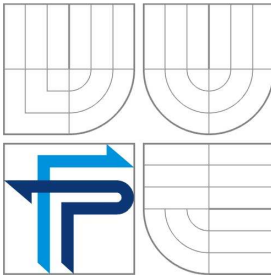


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚNY FIREMNÍ STRATEGIE

CHANGE OF A CORPORATE STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

NIKOLA PETERSOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

**DOC. ING. VLADIMÍR CHALUPSKÝ
CSC., MBA**

BRNO 2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Nikola Petersová
Bytem: Popkova 1005, 664 34 Kuřim
Narozen/a (datum a místo): 7.5.1977

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.,
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh změny firemní strategie
Vedoucí/ školitel VŠKP: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA
Ústav: Ústav ekonomiky (ÚE)
Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů ...1.....

* hodící se zaškrtněte

elektronické formě – počet exemplářů ...1.....

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Předmětem mé diplomové práce „Návrh změny firemní strategie“ je analýza současného stavu marketingového mixu společnosti a návrh jeho změny. Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává o definici a historickém vývoji marketingu, strategii, koncepci marketingového mixu. Praktická část navazuje na teoretickou kapitolu. Nejprve je zaměřena na představení podniku, na analýzu jeho interního a vnějšího okolí, na popis jednotlivých částí marketingového mixu. Po zhodnocení dochází k návrhu změn strategie firmy s orientací na marketingový mix. V poslední kapitole jsou vyčísleny náklady spojené s touto změnou.

Annotation

The goal of the submitted thesis: „Change of a corporate strategy“ is the analysis presen marketing mix of the corparate and propsal of the new mix. The thesis is separated on theoretical and practical part. Theoretical part concerns on single concepts of analysis of the definition and history progres of marketing, strategy and the marketing mix. Practical part continues on theoretical part. Firs is specialized on description of the corporate, its internal and external environment and analysis of single components of marketing mix. After evaluation I am drawing the change of the corporate strategy with the view to the marketing mix. At last are evaluated the costs of this change.

Klíčová slova

Marketingový mix, změna, produkt, cena, distribuce, komunikační mix

Keywords

Marketing mix, change, product, price, distribution, communication mix

PETERSOVÁ, N. *Návrh změny firemní strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. XY s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Návrh změny firemní strategie* vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského CSc., MBA a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 18. května 2007

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Vladimíru Chalupskému CSc., MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Jiřímu Bezroukovi ze společnosti BOKI a.s. za poskytnuté rady a konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Definování problémů a cílů práce.....	14
2 Teoretická východiska	15
2.1 Definice marketingu	15
2.2 Historie a teoretické základy marketingu	15
2.3 Podnik	17
2.3.1 Strategie	18
2.3.2 Analýza okolí.....	18
2.3.3 SWOT analýza.....	19
2.3.4 Cíle podniku.....	19
2.4 Marketingový mix a jeho nástroje	20
2.5 Operace s nástroji marketingové mixu	21
2.5.1 Produkt.....	21
2.5.2 Cena	24
2.5.3 Distribuce.....	26
2.5.4 Propagace.....	29
3 Seznámení s podnikem	33
3.1 Mikroprostředí společnosti BOKI	33
3.1.1 Podnik	33
3.1.2 Organizační struktura společnosti.....	34
3.1.3 Filozofie podnikání – mise	35
3.1.4 Vize	35
3.1.5 Cíl podniku	36
3.1.6 Strategie podniku	36
3.2 Oborového okolí společnosti BOKI	36
3.2.1 Dodavatelé společnosti	36
3.2.2 Marketingoví zprostředkovatelé	38
3.2.3 Zákazníci společnosti.....	39
3.2.4 Konkurence společnosti.....	40
3.2.5 Charakteristika trhu.....	41
3.2.6 Rozdělení trhů.....	42
3.3 Makroprostředí společnosti BOKI.....	42
3.3.1 Ekonomické trendy	43
3.3.2 Hospodářské trendy	44
3.3.3 Technologické trendy	45
3.3.4 Legislativní trendy	46
3.4 Faktory finanční.....	46
3.5 Podnikový marketingový mix společnosti BOKI.....	47
3.5.1 Produkt.....	47
3.5.1.1 Typové řady produktů.....	47
3.5.1.2 Počty prodaných kusů.....	49
3.5.1.3 Matice Barksdale a Hartus – portfolio analýza.....	50
3.5.1.4 Složky produktů společnosti.....	53
3.5.1.5 Provedení otopných těles	53
3.6 Cena	54
3.6.1 Složky cenové politiky.....	55

3.6.2	Faktory ovlivňující cenu	56
3.6.3	Strategie tvorby cen	57
3.6.4	Faktory působící na změnu cen	58
3.7	Distribuce.....	58
3.7.1	Logistika společnosti	60
3.7.2	Distribuční strategie.....	60
3.8	Propagace.....	61
3.8.1	Reklama	62
3.8.2	Podpora prodeje	62
3.8.3	Public Relations	63
3.8.4	Osobní prodej.....	65
3.8.5	Přímý adresný marketing	65
3.9	Zhodnocení současného stavu společnosti BOKI.....	66
3.9.1	Analýza pomocí SWOT analýzy	66
3.9.2	Analýza pomocí G.E. matice	68
4	Návrh změny firemní strategie společnosti BOKI.....	70
4.1	Produkt.....	70
4.2	Distribuce.....	75
4.3	Cena	76
4.4	Propagace.....	77
5	Náklady na změnu	82
5.1	Produkt.....	82
5.2	Distribuce.....	82
5.3	Cena	82
5.4	Propagace.....	83
5.5	Souhrn nákladů	83
	ZÁVĚR	84
	Použitá literatura	87
	Seznam obrázků	88
	Seznam schémat.....	88
	Seznam tabulek.....	89
	Seznam příloh	89
	Seznam grafů	89

ÚVOD

Pro téma své diplomové práce jsem si vybrala návrh na změnu firemní strategie společnosti BOKI. Po konzultaci se zadavatelem mé diplomové práce jsem se rozhodla pro změnu firemní strategie pomocí nástroje „4P“ marketingové mixu. Pro tuto oblast jsem se rozhodla ze dvou důvodů. Tím prvním důvodem byl můj zájem o marketing a jeho mix všeobecně a tím druhým je fakt, že jsem zaměstnanec společnosti a s danou problematikou se potýkám každodenně ve své praxi.

Marketing a jeho mix nabývá v posledních letech stále více na významu a jeho tvorba a úprava se stává nedílnou součástí podnikové operativní a dlouhodobé činnosti. Dle mé zkušenosti se bohužel mnoho malých a středních podniků marketingovému mixu nevěnuje, a také v něm nevidí významný přínos. V dnešní době, kdy vstupuje na trh nepřehledné množství výrobků a firem, je třeba, aby podnik nějakým způsobem odlišil svou činnost od konkurentů. Marketing a jeho funkce je v obchodní sféře jistě nejlepším prostředkem jak dané diferenciaci dosáhnout. V rámci České republiky je marketing mladou oblastí, a jeho začátky můžeme datovat teprve od roku 1989, neboť v době socialistického plánování byl využíván zcela minimálně. Proto je důležité, aby české podniky sbíraly zkušenosti a pochopily, že bez kvalitně řízeného marketingové mixu se do budoucna neobejdou, pokud chtějí na trhu uspět.

Společnost BOKI je výrobcem a prodejcem otopných těles a tepelná technika je jejím oborem působnosti. Sofistikované vytápění budov patří dnes k jedním z nejdynamičtější se rozvíjících se oborů a vykazuje vysoký potenciál růstu. Tohoto potenciálu se snaží využívat mnoho firem a proto na trhu s tepelnou technikou panuje vysoká míra konkurence. Proto je kvalitně uspořádaný a vedený marketingový mix důležitou součástí firemní politiky. V době volného tržního hospodářství a stále sílící konkurence je velmi těžké nabídnout něco nového a neznámého, a proto je na marketingu a jeho funkcích, aby se mu podařilo nalézt chyby na trhu a v jejich návaznosti navrhnout nové strategie, které budou schopny přinést společnosti nové zákazníky nebo alespoň upevnit pozici u těch stávajících.

Svou práci jsem rozdělila do pěti částí. V teoretické části provedu objasnění pojmu marketing (market), který se stal univerzální pojmem pro komunikaci podniků s trhem ve všech světových jazycích. Dále nastíním historický vývoj marketingu. Dle poznatků z literatury zaujmu postoj k jednotlivým časovým dekadám vývoje marketingu, jehož počátek můžeme datovat od konce druhé světové války a s poválečným rozvojem nově vznikajících ekonomik. Další částí teoretické práce je představení významu strategie, podniku, jednotlivých koncepcí marketingového mixu a jeho analýza. V odborné literatuře jsem se setkala z různými pohledy autorů na uspořádání marketingového mixu od „4P“ až po „7P“. Pro svou práci jsem si vybrala koncepci čtyř P, která je nejzákladnější, nejznámější a dle mého názoru i nejsrozumitelnější.

Praktickou část jsem rozdělila do tří kapitol: zhodnocení současného stavu a marketingového mixu společnosti BOKI, návrh na změnu strategie společnosti pomocí vhodných nástrojů marketingového mixu a dále se pokusím o odhad nákladů spojených s prováděnými změnami.

Při zhodnocení současného stavu společnosti jsem vycházela z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a některých finančních faktorů, které ovlivňují chod firmy. Zde jsem využila své zkušenosti o společnosti BOKI, neboť v ní již dva roky pracuji a informace jsem čerpala z podnikového informačního systému Altus Vario, internetu a materiálů, které mi poskytli kolegové jednotlivých oddělení společnosti.

Při představení podnikového prostředí se záměrně orientuji na ty oblasti, které významně ovlivňují společnost, jako jsou její vize, mise, cíle a organizační struktura.

Představení dodavatelů, marketingových zprostředkovatelů, zákazníků a zhodnocení stavu trhu a konkurence jsem aplikovala do podkapitoly „Oborové prostředí společnosti BOKI“.

Významným faktorům z makroprostředí společnosti věnuji podkapitulu „Makroprostředí společnosti BOKI“.

Další část jsem věnovala zhodnocení současného stavu marketingového mixu společnosti. Při analýze jsem se zaměřila na jednotlivé koncepce:

- ❖ výrobky a zboží
- ❖ cenovou politiku a tvorbu cen
- ❖ distribuční cesty a marketingové zprostředkovatelé
- ❖ komunikační mix a jeho uplatňování.

Ve čtvrté kapitole „Návrh změny firemní strategie společnosti BOKI“ navrhnu prostřednictvím G.E. a SWOT matice novou strategii růstu společnosti prostřednictvím penetrace a rozvoje trhu. K implementaci růstové strategie použiji nástroje ze „4P“ marketingového mixu:

P- Product - návrh na zvýšení kvality prodáváných výrobků

P- Place - podpoření prodeje v obchodním članků formou „in store“ reklamy

P- Price - vytvoření nové verze výrobku In Floor s nižší prodejní cenou

P- Propagation - uspořádání dne otevřených na podporu značky BOKI.

V poslední páté kapitole vyčíslím jednotlivé náklady spojené se změnou strategie firmy. Pro svou práci jsem využila metody, jakou jsou analýza prostředí společnosti, G.E. Matice, SWOT matice.

1 Definování problémů a cílů práce

Pří své práci jsem se nejčastěji potýkala s problémem sběru informací o tržních podílech jak firmy samotné, tak i konkurenčních společnosti. V rámci českého trhu mi byly poskytnuty informace vedením společnosti, které tyto údaje čerpalo z průzkumů provedenými nejvýznamnějšími marketingovými zprostředkovateli společnosti. Bohužel z oblasti zahraničních trhů nebylo možné potřebné údaje získat, neboť zde je společnost poměrně málo známá, i když je na daných trzích již činná.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu společnosti a marketingového mixu. Analýzou SWOT a G.E. matice navrhnout nové strategie společnosti, prostřednictvím úprav vybraných částí marketingového mixu vytýčených cílů dosáhnout a tím pomoci společnosti BOKI zvýšit svůj tržní podíl na českém trhu ze 17% na 30%. Dále budou vyčísleny náklady spojené s těmito změnami. Ke své práci potřebuji znát některá poznatky z teorie. Tyto definice budou představeny v teoretické části a jejich praktická aplikace s vyčíslením nákladů potřebných k provedení dané změny, bude představena v praktické části mé práce.

Chtěla bych dosáhnout toho, aby má práce splňovala všechny požadavky a představy mého zadavatele, ve svém konečné konceptu byla přínosem pro společnost BOKI a stála se návodem pro nové podnikové změny, které jsou ve společnosti nutné.

2 Teoretická východiska

2.1 Definice marketingu

Slovo marketing u nás zcela zdomácnělo, a pro jeho význam je těžké najít český ekvivalent. Marketing má svůj původ v anglicky mluvících zemích a má mnoho definic a není možné jednoduše určit, která z nich je ta správná. Trh (market) základ slova marketing je právě tím místem, kde se setkávají tržní subjekty: prodávající a kupující. V České republice se začal marketing plně rozvíjet až od roku 1990. V době centrálního plánování nemohl zcela plnit svou funkci.

Pro názornost uvedu některé definice marketingu:

- ❖ Prof. Kotler o marketingu říká: „marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby nabídky, směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“ (5, str. 24)
- ❖ V malém slovníku marketingu od G. Tomka a H. Fialové je marketing definován jako „styl podnikového managementu charakterizovaný tím, že všechny události podniku jsou zaměřeny na požadavky trhu (zákazníka)“. (1, str. 62)

2.2 Historie a teoretické základy marketingu

Marketing je nejjednodušší formu směny, která přináší zisk oběma participujícím stranám. Klíčovým heslem marketingu je směna, aby mohla existovat, je třeba splnit určité podmínky. Musí existovat dva partneři a každý musí vlastnit něco, co má hodnotu pro toho druhého a účastníci musí být schopni navzájem komunikovat. V praxi se marketing rozšířil až po druhé světové válce.

Historický vývoj marketingu

Po druhé světové válce při nedostatku spotřebního zboží se projevovala orientace na produkci, která s sebou přinášela výstavbu výrobních kapacit. Mluvíme o trhu prodávajícího.

V šedesátých letech dochází ke změně situace a marketing byl organizačně začleněn jako odbytové oddělení. Nabídka převyšuje nad poptávkou. Pod heslem „marketing ouška jehly“ se podniky snaží pomocí marketingových nástrojů (reklamy, cenové politiky a odbytu) protlačit své výrobky ke spotřebiteli.

Sedmdesátá léta byla vrcholem tzv. klasického marketingu. Japonská expanze na trh způsobila, že se vedle orientace na zákazníka začíná prosazovat i orientace na konkurenci a dále to byly ropné šoky, které poukázaly na to, že neexistuje obor s neomezeným růstem. Současně dochází k využívání všech nástrojů marketingového mixu.

V devadesátých letech se marketing přesunul od funkčního pojetí k tržně orientovanému pojetí marketingu s orientací na zákazníka, na konkurenci, na životní prostředí a na výnosy. Marketingové pojetí již neznamena vycházet vstříc každému zákazníkovi, ale pouze těm, kteří pro podnik znamenají dlouhodobý přínos. Integrovaná funkce marketingu se projevuje v různých úrovních (např. sdružování dodavatelů, obchodníků, zákazníků). V této etapě je marketing založen na managementu kmenových zákazníků a řeší otázky spokojenosti zákazníka, management obchodních vztahů, marketing opětovné koupě. Někdy bývá také nazýván společensko-etický marketing.

Vývoj marketingu po roce 2000 můžeme označit jako zlomový. Marketingové řízení reaguje na změny nové ekonomiky, která je založena na informační společnosti a zcela mění roli marketingu:

- ❖ růst významnosti internetu
- ❖ zákaznická databáze jako nástroj řízení
- ❖ věnování maximální pozornosti hodnotám, které zákazník oceňuje
- ❖ uplatnění přímého marketingu.

Technologie jako výpočetní, mobilní a internetová technika přinášejí rychlé, snadné a levné zpracování dat vedou ke zlepšování komunikace mezi firmou a zákazníkem. (4)

Vývoj marketingu v České republice

Mezi dvěma válkami se u nás začal velmi rychle uplatňovat marketing stejně jako v ostatních zemích. Po roce 1948 se od něj však zcela opouští. V této době byla většinu průmyslu znárodněna a jako hlavní nástroj řízení byl používán národohospodářský plán. Z oblasti marketingu jsou pouze v omezené míře uplatňovány některé techniky z oblasti reklamy a prodeje. Až koncem 60. letech někteří ekonomové začínají prosazovat marketing jako vhodný nástroj pro zvyšování efektivnosti národního hospodářství, ale přesto je uplatňováno plánovité řízení ekonomiky. Po roce 1989 začíná marketing opět nabývat na významu. Jeho využití je zkoumáno prakticky i teoreticky. V současné době stejně jako ve světě platí, že nabídka převažuje poptávku, a tím plní marketing u nás stejnou roli jako v zahraničí. (13)

2.3 Podnik

Ve správně fungujícím tržním prostředí je podnik vystaven mnoha tržním příležitostem. Vyhledávání těchto příležitostí je vždy na manažerech podniku, kteří je poté dle vlastního uvážení, schopností, dovedností, kompetencí a finančních zdrojů využijí tak, aby byly shodné se stanovenými podnikovými cíli.

„Pro správné odhalení příležitostí je nutno dokonale znát současné i projektované produkty, porozumět trhům stávajícím i předpokládaným. Pro rozhodování o příležitosti jsou vyznané informace o velikosti uvažované příležitosti a možnosti jejího růstu, znalost pravděpodobné míry rizika a pravděpodobnost získání udržitelné konkurenční výhody.“(11, str. 64)

Význam by měl být kladen na dosažení jedné z konkurenčních výhod, a to odlišnosti, která umožňuje podniku v daném tržním segmentu získat náskok před konkurencí. Tato prezentovaná odlišnost je poté zákazníkem vnímána jako výhoda daného výrobku, značky, a ta jej poté přivádí k preferování této nabídky před ostatními. „Odlišná

způsobilost je vše, co podnik provádí bezkonkurenčně kvalitně nebo jako jediný na trhu.“ (11, str. 64)

2.3.1 Strategie

V marketingových literaturách je pojetí strategie prezentováno odlišně. Strategie může být definována jako směr ke stanoveným cílům, tvořen podnikatelskými a funkčními přístupy. Tyto přístupy se pak podnik snaží využít při určení své pozice a dosažení stanovených cílů.

Aby podnik mohl vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity musí analyzovat své okolí, v němž působí, efektivně reagovat na neustále změny kolem sebe tak, aby předešel překvapení od konkurentů. Při analýze prostředí dochází k monitorování okolí firmy s jasným cílem, kterým je identifikace příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku.

2.3.2 Analýza okolí

Pro rozbor společenských, ekonomických, legislativních, politických, technických a ekologických trendů slouží analýza národního okolí podniku, která je považována za všeobecnou a platnou pro všechny podniky. Její podstatou je rozbor již zmíněných klíčových trendů a jejich vliv na podnik a jeho rozvoj. Pomocí této analýzy by management podniku měl být schopen zodpovědět následující otázky:

- ❖ Co jsou základní impulsy změny v okolí podniku?
- ❖ Jaký vliv mají tyto změny na rozvoj podniku?
- ❖ Budou intenzivnější či naopak?
- ❖ Jaký lze očekávat dopad změn na podnik?
- ❖ Ovlivní tyto změny naše konkurenční postavení?
- ❖ Je třeba implementovat tyto změny do strategie podniku?
- ❖ Musí být pod tlakem změn provedena evaluace firemní strategie?

Odpovědi na tyto otázky umožňují monitorovat příležitosti a hrozby, které mohou významně ovlivnit podnik.

