

Marketingové versus obchodní řízení firmy RI OKNA s. r. o.

Alžběta Ebringerová

Bakalářská 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alžběta EBRINGEROVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Marketingové versus obchodní řízení firmy RI OKNA s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte a vyhodnoťte teoretické poznatky o vzájemném vztahu mezi jednotlivými úkoly marketingového a obchodního oddělení.**
- 2. Proveďte průzkum současného stavu marketingových a obchodních aktivit firmy RI OKNA s.r.o. a jejich vzájemné propojenosti.**
- 3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky vzájemného působení marketingového a obchodního řízení podniku.**
- 4. Navrhněte opatření pro zdokonalení vzájemné spolupráce při plnění marketingových a obchodních cílů společnosti.**

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. COOPER, J., LANE, P. Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999. 203s. ISBN 80-7169-641-2
2. KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003. 203s. ISBN 80-7261-082-1
3. MEFFERT, H. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1996. 551s. ISBN 80-7169-329-4
4. TOMEK, G., TOMEK J. Nákupní marketing. Praha: Grada Publishing, 1996. 173s. ISBN 80-85623-96-X

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Pilík
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem této práce je srovnat marketingové a obchodní řízení firmy RI OKNA s. r. o. Zabývala jsem se vztahem a rozdíly mezi těmito dvěma rozdílnými typy řízení. Nejprve jsem tuto problematiku zpracovala v teoretické rovině, kdy jsem využila poznatky získané literaturou k popsání základních koncepcí obou typů řízení. V praktické části jsem pak zjišťovala, jak jsou jednotlivé koncepce využívány u firmy RI OKNA s. r. o. Rozborem marketingových a obchodních aktivit této organizace jsem nakonec mohla zhodnotit, zda firma RI OKNA s. r. o. využívá marketingové nebo obchodní řízení.

Abstract

The aim of this work is to compare marketing management and trade management of the firm RI OKNA s. r. o. At first I was dealing with the relation and the difference between these two types of management in the theoretical part by means of the literature information. Then I compared the marketing and the trade activities of the firm RI OKNA s. r. o. in the practical part. By this analysis I was able to find out if this organisation is managed by marketing or by trade.

Ráda bych poděkovala Ing. Michalu Pilíkovi za odborné vedení, cenné rady a především přátelské jednání.

Děkuji také Petru Ingrovi, jednatelem společnosti RI OKNA s. r. o. za ochotnou pomoc, kterou mi poskytl při zpracovávání této práce.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MARKETINGOVÉ VERSUS OBCHODNÍ ŘÍZENÍ.....	10
1.1 DEFINICE MARKETINGU	10
1.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	10
1.3 MARKETINGOVÁ KONCEPCE	11
1.4 ÚKOLY TRŽNĚ ORIENTOVANÝCH FIREM.....	13
1.4.1 Analýza výchozí situace.....	14
1.4.2 Analýza interní situace.....	16
1.4.3 Formulování strategických cílů	16
1.4.4 Marketingový strategický plán.....	17
1.4.5 Marketingový strategický plán určení nástrojů marketingového mixu.....	20
1.4.6 Realizace marketingové strategie.....	21
1.4.7 Marketingová kontrola.....	21
1.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	23
1.6 OBCHODNÍ ŘÍZENÍ	24
1.6.1 Prodejní koncepce	25
1.6.2 Propagace	26
1.7 POROVNÁNÍ KONCEPCÍ MARKETINGOVÉHO A OBCHODNÍHO ŘÍZENÍ	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 MARKETINGOVÉ VERSUS OBCHODNÍ ŘÍZENÍ FIRMY RI OKNA S. R. O.	31
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI RI OKNA S. R. O.	31
2.2 PARTNEŘI SPOLEČNOSTI	32
2.3 FIREMNÍ STRATEGIE.....	32
2.4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
2.4.1 Analýza výchozí situace.....	35
2.4.2 Marketingová strategie.....	35
2.4.3 Zaměření na zákazníka.....	36
2.4.4 Zaměření na reklamu.....	37
2.5 ÚKOLY OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ	38
2.5.1 Procesy spojené s realizací zakázky.....	39
2.6 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	40
2.7 ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO A OBCHODNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY RI OKNA S. R. O.	41
2.8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	45
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	50

ÚVOD

Dnešní doba, která je charakteristická rychlým technologickým rozvojem a zdokonalováním ve všech oblastech, a to zejména díky integračním procesům, má za následek nejen rostoucí požadavky na kvalitu zboží, ale také zkracování inovačních cyklů. To je jeden z důvodů, proč neustále roste úloha marketingu. Marketing se ovšem během doby mění stejně tak jako jeho úloha. Jeho úkolem už není jen předvídání změn v poptávce, ale naopak marketing napomáhá včas reagovat na tyto změny. Firmy si uvědomují, že jejich existence je do určité míry závislá na tom, jak rychle jsou schopny reagovat na nově vzniklé situace, které mohou nastat v chování spotřebitelů. Proto by se jejich pozornost měla soustředit na všechny marketingové aktivity, které jim budou napomáhat k efektivnímu řízení podniku.

Firmy dnes již dávají mnohem větší důraz na to, aby uspokojily potřeby zákazníků. To znamená, že se více zaměřují na splnění jejich přání než aby se jim snažili zalíbit s takovými výrobky, které už jsou zhotoveny. Změny v poslání marketingu se tímto způsobem odrážejí také ve změně organizace firem. Marketing by měl být spojovacím článkem mezi všemi činnostmi podniku. Snaží se tedy o to, aby se minimalizovaly rozpory, které mohou nastat mezi dílčími cíli jednotlivých útvarů podniku.

Proto bych se v mé bakalářské práci chtěla zabývat současným stavem marketingových a obchodních aktivit firmy RI OKNA s.r.o. a zhodnotit jejich vzájemné působení a jejich vliv na celkovou efektivnost firmy. Dále se zaměřím na organizační systémy této firmy, ty naznačí, zda se jedná o firmu, která je založena na tradičních systémech řízení nebo jestli firma RI OKNA s.r.o. již patří k těm, u nichž marketing prostupuje celou společností a je zde tedy prosazováno tzv. totální marketingové řízení. V závěru práce se pokusím o návrhy a doporučení, která by firmě pomohla k překonání rozdílných cílů jednotlivých útvarů popřípadě k jejich sjednocení, a tím by mohla vést k vyšší efektivitě firmy RI OKNA s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ VERSUS OBCHODNÍ ŘÍZENÍ

1.1 Definice marketingu

Je obtížné správně a zároveň jednoduše vystihnout podstatu marketingu. Proto se také setkáváme s mnoha definicemi, které objasňují tento pojem. Můžeme říct, že marketing se snaží o dosažení rovnováhy mezi zájmy zákazníků a zájmy firmy. Marketing lze také chápat jako souhrn aktivit, které mají za úkol předvídat, zjišťovat, ovlivňovat a uspokojovat potřeby zákazníka. Zabývá se systematickým výzkumem trhu a jeho poznáním za účelem získání informací, které podnik potřebuje pro to, aby mohl realizovat směnu se zákazníky. K tomu využívá různé nástroje, které jsou vzájemně sladěny. Tímto způsobem si firma také stanovuje objem prodeje případně i jeho zvýšení.

Podnikatelé mají úspěch ne proto, že jsou dobrými inženýry, zručnými řemeslníky nebo odborníky na počítače, nýbrž proto, že se chovají tržně. Zjistili, že mohou dodat něco, co zákazníci uspokojí, a že zákazníci jdou ochotni za to zaplatit.[18, Rogers]

„Obecně můžeme říci, že marketing se zabývá tím, jak probíhají směnné procesy mezi podniky, popřípadě mezi podniky a konečnými zákazníky, a z toho odvozuje postupy, jak tyto vztahy formovat.“[10, Kalka, Mässen, s. 19]

1.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení v sobě zahrnuje aktivity spojené s řízením jednotlivých marketingových činností, jejich koordinaci, spolupráci a součinnost dílčích činností jednotlivých úseků do jednotného systému. Prostřednictvím těchto aktivit podnik dosahuje marketingových cílů, které odpovídají dlouhodobým záměrům podniku. Marketingové řízení tak proniká do všech úseků činností a nemůžeme ho tedy vnímat odděleně a označovat ho jako specifickou činnost, která přísluší pouze určitému úseku.

Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů.[1, Boučková]

Marketingově orientovaná firma je v kontrastu s firmami orientovanými výrobně, výrobově a prodejně. Jedním z úkolů marketingového řízení je včas zachytit změny na trhu, které se mohou projevit jak ve změně potřeb zákazníků, tak i ve změně podmínek

prodeje nebo cenové politiky. Pro podnik je také velmi důležitá jeho dobrá pověst, která se týká rovněž jeho výrobků a služeb. [19, www zdroj]

„Marketingový management je efektivním procesem identifikování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků.“ [3, Cooper, Lane, s. 16]

Marketingové řízení můžeme považovat za proces plánování a provádění koncepce tvorby ceny, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet takové směny, které uspokojují cíle jednotlivce nebo organizací.

Pokud už marketingové řízení chápeme jako souhrn aktivit, které vedou k dosažení zisku, pak se také musíme řídit určitou koncepcí, která určí váhu, jakou by měly mít zájmy firmy, zákazníků nebo společnosti. Tyto zájmy mohou být v rozporu a proto existuje více koncepcí, podle kterých se firmy mohou řídit. Jedná se o koncepce výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou a společenský marketing. [3, Cooper]

1.3 Marketingová koncepce

Marketingové řízení je založeno na marketingové koncepci. Ta je jednou ze čtyř složek marketingu a spolu s marketingovým mixem a marketingovým plánovacím procesem určuje základní marketingové principy. V rozvinutých tržních ekonomikách se tato koncepce objevila v 50. a 60. letech dvacátého století. Vysvětluje, co znamená tržní orientace firmy. Určuje, kdo jsou její zákazníci, co potřebují a jak může firma tyto zákazníky uspokojit. Tato koncepce tedy vychází ze skutečnosti, že pro firmu jsou prvořadá přání zákazníka, to znamená, že se zaměřuje na porozumění zákazníkům a na jejich uspokojování a také na porozumění trhu. Firma se tedy použitím této koncepce zaměřuje na řešení problémů zákazníka. Klade důraz na vytváření trvalých vztahů mezi prodávajícími a kupujícími, které vedou k prosperitě a efektivnímu rozvoji podnikání.

Marketingová podnikatelská koncepce znamená respektování:

- orientace na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku),
- budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi, orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb),

- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku (všichni zaměstnanci podniku jsou si vědomi, že ovlivňují stupeň uspokojení potřeb zákazníka),
- nepřetržitost marketingu jako procesu (marketing je plynulou činností, nikoliv jednorázově provedeným aktem),
- dosažení cílů podniku.[1, Boučková]

V konkurenčních podmínkách a při využití marketingového přístupu musí hledisko „výroby“ postoupit místo hledisku „trhu“. Ten se vyznačuje výrobou zboží a poskytováním služeb odpovídajících poptávce, požadavkům trhu. Prioritou se stává otevření se směrem ven a dialog s okolím namísto uzavření se do sebe. Firmy mají přímý postoj ke konkurenci a zabývají se jejím všestranným prozkoumáním. Neustále se přizpůsobují okolí a jeho vývoji.[4, Dayan]

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji než konkurence.[13, Kotler]

Zisku je dosahováno budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky, které jsou založeny na vytváření hodnoty pro zákazníka a na uspokojení jeho potřeb a přání. Podle marketingové koncepce dociluje firma vysokého obrátu i zisků díky orientaci na zákazníka a na vytváření hodnoty pro zákazníka.

Marketingová koncepce je na rozdíl od koncepce prodejní orientována směrem k zákazníkovi. Proto, aby mohla být tato koncepce vytvořena musí firma nejdříve poznat a vymezit trh, soustředit se na zákazníky a to zejména na jejich potřeby, dále musí dbát na to, aby jednotlivé marketingové aktivity, které se dotýkají zákazníků probíhaly v logických souvislostech a byly vzájemně zkoordinovány. [13, Kotler]

Můžeme říct, že marketingová koncepce představuje filozofii marketingu, která se zaměřuje na použití tržně orientovaného managementu. To znamená, že požadavky zákazníka klade na první místo a uvědomuje si, že bez zákazníků nelze podnikat a chápe, že zákazníci jsou předpokladem ziskového rozvoje firmy.

