

**Projekt využití marketingových nástrojů pro
zvýšení konkurenceschopnosti firmy
MBG, spol. s r. o.**

Bc. Kateřina Kocourková

Diplomová práce
2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	Bc. Kateřina KOCOURKOVÁ
Studijní program:	N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management a marketing
 Téma práce:	 Projekt využití marketingových nástrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy MBG, spol. s r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické prameny vztahující se k úloze marketingu pro strategii dosažení dosažení konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod.
2. Analyzujte současný stav postavení marketingu ve firmě.
3. Vypracujte projekt využití marketingových nástrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
4. Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

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

Seznam odborné literatury:
dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí práce: **Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **7. března 2005**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. května 2005**

Ve Zlíně dne 7. března 2005

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Práce pojednává o postavení marketingu v procesu řízení podnikových aktivit. Teoretická část je zaměřena na popis marketingových nástrojů v členění na zvláštnosti spotřebního trhu a zvláštnosti průmyslového trhu. Součástí je charakteristika marketingové situační analýzy, která tvoří podklad pro analýzy použité v praktické části. Hlavním úkolem práce bylo identifikovat klíčové faktory úspěchu firmy, analyzovat současné postavení firmy na trhu a mezi významnými konkurenty. Zjistit, zda analyzovaná společnost používá efektivní komunikační prvky s potenciálními zákazníky, a jak lze tyto prvky využít pro zvýšení konkurenčních výhod vedoucí k dlouhodobé schopnosti obstát na trhu.

Abstrakt anglicky

This work deals with position of marketing in business process. A first part is focused on description of marketing mix (4Ps) used on customer market and industrial trade. Marketing situation analysis is included in it and underlie for second part of the work. To identify main factors of success of company, to analyse contemporary position on the market and among competitors, it was the main task of my work. I found out useful in the analysis that effectively market segmentation is very important for company activities. If the product is effectively segmented a company will be able to promote the right products to reach the place where the consumer are. I was trying to find new advertising medium to keep a target market and how these promote tools should be used for long-term ability to stand up on competitive market.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph. D. za podnětné konzultace a cenné rady, které významně usměřňovaly moji práci. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Karlu Melichaříkovi za umožnění zpracovat diplomovou práci ve společnosti MBG, spol. s r. o. a Ing. Kateřině Wolfové za spolupráci při řešení otázek týkajících se daného problému.

OBSAH:

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU A JEHO VÝVOJ	10
1.1 VÝZNAM MARKETINGU VE FIRMĚ	12
1.2 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE V KOSTCE	13
1.2.1 Výrobek	14
1.2.2 Zvláštnosti spotřebního trhu	14
1.2.3 Zvláštnosti průmyslového trhu	15
1.2.4 Cena	15
1.2.5 Distribuce	16
1.2.6 Komunikace	16
1.2.7 Výběr média	17
1.2.8 Charakteristika mediálního trhu v ČR	19
2 MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI	20
2.1 ZDROJE KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	21
3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	23
3.1 INTERNÍ ANALÝZA	23
3.2 EXTERNÍ ANALÝZA	23
3.3 ANALÝZA FAKTORŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	24
3.3.1 Porterův model pěti sil	24
3.3.2 PEST analýza	25
3.4 ANALÝZA KONKURENCE	26
3.5 ANALÝZA VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH STRÁNEK PODNIKU – SWOT	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 PROFIL SPOLEČNOSTI	30
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	30
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI V DATECH	31
4.3 SOUČASNÝ STAV POSTAVENÍ MARKETINGU VE FIRMĚ	33
5 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ FIRMY	34
5.1 VÝROBKY SPOLEČNOSTI A VÝROBKOVÁ POLITIKA	34
5.1.1 Obecná charakteristika regálových systémů	34
5.1.2 Výrobková politika firmy	35
5.1.3 Shrnutí	37
5.2 CENA A CENOVÁ POLITIKA	38
5.3 MARKETINGOVÉ CESTY	39
5.4 KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ MIX	39
5.4.1 Veletrhy a výstavy	41

5.4.2	Tištěná reklama	42
5.4.3	Internetová reklama	44
6	CHARAKTERISTIKA OKOLÍ PODNIKU	45
6.1	SÍLA ODBĚRATELŮ.....	45
6.2	SÍLA KONKURENČNÍCH FIREM.....	47
6.2.1	Vstup nových konkurentů	47
6.2.2	Stávající konkurenční firmy	47
6.2.3	Shrnutí	54
6.3	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	55
6.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MBG.....	56
7	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	58
7.1	VYMEZENÍ PROJEKTU	58
7.2	KOMUNIKACE ZAMĚŘENÁ NA VYBAVENÍ PRODEJEN ČERPACÍCH STANIC	59
7.2.1	Nákladová analýza	60
7.2.2	Rizika návrhu	61
7.3	KOMUNIKACE ZAMĚŘENÁ NA VYBAVENÍ PRODEJEN TEXTILEM A ODĚVY.....	61
7.3.1	Určení potenciální zákazníků	63
7.3.2	Veletrhy pro prezentaci firmy a výrobní řady Ringconcept	65
7.3.3	Postup prací před, v době konání a po skončení veletrhu	68
7.3.4	Výběr vhodných časopisů	71
7.3.5	Další návrhy	73
7.3.6	Nákladová analýza	75
7.3.7	Riziková analýza	76
7.3.8	Časový harmonogram.....	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Vyjádřit důležitost marketingu v organizaci je poněkud obtížné a závisí na samotném přístupu managementu. Snahou marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu, avšak často se marketingoví pracovníci při realizaci svých záměrů střetávají se zájmy ostatních oddělení, a to převážně v otázce finančního zabezpečení návrhů. Rozšiřováním standardních analytických a plánovacích postupů se ve firmách zvyšuje potřeba získávání údajů o vnějším prostředí (především o konkurenci a vývoji trhu). Potřeba marketingových studií a analýz, jako podkladů pro tvorbu marketingových plánů a rozhodnutí, vzrůstá. Stejně rychle roste i nutnost zpracovávat určité typy studií pravidelně a opakovaně, aby bylo možné hodnotit tendence a trendy v delších časových obdobích.

V teoretické části jsem se z dostupných pramenů snažila vystihnout hlavní podstatu marketingu ve firmě a jeho vývoj. Důležitost konkurenční výhody, a jak ji vidí někteří autoři, včetně pohledu na vnitřní a vnější příčinu dosažených výhod. Součástí je charakteristika marketingové situační analýzy, která tvoří podklad pro analýzu provedenou v praktické části. Druhá část obsahuje základní údaje o společnosti, pro kterou byla diplomová práce zpracovávána. Významné konkurenční firmy a jejich pozici na trhu, charakteristika odvětví a atraktivnost tohoto odvětví, základní klasifikace výrobků společnosti a analýza ostatních marketingových nástrojů tvoří náplň ostatních kapitol. V projektové části jsem vymezila hlavní marketingový problém společnosti a položila základní myšlenky a doporučení pro dosažení konkurenčních výhod a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Cíl práce:

Téma vzniklo z potřeby zjistit současný stav marketingových činností a postavení marketingu, i celého marketingového oddělení v procesu řízení podnikových aktivit ve společnosti MBG, spol. s r. o. Hlavním úkolem bylo analyzovat současný stav marketingových aktivit, identifikovat hlavní faktory úspěchu firmy, analyzovat současné postavení firmy na trhu a mezi klíčovými konkurenty. Na základě provedeného šetření podat návrhy na zlepšení komunikace s potenciálními zákazníky, které povedou k dosažení konkurenčních výhod.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU A JEHO VÝVOJ

Podnikání v tržní ekonomice není možné bez marketingu a marketingového plánování. Nástroje marketingu mohou podniku poskytnout možnost účinně řešit problémy spojené s podmínkami na trhu, rychle a pružně na ně reagovat a přizpůsobit podnikovou činnost tržní situaci.

Marketing byl doposud definován mnoha způsoby, avšak všechny definice vyjadřují hlavní podstatu této disciplíny. Na začátek uvádím několik definic marketingu:

1. Kotler [9, s. 25]: „Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“
2. Boučková [1, s. 3]: „... proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“
3. Synek [11, s. 203]: „Výrobní podniky, ale i nevýrobní organizace, spolky, sdružení apod. se musí ve své činnosti orientovat na potřeby a přání svých zákazníků (členů, klientů apod.). Tyto potřeby musí zjišťovat, popř. vyvolávat a současně musí hledat způsoby, jak je uspokojovat.“
4. Čichovský [3, s. 65]: „Marketing lze tedy pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“

Marketing je disciplína poměrně mladá. První náznaky marketingové činnosti se objevily na počátku dvacátého století v USA v důsledku hospodářské krize. V průběhu let se názory na způsob řízení marketingu a jeho postoje měnily. Orientace na produkci, dosažení nízkých nákladů a širokého pokrytí trhu jsou charakteristické pro dvacátá léta. Je však nereálné, aby podnik uspokojoval všechny trhy a všechny potřeby, je nutná *orientace na cílové trhy*. Postoj založený na předpokladu, že spotřebitele a jeho pasivní chování ke koupi je nutno podněcovat a podporovat vhodnou reklamou, je charakteristický pro třicátá až padesátá léta. Tato koncepce byla především zaměřena na potřeby prodávajícího, jehož cílem bylo prodat to, co vyrobil, nikoli vyrobit to, co by mohlo být „bez problémů“ prodáno. Je nutno *definovat potřeby zákazníka z jeho pohledu*, nikoliv z pohledu podniku. Teprve od padesátých let je zastáván názor založený na trvalé orientaci na zákazníky a jejich potřeby. Všechny následné koncepce spočívají v plné orientaci na kupujícího

s reakcí na změny požadavků společnosti. Byly přidávány další roviny chápání marketingu nejen na podnikovém poli, ale společnost si začala uvědomovat např. problémy rozvojových zemí, změny hodnot a kvality života, hledání rovnováhy v životním stylu, preference značkových a prestižních výrobků a mnoho dalších, které výrazným způsobem ovlivnily celé podnikové dění a chování kupujících. Jinak řečeno, ve druhé polovině 20. století dochází ke změně trhu z prodávajícího na trh kupujícího.

Do roku 1950 můžeme marketing označit jako masový marketing založený na tvrdém prodeji a agresivní reklamě, který byl zhruba za pětadvacet let vystřídán cíleným marketingem pracujícím s tržními segmenty a cílovými skupinami zákazníků. Uspokojování poptávky bylo dosahováno kombinací marketingových nástrojů a harmonizací marketingového mixu.

Marketing byl a je silně ovlivňován novými technologiemi. Mění se pohled na samotný marketing, na způsob získávání tolik potřebných informací o současných i potenciálních zákaznících, ale i komunikační kanály a způsoby navazování kontaktů. Stále větší oblibě se dostává komunikaci prostřednictvím mobilního telefonu a internetu.

Penetrace mobilních telefonů v České republice útočí na stoprocentní hranici. Náklady na realizaci kampaně jsou příznivé a odezva při vhodně zpracované nabídce více jak slušná. Průzkumy říkají, že SMS komunikace by se mohla stát zcela běžnou součástí marketingového mixu. Vývoj mobilních telefonů směřuje prudce kupředu. Dá se říci, že každý půlrok se okruh nových funkcionalit tohoto přístroje rozšiřuje [19].

Obchodování přes internet vykazuje rok od roku rostoucí trend. Prodej na internetu je finančně výhodný, a lze na něm prakticky koupit cokoliv. Největšímu zájmu se těší ledničky, pračky, počítače, mobilní telefony, digitální fotoaparáty a MP3 přehrávače. V České republice existuje několik významných firem, které mají prodej přes internet jako svoji hlavní činnost např. Cybex.cz se zaměřením na prodej výpočetní techniky, VypalCD.cz customizovaná CD, MusicKatalog.cz, Vltava.cz, kde se prodávají knihy, hudba, video, DVD, MP3. Obliba nákupu v internetových obchodech je stále častější. Jen v listopadu roku 2004 dosáhly objednávky v internetových obchodech 249 % nárůst oproti stejnému měsíci předešlého roku [14].

1.1 Význam marketingu ve firmě

Marketing může ve firmě, v souvislosti s ostatními podnikovými odděleními, zastávat nejvýznamnější funkci, ale i podřadnou, proto je v praxi vysvětlován a spojován několika způsoby. Někdy je chápán ve smyslu odbytové činnosti, jako příprava k vlastnímu prodeji, někdy jako koncepce řízení podniku orientovaná na trh, jindy jako poskytování služeb zákazníkovi. Úkolem marketingu je orientovat se na trh. K tomu využívá řadu nástrojů.

Úloha marketingu ve firmě [8, s. 42]:

- a) marketing jako rovnocenná funkce,
- b) marketing jako významnější funkce,
- c) marketing jako hlavní funkce,
- d) zákazník jako řídicí funkce,
- e) zákazník jako řídicí funkce a marketing jako integrující funkce.

Klíčová marketingová rozhodnutí jsou formulována v rámci strategického řízení. Marketingové podnikové řízení (stejně jako řízení ostatních podnikových aktivit) vychází z principiálních zásad a omezení top managementem pro podnik jako celek. Pro marketingové řízení to znamená:

respektovat	a analyzovat
↓	↓
▪ definované poslání podniku	KDO jsme
▪ smysl a účel podnikového snažení	o CO usilujeme
▪ pole působení podniku	KDE se nacházíme
▪ stanovené podnikové cíle	KAM se můžeme dostat

V zájmu podnikového řízení nestojí jednotlivé aktivity útvarů samostatně, ale jako podnik celek. Úspěch systému (podniku) je závislý na jeho uplatnění na cílových trzích. Spokojenost zákazníka by mělo být cílem všech útvarů. V zásadě je úsilí tržně

orientovaných firem vedeno marketingovou koncepcí a inovačním úsilím. Marketingová koncepce vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem, nelze totiž nutit zákazníka k tomu, aby si koupil to, co se vyrobí, ale výrobek vůbec nepožaduje, ale vyrobí to, co potřebuje a žádá.

Marketingová koncepce by měla vycházet ze základních zásad marketingu [5, str. 5 upraveno]:

- cílevědomá orientace na zákazníka,
- definování potřeb z pohledu zákazníka a plné uspokojení těchto potřeb,
- budování vztahů se zákazníky,
- orientace na cílové trhy,
- posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle,
- koordinaci všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku.

1.2 Marketingové nástroje v kostce

Marketingové nástroje používají firmy, aby dosáhly svých marketingových záměrů na cílových trzích. Jde o různé techniky a metody, které pomáhají manažerům při rozhodování, určování cílů, strategií a plánů. V obecné rovině mluvíme o 4 základních nástrojích nebo také tzv. 4P (product - produkt, price - cena, place - místo, promotion - marketingová komunikace). Nástroje bývají velice často rozšířeny o další P (např. packing - balení, person - lidé, positioning - umístění, presentation - prezentace, process - proces, rychlost, doba a forma obsluhy zákazníka [2]), které zintenzivňují stupeň při dosahování stanovených cílů. Použití jednotlivých nástrojů pro určitý výrobek se souhrnně označuje jako marketingový mix. Plánovité využívání jednotlivých nástrojů by mělo odpovídat dlouhodobým strategickým záměrům podniku.

Charakteristika jednotlivých nástrojů v následující podkapitole není vyčerpávající, jedná se spíše o velice stručný přehled základních charakteristik. Podrobnější popis jsem použila u marketingové komunikace s doplněním aktuálních informací o vývoji mediálního trhu v České republice (příloha P I).

1.2.1 Výrobek

Marketingové pojetí výrobku se poněkud liší od pojetí běžného. Řekne-li někdo v běžné řeči výrobek, pak si především představí něco hmotného, co prošlo výrobním procesem. Marketing však chápe výrobek *diferencovaněji*. Za výrobek považuje cokoli, co lze prodat a koupit (např. automobil, prací prostředek, licence, práce, cenné papíry, telefonní karta aj.) a chápe ho poněkud *komplexněji*. Vychází totiž z předpokladu, že výrobek není nakupován jen pro svoji základní funkci, ale pro řadu dalších prvků a vlastností, např. pro značku, design, obal, poprodejní služby, preference spotřebitele apod. Nejznámější přístup vyjadřující komplexnost výrobku je Kotlerův přístup (dostupné v [8, s. 390]).

Dalším specifikem pohledu na výrobek je důraz na jeho *spotřebitelské vnímání*. Je důležité, aby se na výrobek hledělo spotřebitelskýma očima. Pro většinu výrobků totiž platí, že jeden a tentýž produkt může představovat pro různé spotřebitele řešení různých problémů. Výrobek je základním prvkem marketingového mixu, nejdůležitějším nástrojem především pro výrobce, a zároveň jeho nejdůležitější zbraní v boji s konkurencí, proto je nutno zdůraznit další pohled na výrobek. Nelze dělat dobrý marketing se špatným výrobkem, protože nikdo nedonutí zákazníka k nákupu výrobku, se kterým nebyl spokojen, byť je marketingová komunikace na nejlepší úrovni a výrobek má na trhu nejnižší cenu.

Dále je důležité zdůraznit, zda se jedná o výrobek určený na spotřební nebo průmyslový trh. Marketing na spotřebním trhu se zaměřuje na uživatele, na poslední článek celého procesu směny. Marketing na průmyslovém trhu se v širším slova smyslu zabývá trhem produktů a služeb, které jsou využívány v průmyslových podnicích nebo v jiných organizacích.

1.2.2 Zvláštnosti spotřebního trhu

- existence velkého počtu nositelů potřeb,
- nákupní chování spočívá do značné míry na jednotlivcích,
- sociální a psychologické motivy nákupu,
- prodejní cesty jsou vícestupňové,
- tržní kontakty se spotřebiteli jsou převážně anonymní (forma masové komunikace).

1.2.3 Zvláštnosti průmyslového trhu

- poptávka na průmyslovém trhu odvozena od poptávky na trhu spotřebním,
- nákupní rozhodnutí se neuskutečňuje jako rozhodnutí jednotlivce, ale jako týmové rozhodování na základě předem zadaných podmínek,
- existence menšího počtu a větší koncentrace zákazníků,
- trh zaměřen více mezinárodně,
- kladen větší zřetel na některé marketingové nástroje, např. osobní prodej,
- nákupní chování cílových skupin je racionálnější,
- proces nákupního rozhodování trvá většinou déle.

1.2.4 Cena

Cena a její politika má na výsledky marketingu dlouhodobý dopad. Změny v ceně vyvolávají řadu problémů a mají bezprostřední vliv na obrát a zisk. Součástí cenových nástrojů jsou kromě stanovení prodejních cen a rabatů, i určení dodacích a platebních podmínek a zásad poskytování úvěru.

Cena představuje specifickou kategorii zahrnující mnoho aspektů, protože:

- a) cenu je nutné posuzovat v rámci celkové marketingové strategie (umístění na strategických trzích, přiměřenost ceny cílové skupině ...);
- b) cena je podstatná pro úroveň zisku (musí krýt náklady, výrobní zisk ...);
- c) cenu je nezbytné posuzovat v časovém pohledu (poptávka reaguje na cenové změny);
- d) cenu je nutno posuzovat z hlediska substitučních vztahů (cena působí nejen na poptávku po daném produktu, ale ovlivňuje rovněž poptávku substitučních a komplementárních produktů, ale i konkurenčních produktů);
- e) spotřebitel posuzuje produkt na základě ceny (má tendenci přisuzovat vyšší kvalitu produktu s vyšší cenou, tzv. zrcadlové vnímání ceny);
- f) základním kritériem ceny je užitek, který produkt zákazníkovi přináší;
- g) do jisté míry můžeme chápat jako součást ceny image produktu, což bývá označeno jako přidaná hodnota;
- h) cenu je nutno posuzovat z hlediska etapy vývoje (sezóna, rabaty, „promo“ akce);
- i) cena v rámci profilu výrobkové řady (různé balení, sestavy).

1.2.5 Distribuce

Distribuce zahrnuje soubor postupů a operací, prostřednictvím kterých se výrobek postupně dostává od výrobce/dodavatele k zákazníkům/konečným spotřebitelům. Podniková distribuční politika obsahuje rozsáhlý komplex konkrétních opatření na sebe navazujících, které se týkají přemístění zboží od výrobce buď přímou cestou, nebo skrz mezičlánky na místo, kde si zboží může spotřebitel bez problémů obstarat.

Typy distribučních cest:

- a) přímá = vztah výrobce/spotřebitel,
- b) nepřímá = vztah výrobce/distribuční mezičlánek/spotřebitel.

Charakteristika nepřímé distribuční cesty:

- a) typ distribučního mezičlánku (prostředníci, zprostředkovatelé, podpůrné mezičlánky - klasifikace dle Kotlera [8, s. 497]);
- b) počet mezičlánků neboli distribuční úroveň (jednourovňová, dvou a víceúrovňová, zpětné distribuční cesty - klasifikace dle Kotlera [8, s. 486]);
- c) funkce, které při přemísťování vykonávají (obchodní, logistická, doplňková - klasifikace dle Boučkové [1, s. 204]).

Účinnost cesty je klíčovým faktorem ziskovosti podniku, výběr cesty vychází z [1, s. 213]:

- a) podnikových a marketingových cílů,
- b) formulovaných marketingových strategií pro dosažení cílů,
- c) zdrojů, které má firma pro tento účel k dispozici,
- d) činností, které budou cestám svěřeny,
- e) šetření účinnosti cesty a rizik spojených s cestou,
- f) zkoumání alternativ, které byly pro šetření vysloveny.

1.2.6 Komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů. Cílem komunikace je zvyšování informovanosti o nabídce, zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti

produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností.

Do marketingové komunikace se řadí tyto složky:

- a) neosobní (masová) komunikace:**
 - reklama,
 - podpora prodeje,
 - Public relations,
 - přímý marketing.
- b) osobní komunikace:**
 - osobní prodej.

Každá z těchto složek marketingové komunikace plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. Zpravidla se kombinace označuje jako komunikační mix, např. reklama zvyšuje povědomí o výrobku, public relations informuje o aktivitách podniku a je považováno za důvěryhodnější než placená reklama, podpora prodeje stimuluje krátkodobý prodej. Při osobním prodeji je v přímém kontaktu kupující a prodávající, který může vyvolat emoce a zážitek. Zákazník produkt nejen vidí a dotýká se ho, ale může si ho vyzkoušet, a sám se tak přesvědčit o jeho výhodách.

