## 7.4 Finanční analýza

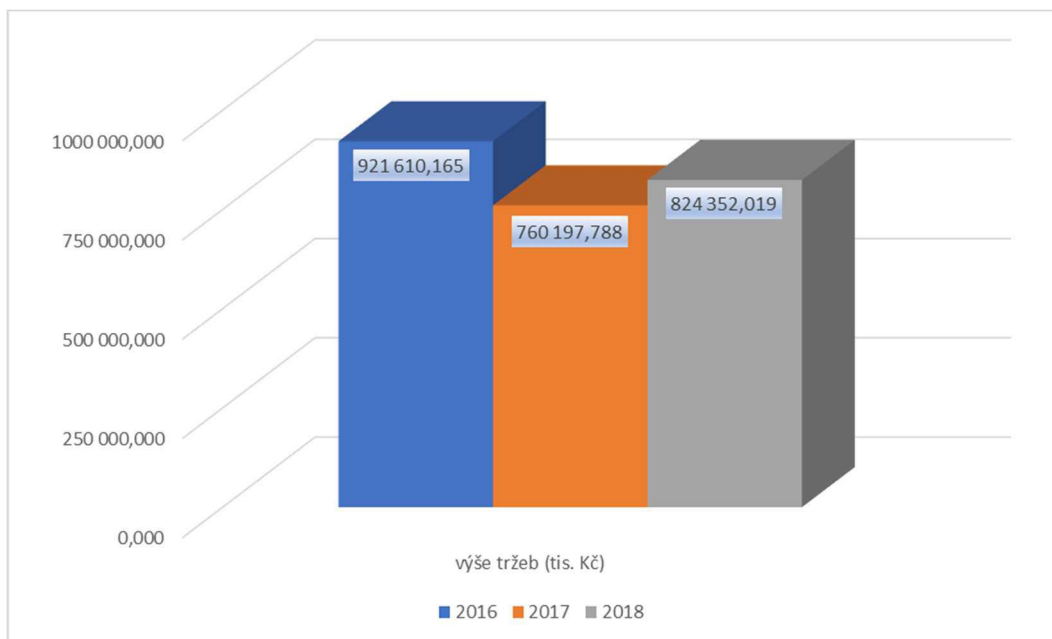
S ohledem na široký výrobní program vybrané společnosti, rozdílným prioritám a strategiím jednotlivých výrobních segmentů, bylo ze strany vedení společnosti doporučeno provést analýzu výhradně pro divizi podlahových krytin, a to zejména pro český trh. Po následné konzultaci s vedoucím diplomové práce bylo toto doporučení akceptováno, jelikož se jedná o segment podílející se významně na hospodářském výsledku společnosti a také se jedná o rozvojový segment z pohledu probíhající investice. Jedná se tedy o divizi, které bude věnována velká pozornost také z pohledu marketingových aktivit. Jak již bylo uvedeno v předchozí části této práce, probíhající investice do nových výrobních kapacit je největší v celé historii společnosti. Díky instalaci nových technologií bude vybraná společnost schopna nabídnout na trhu téměř dvojnásobek současných kapacit. Tyto kapacity jsou z největší části dedikovány právě pro segmenty hydroizolačních fólií a podlahových krytin.

### 7.4.1 Vývoj tržeb segmentu PK

Z celkových tržeb firmy připadá na divizi podlahových krytin přibližně 15 %. Patří tak k významným produktům z širokého portfolia firmy. V následující tabulce a grafu je zobrazen vývoj tržeb zmíněného segmentu za uplynulé tři roky.

*Tabulka 1 Vývoj tržeb, prodaného množství a průměrné prodejní ceny segmentu PK v letech 2016-2018 (Vlastní zpracování)*

fiskální rok	2016	2017	2018
výše tržeb (tis. Kč)	921 610,165	760 197,788	824 352,019
množství (tis. m <sup>2</sup> )	5 601,296	4 651,680	5 011,394
průměrná cena (Kč/m <sup>2</sup> )	164,535	163,424	164,496



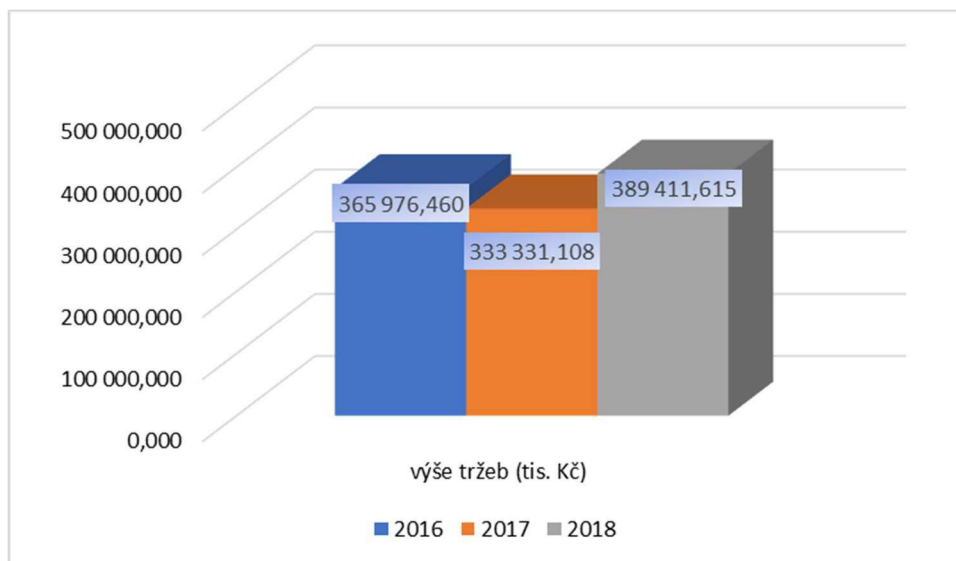
*Graf 1 Vývoj tržeb segmentu PK (Vlastní zpracování)*

Z výše uvedené tabulky a pod ní zobrazeného grafu lze vypočítat, že rok 2016 byl z pohledu tržeb nejúspěšnější ve sledovaném období. Naopak rok následující je z pohledu sledovaného období výsledkově nejhorší. Tento stav byl způsoben zejména poklesem zakázek jednoho z významných zákazníků vybrané firmy. V loňském roce se podařilo výpadek částečně nahradit. Plán tržeb tohoto segmentu v roce 2019 byl stanoven na hranici 900 mil. Kč. Pro rok 2020 už společnost počítá s tržbami přesahující jednu miliardu Kč. Zajímavým ukazatelem je i fakt průměrné ceny daného segmentu, který se v průběhu sledovaného období výrazně nemění.

V následující tabulce a grafu je nahlíženo na daný segment z pohledu prodeje na tuzemském trhu. Firma má na trhu České republiky významnou pozici, kterou by v následujících letech chtěla ještě více upevňovat.

*Tabulka 2 Vývoj tržeb, prodaného množství a průměrné prodejní ceny segmentu PK na tuzemském trhu v letech 2016-2018 (Vlastní zpracování)*

rok	2016	2017	2018
výše tržeb (tis. Kč)	365 976,460	333 331,108	389 411,615
množství (tis. m <sup>2</sup> )	2 182,872	1 990,689	2 227,787
průměrná cena (Kč/m <sup>2</sup> )	167,658	167,445	174,798



Graf 2 Vývoj tržeb segmentu PK na trhu ČR (Vlastní zpracování)

Na základě uvedených tabulek a grafů je zřetelná vyšší cenová úroveň na tuzemském trhu. Tato skutečnost však není primárně dána nižší citlivostí tuzemských zákazníků na cenu, ale určitou roli zde hraje skladba prodaných výrobků. Jak již bylo uvedeno, společnost se zabývá výrobou různých typů podlahovin a ty jsou na trhu prodávány v různých cenových úrovních.

#### 7.4.2 Rozpočet marketingu

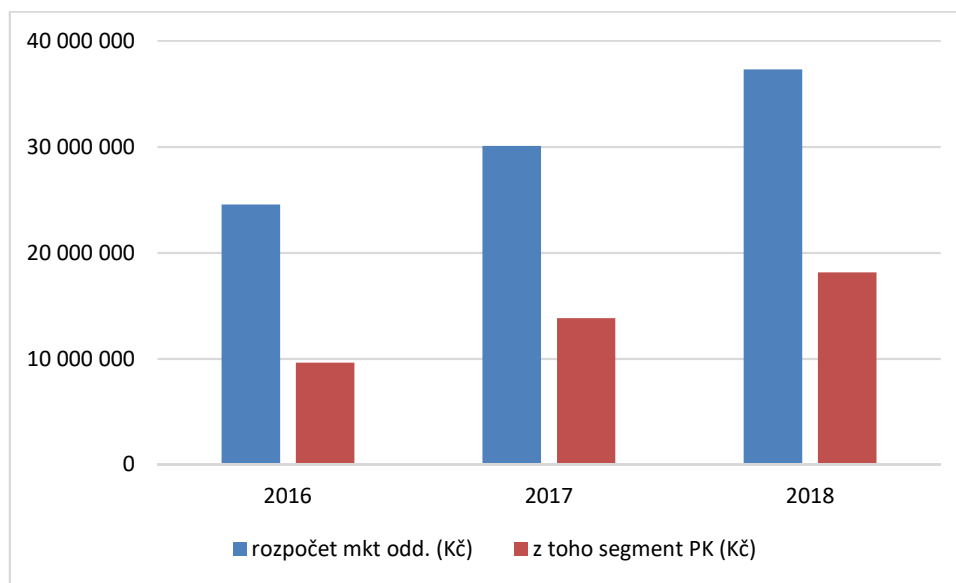
Rozpočet marketingu je stanoven na kalendářní rok. Jeho výše je variabilní a ovlivňuje ji řada faktorů. Těmi nejdůležitějšími jsou jednak hospodářské výsledky vybrané společnosti, ale také výsledky celého koncernu. Začlenění v koncernu tak může být v celé řadě případů nespornou výhodou, ale v případě dobrých výsledků vybrané firmy, ale horších výsledků celé skupiny, platí samozřejmě nadřazenost mateřské společnosti v rámci hierarchického uspořádání.

Rozpočet marketingového oddělení je z největší míry ovlivněn zejména výdaji na reklamu, propagaci a inzerci. Tento ukazatel bude následně podrobněji analyzován v kapitole Členění nákladů.

V následující tabulce je uveden rozpočet marketingového oddělení za uplynulé 3 roky a podíl směřující do segmentu podlahových krytin.