Základní myšlenky podnikového vedení důsledně zaměřeného na trh v oblasti veškerého podnikání jsou důsledkem změny trhu prodávajícího na trh kupujícího, která je

charakterizována různými etapami a vede k rozdílné úrovni postavení marketingu podle specifik daného oboru. [16, Meffert]

1.4 Úkoly tržně orientovaných firem

Aby tržně orientované firmy mohly naplňovat své cíle, musí sestavovat marketingové rozpočty, které budou určovat výdaje na rozvoj produktů, propagaci, distribuci a marketingový výzkum, měly by také provádět aktivity, které se soustředí na hlídání trhu, na sledování a předvídání jeho vývojových trendů a na zabezpečování vývoje vhodných výrobků a služeb. Zaměřují se na sledování výkonnosti podniku a její udržování a vyhodnocují její stav. Pro všechny tyto úkoly je důležité shromažďování a analyzování informací z minulých období, plánování komunikace se zákazníky v příštím období, předvídání změn na trhu a chování zákazníků a plánování, implementace a kontrola marketingových aktivit.

Dosáhnout toho, aby zákazníci měli firmu rádi, vyžaduje mimořádné úsilí zjistit, co si přejí a jak je efektivně uspokojit. [3,Cooper]

Plnění marketingových úkolů zapadá do celkové taktiky firmy. Ta se nejprve zaměřuje „strategicky“, dlouhodobě na :

- diagnostickou analýzu potencionálního trhu a jeho okolí
- vyhledávání okolností příznivých pro rozvoj vzhledem k možnostem podniku (technickým, lidským, finančním) se zřetelem k předpokládanému technologickému vývoji a adaptačním možnostem firmy
- volbu cílů střednědobých a dlouhodobých (podíl na trhu, zisk apod.)
- rozpočetnictví a globální plánování, střednědobé a dlouhodobé plánování obchodní politiky, kterou je třeba sledovat k dosažení cílů. [4,Dayan]

Dále po strategické fázi následuje fáze „taktická“, krátkodobá, která zahrnuje:

- stanovení pomocných, vedlejších cílů, skládajících se ze souboru cílů a dílčích záměrů, které musí přispívat k realizaci celkové obchodní politiky
- stanovení prostředků k dosažení těchto dílčích cílů
- systém rozpočtů těchto prostředků

- sestavení programu, tj. krátkodobé plánování těchto prostředků
- provedení (studie trhu, komunikační kampaň)

Pro dosažení správného fungování firmy jsou nezbytné pravidelné průběžné kontroly, které mají porovnat skutečný stav se stavem plánovaným. Tímto si podnik zajistí kvalitu vlastní činnosti.

Průběh kontroly je následující:

- neustálé porovnávání plánu a skutečnosti v každém jednotlivém období
- zjištění stavu případných odchylek
- změřění těchto odchylek
- analýza příčin odchylek.[4, Dayan]

Při realizaci marketingové koncepce jsou důležité marketingové nástroje, které budeme používat a které nám zaručí ekonomický prospěch. Určení těchto nástrojů probíhá v následujících krocích:

- analýza výchozí situace (externí analýza,tj. analýza vnějšího prostředí), tzn. analýza zákazníků, konkurentů, distribučních cest, vlivu ostatních institucí (např. státu)
- analýza interní situace (tj. firemní analýza)
- formulování strategických cílů
- marketingový strategický plán stanovení nástrojů marketingového mixu (v rámci taktického plánování) [10, Kalka, Mässen]

1.4.1 Analýza výchozí situace

K realizaci marketingové koncepce je třeba využít informace o trhu a také o situaci firmy. Musíme určit, jaké informace jsou důležité pro marketingová rozhodnutí a jak je máme získat. K tomu nám slouží marketingový výzkum, který spočívá v systematickém získávání, analyzování a vyhodnocování informací, které nám umožní poznat a řešit problémy. Tyto informace jsou základem pro zpracování, realizaci a kontrolu marketingového plánování. [10, Kalka, Mässen]

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“ [6, Foret, Stávková, s. 13]

Potřebné informace pro analýzu výchozí situace můžeme získat pomocí metod primárního a sekundárního výzkumu. Primární výzkum můžeme také označit jako terénní. Toto označení vyplývá ze způsobu sběru informací.

Primární výzkum zahrnuje takové informace, které získáme speciálním šetřením zaměřeným na specifické informační potřeby. Jedná se o tzv. sběr informací v terénu, může být realizován buď vlastními silami nebo za pomoci najatých institucí. Terénní výzkum je sice časově i finančně náročnější než výzkum sekundární, ale pokud je správně zpracován, poskytne nám přesnější informace.

Primární výzkum se dále člení na kvantitativní a kvalitativní, přičemž první ze jmenovaných se zaměřuje na rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů tak, aby postihl dostatečně velký a reprezentativní vzorek. K tomu využívá techniky jako jsou osobní rozhovory, pozorování, experiment nebo písemné dotazování. Kvalitativní výzkum identifikuje názory, postoje, nápady a náměty pro předvídání vývojových trendů nebo projektování vývoje nových produktů. Umožňuje také poznat motivy chování lidí a vysvětlit příčiny jejich chování. Mezi techniky kvalitativního výzkumu patří individuální hloubkové rozhovory, projektivní techniky a skupinové rozhovory. [6, Foret, Stávková]

Sekundární marketingový výzkum využívá sekundární informace z dostupných informačních zdrojů, kterými mohou být např. účetní výkazy, bilance nebo statistické přehledy. To znamená, že dodatečně využívá a zpracovává data, která již byla shromážděna.

Marketingový výzkum má tedy za úkol poskytnout spolehlivé informace o situaci, ve které se firma nachází, o makroekonomických vývojových trendech, o celkové situaci na trhu, zákaznících a konkurenci. Předmětem analýzy výchozí situace by tak mělo být zjištění ekonomické situace firmy, ekonomických výsledků jednotlivých výrobních značek a tržních podílů. Dále pak také přehled výsledků vývojové a výzkumné činnosti, povědomí zákazníků o výrobních značkách, tempo růstu trhu, ceny konkurenčních výrobků apod. [3, Cooper]

1.4.2 Analýza interní situace

Aby mohla firma efektivně podnikat musí sestavit marketingový plán s jasně definovanými cíli a strategiemi. K sestavení takového plánu potřebuje znát nejen situaci na trhu, ale také situaci uvnitř podniku. K tomuto zjištění je potřebné provádět interní audit.

Některé firmy analýzy uvnitř podniku opomíjejí a jsou přesvědčeny, že nejsou částí marketingu, ale tyto diagnózy nám pomohou určit přednosti a nedostatky marketingové politiky a to prostřednictvím vnitřních údajů firmy. [15, Maruani]

1.4.3 Formulování strategických cílů

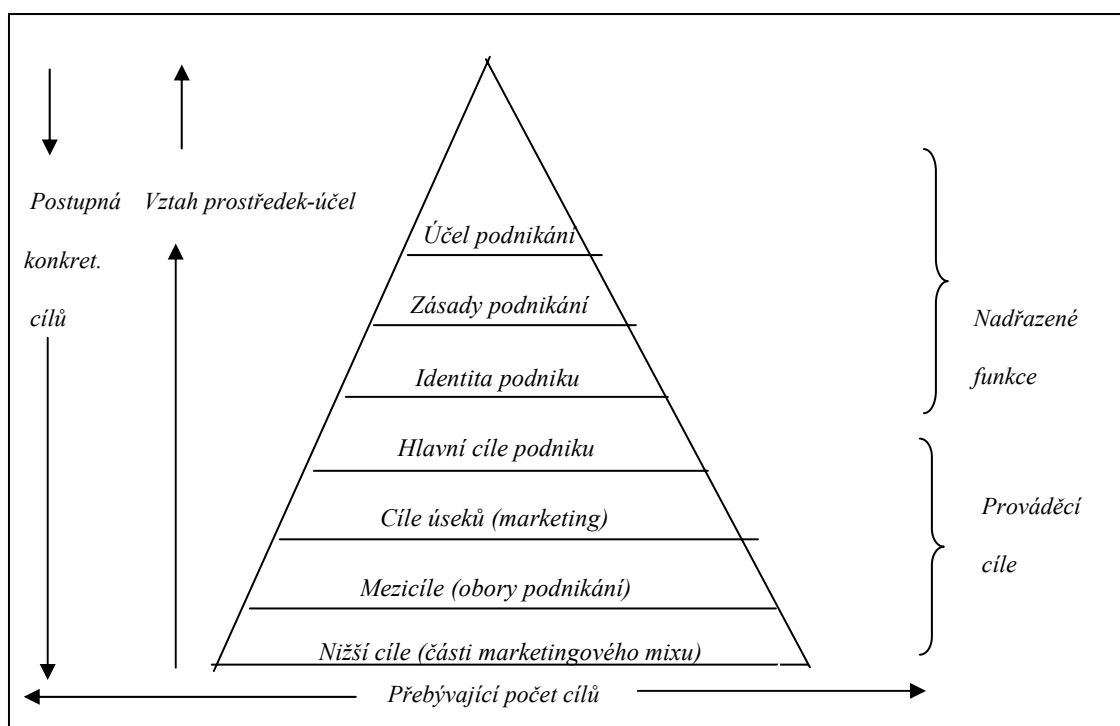
Strategické cíle jsou podstatnou součástí každého marketingového plánování tržně orientovaných firem. Bez cílově orientovaného zaměření hrozí to, že marketingová strategie bude podléhat změnám okolí a tím ztratí na svém významu. [16, Meffert]

„Cílem podnikového jednání je to, aby s ohledem na princip hospodárnosti přineslo výkony, jejichž výsledky představují přiblížení spotřebě, a tím uspokojení koupěschopné poptávky. Výkony, které nevedou k přiblížení spotřebě, nejsou funkční, tj. ekonomicky účelné a navíc jsou spojeny s velkou námahou a prací.“ [14, Kulhavý, s. 99]

Cíle představují úkoly, které chce firma splnit v rámci jednoznačně vymezeného času. Bývají určovány pro delší časové období a mají těsný vztah k formulaci strategie. Ta slouží k dosažení daných cílů. Předpokladem určení cílů je rozsáhlé zjištění stavu a prognózy rozvoje externího a interního stavu podnikových podmínek. [3, Cooper]

Rozhodující pro sestavení cílů je logické shrnutí externích a interních podnikových informací. K těmto závěrům můžeme dospět prostřednictvím analýzy šancí/rizik a slabých/silných stránek. Tímto způsobem pak můžeme stanovit výchozí body strategických cílů.

Při plánování strategických cílů můžeme k vyšší účelnosti využít tzv. systém cílů, který má tvar pyramidy. Počátek pyramidy je tvořen obecnějšími cíli, které se postupně konkretizují až na konečný strategický cíl. Ten je ostatním nadřazen. Vztah nadřazenosti a podřazenosti se tak projevuje v každém stupni pyramidy, přičemž nadřazené cíle představují vůdčí motivy pro stanovení cílů na následujícím stupni. Podřazené cíle jsou pak prostředkem pro dosažení cílů nadřazených. [16, Meffert]



Obr. 1 Hierarchické úrovně cílů [16, Meffert, s. 92]

Firmy si své strategické cíle většinou určují v podobě rentability, tržního podílu, umístěním na trhu nebo zdokonalováním určitých standardů. Pro dosažení těchto cílů musí marketingové vedení specifikovat veškeré zdroje, které jsou pro realizaci strategie potřebné. Musí se určit cíle podřízené, za které jsou odpovědná specifická oddělení nebo útvary. Souhrnným výsledkem dosažení dílčích cílů je dosažení hlavního strategického cíle. Jakmile jsou dílčí cíle stanoveny, je třeba také určit strategii pro jejich dosažení.

1.4.4 Marketingový strategický plán

Marketingový strategický plán v sobě zahrnuje určení základní struktury strategie a dlouhodobou orientaci podniku vzhledem k trhu. Marketingová strategie určuje, jakým způsobem chceme dosáhnout marketingových cílů. Firma, která stojí před volbou marketingové strategie musí znát alespoň očekávání trhu a schopnost firmy nabídnout určité výrobky nebo služby. [15, Maruani]

Marketingovou strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku v oblasti marketingu a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny základní cíle. Těmi jsou spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. [8, Horáková]

Marketingový plán specifikuje jednotlivé činnosti včetně termínů jejich zahájení a ukončení a potřebné zdroje k jejich realizaci. Marketingové plány stejně jako strategie mohou být zaměřeny na různé oblasti – prodej, propagace, péče o zákazníky, proto se také pro dosažení jakéhokoli marketingového cíle používá i více strategií. [3, Cooper]

Vytváření optimální marketingové strategie není jednorázovou činností, ale procesem, který v sobě zahrnuje řadu hledání a pokusů. Strategie se promítá do operačních cílů jednotlivých organizačních jednotek a neustále prochází změnami kvůli měnícím se podmínkám trhu.