S reklamou, ať už se jedná o tištěnou, rozhlasovou nebo televizní, se každý z nás setkává denně, ač si to mnohdy nepřipouštíme, jsme jí ovlivňováni. Do popředí se také dostávají nové formy navazování kontaktů se spotřebiteli, a to SMS zprávy a internet. Příkladem ukázkou oblíbenosti SMSek je např. zasílání soutěžních hlasů při volbě první České Miss, jejíž hlasování proběhlo výhradně přes mobilní telefony a nebo při volbě Superstar. Jenom při Superstar I. zaslali Češi mobilní zprávy v hodnotě 65 miliónů korun.

1.2.7 Výběr média

Z četných výzkumů také vyplývá, že spotřebitel není ovlivněn samotnou reklamou, ale i médii, které reklamu nese. Pokud ji vidí v periodiku, kterému nevěří, snižuje se důvěra v propagované zboží i značku. Za nejefektivnější médium se považuje televize pro svoji vysokou sledovanost (odhady cca 3,5 h denně/osoba) a emoční působení (přenos obrazu, zvuku i děje). Negativní jev je tzv. zapping, neboli přeladění na jinou stanici v okamžiku, kdy se na obrazovce objeví reklamní blok.

Samotný výběr média předchází ověření těchto faktorů:

- zvyklosti cílových skupin,
- charakter výrobku,
- obsah sdělení,
- cíle reklamní kampaně,
- finanční prostředky.

Tak jako většina věcí má své přednosti a nedostatky, tak ani média nejsou výjimkou.

Kritéria určující výběr jednotlivých druhů médií jsou:

- náklady spojené s tvorbou reklamy, náklady na uvedení,
- počet oslovených lidí,
- bezprostřední působení na cílovou skupinu,
- doba působení reklamy,
- co všechno může nabídnout (obraz, pohyb, zvuk, děj).

Tab. 1 Výhody a nevýhody médií

Druh média	Výhody	Nevýhody
Televize	- nabízí obraz, zvuk a pohyb, - široký dosah, vysoká pozornost,	- vysoké náklady, - krátký čas, - menší výběr obecnstva,
Rádio	- nižší náklady, - široký dosah, - rozčleněné posluchačstvo,	- pouze zvuková prezentace, - nižší pozornost, - krátká doba působení,
Noviny	- pružnost, včasnost, - dobré pokrytí místního trhu, - důvěryhodnost,	- krátká životnost, - nízký počet čtenářů, - velké náklady, kvalita tisku,
Časopis	- vysoká kvalita tisku, - dlouhá životnost,	- dlouhý termín realizace, - nepružnost,
Outdoor	- pružnost, nižší náklady, - vysoký počet opakování dojmů,	- žádná volitelnost příjemců,
Internet	- nízké náklady, delší působení, - nabízí obraz, zvuk, pohyb,	- nízká pozornost, - omezený segment působení,
Kino	- výběr cílové skupiny, - nižší náklady, - nabízí obraz, zvuk, pohyb,	- krátká doba působení.

Zdroj: vlastní zpracování

1.2.8 Charakteristika mediálního trhu v ČR

Kvalitní komunikace v médiích patří mezi základní předpoklady úspěchu na trhu zboží i služeb. Mediální trh představuje jednu z nejdynamičtější se rozvíjejících součástí ekonomiky. Televize, rozhlas, tisk, internet nebo venkovní reklama nabízí rostoucí množství různých komunikačních příležitostí. Efektivní využití médií předpokládá podrobnou znalost dat o sledovanosti, poslechovosti či čtenosti, kvalitní know-how a velké zkušenosti.

Jednotlivé médiatypy si zachovávají stejné pozice již několik let. Největší sumy peněz jdou do televize, pak následuje inzerce v denících a seriálových publikacích, zhruba na stejné pozici je rozhlas a outdoorová reklama. Nejméně peněz je vkládáno do internetu (viz příloha P I). Jinak je to však s nárůstem, kde nejrychleji roste internet (31,9 %) oproti např. televizi (6,1 %). Podle odhadů společnosti Arbomedia má podíl investic do nejsilnějších médií, tedy televize a tisku, v celkových médiamixech poklesnout.

Nové trendy, jako je vyšší barevnost a specializace především menších vydavatelů, zasahují i do tisku. Tiskový trh zaznamenal menší změny. Čtenost deníků spíše klesá, oproti tomu oblíbenosti se dostává bulvárnímu tisku. Rozhlasový reklamní trh charakterizuje nárůst aktivity. Reklamní sezóna dříve začala a déle trvala. Rozhlas si v roce 2004 udržel dobré tempo růstu a i pro rok 2005 je předpověď příznivá. Počítá se s mírným nárůstem tohoto klasického média. Internet, médium „mladých“, vykazuje nejvyšší dynamiku růstu, a to nejen v České republice (cca 32 %), ale i ve Velké Británii (42,7 %) a Spojených státech amerických (52 %).

Oblíbenost tohoto média u české populace roste, což má i příznivý důsledek pro zdokonalování inzerce. Roste propracovanost a náročnost kampaní, objevují se i ozvučené bannery nebo spoty. Počet uživatelů internetu roste. Zvyšuje se věková hranice, počet připojení (zpravidla domácností), ale i délka samotného připojení. Hledané jsou především informace o výrobcích osobní spotřeby (80 %), sleduje se hodně zpravodajství (55 %), ale rostou i internetové nákupy. Reklama na internetu je spojená především s vyhledávací (odhaduje se až 40 %). Růst podílu tohoto typu bude oslabovat, předpokládá se pokles zhruba do roku 2009 až na 11 %. Do popředí se bude podle společnosti Arbomedia dostávat kontextová reklama.

2 MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI

Vzájemným průnikem pojmů marketing a konkurenceschopnost lze podle Čichovského [3, s. 59] marketing konkurenceschopnosti vyjádřit jako: „... cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.“

Pojem konkurenceschopnost vznikl z tržní rivality, bez které ztrácí smysl. Vyjadřuje tržní potenciál podniku, odvětví nebo postavení na trhu s jinými podniky. Konkurenční schopnost je všestranná dispozice dosáhnout konkurenční výhody a identifikace konkurenční schopnosti je podmínkou k dosažení konkurenčních výhod. Konkurenční výhoda se často spojuje s jednou vlastností, složkou nebo zdrojem (např. nízká cena produktu, poloha podniku, moderní technologie).

Čichovský [3, s. 13] vymezuje konkurenceschopnost jako: „... pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“

Podle Portera [13, s. 49-51] si podnik zajistí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné výhody. Skutečností je, že v dnešní době většina výhod nezůstane dlouho relevantní, a jen málokterá je udržitelná. Výhody jsou pomíjivé. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech, jako je jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design, cena, náklady aj. Měly by však mít v zásobě soubor několika výhod, které se vzájemně posilují. V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se podniku nejvíce podobají, protože zákazníci nedokáží rozeznat, v čem je rozdíl a mohou si ho lehce splést s jinými. Chce-li podnik analyzovat zdroje konkurenční výhody, musí systematicky zkoumat všechny činnosti podniku a jejich vzájemné působení. Dlouhodobě konkurenčně úspěšný může být ten podnik, který se nesmíří pouze s jednorozměrnou strategií, ale který vyhledává výhody ve více směrech.

2.1 Zdroje konkurenceschopnosti podniku

V literatuře se objevuje celá řada pohledů, rozsáhlý výčet faktorů, které určitým způsobem ovlivňují konkurenční schopnost podniku. Dá se říci, co autor, to jiný přehled. Z dostupných zdrojů literatury jsem vybrala 3 autory, u kterých se liší úroveň pohledu na konkurenční výhody. V čem se všichni autoři shodují je myšlenka, že

**konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen
vytvořit pro své zákazníky.**

1. Porter ve svém díle Konkurenční výhoda [13] spatřuje jako základní zdroj pro stanovení konkurenční výhody hodnotový řetězec v členění na kupující, dodavatele a podnik do samostatných vzájemně souvisejících činností, které jsou zdrojem vytvářené hodnoty. Vyskytuje se zde celá řada způsobů, jak vybrat a realizovat strategii k udržení konkurenční výhody. Kapitoly vyjadřují strukturovaný pohled do vnitra konkurenčních výhod a vazby mezi činnostmi (např. zkoumá vztah mezi technologií, která prostupuje celým hodnotovým řetězcem a hraje důležitou roli při strategii nízkých nákladů nebo diferenciaci).
2. Čichovský [3] uvádí seznam faktorů limitující silové konkurenční pole tržního prostředí, a co všechno může být konkurenční výhodou. Dá se říci, že podal první ucelený pokus o typologii konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt a konkurenční výhody vázané na producenta. Přehled zachycuje pouze vnější projevy výhod. Neklade otázky, co tyto výhody způsobuje (vnitřní pohled), a jak si může výhody udržet.

Faktory konkurenčního pole:

- faktory limitující informační konkurenci,
- trh dodavatelů a faktory limitující dodavatelskou konkurenci,
- trh finančních zdrojů a faktory limitující jejich konkurenci,
- trh substituentů a faktory limitující jejich konkurenci,
- trh nových konkurentů a faktory, které jej limitují,
- trh odběratelů a faktory působící na odběratelskou konkurenci.

3. Kosturiak spolu s Gregorem [7] vymezil konkurenční výhody jako průřez všemi podnikovými procesy ve výrobním podniku (tab. 2), v členění na faktory vnější a vnitřní.

Tab. 2 Přehled faktorů konkurenceschopnosti ve výrobním podniku

Výrobní procesy	Řízení	Informační systémy
výrobní techniky časová organizace prostorová organizace metody a techniky práce	klima prac. prostředí styl řízení systém odměňování pracovní motivace	náklady funkčnost kompatibilita bezpečnost
Výrobní prostředky	Výrobní program	Pracovníci
stáří stupeň opotřebení technický stav úroveň využití úroveň automatizace	výrobní sortiment kvalita konstrukce úroveň zásob využití materiálu	kvalifikace produktivita fluktuace mezilidské vztahy loajalita
Vnitřní činitelé		
↓ ↓ ↓		
KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU		
↑ ↑ ↑		
Vnější činitelé		
Zdroje	Trh	Hospodářské klima
hmotné nehmotné lidské	poptávka kapacita odvětví konkurence požadavky odběratelů infrastruktura	daně úrokové míry cla politika vlády dostupnost úvěru

Zdroj: [7, s. 55 upraveno]

Každá z jednotlivých činností ve firmě může být faktorem podmiňujícím konkurenční výhody a konkurenční schopnost, ale žádný jednotlivý faktor nemůže přinést firmě převahu v konkurencnosti. Klíčem úspěchu je spojení všech faktorů a jejich vhodné využití v existujících vnějších podmínkách. Výhoda totiž není poskytována vnějším prostředím samovolně, ale závisí od schopnosti interního prostředí podniku identifikovat a reagovat na změny externích podmínek. Rychlá reakce je přitom rozhodující ve využití příležitosti. Informace jsou klíčovým zdrojem pro rychlou odezvu.

3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Vhodně provedená marketingová analýza umožní managementu určit místo v prostředí, ve kterém funguje a identifikovat předpoklady pro vývoj budoucích aktivit. Analýza by měla být prováděna pravidelně a systematicky ve spojitosti s celkovou podnikovou činností (výrobní kapacity, technické postupy, strojní vybavení, vhodnost investic ...). Marketingová situační analýza (obr. 1) je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení:

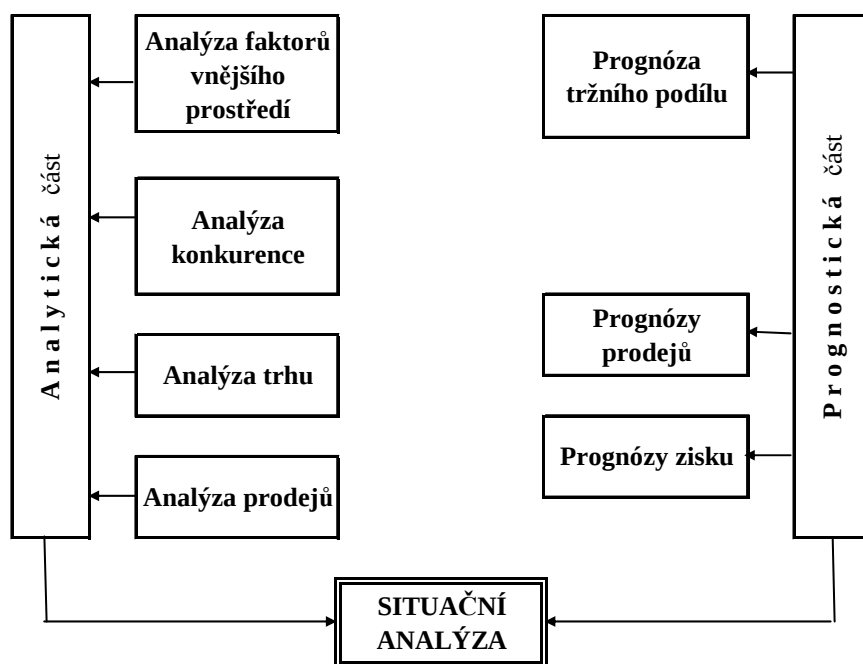
- **vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti (interní analýza).**
- **postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a konkurence (externí analýza).**

3.1 Interní analýza

Mnohem lépe bude interní analýzu vystihovat „pohled do zrcadla“. Jde často o složitý úkol, protože ne každý manažer je schopen kritizovat firmu, ve které pracuje, svoji práci a návrhy, které ve firmě prezentoval. Analýza by měla firmě podat informace o tom, zda dochází k naplňování marketingové strategie, co vedlo k vybočení od stávající strategie a faktory ovlivňující vnitřní činnost firmy v návaznosti na poslání podniku, podnikovém plánování a cílech.

3.2 Externí analýza

Ta shrnuje nejdůležitější informace o trhu, na kterém firma působí, kdo jsou její zákazníci a kolik jich je; co kupují, kde, kdy a proč; kdo jsou hlavní konkurenti, možnost vstupu nových konkurentů; co dělá konkurence stejně jako podnik, nebo naopak, v čem se navzájem podniky odlišují. Jedna z metod zkoumající stav konkurence je benchmarking. Jde o nástroj, kterým lze úspěšně hodnotit úroveň konkurenční schopnosti podniku jako celku, ale i jednotlivých výrobků. Řada firem provádí benchmarkingovou studii za účelem přiblížení se nejlepšímu konkurentovi odvětví, čímž dochází ke snížení rozdílnosti mezi podniky. Jde však o mylnou představu managementu. V ohrožení jsou především zákazníci firmy, protože ti přestanou vnímat jednotlivé výhody mezi firmami a jednotlivé firmy ztrácí svoji schopnost konkurovat.



Obr. 1 Struktura marketingové situační analýzy

Zdroj: [5, s. 38]

3.3 Analýza faktorů vnějšího prostředí

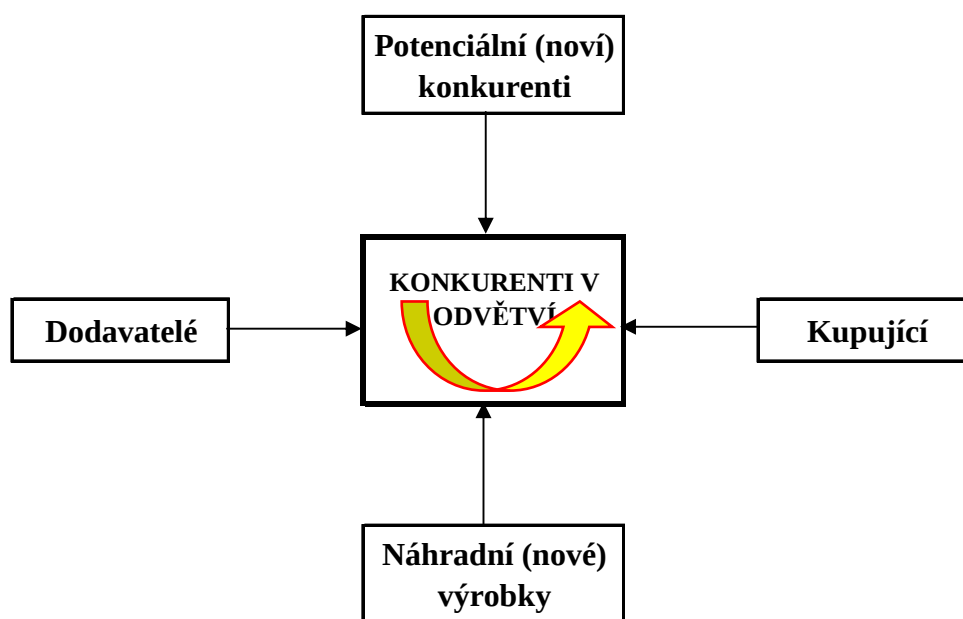
3.3.1 Porterův model pěti sil

V kterémkoli odvětví (domácím, zahraničním) jsou pravidla vymezena pěti dynamickými konkurenčními faktory:

- dohadovací schopnost dodavatelů,
- dohadovací schopnost kupujících,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba náhradních (nových) výrobků,
- soupeření mezi stávajícími podniky.

Tyto faktory rozhodují o výnosnosti odvětví, ovlivňují cenu, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Síla působení každého z těchto dynamických faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů odvětví. Systémový rámec pěti faktorů (obr. 2) umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující, a aby rozpoznal strategické inovace pro zlepšení výnosnosti jak podniku, tak celého odvětví.

Podle Portera [13, s. 22-23] je základním určujícím faktorem výnosnosti podniku přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie by měla vyrůstat z pochopení pravidel konkurence, které o přitažlivosti odvětví rozhodují.



Obr. 2 Pět dynamických konkurenčních faktorů

Zdroj: [13, s. 23]

3.3.2 PEST analýza

Pro analýzu faktorů vnějšího prostředí je často používána tzv. PEST analýza. Metoda vychází z poznání minulého vývoje se snahou o analyzování a předvídání budoucích vlivů prostředí na podnik a dává přehled o faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby.

Jde o zkratku počátečních písmen čtyř oblastí tvořící základ této analýzy, viz tab. 3.

Tab. 3 PEST analýza

POLITICKÉ	legislativa	EKONOMICKÉ	vývoj HDP
	politická stabilita		úroková míra
	daňová politika		inflace
	integrační politika		nezaměstnanost
	ochrana životního prostředí		dostupnost energie
SOCIÁLNÍ	demografické trendy	TECHNOLOGICKÉ	výdaje na výzkum
	rozdělení příjmů		podpora vlády ve výzkumu
	sociální návyky		obecná technologická úroveň
	životní styl obyvatelstva		nové objevy a vynálezy
	stěhování do měst		rychlost morálního opotřebení
	úroveň vzdělání		rychlost přenosu

Zdroj: [12, s. 15]

3.4 Analýza konkurence

Pro získání konkurenční výhody a dosažení konkurenční schopnosti musí firmy získat o konkurenci co nejpodrobnější informace. Studium konkurenta pomůže zjistit v čem je výjimečný, a proč k němu zákazníci chodí. Cílem analýzy však není soupeře napodobit, ale nalézt způsob, jak se odlišit a získat tak konkurenční výhodu. Imitace konkurenta nepřináší efekt, protože konkurent má časovou výhodu. Napodobení může zajistit pouze krátkodobé vedoucí postavení na trhu.

Kontrolní seznam otázek při rozboru soupeřů:

1. Kterí konkurenti působí na trhu?
2. Jak si stojí konkurenti ve srovnání s podnikem?
3. Jak silná je rivalita stávajících konkurentů včetně jejího růstu?
4. Mohou snadno vstoupit na trh noví konkurenti?
5. Jaké jsou dlouhodobé cíle? Soustředí se konkurence na růst? Jakou strategií toho dosahuje?
6. Jaké jsou přednosti a slabé stránky konkurenta?

V prvním kroku analýzy se rozhoduje o nejdůležitějších konkurentech, které se pak podrobněji zkoumají na základě vybraných kritérií, např. [6, s. 34]:

- finanční zdroje, ziskovost,
- tržní pozice, tržní podíl,
- růst firmy,
- výrobní kapacita,
- inovační schopnost,
- flexibilita,
- kvalifikace,
- fluktuace pracovníků,
- obory podnikání,
- zákazníci,
- celkové disponibilní zdroje.

3.5 Analýza vnitřních a vnějších stránek podniku – SWOT

Často využívanou metodou pro zhodnocení vnitřních i vnějších možností podniku je SWOT analýza. Jde o jednu z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku. Jejím cílem je identifikace současné strategie organizace, převážně pak silné a slabé stránky organizace a hrozby a příležitosti vnějšího prostředí. Analýza vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu *maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb podniku*.

S – Strengths – přednosti - silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Silnou stránkou je např. přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály, vysoce kvalifikovaný pracovní kolektiv, pružná organizační struktura, vysoká úroveň marketingové komunikace, dobře zajištěný a fungující servis, nízké výrobní náklady. Nejpříjemnějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat a existuje předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk.

W – Weaknesses – nedostatky - slabé stránky představují negativní vnitřní podmínky, které brání plnému efektivnímu výkonu a které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Slabou stránkou organizace mohou být např. zastaralé stroje, nekvalitní výrobky, absence motivace v systému odměňování, špatná pověst podniku, nízká marketingová síla, velmi obtížná diferenciací od konkurenčních výrobků atd.

O – Opportunities – příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příležitostmi mohou být změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

T – Threats – hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům. Hrozbou může být vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které stíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

SWOT analýza bývá v praxi často využívána. Odborníci v ní vidí především:

- jednoduchost,
- srozumitelnost,
- názornost,
- může odhalit nové možnosti nebo naopak meze určitého vývoje.

Je jí však také vytýkána:

- staticnost,
- subjektivnost,
- konzervativnost,
- SWOT analýza vychází z toho, co je a hledá, jak to zlepšit, ale primárně nehledá nové řešení.
- skutečnost, že příležitosti a ohrožení se vztahují jen k vnějším faktorům a silné a slabé stránky k faktorům vnitřním, což neodpovídá realitě, protože i vnitřní faktor může být považován za příležitost nebo ohrožení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI

4.1 Základní údaje o společnosti

Název:	MBG, spol. s r. o.
Sídlo:	U Bořin 2125/7a, 789 01 Zábřeh
Datum vzniku:	16. března 1993
Zakladatelé:	Ing. Karel Melichařík, Hubert Beck
Předmět činnosti:	- vývoj, výroba, montáž a servis obchodních zařízení, - povrchová úprava nanášením práškových vypalovacích barev, - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, - montáž strojů a zařízení, - poradenská a konzultační činnost elektrotechnických výrobků.
Velikost podniku:	- počet pracovníků (2004): 74 - obrat v mil. Kč (2004): 119,97 - zisk v mil. Kč (2004): 12,1

Již od počátku založení se společnost MBG, spol. s r.o. (dále MBG) orientuje na komplexní služby v oblasti vybavení interiérů prodejen především benzinových čerpacích stanic.