Pro rozbor jednotlivých trendů se používá metoda SLEPTE:

S – Social

L – Legislative

E - Economic

P – Political

T – Technological

E – Ekological

Jestliže po zhodnocení těchto trendů, dochází k významným změnám či novým příležitostem, je na vedení podniku, aby provedl změnu strategie. (7)

2.3.3 SWOT analýza

K tomu, aby podnik mohl identifikovat svou strategickou situaci, v případě potřeby nalézt řešení pro odstranění hrozby či využít příležitost, je zapotřebí maximálně zhodnotit silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku. Toto šetření se poté stává předmětem analýzy SWOT, která poskytuje výběr možných realizovatelných strategií.

2.3.4 Cíle podniku

Konkrétní cíle podniku musí být vymezeny tak, aby poskytovaly návody, která opatření musí být podniknuta, aby bylo stanovených cílů dosaženo. Cíle specifikují alokaci sil a zdrojů, určují rozhodnutí, motivují pracovníky. Dále cíle musí být stanoveny tak, aby obsahovala kritéria měřitelnosti – SMART:

- ❖ Specifické – všem srozumitelné, každý ve společnosti jim musí rozumět.
- ❖ Měřitelné – definice čeho a kolik chceme dosáhnout.
- ❖ Akceptovatelné – budou je všichni akceptovat, dojde ke ztotožnění s cílem.

- ❖ Realistické – je stanovený cíl proveditelný (lehký x těžký).
- ❖ Časově vymezené – cíle musí být limitovány nějakým termínem a průběžnou kontrolou.

Cíle specifikují stavy, kterých chce podnik dosáhnout a současně identifikují k tomu potřebné prostředky. (7)

2.4 Marketingový mix a jeho nástroje

Za autora pojmu marketingového mixu je považován Nehl H. Borde, profesor Horward Business school. V 60. letech vypracovala Harvardská obchodní škola seznam asi dvanácti prvků marketingového mixu. Konkrétní podoba marketingového mixu ve smyslu nástrojů „4P“ je přiznávána E. J. Mc Carthymu profesoru Minesote State University. Členění marketingového mixu v podobě 4P dosáhlo největšího rozšíření pro svoji jednoduchost a přehlednost. Je tvořen souhrnem nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho podstatnému zájmovému okolí. tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům. (10)

Podle P. Smithe je marketingový mix v „podstatě koncepční kostra, která u každého problému pomůže připravit dobrý postup“. (10, str. 5) Jeho vznik je spojen s marketingem orientovaného na produkt. Samotný pojem je možné vymežit jako optimální skladbu marketingových prvků, která firma používá na to, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu. Jde o nabídku správného produktu, za správnou cenu, se správnou reklamní kampaní a na správném místě, ve správnou dobu. Mix se nepoužívá izolovaně jako nástroj, ale jde o koordinaci a stimulaci jeho nástrojů.

Hlavními prvky marketingového mixu podle „4P“ jsou:

- ❖ Product (produkt) - výrobek či služba, která uspokojí potřebu a přání zákazníka
- ❖ Price (cena) - množství peněz potřebných k zakoupení produktu
- ❖ Place (místo) - kde a jakou cestou se produkt dostane k zákazníkovi

- ❖ Promotion (propagace) - jakým způsobem se zákazník o produktu dozví. (6)

Koncepce „7P“

Koncepce „7P“ rozšiřuje klasickou koncepcí „4P“ o:

- ❖ People (lidé)
- ❖ Package (balení)
- ❖ Partnership (spolupráce)

Tato rozšířená koncepce má širší záběr a lepší vypovídací schopnost. Pro tvorbu marketingové mixu však není počet P rozhodující. Existuje několik podob rozšířených koncepcí a pro každý obor podnikání je vhodnější jiná koncepce. Základem však zůstává klasická koncepce „4P“.

2.5 Operace s nástroji marketingové mixu

2.5.1 Produkt

Produkt a jeho nabídka je smyslem každého podnikání. „Cílem podniku je dosáhnout toho, aby své produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.“ (6, str. 115)

„V marketingovém pojetí není výrobek chápán pouze jako nějaký hmotný statek. Do pojmu jsou zahrnuty i služby a myšlenky. Je chápán jako jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení lidské potřeby či přání.“ (12, str. 108)

Výrobky samy o sobě mohou být rozděleny do dvou kategorií, jejichž rozdělení závisí na tom, kdo výrobek kupuje. Při koupi pro vlastní spotřebu zákazníka mluvíme o spotřebním zbožím, v případě využívání výrobku k dalším podnikatelským aktivitám

„business to business“ je výrobek řazen mezi kapitálové statky. Vlastní užitnou hodnotu výrobku představuje jeho jádro. Balení, značka, styl, design, záruka nazýváme jeho rozšířenými efekty.

Jádro produktu

Je to, co jako zákazníci kupujeme. Jádrem je užitek, který nám produkt přináší.

Úroveň kvality

Jeden z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Zahrnuje stránky produktu, jako jsou životnost, pohotovost, spolehlivost, způsob fungování a údržby apod. V marketingovém pohledu je kvalita taková, jakou ji vnímá zákazník.

Značka

Značka odlišuje výrobek od konkurence, je důležitým nástrojem marketingové strategie, napomáhá jeho identifikaci a zaručuje, že kupující rozpozná výrobek dle jeho značky, která je zárukou kvality.

Design

Může zabezpečit vyšší funkčnost produktu, zlepšit jeho užitné vlastnosti. Jeho prostřednictvím lze přilákat pozornost veřejnosti a zákazníků, zdokonalit výkonnost produktů, snížit výrobní náklady nebo vytvořit velkou konkurenční výhodu na celém trhu.

Logo

Je signální, umělecké zpracování značky. Vlastní grafické (písemné) upravení je nazýváno logotypem.

Obal

Je někdy nazýván jako „5P“ marketingové mixu již kvůli tomu, že obal prodává a tím se dá přiřadit mezi stimulační nástroje marketingové komunikace. Slovem obal v marketingu rozumíme fyzický obal a jeho etiketu. Plní ochrannou funkci při manipulaci s výrobkem a jeho estetická úroveň včetně obsahu je jedním z důležitých faktorů výrobce.

Životní cyklus výrobku

Cílem podnikatele je dlouhodobé zajištění úspěšnosti, trvanlivosti a ziskovosti výrobku. Z tohoto pohledu se životním cyklem produktu nazývá doba mezi jeho uvedením a stažením z trhu. Každý výrobek má omezenou trvanlivost a prochází různými etapami. Pro každou z těchto etap je nutné zvolit vhodné marketingové nástroje, závislé na představách trhu, konkurenci, nákladech, výnosech a zisku. Volba takového nástroje je obtížná, neboť souvisí s životní fází produktu, ve které se nachází.

Uvedení

Po fázi výzkumu a vývoje, kdy firma za pomoci strategického průzkumu trhu zjišťovala budoucí poptávku, nastává fáze, kdy je výrobek přiveden na trh a začíná být prodáván. Při uvádění musí být vynaloženy značné částky na reklamu, aby byl výrobek přijat do podvědomí spotřebitelů a prodejců, kteří o novém produktu neví a ani si neuvědomují jeho existenci. Cílem firmy je co nejkratší setrvání v této fázi a rychlý přechod do růstové fáze prodeje.

Růst

V této fázi dynamicky roste prodej a informovanost o výrobku se podstatně zvyšuje. Na základě pozitivních zpráv, reklamy i podprahové, nakupují další skupiny zákazníků. V této fázi růstu trhu se objevují další konkurenti, zisk roste a výrobní náklady klesají (je překročen bod zvratu), i když jsou vynakládány vysoké finanční částky na propagaci. Výrobek si kromě skupiny inovátorů nakupují i počáteční osvojitelé. Současně se firmy snaží rozšířit svůj výrobní sortiment, vstoupit na nové trhy a rozšířit distribuční cesty.

Zralost

Tato fáze trvá déle než růstová fáze. Zákazníci, nazývaní „počáteční většina“ již o výrobku ví a nadále si jej kupují. Náklady firmy jsou na nejnižší úrovni a nejvyšší úrovně dosahuje zisk. Konkurence je v dané fázi velice intenzivní. Dochází ke vzniku druhé fáze zralosti (nasyčení trhu), kdy výrobky nakupuje i druhá část zákazníků tzv. „pozdní většina“, opatrní a rozvážliví kupující. Faktory jako hrozba klesajícího prodeje a intenzivní konkurence společnosti nutí k modifikaci trhu, výrobku, ceny, marketingového mixu.

Úpadek

Po fázi maximalizace zisku a minimalizace nákladů je pokles (úpadek) závěrečnou fází životního cyklu produktu. Na trhu dochází ke změnám (technický pokrok, inovace, změna vkusu a potřeb zákazníků). Pro toto období výrobku jsou charakteristické různé výprodeje, slevy. Zákazníci, kteří tento výrobek nakupují se nazývají opozdilci, které svazuje tradice a podezíravost k novému. Podnikový management musí danou situaci řešit a učinit správné rozhodnutí formou:

- ❖ zvýšení investic do inovace výrobku
- ❖ nahrazení novým výrobkem
- ❖ udržování investice do poklesu výroby
- ❖ odstoupení od výroby - stažení z trhu.

Dané rozhodnutí musí být provedeno velice citlivě a uvážlivě, neboť určitá skupina zákazníků může výrobek stále preferovat a pokud by jej firma stáhla z trhu, mohlo by dojít ke ztrátě těchto zákazníků, na druhé straně ponechání zastaralého výrobku na trhu by mohlo poškodit image firmy v očích modernějších zákazníků. (11)

2.5.2 Cena

„Cena se liší od ostatních složek marketingového mixu tím, že produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí náklady“ (6, str. 118) Podniky se v důsledku toho snaží zdvihát své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich diferenciaci. Zároveň si společnosti uvědomují, že musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje. Firma usiluje o takovou výši příjmů, (cena krát objem prodeje), jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky.“ (6, str. 118)

Cena je chápána jako hodnota produktu vyjádřena zpravidla v penězích. Spotřebitelé akceptují ceny, které jsou úměrné ceně spotřebitelské hodnotě produktů. Rozhodování o ceně ovlivňují faktory interní a externí. Interní faktory jsou tvořeny náklady na vytvoření produktu, na jeho distribuci a propagaci. Tyto náklady limitují také spodní hranici ceny, to znamená, čím je jejich hodnota nižší, tím může být nižší taky jejich cena. Fixní náklady, jako jsou mzdy, nájemné, daně se nemění dle objemu produkce a

jsou bez ohledu na ní stejné, naopak variabilní náklady (vstupní materiál, energie) rostou se zvyšujícím se objemem produkce. Někdy již cena vypovídá o hlavních cílech a záměrech firmy. Například nízkou cenou bráníme vstupu konkurence na trh. Snížení ceny má získat nové zákazníky. (2)

Externí faktory jako je trh a poptávka limitují horní hranici ceny. V podmínkách čisté konkurence, kdy kupující i prodávající nemohou příliš ovlivnit běžnou cenu, stejně jako v podmínkách monopolistické konkurence, kdy se obchoduje na základě cenového pásma, je využití ceny jako marketingového nástroje prakticky nemožné.

Cena není pouze výsledkem ekonomického kalkulu, ale její úspěšnost je prezentována, tím jak je přijímána zákazníkem a jeho názor je rozhodující. Proto také tvorba ceny začíná analýzou zákaznických potřeb a jeho představ o hodnotě produktu, kterou je ochoten za něj zaplatit.

Určování ceny není nic jednoduchého a nepřímá úměra, která říká, čím klesá cena, tím roste poptávka, nemusí vždy platit. Například u prestižního zboží může být růst chápán jako důkaz kvalitnějšího či žádanějšího produktu, tudíž poptávka po něm roste. (10)

Určování ceny

Přístup orientovaný na zákazníka - cena se stanovuje na základně hodnoty, kterou produktu přiznává spotřebitel. Výrobci se někdy obávají, že zákazníci nejsou ke stanovení ceny kompetentní či dost objektivní, ale ukazuje se, že cena stanovená zákazníky nemusí být nutně stanovena pod výrobní náklady.

Přístup založený na nákladech - jeho výpočet je velice jednoduchý, proto je nejběžnější, ale z marketingového hlediska je velice nelogický. Stanovení ceny může probíhat pomocí přírážky, kdy k nákladům za produkt připočteme standardní podíl například 15%.

Přístup založený na konkurenci - respektuje ceny konkurence a vychází z běžné tržní ceny, zejména menší firmy přizpůsobují své ceny dle velkých firem a tržních vůdců. Jiná situace nastává v případě konkurzních (soutěžních) cen, kdy se firma uchází o jistou zakázku ve výběrovém řízení, kde cena je jediným faktorem úspěchu, a proto se může přihlížet více na ceny konkurence než vlastní náklady. (3)

Stanovení ceny může být problematické, pokud můžeme náš produkt změřit (porovnáme fyzické veličiny s jiným produktem), těchto výsledků se dá použít při stanovení výše ceny. V situacích, kdy se jedná o tzv. charakteristiky produktu jako jsou chuť, krása, vůně, zdraví. V těchto případech se cena může stát ukazatelem hodnoty. Pokud chceme dokázat, že náš výrobek je mimořádný, využijeme k tomu patřičné stanovení výše ceny.

2.5.3 Distribuce

Rozumíme tím soubor činností, které zajišťují pohyb zboží od podniku k zákazníkovi. Jedná se tedy o rozhodnutí jakým způsobem bude zboží dodáno k dispozici cílovému trhu. Toto rozhodnutí ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Například výše ceny se odrazí v tom, zda se k prodeji zboží použije velkoobchod či specializovaných maloobchodních prodejen. Ne vždy výrobci prodávají své zboží přímo konečným zákazníkům, ale k cestě k zákazníkům využívá marketingový řetězec, skládající se z marketingových zprostředkovatelů. Maloobchody a velkoobchody jsou jedním z představitelů marketingových zprostředkovatelů. Souhrnně bývají nazýváni obchodníky. Obchodníci se při koupi zboží stávají pravoplatnými vlastníky zboží. Na straně druhé jsou tu obchodní jednatelé, kteří pouze jednají v zastoupení výrobce.

„Marketingové cesty jsou souborem vzájemně závislých organizací, které se podílejí na procesu, který zpřístupňuje užívání výrobku nebo služby spotřebitelům.“ (5, str. 468)

Rozhodnutí o odbytových kanálech jsou obvykle vázána dlouhodobými smlouvami a na rozdíl od jiných nástrojů marketingového mixu je nelze měnit operativně. Je to dlouhodobá záležitost vyžadující precizní plánování a rozhodování, poněvadž se významnou měrou podílí na vlastních nákladech firmy.

Vlastní distribuce může mít několik podob. Nejjednodušší její forma je podomní prodej, kdy se výrobce přímo obrací na spotřebitele. Rozvinutější formu představuje vstup maloobchodníka mezi výrobce a spotřebitele a nejrozvinutější formu představuje vstup velkoobchodníka mezi výrobce a maloobchodníka. Souhrnně tyto vstupy mezi výrobce a spotřebitele nazýváme marketingové zprostředkovatele.

Důvody k využití marketingových zprostředkovatelů:

- ❖ nedostatek finančních zdrojů k uskutečnění přímého prodeje
- ❖ návratnost investice do vybudování své vlastní sítě by nemusela splnit dané očekávání
- ❖ firma není schopna v danou dobu obsloužit jí požadované množství zákazníků
- ❖ je omezena vzdáleností zákazníků, zprostředkovatelé umožňují hladký pohyb zboží a služeb
- ❖ zvyšuje efektivnost a zisk firmy, zboží se stává dostupné širokému poli zákazníků.

Úrovně marketingových cest

„Každý zprostředkovatel, který se podílí na toku produktů a vlastnictví blíže ke konečnému zákazníkovi, vytváří další úroveň marketingové cesty.“ (5, str. 470), Protože výrobce a obchodník vstupují do vzájemné interakce, aktivně se stávají součástí různých marketingových cest. Počet zprostředkovatelských úrovní vyjadřuje délku cesty.

Přímá marketingová cesta (bezúrovňová)

Je tvořena jednoduchým vztahem dodavatele a zákazníka. Výrobce oslovuje přímo zákazníka a prodává mu své zboží, aniž by přitom využil jakéhokoliv mezičlánku. Mezi nejznámější formy bezúrovňového přímého marketingu patří podomní prodej, telemarketing, zásilkový prodej, prodej na domácích večírcích.

Nepřímé distribuční cesty

- ❖ jednoúrovňové - tvořené z výrobce, zákazníka, mezičlánku (zprostředkovatele)
- ❖ víceúrovňové - kde vedle maloobchodu, velkoobchodu může vstupovat ještě překupník.

Rozhodování o distribučních cestách po stránkách organizačních, ekonomických, technologických patří k důležitým strategickým plánům firmy. Jedná se o rozhodnutí o distribuční koncepci a přináší konkrétní řešení, zda se podnik přikloní k přímým či nepřímým distribučním cestám. V případě přímých cest je třeba zvážit, zda je výhodnější volit tuto formu prodejní cesty realizovanou vlastními podnikovými články. A v rámci toho pak zvolit optimální formu distribuce s plným nebo částečným výkonem prodeje, formou telemarketingu, obchodních zástupců, obchodních cestujících. Při volbě nepřímé distribuční cesty je nutné zvážit, které obchodní organizace bude nejvýhodnější zvolit, zda maloobchod, velkoobchod, kolik dalších článků v podobě překupníků a zprostředkovatelů bude do marketingové cesty zaimplementováno. Reálně se musí provést propočet nákladů (dopravní, skladovací, balící, manipulační) a jejich důsledek jak na tržby, tak i na obrát, v konečném důsledku na zisk a dlouhodobé postavení podniku na trhu. Vždy je nutno také posuzovat efektivitu celého systému ve vazbě k zákazníkovi a k jeho uspokojování potřeb.

Intenzita prodeje

To jakým způsobem se firma rozhodne svůj výrobek prodávat nazýváme intenzitou prodeje. To kolik prodejních článků bude daná distribuční cesta mít, závisí na potřebách zákazníka a koncentraci poptávky. Na druhé straně jsou to image, vlastnosti výrobku. Společně tyto faktory rozhodují o tom, jakým způsobem se daný výrobek bude distribuovat.

Intenzivní prodej

Se projevuje prodejem v nejvyšším možném počtu prodejních míst. Výrobci běžného zboží vyhledávají intenzivní distributory. Tento prodej se nejčastěji vyskytuje u zboží denní spotřeby, z tohoto důvodu zde nedochází k zvláštní stimulaci poptávky. Předpokládá se, že zboží se prodává samo.

Selektivní (výběrový) prodej

Jde o využití více jak jednoho ne však tak velkého množství distributorů jak u intenzivního prodeje. Pomocí maloobchodních jednotek dochází k distribuci výrobků. Tyto jednotky musí doplňovat image výrobku. Maloobchod musí zajistit dodavateli zaměření na požadovaný cílový segment, zaškolení vlastních pracovníků a vhodné umístění prodejny. Za výhody této formy distribuce se pokládá účinná motivace, nižší náklady, dobré pokrytí trhu a dobré vztahy.

Exklusivní (výhradní) prodej

K distribuci zde dochází prostřednictvím článku s výhradním právem na prodej zboží na určitém území. Dochází k omezení počtu zprostředkovatelů, v krajním případě k výhradnímu zastoupení, při nichž obchodník nesmí obchodovat s výrobky konkurenčních firem. Jedná se o výrobky s vysokým postavením na trhu, atraktivní, značkové a drahé. Předpokládá se dravější a kvalitnější prodej a větší kontrola s cílem získání silnějšího image výrobku. Výrobce je povinen rychle a včas dodávat své zboží, dle potřeby zákazníků. Prodejci jsou povinni vynakládat větší prodejní úsilí. Zákazníci očekávají odborné poradenství a zvláštní péči při koupi takovýchto výrobků. (11)

2.5.4 Propagace

Propagace se zabývá vytvořením pozitivního image o produktu. Je formou komunikace, kterou podnik využívá k přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů. Zahrnuje reklamu, propagaci, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a v současné době i internet. Správný marketingový pracovník musí ve svých plánech postihnout všechny oblasti, jednak proto, že jsou významným nástrojem ke zvyšování objemu a efektivnosti prodeje a na druhé straně tvoří vysoký podíl na marketingových nákladech, ale i na celkových podnikových nákladech. Poslední trendy vývoje ukazují, že marketingová komunikace není namířená pouze směrem k zákazníkovi, ale plní i roli zpětného informačního toku a do firmy přináší odezvy a reakce zákazníků.