Tabulka 3 Rozpočet marketingového oddělení a podíl segmentu PK v letech 2016-2018  
(Vlastní zpracování)

rok	2016	2017	2018
rozpočet mkt odd. (Kč)	24 553 210	30 071 300	37 297 589
z toho segment PK (Kč)	9 625 388	13 832 000	18 158 490
segment PK relativně	39,20 %	46,00 %	48,69 %



Graf 3 Podíl segmentu PK na celkovém rozpočtu (Vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky a grafu vyplývá, že výše rozpočtu marketingového oddělení je významně pohyblivá z absolutního pohledu. Pokud se podíváme na část, která je určena pro rozvoj segmentu podlahových krytin, pak můžeme říct, že je relativně rostoucí, v loňském roce atakující padesáti procentní podíl. To řadí tento segment na nejvýznamnější z pohledu marketingové podpory a komunikace.

Marketingové oddělení sledované firmy má vypracovanou hierarchii marketingových výdajů, která je zpracovaná na míru pro každý segment. V rámci divize podlahových krytin jsou jednotlivá uspořádání následující:

1. Bonusy – jedná se o množstevní bonusy vyplácené zákazníkům daného segmentu na základě nakoupeného objemu podlahovin.
2. Zákaznické dny – nástroj pro prohlubování vztahů se zákazníky – distributory, vhodný jako monitoring preferencí s možností rozvoje spolupráce v obchodní činnosti, možnost představit nové výrobky – kolekce. Spolupráce s distributory na bázi společného dělení nákladů na akci.

3. Semináře a školení – jedná se o různé vzdělávací aktivity vedoucí ke zvýšení kvalifikace zákazníků – aplikátorů (zákazníci distributorů) v rámci praktického použití materiálu (základnosti zabarvení apod.); současně dochází k včasnému předávání informací o novinkách před jejich uvedením na trh. Po skončení semináře dochází k praktickým ukázkám a proškolení o kontrole pokládky. Zákazníci jsou poté uvedeni do seznamu partnerů na firemním webu vč. referencí a je jim udělen certifikát o úspěšně zvládnutém školení. Toto školení probíhá na půdě distributora, v případě zahraničních zákazníků ve školicím středisku segmentu podlahových krytin v sídle vybrané firmy.
4. Materiální podpora a reklamní předměty – pro aplikační firmy, společnost nabízí materiální podporu ve formě propagačních materiálů, reklamních předmětů, které souvisí s vykonávanou prací aplikátorů – ochranné pomůcky, měřicí nástroje, doplňkové zboží.
5. Veletržní expozice – v případě zahraničních veletrhů je realizace stánku plně v režii vybrané společnosti; v rámci českého trhu se jedná spíše o již zmíněné pořádané zákaznické dny vzhledem k tržnímu podílu vybrané společnosti na českém trhu podlahových krytin.
6. Online inzerce – významná zejména pro budování značky vybrané firmy; v případě budování vztahu s koncovým zákazníkem jsou využívány webové stránky nebo komunikace skrze sociální sítě, nativní reklamy. V roce 2018 vybraná společnost zasílá čtvrtletní newsletter s obsahem, který je přizpůsoben jednotlivým segmentům.
7. Offline inzerce – nástroj pro podporu vztahu mezi segmentem B2B a B2C. Právě u B2C není příliš velká efektivita, protože rozhodující vliv na zákazníka má aplikátor, který prezentuje vlastnosti výrobku a modifikuje tak nákupní rozhodnutí koncového zákazníka. V případě B2B tak dochází k efektivní komunikaci vlastností produktu a jeho dostupnosti v rámci distribučních kanálů ČR.

### 7.4.3 Členění nákladů marketingu

Pro lepší přehlednost marketingových aktivit v rámci segmentu podlahových krytin budou v této části práce podrobněji rozčleněny marketingové náklady. Na náklady nebude nahlíženo z účetního nebo kalkulačního hlediska, ale pro potřeby této práce budou rozděleny druhově na online, offline a náklady průmyslového marketingu.

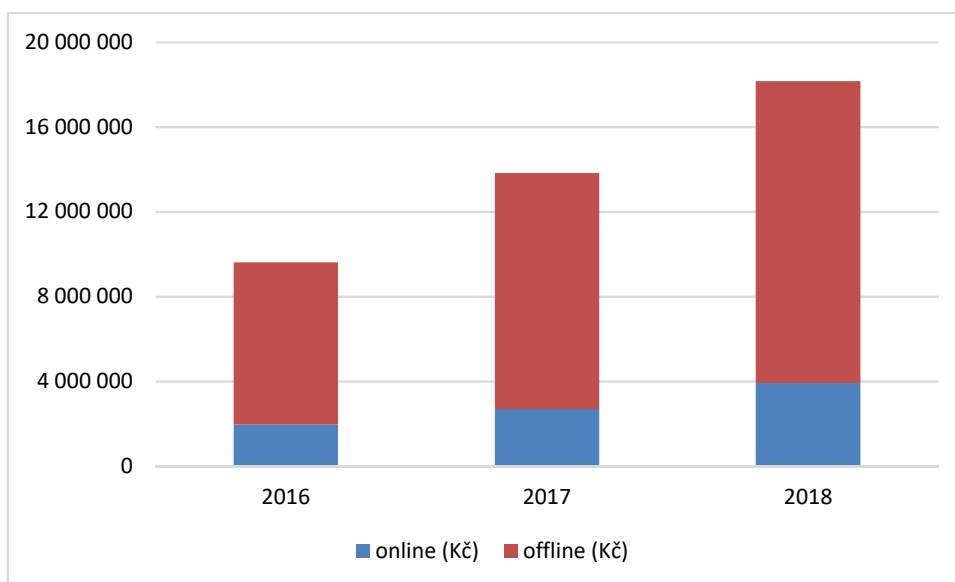
1. Online náklady
  - a. WWW stránky – do této části jsou zahrnuty náklady na údržbu a provoz firemních webových stránek, update systému a technická podpora ze strany dodavatele.
  - b. Sociální sítě – společnost má vlastní facebookový profil, který má vlastní komunitu čítající téměř 6 500 sledujících. Dále profil na Instagramu s počtem sledujících uživatelů 2 300 a na síti LinkedIn více než 1 600 sledujících. Příspěvky na uvedených sociálních sítích jsou pravidelně aktualizovány a díky své různorodosti, modernímu zpracování a zajímavostem si získávají čím dál větší oblibu u internetových uživatelů. Firma sponzoruje vybrané příspěvky zejména s akcentem na získání referenčních materiálů.
  - c. Online inzerce – náklady v této oblasti představují největší část z celé skupiny online nákladů. Jedná se zejména o náklady na PR články, vytváření diskuzních příspěvků, inzerce na stránkách partnerských firem, odborných portálech apod.
  - d. PPC – tento formát reklamy je nejvíce oblíben ve spojení s remarketingem a je zaměřen zejména na produktové řady do domácností.
2. Offline náklady
  - a. Tištěná inzerce – stále velmi populární formát v rámci marketingových nástrojů. Propagace podlahových krytin v tištěných médiích s celorepublikovou působností. Umístění zejména do tematických příloh o stavebnictví, design, hobby apod. Velmi významnou položku tvoří náklady spojené s vlastními propagačními materiály, které jsou distribuovány na obchodní partnery jako forma marketingové podpory v místě prodeje.
  - b. Ostatní – do této skupiny spadají nástroje uvedené v předchozí kapitole.
3. Náklady průmyslového marketingu – jedná se o náklady na ochranné známky, průmyslové a užité vzory, resp. náklady a výdaje za služby patentového zástupce, náklady na obnovu ochranných známek, náklady na případové studie apod.

V následující tabulce je zobrazen vývoj podílu online a offline nákladů na marketing segmentu podlahových krytin. Podíl nákladů průmyslového marketingu v rámci členění dosahuje přibližně 0,3 % a pro účely této práce je zanedbatelný.



Tabulka 4 Podíl online a offline nákladů na rozpočtu marketingu segmentu PK (Vlastní zpracování)

rok	2016	2017	2018
online (Kč)	1 955 320	2 699 900	3 930 150
offline (Kč)	7 670 068	11 132 100	14 228 340



Graf 4 Podíl online a offline nákladů na rozpočtu marketingu segmentu PK (Vlastní zpracování)

Z uvedených tabulek a grafu lze vidět výrazně větší podíl offline nákladů na celkovém rozpočtu marketingu pro segment podlahových krytin. Nejvýznamnější položku této skupiny nákladů tvoří stojany a vzorníky, které společnost dodává svým zákazníkům pro účely propagace daných produktů.

## 7.5 SWOT analýza marketingu podlahových krytin

V této podkapitole bude provedena SWOT analýza marketingu podlahových krytin. Budou stanoveny silné a slabé stránky stejně jako příležitosti a hrozby. Pro lepší přehlednost bude vytvořena v grafické podobě s následným podrobnějším komentářem k jednotlivým bodům.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketingová podpora v místě prodeje</li> <li>- bonusový systém</li> <li>- silná distribuční síť</li> <li>- průmyslový marketing</li> <li>- užívání informačních systémů</li> <li>- intenzita tiskových zpráv</li> <li>- využití sociálních sítí</li> <li>- zákaznické dny</li> <li>- propojení marketingu a oddělení výzkumu a vývoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyjednávací síla velkých zákazníků</li> <li>- omezené výrobní možnosti</li> <li>- vyšší ceny produktů v porovnání s konkurencí</li> <li>- absence práce s projektanty a architekty</li> <li>- absence mystery shopping</li> <li>- absence měřicího systému pro offline aktivity</li> <li>- single source materiálu dekoračních fólií</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- trendy v oblasti zpracování plastů</li> <li>- zvyšující se životní úroveň</li> <li>- vzestupný trend poptávky ve stavebním průmyslu</li> <li>- vývoj nových technologií (výrobní zařízení, manipulační technika aj.)</li> <li>- spolupráce s univerzitou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vývoj měnového kurzu</li> <li>- ceny vstupních surovin a materiálů</li> <li>- vazba na mateřskou společnost</li> <li>- zvyšující se legislativní požadavky na zpracování plastů (skládování plastů)</li> <li>- konkurence asijských producentů</li> <li>- míra nezaměstnanosti</li> </ul>

Obrázek 9 SWOT analýza marketingu podlahových krytin (Vlastní zpracování)

V uvedené SWOT analýze převládají z kvantitativního hlediska vlivy **silných stránek**. Jedním z nich marketingová podpora v místě prodeje. Vybraná společnost podporuje své obchodní partnery/zákazníky v segmentu tím, že pro jejich prodejny a distribuční místa nechá vyrobit a dodá stojany s fyzickými vzorky v ploše cca 1 m<sup>2</sup> nebo menší vzorníky podlahových krytin. Jedná se o nejvhodnější způsob komunikace hotového výrobku v očích potenciálních zákazníků, jelikož mají možnost si výrobek osahat, příp. jej položit na podlahu a shlédnout z různých úhlů, aby viděli případné rozdíly při dopadu světla na exponovanou plochu.