Svým zákazníkům MBG nabízí kompletní servis, který zahrnuje:

- počítačový návrh interiéru v systému CAD (3D návrh),
- výrobu běžných i atypických regálových prvků v široké barevné škále,
- montáž regálových systémů včetně instalace prosvětlených reklam a osvětlení,
- záruční a pozáruční servis,
- rekonstrukce a úpravy při změně prodejního místa.

Zpočátku se aktivity soustředily na území České a Slovenské republiky. V roce 1996 se cílenou obchodní politikou podařilo proniknout na zahraniční trhy dalších evropských států. V současné době činí export cca 60 % produkce, a to převážně do zemí jako Rakousko, Německo, Itálie, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Slovinsko,

Chorvatsko, Srbsko a Černá Hora, Bosna a Hercegovina. Rostoucí poptávka po výrobcích společnosti si vyžádala také růst počtu zaměstnanců (obr. 3). Z původního dvoučlenného týmu se počet zaměstnanců rozšířil až na 74 (údaj pro rok 2004). S růstem produkce nutně rostla i potřeba větších výrobních prostor a kanceláří. Pronajaté místnosti (nad Starou lékárnou) se staly nevyhovujícími. Jelikož se zvyšovaly i nároky na výrobu, hledaly se prostory, které by uspokojily hlavní požadavek, a to soustředit celou firmu na jedno místo. Pro tento účel byly vybrány prostory v areálu ZZN Zábřeh. Úspěšná rekonstrukce haly a kompletní stěhování jak výrobních a skladovacích, tak administrativních prostor byla provedena na počátku roku 1996.

Firemní filozofie je založena na trvalé snaze splnit veškerá přání zákazníků a nabídnout jim rychlé a komplexní služby pro vytvoření dlouhodobé spokojenosti, což vytváří předpoklady pro další úspěšný rozvoj firmy, a tím i roste schopnost konkurovat.

4.2 Historie společnosti v datech

1993 Vznik společnosti. Zápis společnosti MBG do obchodního rejstříku.

1995 Zahájení přestavby haly v areálu ZZN Zábřeh - lihovar.

1996 Zahájení vlastní výroby v novém sídle společnosti.

1998 Průnik na zahraniční trhy.

2000 Výměna telefonní ústředny a celková přestavba počítačové sítě.

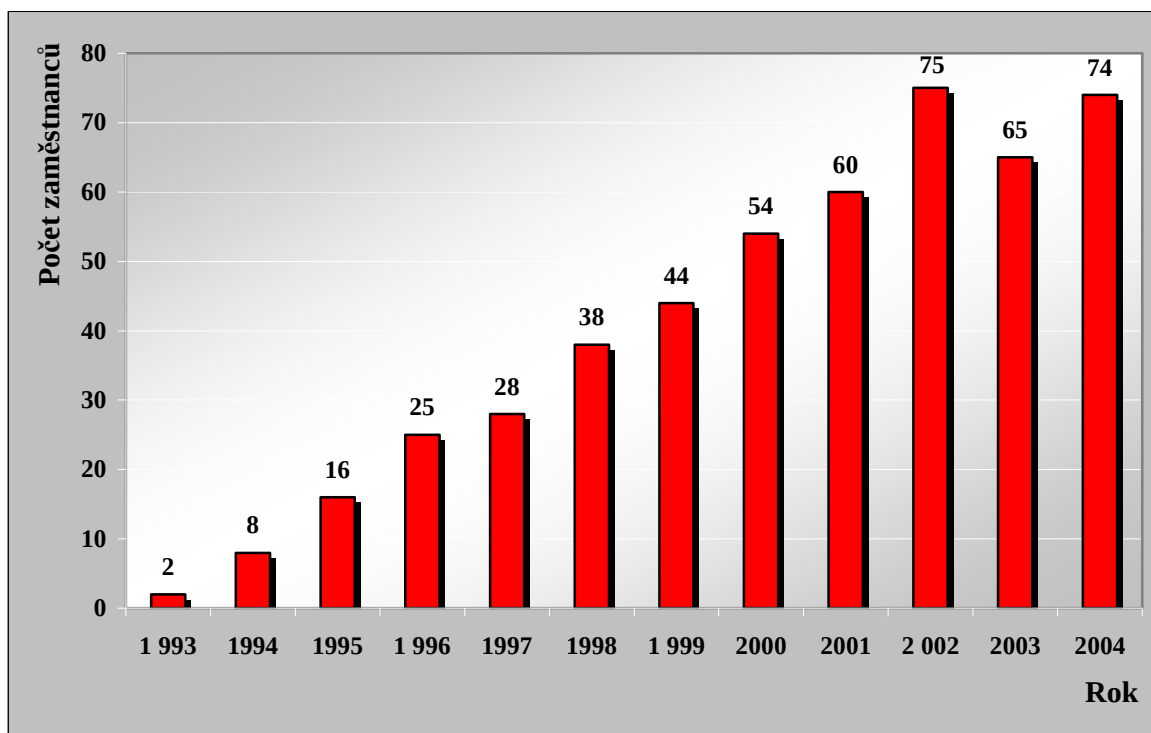
2001 Změna firemního loga. Přístavba společnosti, nákup nové technologie.

2004 Uvedení nové výrobní řady Ringconcept na trh.

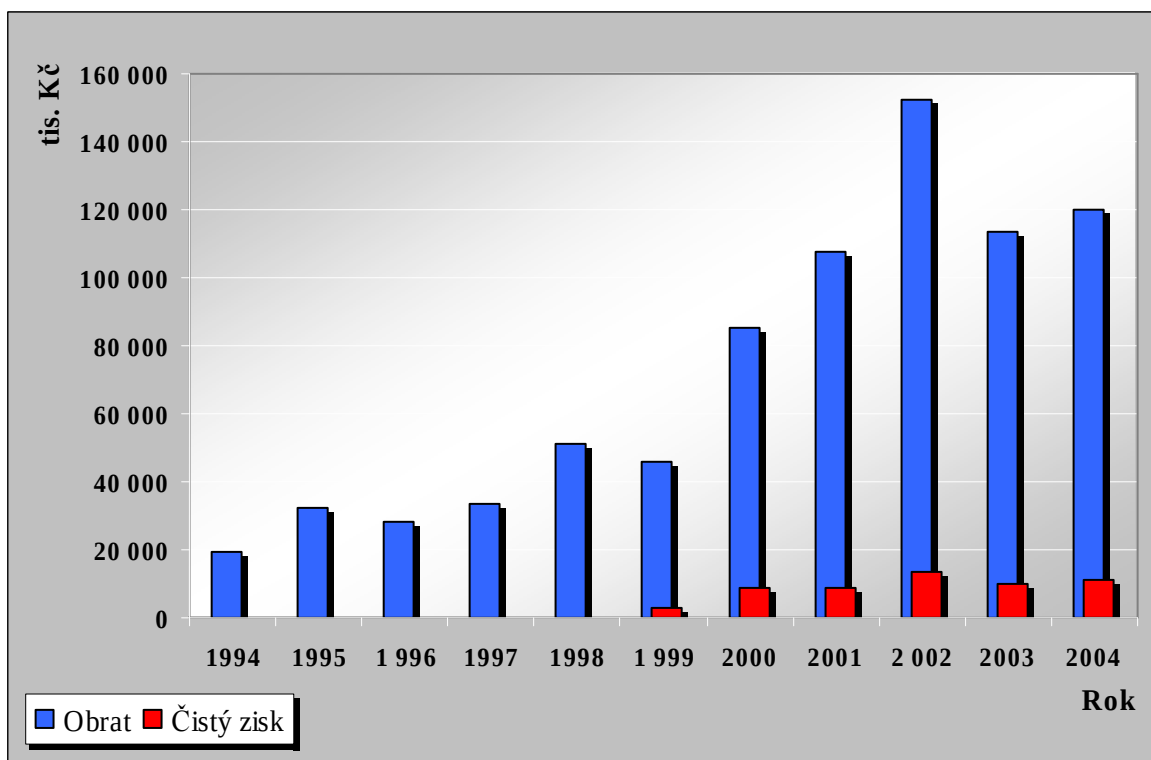
Zahájení stavby nové linky povrchových úprav kovových dílů za podpory Evropské unie v rámci programu Průmysl a podnikání.

2005 Uvedení nové lakovací linky do provozu.

Zavedení systému certifikace managementu jakosti podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001.



Obr. 3 Růst počtu zaměstnanců společnosti MBG v letech 1993-2004



Obr. 4 Obrat a čistý zisk společnosti MBG v letech 1994-2004

Zdroj: MBG, spol. s r. o.

4.3 Současný stav postavení marketingu ve firmě

Podnik nemá samostatné oddělení marketingu. Marketingová činnost spadá pod obchodní oddělení (pro lepší popis budu o marketingu psát jako o útvaru). Útvar existuje teprve krátce, zhruba tři roky. Veškerá marketingová činnost spadá do kompetence marketingového referenta, avšak v konečné fázi vždy podléhá schválení generálního ředitele.

I když nebyla doposud ve firmě provedena žádná marketingová studie, která by podala ucelený obraz o postavení stávajícího výrobního sortimentu na trhu, žádný průzkum účinnosti stávající komunikační politiky, stala se marketingová činnost nedílnou součástí řízení celé společnosti. Marketing úzce spolupracuje s výrobním oddělením. Výroba probíhá bezprostředně po uzavření kontraktu a hotové výrobky jsou skladovány pouze v omezeném množství. Výrobky jsou určeny pro průmyslový trh, kompletní vybavení interiérů prodejen. Dosavadními největšími odběrateli jsou síť benzínových čerpacích stanic. Ztráta klíčových partnerů znamená pro firmu velké riziko v podobě snížení obrátu. Útvar marketingu dobře zná svoji konkurenci, a to jak v domácím prostředí, tak v rámci Evropy. Nejvíce sledovány jsou velké a střední zahraniční firmy a firmy na domácím trhu se zahraničními zkušenostmi. Malé firmy obchodující na zahraničním domácím trhu nejsou pro firmu tolik aktuální, i když existence těchto firem není brána na lehkou váhu. Firma si je vědoma i tohoto typu konkurence. Pro komunikaci s odběrateli jsou používány klasické nástroje komunikace. Protože jde o výrobky určené na průmyslový trh, je kladen velký důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi. Propagace výrobků a zvyšování podvědomí o společnosti se uskutečňuje převážně prostřednictvím veletrhů, která je doplněna reklamou v časopisech a na webových stránkách společnosti. Nepostradatelným nástrojem komunikace jsou i reference zákazníků. Vzhledem k velikosti nemá firma vlastní výzkumně-vývojovou základnu. Novinky z oboru a nově vznikající potřeby na trhu se snaží sledovat na veletrzích.

Klíčová rozhodnutí se realizují na úrovni vrcholového managementu ve spolupráci s ostatními odděleními. Rozhodující aktivity marketingu vycházejí z poslání a cílů společnosti, z formulované podnikové strategie a dlouhodobého strategického záměru.

5 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ FIRMY

5.1 Výrobky společnosti a výrobní politika

5.1.1 Obecná charakteristika regálových systémů

Na trhu se vyskytuje mnoho typových regálů a regálových sestav, které se od sebe liší použitým materiálem, konstrukčním řešením, upevněním, rozměry a maximální nosností použitého materiálu. Většina výrobců vyrábí tzv. stavebnicové regálové systémy, jejichž výhodou je volné sestavení regálů podle dispozic prodejny a „neomezená“ možnost kombinace jednotlivých prvků. Široce se uplatnily pro vybavení interiérů hypermarketů, supermarketů, prodejen benzínových čerpacích stanic, ale i menších obchodů a kanceláří.

Nejčastěji bývají regály vyráběny z kovu a dřeva (popř. dřevotřísky) v kombinaci se sklem a plastem. Výběr materiálu spočívá v účelu, kterému má regál sloužit (vybavení hypermarketu nebo kanceláře). Rozdíly v použitém materiálu, ale i konstrukční řešení je důležité pro samotný účel, tedy zda regály budou sloužit v potravinářství k ukládání pečiva (např. drátěný systém) nebo k ukládání palet s vysokou hmotností.

Z obecného hlediska existují dvě skupiny regálů:

- regály pro uspořádání skladových prostor, které slouží k uchování např. celých palet,
- regály pro vybavení interiérů prodejen, které slouží k prezentaci a podpoře prodeje vystaveného zboží a navození příjemné atmosféry prodejního místa.

Dále se na trhu můžeme setkat s různým označením regálů jako policové, paletové, konzolové, spádové regály, archivační skladové systémy nebo zakladače (mobilní systémy) či drátěné regálové sestavy.

Na trhu interiérů prodejen je potřeba rozlišovat dvě rozdílné hranice:

- **spodní** – zaměřená na co nejnižší cenu za plochu regálů (discounty, hypermarkety).
- **horní** – zaměřená na co nejpříjemnější prostředí a pozicování obchodu směrem k zákazníkovi. Zde je kladen vyšší důraz na merchandising - racionální rozdělení prodejny a vizuální merchandising - jasnost a linearita prostoru neboli upoutání značky na produkt a upoutání klienta produktem.

5.1.2 Výrobní politika firmy

Výrobky společnosti MBG jsou plně konstrukčně srovnatelné s výrobky ostatních firem (viz příloha P II – Výrobní srovnání). Konkurenční výhodu lze však získat v odlišném designu, použitím nových materiálů a barev ve spojení s vhodnými doplňky, jako je např. osvětlení. Původní koncept výrobků navrhla německá firma Tegometall v padesátých letech minulého století. Většina firem prezentuje své výrobní řady jako plně srovnatelné se systémem uvedené firmy. Výrobky (regály) firem vycházejí ze stavebnicového systému, který umožňuje libovolně kombinovat různé prvky soustavy. Analyzované konkurenční firmy (viz kapitola 6.2.2 Stávající konkurenční firmy) mají velice podobnou sortimentní strukturu, avšak je nutné výrobky konkurence, respektive regálové moduly, rozdělit do dvou skupin:

1. První skupinu charakterizují regály pro průmyslové užití (skladování palet, ocelových profilů atd.), které se od druhé skupiny odlišují konstrukčním řešením a použitým materiálem. Na výrobky v této skupině jsou kladeny minimální požadavky na design. Tento typ regálů firma nevyrábí.
2. Druhou skupinu zastupují regály pro prezentaci zboží v prodejnách. U této skupiny je nutné dále rozlišit, zda jde o prezentaci v obchodech s velkou prodejní plochou (supermarket, hypermarket) nebo o menší obchody s užším sortimentem výrobků či specializovaným zbožím. Při volbě vhodného vybavení interiéru prodejny se nejprve analyzuje, zda jde o prodejny s potravinářským nebo nepotravinářským zbožím, o pultový či samoobslužný prodej a celkovou prodejní plochu. Hlavním důvodem je výhoda nízké ceny na jednotku plochy regálu. Levnějšími regálovými stavebnicemi bývají vybaveny supermarket, hypermarkety a prodejny C&C. Oproti tomu v menších prodejnách je kladen velký důraz na expoziční uspořádání a na design prodejního prostředí. Tomu samozřejmě odpovídá vyšší cena. Dalším společným atributem je materiál, který výrazným způsobem ovlivňuje konečný vzhled prodejny. Hlavním materiálem jsou kovové rámy regálů často v kombinaci se dřevem, sklem a akrylátem. Pokud se spojí cena, design, kvalita a materiál dohromady, pak lze lehce pochopit, v čem spočívají konkurenční výhody firem, které soustředí výrobu regálů pro hypermarkety a firem, které kladou důraz na in-store komunikaci se zákazníkem. Je tedy nutné rozlišit, zda firma vyrábí sériově nebo se orientuje na kusovou výrobu.

Pro srovnání, firma Wanzl vyrábí hlavně pro rozsáhlé prodejní sítě jako je Carrefour, Tesco. Jde o obsazení velké prodejní plochy, u které je kladen důraz na jednotnost a nízkou cenu na jednotku plochy regálu. Regály jsou vyráběny sériově. Hlavní cílovou skupinou společnosti MBG jsou také provozovatelé prodejních sítí převážně shopů benzínových čerpacích stanic, které jsou charakteristické menší či středně velkou prodejní plochou. Regály jsou sestaveny z katalogových dílů, avšak vždy je řešeno optimální využití prodejního prostředí podle dispozic místa. Výhoda také spočívá ve variabilitě jednotlivých prvků regálů.

V současné době firma MBG nabízí 4 výrobní řady:

- **Reproconcept**
- **Ringconcept**
- **Popline**
- **Plasticline.**

Převládajícím uceleným výrobním programem je kovový regálový systém **Reproconcept** určený pro vybavení interiérů prodejen s potravinářským a nepotravinářským zbožím (příloha P II, c)). Tento univerzální stavebnicový systém a rozsáhlý výběr prvků umožňuje prezentovat široký sortiment zboží od knih, novin a časopisů přes sportovní potřeby, CD, VHS a DVD až po potraviny. Největšímu uplatnění se dostalo při vybavení prodejen čerpacích stanic (převážně Shell, OMV, Benzina) a prodejních sítí zajišťující prodej novin, časopisů a tabáku v hypermarketech (např. Geco Tabák).

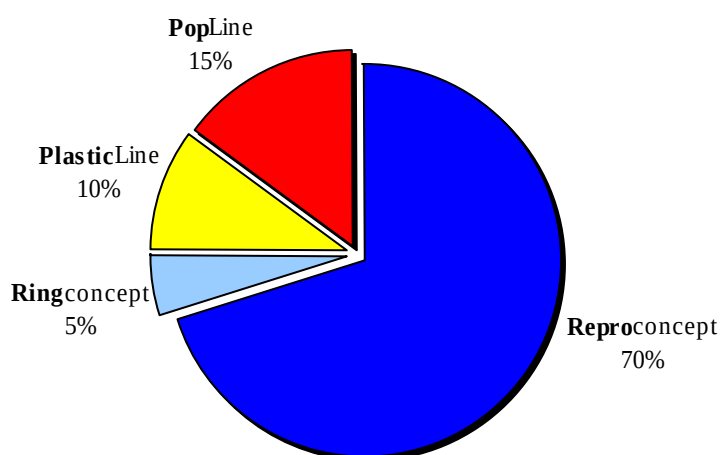
Ringconcept je původní regálový systém speciálně vyvinutý pro prodejny textilu a oděvu (příloha P III, a)). Účelová kombinace kovu, plastu, skla, dřeva a textilie vytváří osobitou atmosféru prodejního místa. Systém byl na trh uveden v září loňského roku na veletrhu Styl-Kabo. Netypická kombinace materiálů a souhra barev a tvarů činí tento systém velice atraktivním, což se potvrdilo i na zmíněné výstavě. Ceněna byla především kombinace kovu s textilním materiálem ve srovnání s regály pro stejný druh zboží konkurenčních firem, kde převládá kombinace nerez/dřevo, nerez/plast nebo nerez/sklo, popř. další kombinace. I když se výrobek na veletrhu těšil velkému zájmu, nevhodnou a nedostatečnou komunikací bylo prodáno pouze několik málo prvků tohoto systému.

Důvodem také může být nedostatek času pracovníků věnovat se soustavné strategii zavádění této řady.

Řada reklamních stojanů **Popline**, která se vyznačuje vysokou variabilitou a detailním zpracováním, je svojí podstatou identická se základní řadou regálů systému Reproconcept. Výrobky řady Popline slouží k prezentaci reklamních materiálů při výstavách a veletrzích nebo pro přímou prezentaci na prodejnách. Výrobní řady jsou navzájem kompatibilní.

Poslední řada **Plasticline** pak představuje různé doplňky z akrylátu a PVC používané při prodeji zboží, např. plastové stojany či cenovky.

Podíl jednotlivých výrobních řad na obratu firmy znázorňuje obr. 5.



Obr. 5 Podíl jednotlivých výrobních řad na obratu firmy

Zdroj: MBG, spol. s r. o.

5.1.3 Shrnutí

Úroveň výrobků firmy MBG je srovnatelná s výrobky konkurenčních firem. Konkurenční výhodu může společnost získat v diferenciaci použitého materiálu a ve změně designu typického pro kovové regálové systémy. Důraz je zároveň kladen na detailní provedení a efektivní využití každého prodejního místa. Trendy v oboru směřují k neobvyklému modernímu designu a využití různých materiálů v různých barevných kombinacích. Všechny tyto znaky má Ringconcept. Dříve byly k vidění prodejny, které se podobaly jako

„vejce vejci“. Naopak, v současné době se většina prodejen snaží odlišit od konkurence, a to ve všech směrech (jiné výrobky, odlišné prodejní místo, osobitá atmosféra prodeje, vhodné osvětlení, působení na emociální složku zákazníků, moderní hudba, pohyblivé reklamní panely atd.). Celková atmosféra prodejny ovlivňuje nákupy, a tím i obrat prodejců. Stále více jsou preferovány osobité interiéry prodejen, převážně pro potřebu odlišení jednotlivých značek a jednotlivých prodejců.

Novinka na trhu, výrobková řada Ringconcept a její stavebnicové konstrukční řešení, netradiční souhra materiálů, kovové rámy v kombinaci barevných plastových polic a textilie, umožňuje stylovým způsobem vytvořit nové, moderní prodejní místo. Doposud však bylo novým systémem vybaveno pouze několik prodejen. Komunikace s potenciálními zákazníky téměř pokaždé „ztroskotala“ buď na ceně regálů nebo právě na samotné komunikaci. A protože komunikace představuje klíčový bod při získávání nových zákazníků, budu se v projektu zabývat vybranými komunikačními nástroji pro výrobovou řadu Ringconcept.