V rámci tvorby komunikace jako součástí marketingového mixu je nutno zhodnotit a správně analyzovat cíl, kterého se má pomocí marketingové komunikace dosáhnout.

Reklama

Reklama se stanoví na základě výsledků výzkumu trhu. Mezi nejběžnější cíle reklamy patří získání nových zákazníků, seznámení zákazníků s inovací výrobků, zlepšením služeb, zvýšení image výrobků, příprava trhu na nový výrobek. „Reklama je nejučinnější nástroj pro budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby nebo myšlenky.“ (6, str. 124), Ve své podstatě představuje neosobní formu masového komunikačního procesu prostřednictvím televize, rozhlasu, tiskových medií, reklamních tabulí, výloh, firemních štítů. Je vhodná pro přenos omezeného množství informací velkému počtu osob. Při těchto marketingových procesech je nutné sledovat a analyzovat ekonomické důsledky (náklady na reklamu, zvýšení tržního podílu, obratu, zisku), ale i mimoekonomické, to jak reklama působí na zákazníka, jak ji chápe, zda upevňuje jeho důvěru ve značku, zda je sdělení reklamy přijímáno v souladu se záměrem odesílatele. Reklama musí být vždy jasně směřována, musí mít svou cílovou skupinu. Psychologie reklamy musí dosáhnout cílů výrobce, to znamená jakou reakci od zákazníků očekává (spontánní, jednorázový, opakovaný nákup, spříznění se značkou, ovlivnění postojů). Reklama nesmí vyvolat lhostejný nebo negativní postoj zákazníka.

Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečný podnětů prodej výrobků a služeb.“ (12, str.156) Dle některých autorů sehrává vůdčí roli, kterou v rámci komunikačního mixu hrála dříve reklama a představuje až dvě třetiny firemní marketingové komunikace.

Dotýká se zbývajících nástrojů marketingové mixu, jako jsou cena, výrobek a distribuce. Vždy je orientována na zákazníka, a to podle distribuční úrovně, ve které se zákazník nachází. Orientace podpory prodeje je dána různými formami (poskytování vzorků, cenovými zvýhodněními, možnost vrácení zboží, tuto formu nazýváme přímou. Na druhé straně nepřímou formu je sbírání známek, obalů, razítek, které dostáváme za nákup a za následné předložení jistého množství těchto obalů dostane zákazník odměnu. U průmyslových zákazníků dochází k podpoře prodeje prostřednictvím zaškolení zákaznickova personálu, poskytováním příspěvků na reklamu, zvláštních rabatů, zkvalitňování prodejních míst.

Public relations

V moderní době se od podniku očekává více než jenom realizace dodávek a prodej zboží a služeb. Cílem každého podniku je dlouhodobá prosperita, aby byl podnik úspěšný musí dodržovat jisté zásady, morální hodnoty, preference okolí a společenské normy. Tyto vazby prokazuje např. aktivním pozitivním vztahem k životnímu prostředí. Své výrobky balí do ekologických obalů, podporuje akce na podporu ochrany životního prostředí. Udržuje čisté pracovní prostředí pro své pracovníky podle zásad hygieny. Podporuje rozvoj komunální politiky. Vstupuje do interakcí s místním obyvatelstvem. Veřejně informuje o surovinách, dodavatelích, materiálech, které vstupují do podniku. Svou image nadále upevňuje formou tiskových konferencí a promyšleným sponzorstvím.

Osobní prodej

Osobní prodej tvoří jednu z nejvýznamnějších složek marketingové komunikace. Zaměřuje se na zkvalitnění odbornosti přímých prodejců, které vedou k zefektivnění přímého prodeje. „Je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Jejím cílem je dosažení prodeje formou osobní komunikace.“ (12, str.159) V rámci osobního prodeje dochází k výměně informací, a to formou obchodního jednání, jehož cílem je obchodní rozhodnutí.

Kupující nevstupuje do vzájemného vztahu s prodávajícím s jednoznačným úmyslem koupit. Na druhé straně prodávající má vždy jednoznačný cíl, kterým je získání zákazníka.

Obchodní zástupce by měl mít jisté minimum vlastností, které napomáhají k docílení úspěchu v obchodním jednání:

- ❖ dobrá znalost vlastní firmy (historie, spolupracovníci, vedení)
- ❖ umění přesvědčovat (znalost výrobního portfolia, názorná prezentace výrobku, věcná argumentace)
- ❖ sebeovládání (neprosazování se sebe sama za každou cenu)

- ❖ naslouchat přání a požadavkům zákazníka, vyvíjet iniciativu, být aktivní v samostatném jednání
- ❖ vyznačuje se racionálním myšlením, podvědomě se ztotožňuje s názory firmy
- ❖ zná dobře meze svých a firemních možností, nezveličuje, neslibuje nemožné
- ❖ schopnost přizpůsobit se, navazování kontaktů, vstřícnost, přátelskost, osobní image
- ❖ dobré jazykové vyjadřování (vysoká slovní zásoba, jazyková obratnost).

Direkt marketing

Direkt marketing představuje rychle rozvíjející se podobu marketingové komunikace. Patří sem direkt mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím internetu, katalogový prodej, televizní marketing apod. Velkou výhodou direkt marketingu je to, že zákazník už nemusí chodit na trh nebo do ochodu, ale naopak nabídka dojde přímo k němu.

Internet

Internet umožňuje snížit náklady na prodej a propagaci a přináší nové možnosti jak velkým firmám, tak i malým firmám. Celosvětově jsou k internetu připojeny miliony uživatelů denně a všem jim umožňuje rychlý přístup k informacím. Firmám umožňujeme nabízet jejich výrobky celosvětově a jakákoliv změna na jejich www stránkách je okamžitě přístupná všem zákazníkům. Díky tomu je možné pružně měnit nabídku a cenu nabízeného zboží. Díky emailu, Skype či ICQ je možné rychle komunikovat se zákazníkem a odpovídat na jeho dotazy. (3)

3 Seznámení s podnikem

3.1 Mikroprostředí společnosti BOKI

3.1.1 Podnik

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si zvolila společnost BOKI výrobce a prodejce tepelné techniky, ve které v současné době i pracuji.

Profil společnosti dle výpisu o obchodního rejstříku:

Jméno společnosti: BOKI a.s.

Sídlo: Praha 1, Mostecká 47/16, PSČ 118 00

Datum zápisu: 6. listopadu 2002

Identifikační číslo: 267 34 966

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

velkoobchod, zprostředkování služeb, zprostředkování obchodu,
zámečnictví, kovoobráběčství, nástrojařství, vodoinstalatérství, topenářství,
zastupování v celním řízení, činnost informačních a zpravodajských kanceláří,
činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
provozování cestovní agentury.

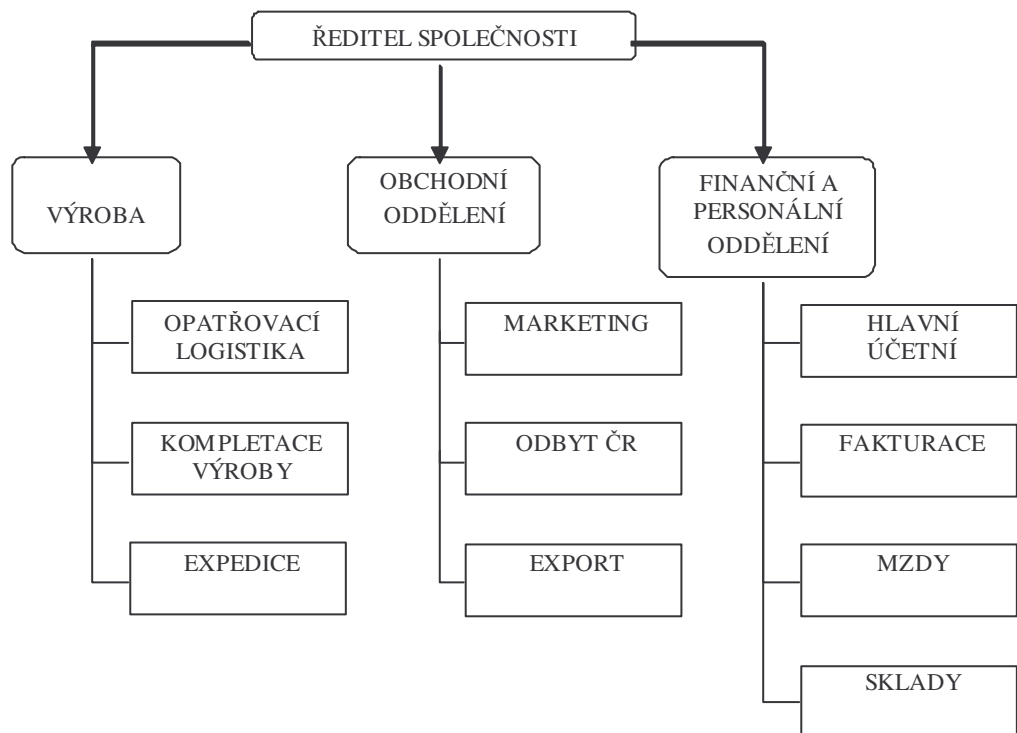
Společnost BOKI zahájila svou činnost v červenci roku 2003 a byla založena několika společníky, kteří v daném oboru již pracovali. Zabývá se téměř vším, co se týká výroby teplovodních radiátorů. Nabízí radiátory konvektory, trubková (koupelnová), designová a hliníková tělesa, nově podlahové vytápění, souhrnně poskytuje kompletní sortiment moderních otopných těles a je dodavatelem komplexního řešení vytápění budov. Provádí návrhy, projekty a realizace v oboru tepelné techniky. Každým rokem se

zvyšuje jak počet vyráběných konvektorů, tak i objem tržeb, což je zapříčiněno zvyšující se poptávkou.

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost BOKI má sídlo v Praze, provozovnu v Brně a výrobní závody v Holasicích a Hlubočkách. Další provozovny se zaměřením na obchodní činnost formou obchodní kanceláře jsou v Rusku, Polsku, Německu, Francii a Číně. V České republice zaměstnává v současné době 37 zaměstnanců. V čele podniku stojí ředitel, kterému podléhají vedoucí jednotlivých oddělení. Každému vedoucímu podléhá určitý počet zaměstnanců. Vedoucí zodpovídá za svůj útvar a jeho výsledky řediteli společnosti. Organizační struktura je funkční a tvořena odděleními. Tyto oddělení seskupují zaměstnance podle zdrojů a aktivit a každé z nich poskytuje zdroje pro zdárný operativní proces organizace.

Schéma 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: autor – vypracováno dle (7, str. 145)

Ve společnosti je však několik útvarů, které jsou zodpověděny za více politik, a tím dochází k tomu, že firma za jistých podmínek vykazuje i maticovou strukturu. Toto seskupení bylo vytvořeno pro případ potřeby pružné reakce na změny v okolí firmy, které mohou být způsobeny změnou politiky konkurenčních firem, inovacemi v oboru a vznikem nových trhů. Společnost vyrábí své výrobky pro více trhů a pro každý trh existují samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Z tohoto důvodu navrhuji, aby došlo ke vzniku strategických podnikatelských jednotek ve společnosti BOKI, které by měly svoji úlohu a časové plány. Strategie těchto jednotek by poskytovala integrovaný a plánovací rámec pro plnění firemní strategie.

Společnost BOKI se chystá na podzim roku 2007 získat certifikaci ČSN EN ISO 9001:2000

3.1.3 Filozofie podnikání – mise

Cílem společnosti je uspokojovat zákazníky prodejem kvalitních výrobků za cenu, která je konkurence schopná, dále je to poskytování technického servisu a účelnou spoluprací při řešení požadavků, eventuálně problémů zákazníka. Tomuto poslání podléhají veškeré činnosti společnosti BOKI.

3.1.4 Vize

Dlouhodobým cílem společnosti je uspokojování potřeb zákazníka uceleným sortimentem technologického zařízení a otopných prvků, a s tím související obchodní a technické služby. Vytečeným cílům společnost přizpůsobuje svou strategii i strukturu, včetně výběru špičkových zaměstnanců z oblasti projekce, výzkumu a technického vývoje, výroby, obchodu, marketingu a administrativního zázemí. Do budoucna se nechce orientovat pouze na jednu specifickou oblast, ale chce se stát kompletním dodavatelem ve velmi sofistikovaném oboru, jakým je vytápění budov, zákazníkům poskytovat „Vše z jedné ruky“. Dále se počítá s dalším dynamickým rozvojem společnosti, rozšiřováním produktového portfolia a posilováním postavení na zahraničních trzích.

3.1.5 Cíl podniku

Hlavním cílem podniku je maximalizace objemu tržeb, zisku a počtu vyrobených otopných těles. Díky rostoucí poptávce a rozvoji úrovně makroprostředí se objem tržeb ročně zvyšuje o 13%. Zisk ovšem roste menším tempem, což je zapříčiněno ztrátou v roce 2003 a zvýšeními nákladů v roce 2005. Počet prodaných těles se také zvyšuje. V roce 2006 bylo již prodáno téměř 100.000 kusů.

3.1.6 Strategie podniku

Podnik své strategie člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé jsou především operativního charakteru a týkají se různých opatření v jednotlivých odděleních, které se mají realizovat nejpozději do jednoho roku. Střednědobá strategie je určována na časové období od jednoho do tří let. Týká se oblastí technologií, výrobních postupů, vývoje nových výrobků apod. Dlouhodobá strategie je určována v rozhraní tří až pěti let. Společnost si stanovila strategii proniknutí na mezinárodní trh a upevnění své pozice na něm, jedná se o Slovensko, Rusko, Polsko, Lotyšsko, Litvu, Německo, Rakousko a dále zvýšení tržního podílu v České republice ze současných 17% na 30%. Tento nárůst je reálný a to hlavně v segmentu podlahových konvektorů, které postupně nahrazují deskové radiátory, a po kterých významně roste poptávka. Procento tržního podílu vyplývá z průzkumu trhu s tepelnou technikou, které provedli marketingoví zprostředkovatelé společnosti (velkoobchody) formou marketingového šetření na žádost společnosti BOKI.

3.2 Oborového okolí společnosti BOKI

3.2.1 Dodavatelé společnosti

Firmě BOKI dodává mnoho dodavatelských firem. Jedná se zhruba o čtyřicet dodavatelů, z toho devět hlavních. Postup, který podnik využívá pro výběr dodavatelů se skládá z hodnocení kvality a včasnosti dodávek a samozřejmě také podle ceny potřebných komponent.

Klíčovní dodavatelé společnosti

Klíčovní dodavatelé společnosti jsou ti dodavatelé, na jejichž dodávkách je závislá výroba a prodej firmy. Každoročně se počet těchto dodavatelů mírně mění, poněvadž pracovníci logistického oddělení střídají dodavatele dle kvality a ceny. Pokud dochází k dodání nekvalitních vstupních komponent, je zboží dodavateli vráceno. Avšak v oblasti zásobovací logistiky postrádám pravidelné vyhodnocování kvality dodávek.

V následující tabulce je přehled klíčových dodavatelů a jejich sortiment odebíraný společností BOKI.

Tabulka 1: Přehled klíčových dodavatelů

Dodavatel	Dodávané komponenty
VZ - technik	Vany pro výrobu podlahových konvektorů In Floor
Frico	Tepelné výměníky do podlahových konvektorů
Kov Tech	Mřížky - kryty podlahových konvektorů
K Electronic	Elektrické regulace pro podlahové konvektory
Hettes	Plechové bočnice pro konvektory
WARMt.	Tepelné výměníky pro konvektory
LIPC.	Komponenty pro hliníkové radiátory
Kovo	Kompletace hliníkových radiátorů
Iroco	Topné tyče pro elektrické radiátory

Zdroj: autor – vypracováno z údajů zásobovacího oddělení společnosti

Výše uvedení dodavatelé patří k těm nejdůležitějším a spolupracují s firmou již několik let. Protože společnost klade vysoký důraz na kvalitu dodávaných komponent, patří mezi významné dodavatele nejenom české firmy, ale i zahraniční, která dané kvalitativní standardy splňují. Z dané tabulky je patrné, že firma odebírá stejný sortiment (tepelné výměníky) od dvou klíčových odběratelů. Jedná se o firmy Frico a WARMt. Společnost BOKI se snaží udržet dobré obchodní vztahy s oběma konkurenčními firmami, protože si chce ponechat svou vyjednávací sílu k oběma dodavatelům a současně si touto politikou jistí, že pokud nebude moci dodat jeden dodavatel tepelné výměníky, objedná u druhého dodavatele za podobných obchodních podmínek.

Dodací a obchodní podmínky firmy BOKI

Dodací lhůty jsou sjednány dle potřeby a druhu daného materiálu s každým dodavatelem. Společnost BOKI se snaží se všemi dodavateli mít uzavřenou oboustrannou rámcovou smlouvu, která zastřešuje všeobecné obchodní podmínky. Dodací lhůty se pohybují od dvou až do patnácti pracovních dnů, a to dle specifikací potřebných materiálů.

3.2.2 Marketingoví zprostředkovatelé

Mezi marketingové zprostředkovatele firmy BOKI patří specializované české a zahraniční velkoobchody. Jenom v ČR má společnost přes 60 specializovaných prodejců (Laurin, Gengo Bohemia, Frenzeel, Mark, ROH a syn) s pobočkami v různých krajích a příslušných městech. Prodejcům jsou poskytovány rabaty úměrně závislých na výši ročního obratu. Zahraničních specializovaných prodejců má společnost kolem 50, těm jsou rabaty poskytovány podle smluvních obchodních podmínek a dle konkurenční rivality v daném prostředí.

Tabulka 2: Tržby nejvýznamnějších zprostředkovatelů v % - ČR

Odběratel	2004	2005	2006
CJK - stavební společnost, spol. s r.o.	8%	x	x
ROH a syn	30%	12%	x
Laurin - velkoobchod a.s.	45%	44%	52%
Mark s.r.o., obchod a projekce	8%	12%	13%
Heat MORAVA s.r.o.	9%	x	x
Mudy a.s.	x	11%	9%
Frenzeel s.r.o.	x	21%	17%
Gengo BOHEMIA, s.r.o.	x	x	9%

Zdroj: autor – vypracováno z údajů podnikového systému Altus Vario

Tabulka 3: Tržby nejvýznamnějších zprostředkovatelů v % - zahraničí

Odběratel	2004	2005	2006
Zahraniční	x	x	x
Bric De	25%	x	4%
FR Log	14%	20%	x
FR Log France sas	35%	35%	x
Schäfer Werke GmbH	17%	x	x
IY Corp.	9%	x	x
Schäfer Werke GmbH	x	12%	x
J SERV	x	18%	30%
BRIC TR.	x	16%	25%
BRIC STORE	x	x	41%
Norde Industrie	x	x	1%

Zdroj: autor – vypracováno z údajů podnikového systému Altus Vario

V tabulkách jsou uvedeni nejdůležitější zprostředkovatelé s procentem tržeb na celkových tržbách v jednotlivých letech (2004 až 2006). Mezi nejvýznamnější zahraniční marketingové zprostředkovatele patří francouzské BRIC STORE a BRIC TR, tyto firmy tvoří více než 50% obrátu společnosti. V České republice je již několik let na prvním místě společnost Laurin, jejíž podíl na celkovém obrátu činí zhruba 2,33%. Objem tržeb má vzestupnou tendenci, a to v závislosti na koupěschopné poptávce, rozšíření trhů, ceně výrobků a úrovni poskytovaných služeb. K marketingovým zprostředkovatelům společnosti patří i organizátoři veletrhů. Firma se každoročně účastní veletrhů v Praze (Aquaterra) a v Brně (SHK – Stavební veletrh). Finančních zprostředkovatelů (leasingové společnosti, banky), kteří by zákazníkům nabízeli nákup zboží formou splátkového kalendáře firma nevyužívá.

