

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní**

Marketingové řízení v podniku J. Ledvina a spol. – spol. s r. o.

Milan Šmejda

**Bakalářská práce
2011**

Fakulta ekonomicko-správní

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milan ŠMEJDA**

Osobní číslo: **E07253**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Marketingové řízení v podniku J. Ledvina a spol. - spol. s r. o.**

Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

- 1) Úvod
- 2) Marketing a jeho úloha v řízení podniku
- 3) Situační analýza podniku
- 4) Návrh vhodných metod pro řízení marketingu
- 5) Závěr
- 6) Literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) Kašík, M., Havlíček, K. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005
- 2) Kotler, P. Marketing Management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003
- 3) Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004
- 4) Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládat nové trhy. Praha: Management Press, 2000
- 5) Vaculík, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004
- 6) Vaculík, J., a kol. Marketingové řízení. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005
- 7) Veber, J., Srpová, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **11. května 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1. května 2011

.....
Milan Šmejda

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc za jeho odborné vedení, cenné informace a rady při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je na základě vytvořené situační analýzy podniku zhodnotit současnou situaci ve společnosti J. Ledvina a spol.- spol. s r. o. a předložení návrhů na zlepšení situace s ohledem na marketingové řízení v dané společnosti.

Obsahem bakalářské práce je část obsahující popis základních pojmů marketingu a marketingového řízení.

Následující část bakalářské práce se zabývá analýzou podniku J. Ledvina a možnými marketingovými návrhy, které by mohli zlepšit situaci v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingové řízení, marketingové prostředí, marketingová komunikace, situační analýza, marketingová strategie, reklama.

TITLE

Marketing control in J. Ledvina et al .- al. Ltd.

ANNOTATION

The Bachelor thesis is focused on the evaluation of actual situation in J. Ledvina et al .- al. Ltd. and proposals for improving the situation with regard to marketing management in the company.

The content of this work is the part that contains a description of the basic concepts of marketing and marketing management.

The following part of the thesis deals with analysis firm J. Kidney marketing and possible suggestions that could improve the situation in the company.

KEYWORDS

Marketing management, marketing environment, marketing communications, situational analysis, marketing strategy and advertising.

Obsah:

Úvod.....	9
1 Marketing a jeho úloha v řízení podniku.....	10
1.1 Marketing	10
1.2 Marketingové koncepce	10
1.3 Marketingové řízení	12
1.4 Marketingové prostředí	17
1.5 Marketingový výzkum	19
1.6 Marketingový mix	22
2 Situační analýza podniku	28
2.1 Historie podniku	28
2.2 Analýza konkurence	29
2.3 Analýza trhu	31
2.4 Analýza produktu	32
2.5 Dodavatelské vztahy	34
3 Návrh vhodných metod pro řízení marketingu.....	36
3.1 Zlepšení povědomí o firmě a komunikace se zákazníkem	36
3.2 Problém nevyužití výrobní kapacity.....	39
Závěr	41
Literatura	42

Seznamy

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Proces marketingového řízení.....	12
Obrázek 2 Proces strategického plánování podnikatelské jednotky.....	13
Obrázek 3 Životní cyklus výrobku a formy propagace v jednotlivých fázích	27
Obrázek 4 Počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu	30
Obrázek 5 Spotřeba nábytku v ČR v mld. Kč	31
Obrázek 6 On-line formulář pro poptávku	37

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Hlavní segmentační proměnné pro průmyslové trhy	21
Tabulka 2 Počet konkurenčních podniků v roce 2010	29
Tabulka 3 Umístění billboardů na strategických místech	37

Úvod

Téma „Marketingové řízení malého a středního podniku“ jsem si vybral z těchto důvodů. Marketing mě byl na škole vždy blízký, a proto jsem se jím chtěl zabývat v mé bakalářské práci. Zním spoustu malých podniků, které se právě potýkají s problematikou marketingu, a proto jsem oslovil mého kamaráda Ing. Petra Ledvina, který vlastní podnik J. Ledvina a spol.-spol. s r. o. (dále jen Nábytek Ledvina), abych mu pomohl najít nedostatky a připravil vhodné návrhy na zlepšení situace podniku. Jelikož jsem si ke své práci vybral malou firmu, marketingový úsek se právě v této velikostní kategorii firem často podceňuje.

Bakalářská práce je zpracována do kapitol a podkapitol. Práci jsem rozdělil na tři části. První z nich se zabývá vysvětlením základních pojmů, které souvisejí s problematikou marketingu. Čtenář získá na následujících stránkách obraz o marketingu a jeho úlohách při řízení podniku. Seznámí se s důležitými pojmy marketingového řízení, získá povědomí o marketingovém výzkumu a zmíním se o marketingovém mixu, který bude předmětem bližšího zkoumání.

V další části práce se seznámíme s firmou Nábytek Ledvina a její historií. Dozvíme se, co všechno podnik vyrábí, jaký je výrobní program a s čím obchoduje. Vyhodnotíme silné a slabé stránky důležitých konkurentů a poukážeme na stále klesající trend snižování počtu zaměstnanců v oboru. Dále si řekneme něco o trhu, jaká je spotřeba nábytku v České republice, kdo jsou hlavní odběratelé a dodavatelé. V této části jsou odkryty slabé stránky podniku, které je nutné vyřešit.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout vhodné metody pro řízení, kterými se zabývá třetí část. Usoudil jsem, že se podnik musí zaměřit na zlepšení povědomí o firmě a jejich produktech. Zmíním se o nenákladné a vhodné formě komunikace se zákazníkem, která povede ke zvýšení objemu produkce.

1 Marketing a jeho úloha v řízení podniku

1.1 Marketing

O marketingu je napsáno spoustu odborných knih a v každé se můžeme setkat s různou definicí. Podstata však zůstává stejná. Marketing chápeme jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka. Podle Druckera bude vždy existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však prodávání učinit nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka, aby se výrobek či služba prodávala sama. Organizace musí pouze produkt učinit dostupným. Práce marketingu se de facto zaměřuje na řízení poptávky. Marketéři provádějí marketingový výzkum, plánují, realizují a v neposlední řadě kontrolují dosažení vytyčených cílů.

Než přistoupíme k celé problematice marketingu, je nutné znát několik důležitých pojmů, které s marketingem souvisí.

- a) Komodita- označuje vše co si zákazník může koupit, nezáleží, zda kupuje zboží či služby. Komodity jsou nabízeny k prodeji průmyslovým uživatelům nebo spotřebitelům.
- b) Nabídka- celkové množství produkce, které je výrobce ochoten vyrobit a za určitou cenu prodat na trhu.
- c) Poptávka- představuje celkové množství určité komodity, které jsou kupující ochotni za určitou cenu na trhu koupit.
- d) Trh- místo střetu nabídky a poptávky. Zde se realizuje směna plánovaného obchodu. V současné době již nemusí jít přímo o fyzické místo, neboť existuje elektronická komunikace, která nevyžaduje přímý kontakt kupujícího a prodávajícího.

1.2 Marketingové koncepce

Výrobní koncepce

Jedná se o jednu z nejstarších marketingových koncepcí. Spotřebitelé dávají přednost ozkoušeným, dostupným a levným výrobkům. Podnik se zaměřuje na dosahování vysoké výrobní efektivnosti a široké pokrytí trhu. Snižováním nákladů může snižovat cenu a být pro konkurenci nepříjemným soupeřem.

Výrobová koncepce

Zde spotřebitel žádá nejvyšší kvalitu, a pokud ji dostane, nemá důvod výrobek nekoupit. Vedení se snaží ještě více zlepšit kvalitu a dále svoje produkty zdokonalovat. Úskalí této koncepce spočívá v zaslepenosti prodávajícího, jenž je přesvědčený, že jeho výrobek je dokonalý.

Prodejní koncepce

Jedna z nejběžnějších marketingových koncepcí. Cílem je prodat to co nabízíme, nikoliv to, co žádá zákazník. Koncepce je založena na tom, že spotřebitel si sám výrobek nekoupí, ale agresivní prodejní politika výrobce ho k tomu donutí. Výrobce musí důkladně odhadnout potřeby, mít pečlivý marketingový výzkum a vývoj výrobku, dobře stanovenou cenu a také distribuční cesty.

Marketingová koncepce

Je to opak prodejní koncepce. Výrobce se nesnaží najít správné zákazníky ke svým výrobkům, ale chce najít správné výrobky pro své zákazníky. Tato koncepce chce uspokojit potřeby zákazníka prostřednictvím výrobku a celého souboru činností, spojených s jeho vznikem výrobou a distribucí. Na základě uspokojení zákaznických potřeb lze očekávat zisk.