5.2 Cena a cenová politika

Z mnoha šetření a rozhovorů předních výrobců plyne, že cena již nehraje tak velkou prioritu při zařizování interiérů prodejen. Výjimku snad tvoří velkoplošné prodejny, u kterých je stále klíčovou otázkou cena regálu. Velké obchodní sítě však své stálé dodavatele regálů mají. Vstupem zahraniční konkurence již na počátku devadesátých let, která má v oblasti vybavení prodejních míst dlouholeté zkušenosti, vznikla řada problémů týkající se ceny a cenové politiky. Velkou roli ve stanovení ceny výrobků hraje silná konkurenční pozice zahraničních a velkých tuzemských firem. Ty na jednu stranu mohou konkurovat cenou, avšak na druhou stranu nejsou schopny konkurovat novým, zajímavým designem. Z tohoto důvodu nepovažuji za tak důležité zabývat se v této práci rozbořením cen jak samotné firmy, tak konkurenčních firem, protože je zcela zřejmé, kdo v tomto oboru může uplatnit strategii nízkých nákladů. Sílu konkurenčních firem je možné zjistit i podle zákazníků, např. výrobci regálových sestav spolupracující s řetězcí jsou schopni zajistit zakázku ve velice krátkém čase, a uspokojit tak požadavky velkých odběratelů. Menší firmy nejsou schopny konkurovat cenou, nemají k tomu vhodnou výrobní technologii. Specializace, odlišný design, kombinace různých materiálů a poskytnutí komplexních

služeb od návrhu až po samotnou montáž včetně pozáručního servisu či možnosti bez problémů neustále modernizovat prodejnu podle aktuálních trendů s minimálními nároky na investice, to jsou atributy, na kterých by měla být založena strategie malé a střední firmy, pokud chce i nadále zůstat konkurenceschopná.

5.3 Marketingové cesty

Protože jde o výrobky určené pro průmyslový trh je prodej výrobků prostřednictvím mezičlánků vzhledem k charakteru výrobků méně běžná. V průmyslových oborech je obvyklá nulová úroveň marketingových cest. Větší společnosti zprostředkovávají prodej přes obchodní zastoupení, převládá však přímý prodej konečnému zákazníkovi. Výhoda přímého prodeje spočívá v zachování si blízkého kontaktu se zákazníkem, a v získávání co nejvěrnějších informací o konečném zákazníkovi a jeho potřebách.

Prodej výrobků společnosti MBG není zajišťován přes žádné mezičlánky. Společnost si tak zachovává absolutní kontakt s konečnými zákazníky.

5.4 Komunikace a komunikační mix

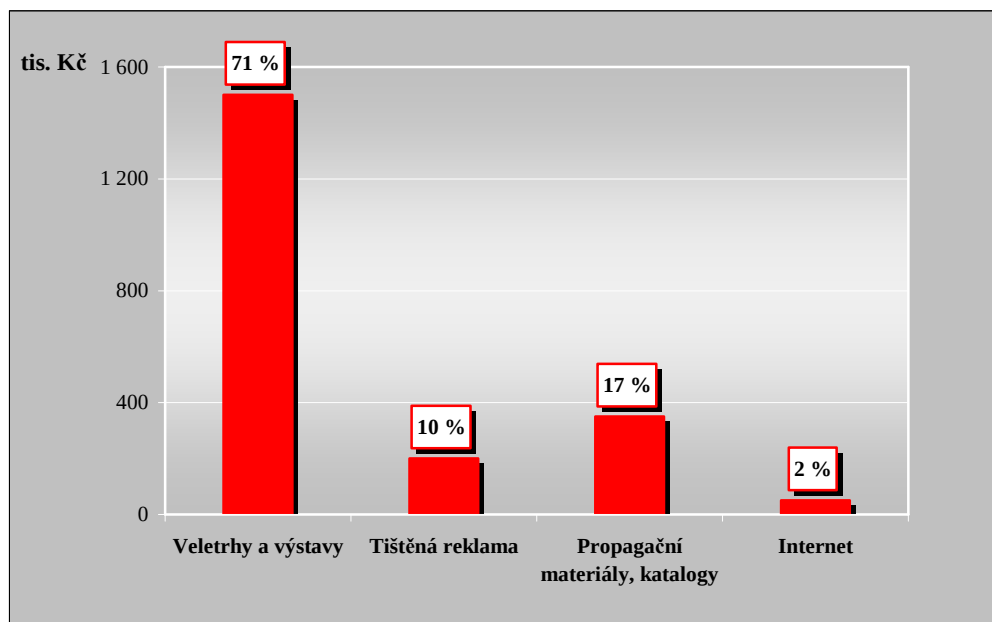
Pro komunikaci na průmyslových trzích se používají odlišné nástroje než pro komunikaci na trzích spotřebitelských. To je dáno různými faktory (viz teoretická část). Běžně na průmyslových trzích jsou používány tyto nástroje: tištěná reklama, venkovní reklama, podpora prodeje – pravidelné školení a schůzky, prodejní soutěže se zaměřením na prodejce nebo obchodní výstavky a setkání, rabaty a slevy, výstavní zařízení v místě prodeje se zaměřením na prostředníky distribuční sítě, osobní prodej, public relations, veletrhy a výstavy a internet.

Komunikační mix společnosti MBG se skládá z následujících složek:

- osobní kontakt se zákazníkem,
- účast na veletrzích a výstavách,
- tištěná reklama,
- venkovní reklama,
- internetová reklama a webové stránky,
- rabaty a slevy pro stálé zákazníky,

- výstavní zařízení v místě prodeje,
- propagační materiály a katalogy výrobků.

Veletrhy a výstavy představují největší podíl výdajů na komunikaci (71 %), pak následují katalogy a různé druhy propagačních materiálů (17 %), tištěná reklama (10 %) a nejméně jsou vynakládány prostředky na internet. Důvodem tak vysokých veletržních nákladů pro letošní rok je účast na mezinárodním veletrhu EuroShop konaném v Německu a na výstavách v Polsku a v Maďarsku. Účasti na EuroShopu se kladla velká pozornost jednak proto, že se tento veletrh koná jednou za tři roky a firma MBG se chce předvést v nejlepším světle, ale také pro rozsah vystavovatelů a návštěvníků. Své výrobky zde představují firmy z USA, ale i Číny, Thajska, Hongkongu atd. Mnoho firem vynakládá nemalé finanční částky na přípravu a realizaci veletrhu. Podobně je tomu i u společnosti MBG (viz obr. 6). U tištěné reklamy, jejíž výdaje představují částku 10 %, nejde pouze o reklamu v novinách, ale její součástí jsou i PR články a venkovní reklama s omezením na maloplošné tabule a bannery. Výdaje do internetové reklamy jsou převážně výdaje spojené s vyhledávači.



Obr. 6 Podíl výdajů na komunikaci (odhad 2005)

Zdroj: MBG, spol. s r. o.

Na následujících stránkách budu rozebírat nejvíce sledované komunikační nástroje firmou (podle členění dle obr. 6), ostatní prvky komunikace slouží jako doplňkové prostředky.

5.4.1 Veletřhy a výstavy

I když ne vždy dojde na veletrhu k uzavření nových kontaktů, často se veletrh stává místem střetu stávajících zákazníků firmy s firemními prodejci. Společnost MBG používá k oslovení potenciálních návštěvníků veletrhu běžné komunikační cesty - webové stránky a inzerci v tisku. Stálí zákazníci jsou zváni prostřednictvím pozvánek. Společnost MBG se pravidelně účastní těchto veletrhů:

- Salima-Inteco,
- Styl-Kabo,
- EuroShop.

Salima – Mezinárodní potravinářský veletrh

Inteco – Mezinárodní veletrh zařízení pro obchod, hotely a veřejné stravování

Styl – Mezinárodní veletrh módy

Kabo – Mezinárodní veletrh obuvi a koženého zboží

EuroShop – EuroConcept - The Global Retail Trade Fair – Celosvětový veletrh zařízení prodejen

Tab. 4 Základní charakteristiky vybraných veletrhů

	Název veletrhu		
	Salima-Inteco	Styl a Kabo	EuroShop
Pořadatel	Veletrhy Brno, a. s.	Veletrhy Brno, a. s.	Messe Düsseldorf
Místo konání	Brno	Brno	Düsseldorf
Termín konání	1 x za 2 roky únor	2 x do roka únor, srpen	1 x za 3 roky únor
Výstavní plocha (m ²)	27 000	16 231	200 000
Počet vystavovatelů: domácí zahraniční	901	761	1 595
	541	-	Německo - 852
	360	-	ostatní - 745
Počet návštěvníků	40 000	17 700	95 000
Konkurenční vystavovatelé	Apos Blansko, OZT	Spona, Nosretti	Wanzl, Gondella, Tegometall
Účast MBG od roku	1994	2004	2002

Zdroj: vlastní zpracování

Veletrhu Salima-Inteco se společnost účastní téměř od svého založení. Na začátku to bylo z důvodu seznámení se s konkurenty a uvedením se na trh. V současné době je to spíše z důvodu image, protože se zde pokaždé schází se svými stálými zákazníky. Veletrh Styl-Kabo byl využit pro prezentaci řady Ringconcept. Velkému významu se přikládá účast na veletrhu EuroShop, již pro velký počet návštěvníků, který přesahuje 1,5 násobek obou veletrhů v ČR (viz tab. 4).

Volba veletrhu odpovídá zacílení jednotlivým výrobním řadám.

Silné stránky:

- + účast na veletrzích zajišťují pravidelné informace o konkurenčních firmách a jejich novinkách,
- + možno zjistit rozsah konkurence a její konkurenční sílu,
- + informace o trendech v oboru,
- + účast na veletrhu módy Styl a Kabo zajišťuje lepší a cílenější prezentaci výrobní řady Ringconcept.

Slabé stránky:

- opomíjena nutnost zjišťovat efektivnost vložených peněžních prostředků,
- před účastí na veletrh není stanoven cíl,
- neprobíhá vyhodnocení efektivnosti vložených prostředků do veletrhu.

5.4.2 Tištěná reklama

Inzerce je soustředěna pouze do specializovaných periodik v běžné obchodní síti neprodejných:

- Moderní obchod,
- Textil žurnál,
- In Store Marketing,
- Výběr.

Jde o vysoce odborné časopisy specializující se na určitý segment. Hlavními čtenáři časopisu Moderní obchod jsou pracovníci středního a vyššího managementu obchodních

řetězců. Měsíčník přináší důležité informace o českém obchodu, prodejních trendech, ale i zveřejněných strategiích. Součástí jsou i podrobnější statistiky a přehled o top obchodech v Maďarsku, Polsku nebo Německu. Vydavatel časopisu spolupracuje s předními asociacemi a svazy maloobchodů uvedených zemí. Stejný vydavatel vydává i časopis Textil žurnál, měsíčník pro české a slovenské obchodníky a výrobce textilu, oděvů a koženého zboží. Součástí jsou také statistiky a přehledy největších tuzemských výrobců textilu a oděvů. In Store Marketing se zaměřuje na komunikaci uvnitř podniku, informuje o trendech v POP a POS materiálech.

Firma průměrně inzeruje dvakrát do roka v každém periodiku. Převážná část reklam je doplněna PR články. Návrhy na tištěnou inzerci poskytuje firma Scaron Production Šumperk.

Volba odborných časopisů odpovídá zacílení jednotlivým výrobním řadám.

Silné stránky :

- + přehlednost, jednotnost reklam, což má pozitivní vliv na corporate identity,
- + inzerce v odborných časopisech, oslovena požadovaná cílová skupina zákazníků.

Slabé stránky:

- používání stejných prvků a sloganů na jednu stranu může působit jednotně a utvářet tak firemní identitu, na druhou stranu působí poněkud fádně, neukazuje nic nového. Po delším časovém úseku taková reklama vyjadřuje strohost a jednotvárnost, pro některé zákazníky může vzbudit pocit, že se ve firmě nic neděje, (např. PR článek uveřejněný v tomto roce obsahuje stejné informace o firmě a výrobcích jako článek uveřejněný v roce 2003, stejný titul, stejný autor, pouze jiné periodikum a jiný rok),
- reklama informuje o kompletních službách poskytované firmou, na jednotlivé výrobní řady je zapomínáno nebo není dostatečně zřetelná,
- reklama postrádá kreativitu.

5.4.3 Internetová reklama

Výdaje do internetové reklamy jsou spojeny s vyhledávači Atlas a Seznam a tvoří zhruba 30 % z celkových internetových výdajů. Další náklady jsou spojené s portálem HBI - monitoring firem. Návštěvnost stránek je zjišťována přes portál Na vrcholu, který podává měsíční statistiky.

Společnost na svých webových stránkách představuje unikátní, univerzální systém Cube4U.com, který umožňuje pomoci internetu sestavit vlastní regál a navrhnout rozmístění prvků v interiéru. Tyto prvky lze prohlížet ve 3D perspektivě. Pomocí tohoto programu si návštěvník stránky může vybrat typ regálu a provést jeho celkovou modifikaci, která poslouží jak samotnému zákazníkovi, tak technickým pracovníkům firmy pro lepší představu o požadavcích potenciálních zákazníků. Zároveň se může seznámit s nejprodávanějšími řadami regálů a s šíří jejich modifikace, které nelze pomocí klasického katalogu obsáhnout.

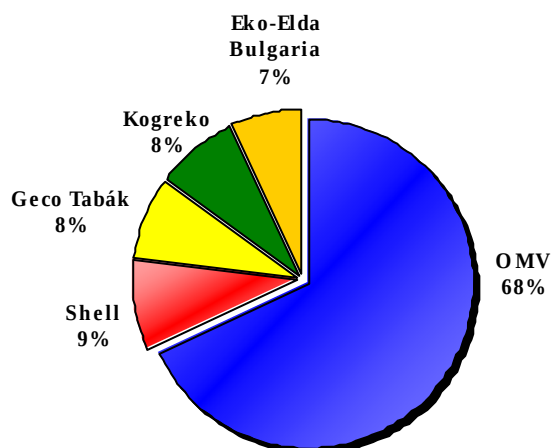
6 CHARAKTERISTIKA OKOLÍ PODNIKU

V této části budu analyzovat odběratele společnosti, respektive jejich sílu ve vztahu k obratu podniku a faktory, které mohou výrazně ovlivnit chod celé firmy. V další části se budu zabývat významnými konkurenty firmy. Předmětem mé práce není analýza konkurence, proto se zde budu zabývat pouze pěti konkurenčními firmami, avšak s velkou konkurenční silou a vysokým potenciálním rizikem ohrožení. Součástí kapitoly je charakteristika náročnosti vstupu nových firem do odvětví a stručná charakteristika odvětví.

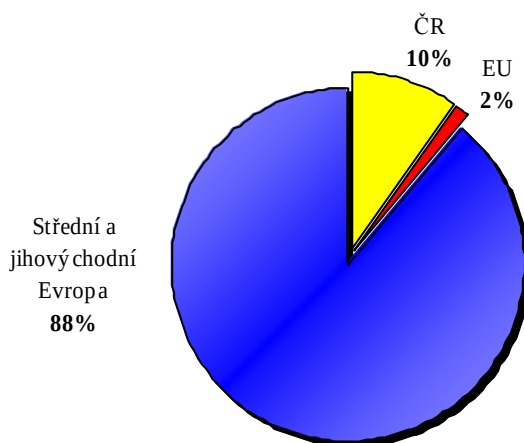
6.1 Síla odběratelů

Hlavními odběrateli výrobků jsou společnosti provozující síť čerpacích benzínových stanic. Již od začátku své existence firma zahájila spolupráci s benzínovou čerpací stanicí Shell (1993) a o rok později se spolupráce rozšířila o další čerpací stanice – Benzina, K-Petrol, Slovnaft. Od roku 1996 se kooperace prohloubila o OMV a se svým průměrným podílem 60 % (za poslední čtyři roky) na obratu firmy se stala největším odběratelem společnosti. Velkou konkurenční výhodou pro firmu bylo uzavření smluv o spolupráci se sítěmi provozoven, což má pozitivní vliv na obrat a celkový růst společnosti. Smlouvy však nemají dlouhodobý charakter, ale jsou uzavírány vždy na jeden rok, což představuje velké riziko v neuzavření obchodního kontraktu. Firma je silně závislá na těchto řetězcích. To se potvrdilo v roce 2003, právě u největšího zákazníka firmy – OMV, kdy došlo v meziročním srovnání k prudkému poklesu obratu o téměř 45 %. I když se podařilo rozšířit počet odběratelů, tento výpadek klíčového odběratele měl za následek snížení celkového obratu o 25 %. Další výhoda plyne z rozšiřování sítí benzínových čerpacích stanic do jihovýchodních zemí Evropy a navázání nového kontaktu se společností EKO-ELDA, která provozuje síť čerpacích stanic v této části.

Složení zákazníků se v průběhu šesti let měnilo pouze nepatrně. Nadále zůstávají hlavními zákazníky čerpací stanice, které se výrazným způsobem podílejí na celkovém obratu (viz obr. 7). Dalším velice důležitým zákazníkem je společnost Geco Tabak provozující síť prodejen tabáku v hypermarketech a nákupních střediscích.



Obr. 7 Zastoupení jednotlivých odběratelů na obratu v roce 2003



Obr. 8 Zastoupení zemí na obratu v roce 2003 podle fakturace

Zdroj: MBG, spol. s r. o.

Uzavírání smluv s provozovateli sítí má své klady, ale i zápory. Velký plus spočívá v zajištění velkého obratu, na druhou stranu neuzavření kontraktu může firmu výrazně ovlivnit v budoucím vývoji. Důležité tedy je vytvořit takovou strategii, která zajistí spolupráci na delší časové období než jeden rok.

6.2 Síla konkurenčních firem

6.2.1 Vstup nových konkurentů

Vstup do odvětví není pro nové konkurenty zcela bez překážek. Vyplývá to z odvětvové klasifikace ekonomických činností (dále OKEČ) prováděnou Ministerstvem průmyslu a obchodu a z analýzy konkurence. Současný trh se vyznačuje vysokou tuzemskou i zahraniční konkurencí. Dominantní postavení zaujímají podniky s počtem zaměstnanců v rozmezí 50 – 249 a podniky s více jak 1000 zaměstnanců (tab. 5). Průmysl se vyznačuje vysokou technologickou i technickou náročností, a to především v investicích do zařízení na povrchové úpravy finálních výrobků. Odvětví (OKEČ 36) je značně roztržštěné; nelze jednoznačně určit náročnost odvětví, protože se zde slučuje šest průmyslových oborů jinde nespécifikovaných (obr. 9). Velký důraz je kladen na ekologickou výrobu, především z hlediska používání nebezpečných látek v povrchové úpravě kovů při výrobě kovového nábytku nebo při lakování. Od roku 1994 došlo k omezení a v některých oblastech téměř k úplnému odstranění vlivu nebezpečných a zdraví škodlivých látek a přípravků na životní prostředí, např. nanášení nátěrových hmot za použití organických rozpouštědel je nahrazováno disperzními systémy nebo novými způsoby nanášení (práškové nátěrové hmoty).

Tab. 5 Produkční charakteristiky v roce 2002 podle velikostních skupin (OKEČ 36)

(běžné ceny v mil. Kč/osob)	0-9	10-49	50-249	250-999	1000 a více
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10 742,4	10 006,8	17 688,3	16 250,7	17 431,7
Účetní přidaná hodnota	4 024,8	3 539,2	5 723,9	5 107,3	3 933,2
Počet zaměstnaných osob	18 034,0	15 129,0	20 590,0	17 580,0	7 335,0

Zdroj: [20]

6.2.2 Stávající konkurenční firmy

Síla konkurenčních firem roste v délce působení na trhu. Firmy s dlouholetým působením přizpůsobily výrobní sortiment měnícím se podmínkám na trhu a díky dlouholetému výzkumu a vývoji v této oblasti přizpůsobily i své podnikatelské aktivity. Výrobky jednotlivých firem si nekonkurují ani tak designem a použitým materiálem (příloha P II), ale cenou. Jde převážně o zahraniční firmy (Tegometall, Wanzl), jejichž výrobní kapacita umožňuje vyrábět „metry regálů“ ve velice krátkém čase. Některé konkurenční firmy

kromě výroby regálových systémů nabízejí využití vlastních výrobních technologií a výrobních kapacit jako doplňkové služby (např. APOS Blansko a. s., OZT).

Mezi významné konkurenty firmy patří [37]:

- **Tegometall International**
- **OZT-Obchodní zařízení Toužim, a. s.**
- **Wanzl, spol. s r. o.**
- **APOS Blansko, a. s.**
- **Gondella CZ, s. r. o.**

TEGOMETALL INTERNATIONAL

Německá společnost s obchodním zastoupením po celé Evropě je bezesporu největším konkurentem nejen firmy MBG. Původní návrh stavebnicového řešení vybavení interiérů prodejen založený na policovém uspořádání prodejních míst vzešel v této firmě. Společnost se řadí k největším výrobcům regálových systémů v Evropě.

Tab. 6 Základní charakteristika firmy Tegometall Int.

Název firmy		
		Tegometall International
Adresa	Ulice, číslo	Sales GmbH, Industriestrasse
	PSČ, Obec	CH-8574 Lendwil-Oberhofen
	http	www.tegometall.de
Produkty	- regály pro vybavení interiérů všech druhů prodejen	
	- regály pro vybavení skladů, skladová a manipulační technika	

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční pozice:

- dlouholetá tradice firmy s velkou konkurenční silou.
- původní výrobce regálových systémů.
- jako jediná firma z uvedených prodává své výrobky prostřednictvím internetového portálu ShopStuff (<http://www.shopstuff.co.uk/>) zabývající se kompletním vybavením prodejen od regálových modulů, pokladen, až po prodejní příslušenství jako např. pistole pro oceňování zboží.
- sériová výroba.
- firma se účastní mezinárodního veletrhu EuroShop v Düsseldorfu.

WANZL, spol. s r. o.

Další konkurenční firmou velkého rozsahu je společnost Wanzl, spol. s r. o. Původně malá rodinná zámečnická dílna založená v roce 1947 v bavorském Leipheimu. V této dílně vzešel nápad, jak uspořit prodejní plochy potřebné k parkování nákupních vozíků. V roce 1950 si nechali patentovat nákupní vozík, který šel zasunout jeden do druhého. Tím byl dán základ k budoucímu dynamickému rozvoji firmy. V současné době se s výrobou 1,2 miliónů nákupních vozíků různých typů zařadila k největším světovým výrobcům. Výrobní závody jsou v Německu, Francii, České republice a Číně a obchodní zastoupení společnosti ve 14 zemích. Své výrobky prodává ve 42 zemích světa. Společnost dohromady zaměstnává 2 500 zaměstnanců. Od roku 1991 je obchodní zastoupení firmy Wanzl i v České republice a v roce 1995 byla dokončena výstavba výrobního závodu. K hlavním zákazníkům české pobočky patří nejrozšířenější obchodní řetězce v ČR, jako je Ahold ČR, Carrefour, Globus.