3.2.3 Zákazníci společnosti

Zákazníci společnosti jsou:

- ❖ živnostníci (topenářské a montážní) firmy, kteří potřebují topná tělesa pro účel a rozvoj svého podnikání
- ❖ soukromé osoby (investoři), kteří daná otopná tělesa kupují pro svou vlastní potřebu

Značka BOKI je zákazníky vnímána kladně. Jedná se pouze o nepodloženou domněnku, vyplývající z komunikace se zákazníky a počtu přijatých reklamací. V tomto případě nebyl prováděn žádný průzkum. Hlavními přednostmi značky BOKI je podle odběratelů kvalita, technické provedení a ceny. Dle mého názoru se značka BOKI dobře adaptovala v podvědomí zákazníků a má na trhu svůj positioning a její název bych neměnila. Tento úspěšný vývoj můžeme pouze sledovat v segmentech s vysokým podílem na tržbách jako Česká republika a Francie, v ostatních segmentech (Německo, Polsko, Slovensko, Litva, Lotyšsko) není firma až tak známá, zde bych navrhovala intenzivnější prosazování značky BOKI.

Co se týče jednotlivých názvů typů otopných těles, jsou používány jména (On Floor, In Floor, Lotus, Susanne, Image atd.). Tyto vlastní jména zastupují jednotlivé technické názvy těles a jsou pro zákazníky snáze zapamatovatelné. Společnost BOKI se již od počátku své existence snažila nenazývat své produkty technickými názvy, ale vymýšlela názvy slovní. Domnívám se, že tento způsob labelingu je pro společnost dobrou cestou, jak se dostat do podvědomí zákazníků.

3.2.4 Konkurence společnosti

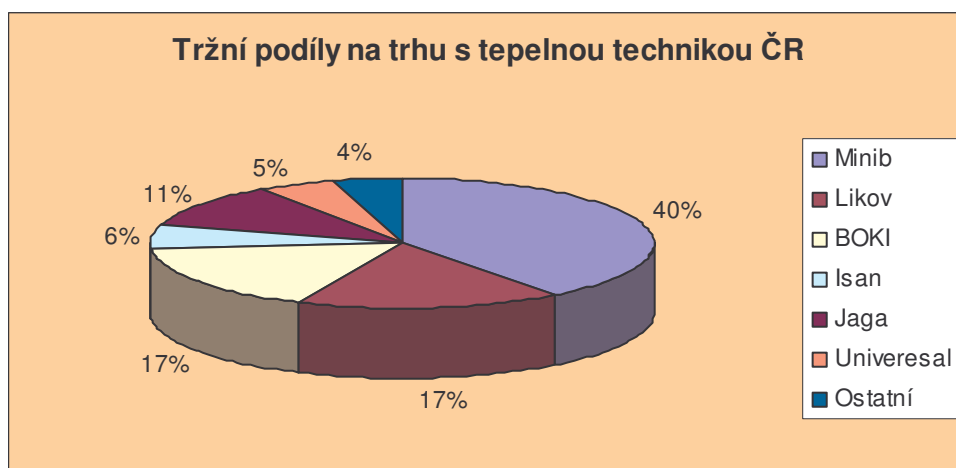
Na českém a zahraničním trhu působí mnoho konkurentů společnosti, kteří jsou přímými konkurenty podniku. Konkurenční výrobky se liší provedením, designem, kvalitou a cenou. V následující tabulce uvedu jednotlivé konkurenty a jejich tržní podíl v rámci České republiky. Tento tržní podíl vyplývá z průzkumu čtyř nejvýznamnějších velkoobchodů s tepelnou technikou, které marketingové šetření prováděli ve svých provozovnách z údajů prodejnosti pro společnost BOKI. Údaje poskytly společnosti Laurin, Frenzeel, Gengo a Koss. Dále bych chtěla uvést, že jednotlivé konkurenční společnosti vyvíjejí své aktivity i v zahraničí. Tržní podíly na jednotlivých zahraničních trzích však nebylo možné obstarat.

Tabulka 4: Přehled konkurence a její tržní podíly

Společnost	% podíl na trhu ČR
Minib	40%
Likov	17%
BOKI	17%
Isan	6%
Jaga	11%
Univeresal	5%
Ostatní	4%

Zdroj: autor – zpracována na základě údajů poskytnutými vedením společnosti

Graf 1: Tržní podíly na trhu s tepelnou technikou



Zdroj: autor – zpracována na základě marketingové průzkumu provedeného pro společnost BOKI

3.2.5 Charakteristika trhu

Celkově jsou trhy s tepelnou technikou ovlivněny nadbytkem kapacit. To znamená zostření konkurenčního boje. Obzvláště se tento vývoj projevuje na německém trhu. Zde to není jen slabá konjunktura ve stavebnictví, ale chybí i daňové pobídky. Z tohoto důvodu trh tepelné techniky v Německu již sedmý rok za sebou vykazuje snižující trend a mohou se zde uplatnit výrobky pouze s příznivou cenou.

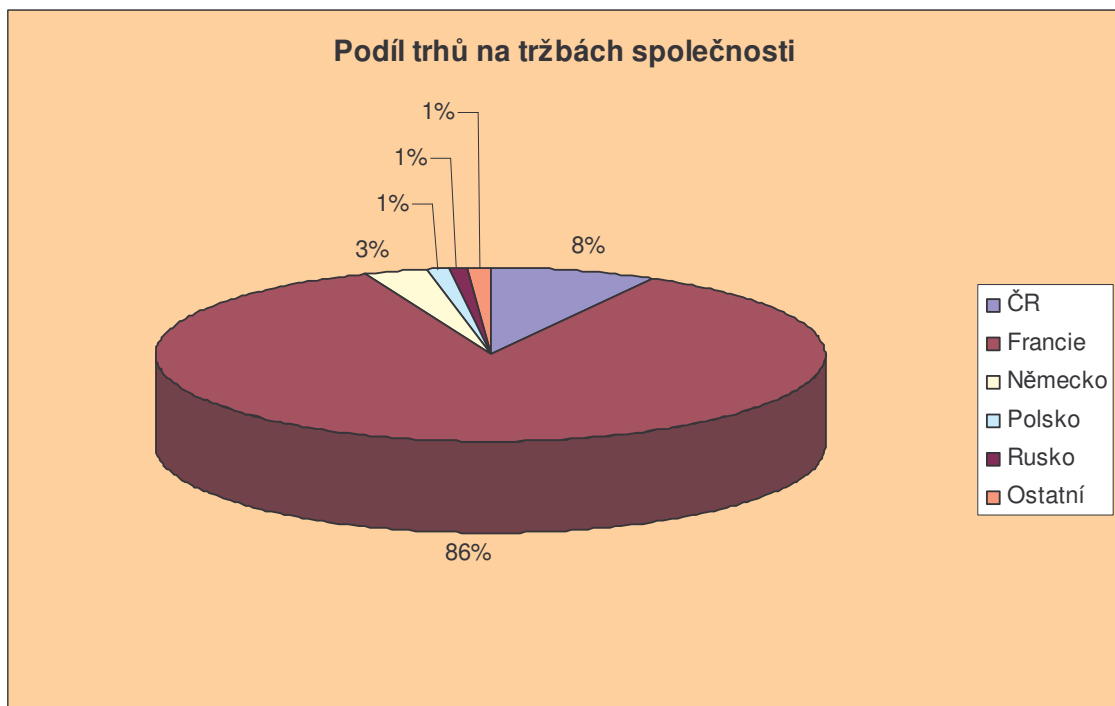
Od trhu České republiky s tepelnou technikou se očekává vysoký potenciál růstu, který je ovlivněn střednědobým a dlouhodobým růstem stavebního průmyslu. V číslech se

jedná o meziroční přírůstky 28,9 % za první čtvrtletí 2007. A nadále s rozvojem průmyslové výroby, který vykazuje meziroční nárůst až 7,6%. (15)

3.2.6 Rozdělení trhů

Společnosti BOKI je aktivní nejenom na českém trhu, ale i na zahraničních trzích, ne však na všech stejně úspěšně. Z tohoto důvodu byly ve vybraných zemích založeny obchodní kanceláře, které mají za úkol společnost v dané destinaci zastupovat. Etablování a zažití značky je však projekt na 3 až 5 let a řadí se mezi dlouhodobé cíle společnosti.

Graf 2: Přehled trhů společnosti BOKI a jejich % podíl na tržbách



Zdroj: autor – zpracována na základě údajů z podnikového systému Altus Vario

3.3 Makroprostředí společnosti BOKI

Na počátku nového tisíciletí převažuje ve světě snaha o co nejširší globalizaci a internacionalizaci. Nejvýrazněji se tyto změny projevuje na starém kontinentě

rozšiřováním EU, kde dochází k sjednocování právních norem členských zemí, vytvoření celní a měnové unie. Podnikatelský úspěch stále více závisí na včasné předvídání tržních příležitostí v turbulentním, chaotickém a složitě předvídatelném podnikatelském prostředí. Protože externí analýza je vlastně analýzou vnímaných okolností a skutečností, které mají vliv na uskutečnění cílů společnosti a negativních faktorů, které znamenají pro tyto cíle hrozbu, budu tyto skutečnosti analyzovat právě z tohoto hlediska. Pro zhodnocení externího prostředí společnosti jsem zvolila analýzu SLEPTE. Jejíž pomocí identifikuji klíčové trendy a vlivy, které mají podstatný vliv na organizaci.

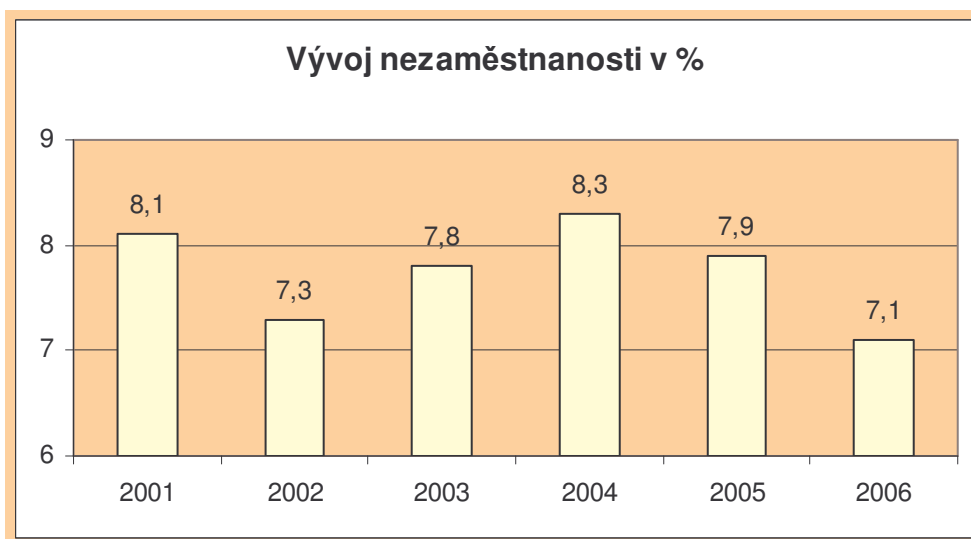
3.3.1 Ekonomické trendy

Míra nezaměstnanosti

V České republice má v posledních letech klesající tendenci a v této chvíli klesla na osmileté minimum 6,1 %. Pro přijetí nových zaměstnanců není firma touto skutečností příliš ovlivněna, neboť u svých zaměstnanců klade velký důraz na odbornost, vzdělání a jazykové znalosti. Takže se často potýká s problémem nalézt opravdu kvalitního pracovníka. Firma je orientovaná nejenom na firemní trh, ale významně také na trh spotřebitelský. Snížení kupní síly způsobené nárůstem nezaměstnanosti ji sice nemůže podstatně ohrozit, ale tato skutečnost by mohla vést ke snížení podnikových příjmů.

(16)

Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v letech (2001-2006)

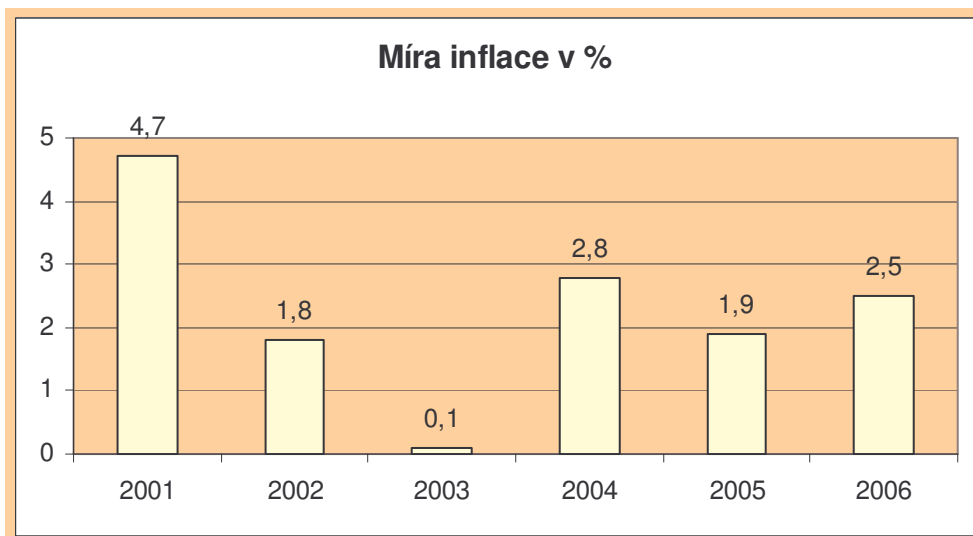


Zdroj: (17)

Inflace

Inflace v současné době není v České republice problémem a je plně srovnatelná se zeměmi EU. Od roku 1993 zaznamenáváme její pozitivní vzestup a v roce 2003 byla téměř nulová. V roce 2004 je kvůli vstupu do EU o něco vyšší. V současné době je míra inflace přibližně 2,7%, což je přípustné, neboť tato míra by neměla přesáhnout 4%. Výše inflace ovlivňuje výši úrokových sazeb bankovního sektoru, které po očištění vlivů všech faktorů mají při snižující inflaci tendenci také klesat. Pro společnost BOKI je pokles úrokových sazeb významným jevem, protože firma část svých podnikatelských činností financuje výpůjčným cizím kapitálem, takže nižší míra inflace vede ke snížení úroků z bankovních úvěrů.

Graf 4: Vývoj míry inflace (2001-2006)



Zdroj: (18)

3.3.2 Hospodářské trendy

Měnový kurz

Protože drtivá část vyrobených radiátorů je určena pro export, je vývoj měnového kurzu pro firmu BOKI velmi důležitý. V posledních letech zaznamenáme znehodnocení eura

ve prospěch naší měny. Česká koruna neustále posiluje, což s sebou nese i negativní důsledky, neboť veškerou část příjmů ze zahraničí tvoří platby eurem. Postupná revalvace měny má za následek vznik kursových rozdílů v účetnictví, které neblaze snižují výsledek hospodaření. Na druhou stranu pokles má i pozitivní vliv na nákup materiálů ze zahraničí. Firma BOKI nakupuje část vstupních komponent v zahraničí, a v tomto směru revalvovaná koruna zlevňuje dovoz, což se promítá snižováním nákladových položek podniku. Ale i tak zaznamenává společnost účetní ztrátu způsobenou kursovými rozdíly.

Úrokové sazby

Jeden z dalších faktorů ovlivňující rozvoj firmy je výše úrokových sazeb hypotečních úvěrů, jelikož je firma zcela závislá na rozvoji stavebního průmyslu. Při rostoucí poptávce po hypotečních úvěrech dochází automaticky k růstu ve stavebnictví, na kterém je firma neodmyslitelně závislá. Ze statistik vyplývá, že hypoteční úroky od roku 2003 klesají a v roce 2005 dosáhly svého minima, od téhož roku začaly opět stoupat. I přes tento vzrůstající negativní trend, se dá očekávat vyšší poptávka po úvěrech, která je způsobena zájmem o bydlení u silných ročníků narozených v 70. letech a deregulací nájemného. (19)

3.3.3 Technologické trendy

Trendy vývoje stavebního trhu

Dle posledních výzkumů bylo zjištěno, že do České republiky loni směřovalo 40 procent z celkových investic do nemovitostí ve střední a východní Evropě, které dosáhly rekordní úrovně 3,1 miliardy eur (více než 90 miliard korun). Dále vyplývá ze srovnání statistických údajů o výsledcích stavebnictví v zemích EU následující skutečnosti: Objem stavební činnosti v EU meziročně roste mezi zeměmi EU, avšak rozdílnými tempy mezi původní patnáctkou a novými deseti členy unie. Zatímco dle odhadů bude činit v roce 2007 meziroční přírůstek objemů stavební činnosti v západní Evropě 1 – 2 %, bude se tento přírůstek v nových členských zemích pohybovat v rozmezí 5 – 8%. Přímo pro Českou republiku se dle prognózy předpokládá růst o 7,7 %. (20)

3.3.4 Legislativní trendy

Daňové faktory

Při našem vstupu do EU obdržela Česká republika výjimku tykající se snížené 5% sazby DPH na stavby související s bytovou výstavbou. Její platnost je však pouze do 31. 12. 2007. Při platných podmínkách by daň vzrostla na 19 %. Dle mého názoru by v roce 2008 nemělo dojít ke snížení počtu prodaných bytů, neboť poptávka po nich a jejich ceny více souvisí s reálnými příjmy obyvatelstva, dostupností úvěrů a demografickým vývojem.

3.4 Faktory finanční

Celková zadluženost

Optimální hodnoty celkové zadluženosti jsou v rozmezí 30-60%. Ukazatel zadluženosti firmy je 59 % . Tento stav není zcela optimální a je způsoben vyšším počtem závazků po době splatnosti.

Běžná likvidita

Hodnota tohoto ukazatele v optimálním případě měla dosahovat limitu 2 až 3 u firmy činí 1,97. Tato nižší míra likvidity je způsobena některými dlouhodobými pohledávkami po lhůtě splatnosti a vyšším počtem skladových zásob s následnou vázaností kapitálu.

Doba obratu pohledávek

Hodnota doby obratu pohledávek činí 72 dnů . Tento ukazatel je důležitý pro zajištění platební schopnosti. Průměrná doba splatnosti faktur je 60 dnů. Jestliže tyto dva údaje srovnáme, zjistíme, že obchodní partneři platí „relativně“ včas.

Rentabilita tržeb

Představuje procentuální podíl zisku (hospodářského výsledku) na dosažených tržbách. V případě společnosti BOKI činí tento ukazatel necelé 2 %.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob firmy se pohybuje okolo 48 dnů.

3.5 Podnikový marketingový mix společnosti BOKI

Společnost BOKI má samostatné marketingové oddělení, které se snaží efektivně rozvíjet nástroje marketingového mixu a v rámci funkčního uspořádání organizace spadá pod obchodního ředitele.

3.5.1 Produkt

Společnost BOKI vyrábí a prodává otopná tělesa, koupelnová tělesa, podlažní konvektory v celkové délce od 60 do 350 cm. Otopná tělesa lze zařadit do skupiny výrobků, určených pro dlouhodobou spotřebu. Každá domácnost potřebuje mít své vlastní vytápění, jedná se o zboží potřebné nejméně 180 dnů v roce. Zákazníci o jeho koupi delší dobu přemýšlí, porovnávají jeho cenu, kvalitu a provedení s ostatními výrobky. V analýze marketingového mixu se budu zabývat všemi produkty jako celku.

Jádrem produktu je otopné těleso a jeho užitek pro spotřebitele, který spočívá v možnosti vytápění obytných prostor. Jeho užitná hodnota, design a technické parametry tvoří spolu s užitekem reálný produkt. Rozšířeným produktem společnosti BOKI je možnost rychlého servisu, řešení reklamací, výhodné obchodní podmínky a pozáruční servis.