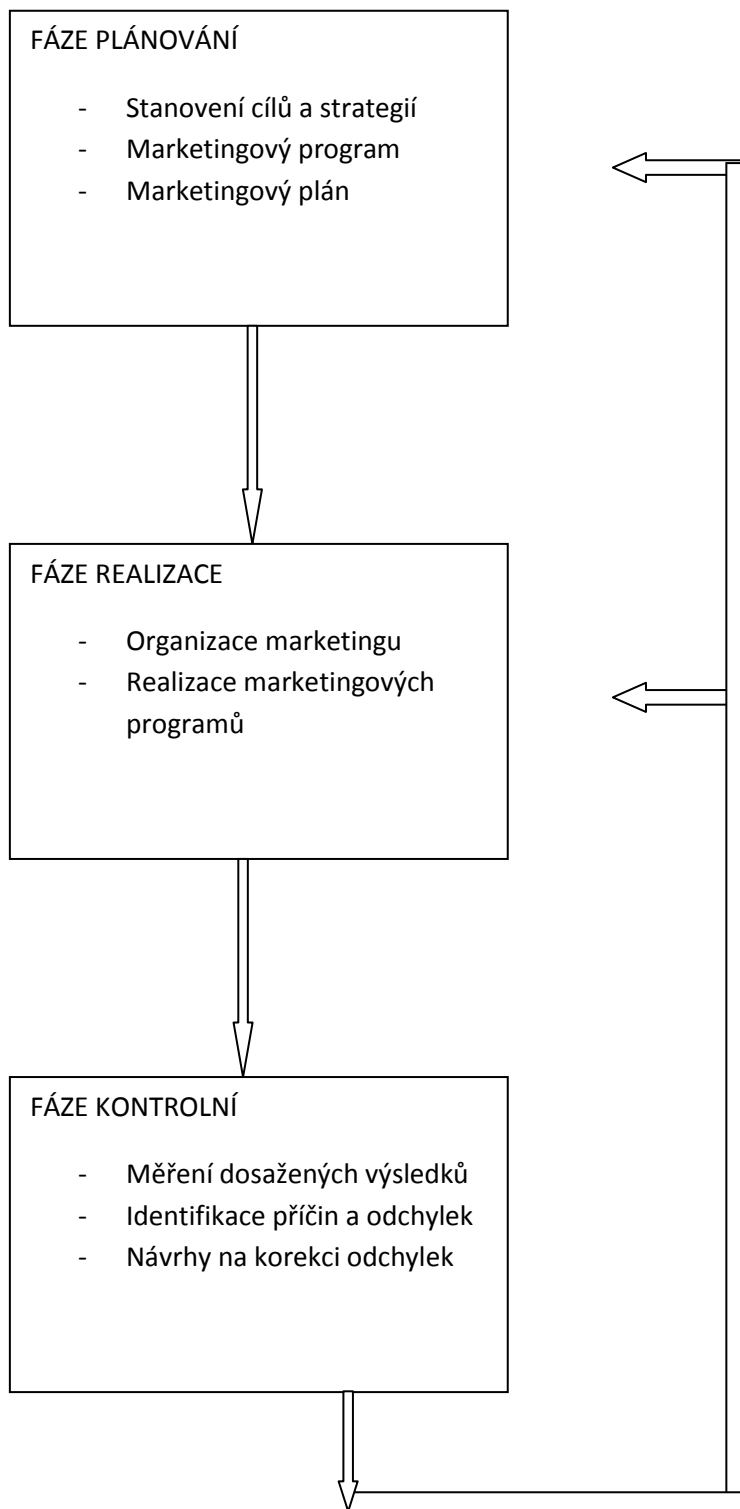
Sociálně-marketingová koncepce

Obdoba marketingové koncepce s tím rozdílem, že se přihlíží na zvýšení společenské odpovědnosti. Snahou je určit potřeby a zájmy cílových trhů, uspokojit zákazníka efektivněji než konkurence s ohledem na zvýšení blahobytu celé společnosti. Jde o skloubení 3 faktorů (podnikový zisk, míra uspokojení spotřebitele, zájem společnosti).¹

¹ VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s.8

1.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení probíhá ve třech fázích, které jsou zobrazeny na obr. č. 1.



Obrázek 1 Proces marketingového řízení

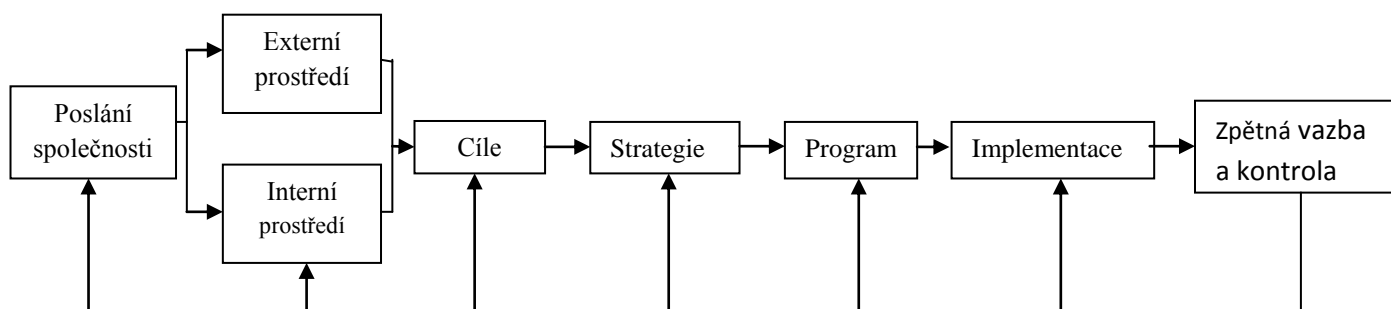
Zdroj: VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s.14

1.3.1 Strategické řízení

Strategické řízení je úzce spjato se strategickým plánováním. Jedná se o proces rozvíjení a udržování souladu mezi cíli a zdroji v organizaci. Situaci popisuje obr. č. 2.

Strategií se označuje:

- Hlavní cíle a cesty k jejich zabezpečení
- Hlavní cesty k zabezpečení stanovených cílů
- Pravidla jednání za různých okolností umožňujících dosáhnout stanovených cílů nebo tyto cíle formulovat
- Program všech možných rozhodnutí a činností za všech možných okolností, které lze v budoucnu předpokládat.



Obrázek 2 Proces strategického plánování podnikatelské jednotky

Zdroj: VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s.15

Vytvoření marketingové strategie je neustálý proces, kde na začátku firma definuje své poslání a specifikuje zaměření na určité cíle. Provede analýzu SWOT. Strategie povede ke komparativní výhodě vůči konkurenci. Podrobné naplánování strategie vede v marketingový program. Předposlední krok spočívá ve skloubení všech částí marketingového systému. V neposlední řadě musí být kontrolovány cíle se strategií a prováděny korekce k dosažení efektivnějšího vývoje firmy.

1.3.2 Marketingový program

Jedná se o akční program, kterým se řídí organizace. Jsou zde integrovány a koordinovány jednotlivé složky marketingového mixu. Marketingový program zahrnuje identifikaci hlavních úkolů, které je nutné splnit při sledování zvolené strategie. Stanovení organizace a odpovědnosti za realizaci a upřesnit časový harmonogram prací. Jednou větou se dá marketingový program shrnout jako: Co se bude dělat, kdy se to bude dělat a kdo to bude dělat.² Po formulování marketingových programů se musí odhadnout, jaké budou jejich náklady. Je nutné zodpovězení si následujících otázek typu:³

- Vyplatí se účast na určité obchodní výstavě?
- Zaplatí se účast v jistém tendru?
- Přispěje něčím přijetí dalších prodejních zástupců?

1.3.3 Marketingový plán

Jedná se o psaný dokument, který shrnuje vše co se marketér dozvěděl o trhu, a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých cílů. Obsahuje návody k marketingovým programům a rozpočty na plánované období. Marketingové plány se zaměřují hlavně na produkt a trh. Je to hlavní nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Postupně se zde rozpracovávají následující oblasti:

- jaké jsou hlavní kroky v marketingovém procesu,
- hlavní obsah marketingového plánu,
- nástroje a podíl jak se projevuje úsilí vzhledem k prodeji a zisku společnosti.

Plány se také nazývají byznys plán nebo bitevní plán. Sestavují se obvykle na 1 rok a rozsah je přibližně 5 – 50 stran (podle velikosti organizace).

Obsah marketingového plánu

- a) Stručné shrnutí a obsah- souhrn hlavních cílů a doporučení. Z této části dokáže vedení organizace ve zkratce pochopit, o co v plánu jde, co bude následovat a různé důležité detaily, které plán dotvářejí.
- b) Situační analýza- je zde definován trh, na kterém působíme, jakým tempem roste, či které trendy trh ovlivňují. Jsou zde zahrnuty informace o tržbách a nákladech, dále o

² VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s.28

³ KOTLER, P. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 96

konkurenci a v neposlední řadě rozbor makroprostředí. Veškeré údaje by měly vyústit ve SWOT analýzu, kde určíme silné a slabé stránky a příležitosti s hrozbami.

- c) Marketingová strategie- manažeři definují poslání společnosti, marketingové aktivity a finanční cíle.
- d) Finanční plánování- Jde o prognózy obratu, výdajů a analýzu ziskovosti. Znázorňuje se zde objem měsíčních tržeb a předpokládané výdaje na marketing. Analýza ziskovosti nám řekne, kolik musíme prodat kusů, aby fixní výdaje a průměrné náklady na výrobek byly vyvážené.
- e) Kontrola a plnění- poslední část marketingového plánu. Monitoruje se, jak se plán plní a zda nevyžaduje dílčí úpravy.

Kritéria a cíle marketingového plánu

Cíle můžeme mít finanční, které se zaměřují na míru návratnosti investic a zisk nebo marketingové cíle, které vycházejí z finančních cílů a určují objem produkce pro dosažení finančních cílů. Při tvorbě marketingového plánu, by měly být podle Kotlera splněny následující kritéria:⁴

- 1) Je plán dostatečně jednoduchý?
- 2) Je plán dostatečně specifický?
- 3) Je plán dostatečně realistický?
- 4) Je plán kompletní?