Tab. 7 Základní charakteristika firmy Wanzl

Název firmy 		Wanzl, spol. s r. o.
Adresa	Ulice, číslo	Hněvotín 333
	PSČ, Obec	783 47 Olomouc
	http	www.wanzl.cz
Obchodní zastoupení		Praha Sereď
Rok vzniku - výroba		1995
Právní forma		společnost s ručením omezeným
Druh vlastnictví		zahraniční
Počet pracovníků		120
ISO 9001		ANO
Hlavní zákazníci		Ahold ČR, Penny Market, Carrefour, Lidl, Julius Mainl, Delvita, Obi, Tesco, Globus, Droxi, Interspar, Billa, Hudy sport, Plus
Činnost	- obchodní zařízení pro supermarket, obchodní domy, discounty C&C	
	- nákupní vozíky, transportní vozíky	
Produkty	- vstupní turnikety	
	- prodejní regály, stojany	
	- pokladní boxy	
	- letištní vozíky	
	- klinic-servis	
	- info-systémy	

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční pozice:

- firma s dlouholetou tradicí a velkou konkurenční silou.
- výrobní závod v ČR využívá know-how mateřské firmy.
- široký sortiment vyráběných produktů zajišťující vybavení prodejen od nákupních vozíků až po např. mobilní pekárny.
- sériová výroba.
- firma získala celkem již tři Zlaté korunky v soutěži o nejlepší materiály a prostředky komunikace v prodejních místech. Posledně to byla cena za systém na vrácení zálohových lahví.
- účast na mezinárodním veletrhu v Düsseldorfu.

GONDELLA CZ, s. r. o.

Jde o pobočku belgického sdružení výrobců Gondella N. V., která vznikla v roce 1965. Pro stále rostoucí požadavky a poptávku se sortiment rozšiřoval ze základních dílů po komplexní regálové systémy. Současná kapacita belgického skladu dosahuje 5 000 m². Nejdůležitějšími zákazníky jsou sítě obchodních řetězců a dealerů, např. sdružení GIB (součástí francouzské skupiny Carrefour – hypermarkety, supermarkety, obchody s hračkami), DIY (obchody pro kutily, knihkupectví, autosalóny) a Albert-Heyn (Holandsko). Celkový počet klientů se vyšplhal na tři tisíce. Sdružení zaměstnává asi 200 lidí a obrat dosahuje 15 mil. Eur. Hlavní část obratu je tvořena exportem do zemí jako Velká Británie, Irsko, Nizozemí, Francie, Německo, Rusko, Maďarsko, Singapur. Začátkem roku 1997 vznikl v České republice závod na výrobu regálů. O této společnosti jsem získala velice podrobné informace týkající se hospodaření. Přehled některých finančních ukazatelů je uveden v příloze P IV.

Konkurenční pozice:

- zázemí zahraniční firmy s dlouholetým působením na trhu.
- výrobní závod využívající know-how mateřské firmy.
- úzká spolupráce s belgickou základnou, která má uzavřené smlouvy s nejrozšířenějšími obchodními řetězci (GIB, DIY, Albert).
- omezený sortiment výrobků ve srovnání s ostatními konkurenty (soustředění pouze na výrobu regálových systémů).
- regálové systémy plně komparativní se systémem Tegometall.

- sériová výroba, účast na veletrhu v Düsseldorfu.

Tab. 8 Základní charakteristika firmy Gondella CZ, s. r. o.

Název firmy		Gondella CZ s.r.o.
		Gondella CZ, s.r.o.
Adresa	Ulice, číslo	E. Beneše 191
	PSČ, Obec	552 03 Česká Skalice
	http	www.gondella.cz
Pobočky		Česká republika
Rok vzniku		1997
Právní forma		společnost s ručením omezeným
Velikost firmy		střední
Druh vlastnictví		zahraniční
Činnost		
OKEČ převažující	36140	Výroba ostatního nábytku
OKEČ ostatní	28750	Výroba ostatních kovodělných výrobků j. n.
	17549	Výroba jiných textilních výrobků j. n.
	51189	Zprostředkování specializovaného velkoobchodu s ostatním zbožím j. n.
Roční obrat (mil. Kč)	1999	165
	2000	237
	2001	185
	2002	158
Počet pracovníků		120
Export		Polsko, Maďarsko, Slovensko, Rumunsko, Rusko,

Zdroj: vlastní zpracování

APOS Blansko

APOS Blansko je ryze česká soukromá firma, respektive jde o skupinu firem s různými podnikatelskými aktivitami. V roce 1992 došlo k založení soukromé společnosti. V tomtéž roce byla zahájena výroba jednoduchého zahradního nábytku v kombinaci kovo-dřevo a prodej příslušenství pro autolakovny. Pro vysokou poptávku a stále rostoucí požadavky zákazníků došlo o tři roky později od založení firmy k vytvoření jednotlivých s. r. o. pro jednotlivé výrobní obory. Došlo tak k rozčlenění podnikatelských aktivit samostatným podnikatelským jednotkám. V témž roce došlo k zahájení výroby regálových systémů. V roce 1999 byla společnost APOS Blansko přetransformována na APOS Blansko, a. s. Firma APOS-AUTO se úzce specializuje na pošívání volantů kůží převážně luxusních a dražších značek aut (např. Audi, Jaguar, Rover).

Tato specializace přináší firmě obrát zhruba 500 mil. korun (údaj pro rok 2002). Obě firmy, ABL Letovice a APOS Blansko, a. s., se soustředí na výrobu regálových systémů pro hypermarkety a supermarkety. Mateřská firma pak rozšiřuje nabídku činností o již zmíněný zahradní nábytek, kooperaci ve strojírenských a elektrotechnických technologiích, prodej příslušenství a vybavení autolakov a nákladní autodopravu s tonážemi do 3,5 t. Kromě dodávek hlavních výrobních oborů nabízí také využití výrobních technologií a kapacit, např. komplexní výroba dílů podsestav a sestav na bázi plošného tváření plechů v malých a středních sériích, ohýbání tenkostěnných trubek či svařování nerez materiálů. Z výše uvedených skutečností vyplývá konkurenční výhoda firem – vzájemná spolupráce a využití know-how jednotlivých firem.

Tab. 9 Základní charakteristika firmy APOS

Skupina firem APOS			
Název firmy			
	APOS Blansko, a. s.	ABL s.r.o.	APOS-AUTO s.r.o.
Ulice, číslo	Masarykova 20	Pražská	Poříčí 24
PSČ, Obec	678 01 Blansko 1	679 61 Letovice - CZ	678 49 Blansko
http	www.aposblansko.cz	www.abl-letovice.cz	www.apos-auto.cz
Rok vzniku	1992	2000	1992
Právní forma	akciová společnost	společnost s ručením omezeným	společnost s ručením omezeným
Druh vlastnictví	domácí - skoukromé		
Roční obrát r. 2002 (mil. Kč)	125	110	500
Počet pracovníků	140	110	200
ISO 9001	ANO	ANO	ANO
Hlavní zákazníci	Kaufland, Carrefour, Ahold, Tecso, Lidl, Penny Market	Carrefour, Tesco, Makro, Ahold, Store Concept, Penny Market	TRW Automotive Safety Systems GmbH Aschaffengurg, Německo
Export	Polsko, Anglie, Chorvatsko, Holandsko, Rakousko Holandsko, Rakousko - zahradní nábytek		
Činnosti	- vývoj, konstrukce, výroba a dodávky pokladních boxů a speciálních zakázkových obchodních a paletových regálů pro hyper a supermarkety - výroba kovového zahradního nábytku - elektrotechnická výroba, - prodej autolaků a vybavení pro autolakovny - nákladní autodoprava do 3,5 t		
ABL	- výroba regálových systému pro hyper a supermarkety a další obchodní jednotky - výroba pokladních boxů		
APOS AUTO	- pošívání volantů kůží		

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční pozice:

- založeny samostatné společnosti pro jednotlivé obory činností, čímž došlo k úzké specializaci jednotlivých firem. Tato specializace zaručuje jednotlivým firmám vysoký obrat.
- jednotlivé firmy uplatňují vlastní marketingové aktivity, a tím je zaručena suverenita samostatných firem. Na druhou stranu lze předpokládat vzájemnou kooperaci a výpomoc firem, převážně pak v krizových situacích.
- vzájemná pomoc firem zvyšuje jejich konkurenční sílu.
- regálové systémy plně komparativní a kompatibilní se systémem Tegometall.
- převážně sériová výroba.

OZT – Obchodní zařízení Toužim

Ryze český výrobce regálů a ostatního zařízení pro vybavení prodejních prostorů. Vedle převládajícího oboru činnosti firma nabízí i další služby jako tepelné zušlechťování kovů, zakázkovou zámečnickou výrobu a výrobu v truhlárně nebo lakování výrobků v práškové lakovně. Webové stránky firmy jsou velice strohé, na rozdíl od stránek firem, které ji obchodně zastupují.

Konkurenční pozice:

- dlouholeté působení v oboru (již před rokem 1989), čímž si firma zaručila pevnou pozici na tuzemském, ale i evropském trhu.
- prodej zajišťován prostřednictvím obchodních zastoupení po celém území České republiky, např. Ing. Zdeněk Babka - ZB. Firmy vystupují jako samostatné jednotky, které mají vlastní prodejny i webové stránky.
- předváděcí místnost v pražské obchodní kanceláři, kontakt se zákazníkem se tak stává rychlejší, pro obě strany prospěšné.
- širší okruh činností, výroba regálů doplněna o další služby, čímž dochází k lepšímu využití výrobního zařízení a kapacit podniku.
- regálové systémy plně komparativní a kompatibilní se systémem Tegometall.

Tab. 10 Základní charakteristika firmy OZT

	
Název firmy	OZT-obchodní zařízení Toužim, a. s.
Adresa	Ulice, číslo PSČ, Obec http
	Plzeňská 388 364 13 Toužim www.ozap.cz
Obchodní zastoupení	Praha 1. http://www.babka-ozap.cz/ 2. http://www.ozappraaha.cz/
Právní forma	akciová společnost
Druh vlastnictví	domácí
ISO 1991	ANO
Činnost	- výroba zařízení a kusové výrobky pro vybavení obchodního a prodejního prostoru
	- výroba jednoduchých lisovacích a ohýbacích strojů, svařovacích a vrtacích přípravků
	- tepelné zušlechťování kovů - kalení, žíhání, cementování, broušení
	- zakázková zámečnická výroba
	- zakázková výroba v truhlárně
Produkty	- regálový systém SU5
	- rámový regálový systém SU5
	- sektorové prodejní pulty
	- pokladní boxy
	- prosklená vitrína

Zdroj: vlastní zpracování

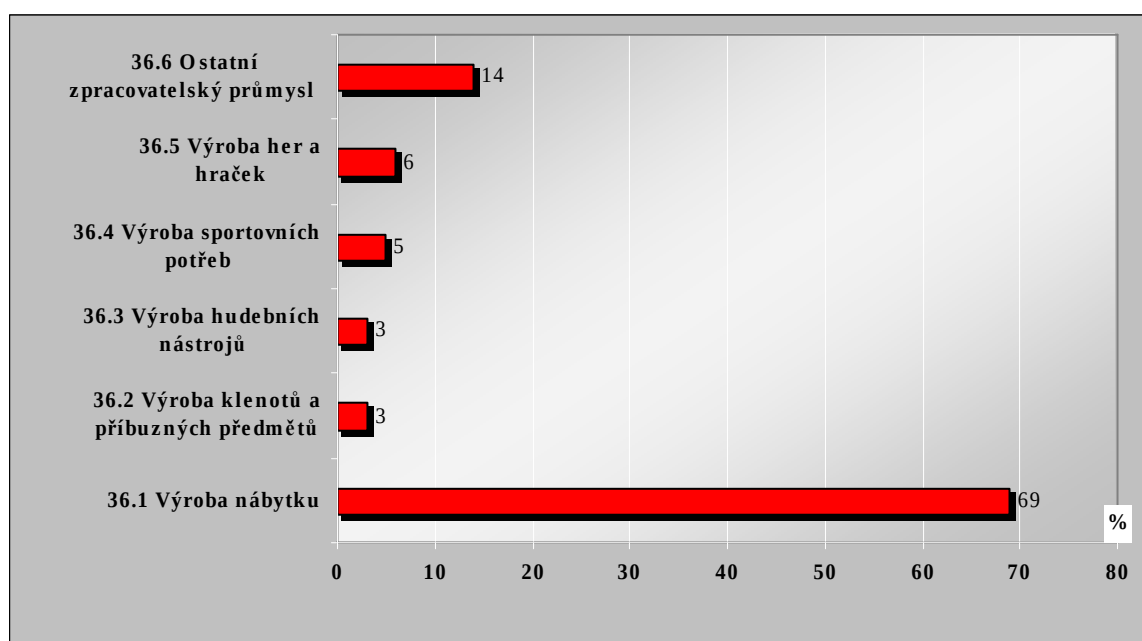
6.2.3 Shrnutí

Na trhu se vyskytuje celá řada firem zabývajících se výrobou regálů a regálových sestav, ale každá je svým způsobem v něčem odlišná. Neexistují firmy, které by poskytovaly zcela stejné služby. Řada zahraničních firem hospodaří jak na českém, tak na zahraničním trhu, proto je vhodné brát konkurenci z globálního pohledu. Toto odvětví se v České republice začalo rozvíjet na počátku devadesátých let, kdy byla založena většina firem. Po roce 2000 vzniklo jen pár firem, které převážně podnikají na českém trhu. V současné době je trh rozdělen a stává se uzavřenějším. Na trhu operuje několik větších firem převážně se zahraniční účastí (např. Tegometall, Gondella, Wanzl), které navázaly dlouhodobou koncepční spolupráci s obchodními řetězci, a mezi které je složité proniknout. Tím vznikla bariéra vstupu do odvětví, čímž lze vyjádřit velkou konkurenční sílu stávajících podniků spolupracujících s těmito prodejními řetězci. S postupným rozšiřováním řetězců do východních a jihovýchodních částí Evropy, dochází také k rozšiřování podílu na trhu, ale i zvyšování konkurenční pozice jednotlivých firem. Řada menších firem proto musela

přizpůsobit svoji činnost a specializovat se na některou z oblastí. Podobně tomu bylo i u společnosti MBG, která svoji činnost zaměřila na vybavení prodejen benzínových čerpacích stanic.

6.3 Charakteristika odvětví

Podle OKEČ se činnost firmy MBG řadí do zpracovatelského průmyslu, oddíl 36 Výroba nábytku - zpracovatelský průmysl jinde neuvedený, skupina **36.12 Výroba ostatního nábytku pro kanceláře a obchody**. Oddíl 36 (obr. 9) zahrnuje výrobu sedacího nábytku, nábytku do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů, nábytku pro vybavení kanceláří, bank, nemocnic, zdravotnických a jiných zařízení, obchodů, výrobu kuchyňského nábytku, ale i výrobu ostatního nábytku jako je kovový. Odvětví je značně roztrženo, je zde sloučeno šest různých průmyslových oborů. Rozhodující podíl v celém odvětví zaujímá výroba nábytku (69 %), zaměření ostatních oborů je specifické (výroba hudebních nástrojů, výroba sportovního oblečení atd.). Podíl ostatních oborů na celém odvětví je nízký, v průměru 4,5 % vyjma oboru 36.6. Jednotlivé obory odvětví se vyznačují vysokou materiálovou náročností, která představuje až 85 % celkových nákladů.



Obr. 9 Struktura odvětví dle OKEČ 36

Zdroj: [20]

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu perspektiva dalšího rozvoje jednotlivých oborů odvětví je slibná. Velkou konkurenční výhodou mnohých výrobců jsou obchodní vazby se zahraničím, které byly vybudovány již před vstupem České republiky do Evropské Unie a zvyšující se produktivita v přidané hodnotě, což vyjadřuje postupné zlepšování používané technologie při výrobě, modernizace výrobních provozů, ale i investice firem. Z dostupných zdrojů jsem zjistila pouze souhrnné informace o celém oboru odvětví 36.1, kde je zahrnuta veškerá výroba nábytku, např. sedacího, do dětských pokojů. Samotná výroba regálových sestav je odlišná, proto není příliš na místě ztotožňovat charakteristiku celého nábytkářského průmyslu s tímto specifickým oborem.

6.4 SWOT analýza společnosti MBG

Tato část práce obsahuje shrnutí výše provedených analýz a šetření, a zároveň bude tvořit základy pro projektovou část.

Silné stránky:

- + zpracování komplexní dodávky od vypracování nabídky, návrhu a prezentace ve 3D modelech, po výrobu a montáž,
- + neměnné vedení a řízení společnosti stálými zaměstnanci má pozitivní vliv na chod celé firmy,
- + pružná organizační struktura s pevně vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi,
- + loajalita zaměstnanců a jejich nízká fluktuace má pozitivní vliv na dobrou pověst firmy v regionu,
- + aktivní účast a spolupráce s oborovými sdruženími (Hospodářská komora, Svaz obchod a cestovního ruchu ČR, POPAI) pravidelně přináší informace o trhu, novinkách konkurenčních firem a trendech odvětví,
- + cílový segment - sítě prodejen zajišťují zakázky s vyššími příjmy a odbyt výrobků z dlouhodobého hlediska,
- + středně velká firma, všichni zaměstnanci jsou zainteresováni na podnikovém dění,
- + dlouhodobá spolupráce se sítěmi benzínových čerpacích stanic a jejich expanze na jihovýchodní trhy Evropy otevřely firmě prostor pro vstup na tyto trhy,
- + spolupráce s konkurencí svědčí o dobrých obchodních vztazích, ale i o rozdělení trhu,
- + dobrá perspektiva odvětví,

- + účast na vybraných veletrzích a vhodně zvolená periodika zajišťují komunikaci s cílovým segmentem trhu,
- + návštěvníci webových stránek mají možnost sestavit regál podle vlastní představy a jejich rozmístění v interiéru prostřednictvím vizualizace na internetu. Jde o jedinečnou nabídku, kterou nabízí pouze firma MBG.

Slabé stránky:

- lokalita, umístění prostorů firmy mimo hlavní dopravní tepnu znevýhodňuje dopravu,
- závislost na dodavatelích a kooperačních firmách,
- přílišná závislost na dodávkách pro čerpací stanice,
- ztráta klíčového partnera by vedla k velkým finančním ztrátám a ohrožení existence firmy,
- vyšší cena výrobků ve srovnání s konkurencí,
- podceněna důležitost marketingu – referentka marketingu provádí někdy činnosti, které s marketingem vůbec nesouvisí a na aktivní marketingovou činnost není čas,
- stejnorodá komunikace omezena na zaběhnuté prvky.

Příležitosti:

- ? globální charakter poskytovaných služeb a dlouholeté zkušenosti se zahraničními trhy dává prostor pro expanzi na východní trhy,
- ? velký zájem o zapojení některých asijských států (Čína, Indie) do světového dění zvyšují možnost exportu výrobků,
- ? změna v preferencích konečných zákazníků, kdy přestává rozhodovat cena regálů a do popředí vstupuje odlišný design a neobvyklé kombinace materiálů,
- ? nalezení nových trhů pro Ringconcept.

Hrozby:

- ! rozšíření činností konkurenčních firem s působením na stejný segment trhu může ovlivnit současnou pozici firmy na trhu, (např. firma Wanzl - velký výrobce regálů – v roce 2003 vznik nové divize Wanzl Interiéry se zaměřením na interiéry malých prodejen),
- ! globální konkurence, nutno sledovat konkurenční firmy v globálním měřítku.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Z provedené analýzy vyplývá, že pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy MBG by bylo vhodné oddělit marketingovou komunikaci na dvě části, a to na komunikaci zaměřenou na výrobovou řadu Reproconcept a zvlášť na výrobovou řadu Ringconcept. U obou skupin jsou potenciální zákazníci firmy, jde však o zcela odlišné obory. Důležité také je, aby marketingová činnost jednotlivých výrobových řad probíhala kontinuálně. Veškeré podnikové činnosti se soustředí na vybavení prodejen čerpacích stanic, což je na jednu stranu pochopitelné, protože jsou zdrojem fungování podniku, avšak zvolený segment nemusí být stále výnosný. Trh ve střední Evropě již není tak výnosný, výstavba čerpacích stanic na těchto trzích stagnuje a trhy ve východní Evropě se prozatím jeví jako neefektivní. V současné době veškerou marketingovou činnost provádí pouze jedna osoba Ing. Kateřina Wolfová, která však často řeší úkoly s marketingem nesouvisející a na přímou činnost marketingu již nezbyvá čas. Část úkolů bych proto delegovala na nově přijatého pracovníka.

7.1 Vymezení projektu

Název projektu:

Projekt využití marketingových nástrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy MBG, spol. s r. o.

Hlavní cíl projektu:

Hlavní cíl projektu je odvozen z požadavků managementu. Úkolem je zjistit, zda společnost zvolila efektivní marketingové komunikační nástroje, zjistit jiná vhodná média pro prezentaci firmy a jednotlivých výrobků. Proto, aby byl cíl splněn, je projekt rozdělen na dvě části: komunikaci zaměřenou na vybavení prodejen čerpacích stanic a komunikaci zaměřenou na vybavení prodejen s textilem a oděvy.

Kritéria úspěchu:

1. provádět komunikaci (především u Ringconceptu) kontinuálně,
2. zlepšit komunikaci se zákazníkem,
3. změna přístupu managementu ve vztahu s marketingem a postavení marketingu v procesu podnikových aktivit.

7.2 Komunikace zaměřená na vybavení prodejen čerpacích stanic

Pro získání konkurenční výhody by měla firma změnit komunikační strategii, a při oslovení potenciálních zákazníků – provozovatelé sítí benzínových čerpacích stanic - vystupovat jako specialista na vybavení shopů čerpacích stanic, už také proto, že největšímu uplatnění se právě dostalo při vybavení těchto prodejen. Dále doporučuji inzerovat v odborném časopise, který se zabývá problematikou prodejen čerpacích stanic, a vždy na začátku roku sledovat ediční plán jednotlivých čísel (možno využít internetovou stránku www.petroil.cz) se zaměřením na sekce uvedené níže v obsahu čísel Petrol magazínu. Magazín také informuje o dění z petrochemie a čerpacích stanic z celého světa. Sledováním aktualit by mohla firma předejít některým druhům rizik. Např. firma je silně závislá na zakázkách společnosti OMV, velké riziko by mohlo vzniknout při změně vedení, což by mělo negativní dopad vedoucí k velkým finančním potížím a k ohrožení celého chodu firmy.