3.5.1.1 Typové řady produktů

V následující textu jsou vedeny jednotlivé řady produktů společnosti BOKI

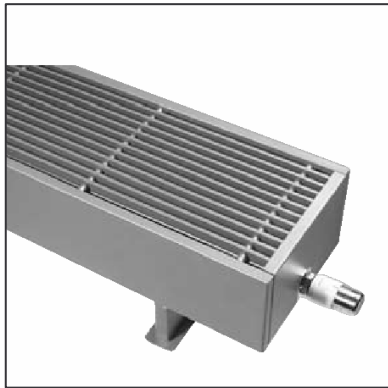
Typové řady produktů společnosti

- ❖ Hliníkové radiátory
- ❖ Designové tělesa
- ❖ Koupelnové žebříky
- ❖ Podlahové konvektory In Floor
- ❖ Konvektory On Floor
- ❖ Stropní sálavé panely
- ❖ Podlahové vytápění Kan
- ❖ Teplovzdušné jednotky
- ❖ Deskové radiátory

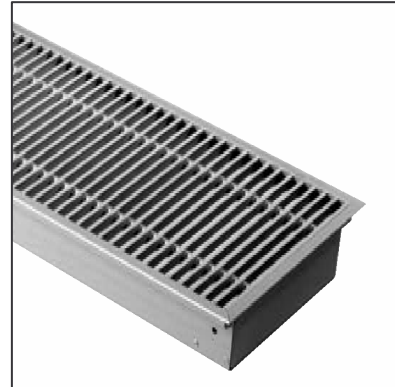
Pro názornost uvádím obrázky některých typových řad.

Obrázek 1: Typové řady výrobků

Konvektor OnFloor



Konvektor InFloor



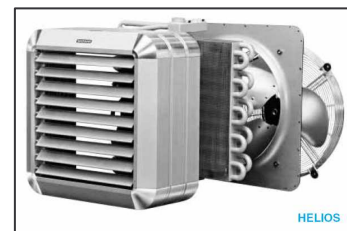
Designové těleso



Stropní panel



Teplovzdušná jednotka



Zdroj: marketingové oddělení společnosti BOKI

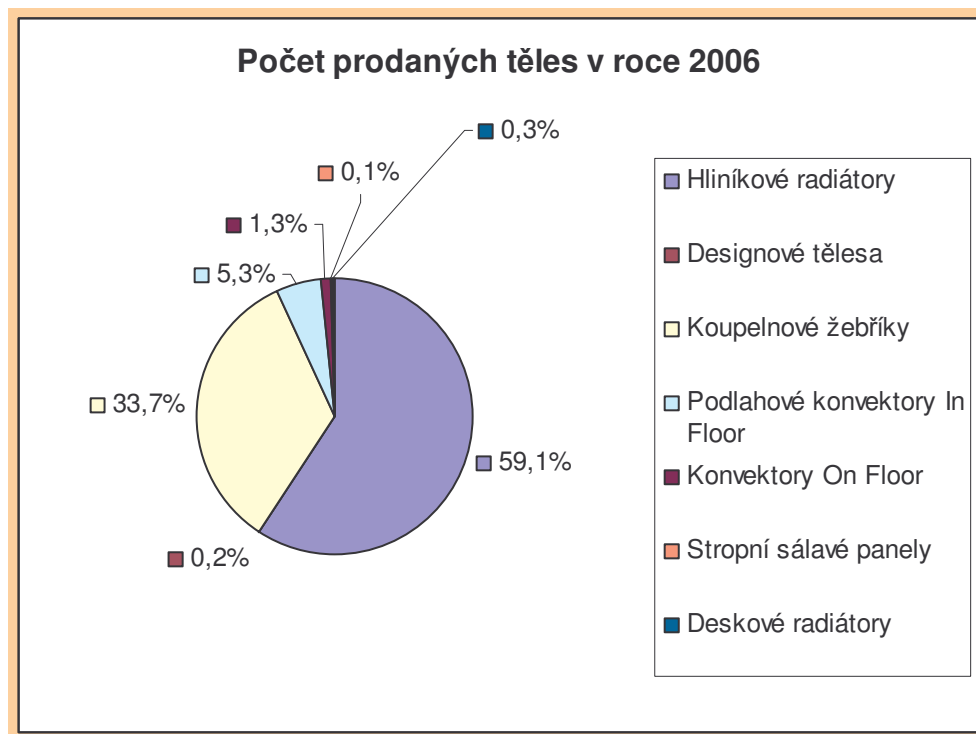
3.5.1.2 Počty prodaných kusů

Pro přehled o prodaných kusech uvádím tabulku č. 5, která představuje jednotlivé typové řady a k nim počet prodaných kusů. Za rok 2006 se prodalo téměř 100 000 kusů.

Tabulka 5: Počet prodaných konvektorů v roce 2006

Typ otopného tělesa	Počet prodaných ks
Hliníkové radiátory	58502
Designové tělesa	151
Koupelnové žebříky	33331
Podlahové konvektory In Floor	5211
Konvektory On Floor	1296
Stropní sálavé panely	122
Podlahové vytápění Kan	x
Teplovzdušné jednotky	x
Deskové radiátory	295
Celkem:	98908

Graf 5: Počet prodaných těles



Zdroj: autor – zpracována na základě údajů z podnikového systému Altus Vario

Z tabulky vyplývá, že nejprodávanějším produktem jsou hliníkové radiátory, což jsou menší elektrické radiátory plněny speciálním nemrznoucím olejem, patřící do střední cenové kategorie. Dále jsou to koupelnové žebříky v elektrickém, ale i teplovodním provedení, které patří do nízké cenové kategorie. Hliníkové radiátory a elektrické koupelnové žebříky jsou určeny pro francouzský trh. A počtem prodaných kusů tvoří nejvyšší podíl na tržbách společnosti.

3.5.1.3 Matice Barksdale a Hartus – portfolio analýza

V následujícím obrázku zařadím vybrané výrobky do matice Barksdale a Hartus, která kombinuje životní cyklus výrobků s koncepcí BCG matice. Pro podrobnější popis jednotlivých fází a portfolio výrobků jsem vycházela z údajů v tabulce č. 5 vypracovaných marketingovým oddělením společnosti. Bohužel pro svou práci nedokážu zjistit přesné tržní podíly a růst trhu, ale pokusím se je odhadnout dle poskytnutých údajů.

Zavedení

Kojenci

Pro rok 2007 se společnost rozhodla uvést dvě nové řady výrobků na trh a tím rozšířit své portfolio výrobků. Z tabulky č. 5 vyplývá, že se bude jednat o teplovzdušné jednotky a podlahové vytápění Kan. Tyto výrobky již byli otisknuty v novém katalogu. Současně s sebou přinášejí jisté riziko, neboť jejich prodej může být malý a představují i zvýšení nákladů s podporou prodeje, avšak i přes toto riziko navrhuji, aby společnost investovala část svých zisků do podpory prodeje těchto výrobků tak, aby se z nich mohly stát hvězdy.

Růst

Otazníky

Řada konvektorů On Floor byla uvedena na trhu v roce 2004, představuje náhradu za klasické deskové radiátory, a proto se tyto výrobkové řady vyznačují vysokým tempem

růstu (vysoká poptávka), avšak firma zaujímá nízký tržní podíl. Pro rozvoj otazníků navrhuji, aby i zde podpora prodeje byla financována zisky z dojných krav.

Hvězdy

Řada výrobků podlahových konektorů In Floor patří do skupiny s vysokým tempem růstu (vysoká poptávka) a s velkým relativním tržním podílem. Dle počtu prodaných kusů zaujímá společnost druhé místo v prodejnosti těchto typů. Pro rok 2007 se dá očekávat další růst trhu, neboť poptávka po podlahových konvektorech roste. Avšak tento podíl platí pouze pro tuzemský trh. Oblast vývozu je již slabší. I přesto jsou výrobky ziskové.

Zralost

Dojné krávy

Řady výrobků hliníkových radiátorů a koupelnových žebříků představují dojné krávy již od samého počátku společnosti. Jsou charakteristické vysokým tržním podílem a nízkým tempem růstu trhu a vyskytují se fázi své vlastní zralosti. Tyto výrobky jsou nejziskovější a nevyžadují žádné velké výdaje do propagace, neboť zákazník je již dobře zná.

Psi

Řada deskových radiátorů se vyznačuje nízkým tempem růstu z důvodu nasycenosti trhu a malým relativním tržním podílem, který je způsoben vysokou a významnou konkurencí v oboru. Nicméně, pokud by došlo k jejich rozvoji mohly by společnost generovat vysoké zisky, neboť představují lacinější variantu konvektorů.

Pokles

Váleční koně

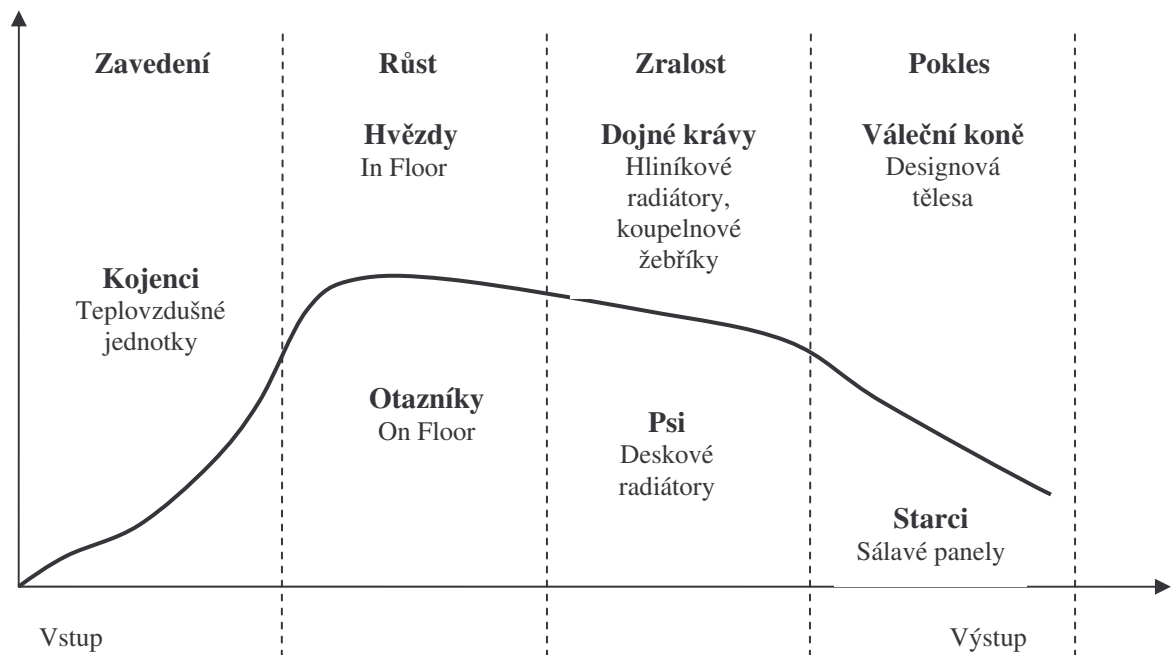
Designové tělesa jsou udržitelné výrobky ve své fázi poklesu. Dříve se vyznačovali vysokým tržním podílem. Sloužili jako substituty konkurenčních výrobků a vyznačovali se vysokou ziskovou marží. Bohužel špatné technické provedení a časté reklamace je

odsouvají do fáze poklesu. V této fázi se již neinvestuje do jejich propagace a čeká se jaký bude jejich další vývoj.

Starci

Stropní sálavé panely se vyznačují nízkým tržním podílem a nízkým generováním peněžních prostředků. Tyto výrobky společnost nabízí již několik let, ale doposud nezískala mnoho prodejních příležitostí a to díky velké konkurenci v oboru. Stropní sálavé panely jsou určeny pro vytápění vysokých průmyslových hal. Dle posledních odhadů dochází k neustálému rozvoji průmyslu v České republice, a z tohoto důvodu by se měla firma snažit o převedení těchto výrobků do segmentu válečných koně nebo se pokusit o celý cyklus znovu.

Schéma 2: Matice Barksdale a Hartus – portfolio analýza



Zdroj: autor – vypracováno dle (7, str. 105)

3.5.1.4 Složky produktů společnosti

Kvalita

Společnost BOKI klade především velký důraz na kvalitu svých výrobků. Důkazem toho je i skutečnost, že se vedení společnosti rozhodlo pro zavedení ČSN EN ISO 9001:2000. Hlavním důvodem pro certifikaci je zlepšení postavení značky BOKI u domácích i zahraničních partnerů. Tento certifikát zaručuje určitou úroveň kvality pro zákazníky, avšak tento certifikát nezaručuje, že výrobky jsou nejkvalitnější

Značka BOKI








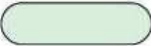








Jak již bylo zmíněno společnost klade velký důraz na kvalitu a tím i svou značku. V současné době je používáno dvoubarevné logo a symbolizuje firemní barvy. V logu je pouze název společnosti, který nevypovídá o poslání společnosti.

3.5.1.5 Provedení otopných těles

Provedení otopných těles je odvozeno od požadavků zákazníka, který si může vybrat z mnoha barevných odstínů. Pro barevné vyhotovení otopných těles je využívána paleta barev řady RAL. Barevné vyhotovení v barvách RAL se týká všech typových řad kromě podlahových konvektorů a koupelnového žebříku Xena Rondo. Vany podlahových konvektorů jsou nabízeny buď v hliníkovém provedení nebo v ušlechtilé oceli. Koupelnový žebřík Xena Rondo je celý z kartáčované ušlechtilé oceli.

Obrázek 2: Vzorník barev

	RAL 9016		Edelweiss
	RAL 9010		Manhattan
	RAL 9005		Pergamon
	RAL 5002		Ägäis
	RAL 3003		Natura
	RAL 1003		Jasmin
	Bahama		Calypso

Balení produktů

Výrobky firmy BOKI mají ochranný obal a jsou speciálně baleny do elastické folie a papírových krabic. Některé řady výrobků jsou velice objemné, což ztěžuje práci při balení a rovněž náklady.

Společnost poskytuje záruční servis (24 měsíců) a pozáruční servis. V případě problémů s elektrickým zapojením podlahových konvektorů je tato vada bezprostředně nahlášená smluvní servisní službě. U některých výrobků, pokud je to možné, vyrobí společnost otopné těleso dle přání zákazníka. V současné době firma poskytuje poměrně mnoho dodatečných služeb. Ale nevýhodou je to, že málo zákazníků o nich ví. Proto bych zde navrhovala, aby společnost tyto dodatečné služby mezi své zákazníky rozšiřovala formou přímého marketingu a internetu.

3.6 Cena

Prodejní cena jednotlivých konvektorů má pro společnost mimořádný význam, neboť ovlivňuje firemní příjem a následně zisk. Hlavní myšlenkou firmy je dodávat na trh kvalitní výrobky za konkurenceschopné ceny. Při tvorbě cen produktů používá společnost dvě metody:

- ❖ nákladově orientovanou
- ❖ konkurenčně orientovanou

Cena je tvořena s ohledem na:

- ❖ finanční prostředky, které podnik potřebují ke krytí s všech výrobních nákladů spojených s výrobou poskytovaných produktů
- ❖ na základě cen konkurenčních výrobků

Zdroj: autor – vypracováno dle (7)

Podle těchto položek je marketingovým oddělením stanoveno hrubé cenové rozpětí, jehož minimum slouží ke krytí výrobních nákladů a maximum reflektuje ceny konkurenčních produktů. Po této analýze je stanovena cena, která kryje výrobní náklady a hrubé rozpětí tzv. K1. Hrubé cenové rozpětí představováno K2 obsahuje zisk podniku,

dopravní náklady a provizi obchodních zástupců (režijní náklady). Cenové rozpětí K3 představuje K2 minus ostatní fixní náklady trhů. K3 minus finanční náklady spojené s faktoringem představují K4.

Na začátku své existence společnost stanovovala své ceny i pod hranice svých výrobních nákladů. Do této situace byla společnost donucena rivalitou konkurentů a nízkým tržním podílem.

3.6.1 Složky cenové politiky

Ceníky

Společnost každoročně mění svoje ceníky otopných těles. Tyto ceníky jsou také vydávány pro zahraniční trhy, a to v německé a anglické verzi. Do budoucna se počítá s polskou, slovenskou a ruskou verzí ceníků. Ceníky je možno získat buď ve fyzické podobě nebo elektronickým zasláním prostřednictvím mailu na vyžádání. Všechny ceníky jsou také vystaveny na internetových stránkách společnosti. V případě vývozu otopných těles na francouzský trh, který je specifickým svou poptávkou po elektrických radiátorech, nedochází ke každoroční obměně ceníku, neboť zde jsou všechny obchodní kontrakty uzavřeny formou dlouhodobých rámcových objednávek. V cenících jsou uvedeny jednotlivé typy otopných těles, jejich výšky, šířky, délky, barevné provedení a příslušenství. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Poskytované rabaty

Společnost BOKI poskytuje svým tuzemským prodejcům i zahraničním zprostředkovatelům rabaty odvislých dle výše ročního obrátu. U některých velkých objektových akcí je výše poskytovaného rabatu zvažována dle výrobních nákladů.

Platební podmínky

Součástí všeobecných obchodních podmínek jsou platební podmínky, které jsou pro každého odběratele nastaveny jinak. Velkoobchodům jsou otopná tělesa prodávána na fakturu a platba je provedena bankovním příkazem. Splatnost faktur je standardně 30 dnů, u nových zákazníků může být 15 dnů a ve výjimečných případech je odběr zboží umožněn až po úhradě zálohové faktury. V případě lhůt splatností vyšších než 30 u

některých odběratelů postupuje firma své pohledávky formu cese faktoringové společnosti.

Dodací lhůty

Dodací lhůty jsou slabou stránkou společnosti. V roce 2004 kdy firma zahájila svou spolupráci s německou firmou Schäffer, převyšovala ze strany německé firmy poptávka nad nabídkou. Poptávané množství společnost BOKI nebyla schopna vyrobit v daném množství a v požadovaný čas a dodací lhůty se prodlužovaly. K těmto výpadkům v dodacích lhůtách dochází dodnes, neboť poptávka po konvektorech je spojena se sezónností a v rámci hodnotového řetězce je společnost závislá na dodacích schopnostech svých dodavatelů.

Zpracování cenových nabídek

Společnost se zúčastňuje také řady výběrových řízení, ve kterých se uchází o jednotlivé objekty (autosalony, hotely, továrny, školy), které by mohla vybavit svými tělesy. Stanovit nějakou pevnou částku za objekty je prakticky nemožné. K tomuto účelu bylo zřízeno nabídkové oddělení jako podpora prodeje, které má za úkol zhotovovat ceny k jednotlivým objektům, a to na základě konkurzní (soutěživé) ceny.

3.6.2 Faktory ovlivňující cenu

Faktory interního prostředí

Cíle podniku

Vytváření a maximalizace zisku patří mezi základní cíle podniku. Z tohoto důvodů jsou někdy uzavírány nevýhodné obchody a dochází k prodeji nesolventním zákazníkům. V tomto případě by měl podnik zvážit, zda maximalizace objemu tržeb s sebou přináší i zvýšení zisku.

Náklady

Jak již bylo zmíněno společnost stanovuje ceny dle výrobních nákladů. Pokud roste cena výrobních nákladů, musí docházet i k zdražování prodejních cen. V tomto případě by se společnost měla snažit o dlouhodobé zachování úrovně výrobních nákladů.

Požadavky na atypické provedení

Pro standardní konvektory je cena uvedena v prodejním ceníku. Při speciálních požadavcích zákazníka na výrobu atypického tělesa nestandardního rozměry a barvou, se prodejní přírážka pohybuje v rozmezí 20 až 25%. Tato výše přírážky však nemusí vždy přesně korespondovat s výrobními náklady.

Poptávka

Pokud by převyšovala poptávka po otopných tělesech nad jejich nabídkou, mohla by firma navýšit svoje prodejní ceny bez jakéhokoliv omezení.

Konkurence

Společnost sleduje ceny nejsilnějších konkurentů v oboru, tyto ceny bývají rozdílné dle kvality výrobků.