Další silnou stránkou je bonusový systém pro zákazníky. Jednoduchý systém motivace, kdy má zákazník na základě nakoupeného množství možnost získat zpět určité procento z realizovaného prodeje. Tento systém je samozřejmě podložen smlouvou mezi obchodními partnery.

Vybraná společnost má vybudovanou velmi silnou distribuční síť pro podlahové krytiny. Spolupráce na českém trhu probíhá zejména přes tři hlavní zákazníky, kteří mají vybudovanou síť vlastních poboček, studií, mají kontakty na další zákazníky – aplikátory/kladeče a tím rozšiřují produkty vybrané firmy na trh.

Firma vlastní několik ochranných známek a průmyslových vzorů, které vylepšují její postavení na trhu a znesnadňují konkurenci možnost kopírování produktů, designu apod. Jedná se o jistou formu průmyslového marketingu, který lze také zařadit do silných stránek.

Další je komunikace produktů skrze sociální sítě. V dnešní době se jedná o jeden z nezbytných komunikačních kanálů, jak propagovat výrobky. Marketingové oddělení provádí pravidelnou aktualizaci firemních příspěvků a rozšiřuje tak povědomí o firmě, výrobcích a značce.

V neposlední řadě patří do silných stránek také pořádání zákaznických dnů. Jedná se o nemožnost setkání s celou řadou zákazníků. Při těchto akcích se většinou při formální části prezentují firemní novinky, dochází k předávání cen zákazníkům s největším objemem spolupráce a také jde o dobrou příležitost prodiskutovat důležitá témata současné i budoucí kooperace. Zákaznických dnů se ve většině případů účastní zástupci obchodního a marketingového oddělení.

Velmi silnou stránkou je propojení marketingového oddělení s oddělením výzkumu a vývoje. Výsledkem tohoto spojení jsou mimo jiné tvorby tzv. inovačních týmů. Jedná se o skupiny pracovníků zmíněných oddělení, které vzájemně diskutují možnosti rozšíření výrobního portfolia a následně tyto diskuze převádí do praxe.

Do kategorie **slabých stránek** spadá také poměrně velká skupina vlivů. Jedním z nich je vyjednávací síla velkých zákazníků. Vybraná společnost na českém trhu spolupracuje se třemi velkými zákazníky, kteří mají téměř padesátiprocentní podíl na celém českém trhu v prodeji podlahových krytin. Ztráta tak významného zákazníka by pro firmu znamenala citelný propad tržeb, a proto je více než důležité věnovat udržení vynikajících obchodních vztahů náležitou pozornost.

Dalším faktorem jsou omezené výrobní možnosti firmy. Vybraná společnost má sice značné výrobní kapacity, ale výroba podlahové krytiny je složena z několika kroků a využívá při tom identické výrobní linky jako segment hydroizolačních fólií. V době nejvyšší sezóny tak může docházet k prodlužování dodacích termínů zákazníkům daného segmentu. Tuto slabou stránku významnou měrou eliminuje probíhající investice do nových kapacit.

Také další slabá stránka by se mohla částečně eliminovat novou investicí. Jedná se o skutečnost vyšších cen ve srovnání s konkurencí. Tyto firmy mohou na trh nabídnout podlahovou krytinu ve větších šířkách než vybraná společnost, tzn., že mají nespornou výhodu způsobenou nižšími náklady z rozsahu.

Slabou stránkou vybrané firmy je také další faktor, kterým je absence práce s projektanty a architekty. Společnost v největší míře dodává své produkty velkým firmám, zabývajícím se prodejem podlahových krytin různých druhů. Tyto pak dále produkty nabízí dalším subjektům – velkoobchodníkům i koncovým uživatelům. Případná spolupráce s architekty a projektanty by firmě mohla přinést další zajímavé navýšení objemů prodeje a upevnila by si tím svou pozici na českém trhu.

Další slabou stránkou, která do jisté míry ovlivňuje činnost marketingu je absence měřicího systému offline aktivit. Jak bylo uvedeno v předchozí části práce, společnost vydává za offline inzerci nemalé finanční prostředky, ale nedokáže správně změřit jejich efektivitu, resp. dopad na případné navýšení objemů prodeje.

Posledním faktorem je skutečnost single source v oblasti dekoračních fólií. Jedná se o pohledovou vrstvu podlahové krytiny, která je v současné chvíli částečně řešena z vlastních zdrojů, ale významnější podíl tvoří dodávky od výrobců ze zahraničí. Všechny používané dekory jsou dodávány pouze od jednoho vybraného dodavatele. V případě neočekávaných událostí, vyhlášením force majeure a přerušením dodávek daného materiálu, se vybraná společnost může dostat do situace, kdy nebude schopna plnit objednávky, resp. požadavky svých zákazníků.

Mezi významné **příležitosti** vybrané firmy lze uvést zvyšující se životní úroveň, která dává možnost rozvoje napříč jednotlivými průmysly, což se může projevit i zvýšeným zájmem ze strany firemních odběratelů. Tento faktor se částečně překrývá i další příležitostí, kterou je vzestupný trend poptávky stavebního průmyslu v České republice. Dochází k výstavbám nejen rodinných domů, ale i komerčních budov, které dávají firmám příležitosti k vyšším produkcím svých výrobků. Segment podlahových krytin je segmentem výrazně cílícím na stavební průmysl, proto se tento faktor dotýká i sledované společnosti.

Další příležitostí je vývoj nových technologií. Každá nová investice do výrobních kapacit předpokládá využití technologie, která firmě přinese určité výhody v porovnání s technologií stávající, tedy zastaralou. Již několikrát zmíněna investice do nových kapacit tuto skutečnost jen potvrzuje. V případě výrobní linky určené k produkci podlahových kry-

tin nedochází pouze k navýšení kapacity, ale nová technologie je také rychlejší, dává možnost zpracování vyššího podílu druhotných surovin a v neposlední řadě je efektivnější z pohledu přesnějšího využití širší plochy výrobku.

V neposlední řadě je pro firmu příležitostí možnost spolupráce s technologickou fakultou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Centrem polymerních systémů.

U **hrozeb** lze zmínit závislost finančních zdrojů na koncernu. Jak již bylo uvedeno v předchozí části této práce, rozpočet marketingového oddělení je přímo ovlivněn výsledky hospodaření celého koncernu. Schvalování plánu hospodářského výsledku sledované firmy, a tedy i schvalování rozpočtu marketingového oddělení závisí do značné míry na požadavcích mateřské společnosti.

Další hrozbou v rámci SWOT analýzy je vývoj měnového kurzu. Podlahové krytiny jsou na českém trhu prodávány za české koruny. Nicméně naprostá většina vstupních surovin je pořizována v jednotné evropské měně. Vztah eura a koruny tak může mít velký vliv na hospodaření daného segmentu. Do jisté míry je s touto hrozbou spojen i další faktor a tím je cena vstupních surovin. Ceny základních surovin pro výrobu podlahových krytin jsou aktualizovány na měsíční bázi, nicméně ceny hotových výrobků jsou pro největší zákazníky firmy fixovány na období celého roku. Významné výkyvy v cenách suroviny, zejména tedy neočekávaná navýšení cen vstupů, mohou mít znovu negativní dopad na hospodářský výsledek segmentu.

Hrozbou pro divizi podlahových krytin mohou dále být také zvyšující se legislativní požadavky na zpracování plastů. Jedná se o celosvětový trend a ekologickou stránku daného odvětví. Legislativní požadavky se mohou týkat jednak surovin na vstupu, kdy je třeba dodržovat podmínky REACH, tak i na výstupu, týkající se zacházení s odpady a skládkováním plastů.

Do hrozeb lze zařadit také sílící konkurenci asijských producentů, kteří umisťují své produkty na evropském a čím dál častěji také na českém trhu.

Poslední hrozbou uvedenou v analýze je současná nízká míra nezaměstnanosti v České republice, kdy je velmi složité nalézt kvalifikované pracovníky na potřebné pozice. Opět je na místě zmínit skutečnost probíhající investice, u níž jsou instalované technologie náročné na pracovní kapitál.

## 8 SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ MARKETINGU PODLAHOVÝCH KRYTIN PRO ČR

Jak bylo uvedeno v kapitole analýzy, s ohledem na značnou diverzifikaci společnosti a na její široké výrobní portfolio, je praktická část a následně zejména část projektová zaměřena na segment podlahových krytin určených pro český trh. Výkonnost marketingu spojená s tímto segmentem je rozdělena na dvě části.

### 8.1 Procesy dle prostředí

#### 8.1.1 Interní prostředí

V uvedeném prostředí se zohledňuje zejména časové hledisko jednotlivých činností marketingu, jako jsou například:

- Rychlost zpracování technických parametrů (například kompilace materiálů pro tiskovou inzerci).
- Rychlost přípravy zákaznických dnů.
- Rychlost a hloubka analýzy trhu.
- Rychlost zpracování online a offline inzerce.
- Správa a úprava PPC kampaní.
- Rychlost uvedení výrobků na trh.
- Příprava veletržní expozice.
- Realizace a vyhodnocování výběrových řízení na dodavatelské služby a výrobky jako jsou například reklamní předměty apod.

#### 8.1.2 Externí prostředí

Také v externím prostředí je hlavním kritériem časové hledisko spojené s jednotlivými činnostmi marketingu. Těmi jsou zejména eventy, jako například:

- Průběh zákaznických dnů.
- Prezentace na zlínském filmovém festivalu.
- CSR eventy:
  - Ve spolupráci s neziskovým sektorem se zaměřením na sociální problematiku.
  - Sportovní a kulturní akce spojené s městem, kde sídlí vybraná společnost.
  - Akce spojené s nadačním fondem mateřské společnosti.

- Kulturní akce pro místní školku.
- A jiné akce spojené s místní komunitou.

## 8.2 Způsob hodnocení marketingu

V rámci marketingového oddělení probíhá hodnocení na různé časové bázi.

1. *Roční* – z tohoto pohledu dochází k hodnocení priorit stanovených po domluvě s obchodním ředitelem. Jsou stanoveny hlavní úkoly dle SMART konceptu, které jsou na kvartální bázi průběžně kontrolovány a měly by být splněny v rámci kalendářního roku.
2. *Kvartální* – na kvartální bázi jsou hodnoceny tzv. operativní plány stanovené opět po dohodě s obchodním ředitelem. Úkoly operativního plánu vycházejí primárně z priorit daného oddělení. Jedná se o několik jmenovitých úkolů, dle nichž se finančně hodnotí vedoucí pracovníci, případně ostatní pracovníci se smluvní mzdou. Současně dochází také ke kvartálnímu hodnocení jednotlivých oddělení, které probíhá formou prezentací za účasti top managementu firmy a jehož se účastní vedoucí pracovníci ostatních oddělení napříč společností. Součástí prezentací jsou informace o průběžném plnění plánu, nastavených hodnotách různých ukazatelů a jsou blíže komunikovány odchylky.
3. *Týdenní* – na této bázi probíhají poradny jednotlivých oddělení, které jsou řízeny vedoucím pracovníkem a komunikují se úkoly operativního charakteru a nejdůležitější informace plynoucí z denní komunikace. Z těchto porad je pořízen zápis, jehož součástí jsou opět jmenovité úkoly, které jsou na týdenní bázi kontrolovány. Splněné úkoly jsou následně ze zápisu vyňaty, u nesplněných je uveden důvod a stanoví se nový termín pro jeho realizaci, případně se úkol modifikuje.