Petrol magazín

Vydavatel: PETROLmedia, s. r. o., Praha

Náklad: 4 000 ks

Periodicita: 6 x ročně

Popis: bezplatná distribuce, informace ze světa ropy, petrochemie a čerpacích stanic v ČR a SR,

Čtenáři: 47 % čerpací stanice, 15 % management, 18 % odborná veřejnost, 13 % provoz čerpacích stanic, 6 % individuální objednatelé, 1 % asociace

Obsah čísel: různé rubriky, např. proměny čerpacích stanic, proměny dispozičního uspořádání, vybavení shopů a specifiky prodejen čerpacích stanic, umístění prodejních prvků, informace o veletrhu EXPO – čerpací stanice

Ve čtvrtém vydání se bude časopis zabývat novinkami a moderním vybavením shopů čerpacích stanic, čehož by mohla firma využít a inzerovat. Reklamu bych doplnila krátkým PR článkem, kde bych zhodnotila, co všechno firma je schopná zrealizovat, a jaké zkušenosti má na trhu čerpacích stanic.

V předchozích letech (rok 2001 a 2002) se v Praze na Letňanech konal veletrh zaměřený na problematiku čerpacích stanic, pod názvem EXPO – čerpací stanice, výstava techniky a

služeb v oboru čerpací stanice, na kterém se také konala expozice vybavení čerpacích stanic – vybavení kiosků čerpacích stanic. Další roky se výstavy nekonaly, ne z důvodu neúspěchu, ale proto, že se pořádající společnost PETROLmedia zaměřila na odlišný segment trhu (automobily). Pokud bude firma sledovat plánovaný obsah Petrol magazínu, dozví se nejen o konaných veletrzích v oboru, ale také o konferencích pravidelně pořádané touto firmou.

Zákazníky výrobní řady Reproconcept nejsou pouze řetězce čerpacích stanic, ale i provozovatelé sítí např. novin a časopisů v hypermarketech. Pro prezentaci této výrobní řady bych doporučila účast na nově pořádaném veletrhu. V letošním roce se bude poprvé konat mezinárodní veletrh vybavení obchodů, reklamy a výstavních systémů pod názvem STOREset 2005. Tím se nabízí firmě možnost nového komunikačního nástroje. I když jsou veletrhy, kterých se firma účastní oborově orientované, např. Salima-Inteco – vybavení interiérů, podle firemních zdrojů nedochází na tomto veletrhu k uzavírání nových kontaktů, ale spíše ke kontaktu pracovníků firmy se stálými zákazníky. Proto je nutné zhodnotit, zda má pro firmu smysl i nadále vynakládat nemalé finanční sumy do veletrhů, které nepřinášejí nové obchody. Jako alternativní řešení v komunikaci se stálými zákazníky lze zvolit „promo firemní akce“, kdy zákazníci jsou pozváni do firmy.

7.2.1 Nákladová analýza

Všechny náklady jsou včetně DPH.

Plánované náklady při inzerci v Petrol magazínu pro letošní rok:

Periodikum: **Petrol magazín**

Číslo: 4/2005, srpen - září

Téma: **Moderní vybavení pro shopy čerpacích stanic, Proměny dispozičního uspořádání benzínových čerpacích stanic**

Uzávěrka: **18. 7. 2005**, (vydání 12. 8.)

Počet opakování: 1

Náklady celkem: **23 950 Kč**

- cena za inzerci: ½ A4 ... 23 800 Kč

- náklady na zhotovení PR článku (mzda pracovníka firmy): ... 150 Kč

- náklady na zhotovení inzerátu (použít standardní firemní inzerát): ... 0 Kč

Plánované náklady při účasti na veletrhu STOREset 2005:

Název:	STOREset 2005
Popis:	1. mezinárodní veletrh vybavení obchodů a výstavních systémů
Místo konání:	Praha – PVA Letňany
Pořádající firma:	Terinvest, spol. s r. o.
Datum konání:	6. 10. – 8. 10. 2005
Uzávěrka přihlášek:	6. 8. 2005
Náklady celkem:	<u>120 800 Kč</u>
- pronájem výstavní plochy, 50 m ² x 2	200 Kč 110 000 Kč
- výstavba stánku, demontáž stánku	... 6 000 Kč
- registrační poplatek (v ceně uvedení ve výstavním katalogu)	... 2 800 Kč
- rozeslané pozvánky zákazníkům (administrativní, poštovní náklady)	... 2 000 Kč

Mediální podpora veletrhu - inzerce v časopisu In-Store Marketing:

Periodikum:	In-Store Marketing
Počet opakování:	2
Vydání:	č. 8 - srpen, č. 9 - září
Uzávěrka:	vždy 25. v měsíci (vydání 1. týden v měsíci)
Typ inzerce:	běžný inzerát - pozvánka na veletrh
Náklady celkem:	$\frac{1}{2}$ A4 – 2 x 27 370 Kč <u>54 740 Kč</u>

Celkové náklady návrhu: 199 490 Kč

7.2.2 Rizika návrhu

Největší riziko vzniká při účasti na veletrhu. Firmy nemusí projevit dostatečný zájem o tento veletrh z důvodu prvního konání.

7.3 Komunikace zaměřená na vybavení prodejen textilem a oděvy

Úkolem této části je zjistit, zda zvolené nástroje komunikace, při uvedení Ringconceptu na trh v loňském roce, byly správné, a jaké další prostředky komunikace s potenciálními zákazníky může společnost zvolit, tak aby došlo k oslovení potenciální skupiny zákazníků. Zvýšení konkurenceschopnosti a dosažení konkurenčních výhod může firma dosáhnout

pokud lépe specifikuje svoji cílovou skupinu, popř. ji vnitřně diferencuje podle stejných vlastností (vytvoření shluků vlastností).

Historie projektu:

Společnost vstoupila na trh s novým výrobním programem Ringconcept již na jaře loňského roku. Výrobek byl předveden na veletrhu Styl - Kabo ve dnech 17. – 19. února 2004. Podzimního veletrhu se firma nezúčastnila. Po uvedení na trh společnost navázala několik kontaktů s firmami, které o daný výrobek projevíly zájem. Podcenění konečné komunikace s potenciálními zákazníky a začínající přípravy na celosvětový veletrh EuroShop v Německu vedlo k celkovému neúspěchu zavedení výrobku na trh. Od února 2004 byly tímto výrobkem kompletně vybaveny pouze dvě prodejny a další dvě zakoupily závěsné stojany. Jako další příčinu neúspěchu bych označila špatné, respektive žádné vymezení cílové skupiny. Označení potenciálních zákazníků však hraje rozhodující roli při následné komunikaci.

Výrobkové srovnání:

Všechny významné konkurenční firmy nabízejí stejný sortiment výrobků. Jde převážně o drátěný nebo trubkový systém určený pro použití v prodejně s textilem nebo oděvy (výrobkové srovnání - příloha P III, b); pro podobný sortiment konkurenčních firem zobrazeny výrobky pouze jedné firmy - Spona s. r. o.). Společnost MBG nabízí zcela odlišný výrobkový systém (příloha P III, a)). Ringconcept byl vyvinut z původního stavebnicového modulu, avšak konstrukčně přizpůsobený pro využití v módním průmyslu. Originální řešení je výsledkem spolupráce s předním českým průmyslovým designérem Martinem Tvarůžkem. Velkou předností tohoto systému je jeho vysoká variabilita. Systém řeší všechny potřeby prodejních prostor od volně umístěných stojanů, přístěnných regálů a stolků po prodejní pulty.

Mezi největší výrobce drátěných a trubkových systémů patří: Spona s. r. o., Nosreti a. s., MultiDekor, spol. s r. o. Firmy mají dlouholeté zkušenosti v oboru. Konkurenční výhoda těchto firem spočívá v nízkých cenách výrobků, např. nabídka hrabacího koše: Nosreti a. s. – 3 330 Kč, Spona s. r. o. – 3 300 Kč, MBG - 7 000 Kč. Firma MBG by se proto měla v komunikaci se zákazníky zaměřit na prezentaci výhod a vlastností výrobkové řady.

Marketingový problém:

Hlavním marketingovým problémem je neznalost cílové skupiny výrobkové řady Ringconcept, proto by měli pracovníci firmy nejprve zjistit velikost potenciálního trhu.

Milníky komunikační strategie pro Ringconcept:

1. rozdělení komunikace na dvě části: zvlášť pro Reproconcept a zvlášť pro Ringconcept.
2. podrobnější vymezení cílové skupiny (popř. rozdělení cílového segmentu do více homogenních skupin).
3. přizpůsobení komunikace cílové skupině.
4. souvislá (nepřetržitá) marketingová činnost.

Postup prací:

1. Určení potenciálních zákazníků Ringconceptu.
2. Výběr vhodných veletrhů pro prezentaci firmy a výrobkové řady Ringconcept.
3. Postup prací před, v době konání a po skončení veletrhu.
4. Výběr vhodných periodik pro zajištění tištěné inzerce.
5. Další návrhy.

7.3.1 Určení potenciální zákazníků

Výrobek byl vyvinut pro prezentaci textilního a oděvního zboží, v úvahu tedy připadají firmy podnikající v tomto oboru, výrobní a obchodní podniky. Na trhu s textilním zbožím se vyskytují různé skupiny obchodních firem, které je nutno blíže specifikovat. Na základě této specifikace zjistit, jaká skupina má o výrobky skutečný zájem. Označení cílové skupiny – provozovatelé obchodních řetězců, tak jak ji firma definovala a používá, je poněkud strohé, a vzhledem k tak malé prodejnosti Ringconceptu se jeví jako nevyhovující. Jde o velice široké označení, protože provozovatelé obchodních - oděvních řetězců mohou být velkoobchody, maloobchody, ale také majitelé butiků vlastníci více prodejen v různých částech země.

Z obecného hlediska bych trh rozdělila na několik homogenních skupin:

1. Prodejní centra – velkoplošné prodejny

První skupinu zastupují obchodní řetězce, které jsou v současné době největšími odběrateli textilního zboží v ČR, např. Tesco, Quelle, Kaufland, Ahold, Globus, Carrefour, Spar (v sestupném pořadí podle dosažených tržeb za rok 2003). Provozovatelé řetězců však již mají své dodavatele regálových systémů. Jde o středně velké a velké firmy s velkou konkurenční silou, dlouhodobě spolupracující s těmito řetězci, mezi které je těžké proniknout. V těchto prodejnách také není kladen důraz na kvalitu prodejního prostředí. Pro vystavení zboží jsou použity klasické kovové regálové systémy. **V této skupině Ringconcept těžko najde uplatnění.**

2. Obchodní zóny – shop-in-shop

Velkoplošné prodejny by neměly působit nudně, proto dochází k uspořádání do tzv. shop-in-shopů. Jde o soubor prodejen, které kladou velký důraz na dispoziční uspořádání prodejny (často využívající merchandising) k navození příjemné prodejní atmosféry. Jsou to firmy, jako např. 4 You, H&M, Bushman, Benetton, Orsey, s menší a středně velkou prodejní plochou v prodejních centrech, jako Olympia, Carrefour, Spar. **V této skupině by mohl Ringconcept najít uplatnění,** avšak oslovení těchto firem bude poněkud složitější, protože žádná z firem nepoužívá pro prezentaci svých výrobků veletrhy v ČR. Jde o mezinárodní společnosti, které se účastní spíše zahraničních přehlídek. Strategií těchto firem je vytvořit rozsáhlé prodejní síť, např. jenom v ČR existuje jedenáct prodejen H&M, v Německu je počet trojnásobný.

3. Oděvní řetězce – „nové“ obchodní domy

Hlavním rozdílem mezi velkoplošnými prodejny (obchodní řetězce) a oděvními řetězci je úroveň pohledu, jakým se obě skupiny dívají na prodejní místo. Obchodní řetězce vítězí vzdáním se luxusu, oproti oděvním, které právě na luxus a vytvoření osobité atmosféry sází. Strategie této skupiny je založena na stejných předpokladech jako shop-in-shopy. Tuto skupinu jsem vyčlenila do samostatné skupiny z důvodu trendu, který v současné době vzniká převážně v zahraničí:

- a) Firmy soustředí své služby do velkých obchodních domů s prodejní plochou okolo 900 – 2000 m². Snahou je nabídnout veškeré poskytující služby a prodej všech druhů oděvů, od dětských po dámské, pod jednou střechou. Tento trend uplatňuje např.

oděvní řetězec C&A (v ČR součástí prodejních zón Olympia, převážně vystupující jako shop-in-shop prodejny). V roce 2004 byla dokončena modernizace filiálkové sítě C&A v Německu, všechny obchody nejsou starší více jak čtyři roky.

- b) Některé oděvní řetězce (např. Bushman) přecházejí z shop-in-shop systému prodeje na prodej ve vlastních prodejnách. Dochází ke změně obchodní strategie, a to k budování vlastních sítí značkových obchodů a k přesouvání malých prodejen do větších (okolo 100 m²). Řetězce tak mohou nabízet vždy celou širší kolekci a zároveň si zachovávají kulturu prodeje.

V této skupině by mohl Ringconcept najít uplatnění.

4. Kamenné obchody – majitelé butiků

Do této kategorie bych zahrnula malé obchody, majitele butiků. Oslovení této skupiny zákazníků bude poněkud těžší, protože jde především o regionální působení obchodů. Skupina se jeví jako perspektivní, protože se jednotlivé podniky chtějí navzájem odlišovat. **V této skupině by mohl Ringconcept najít uplatnění.**

5. Výrobci oděvů a textilů

I samotní výrobci uplatňují jednotnou politiku při propagování svých výrobků, jde převážně o samostatné prvky výrobkové řady, např. stojany. **V této skupině by mohl Ringconcept najít uplatnění,** vzhledem i k rostoucímu trendu POP materiálů.

7.3.2 Veletrhy pro prezentaci firmy a výrobkové řady Ringconcept

Firma výrobkovou řadu Ringconcept uvedla na jarním veletrhu Styl a Kabo v loňském roce. Po veletrhu byly navázány kontakty s firmami, avšak sled okolností ve firmě, začínající rozsáhlé přípravy na celosvětový veletrh EuroShop a další okolnosti vedly k útlumu komunikace a posléze k celkovému nezdaru akce. Postup prací provedených bezprostředně po veletrhu bych označila jako dobré, vedly k uzavření několika smluv, byla však podceněna konečná komunikace s potenciálními zákazníky. Dalším problémem neúspěchu bych označila špatné respektive žádné vymezení cílové skupiny. Protože jde o výrobky určené pro módní průmysl budu v této části analyzovat veletrhy zaměřené na textilní výrobky, jako zdroj potenciálních zákazníků. Nejprve je nutné roztrždit veletrhy

podle seznamu expozic, což je označeno jako primární výběr a následně vymezit veletrhy tak, aby došlo k zacílení.

Úkolem této části je zjistit, zda firma zvolila správný veletrh pro uvedení výrobkové řady a dále, zda existuje jiný veletrh, na kterém by mohla své výrobky předvést a zároveň došlo k zacílení.

Primární výběr:

Veletrhů módy se v ČR koná mnoho. Aby byl splněn požadavek managementu, zavést výrobek na trh do konce tohoto roku, přišly v úvahu veletrhy konané do konce roku (tab. 11). Na počátku analýzy je nutné rozčlenit veletrhy podle oborové nomenklatury a vymezit veletrhy, jejichž součástí jsou expozice vybavení výloh, prodejen a skladů.

Tab. 11 Veletrhy módy konané v České republice v druhé polovině tohoto roku

Název	Periodicita	Místo konání	Charakteristika	Expozice- Vybavení obchodů
STYL	únor, srpen	Brno-Výstaviště	Mezinárodní veletrh módy	ano
KABO	únor, srpen	Brno-Výstaviště	Mezinárodní veletrh obuvi a koženého zboží	ano
MÓDA PRAHA	únor, září	Praha-Výstaviště	Mezinárodní veletrh módy	ano
SPORT PRAGUE	únor, září	Praha-Letňany	Mezinárodní veletrh sportovních potřeb a módy	ano
BEAUTY PRAGUE	září	Praha-Výstaviště	Mezinárodní kosmetický veletrh	ne
MODERNÍ ŽENA	listopad	Olomouc-Výstaviště	Prodejně-prezentační veletrh kosmetiky, módy, životního stylu	ne
MÓDA SHOW	listopad	České Budějovice-Výstaviště	Mezinárodní veletrh módy	ne

Pozn. Veletrhy Styl a Kabo probíhají současně.

Zdroj: vlastní zpracování

Sekundární výběr:

V sekundárním výběru budu posuzovat vhodnost tří veletrhů: Styl a Kabo, Móda Praha a Sport Prague podle následujících faktorů:

- tradice veletrhu – bývá často lákadlo pro návštěvníky i vystavovatele,
- mediální zastoupení – počet akreditovaných novinářů,
- počet vystavovatelů v členění na zahraniční vystavující firmy vyjadřuje mezinárodnost veletrhu,
- finanční nákladnost (nutno posuzovat celkové finanční prostředky, které je nutno vynaložit na celou akci, v hodnocených faktorech v tabulce níže jsem brala na

zřetel pouze cenu za výstavní plochu a registrační poplatek, jako základní faktor při rozhodování o finanční nákladnosti),

- celkový počet návštěvníků jak odborných, tak laické veřejnosti,
- vystavující konkurenční firmy.

Pro výběr vhodného veletrhu použiji metodu **hodnocení podle pořadí**. Jednotlivým kritériím přiřadím hodnotu od 1 do 3, přičemž 1 znamená nejlepší v pořadí a 3 nejhorší. Škála hodnot odpovídá počtu analyzovaných veletrhů.

Tab. 12 Faktory výběru vhodného veletrhu

Hodnocený faktor	Název veletrhu					
	Styl a Kabo	Pořadí	MÓDA PRAHA	Pořadí	SPORT PRAGUE	Pořadí
Tradice-založení veletrhu	1993	2	2003	3	1991	1
Počet zúčastněných novinářů	252	1	54	2	48	3
Počet vystavovatelů	769	1	125	3	345	2
Počet zúčastněných zahraničních firem	24	1	11	2	9	3
Rozsah výstavní plochy (m ²)	16 231	2	1 433	3	16 300	1
Cena za výstavní plochu (Kč/m ²)	1 950 a více	3	1 200 a více	1	1 800 a více	2
Registrační poplatek (Kč)	2 500	2	2 200	1	2 800	3
Počet návštěvníků	17 662	2	4 335	3	35 600	1
Σ	-	14	-	18	-	16
Celkové pořadí	-	1	-	3	-	2
Významní konkurenti vystavující na veletrhu	Spona, s. r. o. Nosreti a. s. Multidekor s. r. o.		Spona, s. r. o. - -		- - -	

Pozn.:

1. Údaje převzaty ze závěrečných zpráv jednotlivých veletrhů konaných na jaře letošního roku. Prestiž podzimního veletrhu Móda je vyšší (více návštěvníků).

2. Konkurence vymezena z firemních materiálů.

Zdroj: vlastní zpracování

Veletrh Styl a Kabo získal v celkovém pořadí nejnižší hodnotu (14), tudíž se jeví jako nejlepší. Druhý v pořadí připadá veletrh Sport Prague (16) a poslední v pořadí veletrh Móda Praha (18). I když veletrh Móda Praha dopadl v hodnocení hůře než veletrh Sport Prague, z možných veletrhů, kterých by společnost MBG mohla účastnit, bych jej vyřadila, a to z důvodu rizika nevhodného zacílení. Jde sice o veletrh s velkou prestiží, největší sportovní veletrh v České republice a součástí jsou i módní přehlídky, domnívám se však, že by nebyla oslovena cílová skupina zákazníků. Veletrh se sice skládá ze dnů pro odborníky, avšak z větší části je navštěvován právě laickou veřejností. Veletrhu se také oficiálně neúčastní ani jedna významná konkurenční firma společnosti MBG.

Stojan zapůjčila firma MBG, spol. s r. o.

- vystavujeme v pavilonu X, stánek x,
- navštivte nás v pavilonu X, stánek x,
- seznamte se s dalšími výrobky, pav. X, st. X

Po skončení veletrhu by stojany mohly být buď uschovány pro prezentaci na dalších veletrzích, nebo za symbolickou cenu (výrobní náklady) prodány spolupracujícím firmám.

Oslovila bych těchto osm firem:

Tab. 13 Seznam možných firem pro zahájení spolupráce

Název	Charakteristika	Počet prodejen
Makyta, a. s. Púchov	- výrobce dámské konfekce	*VO - 1 *MO v ČR 12 MO v SR 40
	- 59. největší vývozce oděvů v SR	
	- řada ocenění na veletrhu Styl	
	- dlouholeté zkušenosti v oboru	
Vkus v. d. Jičín	- výrobce oděvů	
	- dlouholeté zkušenosti v oboru	
	- dámská konfekce, pletené a sportovní oděvy	
Oděvní podnik, a. s. Prostějov	- výrobce dámské konfekce	
	- dlouholeté zkušenosti v oboru	
	- dámská a pánská konfekce	
LUKO, s. r. o. Červený Kostelec	- výrobce košil	
	- dlouholeté zkušenosti v oboru	
TRICO-Line s. r. o. Chomutov	- výroba dámských a pánských plavek	
Modestia, s. r. o. Praha	- výrobce a distributor trik, sportovní oblečení	21
RAILTO, Brno	- prodej dámského oblečení	34
Vlasta Přelouč s. r. o.	- prodej - dámská konfekce,	
	- spodní prádlo	
	- pánské a chlapecké košile	

*Vysvětlivky:

VO - velkoobchod

MO - maloobchod

Zdroj: vlastní zpracování

Firmy jsem vybrala podle následujících kritérií:

- dlouholeté zkušenosti v oboru,
- dobré jméno na trhu,
- pravidelná účast na veletrhu Styl-Kabo Brno.

Jako největší riziko lze označit neochotu firem spolupracovat. Je tedy nutné firmám nabídnout nějakou výhodu jako odměnu za kooperaci, např. poskytnutí jednorázové slevy ve výši 5 – 10 % při objednávce výrobního systému Ringconcept.

Při prvním uvedení tohoto systému na trh byly společnostmi MBG osloveny některé firmy a pozvány ke shlednutí nové výrobkové řady. Celkem bylo rozesláno padesát pozvánek, využito však pouze pět. Vzhledem k tomu, že tuto nabídku využilo pouze 10 %

z oslovených firem, lze mluvit o neúspěšně provedené akci. Osloveny byly převážně firmy, které se tohoto veletrhu vůbec neúčastní, např. Benetton, H&M, Blažek. Akci bych znovu neopakovala.