Distribuční síť a přepravní náklady

Distribuční síť firmy je velice široká a cena za dopravu jednotlivých výrobků k jednotlivým prodejčům se může podstatně lišit. Tyto náklady spojené s dopravou se v dlouhodobém časovém horizontu promítnou do hrubého cenového rozpětí a může mít negativní vliv na zisk společnosti.

3.6.3 Strategie tvorby cen

Zde uvedu jeden příklad na tvorbu cenové strategie pomocí kontroly nákladů a pasivního marketingu. Pro rok 2007 se společnost rozhodla přivést na trh nový konvektor Classic z řady On Floor. Tento typ bude uveden jako nejlevnější konvektor společnosti BOKI, čemuž budou odpovídat jeho nízké výrobní náklady. Vedení společnosti věří, že jeho nízká cena přiláká nové zákazníky. Zde byla dle mého názoru zvolena vhodná cenová strategie, neboť nízká cena konvektorů může přivést firmě nové zákazníky, kteří doposud nad koupí produktů firmy kvůli jeho ceně váhali. (5)

3.6.4 Faktory působící na změnu cen

Zvýšení nákladů

Zvýšení výrobních nákladů se promítá do prodejní ceny tehdy, pokud je zvýšení výrazné a zisková marže se tím sníží na úroveň výrobních nákladů. Každoročně pak dochází k úpravě ceníkové ceny ve vazbě na nově vzniklé náklady.

Snižování nákladů

Společnost se snaží snižovat náklady, a proto se koncem roku 2006 rozhodla pro nákup cenově výhodnějších tepelných výměníků od společnosti WARMt, které jinak byly dodávány společností Frico. Funkce těchto výměníků jsou totožné, čímž mohla být zvýšená zisková marže společnosti. Ve všeobecném trendu snižování nákladů, nejen tímto způsobem, by měla společnost dále pokračovat.

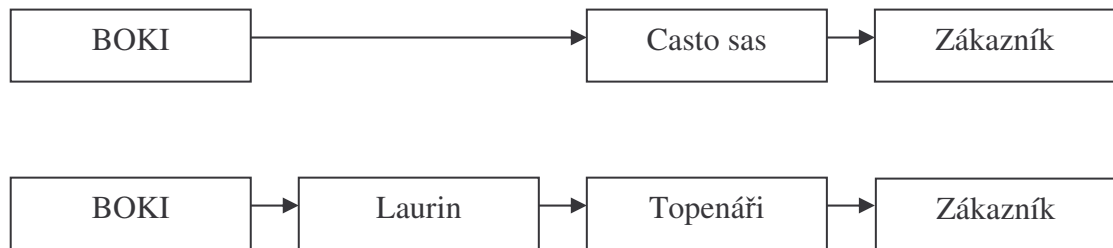
3.7 Distribuce

Správná volba distribuční cesty je pro firmu BOKI velmi důležitá, protože své výrobky a zboží distribuuje ze tří výrobních míst a musí tedy svá otopná tělesa dopravit k zákazníkům. Firma využívá nepřímou distribuční cestu skládající se ze dvou úrovní:

- ❖ Jednoúrovňová distribuční cesta – v tomto případě společnost spolupracuje s maloobchody, které otopná tělesa prodávají konečným zákazníkům. Mezi významné maloobchodní partnery patří ROH a syn, Gas centrum, Gengo Bohemia, Komodo, Casto sas, Bric.
- ❖ Dvouúrovňová distribuční cesta – tato forma distribuce se uskutečňuje prostřednictvím velkoobchodu, který prodává otopná tělesa maloobchodu a ten dále konečnému zákazníkovi (např. Velkoobchod Laurin – montážní a topenářské firmy).
- ❖ Přímou bezúrovňovou distribuční cestu, která by v případě společnosti BOKI znamenala přímý prodej konečnému zákazníkovi bez jakéhokoli marketingového zprostředkovatele firma neuplatňuje, neboť se rozhodla pouze pro prodej do distribučních uzlů, představovaných velkoobchody a

maloobchody. Přímá distribuční cesta by také mohla znamenat zvýšení distribučních nákladů.

Schéma 3: Distribuční kanály



Zdroj: autor – vypracováno dle (11, str. 34)

Při prodeji formou jednoúrovňové distribuční cesty platí nepsané pravidlo. Po zaplacení daného zboží se maloobchod stává jeho majitelem a nemá nárok na vrácení zboží a obdržení peněz zpět. V obchodním styku s některými významnými velkoobchody toto pravidlo neplatí, často se firma potýká s vrácením zboží z velkoobchodu, protože ty je nemohou prodat. Dle mého názoru by se měla firma snažit zabránit vrácení zboží z velkoobchodu, protože tím se vystavuje riziku zvyšování skladových zásob a snížení cash and flow. Otázkou je, zda by dotyčné velkoobchody na novou politiku přistoupily. Zde bych doporučila zavedení přehledu vráceného zboží ve vazbě na uskutečněné tržby. A v případě málo ziskových velkoobchodů by měla firma úroveň spolupráce přehodnotit.

3.7.1 Logistika společnosti

Ve společnosti BOKI zodpovídá za řádný chod logistiky expediční oddělení ve spolupráci s jednotlivými obchodními referenty. Důležité je zejména poskytnutí správných údajů o místu zaslání zboží. Pro přepravu zboží jsou využívány služby dopravních společností (DHL, Schenker, Brandstätter, Autodoprava Brabec). Pro drobné přepravy v okolí závodu má firma k dispozici i vlastní dodávku Peugeot. Při nákupu zboží nad 100.000 Kč je v rámci České republiky doprava poskytnuta zdarma. Pro přepravu do zahraničí je tento limit stanoven na 1.500 €. Při nákupu zboží pod tento limit je zákazníkovi doprava přefakturována.

Skladové hospodářství

Společnost má k dispozici výrobní sklady v Holasicích u Brna. Jsou to sklady hotových výrobků, sklad reklamací, polotovarů, mřížek, výměníků, van a ostatních dílů. V minulém roce nebyla kapacita těchto skladů zcela využita, a proto se vedení společnosti rozhodlo přestěhovat část své výroby (komplektaci podlahových konvektorů) z pobočky v Liberci do Holasic. V současné době se společnost snaží o centralizaci skladů a výroby do jednoho místa, a to již do zmíněných Holasic. A to nejen z důvodů zjednodušení distribuce, ale s cílem snížení nákladů.

Vázanost finančních prostředků v zásobách je vysoká. Jejich průměrná měsíční hodnota je 10% z ročních tržeb. Příčinou těchto vysokých zásob je snaha o vytvoření tzv. předzásobení nejvíce požadovanými výrobky, a také některé staré materiály a polotovary. Pro některé výrobní komponenty není určena výše pojistné zásoby a tak se stává, že některé komponenty přebývají a jiných je nedostatek, což v některých případech vede k nedodržení dodacích termínů.

3.7.2 Distribuční strategie

Distribuční strategie využívána firmou BOKI je strategie výběrová a intenzivní. Pro pokrytí všech tržních oblastí firma využívá takové zprostředkovatele, kteří jsou toto území schopni pokrýt. Na své distribuční cestě firma využívá tzv. push strategii, kdy se snaží skrz marketingové zprostředkovatele dostat své zboží ke konečnému zákazníkovi.

Za tímto účelem poskytuje svým obchodním mezičlánkům rabaty. V některých případech společnost uplatňuje i tzv. pull strategii, kdy podnik dostává nabídky od maloobchodů s žádostí o udělení obchodního zastoupení firmy BOKI.

Zdroj: autor – vypracováno dle (11)

3.8 Propagace

Společnost BOKI využívá mnoho forem marketingové komunikace. Slogan společnosti zní: „Harmonie pohodlí a tvarů“. Tento slogan je zcela nový a poprvé byl použit na pozvánkách na veletrh SHK v Brně. Tento slogan byl také přeložen do německého a anglického jazyka a měl by se stát plošně používaným sloganem na všech prospektech a reklamních předmětech, které společnost využívá. V následující tabulce uvedu přehled marketingových nákladů pro rok 2007, poskytnutý marketingovým oddělením firmy.

Tabulka 6: Marketingové náklady na rok 2007

Druh nákladů	V % z tržeb
Reklamní předměty	2,12%
Katalogy a ceníky	0,04%
Ostatní rekl. tiskoviny	0,04%
Vzorky	0,45%
Ostatní mkg. materiál	0,07%
Ostatní mkg. náklady	0,48%
Internet, CD, Software	0,64%
Prezentace, školení	1,74%
Výstavy	4,63%
PR aktivity	0,10%
Celkem	10,30%

Zdroj: autor – čerpáno z údajů marketingového oddělení

Z tabulky vyplývá, že společnost v roce 2007 investuje do své propagace v ČR asi 10 % z tuzemského ročního obrátu za rok 2006. Údaje z propagace v zahraničí nebyly dostupné. Společnosti by měly investovat do propagace takovou výši finančních prostředků, které odpovídají 5 až 7% ročního obrátu. Výdaje spojené s marketingovou komunikací v zahraničí jsou velmi nízké, z čehož vyplývá, že značka BOKI je v zahraničí málo známá, vyjma francouzský trh, který je jasně specifikován smluvními vztahy.

3.8.1 Reklama

Reklamní činnost je ve společnosti slabá, tím že společnost spolupracuje s velkoobchody a maloobchody se jeví vedení společnosti i méně účelná. V tomto roce byla reklama provedena pouze jednou, a to formou inzerátu v časopise Topenářství a Instalatérství. Uveřejnění inzerátu souviselo s blížícím se stavebním veletrhem v Brně. Inzerát byl otištěn ve firemních barvách (oranžově-šedé) a představil firmu, její výrobky, provozovnu, telefonické a internetové kontakty. Dále zde bylo poprvé představeno nové logo společnosti: „Harmonie pohodlí a tvaru“. Volbou tohoto inzerátu nechtěla společnost upozorňovat spotřebitele na novinky svých výrobků, ale na sebe samou a to formou připomínající reklamy.

Zdroj: autor – vypracováno dle (6)

3.8.2 Podpora prodeje

Společnost využívá obchodní i zákaznickou podporu. Marketingovým zprostředkovatelům jsou poskytovány množstevní rabaty v závislosti na ročním obratu, trhu a ceníku. Tato rabatová politika stimuluje prodejce, aby zvyšovali své tržby a distribuovali značku BOKI do širokého podvědomí zákazníků. Další vhodnou podporou prodeje je technické školení zákazníků.

Zákaznickou podporu firma poskytuje při objektových akcích, kdy zákazník poptává vyšší množství konvektorů 50 kusů a více. Při těchto objektových poptávkách jsou konvektory nabízeny s dalším dodatečným rabatem mimo všeobecné obchodní podmínky. Poskytnutím dodatečného rabatu z netto ceny, získáváme další zákazníky pro výrobky společnosti BOKI. Zisková marže je sice nižší, ale počet prodaných kusu v rámci objektové akce tento rozdíl vyrovná. Z toho vyplývá tlak na dobrou organizaci výroby, aby nedocházelo k výkyvům v dodávkách.

Nástroje podpory prodeje

Cenové stimuly

Poskytování již zmíněných rabatů velkoobchodům a maloobchodům.

Soutěže

společnost vytvořila soutěž „BOKI Team“, kde byl vytvořen pro každého zákazníka vnitřní účet a po zakoupení zboží dochází k načtení bodů na tento účet, jehož stav si může zákazník zkontrolovat na internetových stránkách firmy. Podle dané výše dosažených bodů dostává zákazník věcné odměny v podobě BOKI hrníčku, horského kola až po dovolenou v zahraničí.

Cenové stimuly poskytované formou rabatů, jsou každoročně účinnější. Otázka je, jaký ohled je brán na nákladové položky. Doporučuji, aby při každém poskytnutí zvláštního rabatu byly řádně přezkoumány náklady.

3.8.3 Public Relations

Komunikace společnosti s vnějším okolím se dá hodnotit jako kladná. Většina zákazníků je s prodejem a kvalitou výrobků BOKI spokojena. Až na některé případy související se zpožděnou dodávkou nebo nekvalitním provedením výrobku, které vedou k reklamaci.

Prezentace na internetových stránkách je velice profesionální. Zákazník zde může získat informace o historii společnosti, cenách, provedení, barvách, tepelných výkonech. Tyto stránky jsou k nalezení pod www.BOKIgroup.cz a po přidání domény *.de* se zákazníkům objeví i německá verze. Do budoucnosti firma počítá také s provedením stránek v anglickém jazyce.

Na portálu Google a Seznam má společnost BOKI předplacenou službu pay click. Při vyhledávání slova „vytápění“ se firma objeví mezi prvními deseti zobrazovanými firmami.

Nástroje Public Relations

P – Public - společnost BOKI vydává pro své zákazníky prospekty, kde informuje o jednotlivých typech svých otopných těles, jejich rozměrech, výkonech a provedeních.

E – události - společnost BOKI věnuje peněžní dary na různé sportovní akce. Sama se každoročně účastní dvou veletrhů (Aqua Therm v Praze a SHK Stavební veletrh v Brně), kde vystavuje své výrobky a zboží. Marketingové oddělení firmy se snaží pro každý veletrh připravit nové výrobky, které by upoutaly zákazníky. Na posledním veletrhu v Brně to bylo například ploché elektrické otopné těleso. Na toto těleso se dá použít jakákoliv tapeta, takže svým vzhledem spíše připomíná obraz než konvektor. Zda veletrhy přinesly s sebou nové zákazníky nebylo bohužel zjištěno. V tomto případě postrádám jakékoliv zhodnocení veletrhu například formu dotazníků.

N – zprávy - články o společnosti je možno nalézt v jednom časopise (Instalatérství a Topenářství). Nejednalo se o žádné odborné články spíše o reklamu. Myslím si, že články v tisku přispívají k přesvědčení spotřebitele o koupi. V tomto případě by se mělo jednat o odborné články, které by představovaly nejnovější technologický vývoj výrobků společnosti.

I - identifikační média ve společnosti. Všichni zaměstnanci mají pracovní vizitky v podnikovém stylu, které rozdávají svým obchodním partnerům. Avšak ne všechny firemní formuláře jako jsou smlouvy, potvrzení zakázek a objednávky jsou opatřeny logem společnosti, adresou a kontaktními údaji. Navrhuji, aby všechny identifikační media společnosti byla opatřena logem společnosti a po zavedení norem ČSN EN ISO 9001:2000 doplněna o tento údaj kvality.

L - lobovací aktivity - měla firma pouze se svou činností v Číně, a to na ministerstvu zahraničí. Avšak tato činnost neměla co do činění s hlavním předmětem podnikání (výroba a prodej otopných těles), nýbrž měla pouze podpůrnou funkci při vytváření zisku společnosti.

S - aktivity sociální odpovědnosti - společnost přispívá prostřednictvím stravenek všem svým zaměstnancům na stravování. Pro své zaměstnance firma pořádá čtvrtletní schůze, na kterých jsou shrnuty výsledky za předchozí období. Výroční akce je vždy pořádána koncem roku, kde jsou nejen zhodnoceny výsledky za celý rok, ale i představeny cíle do dalších let. (3)

3.8.4 Osobní prodej

Za osobní prodej jsou zodpovědní obchodní zástupci. Telefonickou, emailovou a faxovou komunikaci spravují referenti obchodních oddělení. Společnost má tři obchodní oddělení, každé z nich spravuje určitý region (tuzemsko, export, export Francie). V rámci České republiky fungují čtyři obchodní zástupci, kteří mají za úkol sjednávat přímý kontakt se zákazníkem, monitorovat jeho potřeby a stížnosti a tyto údaje dále předávat do obchodního oddělení. Pro exportní oddělení zvolila společnost podobnou politiku, kde na nejsilnějších zahraničních trzích založila obchodní kanceláře, které mají za úkol přímo komunikovat s koncovým zákazníkem. Tyto zahraniční obchodní kanceláře jsou zastoupeny obchodním zástupcem a jeho asistentkou. V tomto případě jsou veškeré objednávky, cenové poptávky zahraničním zákazníkem předávány obchodní kanceláři a ta je předá obchodnímu oddělení společnosti v ČR. Tento způsob osobního prodeje by se dal popsat jako víceúrovňový a v některých případech není zcela vhodný. Při komunikaci se zahraničím přes obchodní kancelář dochází občas k vytváření nejasností, způsobené časovou prodlevou a přenosem informace přes více článků.

Dále dochází k přímému kontaktu se zákazníkem v době konání veletrhů, kde společnost představuje svá otopná tělesa, rozdává prospekty a reklamní předměty. Co se týče osobního prodeje firma neustále proškoluje své obchodní zástupce, jak z hlediska prodejního jednání, tak po stránce technického vzdělávání. V těchto školeních by měla firma neustále pokračovat, tak aby byli obchodní zástupci schopni velmi dobře reagovat na otázky zákazníků a splňovali veškeré požadavky, které jsou na obchodní zástupce kladeny.

3.8.5 Přímý adresný marketing

Společnost BOKI využívá přímý adresný marketing. Vedoucí obchodního oddělení, který sleduje objem objednávek, se rozhodne pro tuto formu propagace tehdy, je-li počet objednávek v podnikovém systému nízký. Při tomto stavu zašle zákazníkům emailem nezávaznou nabídku, kde představí společnost, výrobní produkty a reference. Adresný marketing je také používán v době veletrhů, kdy jsou touto formou zasílány

zákazníkům pozvánky. Adresáty jsou v tomto případě maloobchody a velkoobchody v České republice a v zahraničí, které jsou vedeny v podnikovém informačním systému.

3.9 Zhodnocení současného stavu společnosti BOKI

3.9.1 Analýza pomocí SWOT analýzy

Pro zhodnocení marketingové tržní pozice společnosti jsem se rozhodla využít jednu z nejpoužívanějších metod – metodu SWOT analýzy, kde po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace společnosti lze uvažovat o výběrech realizovatelné strategie. Každá dobrá strategie by měla stavět na zdrojích síly a současně využívat příležitosti.

Schéma 4: SWOT matice

O - příležitosti	T - hrozby
Situace v průmyslovém sektoru ve státech EU Stav na trhu s hypotékami Situace na trhu v ČR Rozmach průmyslové výroby Hospodářský růst Ekonomická situace v nových členských státech EU	Politická situace v ČR, zvýšení DPH Sezónnost a výkyvy trhu Sílicí konkurence Devalvace Eura Velikost úrokových sazeb Zpřísnění technických, zdravotních a ekologických požadavků Platební neschopnost odběratelů Stagnace trhů původních zemí EU
S-Silné stránky	W - slabé stránky
Moderní a jednoduchá technologie Rozšířené služby Know how ve firmě Vysoká kvalita zaměstnanců Existence mezinárodních obchodních vztahů Nabízený sortiment Organizační struktura firmy Rostoucí tržní podíl Nové výrobní spektrum	Systém řízení distribučních kanálů Strategie a její propracovanost Slabé plánování Mladá rozvíjející se firma Syndrom malého podniku Široké produktové portfolio Neexistence jiných silných komodit Marketingový mix

Z výsledků SWOT matice vyplývá, že převyšují silné stránky ve vnitřní situaci společnosti a hrozby ve vnějším okolí. Z těchto výsledků usuzuji, že společnost vykazuje velice silný potenciál k zvládnutí své tržní pozice. Silné stránky společnosti jako moderní a jednoduchá technologie, vysoká kvalita zaměstnanců, existence mezinárodních obchodních vztahů, rostoucí tržní podíl a nové výrobní spektrum umožňují společnosti vyrovnat se s hrozbami vnějšího okolí. Hospodářský růst nových

členských států EU (Polsko, Litva, Lotyšsko) poskytují společnosti příležitosti pro růst svých tržních podílů a naopak stagnace některých trhů staré patnáctky EU (Německo) přivádí s sebou hrozby formou přílišné orientace zákazníka na cenu a ne kvalitu. Export také způsobuje vznik kursových rozdílů, které mají negativní vliv na výsledek hospodaření společnosti. V proexportní politice musí být všechny tyto faktory zohledněny.