## **9 PROJEKT IMPLEMENTACE MODELU BALANCED SCORECARD DO MARKETINGOVÉ STRATEGIE SEGMENTU PODLAHOVÝCH KRYTIN**

V této části diplomové práce je metoda Balanced Scorecard implementována na marketingovou strategii segmentu podlahových krytin. Jak již bylo uvedeno v předchozí části této práce, vzhledem k velké šíři výrobního portfolia a nevhodnosti unifikace marketingové strategie pro celý podnik, byl po dohodě s vedením firmy a vedoucím diplomové práce vybrán výhradně segment podlahových krytin. Následně bylo vedením doporučeno zaměřit se zejména na strategii podlahových krytin v rolích a šíři 2 metry. Implementace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti zahrnuje převedení marketingové strategie do konkrétních cílů segmentu a probíhá dle zpracovaného konceptu pěti fází vytvořených Horváth & Partners. V úvodu jsou vytvořeny organizační předpoklady, vize a strategie firmy pro daný segment. Poté následuje zásadní fáze projektu, ve které jsou stanoveny strategické cíle, měřítko, akce a navrženy cílové hodnoty. Na závěr této kapitoly je popsán způsob rozšíření a zajištění nepřetržitého používání.

### **9.1 Vytvoření organizačních předpokladů**

Prvním základním předpokladem pro úspěšnou implementaci modelu Balanced Scorecard je vytvoření projektového týmu. Ten zodpovídá za tvorbu projektu Balanced Scorecard a zajišťuje potřebné náležitosti nutné pro následnou úspěšnou realizaci. Projektový tým bude tvořen pracovníkem marketingového oddělení, který bude mít klíčovou pozici při realizaci konceptu. Dalšími členy týmu budou vedoucí prodeje společně s jednotlivými prodejci zodpovědnými za produkt a teritorium a posledním členem pak technik provádějící školení aplikátorů.

Řídícím pracovníkem bude vedoucí marketingového oddělení, který bude mít za úkol mimo jiné zpracování dat od zástupců prodejního úseku. Nicméně jeho hlavním úkolem bude řízení celého projektu implementace. Pro hladkou spolupráci všech členů týmu bude nutné stanovit organizaci projektu, způsob komunikace a získávání potřebných informací.

Dalším procesem bude zaškolení zodpovědných vedoucích pracovníků s projektem Balanced Scorecard tak, aby bylo zajištěno správné pochopení i ostatními pracovníky na nižších stupních hierarchie společnosti.



## 9.2 Vyjasnění vize a strategie

Tento krok navazuje na vytvoření organizačních předpokladů. Pro projekt implementace je nezbytně nutné, aby stanovená vize a následná strategie byla jasně pochopena všemi zainteresovanými členy týmu. Vybraná společnost má vizi stanovenou na několik let a je v pravidelných intervalech aktualizována. V návaznosti na současné navýšení kapacit došlo k aktualizaci a stanovení vize pro segment podlahových krytin. **Vize** zní:

„Chceme být dominantním dodavatelem dvoumetrových rolí v České republice.“

K tomu, jak vize dosáhnout slouží **strategie**, která je určena následovně:

1. Navázání vztahů a vybudování vazeb s architekty a projektanty.
2. Zvýšení podpory aplikátorů skrze distribuční články.

Stanovení vize a strategie je nutné dále komunikovat napříč společnostmi, a to zejména těm pracovníkům, kteří se nějakým způsobem na tvorbě podlahových krytin podílejí. K tomu, aby byly vize a strategie správně pochopeny je nutné je správně komunikovat, v rámci BSC modelu je jasně konkretizovat v jednotlivých perspektivách a zejména je převést do podoby vhodně zvolených cílů.

## 9.3 Tvorba Balanced Scorecard

V této části projektu implementace Balanced Scorecard bude využita základní struktura vyvinutá společností Horváth & Partners. Ta rozděluje implementaci BSC do pěti základních fází – odvození strategických cílů pro jednotlivé perspektivy, vybudování vztahů příčin a následků (použitím strategické mapy), výběr měřítek a cílových hodnot, určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí.

### 9.3.1 Odvození strategických cílů

Pro tento krok budou využity čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a poslední perspektiva učení se a růstu. Odvozené strategické cíle vycházejí z marketingové strategie segmentu podlahových krytin. Aby byla strategie správně pochopena, je nutné stanovit vhodné strategické cíle. Neméně důležitý je i aspekt vazeb mezi jednotlivými cíli, protože ty jsou vzájemně propojeny, a tudíž se navzájem ovlivňují.

#### Finanční perspektiva

Do strategických cílů finanční perspektivy byly stanoveny:

- *Zvýšení prodeje podlahových krytin v rolích v šíři 2 metry* – na základě vzrůstajících kapacit je pro firmu zásadní umístit na trh produkt v daných parametrech. Tento cíl bude naplňovat základní vizi a strategii segmentu. Jedná se o strategický cíl zejména z pohledu prodejního oddělení, které je v přímém kontaktu se zákazníkem, nicméně s propojením i na ostatní oddělení v rámci celé společnosti.
- *Dosažení objemů tržeb z projektů přímé distribuce developerovi* – druhý strategický cíl finanční perspektivy má za úkol zvýšení tržeb na základě projektů. Rozdíl oproti současnému stavu, kdy jsou produkty prodávány zejména největším dodavatelům na trhu s podlahovými krytinami, kteří je dále prodávají co do velikosti menším subjektům – aplikátorům a konečným uživatelům.
- *Zvýšení rozpočtu na marketingovou podporu aplikátorů* – tento cíl je primárně zaměřen na zvýšení propagace produktů 2m rolí s motivačním bonusem pro aplikátory podlahových krytin pomocí systému s hmotným plněním vůči aplikátorovi.
- *Udržení prémiové ceny* – pokud chce být firma profitabilní, nemůže prodávat výrobky na úrovni krycího příspěvku, ale je nutné mít nastavenou prodejní cenu tak, aby přinášela firmě dostatečný profit, ale současně byla na trhu konkurenceschopná. K tomu je nutná opět spolupráce napříč odděleními firmy. V rámci marketingu půjde tedy zejména o budování hodnoty značky.

### **Zákaznická perspektiva**

Strategické cíle této perspektivy byly stanoveny následovně:

- *Zvýšit podporu aplikátorů při nákupu dvoumetrových rolí* – pomocí vhodných nástrojů je nutné motivovat potenciálního zájemce k výběru produktu vybrané společnosti.
- *Zlepšit vnímání společnosti zákazníkem* – hlavní prioritou tohoto cíle je vybudování dobrého jména, značky tak, aby měl zákazník důvod preferovat výrobky dané společnosti a byl ochotný se vrátet.
- *Zvýšit čas strávený na webových stránkách firmy* – webové stránky jsou v současné době běžným způsobem komunikace každé firmy, která chce být na trhu úspěšná. Aby byl čas strávený na webu firmy dostatečně dlouhý pro upoutání pozornosti a vyvolání zájmu, je nutné se diferencovat a mít atraktivní vzhled, který případného zákazníka v krátkém časovém úseku zaujme.

- *Míra opuštění webových stránek* – částečné propojení s předchozím cílem. Být atraktivní nejen vizualizací, ale i obsahem do takové míry, aby potenciální zákazník neměl důvod po krátké době překlíknout na jiný web, případně na konkurenční produkty.

### **Perspektiva interních procesů**

V této perspektivě byly vybrány strategické cíle dle následujícího:

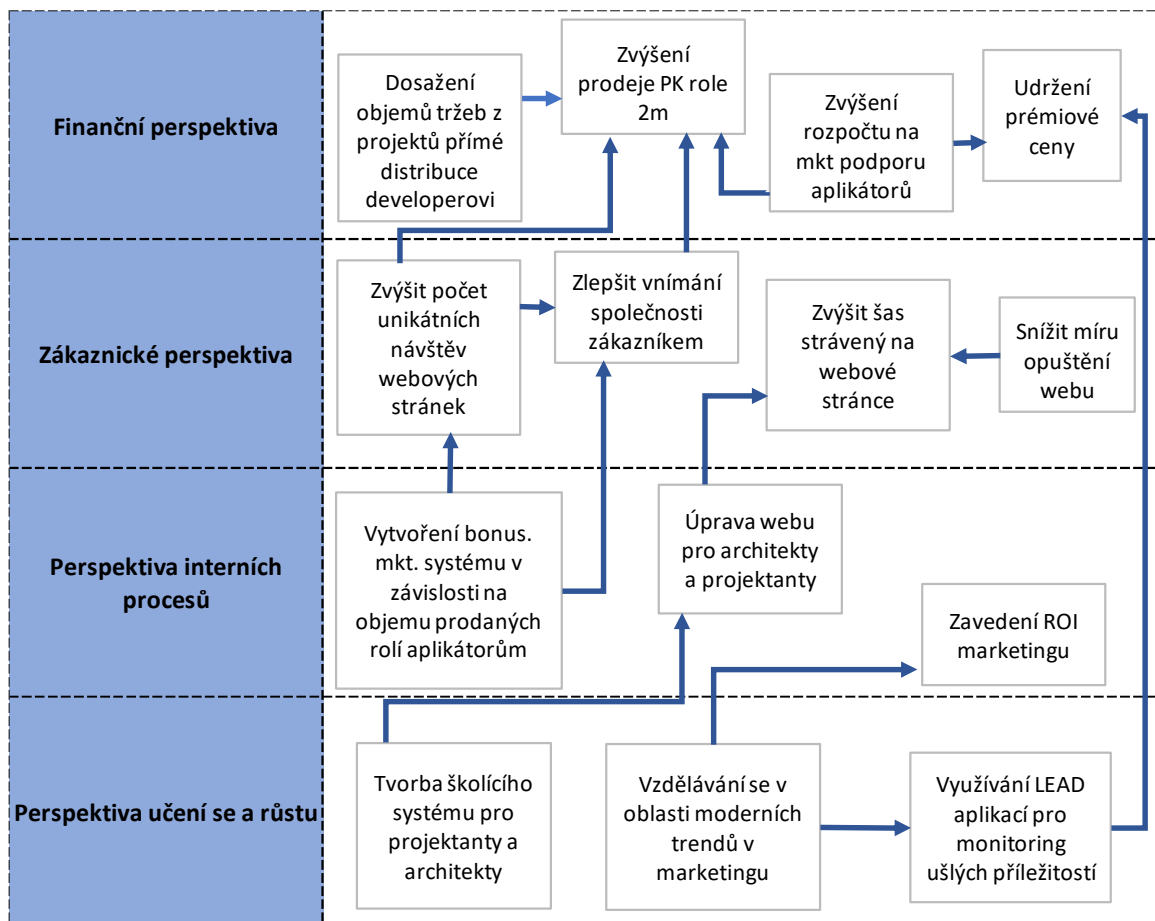
- *Vytvoření bonusového marketingového systému v závislosti na objemu prodaných rolí aplikátorům* – forma podpory prodeje přes zákazníky firemních zákazníků. Aplikátoři, jakožto skupina zákazníků, mohou být novým bonusovým systémem motivováni k větším objemům nákupu. Forma bonusů může mít různou formu od finančních slev, vylepšených obchodních podmínek až po věcné reklamní předměty.
- *Úprava webových stránek pro architektky a projektanty* – chybějící segment zákazníků z řad architektů a projektantů, může být pro divizi podlahových krytin významným z více aspektů. Samotná úprava webových stránek znamená další rozvoj umožňující propagaci a budování značky.
- *Zavedení Return on Investment marketingu* – pro hodnocení činnosti marketingu, resp. úspěšnosti jednotlivých prováděných aktivit, je stanovení tohoto cíle vhodným ukazatelem, jak kvantifikovat úspěšnost vynaložených finančních prostředků.