Některé marketingové strategie vyplývají přímo ze struktury odvětví, ve kterém firma podniká, jiné se musí ohlížet na pravděpodobnou reakci svých konkurentů. Ovšem v podmínkách čisté konkurence nemá firma na výběr a musí následovat strategii svých konkurentů. V případě čistého monopolu je tomu naopak a firma tak disponuje neomezeným vlivem.

Mezi nejrozšířenější marketingové strategie patří tyto tři:

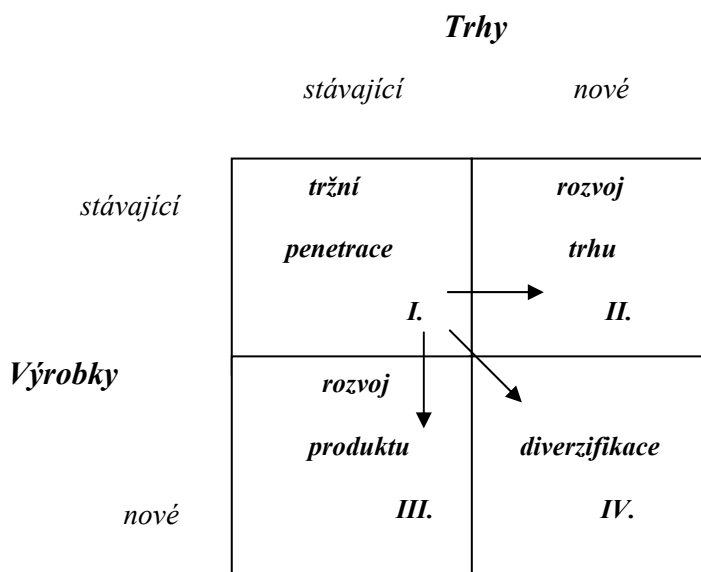
Strategie diferenciacce produktu můžeme docílit prostřednictvím výjimečné kvality zboží, poskytováním speciálních doplňkových služeb, způsobem distribuce nebo psychologickými metodami. Tato strategie je uplatňována u středních a menších firem, které nemají dostatečné finanční prostředky pro přímou konfrontaci s podniky, které mají vedoucí postavení na trhu.

Strategie minimálních nákladů se uplatňuje u firem, které nízké náklady považují za svůj primární cíl. Smyslem této strategie je zabezpečit co nejvyšší ziskové rozpětí při vysokém objemu tržeb a nízkém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou co možná v nejvyšší míře investovány do efektivnějšího zařízení a dokonalejších technologií. Tuto strategii uplatňují firmy působící na velmi rozsáhlý trh. Tato strategie a strategie minimálních nákladů se vzájemně vylučují.

Strategie tržní orientace řeší provedením svého produktu potřeby určité části, tzv. segmentu trhu. Trh bývá nejčastěji členěn podle hlediska demografického, geografického a podle frekvence užívání produktu spotřebitelem. Pro zvolení této strategie může být důvodem nemožnost nebo nevýhodnost působení na trh jako nerozlišený celek a to z důvodu nedostatku zdrojů pro trh velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu

nebo nízká konkurence na určité části trhu. Firmy obvykle kombinují tržní orientaci se strategií diferenciací nebo strategií nízkých nákladů. [8, Horáková]

Uvedené strategie ovšem nejsou jediné, kterými se firmy mohou řídit. Podniky si mohou vytvářet i strategie vlastní. Pro volbu takových strategií lze využít matici výrobek-trh, kde východiskem je rozdíl mezi plánovaným a skutečným vývojem podniku.



Obr. 2 Matice výrobek-trh [10,

Kalka, Mässen, s. 47]

Z této matice můžeme vyvodit čtyři zásadně rozdílné strategie:

Tržní penetrace je taková strategie, kdy zlepšením marketingových aktivit by měly stávající produkty na stávajících trzích přinést firmě větší úspěch.

Rozvoj trhu (vstup na nové trhy) znamená vstup stávajících produktů na dosud neznámé trhy nebo na trhy, na kterých firma dosud nepodniká.

Rozvoj produktu prostřednictvím nabídnutí nových výrobků na stávajících trzích popřípadě výrobové inovace.

Diverzifikace se vyznačuje rozšířením podnikatelských aktivit do oblastí, v nichž firma dosud nepůsobí. Důvodem pro diverzifikaci mohou být mimo jiné: stagnující trhy, rozptýlení rizika, finanční důvody, zajištění dodavatelské, popř. odbytové základny. [10, Kalka, Mässen]

1.4.5 Marketingový strategický plán určení nástrojů marketingového mixu

Jakmile si firma zvolí marketingovou strategii, může začít s plánováním marketingového mixu, který je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenová, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po výrobku. Tyto aktivity lze utřídit do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako „čtyři P“: výrobek (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a komunikační politika (*promotion*). [13, Kotler]

Tyto základní čtyři prvky můžeme rozšířit o další např. lidé (*people*), prezentace (*presentation*), proces (*process*).

Při určování marketingového mixu, musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu. Marketingové oddělení s tak stává klíčovým útvarem, který určuje strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu tak, aby bylo dosaženo určených strategických cílů. [3, Cooper]

Pojem *výrobek* si marketing nevykládá jen jako něco hmotného, co prošlo výrobním procesem, ale chápe ho jako objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoliv, co lze prodat a koupit. Výrobkem tedy mohou být hmotné statky, nehmotné statky i nominální statky (peníze, telefonní karty apod.). Výrobek není nakupován jen pro svou základní funkci, ale také pro celou řadu dalších vlastností a úkolem marketingu je poznat, které vlastnosti produktu motivují k nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti.[1, Boučková]

Cena představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal. Cena má mnoho aspektů. Musíme ji posuzovat v rámci celkové marketingové strategie, je podstatná pro úroveň zisku, to znamená, že musí nejen krýt náklady, ale je i zisk výrobního popř. obchodního podniku. Cenu posuzujeme z hlediska etapy vývoje – sezóny, rabaty, akce. Je posuzována z hlediska požadavků na stabilitu.

Distribuce je dalším ze čtyř hlavních marketingových nástrojů a zahrnuje veškeré aktivity, směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným. Distribuci nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vnímat i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří.

Komunikační politika zahrnuje veškeré aktivity vedoucí k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil. Jedná se o jakoukoliv formu řízené komunikace, kterou firma využívá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.[13, Kotler], [1, Boučková]

1.4.6 Realizace marketingové strategie

Příprava kvalitní strategie je pouze počátkem úspěšného marketingu výrobku nebo služby. I vysoce kvalitní strategie nemají velký význam, není-li firma schopna je úspěšně uskutečnit. Marketingovou implementací rozumíme proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. U strategického plánování je tedy důležité nejen co má být vykonáno a proč, ale kdo, kde, kdy a jak naplánovanou činnost udělá. Mnoho řídicích pracovníků tvrdí, že implementace je stejně důležitá nebo ještě důležitější než strategie. Realizace strategie je vždy obtížnější než její plán, proto při implementaci strategie musí spolupracovat všechny subjekty marketingového systému, a to na všech úrovních. Marketingový odborníci přijímají rozhodnutí o cílových segmentech, o značkách výrobků, o jejich balení, o cenách, o komunikaci se zákazníky i o distribuci. Aby získali podporu pro své výrobky a programy, navazují kontakty s vývojovým oddělením, pracovníky výroby, pracovníky finančního oddělení i s pracovníky reklamních agentur nebo sdělovacích prostředků.

Úspěšná implementace závisí na tom, jak dalece dokáže firma využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jaká je podoba rozhodovacího procesu ve firmě, jak jsou motivováni pracovníci firmy a jakou mají firemní kulturu. Proto musí na všech úrovních pracovat lidé, kteří mají potřebnou klasifikaci, motivaci a nezbytné osobní vlastnosti. Velkou roli hraje také poslání firmy, studie, která totiž analyzovala nejúspěšnější americké firmy prokázala, že mají vyspělou firemní kulturu a jejich poslání je orientováno na zákazníka.[13, Kotler], [16, Meffert]

1.4.7 Marketingová kontrola

„Marketingovou kontrolou rozumíme proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů.“ [13, Kotler, s.113]

Marketingová kontrola je integrální součástí procesu marketingového řízení, je jeho závěrečnou etapou. Kompletně sleduje a posuzuje marketingové úsilí podniku. Hlavním cílem je zhodnotit, zda používané strategie skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení stanovených cílů. Proto je nezbytné provádět sledování a kontrolu výchozích předpokladů a zaměřit se na faktickou realizaci úkolů stanovených plánem.[1, Boučková]

V kontrolním procesu je třeba kontinuálně a systematicky prověřovat základní strategické premisy a šetřit, zda:

- zvolený postup je správný a výchozí strategické hypotézy platné,
- soustředění směřuje ke klíčovým problémům,
- jsou uskutečňované činnosti opravdu těmi, které mají být provedeny,
- jsou bez vážnějších nedostatků v oblasti logické výstavby a úplnosti. [8, Horáková]

Dále to znamená zaměřit se na skutečnou strategickou výkonnost a zkoumat:

- monitorované a měřené výsledky, kterých bylo dosaženo v procesu realizace, a porovnávat je se standardy zapsanými v marketingovém plánu,
- jaké jsou výkony dosažené pomocí současně užívaných strategií,
- vhodnost současných strategií a jejich další použití,
- jejich úpravu a přizpůsobení okolnostem,
- jejich změny, pokud se neosvědčily. [1, Boučková]

Kontrola skutečné výkonnosti je zaměřena na porovnání výkonnostních standardů, které jsou vyjádřeny v měřitelných jednotkách v plánu (předpokládaní výkonnost) s aktuálním výkonem, který vyplývá z měření skutečných výsledků dosažených v realizační etapě procesu (skutečná výkonnost).

Pokud vzniknou rozdíly mezi výsledky realizačních a marketingových činností a kvantifikovanými cíli marketingového plánu, dochází k identifikaci odchylek a k určení jejich příčin a rozměrů. Následně se pak provádí korekce, které se mohou týkat jak realizační etapy, tak i plánovací etapy (např. nerealistické cíle uvažované v plánu, špatná příprava plánu, nesprávně stanovená výše zdrojů pro realizační operace).

Postupy kontroly faktické marketingové výkonnosti jsou zaměřeny na :

- projektované cíle výkonnosti,
- detailní sledování realizačních výsledků,
- konstatování rozdílů,
- v nezbytných případech přijetí příslušných opatření.

Pro hodnocení strategického marketingového úsilí (výkonnosti) se používá řada analytických postupů. Mezi hlavní patří:

- analýza prodejů,
- analýza nákladů,
- analýza ziskovosti.[1, Boučková], [8, Horáková]

Strategická kontrola srovnává, do jaké míry firemní strategie reaguje na obchodní příležitosti. Marketingová strategie i marketingový plán mohou rychle zastarat, proto by každá firma měla svůj přístup k jednotlivým trhům opakovaně vyhodnocovat. Nástrojem strategické kontroly je marketingový audit, který představuje systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. Cílem je určit problémové oblasti, ale i příležitosti a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy. [13, Kotler]

1.5 Organizační struktura marketingového oddělení

Firma musí zřídit marketingové oddělení, které je schopno realizovat marketingové strategie a plány. Pokud jde ale pouze o malou společnost, zabývá se marketingem zpravidla jeden pracovník. Do jeho kompetence pak spadá marketingový výzkum, řízení prodejních aktivit, zjišťování reklamy, služby zákazníkům a další činnosti. Činnosti marketingového oddělení se rozšiřují v závislosti na expanzi firmy. K jeho úkolům patří plánování a provádění veškerých marketingových aktivit.

U velkých společností je marketingové oddělení tvořeno velkým množstvím specialistů. Struktura tohoto oddělení bývá různá. Nejběžnější je organizační struktura, která vychází z funkcí, které musí dané oddělení plnit. Jednotliví pracovníci mají na starosti příslušnou činnost. Využívána je také geografická struktura, která vyžaduje, aby pracovníci odpovědní za prodejní aktivity v jednotlivých krajích, zemích nebo regionech pracovali přímo v příslušném teritoriu.