Prostřednictvím firemního know how a vysoké znalosti zaměstnanců, které umožňují řešit speciální požadavky ze strany zákazníků, společnost zvyšuje prodejnost svých výrobků. Organizační struktura společnosti je přizpůsobena tak, aby v případě potřeby mohla reagovat na nové impulsy trhu. Zvýšení DPH a úrokových sazeb mají významný vliv na prodejnost výrobků společnosti. Tyto legislativní změny se mohou projevit sníženou poptávkou po výrobcích společnosti. Distribuční články (maloobchody a velkoobchody) jsou nepostradatelní partneři při udržování a rozvoji tržního podílu společnosti. Pro tyto články společnost zavedla další rozšířené služby, jako jsou záruční, pozáruční služby a výhodné platební podmínky. Myslím si, že společnost by měla veškeré své úsilí směřovat na neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb, které souvisí s prodejem výrobků a také neustále zvyšovat kvalitu svých výrobků. Další účelnou orientaci bych navrhovala pro vyhledávání a získávání výklenkových trhů pomocí nestandardní a inovační nabídky. Marketingový mix společnosti není zcela využíván. V první řadě je to kvalita výrobků a s ním spojené vysoké procento reklamací, dále je to přílišná koncentrace na specializované velkoobchody jako jediné distribuční články. V cenové oblasti jsem nenašla výrobky, které by splňovaly cenové očekávání zákazníků společnosti BOKI. A v oblasti propagace postrádám jakékoliv zaměření na cílové skupiny a vhodnou podporu prodeje.

V předešlé kapitole jsem představila podnik se všemi trhy. Jelikož není možné pro tuzemský a zahraniční trh navrhnout jednotnou strategii, neboť každý trh je v jiném stádiu vývoje, rozhodla jsem se změnu firemní strategie provést pro český trh, který se nachází v růstové fázi. Pro určení dalších postupů jsem zvolila analýzu trhu pomocí G.E. matice. Pro český trh jsem také rozhodla z toho důvodu, že vykazuje nejvyšší potenciál růstu díky meziročním přírůstkům ve stavebnictví a v průmyslové výrobě, na kterých je společnost BOKI neodmyslitelně závislá.

3.9.2 Analýza pomocí G.E. matice

Analýzu zavedeného trhu České republiky jsem provedla pomocí G. E. Matice, která kombinuje atraktivnost trhu a konkurenční postavení. Do tabulek jsem přiřadila jednotlivé klíčové faktory, které jsem ohodnotila známkou 0 až 1.

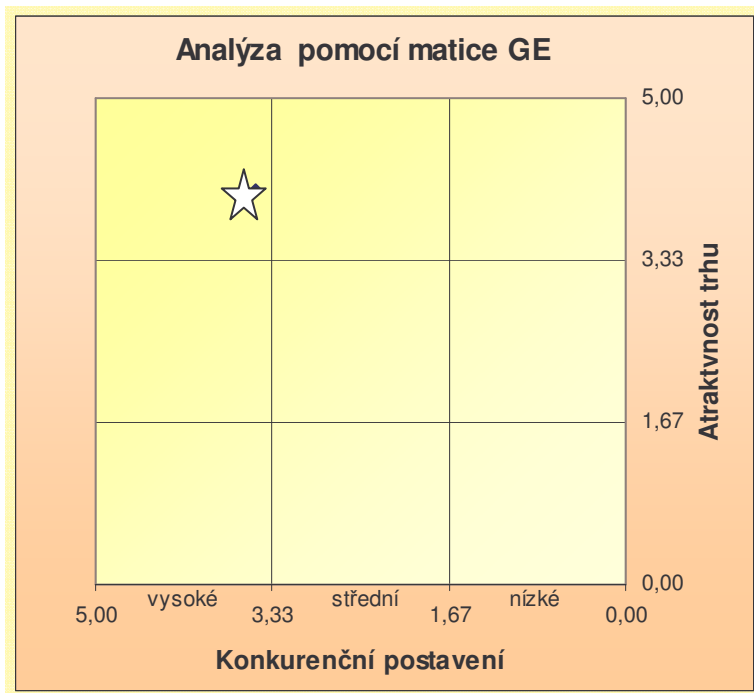
Tabulka 7: Atraktivnost trhu

Faktor	Váha	Známka	Hodnota
Celková velikost trhu	0,2	4	0,8
Roční tempo růstu	0,2	3	0,6
Dlouhodobá míra zisku	0,1	2	0,2
Konkurenční intenzita	0,15	3	0,45
Technologická náročnost	0,05	4	0,2
Inflační zranitelnost	0,1	5	0,5
Investice do přepravy	0,05	2	0,1
Životní úroveň	0,05	3	0,15
Potenciál trhu	0,1	5	0,5
Výsledná hodnota	1		3,5

Tabulka 8: Konkurenční postavení firmy

Faktor	Váha	Známka	Hodnota
Tržní podíl	0,2	4	0,8
Růst podílů	0,15	2	0,3
Kvalita výrobků	0,2	5	1
Renomé značky	0,15	5	0,75
Logistika	0,05	2	0,1
Efektivnost propagace	0,1	4	0,4
Výrobní kapacita	0,05	2	0,1
Jednotkové náklady	0,1	3	0,3
Finanční situace firmy	0,15	2	0,3
Výsledná hodnota	1		4,05

Schéma 5: G.E. matice pro trh České republiky



Zdroj: autor – vypracováno dle (7)

Jak je patrné z následujícího obrázku výsledný průsečík se nachází v kvadrantu doporučující firmě chránit své postavení. Z těchto výsledků a z pohledu zaměstnance bych společnosti doporučovala strategii růstu. Na zavedeném českém trhu bych navrhovala strategii penetrace a rozvoje. Dále se podnik musí snažit o diferenciaci značky prostřednictvím provedení svých výrobků a úrovní služeb poskytovaných obchodním mezičlánkům a zkvalitnění některých funkcí marketingového mixu. V této oblasti musí být všechny síly koncentrovány na zkvalitnění organizačních procesů a odstranění slabých stránek, které podniku brání v možném rozvoji.

4 Návrh změny firemní strategie společnosti BOKI

V návrhové části své práce budu vycházet z výsledků analýz SWOT a G.E. matice. Při nepřeborném množství konkurenčních výrobků na trhu musí společnost usilovat o to, aby byla v očích svého zákazníka zcela výjimečná. K tomu, aby společnost dosáhla penetrace a rozvoje trhu musí veškeré své úsilí věnovat k dosažení takových výkonů, které trh oceňuje a je ochoten akceptovat i adekvátní cenu.

Pro dosažení dané jedinečnosti je nutné, aby se podnik zaměřil na ty oblasti, které jsou jejími slabými stránkami, a ve kterých není konkurence činná. V následujících odstavcích se postupně zaměřím na nejdůležitější problematické oblasti. Konkrétní cíle jsem definovala tak, aby splňovaly všechny elementy SMART. Všechny návrhy mají konkrétní podobu, jsou měřitelné, realistické, časově vymezené a pro odpovědné osoby akceptovatelné

4.1 Produkt

Zvyšování kvality výrobků

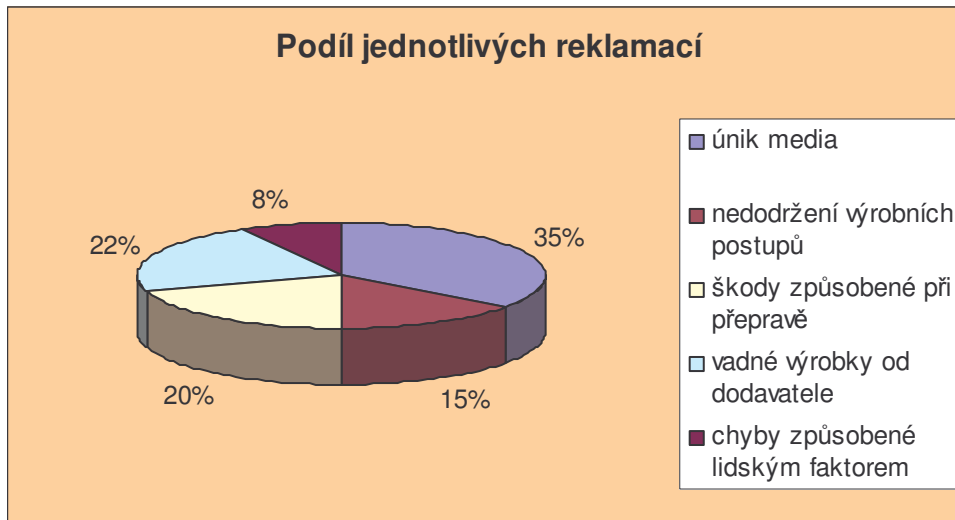
Dle reklamačního oddělení společnost ročně řeší přes tři sta reklamací, což představuje 4% z celkových zakázek. Tyto reklamce jsou přijímány od zákazníků emailem nebo telefonicky a poté jsou vkládány do podnikového informačního systému.

Dle údajů ze společnosti jsou nejčastější příčiny reklamaci:

- ❖ únik media způsobený netěsností těles
- ❖ nedodržení výrobních postupů
- ❖ škody způsobené při přepravě
- ❖ použití vadného výrobku od dodavatele
- ❖ chyby způsobené lidským faktorem (špatné zadání do podnikového IS, konstrukční a projektové chyby).

Podíl jednotlivých reklamací uvádím v grafu č. 4

Graf 6: Přehled podílů jednotlivých reklamací



Zdroj: autor – čerpáno z podnikového systému Altus Vario

Výstupní kontrola

Z grafu vyplývá, že nejčastější příčiny reklamace jsou způsobené únikem topného media. V tomto případě bych navrhovala zpřísnit výstupní kontrolu výrobků zavedením tlakových zkoušek, které by objevily vady, způsobující tento únik. Pro odstranění těchto vad bych doporučovala zakoupení stroje na provádění tlakových zkoušek. Toto zařízení by bylo umístěno ve výrobním závodě. A po zapojení do vodovodního řádu se mohou provádět jednotlivé testy. Pro tento úkon bych zaměstnala nového pracovníka, který by ve výrobní fázi tlakové zkoušky prováděl. Pokud výrobek projde bez závad přes testovací zařízení bude předán k další výrobní operaci. V opačném případě je výrobek předán technikovi k posouzení příčiny vady. Tyto vady mohou vznikat buď nedodržením výrobního postupu, nebo použitím vadného materiálu. Při zakoupení tlakové stře by došlo k snížení reklamací o 1,4%.

Zodpovědnost: vedoucí výroby

Termín: 08/2007

Kontrola jakosti

Ke snížení počtu reklamací způsobených nevhodným výrobním postupem navrhuji, aby byly výrobky v jednotlivých fázích výroby a před dalším technologickým procesem odzkoušeny kontrolorem jakosti, který o zkoušce provede zápis.

Zodpovědnost: ředitel výroby

Termín: 07/2007

Hodnocení jakosti dodávaných výrobků

Další příčinou reklamací jsou vadné výrobky od dodavatelů. Zde bych navrhovala, aby zaměstnanci zásobovací oddělení prováděli pravidelné vyhodnocování dodavatelů. Vždy na začátku měsíce by probíhalo vyhodnocení dodávek z předešlého měsíce, a to vyplněním formuláře „Hodnocení jakosti dodávaných výrobků“. Formulář je uveden v příloze č. 1 mé práce. Pro vyhodnocení dodavatele jsou ve formuláři uvedena jednotlivá kritéria: včasnost, úplnost, cena, jakost dodávky. Kritéria jsou ohodnocena známkami od A do C, kde kritérium A představuje uspokojivé ohodnocení, kritérium B méně uspokojivé a kritérium C neuspokojivé. Při výskytu neuspokojivého ohodnocení musí pracovníci zásobovacího oddělení s danými dodavateli provést nápravná opatření nebo od spolupráce zcela odstoupit.

Zodpovědnost: vedoucí zásobovacího oddělení

Termín: 07/2007

Zlepšení balení

Častým důvodem reklamací je také poškození výrobků při přepravě, většinou způsobené nešetrnou manipulací při jejich nakládce a vykládce. Myslím si, že tomu lze zabránit změnou materiálu používaného obalu. V tomto případě bych navrhovala používat balení z dvouvrstvé tvrzené lepenky. Tato lepenka je balena v kotouči, což umožňuje použití na všechny vyráběné rozměry výrobků. Při přepravě výrobků do vzdálenějších míst (zahraniční) navrhuji používání složitelných přepravních boxů, které se skládají z krabice a víka a svou funkcí umožňují kompletní ochranu uloženého zboží.

Na tyto boxy by se vztahovala vratná povinnost. Zde je již na pracovnících obchodního oddělení, aby se dohodli s jednotlivými obchodními mezičlánky, zda je možné dané boxy u nich skladovat a při dodávce nového zboží vyzvednut boxy z dodávky předešlé. Pokud by některé obchodní mezičlánky nepřistoupily na tento systém řízení vratných obalů, doporučuji společnosti cenu za obal připočítat k ceně zaslaného zboží.

Zodpovědnost: nákupčí společnosti

Termín: 08/2007

Osobní ohodnocení

Pro snížení počtu reklamací způsobených lidským faktorem (špatné zadání kódu výrobků do informačního systému, chyby výkresové dokumentace při výrobě atypických těles), z údajů společnosti tvoří tyto reklamace 8% z celkového počtu reklamací, navrhuji nápravná opatření formou snížení osobního ohodnocení ve výši 500 Kč z platu zodpovědného zaměstnance.

Zodpovědnost: obchodní ředitel, ředitel vývoje

Termín: 07/2007

Montážní návody

Dále jsem zjistila, že k výrobkům nejsou přikládány montážní návody. Zde bych z hlediska kompletní služby o zákazníka navrhovala vždy přikládat montážní návody, které zákazníkovi pomohou rychle sestavit a zapojit výrobky společnosti.

Produktová řada

Dle mého názoru má společnost u některých výrobků zbytečně širokou produktovou řadu. Vzhledem k tomu, že se některé typy otopných těles neprodávají a tím se jejich výroba prodražuje. Doporučovala bych některé typy s neprodejnou délkou, výškou a

šířkou vyškrtnout z katalogu a tím zúžit typovou řadu výrobků. Pokud by zákazník vyžadoval takový výrobek, nahlížela bych na jeho výrobu jako na atypickou, ke které by měla být přičtena přírážka ve výši 20%.

Vratky

Některé velkoobchody se snaží své neprodejné zboží vracet společnosti zpět. Tím vznikají nové skladové zásoby, které se negativně promítají na objem tržeb, neboť ke každému vrácenému zboží je firma povinna vystavit dobropis. Pro omezení vratek zboží bych navrhovala zavedení přehledu vráceného zboží od jednotlivých velkoobchodů. Tento přehled by umožňoval provedení analýzy ve vazbě na uskutečnění tržby. V případě málo ziskových velkoobchodů a vysokého počtu vratek by se měla úroveň spolupráce přehodnotit, v nejkrajnějším případě vrácení zboží neumožnit vůbec. Navrhuji, aby bylo z výše tržeb jednotlivých velkoobchodů stanoveno jisté %, do jehož výše by mohly velkoobchody zboží vracet. Limitní roční obrat doporučuji ve výši 3.000.000 Kč. Při prodeji nad tento limit doporučuji společnosti umožnit velkoobchodům 3% vratek. V případě nižšího ročního obratu než 3.000.000 Kč doporučuji dané procento stanovit do výše 1,7% z ročního obratu uskutečněným daným velkoobchodem. Tento výpočet vychází z plánů tržeb na rok 2007 a z odhadů ziskové marže. Procentním vymezením vratek a hranicí ročního obratu nebude ohrožena zisková marže společnosti. A tento způsob možnosti vrácení zboží může být brán jako jedna z dalších forem podpory prodeje společně s poskytováním výhodných platebních podmínek.

Zodpovědnost: obchodní ředitel

Termín: 08/2007

4.2 Distribuce

Posílení distribučního článku

Společnost BOKI má v každém regionu své působnosti distribuční zprostředkovatele. Bohužel se jí doposud nepodařilo rozšířit svou distribuční síť o specializované maloobchody, jako jsou Hornbach, Bauhaus, OBI a BauMax. Tato situace může být dána neochotou obchodních mezičlánků zařadit produkty společnosti do prodejního sortimentu, ale také silnou konkurencí v dané oblasti.

Doporučuji, aby společnost navázala hlubší spolupráci s těmito články a distribuovala své výrobky těmito obchodními kanály a zmíněnou neochotu překonala častým jednáním se zástupci velkoobchodu a poskytováním speciálních rabatů na své výrobky.

Tyto maloobchody jsou důležité i ze strategického pohledu do budoucnosti, neboť se řadí mezi TOP 50 českého obchodu, které je tvořeno prodejním podílem maloobchodních a velkoobchodního článků. A jen maloobchodní tržby činí 75% celkového obratu TOP 50, jak vyplývá z průzkumu provedeného společností INCOMA Research. Navrhuji, aby se vedení snažilo dohodnout se společnostmi na formě „in store“ reklamy. Kdy by byly pronajímány reklamní plochy v daném velkoobchodu za účelem propagace produktů společnosti BOKI. Propagace by měla formu boardů, které by byly umístěny na stěnách velkoobchodu a v jeho blízkém okolí. Tržní podíl společnosti BOKI na trhu s tepelnou technikou činí 17% pokud by došlo k rozšíření distribuční sítě o maloobchodní články jako Hornbach, OBI, BauMax, došlo by k podstatnému zvýšení tržeb. (21)

Zodpovědnost: obchodní ředitel

Termín: 10/2007

4.3 Cena

Cenový marketing

Společnost BOKI tvoří cenu na základě výrobních nákladů, ale současně i s ohledem na ceny konkurence. Na jaře roku 2007 byl uveden na trh nový výrobek konvektor On Floor Classic. Tento výrobek je odlehčenou verzí On Floor Ventil, vzhledově je sice stejný, ale je složen z nákladově výhodnějších polotovarů, které umožňují jeho nízkou prodejní cenu. Tuto formu cenového marketingu bych doporučovala i pro výrobky řady podlahových konvektorů In Floor. A pro rok 2008 navrhuji zavedení cenově výhodnější řady pod jménem In Floor Classic, kdy nízká cena výrobků přiláká nové zákazníky. Pro tento účel bych sestavila tým pracovníků, který by se skládal ze zaměstnanců vývojového a zásobovacího oddělení. Tento tým by posoudil, které polotovary lze při výrobě podlahových konvektorů vynechat, tak aby nebyl ohrožen výkon konvektoru. Pokud by nebylo možné některé komponenty vynechat, doporučuji, aby byli vyhledáni noví dodavatelé, kteří zaručí nižší cenu vstupních polotovarů, a tak se stane tento výrobek pro zákazníky cenově přitažlivý. Při zhotovování plánu výroby nové typové řady In Floor doporučuji, aby byly současně vypracovány i ceníky. Propagace by měla probíhat formou pasivního marketingu, tedy náklady na propagaci by měly být co nejnižší. Navrhuji, aby společnost do konce roku 2007 informovala formou přímého marketingu a osobního prodeje všechny své odběratele o připravované akci, cenách a datu zahájení prodeje. V následující tabulce uvedu kalkulaci na materiál potřebný k sestavení podlahového konvektoru. Budu vycházet z předpokladu, že se nákupnímu oddělení podaří sehnat výhodného dodavatele, který nabídne vstupní materiál o 10% výhodnější.

Tabulka 9: Kalkulace nákladů In Floor Classic

Potřebné Komponenty	Popis	Nakupní cena v Kč	Nakupní cena v Kč
LVF-09-251-10-05	Tepelný výměník	2245	2021
SVK-18-275-09-16	Vany	980	882
Y1-MPH-100-0	Odvzdošnovací ventil	157	141
Y1-MS-UNIX	Řídící modul	490	441
Cena celkem:		3872	3485

Konvektory In Floor tvoří 5,3% ze všech celkově prodaných výrobků společnosti. Poptávka po podlahových konvektorech neustále stoupá, což je způsobeno substitučním

efektem za klasické deskové radiátory. Průměrná prodejní cena podlahového konvektoru činí 5.900 Kč. V roce 2006 bylo prodáno 5211 kusů – viz. tab. č. 6. Po snížení cen vstupních materiálů by automaticky došlo ke snížení prodejní ceny na 5.310 Kč. Tato nová cena jistě přiláká i nové zákazníky. Odhaduji, že v roce 2008 by mohlo být již prodáno 2 000 kusů podlahových konvektorů On Floor Classic, což by s sebou neslo zvýšení tržeb o 10.422.000 Kč.