1.3.4 Organizace marketingu

Aby byla marketingová strategie úspěšná, nelze očekávat výsledky bez ostatního zabezpečení. Nejdůležitější činitelé jsou:

- 1) Lidé
- 2) Pracovní klima
- 3) Informovanost
- 4) Organizovanost a pořádek

Marketing je jedním z organizačních článků ve firmě. Pokud organizace dělá strategická rozhodnutí, určitě nesmí opomenout konzultaci s marketingovým oddělením. Správné

⁴ Kotler, P. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 98

fungování znamená pochopení a vymezení marketingové odpovědnosti. Marketing musí vytvářet ucelený informační systém, který zahrnuje data o výrobcích, konkurenci, zákaznících, cenách, tržních segmentech a další. Tento systém tvoří celá organizace a každá její složka do něj nějakým způsobem přispívá.

1.3.5 Implementace marketingu⁵

Jde o proces, kde se marketingové plány přetvářejí v realizování činnosti tak, aby se dosáhlo plánovaných cílů, které si podnik stanovil. Řeší se zde otázky kdo, kdy a jak realizaci zabezpečí. Aby byla realizace marketingového programu úspěšná, musí platit:

- Rozpoznat a diagnostikovat problém,
- Vyhodnotit řídicí úroveň, kde se problém vyskytuje,
- Realizovat plány,
- Vyhodnotit výsledky realizace.

1.3.6 Marketingová kontrola

Marketingová kontrola patří k základním funkcím marketingového řízení. Realizace marketingového programu nejde vždy podle plánu, proto musí být všechny činnosti monitorovány a kontrolovány.

Členění marketingové kontroly

- 1) Kontrola ročního plánu- nejprve zjistíme, jak byly stanovené cíle plněny a pak sledujeme, čeho jsme dosáhli na trhu. Dále provedeme analýzu příčin odchylek a jako poslední krok navrhne opatření k překonání rozdílů mezi skutečností a cíli.

Nástroje ke kontrole:

- Analýza prodeje,
- Analýza podílu na trhu,
- Analýza marketingových výdajů ve vztahu k prodeji,
- Finanční analýza,
- Analýza spokojenosti zákazníků.

- 2) Kontrola rentability
- 3) Kontrola efektivnosti
- 4) Kontrola strategie

⁵ VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 32

1.4 Marketingové prostředí

Každý podnik se vyskytuje v určitém prostředí, které jej ovlivňuje. Na organizaci působí jak vnější prostředí, tak vnitřní prostředí. Neustálé změny a různé faktory přinášejí velká překvapení, se kterými se musí vyrovnat. Vnitřní prostředí nazýváme mikroprostředí, které organizaci obklopuje bezprostředně a proti tomu vnější prostředí, jinak makroprostředí, které tvoří širší okolí a na mikroprostředí působí jako celek.

1.4.1 Mikroprostředí

- a) Zákazníci- zákazník je klíčový prvek, a proto mu podnik musí věnovat čas, aby mohl zákazníka dostatečně poznat a určit jaké skupině zákazníků se věnovat. Podnik se může zaměřit na různé trhy (trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, vláda, mezinárodní trhy), kde pomocí marketingového výzkumu zjišťuje odlišnosti v potřebách pro jednotlivé zákazníky.
- b) Dodavatelé- důležitý článek podniku, protože bez kvalitního a včasného zásobování nemůže vyrábět podle plánu či poskytovat smlouvené služby. Marketingový management sleduje situaci dodavatelů (průzkum dodavatelů, vhodný výběr pomocí vícekritériálního rozhodování a včas reagovat na nežádoucí jevy).
- c) Marketingový zprostředkovatelé- ne všechny činnosti může podnik zajistit sám. Jde například o fyzickou distribuci zboží, agentury marketingových služeb, personální agentury či finanční zprostředkovatelé. Většinou je tento způsob levnější a podnik se může zaměřit pouze na svou hlavní činnost.
- d) Konkurenti- na první pohled se zdá, že nejsou důležitý článek. Opak je pravdou. Podnik musí uspokojit potřeby svých zákazníků lépe než konkurence. Proto musí svou konkurenci bedlivě sledovat a snažit se odlišit své produkty. Podnik zde musí rozhodnout o své strategii, protože nový produkt představuje větší riziko než pouhé zdokonalení, ale případně větší zisk. Snižování nákladů a cen může vyvolat u zákazníků pocit nekvalitního zboží.
- e) Veřejnost- zde si můžeme přestavit několik různých skupin. Jde o finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občané nebo i pracovníci ve firmě. Každá skupina má jiný zájem a vliv na činnost firmy, případně dosahování jejích cílů.

1.4.2 Makroprostředí

- a) Demografické prostředí- pro marketing to je nejvýznamnější oblast, protože lidé utvářejí trhy. Demografické trendy má každý stát specifické. Podnik musí sledovat růst populace, protože pokud roste, tak roste i spotřeba, a proto mohou utvářet nové trhy, které budou koupěschopné. Členění může být podle věku, pohlaví, vzdělání, životního stylu, atd. Proto se marketing nezaměřuje již na průměrného občana, ale na určitou cílovou skupinu, kterou chce oslovit.
- b) Ekonomické prostředí- faktor, který ovlivňuje kupní sílu. Podle úrovně a struktury příjmu můžeme rozlišovat:
 - Existenční ekonomiku,
 - Ekonomiku zaměřenou na těžbu a export,
 - Rozvojová ekonomika,
 - Průmyslová ekonomika.

Příjem závisí na struktuře průmyslu a politickém systému. Podnik musí sledovat vývoj příjmů, životních nákladů, úrokových sazeb a struktury úroků, aby lépe pochopil možnosti a potřeby zákazníků, kteří požadují finančně náročnější výrobky, kde je vysoká pružnost poptávky.

- c) Přírodní prostředí- jde především o přírodní zdroje, které podnik využívá jako vstupy. Protože přírodních zdrojů ubývá, rostou jejich pořizovací náklady, zvyšuje se hladina znečištění našeho prostředí a stále se měnící legislativa, nemůže tento faktor podnik zanedbávat. Pro podnik tvoří potenciální hrozby, ale také nové příležitosti, protože může pracovat na novém vývoji, který nástrahy překoná.
- d) Technologické prostředí- nejdůležitější složka makroprostředí. Nové technologie totiž nahrazují ty staré, což vede k vyšší míře uspokojení potřeb, podnikatelské aktivitě a novým investicím. Pokud podnik zanedbává výzkum a vývoj, vytváří si konkurenční výhodu, vstupuje na nové trhy či zlepšuje postavení firmy. Trendem je zrychlující se tempo technických a technologických změn, změna ve výdajích na firmu a regulační zásahy státu.
- e) Politické a legislativní prostředí- stát se snaží chránit podniky navzájem před nekalou konkurencí a také spotřebitele na straně druhé. Legislativa se neustále zvyšuje, aby se zabránilo falšování výrobků, lživé reklamě, atd. Podniky chrání protimonopolní zákonodárství.

- f) Sociální a kulturní prostředí- společnost utváří světový názor na všechno okolo nás. Je důležité, aby si organizace získala důvěru lidí. Toho může dosáhnout veřejně-prospěšnými aktivitami, aby zvýšila pozitivní image podniku.⁶

1.5 Marketingový výzkum

Definice říká, že marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro určitou činnost v podniku. Výzkum trhu zkoumá rozsah, umístění a charakteristiku trhu. Výzkum výrobku se zaměřuje na spotřebitele, jaké jsou jeho potřeby a co od nového výrobku očekává. Výzkum propagace se snaží vybrat nejvhodnější formu propagace prostřednictvím médií.

1.5.1 Fáze výzkumu trhu

- 1) Definování problému a vymezení cílů- cílem je vrhnout světlo na skutečnou povahu problému a navrhnout možná řešení nebo nové nápady. Výzkum může být deskriptivní (zjišťujeme konkrétní veličiny) nebo kauzální (hledá se vztah mezi příčinou a následkem).
- 2) Tvorba výzkumného plánu- manažer musí odhadnout výši zisku a podle toho se stanoví rozpočet na výzkum. Musí rozhodnout o zdrojích dat (sekundární x primární), výzkumných přístupech (pozorování, focus groups, dotazování, data o chování zákazníků), nástrojích (dotazníky, kvalitativní metriky, mechanická zařízení), souborech respondentů (koho se budeme dotazovat, velikost souboru, jak vybírat respondenty) a kontaktních metodách (dotazník, interview po telefonu i osobně, on-line interview).
- 3) Shromažďování informací- nejnákladnější fáze marketingového výzkumu a také nejvíce náchylná k chybám. Vyskytují se úskalí, že respondenti nebudou doma, někteří spolupráci na výzkumu odmítnou nebo budou dotazovatelé nepoctiví a předpokládají. Proto je velmi důležité získat správné respondenty.
- 4) Analýza informací- výzkumník utřídí data a zjistí četnosti odpovědí. Spočítá průměry a hodnoty rozptylu u důležitých veličin a použije statistické metody nebo modely rozhodování ke zjištění dalších skutečností.
- 5) Presentace závěrů- předložení toho, co výzkumník zjistil při analýze dat. Závěry musí být vztaheny k marketingovým rozhodnutím, o kterých bude vedení rozhodovat.