Firmy, které vyrábějí a prodávají široký sortiment výrobků nebo značek, vytvářejí organizaci, v níž jsou jednotliví pracovníci zodpovědní za určité výrobky. U tohoto přístupu manažer, který je zodpovědný za výrobek připraví a realizuje celkovou marketingovou strategii a marketingový program, které jsou vypracovány pouze pro určitý výrobek nebo značku. Ale v současné době je mnohem důležitější soustředit se na zákazníka a na vybrané skupiny těchto zákazníků a na to, jaký zisk firmě přinášejí. V této organizační struktuře pracovník zodpovědný za daný tržní segment pro něj připraví marketingové strategie a marketingové plány. firma tak vychází z potřeb jednotlivých skupin zákazníků či celých tržních segmentů.

Některé firmy organizační struktury kombinují, ale vybudování této kombinované struktury je často velmi nákladné, některé kompetence pracovníků se překrývají a flexibilita v činnosti těchto oddělení je malá. [13, Kotler]

1.6 Obchodní řízení

Obchodní řízení se zaměřuje především na význam prodeje před výrobou a před všemi ostatními funkčními oblastmi podniku. Vychází z předpokladu, že prodej je svou funkcí trhu nejbližší a získává podniku více lesku než útvary, které jsou trhu vzdálenější.[14, Kulhavý]

„Podnikání je budováním podniku, který vyrábí proto, aby prodal, protože podnik stojí na obchodě.“ [7, Glogar, s. 54]

Po velké krizi třicátých let 20. století se podnikatelé poučili, že výrobně – orientovaný marketing (omezený jen na přijímání zakázek a jejich expedici), který byl do této doby využíván, nemůže být dostatečným nástrojem řízení ve vysoce konkurenčním prostředí. Proto postupně přecházeli na zkoumání toho, co je skryto za operací prodeje. Zjistili, že je třeba zákazníka upoutat a přemlouvat. Důsledkem pak bylo masové rozšíření a zdokonalování reklamy, řízené odborníky s příslušným vzděláním (psychologie, sociologie) a dále odborný výcvik prodejních zaměstnanců. Spolu s tím souvisí i vývoj masových sdělovacích prostředků, které umožnily nebývalou publicitu reklamních relací a pronikly do každé domácnosti bez rozdílu, tzn. ke každému potenciálnímu spotřebiteli. Vznikla odborná profese osobních prodejců (obchodních cestujících), kteří představovali vrchol marketingové dovednosti prodat zboží.[11, Kavan]

1.6.1 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce je také označována za přechodné rozhodování mezi výrobkovou orientací na trhu prodávajícího a tržní orientací na trhu kupujícího. Na rozdíl od koncepce marketingové, je úkolem prodejní koncepce prodat to, co technika a výroba připravila. Vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat výrobky dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto výrobků patřičně rozšířen a podporován různými nástroji, kterými jsou televizní reklama, novinová inzerce, poštovní reklama a telemarketing. Tato koncepce je široce využívána u výrobků nebo služeb, které zákazník příliš nevyhledává, jako jsou např. encyklopedie, pojištění apod. Prodávající musí potencionální zákazníky často pracně vyhledávat a velmi zdůrazňovat přednosti produktů, které nabízejí. [14, Kulhavý], [13, Kotler], [12, Kotler]

Prodejní koncepce se opírá o přesvědčení, že poptávka není nekontrolovatelnou silou, ale lze ji usměrňovat a prodejce ji může do velké míry ovládat. Prodejce tak musí zaujmout *akční* pozice, z nichž bude poptávku ovlivňovat, nikoli pozice *reakční*, v nichž je vystaven jejím útokům. Vytváření poptávky znamená také aplikaci náročných psychologických postupů tak, aby člověka vedly k touze a k akci jako jejímu naplnění. toho může prodejce dosáhnout použitím správných psychologických přístupů. [17, Ott]

Firmy se k této koncepci uchylují také v případě, že nejsou dostatečně využity jejich kapacity. Jejich cílem je prodat to, co již vyrobily, a nikoliv to, co požaduje zákazník. Tato strategie je poměrně riziková. Je postavena na tom, že firma usiluje spíše o početné jednorázové transakce, a nikoliv o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, které nakonec přinášejí zisk. Vychází také z předpokladu, že pokud se podaří zákazníka náležitě přemluvit, bude s výrobkem náležitě spokojen. A jestliže se zákazníkům výrobek nelíbí, možná zapomenou na to, že již jednou byli zklamáni, a koupí si výrobek znovu. Ale to je špatný předpoklad, protože neodpovídá běžnému chování kupujících. Mnohé výzkumy totiž prokázaly, že zákazníci, kteří jsou s něčím nespokojeni, si již výrobek nekoupí. Navíc spokojený zákazník sdělí svou zkušenost třem dalším potencionálním zákazníkům, zatímco nespokojený zákazník informuje o své špatné zkušenosti v průměru asi deset dalších lidí. [13, Kotler]

1.6.2 Propagace

„Propagace je hlavním nástrojem všech prodejních operací a je zároveň součástí marketingového mixu. Je prostředkem prezentace výrobků a služeb potencionálním zákazníkům. Jejím základním cílem je většinou zvýšení odbytu na trhu a zvýšení zisku firmy.“[5, Foret, s.172]

Propagace je zaměřena vždy jen na určitou skupinu zákazníků. Dělí se na:

- komunikace se zákazníkem
- podporuje zákazníka ke koupi výrobku nebo služeb, zákazník je seznámen s výhodami výrobku
- přesvědčuje zákazníka ke koupi
- podporuje velkoobchod a maloobchod při prodeji výrobku zákazníkovi
- ujišťuje zákazníka, že nákup bylo správné rozhodnutí
- přesvědčuje zákazníka pro budoucí nákup výrobku

Propagace usiluje o to, aby se potenciální zákazník zajímal o nákup a později tento zájem proměnil v rozhodnutí o nákupu. [19, www zdroj]

Mezi běžně používané způsoby prodejní propagace patří prodejní soutěže, spřažené, výprodejní, množstevní a běžné slevy, dále pak poukázky, kupony, bezplatné vzorky a dárky, kluby. [3, Cooper]

Obecně propagace používá dvě základní strategie:

1. Strategie tlaku (push-strategie) se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály až ke konečnému zákazníkovi. Je založena hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje.
2. Strategie tahu (pull-strategie) chce nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Tato strategie využívá především reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, jež vyvolají zájem a žádost zákazníků, kteří se poptávají po produktu u maloobchodníků. Ti přenášejí požadavky zákazníků dále na velkoobchodníky nebo dokonce přímo až na samotné

výrobce. Strategie tahu se v praxi objevuje především u malých, začínajících a na podněty trhu vnímaných firem.[5, Foret]

Propagační akce vyžaduje přítomnost anebo jinou formu účasti ze strany potencionálních zákazníků. Můžeme ji pořádat ve vlastní režii, ve spolurežii nebo se vézt.

Akce ve vlastní režii připravujeme, organizujeme, realizujeme a financujeme sami. Akce ve spolurežii také nazýváme akce partnerské. Organizují je společně dva nebo více prodejců, kteří je rovným dílem financují. Každý z nich vkládá své zkušenosti a peníze a všichni se podílejí na přínosech. Akce, kde jde o svezení, pořádá někdo jiný, ale prodejce se jich účastní. Většinou za možnost své účasti pořadateli platí v hotovosti nebo v naturáliích. [17, Ott]

1.7 Porovnání koncepcí marketingového a obchodního řízení

Pokud chceme srovnávat marketingové a obchodní řízení musíme se zaměřit na základní rozdíl mezi těmito druhy řízení. Tento rozdíl je dán protichůdnými koncepcemi, které tvoří základ marketingového a obchodního řízení.

V dnešní době se mluví o **totálním marketingu**, kdy je ke koncepci prodejně - orientovaného marketingu, který ještě stále ve své podstatě vychází z výroby: vyrábíme a co vyrobíme, musíme prodat, připojena zcela nová koncepce. Podle této koncepce má firma vyrábět a prodávat jen to, co zákazník chce, jinak neuspěje. Vrcholem totálního marketingu je pak odhalení takových potřeb, o kterých sám zákazník neví, protože si ani nedokáže představit technické řešení nového výrobku.

„Říkáme pak, že podnik, který se plně orientuje na zákazníka a dle něho řídí svou veškerou činnost od nápadu přes výzkum a vývoj až k inovovanému výrobku, používá metodu zvanou marketingové řízení.“[11, Kavan,s. 8]

Zatímco cílem prodejní koncepce je propagace a následný prodej produktů, cílem marketingové koncepce je uspokojení potřeb zákazníků.

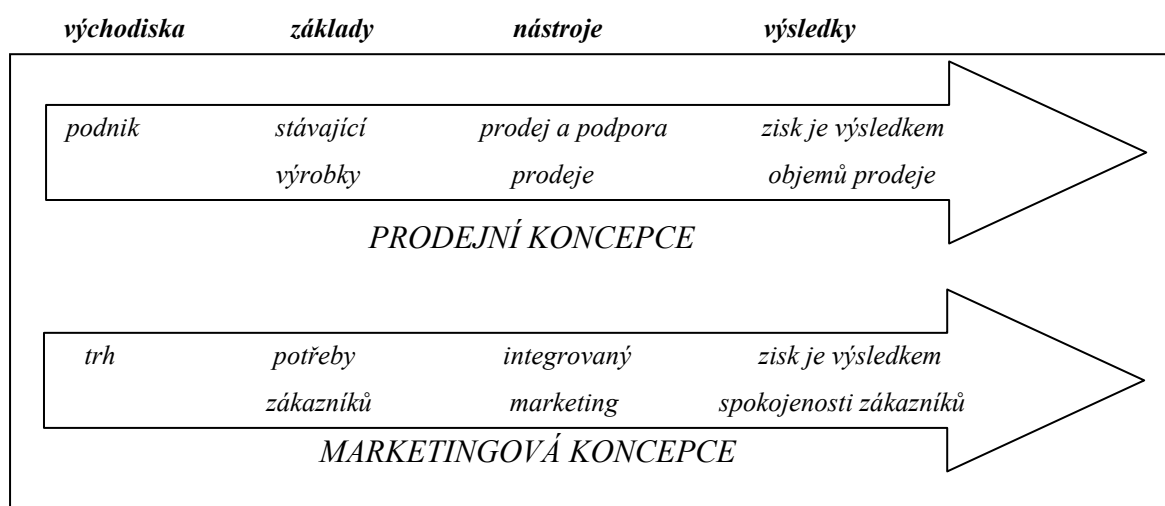
Mnohé firmy dnes hovoří o tom, že se soustřeďují zejména na uspokojení potřeb zákazníků. U drtivé většiny z nich však reálná skutečnost tomuto tvrzení přímo odporuje. Hlavním cílem jejich firemního marketingu je totiž v první řadě stále propagace jejich produktů a ne poznání a uspokojení potřeb zákazníků.

Přitom je zřejmé, že firmy marketingovou koncepcí potřebují. Uspokojovat potřeby zákazníků a řešit jejich problémy nabídkou svých produktů je mnohem efektivnější, než pouze propagovat produkty. Jak kdysi řekl Peter Drucker, "cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným". [19, www zdroj]

Marketing se ještě stále vykládá jako synonymum agresivní prodejní politiky, ale mezi marketingovou a prodejní koncepcí existuje patrný rozdíl. Uplatňuje-li firma prodejní koncepci, znamená to, že produkt nejprve tvoří a pak různými metodami přesvědčuje zákazníka, aby si produkt koupil. Tím se snaží přizpůsobit požadavky spotřebitele své nabídce. Marketing je přesným opakem této koncepce. Firma nejprve zjišťuje, jaké má zákazník potřeby a potom se zaměřuje na vývoj produktu, který těmto potřebám vyhovuje a která zároveň přináší přiměřený zisk: nabídka podniku je odvozena od požadavků zákazníka. Výzkum těchto požadavků proto hraje v marketingu ústřední roli.