Zodpovědnost: obchodní ředitel

Termín: 10/2007

Platební podmínky

V případě poskytovaných lhůt splatnosti vyšších než 60 dnů bych navrhovala postoupení veškerých pohledávek formu cese faktoringové společnosti, jež veškeré pohledávky uhradí do jednoho měsíce. Za dané postoupení se musí společnost vzdát 2% z fakturační hodnoty. I přes danou provizi bych viděla v postoupení pohledávek pozitivní vliv na zlepšení likvidity a platební schopnosti firmy.

Zodpovědnost: finanční ředitel

Termín: 08/2007

4.4 Propagace

V roce 2006 dochází k významnému růstu průmyslové výroby. Z údajů Českého statistického úřadu „dosáhl meziroční index průmyslové produkce v minulém roce 109,7 %.

Nejvýznamnější narůst průmyslové produkce zaznamenávají výroby:

dopravních prostředků a zařízení o 20,6%

elektrických a optických přístrojů a zařízení o 16,3%

základních kovů, hutních a kovodělných výrobků o 8,9 %.“ (22)

S růstem průmyslové výroby se rozhodla společnost BOKI rozšířit své produktové portfolio o řadu výrobků teplovzdušných jednotek, které budou zaměřeny na vytápění průmyslových hal. Doposud firma pro toto odvětví nabízela pouze stropní sálavé panely, ale ne zcela úspěšně.

Navrhuji, aby společnost oficiálně rozdělila své produktové portfolio do dvou skupin:

- ❖ HABITAT (domov)
- ❖ INDUSTRY (průmysl)

Tímto rozdělením se společnost strategicky zaměří na spotřebitelské a průmyslové trhy, které přináší vysoký potenciál růstu. Produktové portfolio HABITAT bude určeno pro klasický spotřebitelský trh a je tvořeno výrobky, které jsou funkčně orientovány na vytápění obytných budov.

Řadu HABITAT tvoří:

- ❖ Hliníkové radiátory
- ❖ Designová tělesa
- ❖ Koupelnové žebříky
- ❖ Podlahové konvektory In Floor
- ❖ Konvektory On Floor
- ❖ Podlahové vytápění Kan
- ❖ Deskové radiátory

Řadu INDUSTRY tvoří:

- ❖ Stropní sálavé panely
- ❖ Teplovzdušné jednotky

V tomto přesvědčení o potřebné orientaci na průmyslový trh mě přesvědčily i údaje CzechInvestu, ze kterých vyplynulo, že „v roce 2006 bylo zprostředkováno 176 investičních projektů, přičemž více než 30% všech investic pocházelo z České republiky“. Současně došlo i k rozšíření některých významných průmyslových zón, a to v Moravskoslezském, Ústeckém a Jihomoravském kraji.

Obrázek 3: Přehled průmyslových zón v České republice



Zdroj: (23)

Doposud společnost používala pro své typové řady souhrnný název otopná tělesa. Navrhuji, aby nové rozdělení již bylo prezentováno v katalogích pro tento rok. Tyto změny mohou způsobit, že se zákazníci s tímto zaměřením neztotožní a někteří jej nebudou znát vůbec.

Reklama

Pro účelnou podporu produktového portfolia navrhuji používání razítka „HABITAT & INDUSTRY“ jako symbol kvality výrobků společnosti. Logotyp tohoto razítka bude mít šedobílý podklad na okrajích bude ohraničen sloganem „HABITAT & INDUSTRY“ a vprostřed navrhuji vsazení značky BOKI. Současně doporučuji, aby doposud používané reklamní inzeráty a materiály byly doplněny o slogan „HABITAT & INDUSTRY“, a aby všechny výrobky byly opatřeny touto značkou kvality.

Obrázek 4: Značka kvality



Public relations

Pro oblast public relations navrhuji propagační akci „Den otevřených dveří společnosti BOKI“ pro stávající zákazníky, ale i pro nové zákazníky. Nové zákazníky navrhuji získat z řad zástupců průmyslové výroby. Zde by bylo již na obchodním oddělení, aby potřebné kontakty vyhledalo a jednotlivým zástupcům rozeslalo pozvánky. Pozvánka na den otevřených dveří je uvedena v příloze č. 3 mé práce.

Každý návštěvník by byl seznámen s provozem podniku a výrobou jednotlivých produktů. Za tímto účelem navrhuji i zřízení tzv. show room pod názvem „BOKI HABITAT & INDUSTRY“, kde by byly návštěvníkům představeny jednotlivé produkty a jejich funkce.

V průběhu dne otevřených dveří navrhuji, aby docházelo k monitorování názorů a postojů zákazníka ke značce BOKI prostřednictvím dotazníků. Marketingové šetření by probíhalo formou uzavřených otázek, které jsou kladeny tak, aby na ně tázaný v každém případě mohl odpovědět.

Pro názornost uvedu některé otázky.

1. Znáte značku BOKI?
2. Jaké znáte produkty společnosti BOKI?
3. Jak vnímáte ceny našich výrobků?

Celý dotazník je uveden v příloze č. 5 mé práce.

Dále doporučuji, aby v průběhu dne otevřených dveří byly rozdávány reklamní předměty společnosti BOKI a bylo podáváno občerstvení.

Zodpovědnost: obchodní ředitel

Termín: 06/2007

5 Náklady na změnu

5.1 Produkt

- ❖ Stroj na provádění tlakových zkoušek bude stát 35.000 Kč.
- ❖ Přikládání montážních návodů ke každému výrobku si vyžádá jednotkové náklady ve výši 2 Kč. Při celkovém ročním prodeji 100 000 kusů by se náklady vyšplhaly do výše 200.000 Kč.
- ❖ Náklady spojené se zaměstnáním nového pracovníka pro vykonávání tlakových zkoušek činí 220.000 Kč.
- ❖ Náklady spojené s vyhodnocováním dodavatelů budou poměrně nízké asi 500 Kč ročně.
- ❖ Jednotkové náklady za přepravní boxy jsou 220 Kč. Cena palety je 150 Kč za kus. V roce 2006 bylo do zahraničí zasláno přes 300 palet. Zde dojde ke zvýšení vstupních nákladů o 21.000 Kč.

5.2 Distribuce

- ❖ Využití in store reklamy u maloobchodních společností odhaduji ve výši 100.000 Kč. Reklamní kampaň pro posílení značky doporučuji zahájit společně s prvními dodávkami zboží do těchto maloobchodů, a to pouze po dobu tří měsíců s ohledem na nákladnost reklamy. Celkové náklady na podporu distribuce formou in store reklamy činí 100.000 Kč.

5.3 Cena

- ❖ Náklady za vývoj nové řady In Floor Classic se budou pohybovat nízko. Vývoj tohoto výrobku bude delegován stávajícím zaměstnancům a marketingové činnosti formou přímého marketingu a osobního prodeje prováděno v součinnosti obchodního oddělení a obchodních zástupců.

5.4 Propagace

- ❖ Náklady spojené s dnem otevřených dveří odhaduji do výše 30.000 Kč
- ❖ Při prodeji 100 000 kusů výrobků ročně představují náklady na samolepky s jakostním razítkem „HABITAT & INDUSTRY“ 100.000 Kč.

5.5 Souhrn nákladů

Tabulka 10: Souhrn nákladů

Oblast	Náklady Kč
Produkt	476 500
Distribuce	100 000
Progace	130 000
Celkem	706 500

Přínos

Dané změny vedoucí k zefektivnění funkcí marketingové mixu umožní společnosti stát se dodavatelem kvalitních výrobků s vysokou úrovní služeb za odpovídajících cenových podmínek. Podnik by měl i nadále hledat nová řešení pro diferenciaci značky BOKI. Pomocí účelné diferenciaci výrobků a služeb společnosti dojde ke stabilizování, rozvíjení tržní pozice a ke zvýšení tržního podílů společnosti na trhu s tepelnou technikou z 17% na plánovaných 30%.

ZÁVĚR

Správně zvolená strategie a její funkční prostředky jsou pro každou společnost v dnešních turbulentních a neurčitých podmínkách podnikání důležitým nástrojem pro rozhodování o možné vývoji podniku. Strategie umožňuje stanovit každému podniku jeho konkurenční postavení, cíle a potřebnou politiku k dosažení těchto cílů. Pro návrh změny firemní strategie společnosti BOKI, která se zabývá výrobou otopných těles, jsem se rozhodla využít některých nástrojů ze „4P“ marketingového mixu.

Z podrobné SWOT analýzy jsem zjistila mnoho důležitých informací. Mezi silné stránky společnosti patří moderní a jednoduchá technologie, nabízený sortiment, rostoucí tržní podíl, vysoká kvalita zaměstnanců a nové výrobkové spektrum. Mezi slabé stránky společnosti řadím systém řízení distribučních kanálů, slabé plánování, syndrom malé rozvíjející se firmy, neexistenci jiných silných komodit a marketingový mix. K příležitostem, které musí společnost využít ve svůj prospěch je situace v průmyslovém sektoru, stav na trhu s hypotékami a růst stavebního průmyslu. Hrozbami, které mohou mít podstatný vliv na podnik řadím zvýšení DPH na bytovou výstavbu, sezónnost, výkyvy trhu a sílící konkurenci.

Tržní podíl společnosti BOKI na trhu s tepelnou technikou v České republice činí 17%. Zvýšení tohoto podílu na 30% patří mezi dlouhodobé cíle společnosti. Po analýze současného stavu společnosti, marketingového mixu a zhodnocení pomocí SWOT a G.E. matice doporučuji společnosti růstovou strategii pomocí penetrace a rozvoje trhu. K tomu, aby společnost zvýšila prodejnost svých výrobků a tím i tržní podíl musí být provedeny určité změny v přístupu k zákazníkům a jim poskytovaných službách.

Společnost prodá ročně 100 000 kusů otopných těles. Dle údajů reklamačního oddělení tvoří reklamace 4% celkového počtu zakázek společnosti. Proto jsem zvyšování kvality výrobků společnosti zařadila do návrhů změn v oblasti prvního „P“ marketingového mixu. Dle podnikového informačního systému je evidováno pět příčin vzniku

reklamací. Pro každou oblast jsem vymezila jednotlivá nápravná opatření, která povedou ke zvyšování kvality výrobků společnosti.

Společnost BOKI stanovuje svoje ceny na základě nákladů s ohledem na cenu konkurence. Pro oblast druhého „P“ marketingového mixu navrhuji vývoj a prodej nového podlažního konvektoru In Floor Classic, který bude nabízen formou pasivního marketingu a za nižší cenu než jeho předchůdce In Floor. A tím umožní získat nové zákazníky, kteří doposud s koupí konvektorů váhali a dle odhadů pomůže zvýšit tržby o 10.422.000 Kč.

Pro posílení distribučního článku tedy třetího „P“ marketingového mixu jsem navrhla rozšíření prodejních článků společnosti o specializované maloobchody, a to prostřednictvím jednoúrovňové cesty a současně doporučuji vhodnou formu „in store“ reklamy jako účinný nástroj pro posílení a propagaci značky.

Ve vazbě na růst průmyslové výroby v České republice doporučuji, aby společnost rozdělila své výrobní portfolio na řady „HABITAT & INDUSTRY“ za účelem dosažení vymezené orientace svých výrobků na spotřebitelský a průmyslový trh. Pro toto rozdělení navrhuji i nový logotyp formou šedobílého razítka obsahující slogan „HABITAT & INDUSTRY“ a pro propagaci výrobků obou řad jsem navrhla „Den otevřených dveří“ ve výrobním závodě společnosti BOKI.

Za pomocí elementů SMART jsem vymezila návrhy na změny tak, aby byly:

Specifické - zvýšení kvality výrobků, rozšíření distribučního článku

Měřitelné - snížení počtu reklamací, zvýšení tržního podílu

Akceptovatelné - určení odpovědných osob

Realistické - jedná se o proveditelné cíle, což dokazuje i výše potřebných nákladů

Časově vymezené - všechny změny jsou limitovány termínem dokončení.

Celkové náklady na změnu firemní strategie pomocí vybraných „4P“ marketingového mixu, které jsem navrhla, si vyžádají investici ve výši 706.500 Kč. Vzhledem k tomu, že společnost vynakládá na svou propagaci a marketing 10% ze svého ročního obratu. Výše investice do změny neohrozí finanční stabilitu podniku a pokud vezmu výsledný efekt, který společnost docílí, musím konstatovat že daná investice se společnosti vyplatí.

Použitá literatura

Monografické publikace

- 1) FIALOVÁ, H. a TOMEK, G. *Malý slovník marketingu*. 1. vyd. Karviná: ECOMIX-OK. 1994. 160 s. ISBN 80-901546-4-6.
- 2) FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN-80-7226-301-3.
- 3) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Masaryková univerzita, 1997. 157 s. ISBN 80-210-1681-7.
- 4) HESKOVÁ, M. *Marketingové komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Edice VŠE, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
- 5) KOTLER, P. *Marketing Management (10. rozšířené vydání)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-0.
- 6) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 7) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN-978-80-247-1911-5.
- 8) MEFFERT, H. *Marketing – Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- 9) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998. 406 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 10) SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- 11) SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Universita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- 12) SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.
- 13) SVOBODOVÁ, H. *Základy Marketingu I*. 1. vyd. Ostrava VŠB – Technická univerzita, 1996. 81 s. ISBN 80-7078-289-7.

- 14) TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 216 s. ISBN-80-7179-887-8.

Internetové zdroje:

- 15) CSU [online]. 2007, [cit. 2007-04-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>>.
- 16) EURO [online]. 2007, [cit. 2007-05-07]. Dostupné z: <http://www.euro.cz>>.
- 17) CSU [online]. 2007, [cit. 2007-04-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>>.
- 18) CSU [online]. 2007, [cit. 2007-04-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>>.
- 19) LEVNÉ BYDLENÍ [online]. 2007, [cit. 2007-03-23]. Dostupné z: <http://www.levnebydleni.cz>>.
- 20) STAVEBNICTVÍ A INTERIÉR, Vega [online]. 2007, [cit. 2007-03-23]. Dostupné z: <http://www.vega.cz>>.
- 21) SKÁLA, Z. *INCOMA Research/Moderní obchod - TOP 50 českého obchodu 2006*, [online]. 2007, [cit. 2007-05-03]. Dostupné z: <http://www.mobchod.cz>>.
- 22) CSU [online]. 2007, [cit. 2007-05-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>>.
- 23) CzechInvest [online]. 2007, [cit. 2007-05-07]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typové řady výrobků	48
Obrázek 2: Vzorník barev	53
Obrázek 3: Přehled průmyslových zón v České republice	79
Obrázek 4: Značka kvality	80

Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura společnosti	34
Schéma 2: Matice Barksdale a Hartus – portfolio analýza	52
Schéma 3: Distribuční kanály	59
Schéma 4: SWOT matice	66
Schéma 5: G.E. matice pro trh České republiky	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled klíčových dodavatelů.....	37
Tabulka 2: Tržby nejvýznamnějších zprostředkovatelů v % - ČR	38
Tabulka 3: Tržby nejvýznamnějších zprostředkovatelů v % - zahraničí.....	39
Tabulka 4: Přehled konkurence a její tržní podíly	41
Tabulka 5: Počet prodaných konvektorů v roce 2006	49
Tabulka 6: Marketingové náklady na rok 2007	61
Tabulka 7: Atraktivnost trhu.....	68
Tabulka 8: Konkurenční postavení firmy	68
Tabulka 9: Kalkulace nákladů In Floor Classic.....	76
Tabulka 10: Souhrn nákladů	83


Seznam příloh

Příloha 1: Přehled vráceného zboží	90
Příloha 2: Karta vráceného zboží.....	90
Příloha 3: Pozvánka „Den otevřených dveří“	91
Příloha 4: Značka kvality	91
Příloha 5: Dotazník	92


Seznam grafů

Graf 1: Tržní podíly na trhu s tepelnou technikou.....	41
Graf 2: Přehled trhů společnosti BOKI a jejich % podíl na tržbách.....	42
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v letech (2001-2006).....	43
Graf 4: Vývoj míry inflace (2001-2006).....	44
Graf 5: Počet prodaných těles	49
Graf 6: Přehled podílů jednotlivých reklamací.....	71

Příloha 1: Přehled vráceného zboží

Dodavatel:			
Hodnoticí období:			
Objednávka č.			
Okruh hodnocení	Kritérium	Hodnocení	Hodnocení provádí
Včasnost dodávky	A	Dodávky v souladu s objednávkou.	Jméno pracovníka
	B	Opoždění dodávky o 3 pracovní dny.	
	C	Opoždění dodávky nad 3 pracovní dny.	
Úplnost dodávky	A	Objednávka vykryta ze 100%.	
	B	Objednávka vykryta z 80%.	
	C	Objednávka vykryta méně než z 80%.	
Cena	A	Cena je nižší než průměrná tržní cena.	
	B	Cena je stejná jako průměrná tržní cena.	
	C	Cena je vyšší než průměrná tržní cena.	
Jakost dodávky	A	Počet zmetků je nulový.	
	B	Počet zmetků je v intervalu 0 až 1%.	
	C	Počet zmetků je vyšší než 1%.	
Dne:			

Příloha 2: Karta vráceného zboží

Odběratel:		Číslo odběratele:			
Vratka zboží k objednávce č.					
Řada výrobku	Kód výrobku	Počet ks	Vráceno v Kč	Vráceno celkem v Kč	Provedl
In Floor					
On Floor					
Koupelnové těleso					
Designové těleso					
Stropní sálavý panel					
Hliníkový radiátor					
Ostatní					
Dne:					

Příloha 3: Pozvánka „Den otevřených dveří“



BOKI
boki group

DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ

Zveme Vás na Den otevřených dveří společnosti Boki a.s.

Budete mít možnost si prohlédnout všechny výrobní prostory firmy, expedici i administrativní budovu.

Přijďte k nám dne 30. června 2007 do areálu společnosti v Holasících

POZVÁNKA

www.bokigroup.cz

DESIGNOVÁ TĚLESA | OnFloor KONVEKTORY | InFloor KONVEKTORY | STROPNÍ SÁLAVÉ PANELE | TEPELVZDUŠNÉ JEDNOTKY | ELEKTRICKÁ HLINÍKOVÁ TĚLESA

HABITAT
BOKI
boki group
&
INDUSTRY

Příloha 4: Značka kvality



Dotazník pro návštěvníky dne otevřených dveří



1. Znáte společnost BOKI?

- ANO
 NE

2. Kde jste se o společnosti dozvěděl (a)?

- Známí
 Internet
 Tisk
 Prodejci značky BOKI
 Obchodní zástupci společnosti BOKI

3. Jaké znáte produkty společnosti BOKI?

- Designová tělesa
 Koupelnové žebříky
 Podlahové konvektory In Floor
 Konvektory On Floor
 Podlahové vytápění
 Stropní sálavé panely
 Teplovzdušné jednotky.

4. Která hodnotící kritéria jsou pro Vás důležitá při koupi výrobků BOKI?

- Kvalita
 Termín dodávky
 Cena
 Design
 Servis k výrobku

5. Jak vnímáte ceny našich výrobků ?

- Cena výrobku je přiměřená a srovnatelná s konkurencí
- Cena výrobků je vyšší než konkurenční, ale odpovídá tomu i kvalita
- Cena výrobků je vyšší než konkurenční, ale kvalita tomu neodpovídá
- Cena výrobků je nižší než konkurenční ale kvalita je na shodné úrovni
- Cena výrobků je nižší než konkurenční, ale kvalita je také horší
- Cena výrobků je natolik rozkolísaná, že se předchozí charakteristiky nehodí

6. Znáte pojem Habitat & Industry?

- ANO
- NE

Děkujeme Vám za Váš čas!

Pracovníci společnosti BOKI