⁶ VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 37

- 6) Rozhodování- tato fáze není na výzkumu, ale pouze na vedení podniku. Vedení se může přiklonit k závěrům výzkumu a realizovat projekt nebo zamítnout a ubírat se jiným směrem. Velké podniky k důležitým rozhodnutím využívají systém na podporu marketingového rozhodování.⁷

1.5.2 Segmentace trhu

Většina firem zjišťuje, že nemůže získat všechny zákazníky na trhu, nebo alespoň ne jedním způsobem. Zákazníků je mnoho a podle svých potřeb a nákupních zvyklostí tvoří skupiny. Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním.

Upouští se od masové reklamy a spíše se podniky snaží rozčlenit a cíleně zaměřit na zákazníka. Cílený marketing spojený se segmentací trhu pomáhá prodávajícímu lépe rozpoznat tržní příležitosti. Podniky upravují ceny distribuční sítě a reklamu, aby zasáhli cílový trh nejefektivněji.⁸

Fáze segmentace trhu:

- 1) Dotazování
- 2) Analyzování
- 3) Profilování

Segmentace spotřebitelských trhů se provádí buď podle charakteristik zákazníků, nebo podle reakcí zákazníků na určitý výrobek. Proto můžeme rozlišovat několik typů segmentů:

Demografická segmentace- jedno z nejčasněji používaných kritérií, protože demografické proměnné lze snáze verifikovat. Faktory, které demografii ovlivňují, jsou především věk, pohlaví a příjem.

Psychografická segmentace- zákazníky lze rozdělit podle sociálních tříd. Můžeme sem zahrnout i životní styl, či osobnost, protože každý má jiné preference, které se snaží podnik odhalit a uspokojit.

Geografická segmentace- trh můžeme rozčlenit podle příslušných geografických jednotek (stát, okres, město, čtvrť).

⁷ KOTLER, P. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 142

⁸ KOTLER, ARMSTRONG. Marketing. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 325

Behaviorální segmentace- zákazníky rozdělujeme podle svých znalostí výrobku, postoje k němu, jeho používání nebo reakce na výrobek. Behaviorální proměnné (příležitosti, uživatelský status, míra používání, stadium připravenosti kupujícího, věrnostní status) jsou nejlepšími startovními body k vytvoření tržních segmentů.

Segmentace průmyslových trhů má stejné proměnné jako spotřebitelský trh, ale ještě je nutné zapojit další proměnné. V následující tabulce jsou uvedena kritéria při segmentaci na B2B trzích, přičemž nejdůležitější jsou: demografické proměnné, dále provozní proměnné a nakonec osobní charakteristiky.

Tabulka 1 Hlavní segmentační proměnné pro průmyslové trhy

demografická	Otázka
Odvětví	Která odvětví bychom měli obsluhovat?
Velikost společnosti	Jak velké společnosti bychom měli obsluhovat?
Lokalita	Které geografické oblasti bychom měli obsluhovat?
Provozní proměnné	
Technologie	Na které zákaznické technologie bychom se měli zaměřit?
Uživatel/neuživatel	Měli bychom obsluhovat silné, střední, občasné uživatele nebo neuživatele?
Potřeby zákazníků	Měli bychom sloužit zákazníkům, kteří potřebují málo nebo hodně služeb?
Nákupní přístupy	
Organizace nákupu	Měli bychom se zaměřit na firmy s centralizovanou nebo decentralizovanou organizací nákupu?
Struktura moci	Měli bychom obsluhovat společnost, v níž dominují technici nebo finanční oddělení?
Povaha vztahů	Měli bychom obsluhovat společnosti, s nimiž máme silné vztahy?
Obecné nákupní postupy	měli bychom obsluhovat společnosti preferující leasing, služby, nákupy ucelených systémů?
Nákupní kritéria	Měli bychom obsluhovat společnosti, kterým záleží především na kvalitě a úrovni služeb?
Situační faktory	
Naléhavost	Měli bychom obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé a okamžité dodávky?
Specifické použití	Měli bychom se zaměřit na určité způsoby použití našeho výrobku na veškeré jeho aplikace?
Velikost objednávky	Velké nebo malé objednávky?
Osobní vlastnosti	
Podobnost	Měli bychom obsluhovat společnosti, jejichž lidé a hodnoty jsou podobné?
Postoj k riziku	Měli bychom obsluhovat zákazníky, kteří riziko přijímají nebo se mu vyhýbají?
Věrnost	Měli bychom obsluhovat společnosti, které prokazují vysokou věrnost svým dodavatelům?

Zdroj: KOTLER, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 298

Targeting trhu

Po identifikaci tržních segmentů, se musí podnik rozhodnout na kolik z nich a jaké se zaměřit (targeting). Firma si vybírá z pěti možných přístupů k cílovému trhu:

- 1) Koncentrace na jediný segment- výhodou je znalost potřeb segmentu trhu a úspory při distribuci a propagaci. Úskalí spočívají v určení špatného segmentu.
- 2) Selektivní specializace- zaměření na více objektivně atraktivních a vhodných segmentů. Mezi samotnými segmenty nemusí být jakákoliv spojitost.
- 3) Výrobová specializace- určitý výrobek bude prodáván na rozdílných tržních segmentech. Riziko spočívá v tom, že tento výrobek může být nahrazen novou technologií.
- 4) Tržní specializace- uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků. Problém je, že nevíme, zda tento segment zákazníků bude mít prostředky na nákup nebo jestli se skupina významně nezmenší.
- 5) Plné pokrytí trhu- velké firmy se snaží uspokojit všechny zákazníky na daném trhu.⁹

1.6 Marketingový mix

Jedná se o soubor faktorů, které musí vedení podniku sladit v takové míře dobře, aby předčil konkurenci. Pro výrobní podnik jsou důležité Product (výrobek), Price (cena), Place (místo prodeje), Promotion (propagace), tzv. 4P. Některá odvětví a nová pojetí marketingu dále přidávají Politics (politicko-společenská rozhodnutí), Public opinion (veřejnost), People (člověk). Naproti našim 4P musí podnik zkoumat 4C, což je zákaznický marketingový mix. Jde o tytéž faktory, ale zkoumají vztah zákazníka a vnímání hodnoty produktu.

1.6.1 Výrobek

Žijeme v 21. století, kde není problém výrobek sehnat a koupit, protože konkurence je široká a nabídka převyšuje poptávku. Proto není výrobek sám o sobě dobře prodejný. Na kupujícího působí mnoho aspektů jako značka, provedení, barva, záruka, design, poskytnuté

⁹ KOTLER, P. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 286

služby, atd. a nesmíme je proto podceňovat. Jsou to věci, které nám výrobek pomohou lépe prodat.

Produkt tvoří 3 vrstvy, které obsahují skupiny určitých vlastností. Společně pak tvoří komplexní výrobek.

1. *vrstva*- jádro výrobku, jde o souhrn fyzikálních a chemických charakteristik, které jsou měřitelné.

2. *vrstva*- služby, které mohou prodeji předcházet, doprovázet ho nebo jsou poskytovány během užívání.

3. *vrstva*- image, jaké povědomí mají zákazníci o firmě či značce.

Produkt lze také chápat z hlediska vnímání výrobku. Podnik musí odhalit pohled spotřebitele na výrobek. Stejný výrobek může přinést různým spotřebitelům odlišný užitek. Marketér musí rozpoznat tyto odlišnosti a zohlednit je při tvorbě reklamy a působení na zákazníka.

Podnik se zákazníkovi musí také přizpůsobit a provede to tak, že bude vyrábět různé varianty, například základní model a nadstandardní model, aby uspokojil co nejvíce klientů. Design je také klíčovým prvkem produktu, neboť nám pomůže zvýšit funkčnost, zlepšit užité vlastnosti. Pomocí designu dokážeme s výrobkem intuitivně zacházet a nepotřebujeme návody.

Další součástí výrobku je značka a obal. Značka jasně odlišuje produkty od konkurence. V současnosti je trend pojmenovávat produkty, aby byly jedinečné, a složité produkty se dostanou díky jedinečnému jménu do povědomí. Obal musí být navržen tak, aby upoutal pozornost zákazníka, ochránil výrobek, charakterizoval výrobek, poskytnul návod k použití či pomohl při prodeji.¹⁰

1.6.2 Cena

Všechny prvky marketingového mixu produkují náklady, pouze cena nám generuje určitý příjem. Nelze se ale zaměřit pouze na cenu. Podnik musí stanovit takovou cenovou

¹⁰ VACULÍK, J., a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 147

politiku, která bude reflektovat tržní pozici výrobku a diferencuje své výrobky pro různé tržní segmenty. Cena by měla vyjadřovat hodnotu, kterou zákazník od výrobku očekává. Stanovení ceny sestává z následujících 6 kroků:

1) Stanovení cílů

Přežití- ceny pokrývají variabilní náklady a některé fixní. Jde o krátkodobý cíl, postupně se firma snaží přidat hodnotu výrobku.

Maximální současný zisk- podnik musí odhadnout poptávku a náklady a určí cenu, která bude vyšší a povede maximálnímu současnému zisku.

Maximální tržní podíl- tato strategie předpokládá, že vyšší objem tržeb povede k nižším nákladům na jednotku a vyššímu dlouhodobému zisku. Cena se stanoví nižší než konkurence.

Maximální sbírání smetany z trhu- stanovení spíše vyšší ceny, kdy si výrobky kupují zainteresovaní, a postupem času ceny snižujeme. Strategie předpokládá velký počet zákazníků, vyšší výrobní náklady a vysoká cena zvyšuje prestiž značky.

Vedoucí postavení v kvalitě produktů- důraz kladen na kvalitu, služby na vysoké úrovni, ale zároveň cena není tak vysoká, aby byla nedostupná. Marketingové oddělení musí z výrobků udělat exkluzivní a skvělé kousky.