Rozdíly mezi marketingovou a prodejní koncepcí:

- prodejní koncepce klade důraz na produkt,
marketingová koncepce klade důraz na potřeby zákazníka
- při použití prodejní koncepce je produkt nejdříve vyroben a pak podnik hledá způsob vhodného prodeje,
při využití marketingové koncepce podnik nejprve zkoumá požadavky zákazníků a teprve pak určuje adekvátní způsob výroby a distribuce, umožňující tvorbu zisku
- prodejní koncepce uplatňuje přednostní orientaci na potřeby firmy (středem zájmu je prodávající),
u marketingové koncepce existuje rovnováha mezi orientací na zákazníka a uspokojováním vlastních hospodářských cílů .[9, Horáková, s.27]



Obr. 3 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí [12, Kotler, s. 51]

Mnoho firem se domnívá, že využívá marketingovou koncepci, ale ve skutečnosti je tomu jinak. Pracují podle určitých marketingových schémat, nazývají funkce svých řídicích pracovníků např. marketing vicepresident, využívají pojmů marketingový plán, marketingový výzkum, ale to neznamena, že se tyto firmy ve skutečně soustředí na marketing a zákazníci jsou ve středu pozornosti. Základní otázkou je, jak dokáží reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků a strategie svých konkurentů. Některé firmy tak dokonce ztratili významné postavení na trhu kvůli tomu, že nebyly schopny se pružně přizpůsobovat své marketingové strategie měnící se situaci na trhu.[12, Kotler, s.49]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 MARKETINGOVÉ VERSUS OBCHODNÍ ŘÍZENÍ FIRMY

RI OKNA s. r. o.

Cílem mé práce je zhodnotit marketingové a obchodní aktivity společnosti RI OKNA s.r.o. Jako metodu, která mně posloužila k získání informací o těchto aktivitách jsem si zvolila interview s jednatelem firmy.

2.1 Profil společnosti RI OKNA s. r. o.

Společnost RI OKNA s. r. o. vznikla v roce 1994, kdy tuto společnost tvořili pouze dvě osoby (jednatel a obchodní referent), od té doby přibývaly zakázky a firma tak vzrůstala až do současné struktury, kdy má zhruba 130 zaměstnanců a prodejní zastoupení téměř v celé ČR a části SR.

Firma sídlí v jihomoravském městě Bzenci, v centru Moravského Slovácka. Obchodní společnost RI OKNA s.r.o. je výrobně obchodní a montážní společnost, která se specializuje na výrobu a dodávky plastových oken, dveří a doplňků v celé České republice. V současné době se společnost řadí mezi největší výrobce a dodavatele plastových oken.

Firma je schopna zajistit zakázky od individuálních až po několika milionové objemy dodávek. Samozřejmou součástí zakázky je doprava, montáž a poskytnutí dostatečné garance v podobě dostatečného servisu. Obchodní a technický servis je podpořen přímým zastoupením či autorizovanými zástupci nejen na území celé České republiky, ale i Slovenska, kde firma působí pod názvem RI - Trade Market SK, spol. s r.o.

Společnost získala certifikát CERT-ACO a splňuje normy ČSN EN ISO 14001:1997 a ČSN EN ISO 9001:2001, které prokazují, že firma zavedla a používá systém environmentálního managementu a systém managementu jakosti pro oblast: Výroba a montáž plastových oken a dveří. To znamená, že firma splňuje osm zásad managementu jakosti: zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémový přístup managementu, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech a vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy. Zásady, které jsou splněny v rámci environmentálního managementu jsou založeny na šetrnosti k životnímu prostředí (v každé činnosti), na hledání řešení a technologie vedoucí k minimalizaci odpadů, emisí a znečištění, dále na uplatňování především

nízkoenergetických a ekologických technologií (ve všech procesech). Další zásadou, kterou se společnost řídí v této oblasti je systematické zlepšování pracovního prostředí a bezpečnosti práce a kladení velkého důrazu na prevenci možných havárií.

2.2 Partneři společnosti

Mezi rozhodující partnery společnosti patří výrobci a dodavatelé základního materiálu pro výrobu plastových oken a dveří, tzn. plastových profilů, armovacích profilů, kování, skel a výrobci a dodavatelé ostatního příslušenství k plastovým oknům jako jsou např. parapetní desky, žaluzie apod.

Další skupinu rozhodujících partnerů tvoří organizace provádějící montáž plastových oken, dveří a příslušenství u zákazníků. Jedná se o tzv. prodejní střediska, která se zákazníky uzavírají obchodní smlouvy ve prospěch společnosti RI OKNA, spol. s r. o. V současné době má společnost uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení s následujícími středisky: Nový Jičín, České Budějovice, Bílina, Oslavany, Jablonec nad Nisou, Pelhřimov, Plzeň, Heřmanův městec, Blansko, Brno, Slavičín, Cheb, Kraslice, Rokycany, Chodová Planá, Svatava, Klatovy, Aš, Ostrava, Varnsdorf, Jeseník, Praha. Na Slovensku je to Senica, Trenčín a Bratislava.

Přestože společnost RI OKNA s. r. o. má své sídlo ve Bzenci a je tedy nadřazeným orgánem, fungují ostatní prodejní místa jako zcela samostatné ekonomické subjekty. Pracují na základě smlouvy o obchodním zastoupení, která jim vymezuje veškerá práva a povinnosti a uzavírají veškeré obchodní případy za firmu RI OKNA s. r. o. a jejím jménem. Všichni zástupci prodejen z ČR a SR se scházejí jedenkrát za měsíc na poradě, která se koná v sídle společnosti.

Do třetí skupiny rozhodujících partnerů patří odběratelé, tzn. investoři v oblasti stavebnictví a drobní zákazníci (fyzické osoby) v rámci ČR.

2.3 Firemní strategie

Jak už bylo řečeno v teoretické části, strategie určuje, jakým způsobem chce firma dosáhnout stanovených cílů. Strategii konkurence firma vnímá a reaguje na ni, ale nevyužívá ji a snaží se tvořit strategii vlastní.

Firma RI OKNA s. r. o. má za svůj strategický cíl udržet stanovenou hodnotu rentability, kontinuálně zvyšovat tržní podíl a zefektivňovat produktivitu práce při zachování stejného počtu zaměstnanců.

Zvýšení produktivity chce dosáhnout prostřednictvím numericky řízených strojů a zcela automatizovaných linek. Tato automatizovaná technologická zařízení jsou navíc každoročně nahrazována novými a celková technologická kapacita výroby je nastavena na 15% požadavků trhu, přičemž hrubý neoficiální předpoklad celkového počtu vyrobených oken v ČR je cca 5 mld., z toho 10 % výroby připadá na firmu RI OKNA s. r. o. Za základ své strategie pokládá společnost kvalitu výrobků a služeb a šetrnost k životnímu prostředí. Základní strategie je tedy založena na skutečnosti, že trh, tedy zákazník, určuje jakost výrobků a služeb této firmy. Jakostní výrobek je ten, s nímž je zákazník spokojen. Strategie organizace je také transformována do politiky firmy, na níž navazují cíle. Zásady, z kterých firma vychází při plnění cílů jsou tyto:

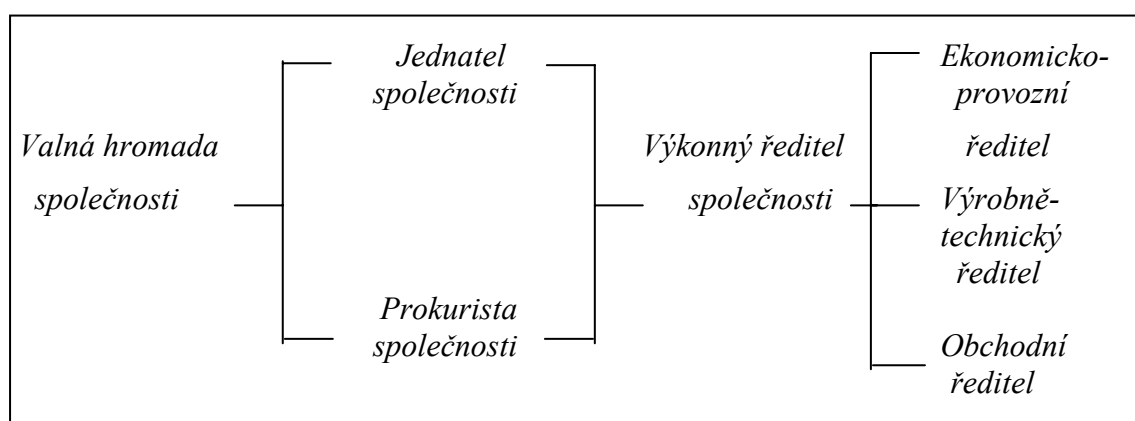
- spokojený zákazník – pečlivě naslouchat, předvídat jeho očekávání a zajistit kvalitním výrobkem a službami optimální řešení
- zlepšovat naši práci - trvale zlepšovat výrobní proces, výrobek a služby z hlediska jakosti a šetrnosti k životnímu prostředí
- partnerství – s významnými odběrateli a dodavateli udržovat partnerské, vzájemně prospěšné a dlouhodobé vztahy
- jsme jeden tým – vážit si každého poctivě pracujícího zaměstnance a stabilizovat pracovní tým
- šetrnost k životnímu prostředí a zdrojům – systematicky zlepšovat ukazatele sledující dopady do životního a pracovního prostředí a šetřit vstupní zdroje

Strategie rozvoje společnosti je tedy zaměřená na plnění požadavků zákazníků, plnění zákonných požadavků a dalších předpisů. S touto strategií pak vedení seznamuje celý kolektiv pracovníků firmy prostřednictvím porad všech pracovníků, porad vedení s následnými poradami na pracovištích, vhodným Visual Managementem, informačním systémem společnosti.

Společnost RI OKNA s. r. o. se dlouhodobým plánováním příliš nezabývá, ale jejím nejbližším cílem je plošné pokrytí trhu v Slovenské republice z důvodu blízkosti a jazykové přístupnosti. Proto se zde zakládají nová prodejní místa a firma tak očekává nárůst prodeje o 30 % oproti minulému roku.

2.4 Marketingové řízení společnosti

Přestože je tato firma, podle názoru jejího jednatele, společností marketingově orientovanou, nemá samostatné marketingové oddělení, které by zabezpečovalo marketingové činnosti. To můžeme vidět také z organizační struktury společnosti.



Obr. 4 Základní organizační schéma společnosti RI OKNA s. r. o. [20, [www zdroj](#)]

Marketingovými činnostmi se zabývá obchodní ředitel, který je zároveň zodpovědný i za ostatní úseky obchodního oddělení.

Výroba oken je zajišťována zakázkově a výhradně podle přání zákazníka. Moderní výrobní technologie totiž umožňuje zpracování široké škály tvarových a barevných typů oken a zákazník si tak může vybrat ze čtyř druhů těchto oken: standard, klasik, elegant, luxus a novinkou Streamline a sám si pak definovat tvar výrobku, jeho rozměr, barvu a typ profilu. Tím získá přesně takový výrobek, který mu vyhovuje.

K výrobě používá organizace kvalitní čtyřkomorový i pětikomorový profil a od července 2002 se využívá také nová moderní automatizovaná technologie výroby, jež je podpořená kvalitním vstupním materiálem – profilem Salamander, který je odebíráán od německého výrobce. To znamená, že firma RI OKNA s. r. o. definuje potřeby zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku.

2.4.1 Analýza výchozí situace

Vývojovými trendy v oblasti výroby a montáže plastových oken a dveří se firma sama nezabývá, ale řeší je výrobci a dodavatelé vstupního materiálu. Těmi jsou:

- německá společnost SALAMANDER (profily)
- rakouská společnost MACO (kování)
- česká společnost AKUTERM (sklo)

Tito výrobci si sami sledují konkurenci, potřeby zákazníků a vývoj na trhu. Na základě těchto informací udávají na trh nové polotovary, z kterých pak firma RI OKNA s.r.o. zhotoví finální výrobky. Z interview vyplynulo, že matematicky nelze potřeby zákazníků zjistit. Ale všeobecně ve stavebnictví a v tomto oboru konkrétně (výroba a montáž plastových oken a dveří) se neustále zvyšují požadavky zákazníků na kvalitu, ale zejména na ekonomickou stránku výrobku. To znamená, že čím dál více vzrůstající energetická náročnost bydlení zajišťuje růst poptávky. Tento vzrůstající charakter potřeb trhu, kdy lidé investují do otvorových výplní, kterými jsou okna a dveře, potrvá podle odhadu jednatele firmy ještě asi 8-10 let.