### **Perspektiva učení se a růstu**

- *Vytvoření školicího systému pro architektky a projektanty* – jak bylo uvedeno v předchozí perspektivě, jedná se o segment potenciálních zákazníků, na který by se měla vybraná firma zaměřit a rozvíjet s ním další spolupráci.
- *Vzdělávání se v oblasti moderních trendů v marketingu* – na základě uvedeného strategického cíle, firma prohloubí své znalosti v rámci moderních marketingových trendů, které pak může využít k dalšímu rozvoji. Personální rozvoj a seberealizace jednotlivce může být přenesena do jeho pracovního okolí.
- *Využívání LEAD aplikací pro monitoring ušlých příležitostí* – další z inovačních technologií, které uživateli, resp. vybrané firmě umožní lépe monitorovat aktivitu potenciálních zákazníků na webu.

### 9.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Na základě stanovených strategických cílů je dalším krokem při implementaci Balanced Scorecard vytvoření strategické mapy, která přesněji popisuje vazby jednak mezi jednotlivými cíli tak také jejich propojení se všemi perspektivami navzájem. Následující obrázek tedy blíže specifikuje zmíněnou provázanost, která začíná v perspektivě učení se a růstu a vyúsťuje v perspektivě finanční.



Obrázek 10 Strategická mapa (Vlastní zpracování)

### 9.3.3 Stanovení měřítek a cílových hodnot

Jednotlivé strategické cíle u všech čtyř perspektiv je nutné vztáhnout ke správným měřítkům a stanovit jejich cílové hodnoty. Tento krok v rámci tvorby Balanced Scorecard umožňuje přesné stanovení důležitých ukazatelů tak, aby bylo zřetelné, jakého progresu chce společnost dosáhnout. Uvedené hodnoty vychází jednak z provedené analýzy, dále

z interních materiálů vybrané společnosti a některé z měřítek dokonce žádné hodnoty nemají, protože doposud nebyly v rámci společnosti sledovány.

### Finanční perspektiva

Tabulka 5 Měřítka a hodnoty finanční perspektiv (Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva					
strategický cíl	měřítko	jednotka	současná hodnota	budoucí hodnota	monitoring
Zvýšení prodeje PK role 2 m	celkové tržby	mil. Kč	18	82,8	měsíčně
Dosažení objemů tržeb z projektů přímé distribuce developerovi	výše tržeb z projektů 2019 vs. 2020	mil. Kč	0	8,3	kvartálně
Zvýšení rozpočtu na mkt. podporu aplikátorů	výše vynaložených financí	mil. Kč	0	4	ročně
Udržení prémiové ceny	hodnota marže	%	26	26+	měsíčně

#### **Zvýšení prodeje PK v rolích v šíři 2 metry**

Hlavním finančním cílem vybrané společnosti je zvýšit prodej podlahové krytiny v rolích v šíři 2 metry. Jako měřítko byly proto stanoveny **celkové tržby** v milionech korun. Jelikož se jedná o nový produkt firmy, současná hodnota je očekávanou hodnotou roku 2019. Sledovaný produkt je produkt z nové laminační linky, na které v současné době probíhají první výrobní testy. Plánovaná komerční výroba je ve 2. polovině roku, proto je i současná hodnota hodnotou plánovanou. V příštím roce už může být na objem nahlíženo jako na celoroční produkci, resp. prodej, a proto je budoucí hodnota výrazně vyšší.

#### **Dosažení objemů tržeb z projektů přímé distribuce developerovi**

Jak již bylo uvedeno, produkty tohoto segmentu jsou na českém trhu prodávány nejvíce skrze dva hlavní zákazníky. Na základě komunikace s vedoucím marketingového oddělení bylo navrženo aplikovat možnost přímé distribuce developerům, tedy skrze projektanty a architekty, kteří by při své práci s investorem preferovali a nabízeli produkty vybrané společnosti. Proto bylo měřítko stanoveno jako **výše tržeb z takových projektů**. Z tohoto důvodu není stanovena současná hodnota a ani budoucí hodnota výše tržeb není z celkového hlediska významně vysoká, pouze 8,3 mil. Kč. Nicméně potenciál pro rozšíření portfolia odběratelů je zde určitě značný.

### Zvýšení rozpočtu na marketingovou podporu aplikátorů

V současné chvíli míří podpora ve formě reklamních předmětů vzorníků a stojanů přímo k rukám dvou hlavních zákazníků, kteří následně distribuují potřebné materiály dále svým zákazníkům – aplikačním firmám. Měřítkem pro tento cíle je tedy **výše vynaložených financí** nad rámec stávajícího rozpočtu marketingu. Po konzultaci s marketingovým oddělením byla budoucí hodnota vyšší o 4 miliony Kč.

### Udržení prémiové ceny

V rámci segmentu podlahových krytin má vybraná společnost silnou pozici na českém trhu, a i nadále si ji chce udržovat. Nicméně se v rámci vybraných produktových řad chce snažit udržet i ziskovost, to znamená, že pro daný strategický cíl bylo stanoveno měřítko **výše marže**, která by se i v budoucím období měla udržovat na uvedené hodnotě 26 %. V rámci vybraného produktu může společnost na českém trhu zvolit cenovou skimming strategii, protože se jedná o výrobek zavedené, prestižní firmy, vysoce kvalitní a žádaný. V případě vstupu agresivního konkurenta lze následně cenovou strategii upravit.

### Zákaznická perspektiva

Tabulka 6 Zákaznická perspektiva (Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva					
strategický cíl	měřítko	jednotka	současná hodnota	budoucí hodnota	monitoring
Zvýšit počet unikátních návštěv na webových stránkách	návštěvnost stránek	počet unikátních návštěv/měsíc	180	250	měsíčně
Zlepšit vnímání společnosti zákazníkem	hodnocení spokojenosti	Likertova škála 1-4	2,3	1,8	ročně
Zvýšit čas strávený na webové stránce firmy	čas strávený na webu firmy	minuta	25 s	1m 30s	měsíčně
Snížit míru opuštění firemních webových stránek	míra opuštění webu	%	65	30	měsíčně

### Zvýšit počet unikátních návštěv na webových stránkách

Uvedený strategický cíl vychází opět z marketingového pojetí dané strategie a zaměřuje se na aplikátory podlahových krytin. Jelikož má sledovaná firma na svých webových strán-

kách kompletní portfolio svých výrobků daného segmentu, včetně interaktivního showro-  
omu, cílí na aplikátory právě tímto médiem a jako měřítko tedy byla vybrána **návštěvnost  
stránek**. Společnost má vedenou analýzu unikátní návštěvnosti se současnou hodnotou  
180 návštěvníků za měsíc. Cílem, respektive doporučenou hodnotou, kterou chce společ-  
nost v příštím roce dosáhnout je 250 návštěv. V dalších letech si firma klade za cíl tuto  
hodnotu i nadále navyšovat.

### **Zlepšit vnímání společnosti zákazníkem**

Zákazník je pro firmu tím nejdůležitějším partnerem, jelikož do ní přináší peníze. Proto je  
nutné jej vhodným způsobem zaujmout, přesvědčit a motivovat k opakovanému nákupu.  
K tomu je ovšem nutné, aby byla firma svými zákazníky pozitivně vnímána. V současné  
době má vybraná společnost implementováno **hodnocení spokojenosti zákazníků**, for-  
mou dotazníku, který zákazníci vyplní pomocí Likertovy škály v rozmezí od 1–4 bodů, kde  
nejlepší je 1. Firma tak má k dispozici reálnou zpětnou vazbu, se kterou může dále pracovat  
a zaměřit se na odstranění slabých míst. Toto hodnocení probíhá na roční bázi. Toto  
měřítko bylo navrženo zachovat. V rámci segmentu podlahových krytin je současná hod-  
nota 2,3. V rámci Balanced Scorecard byla budoucí hodnota stanovena na 1,8 a v dalších  
letech by se měla dále zlepšovat.

### **Zvýšit čas strávený na webových stránkách firmy**

Webové stránky vybrané firmy jsou důležitým nástrojem pro komunikaci se stávajícími  
i potenciálními zákazníky. Z tohoto důvodu jsou zmiňovány téměř v každé z perspektiv.  
V rámci zákaznické perspektivy byl stanoven cíl, který je zaměřen na delším setrvání uživi-  
vatelů při sledování firemního webu. Jako měřítko pak je stanoven **průměrný čas uživate-  
le strávený na stránkách** vybrané společnosti. Současná hodnota je 25 s a firma si stano-  
vuje prodloužit ji v příštím roce min. na hodnotu 1 m 30 s. Samozřejmě i zde platí průběž-  
ný cíl kontinuálního navyšování v delším období.

### **Snížit míru opuštění firemních webových stránek**

Již podle strategického cíle se nabízí stanovit měřítko jako **míru opuštění webu**. Současná  
hodnota daného měřítka je 65 %. V rámci implementace BSC byla budoucí hodnota snížena  
na 30 % v následujícím roce s průběžným snižováním v dalších obdobích.