Činnosti v době konání veletrhu

Po stanovení potenciálních zákazníků je nutné zjistit velikost trhu. Provedla bych face-to-face dotazování přímo na veletrhu. K tomu bych použila strukturované dotazníky (návrh dotazníku viz příloha P V) s odbornými účastníky veletrhu, respektive s firmami, které projeví o výrobek zájem. Při strukturovaném dotazování je důležité, aby všichni tazatelé postupovali podle stejného návodu. Dotazník je poněkud kratší, brala jsem ohled na mnohé doplňkové akce veletrhu. Dotazníků musí mít firma připraveno dostatek, odhad podle návštěvnosti z minulé účasti 200 kusů.

Postup tazatelů:

1. vyžádání vizitky,
2. zjistit, zda tazatel je ochoten odpovědět na pár otázek, pokud ne, tak přesvědčit, proč dotazování probíhá (zlepšení komunikace se zákazníky) a ujistit, že to bude trvat malou chvíli (cca 1 - 2 minuty),
3. pokud respondent „prozradí“ něco navíc, pak tazatel vepíše do dotazníku.
4. po ukončení dotazování poděkovat,
5. vizitku a vyplněný dotazník spojit dohromady.

Vyhodnocení dotazníků:

Vyhodnocení dotazníků provede pracovnice firmy. Po provedení šetření zjistit, zda je o výrobky skutečný zájem, a teprve potom bych doporučovala zajistit další plány (např. zákaznické dny pro skutečné zájemce). Základní údaje o firmách – potenciálních zákaznících lze zjistit z vizitky, doplňující údaje pak z webových stránek nebo telefonického dotazování.

Možná rizika při dotazování jsou:

- neochota respondentů odpovídat, nepravdivé odpovědi,
- špatné pochopení otázky,
- zaujatost pracovníka při vyhodnocování dotazníků.

7.3.4 Výběr vhodných časopisů

V této části projektu se budu věnovat tištěnou inzercí, respektive vhodnými časopisy, ve kterých by mohly být osloveni potenciální zákazníci výrokové řady Ringconcept. Součástí je průzkum inzerce jak v komerční, tak odborné sféře. Pro průzkum časopisů jsem zvolila dvě metody výzkumu, a to terénní a internetový.

Terénní průzkum:

V terénním šetření jsem se zaměřila na časopisy vydávané v běžné obchodní síti. Cílem bylo zjistit, zda existuje odborné periodikum, které je běžně prodávané na stáncích. Navštívila jsem celkem tři prodejny ve městě Zábřeh, ale ani v jedné prodejně jsem nenašla odborné periodikum, které by zajistilo oslovení cílové skupiny. Všechny časopisy o módě a módním průmyslu vydávané pro běžnou obchodní síť slouží k oslovení laické veřejnosti. Časopisy převážně informují o běžných trendech v módním průmyslu nebo o veletrzích pro širokou veřejnost. Pro prezentaci firmy nemá smysl inzerovat v běžně dostupných tištěných médiích, nedošlo by k zacílení.

Internetový průzkum:

Jako alternativní zdroj při hledání odborných módních publikacích jsem zvolila internet. Hledány byly odborné časopisy vydávané pro firmy a odborníky v oboru. Jako zdroj při hledání posloužily konané veletrhy, protože jejich součástí jsou i expozice firem zajišťující publikování v odborných časopisech a knihách. V České republice existují pouze tři odborné časopisy o módě určené pro podnikatelskou sféru - pro velkoobchodníky, maloobchodníky textilem a oděvy, výrobce oděvů a obchodní řetězce. Jsou to časopisy Textil Žurnál, Móda Revue a Maxi Obchodník. Textil Žurnál jako jediný informuje o novinkách každý měsíc a pravidelně jednou za rok o mezinárodních veletrzích, které se konají v Německu, Itálii a Francii (Textilplus). Textil Žurnál a Móda Revue jsou členem odborných asociací ATOK (Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu) a ČOA (Česká obuvnická asociace), čímž je zaručena vysoká odbornost těchto časopisů. Obě asociace vystupují jako hlavní odborní garanti veletrhů Styl a Kabo a Móda Revue. Maxi Obchodník slouží spíše pro inzerci, čemuž odpovídá bezplatná distribuce. Pro prezentaci před veletrhem bych použila časopis Textil Žurnál nebo Móda Revue, pro běžnou inzerci je možné využít všechny časopisy.

Textil Žurnál

- Vydavatel: České a slovenské odborné nakladatelství, spol. s r. o.
- Náklad: 7 000 ks
- Periodicita: 11 x ročně + přílohy TEXTILplus, TŽspeciál
- Popis: odborný časopis pro české a slovenské obchodníky a výrobce textilu, oděvů a koženého zboží, pravidelné přehledy největších výrobků textilu a oděvů a největších textilních obchodů ČR a SR, odborné cizojazyčné přílohy pro zahraniční návštěvníky evropských veletrhů (Heimtextil, Texworld, Rostextil), kalendář tuzemských i zahraničních veletrhů
- Čtenáři: vedoucí pracovníci v oblasti módní branže (výroba 50 %, obchod 35 %, školy 11 %, ostatní 4 %)
- Obsah čísel: neměnný obsah, specializace čísel vycházejících v lednu, únoru, srpnu a září na veletrhy módy a vše pro vybavení obchodů a prodejen

Móda Revue

- Vydavatel: Expa – Ing. Kamil Chmelár, SR
- Náklad: 5 000 ks
- Periodicita: 6 x ročně
- Popis: odborný časopis o módě s působností na českém a slovenské trhu, novinky a trendy v oboru, informace o světových trzích,
- Čtenáři: velkoobchod (20 %), maloobchod (60 %), výrobci textilu a oděvů (20 %)
- Obsah čísel: neměnný obsah, veletržní čísla, tipy pro prodej a obchod, zařízení obchodů

Maxi Obchodník

- Vydavatel: Ramzed s.r.o., ČR ve spolupráci s Nosferat s.r.o., SR
- Náklad: 18 000 ks
- Periodicita: 5 x ročně
- Popis: bezplatná distribuce firmám, propagace firem a výrobků
- Čtenáři: podnikatelským subjektům módního průmyslu - maloobchody módním zbožím, výrobci, velkoobchody z oblasti textilního, oděvního, kožařského a obuvnického průmyslu, obchodní řetězce a střediska, majitelé butiků
- Obsah čísel: neměnný obsah, první a čtvrté vydání v roce veletržní číslo, druhé a třetí kolekce pro jaro, léto a podzim, páté a šesté zimní nabídka a vánoční vydání

7.3.5 Další návrhy

1. Změna komunikační strategie.

Většina firemních reklam informuje o existenci samotné firmy a službách, které nabízí, ale je zcela zapomínáno na vzbuzení zájmu o konkrétní produkt, o konkrétní obchodní nabídku popř. o vlastnostech produktu. Dobrým příkladem je konkurenční firma Tandem crc CZ. Komunikace s potenciálními zákazníky je založena na poskytnutí něčeho neobvyklého. Ve svých propagačních materiálech totiž upozorňuje na jedinečnost použité technologie, police potažené plastem. Jde o tzv. CRC systém vyvinutý v Itálii. U dalších konkurenčních firem jsem nezaznamenala podobné odlišení. Firma MBG také nabízí něco netypického. Police nejsou vyrobené z klasických materiálů, jako dřevo a sklo. Za základní materiál byl zvolen plast, který vizuálně připomíná textilní materiál, odlišuje se však technologickým zpracováním.

Kam směřovat komunikaci?

1. Vybavit cílové skupiny argumenty k rozhodnutí pro volbu Ringconceptu.

Za zdroj informací lze použít odpovědi z dotazování, otázka č. 8 – dotazování pro výrobce textilu a otázka č. 6 – dotazování pro obchodníky s textilním zbožím.

2. Proč volit Ringconcept – pro unikátní vzhled polic.

3. Ryze český výrobce.

4. Spolupráce s odborníky – designéři doporučují (viz návrh níže).

5. Spolupráce s merchandisingovými odborníky – pro optimální rozmístění prvků (nábytku, osvětlení) v prodejně (viz návrh níže).

2. Navázání kontaktů s designéry.

Dále navrhuji, aby pracovníci firmy navázali kontakt s odborníky v oboru, kteří by vystupovali jako „doporučovatelé“ tohoto systému.

Vhodnými osobami je Karl a Klaus Schwitzkeovi z firmy Schwitzke & Partner, kteří byli oceněni cenou časopisu TextilWirtschaft TW-Forumspreis 2003. Tento časopis spolupracuje s TextilŽurnálem. Mezi firmami, pro které navrhovali design interiéru, figurují světoznámé značky: Esprit, Tommy Hilfinger, Bally, Burberry, Zero, Adidas, St. Oliver, C&A.

Z českých řad je vhodnou osobou Nina Provan – Smetanová, návrhářka a módní publicistka, která se pravidelně účastní veletrhu Styl-Kabo. Při rozhovoru s novináři pozitivně hodnotila některé stánky vystavujících firem. Kontakt bych navázala již před veletrhem formou pozvání ke shlédnutí expozice firmy na veletrhu Styl-Kabo. Pokud by tato návrhářka souhlasila s další spoluprací, pak by bylo vhodné zhotovit s touto osobou pár fotek přímo z konaného veletrhu. Fotky slouží jako věrohodný materiál, který lze uplatnit v PR článcích v budoucí komunikaci se zákazníky. Pokud by nebyl navázán kontakt s odborníkem před veletrhem, doporučuji další hledání na již zmíněném veletrhu.

3. Spolupráce s merchandisingovými specialisty.

V současné době se stále často hovoří o merchandisingu, neboli vhodné uspořádání zboží v regálech, celková atmosféra prodejního místa, dispoziční uspořádání, vhodné osvětlení atd. Doporučuji firmě sledovat i dění v tomto oboru. V ČR se koná pravidelně merchandisingové fórum. V letošním roce, 18. dubna, probíhal v Praze již pátý ročník, cenné informace může firma získat ze sborníku z tohoto fóra.

Rizika návrhů:

- nenavázání vhodného kontaktu s odborníky,
- nenavázání kontaktů s vhodnými kooperačními firmami,
- finanční riziko při spolupráci s odborníky,
- nevyužití informací ze sborníku pro nevhodnost.

Největším rizikem při spolupráci s designéry a merchandisingovými specialisty je finanční. Firma by proto měla navrhnout motivační program, který by přiměl ke spolupráci s firmou, a to buď jednorázová odměna (při komunikaci s designéry) nebo provizní smlouvy (při spolupráci s merchandisingovými pracovníky).

Prostředky k realizaci:

- jednorázové odměny ve výši 5 – 10 000 Kč,
- provizní smlouvy ve výši 0,5 – 2 % z hodnoty realizované prodeje.

7.3.6 Nákladová analýza

Náklady na veletrh Styl-Kabo (údaje převzaty z firemních materiálů) **75 800 Kč**

Plánované náklady při zhotovení stojanů:

Náklady celkem **18 400 Kč**

- výrobní náklady – zhotovení stojanů, 8 ks x 2 000 Kč ... 16 000 Kč
- výrobní náklady - zhotovení cedulí, 8 ks x 200 Kč ... 1 600 Kč
- administrativní náklady, rozeslání žádostí o spolupráci ... 800 Kč

Plánované náklady při zhotovení a zpracování dotazníků:

Náklady celkem: **1 480 Kč**

- kopírování dotazníků 200 ks x 1 Kč (standardní sazba za kopii) ... 200 Kč
- vyhodnocení dotazníků (mzda pracovníka) 2 dny x 8 h x 80 Kč ... 1 280 Kč

Mediální podpora účasti na veletrhu Styl-Kabo:

Název časopisu: **Textil Žurnál; Móda Revue**

Číslo vydání: č. 7 - srpen; č. 4 - srpen - září

Uzávěrka: **14. 7. 2005** (vydání 3. 8.); **5. 7. 2005** (vydání 10. 8.)

Počet opakování: 1

Typ inzerce: použít běžný inzerát pro prezentaci Ringconceptu, doporučuji však změnit obrazovou část stojanu, a to nahradit zcela novým prvkem, nebo doplnit o další obrazové prvky z výrobkové řady

Náklady celkem: **58 994 Kč**

- TŽ - ½ A4, barevný tisk ... 34 034 Kč
- MR - ½ A4, barevný tisk ... 24 960 Kč

Plánované náklady při zakoupení sborníku:

Náklady celkem: **560 Kč**

- cena sborníku ... 500 Kč
- poštovné ... 60 Kč

Celkové náklady návrhu:	155 234 Kč
--------------------------------	-------------------

7.3.7 Riziková analýza

Pro vyjádření celkového rizika odvětví jsem použila Porterův model pěti sil. Rizika související se samostatným návrhem jsou vždy uvedena v příslušné kapitole.

Tab. 14 Velikost rizika plynoucí z konkurenčních faktorů odvětví

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Charakteristika
Hrozba nově vstupujících firem		×		Trh není zcela rozdělen.
Hrozba substitutů			×	Drátěný systém - nižší cena než u výrobků MBG. Cena některých prvků Ringconceptu vyšší až o 50 %.
Síla dodavatelů		×		Převážně v kooperačních činnostech, např. zhotovení polic jinou firmou vede k vyšší ceně výrobku.
Síla odběratelů			×	Řetězce (např. C&A) spolupracují s designéry.
Interní rivalita		×		Cena regálů. Změna ve vnímání trhu.
Celkem znaků	0	3	2	



Rizika plynoucí z
Porterova modelu pěti
konkurenčních sil

STŘEDNÍ

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.8 Časový harmonogram

Tab. 15 Časový harmonogram jednotlivých návrhů

Pořadí	Činnost	červen	červenec	srpen	září	říjen	Náklady (v Kč)
1.	Inzerce-Petrol magazín č.4		18.7.				23 950
2.	Uzávěrka přihlášek na veletrh Storeset			6.8.			-
3.	Účast na veletrhu Storeset					6.-8.10.	120 800
4.	Mediální podpora účasti veletrhu-inzerce In-Store Marketing		25.7.	25.8.			54 740
5.	Navázání kontaktu s odborníky veletrhu	XXXXXXXXXX					-
6.	Navázání kontaktu s kooperujícími firmami	XXXXXXXXXX					-
7.	Výroba stojanů, cedulí		XXXXXX do 20.8.				18 400
8.	Příprava dotazníků			do 20.8.			1 480
9.	Vyhodnocení dotazníků				XXX		-
10.	Uzávěrka přihlášek na veletrh Styl-Kabo	6.6.					-
11.	Účast na veletrhu Styl-Kabo			23.-25.8			75 800
12.	Mediální podpora účasti na veletrhu Styl-Kabo						58 994
	- inzerce - Textil Žurnál č. 7		14.7.				34 034
	- inzerce - Móda Revue č. 4		5.7.				24 960
13.	Zakoupení sborníku	XXX					560

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Společnost MBG se od svého založení mnohonásobně rozšířila. Managementu se podařilo vybudovat dobré postavení na trhu, především ve specializaci na vybavení interiérů prodejen benzínových čerpacích stanic. Navázání kontaktů s obchodními řetězci provozující benzínové čerpací stanice firmě zajistilo dlouhodobou spolupráci a s postupným rozšiřováním trhů těchto firem docházelo i k růstu tržní pozice firmy MBG.

Útvar marketingu nevyužívá plně svého potenciálu, možná také proto, že veškerá činnost spadá do kompetence jedné osoby, což z časového hlediska nelze stihnout. Marketingové komunikaci věnuje firma velkou pozornost, avšak je omezena na zaběhnuté prvky (veletrhy, tištěná reklama). Inzerce v časopisech je jednotná, používá stejné barevné elementy s pozitivním účinkem na firemní identitu. I když firma spolupracuje s reklamní agenturou, reklama je příliš jednotvárná a postrádá kreativitu. Firma se převážně soustředí na inzerci kompletních služeb, je ale zapomínáno na možnost inzerce jednotlivých produktů a jejich vlastností, převážně pak u nové výrobkové řady Ringconcept, která používá unikátní systém polic. Podobně je tomu i u PR článků. Některé verze tištěné reklamy včetně PR článků jsou používány i dva tři roky. Dalším důležitým bodem marketingové komunikace je stanovení cílů, při každém návrhu komunikace, protože jenom tak může firma zjistit, zda bylo cíle dosaženo a čeho by se měla vyvarovat v budoucnosti. Do dnešní doby nebyla vyhodnocována efektivnost jednotlivých marketingových akcí. Vymezení cílů by se také mohlo stát pojítkem při měření efektivnosti komunikační strategie.

Ve svém projektu jsem se zabývala komunikací zaměřenou na prodejny čerpacích stanic (uplatnění výrobkové řady Reproconcept), převážná část projektu je však zaměřena na uplatnění výrobkové řady Ringconcept. Vedlo mě k tomu několik důvodů. Za prvé, segment čerpacích stanic nemusí být stále výnosný. I když je o řadu Reproconcept v současné době velký zájem (podíl na obratu činí 70 %), je nutné podotknout, že výstavba shopů benzínových čerpacích stanic nebude probíhat donekonečna. I když lze Reproconcept využít pro vybavení interiérů jiných prodejen, např. prodejny s knihami, sportovním oblečením, omezila jsem použití Reproconceptu v projektové části na čerpací stanice. Výrobková řada Ringconcept byla také vytvořena proto, že si management firmy byl plně vědom tohoto rizika, avšak doposud nebyly podniknuty výrazné kroky, které by

„odstartovaly“ prodej. Samotný systém není moc propagován. Veškeré podnikové síly se převážně soustředí na komunikaci s provozovateli benzínových čerpacích stanic.

Za druhé, firma je silně závislá na některých odběratelích, např. OMV se podílí na obratu až 65 %, a ztráta tohoto odběratele by způsobila velké existenční problémy firmy. Což se mimochodem potvrdilo v roce 2003, kdy došlo u tohoto odběratele v meziročním srovnání k prudkému poklesu obratu o téměř 45 % a u celkového obratu došlo ke snížení o 25 %. Dalším důvodem, který mě vedl k rozhodnutí, je změna ve vnímání prodejního místa. Současný trend směřuje k navození osobité atmosféry vzbuzující emociální zážitky nákupu. Image obchodu musí být individuální a nezaměnitelný, od výkladních skříní až po samotný interiér. Reproconcept nabízí běžné prodejní prvky. Od konkurenčních výrobků se liší barvou, konstrukční řešení je stejné. Oproti tomu Ringconcept byl navrhnut ze základní výrobové řady, avšak je obohacen o prvky, které dělají tento systém výjimečným. Klíčem úspěchu je individualita. Pokud firma spojí uvedené směry vývoje do vhodné komunikační politiky s důrazem na oslovení cílové skupiny, mohlo by se podařit zmírnit finanční závislost na současných odběratelích firmy.

Hlavním úkolem projektu bylo zjistit, zda byly vhodně zvolené komunikační nástroje při uvedení nového regálového systému na trh. Dále, najít další média tak, aby došlo k požadovanému oslovení. Z provedeného šetření jsem zjistila, že hlavním marketingovým problémem je nevhodné vymezení cílové skupiny firmou. Firma si jako hlavní cílovou skupinu vymezila provozovatele obchodních řetězců, avšak mezi tyto řetězce je těžké proniknout. Většina řetězců klade důraz na jednotné uspořádání prodejního místa s důrazem na zachování firemní identity, proto často spolupracují s uznávanými architekty interiérů, kteří mají vlastní kontakty s výrobcí regálů. Za nejdůležitější považují, aby firma provedla podrobnější vymezení cílové skupiny a teprve potom zajistila další komunikační plány. Údaje o cílové skupině bych získala prostřednictvím mezinárodního veletrhu módy, Styl a Kabo. Pro podporu komunikace a zvýšení návštěvnosti expozice firmy doporučuji navázat kontakty s českými a slovenskými výrobci a prodejci oděvů a zapůjčit těmto firmám stojany MBG. Firmy by tak prezentovaly vlastní výrobky, a zároveň by si vyzkoušeli výrobky společnosti. Komunikaci byl dále podpořila navázáním kontaktů s odborníky v módním průmyslu, kteří by vystupovali jako doporučovatelé systému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOUČKOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vydání. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing: metodika zavádění transformačního marketingu v České republice*. 1. vydání. Liberec, Institut průmyslového inženýrství, 1999. Kapitola 4/4.3, Syntetizace analýz – zdokonalování funkce analýzy SWOT, s. 110-118. ISBN 80-902235-4-0.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] KALKA, R., MÄŠEN, A. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.
- [7] KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [10] SLÁVIK, Š. Štruktúrovaný pohľad do vnútra konkurenčnej výhody [CD-ROM]. In *Výsledky výzkumu stavu a rozvoje konkurenční schopnosti podniků Zlínského regionu: sborník příspěvků 1. mezinárodní konference, blok D: prezentace výzkumů Ekonomické univerzity v Bratislavě, Zlín 28.-29. dubna 2004*. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2004. ISBN 80-7318-179-7.
- [11] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přep. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [12] PARMA, J. *Podnikový management*. Teze k přednáškám pro 1. ročník VOŠ, obor Podnikání a management. Boskovice: VOŠ a SŠ národohospodářská Boskovice, 1997. [bez ISBN]

- [13] PORTER, E., M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, [bez roku]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Seriálová literatura:

- [14] COUFALOVÁ, M. Český mediální trh čeká stabilní růst a koncentrace. *Strategie*, 2005, č. 9, s. 30-31. ISSN 1210-3756
- [15] CHLADIMOVÁ, M. Vybavení obchodů: cena není prioritou. *Moderní obchod*, 2004, č. 10, s. 54-58. ISSN 1210-4094.
- [16] TÁCHA, D. Obchodování přes internet je stále rostoucí byznys. *Strategie*, 2004, č. 50, s. 20-21. ISSN 1210-3756.
- [17] VYSEKALOVÁ, J. Reklamy je pořád málo. *Ekonom*, 2003, č.3, s. 43. ISSN 1210-0714.
- [18] ZDĚBLO, P. Preference konečných spotřebitelů se mění. *In-Store Marketing*, 2003, č. 8, s. 32. Oficiální člen POPAI Central Europe. Registrační značka: MK ČR E 10329. [bez ISSN]

Internet (bez abecedního uspořádání):

- [19] KOHOUT, J. *Proč být mobilní v roce 2010* [online]. 07-02-2005 [cit. 26-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.vyhledavani.ihned.cz/>>.
- [20] Výroba nábytku: zpracovatelský průmysl jinde neuvedený – OKEČ 36. [online], [cit. 19-03-2005]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/>>.
- [21] Základní charakteristika společnosti Gondella ČR, s. r. o. [online]. [cit. 15-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.albetina.cz/>>.
- [22] Základní charakteristika regálů konzolových a stromečkových. [online]. [cit. 19-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.regaly-sklady.cz/>>.
- [23] Základní informace o veletrhu Styl & Kabo. Závěrečná zpráva 2004 [online]. [cit. 08-04-2005]. Dostupné z: <<http://www.bvv.cz/>>.
- [24] Základní informace o veletrhu Salima, Inteco. Závěrečná zpráva 2004 [online]. [cit. 08-04-2005]. Dostupné z: <<http://www.bvv.cz/>>.
- [25] Základní informace o veletrhu EuroShop [online]. [cit. 08-04-2005]. Dostupné z: <<http://www.euroshop.de/>>.
- [26] Firemní stránky společnosti Gondella ČR, s. r. o. [online]. [cit. 15-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.gondella.cz/>>.