K tomu, aby podnik mohl kontinuálně uspokojovat vzrůstající potřeby a požadavky zákazníků, snaží se předložit zákazníkům nadčasový výrobek, jak po stránce designu, tak i po stránce funkční. Důkazem je nový výrobek společnosti, který byl uveden na trh teprve v roce 2005 a splňuje jako jeden z mála poslední požadavky české normy, které se týkají stanovené teploty (12,5°C), kterou musí mít okno po celé své ploše (při -15°C venku, +20°C uvnitř a při relativní vlhkosti pod 50 % vlhkosti vzduchu).

Tím, že je firma schopná ihned reagovat jak na zvyšující se požadavky zákazníků, tak i požadavky legislativní, získává výhodu oproti konkurenci a zároveň se tak společnost spolupodílí na potřebách klientů společně se svými dodavateli vstupních materiálů.

2.4.2 Marketingová strategie

Firma RI OKNA s. r. o. usiluje výhradně o uspokojení potřeb zákazníka, a to nejen prostřednictvím výrobku, ale i doplňkovými službami. Z charakteru výrobku totiž vyplývá, že celý proces výroby nekončí zhotovením tohoto výrobku, ale atraktivitu mu přináší především speciální doplňkové služby, které si výrobek přímo vyžaduje. K těmto službám patří zaměření stavebního prostoru, eventuálně demontáž původní výplně a ekologické

odstranění vzniklého odpadu. Po zabudování nových výrobků zákazník požaduje zednické zapravení ostění, podbetonování parapetu, montáž parapetu a montáž příslušenství.

Poskytování speciálních doplňkových služeb není tedy u této firmy cílenou marketingovou strategií, ale jde o nutnost, která je rozhodujícím bodem pro zefektivnění prodeje hlavního výrobku. Firma si je plně vědoma toho, že zákazníci se při výběru firmy pro svou zakázku rozhodují zejména podle kvality zabezpečení doplňkových služeb. Společnost tedy vychází z očekávání trhu a musí znát svou schopnost nabídnout určité výrobky nebo služby. Firma se tak snaží nejen o dodržení kvality výrobku, která je předepsána normami ČR ISO 9001 a 14001, o vynikající servis, ale zároveň o takovou cenu svých výrobků, která bude odpovídat konkurenci.

Cena je stanovena podle nákladů. Společnost poskytuje množstevní slevy pouze pokud to zákazník sám vyžaduje na základě svého vlastního výběrového řízení na výrobce oken pro svou zakázku, které je dnes u zákazníků čím dál častější. Firma se však neuchyluje podle vedení firmy k fiktivní marketingové podpoře ve formě cenových akcí či sezónních slev.

Přestože existují regiony, v kterých má společnost menší odbyt, neuchyluje se k strategii tržní orientace. To znamená, že se nesoustředí jen na určité regiony v ČR a postupně i v SR, ale chce plošně pokrýt obě oblasti. Je ale pravda, že se firma snaží své marketingové aktivity posílit v lukrativnějších regionech. Nemá totiž smysl, podle vyjádření jednatele firmy, se zaměřovat na marketingové aktivity v méně ziskových regionech, když společnost ví, že by to vzhledem k ekonomickým podmínkám v těchto oblastech nemělo žádný účinek.

2.4.3 Zaměření na zákazníka

Složení zákazníků společnosti je závislé na druhu výrobku a poskytnutých služeb, které jsou dodávány. Protože společnost je výrobně montážní organizací, směřuje veškerá činnost k uspokojení požadavků, za současného dosažení souladu se zákonnými nebo jinými předpisy či požadavky. Společnost může charakterizovat hlavní společné požadavky zákazníků, kterými jsou:

- vysoká kvalita výrobků
- schopnost pružně reagovat na speciální požadavky zákazníků
- splnění všech zákonných a bezpečnostních předpisů

- konkurence schopná cena

Vedení společnosti dané požadavky realizuje zejména následujícími prostředky:

- práce se zákazníky (udržování průběžných kontaktů se zákazníky, poskytování konzultací, technická jednání, doporučování námětů ke zlepšení atd.)
- pravidelná jednání s hlavními dodavateli
- dostatečná kapacita hlavního procesu
- výchova dostatečného počtu specialistů
- finanční stabilita společnosti

Zaměření na zákazníka je součástí celkové strategie firmy, která jí zajišťuje prosperitu a hospodářský rozvoj a která vychází z postavení firmy na trhu a z dalších vnějších a vnitřních podmínek.

Součástí celkového zaměření na zákazníka je i péče o zákazníka a to v etapě plánování a přípravy realizace produktu, v etapě realizace i v etapě po realizaci výrobku nebo služby. Cílem je identifikovat a následně napravit jakoukoliv nespokojenost ze strany zákazníka tak, aby se neopakovala, aby následky byly co nejmenší a aby zákazník neměl důvod měnit dodavatele.

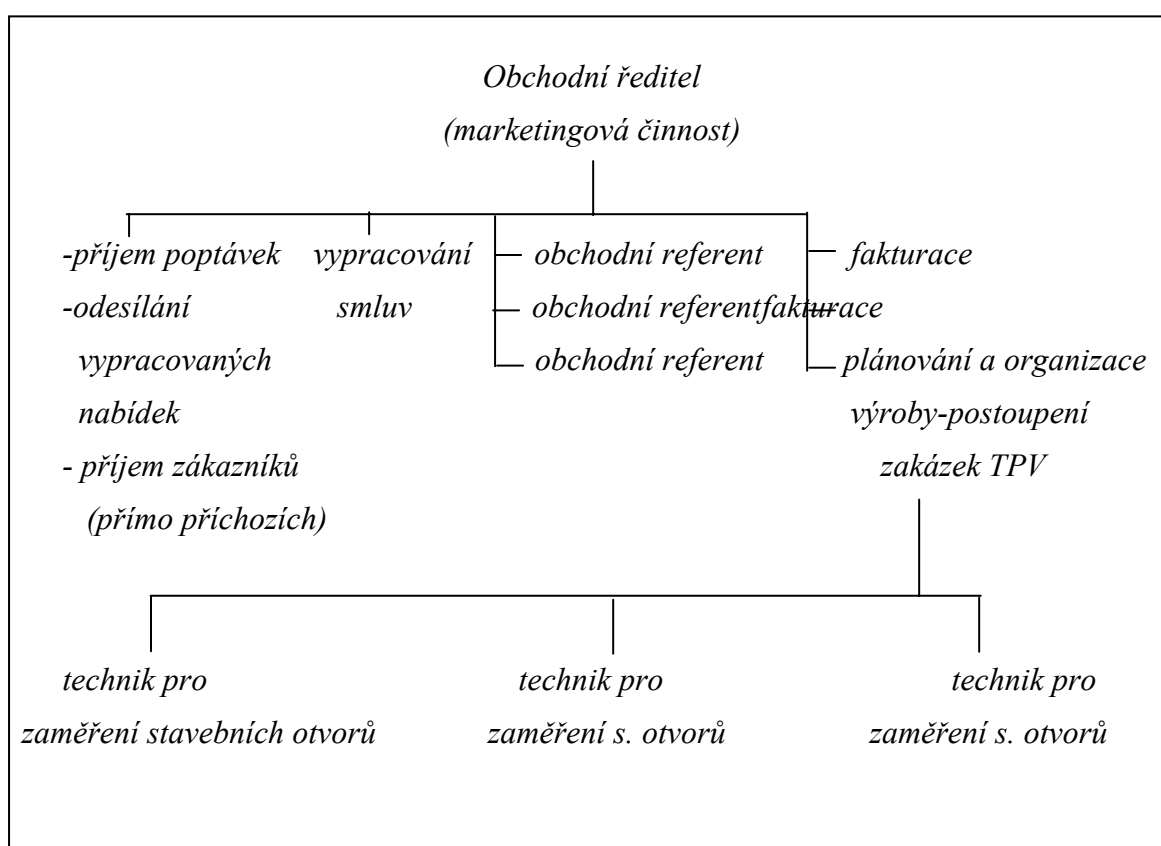
2.4.4 Zaměření na reklamu

Kromě toho, že firma sleduje spokojenost zákazníků s výrobkem prostřednictvím dotazníků, které dostávají zákazníci ve stanoveném intervalu pop realizaci dodávek nebo služeb, musí určovat také výdaje na propagaci. Tyto výdaje tvoří 4 % z hrubých tržeb a jsou investovány do služeb v reklamě a marketingu.

Strategii reklamy, tzn. určení médií, formu a opakovatelnost reklamy sestavuje obchodní ředitel na základě informací z jednotlivých prodejních míst. Následně tuto strategii konzultuje s vedením firmy ve Bzenci. Firma se především zaměřuje na podporu znalosti značky (jako firmy), čímž podle vedení společnosti získává svou konkurenční výhodu.

Větší pozornost je v současné době věnována reklamě na nových, právě se zakládajících prodejních místech v Slovenské republice, kdy jsou do domácností každé dva měsíce zasílány letáky společnosti RI OKNA s. r. o., které jsou uvedeny v příloze. Běžně si pak můžeme všimnout značky této firmy na billboardech, v odborných magazínech a

Obchodní oddělení se skládá z obchodního ředitele, který je zodpovědný za okruh činností, jejichž struktura je zobrazena v následujícím schématu:



Kromě toho, že je obchodní ředitel zodpovědný za všechny činnosti, které jsou mu přidělené, patří k jeho pravomocím podpisové právo k uzavírání všech obchodních případů bez omezení. Výjimkou jsou pouze externí smlouvy zákazníků, které musí obchodní ředitel konzultovat s jednatelem firmy, smlouvy interní konzultovat nemusí.

Pro porovnání stavu obchodních aktivit a zjištění tak momentální situace provádí obchodní oddělení každý týden vyhodnocování prodeje.

K činnostem obchodního oddělení patří rovněž komunikace se zákazníkem, kterou společnost rozčleňuje do třech fází:

Příprava smluv

Smyslem je maximální informovanost zákazníků o rozsahu a úrovni nabízených výrobků a služeb, o novinkách při realizaci v rámci podnikatelských aktivit společnosti. Jedná se především o:

- přímý kontakt pracovníků zajišťujících nabídkové řízení a přípravu smluv se zákazníky (prezentace řešení, konzultace)
- přímý kontakt ředitele organizace s vedením významných zákazníků
- reklamní aktivity (inzerce, panely, webové stránky)

Tyto aktivity jsou řízeny vedením organizace ve spolupráci s pracovníky odpovídajícími za přípravu smluv.

Realizace

Intenzivní komunikace se zákazníky v rámci nabídkového řízení, jehož výstupem je uzavřená smlouva.

Po dodání

Po dodání výrobku je komunikací především hodnocení realizovaných zakázek a konkrétních připomínek k jejich provedení. S významnými zákazníky se ředitel společnosti případně vedoucí pracovníci, kteří řídí hlavní proces, scházejí podle potřeby na osobních jednáních.

2.5.1 Procesy spojené s realizací zakázky

Firmy si čím dál více uvědomují význam správného průběhu procesu, který je důležitý k tomu, aby minimalizoval časové prodlevy a počet vyrobených zmetků. Proto můžeme proces označit jako další „P“, které je součástí marketingového mixu.

Organizace rozlišuje tři typy procesů: řídicí, hlavní a podpůrné. Přičemž řídicí a podpůrné procesy mají vztah ke všem částem hlavního procesu, kterým bych se dále ráda zabývala. Hlavní proces totiž také napovídá mnohé o tom, kterou ze dvou srovnávaných koncepcí (prodejní nebo marketingovou) firma využívá.

Efektivnost hlavního procesu je zajištěna systémem víceúrovňového řízení. Hlavní proces řídí příslušný vlastník procesu podle pravidel, která jsou určena ve stanovených zásadách, směrnících a dalších postupech. Hlavní proces zahrnuje tyto části :

- tvorba smlouvy
- nakupování
- návrh a vývoj výrobku
- návrh a vývoj procesu
- realizace výroby plastových oken
- montáž plastových oken
- dodávání

Tvorba smlouvy je zahájena z podnětu zákazníka, který vysloví své požadavky a přání. Po vytvoření smlouvy je zadán požadavek na nákup a zároveň je dán pokyn k přípravě návrhu a vývoje výrobku. Prostřednictvím technické dokumentace je pak určen návrh a vývoj procesu. Po dokončení návrhu a vývoje procesu následuje realizace výroby plastových oken, montáž plastových oken a nakonec dodání shodného produktu. Tyto všechny činnosti mají za cíl uspokojit potřeby zákazníka.