2) Zjištění poptávky

Podnik musí rozlišovat nepružnou a pružnou poptávku. Obvykle platí: čím vyšší cena, tím nižší poptávka. Ovšem některé druhy zboží vyžadují cenu vyšší, protože spotřebitel má pocit lepšího výrobku. Poptávka marketérovi udává cenový strop, který by neměl přesáhnout.

3) Odhadnutí nákladů

Náklady naopak určují spodní hranici. Cena musí pokrýt náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku, včetně přiměřeného zisku. Náklady se musí sledovat již při vývoji

výrobku, aby se případně předešlo ztrátám, které by mohlo způsobit překročení cílových nákladů a tudíž nedosahování cílového zisku.

4) Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů

Podnik musí znát cenu konkurenta a prvky, které cenu tvoří. Pokud konkurent neposkytuje vše co daný podnik, tak cenu může navýšit v rozmezí spodní hranice a cenového stropu.

5) Výběr metody stanovení ceny

Minimální cenu určují náklady. Ceny konkurence podniku poskytuje orientační bod. Jedinečné vlastnosti produktu udávají cenový strop. Několik způsobů stanovení ceny:

- Tvorba cen přírůžkou k nákladům,
- Tvorba cen cílovou návratností,
- Tvorba cen podle vnímané hodnoty,
- Tvorba cen podle hodnoty,
- Tvorba cen podle běžné ceny,
- Tvorba cen aukcí.

6) Volba konečné ceny

Konečnou cenu stanoví podnik podle dalších ovlivňujících faktorů, které musí zohlednit. Cena není v tržní nabídce tak důležitá jako kvalita, zákaznická podpora nebo včasná dodávka.¹¹

1.6.3 Místo prodeje

Jedná se o to, jak dostat výrobek k zákazníkovi. Distribuce zahrnuje procesy fyzického přemístění, změny vlastnických vztahů a doprovodné činnosti. Tyto činnosti tvoří distribuční síť, kterou provozuje výrobce nebo další organizace.

¹¹ KOTLER, P. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 475

Typy distribučních cest:

- 1) Přímé- Výrobek jde přímo od výrobce ke spotřebiteli.
- 2) Nepřímé- Výrobek se dostává ke spotřebiteli přes nějaký distribuční článek (maloobchod, velkoobchod, zprostředkovatel), který může být pouze jeden, ale i více článků, aby podnik mohl rozšířit přístup k tržním segmentům, zvýšit podíl na trhu a snížit distribuční náklady. Více článků přináší řadu konfliktů a podnik je musí důkladně sledovat a případně okamžitě řešit.¹²

1.6.4 Komunikace

Je hezké, když podnik dokáže vyrábět kvalitní výrobky, ale pokud se o nich zákazník nedoví, tak podnik nemůže generovat žádné výnosy a žádný zisk. Proto je nutné v podniku správně určit komunikační strategii, která nám výrobek pomůže prodat. Podle Kotlera je komunikační mix tvořen:

- a) Reklamou- tisk, televize, letáky, filmy, brožury, billboardy, obal,...
- b) Podporou prodeje- soutěže, kupony, slevy, veletrhy, výstavy, vzorky, věrnostní programy,...
- c) Událostmi a zážitky- zábava, pouliční aktivity, exkurze po továrně, festivaly,...
- d) Public relations a publicitou- semináře, projevy, lobování, časopis společnosti, charita, výroční zprávy,...
- e) Osobním prodejem- prezentace, schůzky, obchodní veletrhy,...
- f) Direct marketingem- katalogy, e-maily, telemarketing, zaslání pošty, elektronické nakupování, faxy,...

Dalo by se říct, že některé složky jsou nutné k úspěchu na trhu, ale některé může podnik opomenout. Záleží na mnoha dalších faktorech, jako je například odvětví, kde se podnik pohybuje či výše obratu firmy. Co by podnik opomenout neměl, je určit, jak bude financovat komunikační mix:

- 1) **Metoda přijatelného rozpočtu-** určí se výše podle toho, co si firma může dovolit. Komunikaci nepovažuje jako investici, která by zvýšila objem prodeje.
- 2) **Metoda procenta z obratu-** počítá se buď z procenta obratu, nebo prodejní ceny. Výdaje na komunikaci se liší podle korelace obratu. Podnik může sledovat vztah mezi náklady na

¹² BLAŽKOVÁ, MARTINA, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Grada, str. 123

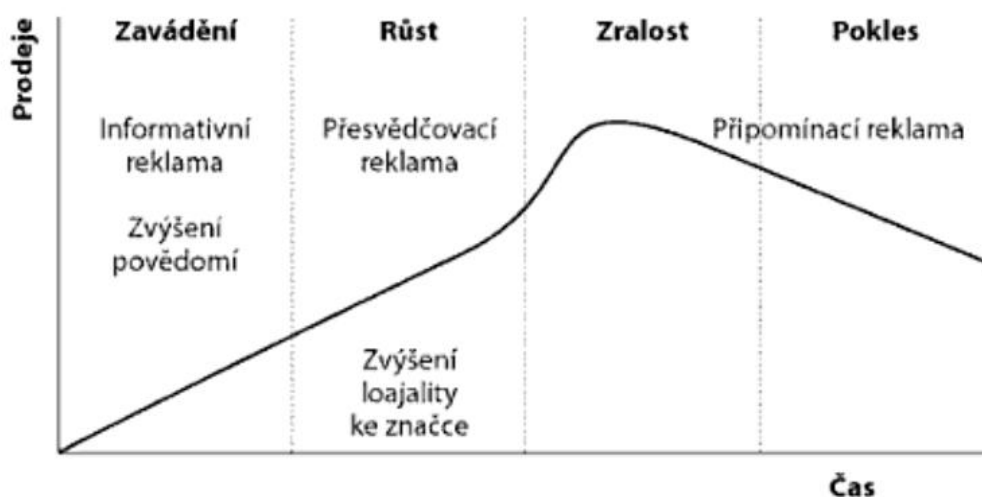
komunikaci, prodejní cenou a ziskem na jednotku. Bohužel tato metoda nezohledňuje výši rozpočtu vůči danému výrobku a teritoriu.

- 3) **Metoda shody s konkurencí-** společnosti se domnívají, že výdaje u konkurence představují optimální náklady na komunikaci v daném odvětví a zabraňuje to konkurenčním válkám. Ani tato metoda není nejlepší, protože konkurence bude vždy a budeme se snažit být lepší než oni!
- 4) **Metoda cíle a jeho dosažení-** marketér vytváří komunikační rozpočty pomocí specifických cílů, určení úkolů, jak tyto cíle naplnit a odhadnout potřebnou výši nákladů.

13

Propagace podle životního cyklu výrobku

V jednotlivých fázích životního cyklu se i podpora prodeje musí lišit, jak nám ukazuje obrázek č. 3. Ve fázi zavádění musí jít o intenzivní a masivní reklamu. Účinné jsou především televize, rozhlas, časopisy. Ve fázi růstu se podnik musí zaměřit na propagaci značky a loajalitu k zákazníkům. V další části je již spousta konkurentů, a proto hledáme výhody a odlišnosti, které oni nenabízí.



Obrázek 3 Životní cyklus výrobku a formy propagace v jednotlivých fázích

Zdroj: BLAŽKOVÁ, MARTINA, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Grada, str. 157

¹³ KOTLER, P. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 592

2 Situační analýza podniku

2.1 Historie podniku

Pro zhodnocení marketingového řízení v praktickém příkladu jsem si vybral podnik J. Ledvina a spol.- spol. s r. o. (dále jen Nábytek Ledvina). Jde o malý podnik, který byl založen v roce 1928, a tudíž se řadí k tradičním výrobcům dřevěného nábytku. Firmu založil Josef Ledvina v Kostelci nad Orlicí. V současné době obsluhují 2 provozovny přímo v centru města.

Hlavní provoz se nachází na pravém břehu řeky Orlice, kde probíhá hlavní výroba. Druhá provozovna je na soutoku Orlice a náhonu k vodní elektrárně. Jelikož je tato část podniku z obou stran obklopena vodou, nazývá se Ostrov. Na Ostrově jsou převážně sklady přijatého materiálu (většinou lamino desky), který zde projde hrubým nářezem a následně putuje do hlavního závodu. Dále se tu také nachází lakovna, sušárna a příslušné sklady s barvami a laky. V hlavním závodu se předřezané desky formátují na čistý rozměr, následuje olepení hran a deska postupuje do obráběcího centra, kde se desky vrtají, drážkují či frézují. Tento polotovar se jen očistí a většina dílců se umísťuje na palety a balí se do ochranné folie. Takto připravené součástky pokračují přímo k zákazníkovi, kde je vyškolení pracovníci zkompletují do hotových výrobků. Expedice v podniku zaujímá pouze malý prostor, protože jak již bylo řečeno, většinu produkce (80 %) kompletuje sám podnik a pouhých 20 % produkce se balí do krabic a putuje ke konečnému zákazníkovi, který si dle návodu nábytek složí sám.

Podnik zaměstnává 20 zaměstnanců, kteří převážně pracují ve výrobě. Na dílně organizuje práci mistr, který přijímá zakázky přímo od majitele. Administrativní pozice jsou dvě, a to účetní, která se stará o běžnou firemní agendu a sám majitel firmy, který sjednává, vyměřuje a navrhuje zakázky.