**Perspektiva interních procesů**

Tabulka 7 Perspektiva interních procesů (Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů					
strategický cíl	měřítko	jednotka	současná hodnota	budoucí hodnota	monitoring
Vytvoření bonusového mkt. systému v závislosti na objemu prodaných rolí aplikátorům	vynaložené náklady na mkt. podporu	Kč/m <sup>2</sup>	není	0,5	ročně
Úprava webu pro architektky a projektanty	dotazníkové šetření	Likertova škála 1-5	není	1,5	týdně
Zavedení ROI marketingu	výše ROI	%	není	300	ročně

**Vytvoření bonus. mkt. systému v závislosti na objemu prodaných rolí aplikátorům**

Pro uvedený strategický cíl bylo stanoveno měřítko **vynaložených nákladů na marketingovou podporu**. V současnosti není tento parametr ustanoven, nicméně marketingové oddělení vybrané firmy se domnívá, že hodnota 0,5 Kč/m<sup>2</sup>, by měla být pro daný cíl dostatečná.

**Úprava webu pro architektky a projektanty**

Pro daný strategický cíl bylo stanoveno měřítko v podobě provedení **dotazníkového šetření**, které by za použití Likertovy škály mělo v budoucnu dosáhnout hodnoty 1,5. Jak již bylo uvedeno dříve, v současné době vybraná společnost s těmito subjekty nepracuje, proto je nezbytné věnovat těmto potenciálním zákazníkům i jednotlivým nástrojům na ně působícím dostatečnou pozornost. I nadále by měla být spolupráce rozvíjena.

**Zavedení ROI marketingu**

V případě tohoto strategického cíle, je měřítko stanoveno jasně. Tedy samotná **výše hodnoty ROI**, která opět není v současné době sledována. I když nemá tento ukazatel (měřítko) současnou stanovenou hodnotu, pro příští období bylo opět po konzultaci s vedoucím marketingového oddělení nastavena hodnota 300 %. Tedy z každé koruny vynaložené do podpory by měla firma dosáhnout na 3 koruny navíc v rámci budoucího zisku.



**Perspektiva učení se a růstu**

Tabulka 8 Perspektiva učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
strategický cíl	měřítko	jednotka	současná hodnota	budoucí hodnota	monitoring
Vytvoření školicího systému pro architektky a projektanty	návštěvníci školení z řad projektantů a architektů	počet osob	není	60 unikátních	ročně
Vzdělávání se v oblasti moderních trendů v marketingu	získané certifikáty na základě absolvovaných školení	počet absolvovaných školení	1	2	ročně
Využívání LEAD aplikací pro monitoring ušlých příležitostí	výše tržeb z úspěšně získaných LEADS	mil. Kč	není	1	ročně

**Vytvoření školicího systému pro architektky a projektanty**

Měřítkem uvedeného strategického cíle jsou **návštěvníci školení z řad projektantů a architektů**. Jelikož vybraná společnost nemá zatím ani vytvořeno portfolio potenciálních uchazečů, není současná hodnota stanovena. Pro následující období, tedy pro rok 2020 byla hodnota určena na počet 60 unikátních návštěvníků z řad projektantů a architektů, kteří se zúčastní pořádaných školení.

**Vzdělávání se v oblasti moderních trendů v marketingu**

Tento strategický cíl je primárně zaměřen na marketingové pracovníky, a proto bylo stanoveno měřítko na **počet absolvovaných školení** zaměstnanců firmy. Současná hodnota těchto školení je 1. Pro následující období byla stanovena hodnota 2 s možností dalšího rozvoje, jelikož oblast internetového marketingu se rozvíjí poměrně velkou rychlostí.

**Využívání LEAD aplikací pro monitoring ušlých příležitostí**

Pro stanovený strategický cíl bylo stanoveno měřítko **výše tržeb z úspěšně získaných LEADS**. Za LEAD se považuje potenciální zákazník, který projevil svůj zájem o nabízený produkt tím, že reagoval na reklamu ve formě banneru, pop-up okna, webového formuláře, případně na facebooku apod. (MioWeb, © 2019)

Opět se jedná o měřítko, které není v současné době sledováno, proto není stanovena současná hodnota. Nicméně po implementaci byla pro příští rok nastavena výše tržeb z takto realizovaných obchodů na hodnotu 1 milion Kč.

### 9.3.4 Určení strategických akcí

Jedná se o poslední krok tvorby Balanced Scorecard, kdy je k jednotlivým cílům každé perspektivy přiřazena strategická akce. Akce tak slouží k převedení cílů do podnikové praxe a tím podporují jejich realizaci. Akce musí být v souladu s původní marketingovou vizí segmentu podlahových krytin. V daném kroku je možné uspořádání brainstormingu za účasti vybraných zaměstnanců firmy, kteří budou mít v kompetenci jednotlivé oblasti Balanced Scorecard. Cílem brainstormingu je pak získání co největšího počtu nápadů a návrhů pro realizaci.

Tabulka 9 Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
strategický cíl	strategická akce
Zvýšení prodeje PK role 2 m	motivační systém pro obchodní zástupce/prodejce segmentu
	úprava operativních plánů prodejců PK ČR se zaměřením na dosažení požadovaných tržeb produktu PK v rolích a šíří 2 m
Dosažení objemů tržeb z projektů přímé distribuce developerovi	zakoupení služby ISTAV
	rozčlenění regionů na obchodní zástupce pro PK v rámci ČR
	aktivní oslovení projekčního studia přímo obchodním zástupcem
Zvýšení rozpočtu na mkt. podporu aplikátorů	tvorba podkladů pro vedení společnosti
	navázání na Kč/m <sup>2</sup> v poměru navýšení prodeje PK rolí
Udržení prémiové ceny	prohloubení vztahů s distributory
	navýšení nákladů na zákaznické akce
	společná inzerce-posílení vzájemných vztahů
	intenzivní komunikace značky

K dosažení prvního strategického cíle je nezbytná motivace prodejního úseku segmentu. Jsou to jednotliví prodejci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a mají tak zásadní podíl na dosažení objemu prodeje hotových výrobků. Motivace finančního charakteru by se měla prolínat také s povinnostmi, resp. s vytyčenými úkoly operativního plánu jednotlivých prodejců. Pojmenování úkolů a nastavení hodnoty ve spolupráci s vedoucím prodejního oddělení je jedním z nástrojů, jak strategického cíle dosáhnout.

K dalšímu úkolu, jímž je dosažení objemů tržeb z projektů přímé distribuce developerovi může vybrané společnosti napomoci využití služeb ISTAV – databáze stavebních záměrů a výběrových řízení včetně kontaktů na jednotlivé subjekty zainteresované v projektech. Dále rozčlenění trhu na jednotlivé regiony v kompetenci jednotlivých prodejců a v neposlední řadě aktivita prodejců v rámci přímého oslovení projekčních studií.

Zvýšení rozpočtu na marketingovou podporu aplikátorů nelze dosáhnout jinak než schválením vedením společnosti, resp. vedením koncernu. K tomu je nutné vytvořit kompletní podklady, dle jednotlivých položek rozpočtu. Napomocť schválení může i skutečnost navázání jednotlivých nákladů na jednotku prodaného objemu hotových výrobků.

Pro dosažení strategického cíle týkajícího se prémiové ceny produktů je vhodné jednak prohloubení vztahů s distributory, popř. navýšením rozpočtu (nákladů) na zákaznické akce. Vhodným nástrojem může být také využití společné inzerce s firemními partnery/zákazníky. Použitím online i offline nástrojů lze zintenzivnit i komunikaci značky vybrané společnosti.

Tabulka 10 Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
strategický cíl	strategická akce
Zvýšit počet unikátních návštěv na webových stránkách	dotazníkové šetření
	monitoring potřeb jednotlivých aplikátorů
	provázanost interních dat s distribučními články
Zlepšit vnímání společnosti zákazníkem	implementace sociálních faktorů do firemních materiálů
	implementace lidských faktorů do tiskovin
Zvýšit čas strávený na webové stránce firmy	tvorba relevantního obsahu upraveného pro B2B sektor
Snížit míru opuštění firemních webových stránek	vizuální úprava layoutu pomocí nástroje hotjar
	tvorba filtračního banneru pro lepší orientaci v rámci kolekcí

Pro první strategický cíl, který byl v zákaznické perspektivě stanoven lze použít několik různých akcí pro jeho splnění. Dotazníkovým šetřením u aplikátorů lze zjistit, jaké mají potřeby, co považují za nejdůležitější, aby mohly navýšit své vlastní prodeje. Toto lze zjistit i pomocí pořádaných zákaznických akcí, kde lze monitorovat potřeby jednotlivých aplikátorů a následně pro ně vytvořit podporu v rámci bonusového systému. Nabízí se různé možnosti podpory těchto partnerů přes individuální reklamní předměty, podpora v rámci vybavení kanceláří, zapůjčení a servis manipulační techniky a strojního vybavení apod.

V neposlední řadě lze nabídnout aplikátorům možnost propojení s informačním systémem vybrané společnosti pro možnost stažení vybraných interních dat a informací.

V rámci zlepšení vnímání společnosti lze opět stanovit několik strategických akcí k dosažení zmíněného strategického cíle. V rámci firemních materiálů klást důraz na sociální faktory. U vybrané společnosti lze zmínit skutečnost environmentální politiky, která se v rámci segmentu podlahových krytin projevuje výrobou za použití výhradně bezftalátových surovin a materiálů. Dále je doporučeno uvést skutečnost snížení uhlíkové stopy díky zpětnému využití vzniklého průmyslového odpadu, jako jsou okraje podlahovin, které lze recyklovat a znovu použít ve výrobním procesu. Další akcí může být úprava tiskových materiálů vybrané firmy. V současných letáčích, katalogích a dalších propagačních materiálech je viditelný produkt, jeho uložení, resp. použití v prostoru. Chybí zde určitá použití postav člověka nebo skupiny lidí pro jakési oživení zmíněných tiskovin.

Pro podporu zvýšení času stráveného na stránkách vybrané společnosti byla stanovena akce tvorby vhodně upraveného, relevantního obsahu se zacílením na sektor B2B. Pomocí moderních marketingových aplikací a internetových nástrojů lze analyzovat nejvíce navštěvované sekce, lze kvantifikovat a určit nejčastěji užívaná klíčová slova ve spojení s vybranou společností nebo s jejími produkty. Tyto lze následně implementovat do obsahu stránek a zvýšit si tak i pozici na webu v rámci organic search.