2.6 Interní komunikace

Aby každý útvar měl dostatek kvalitních informací, byl ve firmě zaveden informační systém. Jedná se o takový software, který informuje výrobně-technické, ekonomicko-provozní a obchodní oddělení prostřednictvím e-mailu o aktuálních stavech těchto oddělení a tyto stavy také vyhodnocuje.

Tento systém slouží k zabezpečení veškerých informací pro všechny pracovníky, kteří tyto informace potřebují ke své práci a jsou také informováni o dění ve společnosti. Tímto způsobem mají možnost poskytnout zpětnou vazbu.

Neustálá a pružná komunikace v organizaci především zajišťuje sdělování cílů a jejich naplňování, dosahovaných výsledků v oblasti zlepšování, řízení podmínek, zabezpečení požadavků na jakost, atd.

Uplatňovanými standardními postupy vnitřní komunikace v organizaci jsou pravidelné

pracovní porady managementu, které se konají jedenkrát týdně a řídí je výkonný ředitel. Dále se provádí ranní porady pracovníků výrobního úseku před zahájením práce, řídí je směnový mistr. Kromě těchto porad je samozřejmá komunikace vedoucích pracovníků přímo na pracovištích a nástěnky (nástroj Visual managementu).

2.7 Zhodnocení marketingového a obchodního řízení firmy RI OKNA s. r. o.

Pokud porovnáme marketingové a obchodní aktivity společnosti RI OKNA s.r.o. můžeme konstatovat, že tato firma je opravdu řízena marketingově. Na počátku veškeré činnosti této firmy stojí vždy požadavky zákazníka, které se týkají nejen kvality výrobku, ale také služeb, které tato organizace nabízí. Společnost také udržuje trvalý kontakt s těmito zákazníky a tím si buduje trvalé vztahy. Záleží jí na spokojenosti zákazníka a má zájem na jeho zpětné vazbě, která firmě slouží jako podnět pro budoucí rozhodování.

Přestože sama neprovádí průzkumy trhu, dokáže ihned reagovat na změnu požadavků jak legislativy, tak i zákazníků. Příkladem je již zmiňovaný výrobek (Streamline), který odpovídá nejnovějším českým normám. Kvalita výrobku ovšem závisí také na dodavatelích vstupních materiálů, kteří tvoří základ pro budoucí výrobek

Každý pracovník v organizaci si uvědomuje, že nese zodpovědnost za spokojenost zákazníka, protože kvalita výrobku závisí na schopnostech každého, kdo se podílí na vzniku tohoto výrobku.

Firma tedy využívá jak integrovaný marketing, tak i formu propagace prostřednictvím médií, časopisů, veletrhů a ostatních již zmiňovaných možností.

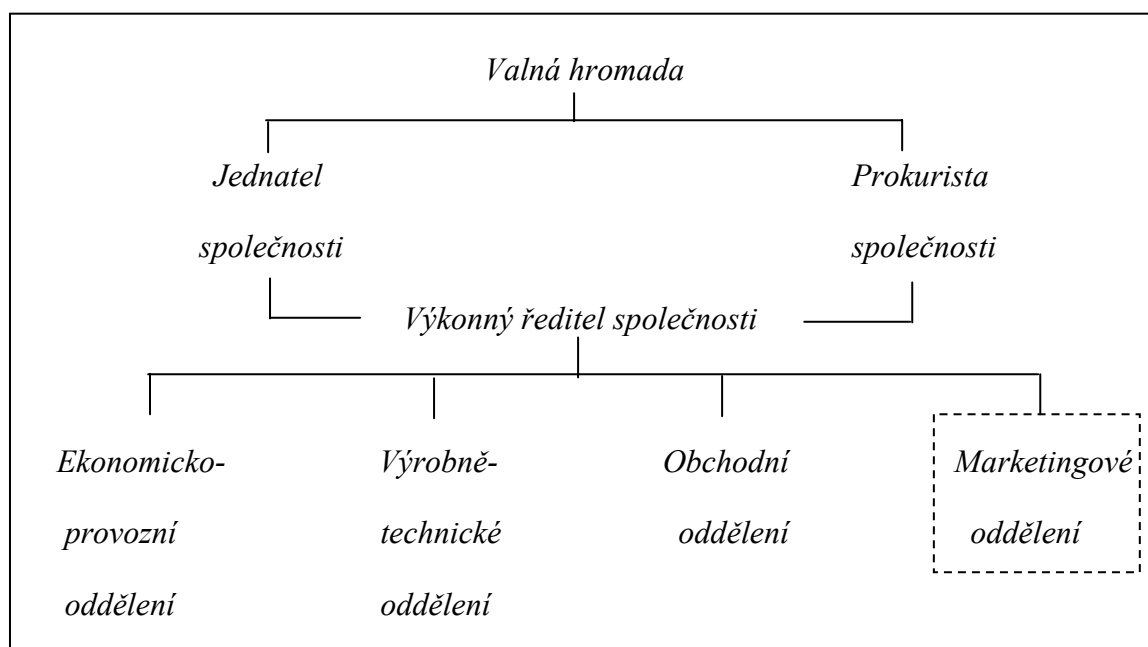
2.8 Návrhy a doporučení

Je velmi obtížné navrhnout firmě, která se během jedenácti let dokázala rozrůst od dvou k 130 zaměstnancům, doporučení, které by mohlo pomoci jejímu dalšímu rozvoji. Tato firma se navíc stále zdokonaluje a rozšiřuje své působení na trhu prostřednictvím moderních technologií a vysoce kvalitních výrobků a služeb, po kterých poptávka vzrůstá.

Proto si myslím, že není v současnosti víc prostoru pro zdokonalování, ale chtěla bych se zaměřit alespoň na možnosti rozvoje pro blízkou budoucnost.

V souvislosti s rozšiřováním společnosti i na slovenský trh roste potřeba marketingových činností zejména v oblasti propagace. A vzhledem k tomu, že chce firma v tomto směru pokračovat i v příštích letech, budou se podle mého názoru neustále zvyšovat požadavky v oblasti marketingu a tím přibývat povinností obchodního ředitele, který má navíc zodpovědnost za všechny činnosti obchodního oddělení.

Proto bych do budoucna doporučila pozměnit organizační strukturu společnosti a vyčlenila bych zvláštní marketingové oddělení, které by se zabývalo veškerými marketingovými činnostmi. Navrhovaná organizační struktura je zobrazena na následujícím obrázku:



Obr. 6 Nová organizační struktura společnosti RI OKNA s.r.o. [Vlastní zpracování]

Tento úsek by byl na stejné pozici jako ostatní tři dosavadní oddělení (ekonomicko-provozní, výrobně-technické, obchodní) a byl by tvořen týmem 3-5 lidí, z nichž by se určil

vedoucí této skupiny a tím by se přenesla část zodpovědnosti a povinností z obchodního ředitele na vedoucího týmu.

Podle odhadu jednatele firmy bude poptávka po plastových oknech a dveřích vzrůstat ještě zhruba 8-10. Z toho vyplývá, že po uplynutí této doby se růst poptávky buď zpomalí nebo bude stagnovat. Tím dojde také k poklesu prodeje a v tomto případě bude pro firmu velmi důležité, aby si dokázala udržet potřebný počet zákazníků.

Zatím k tomuto účelu sice využívá marketingové strategie a nástroje, ale marketingovými plány se příliš nezabývá. Myslím si, že pro kontinuální chod firmy v příštích letech bude potřeba v době poklesu poptávky takové plány sestavovat a tím si hlídat pozici na trhu.

Přestože dosud firmě stačila pro přilákání zákazníků kvalita výrobků a služeb a jejich propagace, v době poklesu poptávky bych doporučila poskytovat množstevní slevy a cenové akce.

ZÁVĚR

Na závěr této práce bych ráda poznamenala, že není jednoduché navrhnout doporučení a opatření pro další pozitivní vývoj firmy RI OKNA s. r. o., která začínala ve dvou lidech prakticky „od ničeho“ a dokázala se prosadit na trhu do takové míry, že dnes má svá prodejní zastoupení po celé ČR.

Navíc tato společnost dosud žádné vážné problémy neměla, poptávka po jejích výrobcích vzkvétá a neustále rozšiřuje své působení na slovenském trhu.

Proto bylo pro mě velmi zajímavé zabývat se marketingovými a obchodními činnostmi této firmy. Tyto aktivity jsou totiž podle mého názoru také jedním z pilířů, které dokázaly tuto společnost dovést do dnešního uspokojujícího stavu.

Na základě činností firmy RI OKNA s. r. o. jsem byla seznámena s tím, co znamená obchodní a marketingové řízení v praxi, co je jeho podstatou a jakými prostředky se zajišťuje.

Tato problematika byla pro mě velmi zajímavá a zároveň přínosná. Měla jsem totiž možnost porovnat, do jaké míry jsou aplikovány teoretické znalosti do skutečného chodu firmy. Tím jsem získala mnoho zajímavých poznatků, z nichž mě nejvíce překvapil ten, že firma může být řízena marketingově, přestože zvláštní oddělení pro marketing nemá.

V této práci jsem se snažila o posouzení marketingového a obchodního řízení firmy RI OKNA s. r. o. Protože je toto téma obsáhlé, snažila jsem se v rámci časových možností zachytit jeho hlavní podstatu. Doufám, že jsem cíl této práce splnila a správně tak zhodnotila současnou situaci v oblasti řízení této společnosti.

Na druhé straně jsem ale také snad přispěla svými teoretickými znalostmi k rozšíření povědomí o významu marketingu a marketingového řízení ve společnosti.

Domnívám se totiž, že správný chod firmy nemůže fungovat jak bez praktických zkušeností, tak i teoretických znalostí. Proto si myslím, že je důležité, aby se firma soustředila na obě tyto oblasti.

Jsem vděčná, že mně firma RI OKNA s. r. o. umožnila zpracování této práce, čímž jsem získala mnoho cenných informací, které snad budu moci v budoucnu uplatnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] BUREŠ, Ivan. *Marketingově řízená firma*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [3] COOPER John, LANE Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vydání. Praha: Grada 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] DAYAN, Armand. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. HZ Praha, spol.s r. o., 1997. 138 s. ISBN 80-86009-16-5.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2. Str.č.172
- [6] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8. str. číslo 13
- [7] GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing*. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [8] HORÁKOVÁ Iveta. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 204s. ISBN 80-247-0447-1. str č.178
- [9] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [10] KALKA, Regine, MÄSSEN, Andrea. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.
- [11] KAVAN, Michal Ing. CSc. *Marketing je naslouchání trhu*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1996. 112s. ISBN 80-85253-21-8. STRANA ČÍSLO 8.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. 789 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

- [14] KULHAVÝ, Ernest. *Skici k marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9. str.99.
- [15] MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1995. 227s. ISBN80-85603-95-0.227.
- [16] MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [17] OTT, Richard. *Vytváření poptávky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1995. 224 s. ISBN 80-7169-205-0. strana č.31
- [18] ROGERS, Len. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Readers International 1993. 185 s. ISBN 80-901454-0-X. strana číslo 13
- [19] *Marketingové noviny* [online]. Kopecký Petr: Marketing a jeho funkce, 2001 [cit. 2005-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=70>
- [20] *RI OKNA s.r.o.* [online]. [cit. 2004-10-19]. Firemní stránky dostupné z WWW: <<http://www.ri-okna.cz/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

TPV Technická příprava výroby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hierarchické úrovně cílů	17
Obr. 2 Matice výrobek-trh	19
Obr. 3 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí	29
Obr. 4 Základní organizační schéma společnosti RI OKNA s. r. o.	34
Obr. 5 Organizační struktura obchodního oddělení firmy RI OKNA s.r.o.	38
Obr. 6 Nová organizační struktura společnosti RI OKNA s.r.o.	42

SEZNAM PŘÍLOH

P I Interview.

P II Reklamní letáky firmy RI OKNA s. r. o.

PŘÍLOHA P I: INTERVIEW.