V poslední době se firma potýká s několika problémy, které je nutno řešit. Prvním problémem je snižující se poptávka po nábytku, což zapříčinila ekonomická krize. Lidé nemají dostatek finančních prostředků, firmy neinvestují do nového vybavení, a proto spotřeba nábytku stále klesá. Druhý problém nastává při vnímání hodnoty značky podniku. Protože se jedná o malý podnik, tak své výrobky téměř žádným způsobem nepropaguje. Na vnější prostředí nijak zásadně nereaguje a při nových zakázkách spoléhá na dobré reference

svých klientů. Posledním problémem je nadbytečná kapacita podniku, která souvisí s klesající poptávkou.

2.2 Analýza konkurence

Pokud chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře znát, kdo vlastně jsou její konkurenti. Jelikož se podnik zabývá dřevozpracujícím průmyslem, který má své tradiční místo v České republice, je velmi obtížné konkurovat velkým podnikům. Například firma Hon, a. s., která vyrábí nábytek Hobis, jen v Pardubickém kraji spolupracuje s 5 obchodními zástupci. Jako přímou konkurenci můžeme charakterizovat tabulkou č. 2.

Tabulka 2 Počet konkurenčních podniků v roce 2010

Počet zaměstnanců	Počet podniků
Nad 100	4
50 – 100	5
15 – 50	29

Zdroj: vlastní šetření

Nejedná se o konkurenci působící na celém trhu v ČR, ale o konkurenci, se kterou se podnik nejčastěji střetává u zakázek s výběrovým řízením.

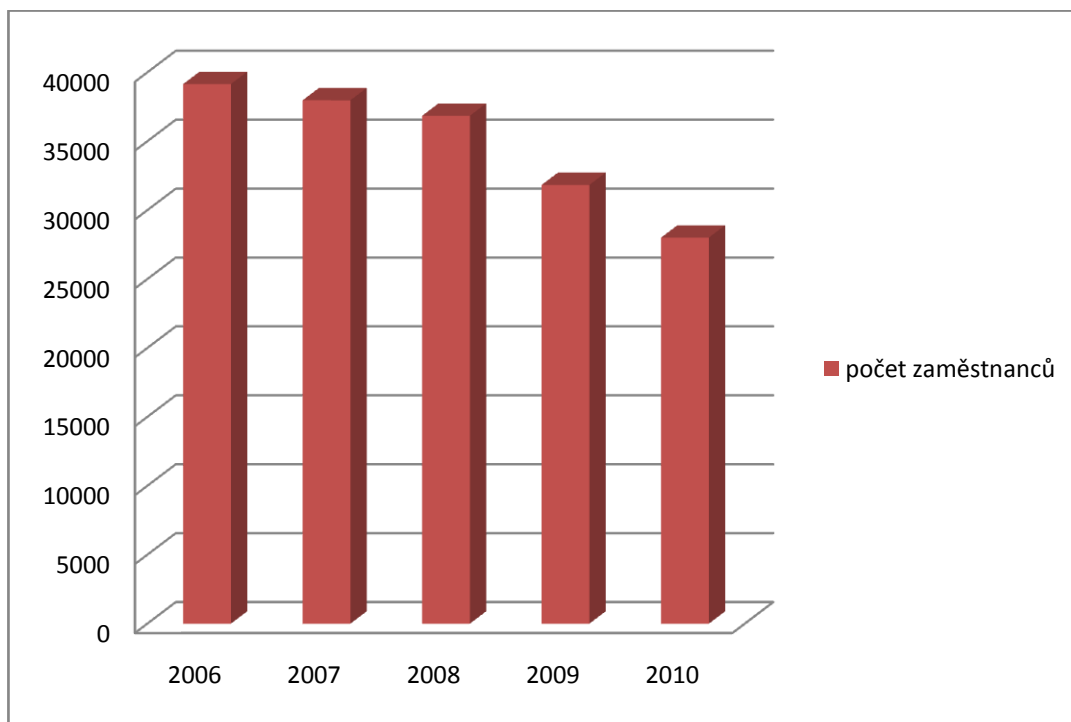
Silné stránky konkurentů jsou zřejmé. Pokud se jedná o všechny podniky nad 50 zaměstnanců, které mají silnou technickou a technologickou výhodu v tom, že zvyšují svoji produktivitu práce zaváděním náročných zařízení, např. ve výrobě využívají CNC stroje, nářezová centra a další moderní technologie. Další nespornou výhodou je často vícesměnný provoz, který dokáže rychleji zaplatit úvěry za pořízené vybavení a umožní další rozvoj firmy.

Ke slabým stránkám konkurentů patří lokalita. Největší soustředění výrobních závodů je v jihomoravském, zlínském, moravskoslezském kraji a kraji Vysočina. Podnik Nábytek Ledvina sídlí v oblasti s nejnižšími mzdami v Královéhradeckém kraji, což můžeme považovat za konkurenční výhodu díky ušetřeným mzdám. Pouze 5 výrobních podniků se zabývá jak výrobou nábytku z lamino desek, tak i výrobou nábytku dýhovaného, který je

náročnější na zpracování v předvýrobních fázích. Jako další problém je trvale klesající počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu.

Lidé často odcházejí do lépe placených oborů a ubývá potřeba nekvalifikovaných pracovníků. Na obrázku č. 4 je vidět, jak klesá počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu. Úbytek je dán 3 hlavními faktory:

- Snižování počtu zaměstnanců v důsledku používání moderních technologií
- Fluktuace zaměstnanců do jiných oborů
- Snižování objemu výroby, zapříčiněné ekonomickou krizí



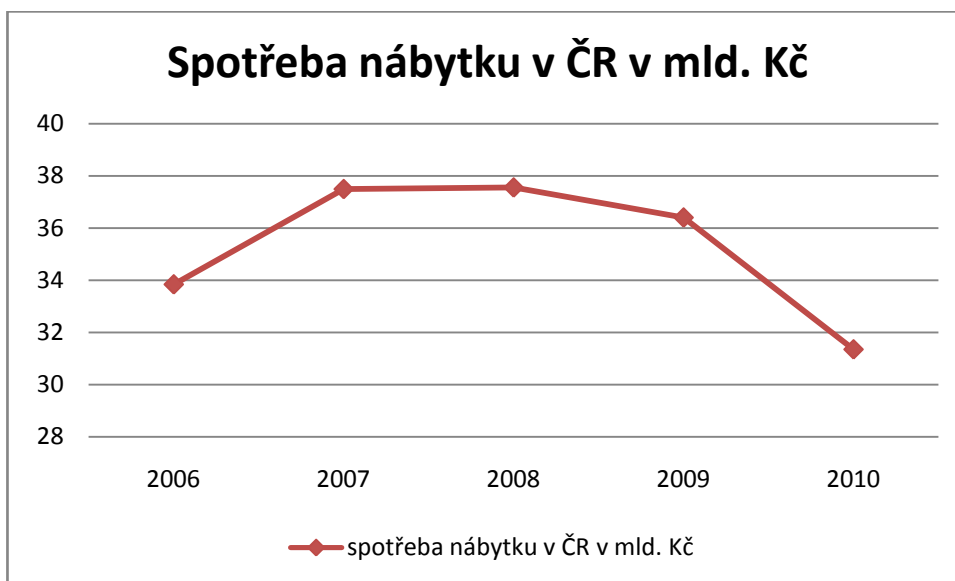
Obrázek 4 Počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu

Zdroj: <http://www.czechfurniture.com/soubory/9cz.pdf>

Samotné portfolio výrobků všech konkurentů je téměř totožné. Jedná se o sériové výroby kancelářského nábytku či atypické výroby interiérů. Liší se detaily ve výrobním procesu. Podnik Nábytek Ledvina je členem Asociace českých nábytkářů, která uděluje značku Česká kvalita Nábytek, což zvyšuje prestiž před konkurenty, kteří členem AČN nejsou.

2.3 Analýza trhu

Je nutné si definovat trh, na kterém podnikáme. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Trh dřevozpracujícího průmyslu je velmi rozmanitý. Nábytek Ledvina, spol. s r. o. se soustřeďuje na výrobu variabilního kancelářského nábytku a atypických interiérů. Na obrázku č. 5 je vidět vývoj spotřeby nábytku v ČR.



Obrázek 5 Spotřeba nábytku v ČR v mld. Kč

Zdroj: <http://www.czechfurniture.com/soubory/9cz.pdf>

Trend spotřeby nábytku klesá, proto je nutné hledat nové příležitosti, výrobu udělat flexibilní a moderní. Pokles spotřeby byl hlavně způsoben ekonomickou krizí v roce 2009. Trh budeme členit následujícím způsobem:

- Spotřební
- Průmyslový
- Obchodní
- Státní

Největší podíl zakázek přichází právě z veřejného sektoru. Jedná se většinou o typizovaný kancelářský nábytek rozšířený o atypické prvky interiérů. Mezi hlavní odběratele patří Policie ČR, okresní a krajské úřady, úřady práce, Správa sociálního zabezpečení a také vysoké školy. Do nemocnic a léčebných zařízení se vyrábí také kancelářský nábytek, ale také zdravotní lůžka, jejich komponenty a zvýšené noční stolky. Do soukromého sektoru spadají firmy a

domácnosti, které požadují kvalitní a přesnou práci. Hlavním artiklem je kancelářský nábytek, kuchyňské sestavy, vestavěné skříně či sektorový nábytek. Výrobní činnost podniku Nábytek Ledvina, spol. s r. o. zaujímá 80 % z obrátu. Zbýlých 20 % připadá na obchodní činnost. Podnik obchoduje se spotřebiči, sedacím nábytkem, koberci a žaluziemi.