V rámci posledního strategického cíle této perspektivy, kterým je snížení míry opuštění firemního webu, byly doporučeny dvě zásadní akce. Využitím nástroje hotjar upravit layout stránek. Uvedený nástroj je v podstatě webovou aplikací, která slouží ke sledování pohybu uživatelů/návštěvníků na webových stránkách, a kromě toho dokáže také vyznačit mapu jednotlivých kliků a také pohyb myši. (IT-Slovník.cz, © 2008-2018)

Lze také vytvořit filtrační banner pro lepší orientaci v rámci jednotlivých kolekcí a typů podlahovin.

Tabulka 11 Strategické akce perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů	
strategický cíl	strategická akce
Vytvoření bonusového mkt. systému v závislosti na objemu prodaných rolí aplikátorům	vyhodnocení monitoringu a dotazníkového šetření aplikátorů
	provést tendr na reklamní předměty dle výsledků dotazníku
Úprava webu pro architektky a projektanty	vytvoření microsite s relevantním obsahem pro architektky a projektanty
	tvorba akademie se zaměřením na techn. vlastnosti PK
	tvorba 3-D virtuálního prostředí s desktopovým, příp. android řešením
Zavedení ROI marketingu	vytvořit přehled nákladů za rok 2018, vyhodnotit offline a online náklady z pohledu vzorce ROI

První strategický cíl perspektivy interních procesů zmiňuje vytvoření bonusového marketingového systému pro aplikátory. Strategické akce k tomuto cíli stanovené jsou významně propojeny s prvním cílem předchozí perspektivy. Kladou si za cíl vyhodnocení dotazníkového šetření, provedení tendru na reklamní předměty uvedené v dotazníku, případně zjištěné monitoringem a tyto předměty uvést jako bonusové, zvyšující motivaci aplikátorů.

Pro další strategický cíl byly stanoveny akce ve formě tvorby microsite pro architektky a projektanty, kteří by tak měli usnadněnou práci v orientaci nabídky podlahových krytin vybrané společnosti. Další akcí by bylo vytvoření určitého typu akademie pro architektky a projektanty. Akademie by byla zaměřena spíše na technickou část výrobků. Jednalo by se například o fyzikálně-mechanické vlastnosti podlahových krytin, normy a certifikace, jež musí výrobky splňovat, kladečské předpisy a jiné. Poslední akcí v rámci tohoto cíle by bylo vytvoření virtuálního prostředí ve formátu 3-D na webových stránkách sledované firmy. Tento projekt by byl plně kompatibilní s jakýmikoliv desktop zařízeními pro android, případně iOS platformu. Nutností pro tento projekt by bylo uživatelsky příjemné prostředí, aby si případní zájemci dokázali jednoduše naformulovat své představy do 3-D podoby.

Posledním cílem této perspektivy je zavedení Return on Investment marketingu. Tento cíl by měl být naplněn prostřednictvím akcí, které musí být podloženy účetními daty marketingového oddělení. Jedná se konkrétně o rozdělení nákladů na online a offline podporu, na které by se aplikoval vzorec ROI. V rámci vzorce pro výpočet se bude na náklady nahlížet jako na investice. Na základě výsledku by pak mohla být přesně kvantifikována úspěšnost

jednotlivých nákladů marketingového oddělení. Tento ukazatel by se pak mohl promítnout a implementovat i do dalších segmentů firmy.

Tabulka 12 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu	
strategický cíl	strategická akce
Vytvoření školícího systému pro architektky a projektanty	návštěva konkurenčních konferencí a workshopů, mystery shopping
	tvorba struktury školení ve spolupráci s partnery společnosti
Vzdělávání se v oblasti moderních trendů v marketingu	absolvování školení v rámci zvyšování kvalifikace
	implementace do marketingových aktivit a následné vyhodnocení
	tvorba školení pro ostatní pracovníky zainteresovaných oddělení
Využívání LEAD aplikací pro monitoring ušlých příležitostí	zajištění free trial verze pro hodnocení LEADS
	postoupit získaná data k ověření relevantnosti obchodním zástupcům/prodejcům
	provést inzerci a aplikovat na projektanty

V rámci perspektivy učení se a růstu a stanoveném cíli vytvoření školícího systému byly stanoveny akce pro zajištění dostatečného množství kvalitních informací. Jednou z akcí jsou návštěvy konferencí a seminářů na dané téma, které může být prováděnou formou mystery shoppingu. Následně by se měla vytvořit struktura školení a nabízí se spolupracovat na přípravě školení s některou z partnerských firem z řad zákazníků.

Pro další strategický cíl vzdělávání se v oblasti moderních trendů v marketingu byly zvoleny akce absolvování školení na různá témata v rámci těchto marketingových aktivit. Na základě absolvovaného školení by zvolený pracovník implementoval získané znalosti do marketingových aktivit a provedl jejich zhodnocení. Poté by daný zaměstnanec připravil školení na dané téma pro ostatní kolegy marketingového oddělení, popř. kolegy zainteresované v projektu např. obchodní oddělení.

K poslednímu strategickému cíli v rámci této perspektivy byly vybrány akce v podobě zajištění free trial verze pro hodnocení Leads. Data získaná díky tomuto nástroji by byla následně předána ke zhodnocení relevantnosti obchodním zástupcům. V případě kladného hodnocení by se mohla provést inzerce zaměřená na oslovení projektantů a aplikovat na ně tento nástroj.

#### **9.4 Řízení procesu rozšíření roll-out a zajištění kontinuálního používání**

V této fázi implementace Balanced Scorecard se dle zjištěné teorie provádí řízení procesu rozšíření roll-out a v závěrečné fázi pak zajištění kontinuálního používání. V rámci potřeb zvolené firmy jsou ovšem tyto fáze zbytečné, resp. nepotřebné pro aplikaci na segment podlahových krytin. Zvolená firma vyžaduje vytvoření modelu pro použití v rámci jednotlivých perspektiv, zvolených cílů, měřítek, hodnot a jmenovitých akcí. Tyto ukazatele vycházející z vize a strategie firmy budou dále monitorovány a rozvíjeny dle uvedení v této práci. Jednotlivé akce budou provedeny v horizontu pěti měsíců, aby se daly aplikovat na probíhající investici do výrobních kapacit, a budou průběžně aktualizovány dle navrženého konceptu. Časový harmonogram tedy bude stanoven pouze pro do fáze tvorby Balanced Scorecard.

Realizace vytvořeného modelu Balanced Scorecard bude probíhat na úrovni stanoveného projektového týmu, který se bude scházet v pravidelných intervalech. Členové týmu tak budou vlastníky celého procesu, který se následně může rozšířit podle úrovně aplikace jednotlivých strategických akcí a plnění strategických cílů.

## 10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Pro správné vyhodnocení projektu implementace Balanced Scorecard je důležité určit časové hledisko, vypočítat náklady spojené s implementací a určit rizika a přínosy.

### 10.1 Časový harmonogram

Časový rozvrh stanovený pro úspěšnou implementaci metody Balanced Scorecard do vybrané společnosti je pět měsíců a trvá od května do září 2019.

*Tabulka 13 Časový harmonogram implementace modelu Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)*

Implementace Balanced Scorecard	2019																			
	Květen				Červen				Červenec				Srpen				Září			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Sestavení projektového týmu	■	■	■	■																
Proškolení týmu na téma BSC				■	■	■	■	■												
<b>1. seminář</b>	■																			
Prezentace modelu BSC								■												
Představení vize a strategie									■	■										
Diskuze a podněty									■	■	■	■								
<b>2. seminář</b>	■																			
Meeting k postupu tvorby BSC										■	■	■								
<b>3. seminář</b>	■																			
Odvození strategických cílů												■	■	■	■					
Vymezení vztahů, příčin a následků															■	■	■	■		
Výběr měřítek																	■	■	■	■
Určení cílových hodnot																		■	■	■
Stanovení strategických akcí																			■	■

Uvedený harmonogram zahrnuje všechny části procesu implementace tak, jak byly popsány v projektové části této práce a jsou tedy zkráceny o poslední dvě fáze dle teoretické metody. Je však důležité připomenout původní myšlenku celého modelu, která říká, že Balanced Scorecard je úspěšný pouze v tom případě, když se z něj stane trvalý proces.

### 10.2 Nákladová analýza

V rámci implementace do marketingové strategie segmentu podlahových krytin jsou zásadní položkou náklady personálního charakteru. Jelikož implementace Balanced Scorecard v takové podobě, jak ji firma vyžaduje, nepředpokládá žádné další náklady na externí pracovníky, školení nebo software jedná se o jedinou nákladovou položku.



Projektový tým je složen z pěti členů, jak bylo uvedeno na začátku projektu. Pro jejich motivaci na tvorbě a implementaci projektu, které věnují čas nad rámec svých standardních pracovních povinností, byla stanovena paušální měsíční odměna 3 000,- Kč.

*Tabulka 14 Náklady pro implementaci (Vlastní zpracování)*

Položka	Částka
Odměny členů projektového týmu	75 000 Kč

### 10.3 Riziková analýza

Implementace modelu s sebou nese i určitá rizika, která mohou negativně ovlivnit celý proces, případně jej můžou zcela zastavit. Rizikové faktory, které by mohly negativně ovlivnit model Balanced Scorecard ve vybrané společnosti jsou například:

- Nepochopení strategie nebo vize.
- Špatně stanovená osnova.
- Nevhodně zvolení členů týmu.
- Špatná nebo nedostatečná komunikace uvnitř projektového týmu.
- Nevhodné zvolení strategických cílů nebo jejich špatné propojení se strategií.
- Příliš vysoké budoucí hodnoty jednotlivých měřítek.
- Neochota zaměstnanců přizpůsobit se aplikovaným změnám.

Posledním faktorem, který může být uveden jako riziko pro implementaci je nedostatečná podpora ze strany vedení vybrané firmy, případně koncernu. Jelikož je však implementace zaměřena na vytvoření Balanced Scorecard bez zbývajících dvou fází a nebude třeba realizovat nákladnější kroky spojené s případným nákupem softwaru, jak je zmíněno v teoretické části, lze se domnívat, že toto riziko nebude opodstatněné.

### 10.4 Přínosy BSC

Mezi hlavní přínosy metody Balanced Scorecard patří zejména stanovení jasné vize, strategie a následných strategických cílů, které jsou dále rozvedeny v jednotlivých perspektivách. Stanovením měřítek, plánovaných hodnot a strategických akcí dostává firma do rukou jasný nástroj pro sledování úspěšnosti jednotlivých kroků vedoucích k naplnění podnikové strategie a vize.

Dalším přínosem může být jasnější a efektivnější komunikace uvnitř podniku a sladění jednotlivých procesů. Určitým přínosem může být i jistá motivace zaměstnanců podílející-

cích se na implementaci zejména s ohledem na finanční ohodnocení. V neposlední řadě je přínosem implementace možnost průběžného sledování a vzájemné motivace jednotlivých členů týmu při dosahování strategických cílů.

## ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl vytvoření konceptu a implementaci modelu Balanced Scorecard do marketingové strategie vybrané společnosti. Základem pro tvorbu celé práce byla teoretická část zaměřená na získání teoretických znalostí a poznatků k danému tématu.

Úvod analytické části byl věnován popisu a charakteristice vybrané společnosti s důrazem na nahlížení na marketing jako na strategickou podnikatelskou jednotku. Zvolená firma je značně diverzifikovaná, a proto bylo nezbytné důkladněji popsat její jednotlivé aktivity v rámci výrobního portfolia. V dalším kroku byla firma podrobena PESTLE analýze, která zhodnotila nejdůležitější politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a environmentální faktory, které na podnik působí. V rámci finanční analýzy byly zhodnoceny tržby vybraného výrobního segmentu společnosti, který byl firmou navržen k podrobnější analýze. Jednalo se o segment podlahových krytin, který je vybranou firmou prezentován jako segment s významným potenciálem růstu. Z tohoto důvodu již byla i následná SWOT analýza přímo aplikována na marketing daného segmentu. Závěr analytické části se věnoval současnému způsobu hodnocení marketingu podlahových krytin a jeho výkonnosti.

Projektová část už byla konkrétně zaměřena na implementaci metody Balanced Scorecard do marketingové strategie vybraného segmentu. I když sledovaná firma patří mezi velké společnosti, neměla jasně stanovenou vizi a strategii, která by byla relevantním podkladem pro tvorbu metody.

Návrhy a následné zavedení konceptu Balanced Scorecard se skládá z mnoha jednotlivých kroků a fází, popsaných v analytické části práce. V první fázi byly vytvořeny organizační předpoklady pro implementaci a byla stanovena vize a strategie. Následný krok byl vyhodnocen jako nejdůležitější pro potřeby další implementace do marketingové strategie daného segmentu. Firma přijala zvolené strategické cíle a k nim přiřazená měřítka, hodnoty a akce a rozhodla se je aplikovat jako vlastní kontrolní systém, který bude pravidelně měřit a aktualizovat za podpory vytvořeného týmu v rámci projektu Balanced Scorecard. Aby byl daný projekt kompletní byl zpracován časový harmonogram pro tvorbu metody, který byl podroben nákladové a rizikové analýze.

Pokud budou výstupy tohoto projektu pro vybranou společnost přínosné, je možné jej rozšířit do dalších výrobních divizí firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO, 2012. *Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs*. Heidelberg: Springer, 133 s. ISBN 978-3-642-24760-6.

FATRA, a.s., 2019. Fatra 80. Fatra, a.s. 127 s.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1.vyd. Brno: Edika, 183 s. ISBN 978-80-266-0006-0

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

IPODNIKATEL.CZ, 2011. *Internetový (online) marketing – základy pro podnikatele* [online]. ipodnikatel.cz © 2011-2016 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Internetovy-marketing/internetovy-online-marketing-zaklady-pro-podnikatele.html>

IPODNIKATEL.CZ, 2011. *Public relations nebo-li budování vztahů s veřejností* [online] 2011. ipodnikatel.cz © 2011-2016 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/public-relations-nebo-li-budovani-vztahu-s-verejnosti.html>

IT-SLOVNIK,CZ, 2018. *Hotjar* [online] © 2008 - 2018 IT-Slovník.cz team [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: [https://it-slovník.cz/pojem/hotjar/?utm\\_source=cp&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=cp](https://it-slovník.cz/pojem/hotjar/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing – Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KEYES, Jessica, 2011. Implementing the project management Balanced Scorecard. Boca Raton: CRC Press/Taylor and Francis, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ, 2013. Měření podnikové výkonnosti. 1. vyd. Brno: Littera, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER, 2013. *8 strategií růstu: Jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 208 s., ISBN 978-80-265-0076-6.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007, *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint dva s.r.o., 350 s. ISBN 978-80-8971-007-2.

MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. *EFE matice* [online]. ManagementMania.com © 2011-2016 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. *IFE matice* [online]. ManagementMania.com © 2011-2016 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. *PESTLE analýza* [online]. Managementmania.com © 2011-2016 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ, 2019 [online]. MENDELU © 2019, cit. [2019-03-31]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=95](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=95)

MIOWEB, 2019. *Co je LEAD* [online] © 2019 MioWeb [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/slovnicek/lead/>

MIOWEB, 2019. *Co je online marketing* [online] © 2019 MioWeb [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/slovnicek/online-marketing/>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a kol. 2019 *Moderní marketingová komunikace*. 2.přepřac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepřac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck., 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

SMOLOVÁ, Veronika, 2016. *Jak začít s internetovým marketingem*. [online] 2016, cit. [2019-03-04] Dostupné z: <https://vceliste.cz/seo/jak-zacit-s-internetovym-marketingem-prehled-zakladnich-nastroju-a-dulezitych-informacnich-zdroju/>

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

SYNEK, Miloslav, 2001. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír a kol. 2009. *Management. Základy. Moderní manažerské přístupy. Výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business to Business.
B2C	Business to Customer.
BOPET	Biaxially oreinted polyethyleneterephtalate.
CSR	Corporate Social Responsibility
PK	Podlahové krytiny
PPF	Paropropustné fólie

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Strategická analýza (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10)</i> .....	18
<i>Obr. 2. Využití metody SWOT při koncipování strategie (Veber, 2009, s. 535)</i> .....	22
<i>Obrázek 3 Schéma metody Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 2007, s. 20)</i> .....	25
<i>Obrázek 4 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)</i> .....	27
<i>Obrázek 5 BSC jako strategický rámec (Kaplan, Norton, 2007, s. 23)</i> .....	29
<i>Obrázek 6 Pět fází modelu Horváth &amp; Partners pro implementaci Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)</i> .....	30
<i>Obrázek 7 Logo firmy (Interní materiály firmy)</i> .....	37
<i>Obrázek 8 Schéma PESTLE analýzy vybrané společnosti (Vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Obrázek 9 SWOT analýza marketingu podlahových krytin (Vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Obrázek 10 Strategická mapa (Vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Obrázek 11 Organizační schéma vybrané firmy (Interní materiály)</i> .....	87



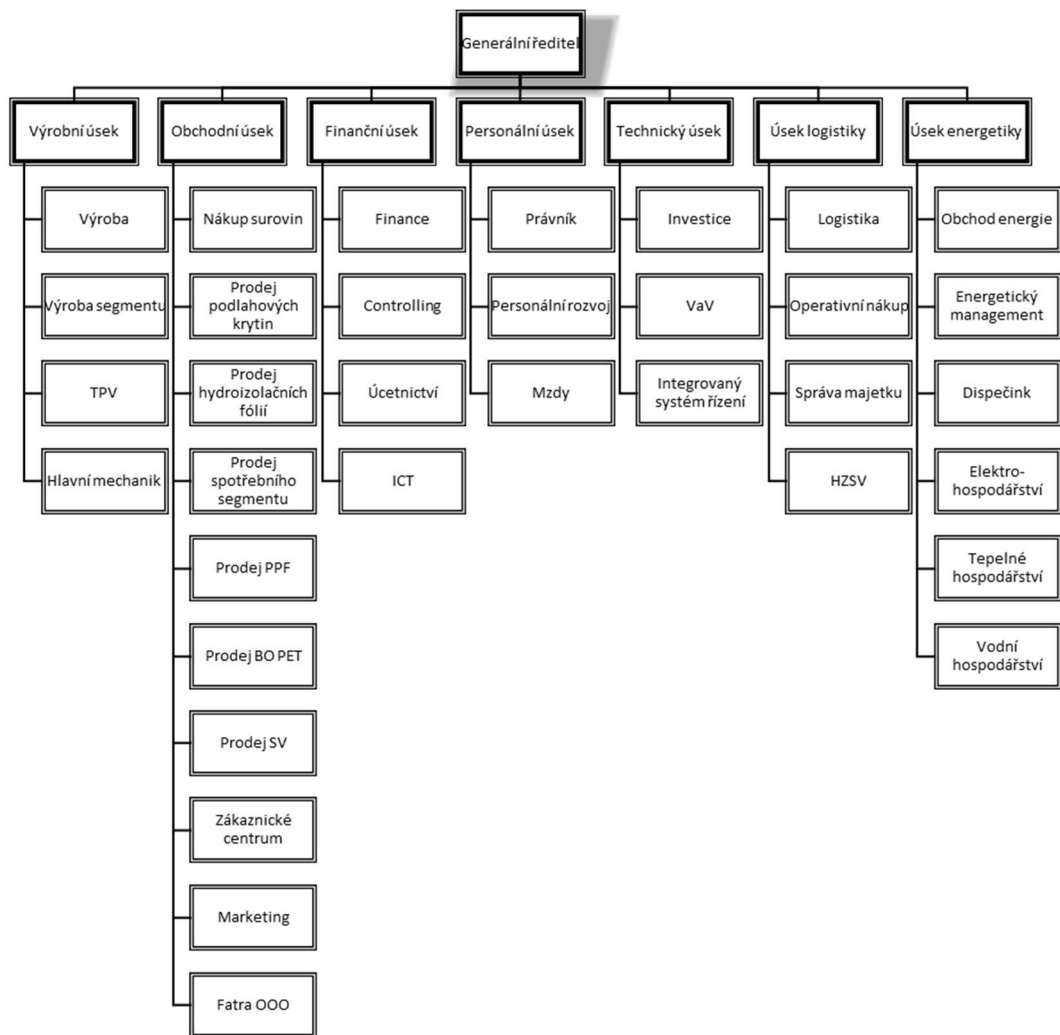
**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vývoj tržeb, prodaného množství a průměrné prodejní ceny segmentu PK v letech 2016-2018 (Vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 2 Vývoj tržeb, prodaného množství a průměrné prodejní ceny segmentu PK na tuzemském trhu v letech 2016-2018 (Vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tabulka 3 Rozpočet marketingového oddělení a podíl segmentu PK v letech 2016-2018 (Vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 4 Podíl online a offline nákladů na rozpočtu marketingu segmentu PK (Vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tabulka 5 Měřítka a hodnoty finanční perspektiv (Vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Tabulka 6 Zákaznická perspektiva (Vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tabulka 7 Perspektiva interních procesů (Vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tabulka 8 Perspektiva učení se a růstu (Vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tabulka 9 Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tabulka 10 Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 11 Strategické akce perspektivy interních procesů</i> .....	73
<i>Tabulka 12 Strategické akce perspektivy učení se a růstu</i> .....	74
<i>Tabulka 13 Časový harmonogram implementace modelu Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tabulka 14 Náklady pro implementaci (Vlastní zpracování)</i> .....	77

## SEZNAM PŘÍLOH

PI Organizační schéma vybrané společnosti

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VYBRANÉ FIRMY



Obrázek 11 Organizační schéma vybrané firmy (Interní materiály)