- [27] Firemní stránky skupiny firem Apos Blansko [online]. [cit. 15-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.aposblansko.cz/>>, <<http://www.abl-letovice.cz/>>.
- [28] Firemní stránky společnosti Tegometall International [online]. [cit. 16-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.tegometall.com/>>.
- [29] Firemní stránky společnosti OZT-obchodní zařízení Toužim, a. s. [online]. [cit. 16-02-2005]. Dostupné z: <<http://www.ozap.cz/>>.
- [30] Firemní stránky společnosti Wanzl, spol. s r. o. [online, flash verze]. [cit. 16-02-2005] verze Dostupné z: <<http://www.wanzl.cz/>>.
- [31] Profil časopisu In-Store Marketing [online]. [cit. 19-03-2005]. Dostupné z: <<http://www.vybercz.cz/instore/17>>.
- [32] Profil časopisu Petrol magazín [online]. [cit. 19-04-2005]. Dostupné z: <<http://www.petrol.cz/>>.
- [33] Profil časopisu Textil Žurnál [online]. [cit. 19-03-2005]. Dostupné z: <<http://www.textilzurnal.cz/>>.
- [34] Profil časopisu Móda Revue [online]. [cit. 19-03-2005]. Dostupné z: <<http://www.modarevue.sk/>>.
- [35] Profil časopisu Maxi Obchodník [online]. [cit. 19-03-2005]. Dostupné z: <<http://www.maxiobchodni.cz/>>.

Ostatní:

- [36] Výroční zpráva MBG, spol. s r. o. za rok 2003.
- [37] Ostatní firemní materiály.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Struktura marketingové situační analýzy	24
Obr. 2	Pět dynamických konkurenčních faktorů	25
Obr. 3	Růst počtu zaměstnanců společnosti MBG v letech 1993-2004	32
Obr. 4	Obrat a čistý zisk společnosti MBG v letech 1994-2004	32
Obr. 5	Podíl jednotlivých výrobních řad na obratu firmy	37
Obr. 6	Podíl výdajů na komunikaci (odhad 2005)	40
Obr. 7	Zastoupení jednotlivých odběratelů na obratu v roce 2003	46
Obr. 8	Zastoupení zemí na obratu v roce 2003 podle fakturace	46
Obr. 9	Struktura odvětví dle OKEČ 36	55
Obr. 10	Otočný stojan	68

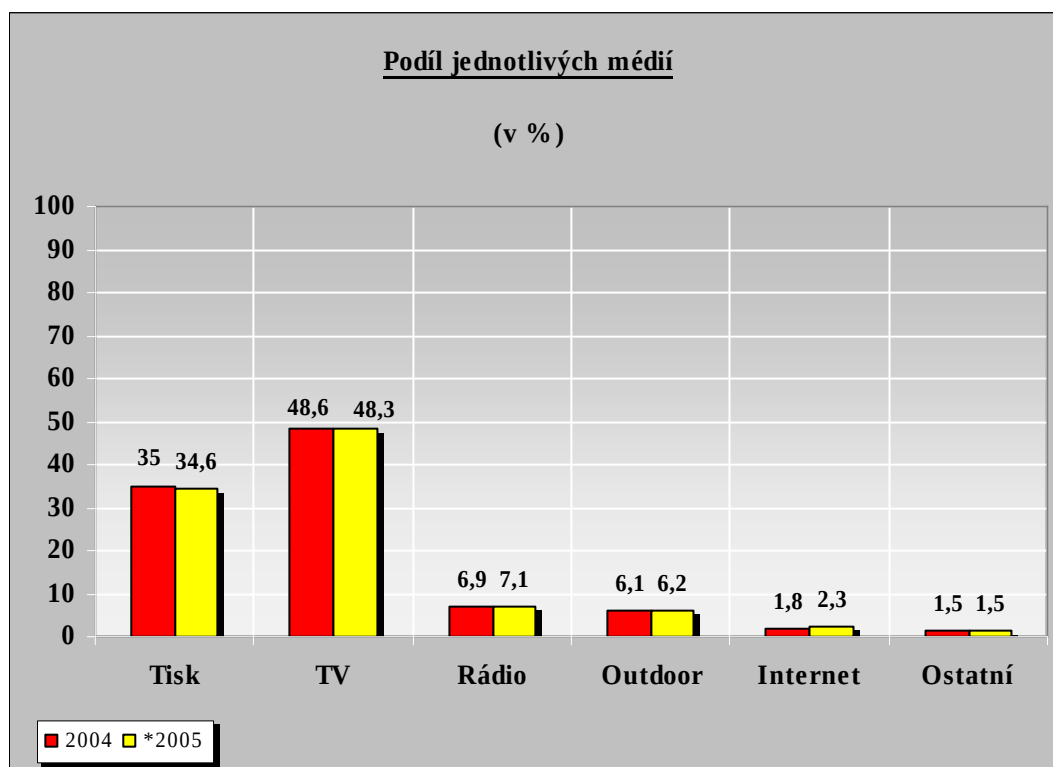
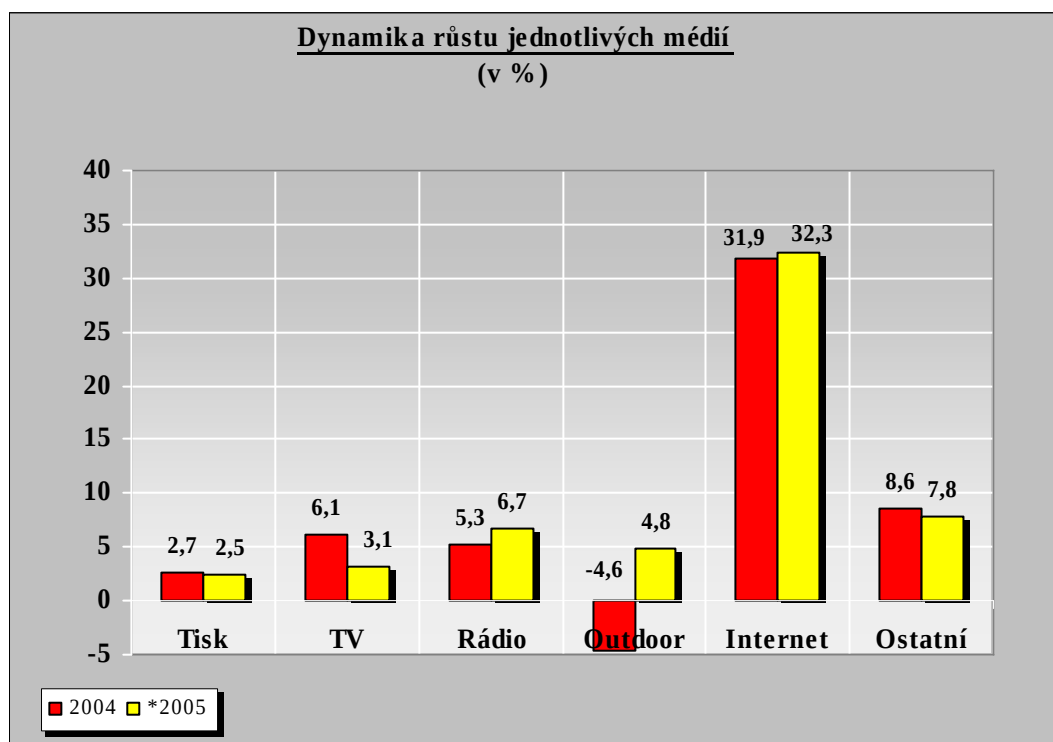
SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Výhody a nevýhody médií	18
Tab. 2 Přehled faktorů konkurenceschopnosti	22
Tab. 3 PEST analýza	26
Tab. 4 Základní charakteristiky vybraných veletrhů	41
Tab. 5 Produkční charakteristiky v roce 2002 podle velikostních skupin (OKEČ 36)	47
Tab. 6 Základní charakteristika firmy Tegometall Int.	48
Tab. 7 Základní charakteristika firmy Wanzl	49
Tab. 8 Základní charakteristika firmy Gondella CZ, s. r. o.	51
Tab. 9 Základní charakteristika firmy APOS	52
Tab. 10 Základní charakteristika firmy OZT	54
Tab. 11 Veletrhy módy konané v České republice v druhé polovině tohoto roku	66
Tab. 12 Faktory výběru vhodného veletrhu	67
Tab. 13 Seznam možných firem pro zahájení spolupráce	69
Tab. 14 Velikost rizika plynoucí z konkurenčních faktorů odvětví	76
Tab. 15 Časový harmonogram jednotlivých návrhů	76

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Charakteristika mediálního trhu v ČR
- P II Výrobkové srovnání (regály pro potravinářské a nepotravinářské zboží)
- P III Výrobkové srovnání (regály pro textilní a oděvní zboží)
- P IV Účetní závěrka a finanční ukazatele firmy Gondella CZ
- P V Dotazník

PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA MEDIÁLNÍHO TRHU V ČR



* odhad Arbomedia

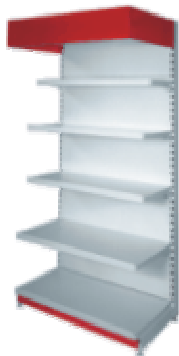
Zdroj: [14]

PŘÍLOHA P II: VÝROBKOVÉ SROVNÁNÍ

(regály pro potravinářské a nepotravinářské zboží)

a) Výrobky společnosti OZT – obchodní zařízení Toužim, a. s.

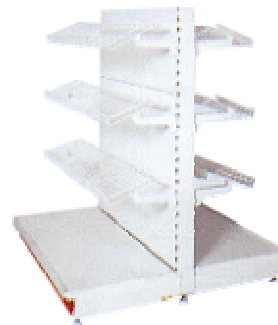
Přístěnný regál s policemi
a zastřešením



Přístěnný regál s proutěnými
prvky a nerezovou policí
pro prodej pečiva

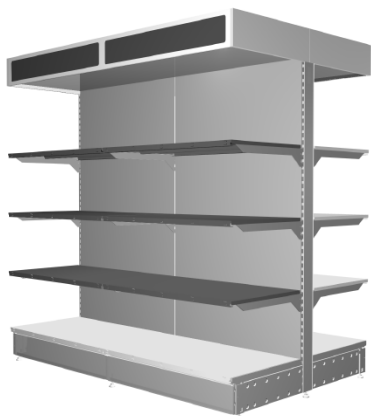


Oboustranný regál s drátěnými
policemi pro prodej obuvi

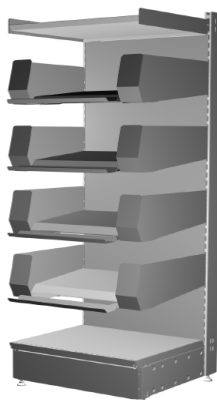


b) Výrobky společnosti Gondella CZ, s. r. o.

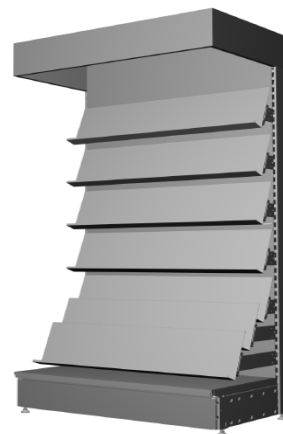
Oboustranný regál
časopisů
se světelným panelem



Regál pro prezentaci



Regál pro prezentaci



c) Výrobky společnosti MBG, spol. s r. o.

Přístěnný regál



Víceúčelový regál



Oboustranný regál středový



PŘÍLOHA P III: VÝROBKOVÉ SROVNÁNÍ

(regály pro textilní a oděvní zboží)

a) Výrobky společnosti MBG, spol. s r. o.

Otočný stojan



Přístěnné regály



Víceúčelový štendr



Středový regál



b) Výrobky společnosti Spona s. r. o.

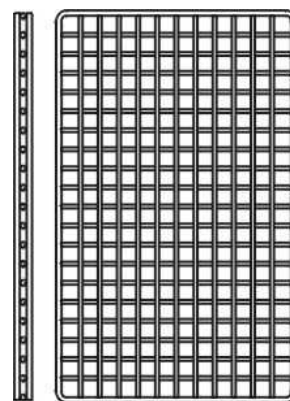
Stojany pro zavěšení



Víceúčelový štendr



Drátěná mříž pro zavěšení na stěnu



PŘÍLOHA P IV: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA A FINANČNÍ UKAZATELE FIRMY GONDELLA CZ

Účetní závěrka	:	Gondella CZ
Období	:	1.1.2002 - 31.12.2002
Typ závěrky	:	Nekonsolidovaná závěrka
Profil	:	
mil. Kč		31.12.2002 31.12.2001 31.12.2000 Ø za 3 roky
Aktiva celkem	152.3	148.3 129.5 143.4
Stálá aktiva	58.0	54.5 39.8 50.8
Hmotný investiční majetek ..	57.8	54.3 39.6 50.6
Oběžná aktiva	93.4	92.5 88.9 91.6
Vlastní kapitál.....	128.1	112.9 87.8 109.6
Cizí zdroje	21.0	30.6 37.3 29.6
Bank. úvěry a výpomoci	0.0	0.0 0.0 0.0
Výkony a prodej zboží	146.9	179.2 231.3 185.8
Přidaná hodnota	52.0	66.2 86.4 68.2
Odpisy HIM a NIM	6.2	5.5 3.8 5.2
Provozní hosp. výsledek ...	26.8	39.8 62.9 43.2
HV z finančních operací ...	-0.7	-4.1 -2.6 -2.5
HV za běžnou činnost	18.2	25.1 42.2 28.5
Mimořádný HV	0.0	0.0 0.0 0.0
HV za účetní období	18.2	25.2 42.2 28.5
Rentabilita tržeb (v %) ...	13.09	15.34 23.33 17.25
Doba obratu zásob (dny) ...	74.60	61.40 54.80 63.60
Běžná likvidita (v%)	804.39	475.09 348.77 542.75
Rozvaha	:	
Aktiva celkem	152321 tis. Kč	
Stálá aktiva	58024 tis. Kč	
Nehmotný investiční majetek	240 tis. Kč	
Software	240 tis. Kč	
Hmotný investiční majetek	57784 tis. Kč	
Pozemky	15531 tis. Kč	
Budovy, haly, stavby	22469 tis. Kč	
Samostatné movité věci a soubory movit. věcí	19470 tis. Kč	
Nedokončené hmotné investice	314 tis. Kč	
Oběžná aktiva	93366 tis. Kč	
Zásoby	28362 tis. Kč	
Materiál	12989 tis. Kč	
Nedokončená výroba a polotovary	6282 tis. Kč	
Výrobky	2096 tis. Kč	
Zboží	6995 tis. Kč	
Krátkodobé pohledávky	25408 tis. Kč	
Pohledávky z obchodního styku (krátk.)	16358 tis. Kč	
Stát - daňové pohledávky	9028 tis. Kč	
Jiné pohledávky (krátk.)	22 tis. Kč	
Finanční majetek	39596 tis. Kč	
Peníze	32 tis. Kč	
Účty v bankách	2064 tis. Kč	
Krátkodobý finanční majetek	37500 tis. Kč	
Ostatní aktiva	931 tis. Kč	
Časové rozlišení (aktiva)	836 tis. Kč	
Náklady příštích období	766 tis. Kč	
Příjmy příštích období	70 tis. Kč	
Dohadné účty aktivní	95 tis. Kč	
Pasiva celkem	152321 tis. Kč	
Vlastní kapitál.....	128085 tis. Kč	
Základní kapitál (součet).....	2500 tis. Kč	
Základní kapitál	2500 tis. Kč	
Fondy tvořené ze zisku	250 tis. Kč	
Zákonný rezervní fond	250 tis. Kč	
Hospodářský výsledek minulých let	107164 tis. Kč	
Nerozdělený zisk minulých let	107164 tis. Kč	
Hospodářský výsledek účetní období	18171 tis. Kč	
Cizí zdroje	20993 tis. Kč	
Rezervy	4386 tis. Kč	
Zákonné rezervy	820 tis. Kč	
Dlouhodobé závazky	5000 tis. Kč	
Jiné dlouhodobé závazky	5000 tis. Kč	
Krátkodobé závazky	11607 tis. Kč	
Závazky z obchodního styku	9665 tis. Kč	

Závazky k zaměstnancům	1050 tis. Kč
Závazky ze sociálního zabezpečení	527 tis. Kč
Stát - daňové závazky a dotace	142 tis. Kč
Jiné závazky (krátk.)	223 tis. Kč
Ostatní pasiva	3243 tis. Kč
Časové rozlišení (pasiva)	930 tis. Kč
Výdaje příštích období	930 tis. Kč
Dohadné účty pasivní	2313 tis. Kč
Výsledovka :	
Tržby za prodej zboží	8032 tis. Kč
Náklady vynaložené na prodej zboží	5889 tis. Kč
Obchodní marže	2143 tis. Kč
Výkony	138843 tis. Kč
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	137079 tis. Kč
Změna stavu vnitrop. zásobování vl.výroby	1764 tis. Kč
Výkonová spotřeba	88959 tis. Kč
Spotřeba materiálu a energie	70288 tis. Kč
Služby	18671 tis. Kč
Přidaná hodnota	52027 tis. Kč
Osobní náklady	20723 tis. Kč
Mzdové náklady	15237 tis. Kč
Náklady na sociální zabezpečení	5278 tis. Kč
Sociální náklady	208 tis. Kč
Daně a poplatky	714 tis. Kč
Jiné provozní výnosy	1174 tis. Kč
Jiné provozní náklady	1228 tis. Kč
Odpisy hmotných a nehmot. invest. majetku	6150 tis. Kč
Zúčt.rezerv, opr.položek a čas.roz.prov.výnosů ...	2450 tis. Kč
Tvorba rezerv, opr.položek a čas.roz.prov.nákl. ...	67 tis. Kč
Tržby z prodeje inv. majetku a materiálu	92 tis. Kč
Zůstatková cena prodaného IM a materiálu	80 tis. Kč
Zúčtování opr. položek do prov. výnosů	61 tis. Kč
Zúčtování opr. položek do prov. nákladů	40 tis. Kč
Provozní hospodářský výsledek	26802 tis. Kč
Zúčtování rezerv a opr. pol. do fin. výnosů	514 tis. Kč
Výnosové úroky	921 tis. Kč
Nákladové úroky	1179 tis. Kč
Ostatní finanční výnosy	5995 tis. Kč
Ostatní finanční náklady	6950 tis. Kč
Hospodářský výsledek z finančních operací	-699 tis. Kč
Daň z příjmů za běžnou činnost	7932 tis. Kč
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	7386 tis. Kč
Odl. daň z příjmu za běžnou činnost	546 tis. Kč
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	18171 tis. Kč
Hospodářský výsledek za účetní období	18171 tis. Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	26103 tis. Kč
Ukazatele :	
Rentabilita celkových aktiv (v%)	11.93 %
Rentabilita vlastního kapitálu (v%)	14.19 %
Rentabilita tržeb (v%)	13.09 %
Doba obratu zásob (ve dnech)	74.6 dnů
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	66.8 dnů
Doba obratu závazků (ve dnech)	43.7 dnů
Míra zajištěnosti závazků pohledávkami	0.654
Relativní vázanost HIM (v%)	240.28 %
Běžná likvidita (v%)	804.39 %
Pohotová likvidita (v%)	560.04 %
Okamžitá likvidita (v%)	341.14 %
Cash Flow :	
Peněžní tok z operační činnosti	6595
Peněžní tok z investiční činnosti	-9631
Peněžní tok z finanční činnosti	-2378

Zdroj: [21]

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Jméno tazatele:

DOTAZNÍK

Datum:

1. V jaké roli vystupuje na tomto veletrhu.

- a) výrobce
- b) obchodník

OTÁZKY PRO VÝROBCE

2. Má Vaše firma vlastní podnikové prodejny?

- a) ANO
- b) NE, zeptat se na způsob distribuce vlastních výrobků, zapsat přejít na otázku č. 8.

3. Kolik prodejen celkem firma vlastní?

Napsat číslo

4. Plánujete rozšiřování prodejní sítě?

- a) ANO, v jaké lokalitě
- b) NE

5. Plánuje přestavbu současných prodejen, resp. změna designu prodejního místa? Pokud respondent neví, přiblížit současné trendy v zařizování interiérů: kladen důraz na účelné, originální místo, odlišení se od konkurence, zvýraznění značky?

- a) ANO, za jak dlouhou dobu, přejít na otázku č.6 -8
- b) NE, přejít na otázku č. 7, č. 8.

6. Jaký design prodejního místa vaše firma upřednostňuje?

- a) drátěný systém (chromový, trubkový)
- b) regálový (stavebnicový, podobný Ringconceptu)
- c) jiný, jaký

7. Jaký je současný vzhled vašich prodejen?

- a) drátěný systém (chromový, trubkový)
- b) regálový systém (stavebnicový, podobný Ringconceptu)
- c) jiný, jaký

8. Co vás na našem výrobku zaujalo

OTÁZKY PRO OBCHODNÍKY

2. Kolik obchodů firma vlastní?

Napsat číslo

3. Plánujete přestavbu současných prodejen, resp. změnu designu prodejního místa?

- a) ANO, za jak dlouhou dobu, přejít na otázku č. 4 -6.
- b) NE, přejít na otázku č. 4 a č. 6.

4. Jaký design prodejního místa vaše firma upřednostňuje?

- a) drátěný systém (chromový, trubkový)
- b) regálový (stavebnicový, podobný Ringconceptu)
- c) jiný, jaký

5. Jaký je současný vzhled vašich prodejen?

- a) drátěný systém (chromový, trubkový)
- b) regálový systém (stavebnicový, podobný Ringconceptu)
- c) jiný, jaký

6. Co vás na našem výrobku zaujalo