Zakázky pro soukromý sektor (spotřební) nenaplnují očekávání společnosti. Příčinou je špatná komunikace se zákazníkem. V dnešní době není možné uspět na trhu bez kvalitních webových stránek. Ve firmě Nábytek Ledvina sice webové stránky existují (www.ledvina-nabytek.cz), ale kvalita webu značně zaostává. Pokud by se zlepšila celková propagace firmy a výrobku, předpokládá se zvýšení objemu výroby o 14 – 22 %.

2.4 Analýza produktu

Firma Nábytek Ledvina, spol. s r. o. má nespornou výhodu výroby z laminovaných desek a zároveň i z dýhovaných desek. Na poli konkurentů se tímto může pyšnit pouze pár vybraných podniků, většinou se oběma výrobami nezabývají. Společnost má ve svém výrobním programu 4 výrobní řady.

ŘADA KOMPAKT

Moderní systém variabilního nábytku z laminovaných desek 25/18 mm. Stoly s ohraněním ABS, podnože volitelné ze 3 možných variant. Možnost doplnění široké sériové řady o typizované zakázkové prvky, aby byla nábytková sestava kompletní. Tato řada se vyznačuje naloženými dveřmi, které zakrývají korpusy skříní.

ŘADA KREDIT

Nábytek v provedení lamino 22 mm (buk, hruška, ořech, bílá, šedá, černá a další odstíny ze vzorníku), stolové prvky s ABS ohraněním. Široký výběr prvků. Kredit působí více reprezentativně než Kompakt a vyznačuje se vloženými dveřmi, tudíž z pohledové části je vidět korpus skříní.

ŘADA KREDIT LUX

Komfortní provedení je kombinací dýhovaných desek stolů a dvířek (barevně mořené dle přání zákazníka) a laminových korpusů skříní a stolů. Lze dodat i v celodýhovaném provedení. Vhodné využití v reprezentativních prostorách, kde chceme nechat vyniknout přírodní formu dřeva.

ŘADA KREDIT DELUX

Nábytek pro reprezentativní interiéry, pro desky stolů je použit materiál v síle 44 mm. Tato řada připomíná masivní dřevo, proto mluvíme o nejvyšší kategorii ve výrobním programu. Bohužel poptávka po tomto zboží je méně častá oproti prvním 2 řadám.

První dvě zmíněné řady jsou z laminových desek o různé tloušťce. Lamino se používá na celou skříň a je to nejběžněji používaný materiál. Zbylé dvě řady mají korpusy také z lamina, ale jelikož má připomínat masiv, desky se musí nejprve slepit k sobě a nechat potáhnout dýhou 0,06 mm. Dýha se k sobě sesadí a drážky se zataví pryskyřicí. Lepidlo se nanese na válec, kterým projede dřevotřísková deska pokrytá z obou stran dýhou. Jakmile vše projede válcem, vzniká sendvič, který se lisuje na hydraulicky vyhřívaném lisu cca 15 minut. Dále následuje olepení hran dýhou, polotovar putuje do obráběcího centra, kde se předvrtají díry, drážky a vyfrézují se otvory pro kování. V poslední fázi se dýhovaný polotovar převáží do provozovny na Ostrov, kde se jednotlivé kusy musí nalakovat a nechat vysušit.

Avšak jak bylo zmíněno, výroba dýhovaného materiálu nezaujímá ani 10 % celkové produkce. Důvody jsou následující. Dýha není stálý materiál, a proto se ve slunných kancelářích mění jeho barva, stářím materiálu nábytek šedne, jelikož je lak na povrchu měkký, tak je více náchylný na poškození.

Podnik se musí zaměřit více na soukromý sektor, především na kancelářský nábytek do průmyslových podniků, kde není vysoká přidaná hodnota, ale u zakázek se počítá s větším objemem. Druhým směrem by měla být výroba kuchyňských linek s veškerým vybavením do domácností.

2.5 Dodavatelské vztahy

Dodavatelé dělíme do dvou skupin. První z nich není až tak podstatná. Jedná se o dodávku nestrategického či pomocného materiálu. Sem samozřejmě patří dodávka kovových podnoží ke stolům, zámky do dveří, panty, spojovací materiál, úchytky, podpěrky a další drobné věci. Tento druh materiálu je také důležitý, ale nesleduje se jako hlavní materiál. V časovém intervalu jednoho roku firma vždy vypíše výběrové řízení na dodávky tohoto drobného materiálu a po většinu času odebírá výhradně od tohoto dodavatele. Občas při větších zakázkách se postupuje jako u druhé skupiny, což se dozvíte v následujících řádcích. Můžeme říct, že nestrategický materiál dodávají velkoobchodní společnosti, protože mají veškeré zboží na skladu a při nákupech nad 3 000 Kč hradí dopravu dodavatel.

U laminových desek, jakožto hlavního materiálu, je podnik obezřetnější. Jelikož nedisponuje potřebnými volnými prostředky, poptává laminové desky na každou zakázku zvlášť. Pokud probíhá standardní výroba z 18 mm široké desky, tak se využívají zásoby, které jsou na Ostrově, a doobjednává se pouze potřebné množství. Tímto způsobem nedochází ke skluzu ve výrobě. Jakmile je nutná výroba zakázky o tloušťce 25 mm a více, musí se laminové desky objednávat 2-3 týdny dopředu.

Specifickým druhem dodávaného zboží jsou věci, se kterými podnik pouze obchoduje při komplexních zakázkách. Jedná se hlavně o dodávku sedacího nábytku, elektrospotřebičů do kuchyní, počítačové vybavení kanceláří, koberce nebo žaluzie. Tento artikl se ve firmě nikde neskladuje a je vždy přímo dodáván na místo určení, kde probíhá následná montáž. Podnik vždy poptává potřebné množství a vybírá si z nejlepší nabídky, která leží na stole.

Zohledňovaná kritéria při výběru dodavatele:

- Cena
- Lhůta dodání
- Jakost
- Geografické hledisko

Nejdůležitějším faktorem je cena, která má poloviční váhu než ostatní kritéria dohromady. Cenu chce mít podnik co nejvýhodnější, a proto se snaží nákupy sdružovat a nakupovat převážně od velkoobchodů. Dodací podmínky a jakost mají stejnou váhu. Jakost nebývá problém u laminových desek, protože musí splňovat ČSN, občas se u nich můžeme setkat s vyšším obsahem formaldehydu, což způsobuje nepříjemný zápach. Kvalitu je nutné kontrolovat u nestrategického materiálu, protože věci jako panty, úchyty a spojovací materiál často pocházejí z Číny, kde kritéria kvality moc neřeší. Geografické hledisko jako poslední faktor má nejmenší váhu ze všech a je to dáno tím, že velkoobchody se nacházejí ve vzdálenosti do 60 km a tudíž není problém kontaktovat jiného dodavatele.

3 Návrh vhodných metod pro řízení marketingu

Pro velký podnik je marketingové oddělení důležitým článkem. U malých a středních podniků to je komplikované, protože majitelé těchto podniků nedisponují dostatečným kapitálem, dále nedostatkem času a personálu a nemají bohaté zkušenosti s plánováním. Zákazníky většinou získávají na základě doporučení, a proto úlohu marketingu podceňují.¹⁴

Ze situační analýzy vyplývá, že není problém vyrobit kvalitní výrobek, ale především jak ho prodat zákazníkovi. Konkurence je sice rozsáhlá, ale ne každý konkurent umí právě vyrábět jak laminový nábytek, tak dýhovaný nábytek. Situace v podniku Nábytek Ledvina, spol. s r. o. přesně odráží úskalí malých podniků. Především jde o problém komunikace. Nelze spoléhat na zakázky na základě referencí ostatních klientů, ale intenzivně pracovat na propagaci svých kvalitních výrobků. Druhým stěžejním problémem, který se pokusím vyřešit, je nadbytečná výrobní kapacita.

3.1 Zlepšení povědomí o firmě a komunikace se zákazníkem

WEBOVÉ STRÁNKY

V dnešní době je téměř každý on-line, a proto je důležité mít kvalitní webové stránky. Stránky v současné době fungují, ale jejich úroveň je nízká. Je nutné zapracovat na dynamičnosti a atraktivnosti stránek. Určitě se musí rozšířit galerie hotových výrobků, doplnit veškeré informace, včetně plánů ke každé výrobní řadě výrobního programu a v blízké budoucnosti spustit na webu předběžnou poptávku on-line. Podnik by také měl zvážit překlad webových stránek do některých světových jazyků, aby bylo možné dodávat do zahraničí.

¹⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. s. 194

On-line poptávky

Na web bych umístil předběžnou on-line poptávku. Její možný návrh vystihuje obrázek č. 6.

Kontaktní údaje	
Obchodní jméno, firma:	
Jméno a příjmení kontaktní osoby:	
Telefon, mobil:	
E-mail:	
Mám zájem o:	Požaduji:
<input type="checkbox"/> Laminový nábytek	<input type="checkbox"/> Vypracování projektu
<input type="checkbox"/> Dýhovaný nábytek	<input type="checkbox"/> Zpracování nabídky
<input type="checkbox"/> Truhlářská výroba	<input type="checkbox"/> Odborný odhad pořizovacích nákladů
<input type="checkbox"/> Jiné	<input type="checkbox"/> Variantní návrh řešení
Poznámky:	<input type="checkbox"/> Odborné posouzení
	<input type="checkbox"/> Jiné
	Ověřovací kód:

Obrázek 6 On-line formulář pro poptávku

BILLBOARDY

Dalším možným způsobem jak zvýšit povědomí o firmě je pronajmutí billboardů na strategických místech jako jsou důležité silniční tahy či místa s velkým výskytem lidí. Podnik budeme chtít propagovat v Pardubickém a Olomouckém kraji, a proto bych navrhoval využít tři billboardy. Cena pronájmu billboardu se pohybuje podle atraktivnosti umístění od 3 000 Kč do 170 000 Kč. Někde to bývá i více. Optimální rozložení nákladů na pronájem billboardu je v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Umístění billboardů na strategických místech

Umístění	Rozměr (m)	Cena (Kč)
Hrušová	5,1 x 2,4	3 400/měsíc
Olomouc	5,1 x 2,4	13 000/měsíc
Rohovládová bělá	5,1 x 2,4	3 400/měsíc
Celkem		19 800 Kč

Zdroj: <http://billboardy.jirout.com/cs/>

Pronájem billboardu není nejmenší investice, ale pomůže zviditelnit firmu. Proto si myslím, že pronájem reklamních ploch jednou ročně na 2-3 měsíce je značným přínosem pro firmu.¹⁵

REKLAMA V REGIONÁLNÍM TISKU

Denní tisk je také vhodné médium pro zvýšení povědomí o firmě. Pro inzerci jsem vybral deník MF Dnes. Cena se pohybuje od 1200 Kč do 5520 Kč v našem regionu. Záleží na velikosti inzerátu a také na dni, ve kterém chceme reklamu zveřejnit. Na tuto formu bych vynaložil zhruba 50 000 Kč, což vychází při menším formátu inzerátu na 24 publikování. Každé 2 měsíce bych vždy po dobu 4 dnů nechal otisknout daný inzerát.¹⁶

POLEP AUTA

Poslední způsob, jak zviditelnit firmu je polep firemních aut. Jedná se o nejběžnější a spíše levnější způsob reklamy. Motiv je před polepem vozu laminován, aby zvidetnil barvy a ochránil tištěný motiv reklamy před mechanickým poškozením při běžném provozu. Výhodou laminace reklamy je ochrana před poškrábáním v myčce. Původní lak automobilu zůstává neporušený a při prodeji vozu po sundání reklamního motivu zůstane lak vozu ve stavu, v jakém byl před aplikací reklamního polepu. Tudíž firemní auto při prodeji neztrácí tolik na hodnotě a během provozu automobilu se jedná o jezdící reklamu zdarma.

ON-LINE REKLAMA

Patří mezi nejlevnější způsob reklamy. Nemusí se platit za neúčinnou reklamu, nýbrž za kliknutí uživatele na náš daný odkaz. Cena této reklamy je od 1,20 Kč za kliknutí. Stačí si nabít účet Google AdWords částkou nižší než 10 000 Kč, a proto se tyto náklady nemusí fakturovat. Faktura fyzicky neexistuje, je založena pouze v elektronické podobě, a pokud bude pro účetnictví nutné doložit tyto náklady, tak fakturu poté prohlásíme za zjednodušený daňový doklad.¹⁷ V moderní době se rozmáhají sociální sítě, proto by měl i podnik Nábytek Ledvina založit profil své firmy na některé z nich. Nepředpokládám, že by se z těchto serverů hrnuly zakázky, ale zvýší to povědomí o firmě a mohlo by to pomoci při cílení trhu na domácnosti v závislosti na rozšiřování seznamu přátel a odborné pomoci zákazníkům.

¹⁵ <http://billboardy.jirout.com/cs/>

¹⁶ http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A110106_TVE_CENIK_DPH_2011.PDF

¹⁷ <http://zacinej.cz/google-adwords-ucetnictvi>

3.2 Problém nevyužití výrobní kapacity

Druhým hlavním problémem ve firmě je vysoká výrobní kapacita, neboť poptávka má neustále snižující trend. Popsané problémy musí podnik určitým způsobem řešit. Bohužel všechny uvedené způsoby propagace firmy a zlepšení komunikace se zákazníkem nelze provést najednou díky omezenému rozpočtu, tak se zaměřím na snížení nákladů.

Podnik má dvě provozovny, které nesou vyšší provozní náklady. Výrobní kapacita je využita pouze na 70 %, kde téměř všechny operace probíhají v hlavním závodě. V provozovně na Ostrově probíhá hrubý nářez laminových desek a lakování a sušení dýhovaného nábytku. Pokud by se hrubý nářez přesunul do hlavního závodu, zvýšilo by to problém s manipulací velkých desek, neboť hlavní závod není přístupný kamionové dopravě. Doprava by se provozovala na nákladních automobilech do 12 t, které se do provozovny bez větších problémů dostanou. Snížily by se náklady na 2 zaměstnance, kteří jsou nutní při manipulaci, hrubém nářezu a převozu polotovarů do hlavního závodu.

Podnik by si ponechal na Ostrově pouze sušárnu s lakovnou, které využívá zhruba 1 z 10 dnů. Skladovací prostory o rozměru 50 x 20 metrů a příslušné venkovní prostory například pro vozový park by pronajímal. Vznikly by mu volné finanční prostředky, které by využil na pronájem billboardů, polep auta a reklamu v denním tisku.

Jakmile bude reklama působit, tak poroste vědomí zákazníků o kvalitním domácím českém nábytku. V hlavním závodě bude výrobní kapacita dostatečná, zvýší se objem produkce, takže by podnik měl uvažovat v budoucnu o investici do nového nářezového centra, které by pořídil pomocí investičního úvěru. Pokud by byl trend produkce nadále stoupající a hlavní závod by nestačil svojí výrobní kapacitou, musel by ukončit pronájem prostorů na Ostrově a část výroby by se opět přesunula zpět, kam by se dovážel nakoupený materiál pomocí kamionové dopravy, což sníží náklady na dovoz do hlavního závodu.

Na zaměstnance je také myšleno. Původní zaměstnanci, kteří by přišli o práci díky zrušení provozu na Ostrově, budou přesunuti do hlavního závodu, kde by našli uplatnění pouze při manipulaci s velkými deskami a jejich rozřezáním. Tím by se zvýšila výkonnost těchto pracovníků, protože již nebudou muset nařezané polotovary převážet z jedné provozovny do provozovny druhé. Po obnovení provozu na Ostrově, by se museli přijmout postupně čtyři noví pracovníky, aby byl jejich počet dostatečný pro daný objem výroby.

Problém nevyužití kapacity by tento plán měl vyřešit. Předpokládá se zvýšení výrobní kapacity ze 70 až na 80 % do jednoho roku, kdy by se začalo s přípravou obnovy druhé provozovny. Během následujících dvou let by se objem produkce stále zvyšoval, díky většímu povědomí o firmě Nábytek Ledvina a zlepšení ekonomické situace v celé Evropě.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo získat ucelený obraz o společnosti Nábytek Ledvina. Jak je v práci zřejmé, důležité problematiky byly popsány v analýze podniku a předchozí část by je měla pomoci vyřešit. Jako východisko mi při naplňování stanoveného cíle posloužily získané informace od samotné firmy sídlící v Kostelci nad Orlicí a zejména osobní konzultace s Ing. Petrem Ledvinou.

Práce mě obohatila ve směru praktickém, když jsem často řešil rozpor s teoretickými znalostmi ze školy a přímo zkušenostmi podniku z praxe. Přínos práce vidím v tom, že jsem dokázal odkrýt úskalí v podniku, která podnik brzdí. Velkým nedostatkem ve firmě je komunikace se zákazníkem, propagace svých výrobků a nevyužitá výrobní kapacita. Identifikované problémy jsem se snažil vyřešit co nejekonomičtějším způsobem. Proto jsem se zaměřil na reklamu, která má být pro podnik přínosem. Jako hlavní kanály propagace jsem využil pronájem billboardu, modernizaci webových stránek a reklamu v denním tisku.

Problém nevyužití výrobní kapacity je trochu složitější a dlouhodobější zásah do firmy, ale měl by být v následujících letech vyřešen nejprve omezením výroby druhého provozu, zlepšením finanční situace podniku a následně obnovení výroby v provozovně na Ostrově, jakmile bude růst poptávka po nábytku.

Věřím, že při rozpracování návrhů změn dojde ve firmě Nábytek Ledvina ke zlepšení komunikace směrem k zákazníkům a zvýšení povědomí o jejich výrobcích. Domnívám se, že má bakalářská práce splnila cíl formulovaný v úvodní části.

Literatura

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

VACULÍK, Josef. Základy marketingu. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 273 s. ISBN 80-7194-583-8.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha : Grada Publishing, 2004. 804 s. ISBN 80-247-0471-4.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha : 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

VACULÍK, Josef, et al. Marketingové řízení. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.

Internetové zdroje:

Reklamy Jirout [online]. 2009 [cit. 2011-04-04]. Nabídka reklamních ploch. Dostupné z WWW: <<http://billboardy.jirout.com/cs/>>.

MF Dnes [online]. 2011 [cit. 2011-03-03]. Ceny inzerce. Dostupné z WWW: <http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A110106_TVE_CENIK_DPH_2011.PDF>.

Začíněj.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Návody. Dostupné z WWW: <<http://zacinej.cz/google-adwords-ucetnictvi>>.

Asociace českých nábytkářů [online]. 2011 [cit. 2011-04-09]. Tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.czechfurniture.com>>.