1. Jaké je postavení marketingu v rámci společnosti RI OKNA s. r. o.?
2. Jaký je současný marketing v této společnosti?
3. Jaká je firemní strategie a marketingová strategie firmy RI OKNA s. r. o. ?
4. Za co má odpovědnost obchodní oddělení?
5. Jaká je struktura obchodního oddělení?
6. Jaké činnosti toto oddělení vykonává?
7. Jaká je rozhodovací pravomoc obchodního ředitele?
8. Jak funguje informační systém v rámci organizace?
9. Jaké informace si předává obchodní oddělení s ostatními úseky společnosti?
10. Provádí společnost plánování prodeje?
11. V kterých městech má firma RI OKNA s. r. o. obchodní zastoupení?
12. Jaká je pravomoc těchto prodejních míst ve vztahu k hlavnímu sídlu společnosti?
13. Jak často se konají porady ředitelství jednotlivých prodejen?
14. Jak často se konají porady vedení?
15. Provádí organizace analýzu výchozí situace?
16. Sestavuje společnost marketingový strategický plán?
17. Sleduje firma strategii konkurentů? Využívá ji?
18. Podle čeho stanovujete cenu výrobků?
19. Poskytujete sezónní nebo množstevní slevy?
20. Účastní se firma RI OKNA s. r. o. veletrhů a výstav?
21. Jaké jsou plány společnosti v nejbližší době v oblasti obchodu a marketingu?
22. Myslíte si, že společnost RI OKNA s. r. o. využívá marketingové nebo obchodní řízení?

PŘÍLOHA P II: INTERVIEW.

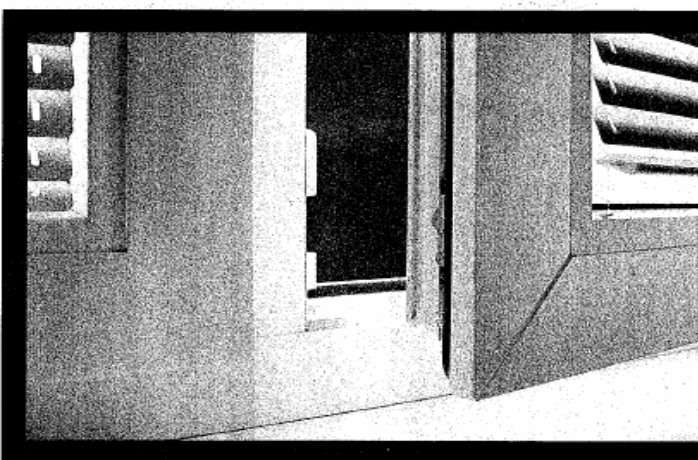
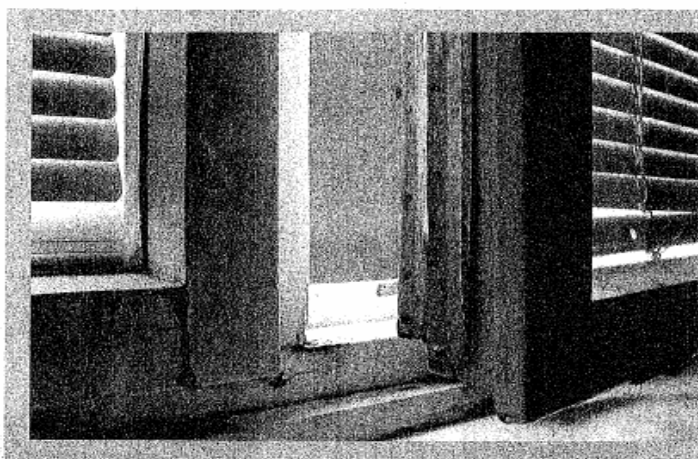
**NOVINKA
ROKU
2005**



vícenež

5

rozdílů



RI okna® **5 KOMOR NOVÉHO SYSTÉMU STREAMLINE** **SE STAVEBNÍ HLOUBKOU 76 MM!**

FUNKČNÍ DESIGN

VYNIKAJÍCÍ FYZIKÁLNĚ-MECHANICKÉ VLASTNOSTI

OPTIMÁLNÍ TEPELNĚ-IZOLAČNÍ VLASTNOSTI

- součinitel prostupu tepla $U_w = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$ kompletní otvorové výplně při použití skleněné výplně Climaplus $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$
- splňuje požadavky revidované normy „ČSN 730540-2 - Tepelná ochrana budov“ platné od 1. 12. 2002

BEZKONKURENČNÍ CENA

SNADNÁ ÚDRŽBA

VYSOKÁ ŽIVOTNOST

KOMPLEXNÍ REALIZACE

OKNA JSOU VĚCÍ CHARAKTERU

Nebot odhalují duši domů a jejich majitelů. Dělají život transparentním a vyžadují rozhodnutí, která musí platit mnoho let, často celý život. Tak slohově čistý a spolehlivý průvodce životem potřebuje zvláštní kvalitu. Společnost SALAMANDER vyvinula systém profilů pro okna a dveře, které těmto potřebám a nárokům ve všech ohledech vyhoví.

více než

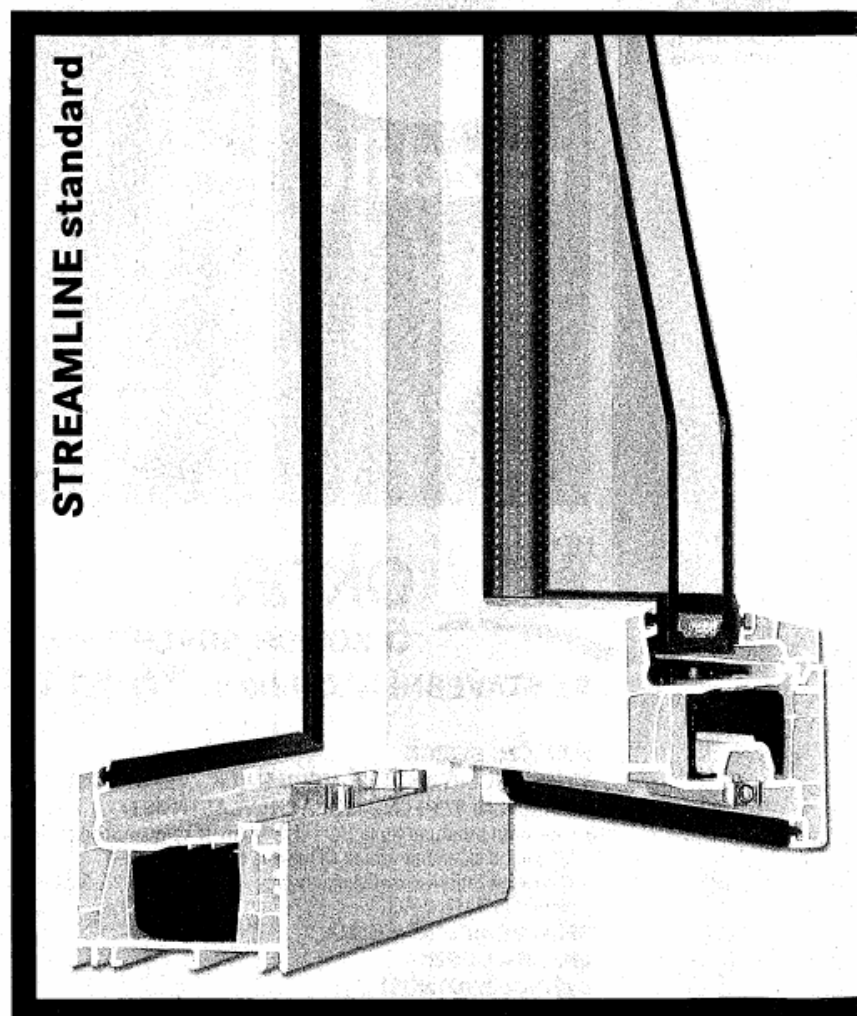
rozdílů

**NOVINKA
ROKU
2005**

PŘEDNOSTI SYSTÉMU SALAMANDER

- Moderní, nadčasový design, atraktivní oblý design bez ostrých hran.
- Tvarově stabilní s výbornými termoizolačními vlastnostmi.
- Vysoká tvarová stabilita.
- Příznivý poměr ke statice a tepelné ochraně.
- Vysoká odolnost vůči nepříznivým vlivům prostředí a stárnutí.
- Optimální zvuková izolace.
- Barevná stálost.
- Hodnota tepelné izolace (včetně armování)
 $U_f = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$
- Stavební hloubka
76 mm.

MIMOŘÁDNÁ NABÍDKA: oblý ELEGANT



Bílá

Tmavý dub
REN 2052089

Mahagon
REN 2065021

Douglasie
REN 3152009

Ořech
REN 2178007

Zlatý dub
REN 2178001



RI okna.

5 KOMOR NOVÉHO SYSTÉMU STREAMLINE

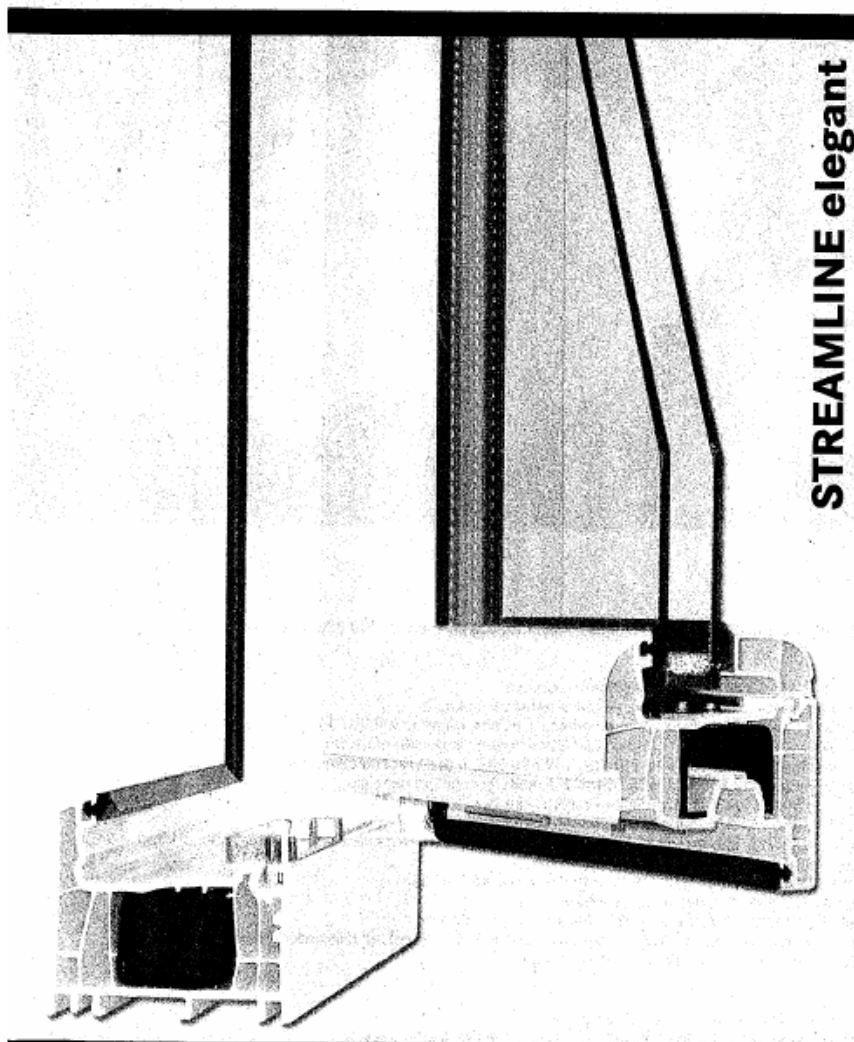
...pro lepší pohled

Okna z pětikomorového systému SALAMANDER se postarají o to, aby žádný z venkovních vlivů nerušil klid Vašeho domova.

Díky tomu propůjčí Vašemu domovu takovou atmosféru, jakou si přejete.

Dříve, než se rozhodnete pro okna z jiných profilů, máte možnost nechat si předvést nová okna pětikomorové profilové řady SALAMANDER STREAMLINE.

za stejnou cenu jako STANDARD!!!*



ŠETRÍ VAŠE PENÍZE ...

TEPELNÁ ZTRÁTA PŘI POUŽITÍ RŮZNÝCH TYPŮ OKEN A ZASKLENÍ

- a) původní dřevěná okna
 $U_w = 3,5 \text{ W/m}^2\text{K}$
- b) plastová okna staršího typu
 $U_w = 2,7 \text{ W/m}^2\text{K}$
- c) NOVINKA
plastová okna STREAMLINE
 $U_w = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$

Součinitel prostupu tepla „U [W/m²K]“

Nejdůležitější technický parametr okna je součinitel prostupu tepla, který udává, kolik Wattů tepelné energie je předáno stavebním materiálem na ploše 1 m² za hodinu při teplotním rozdílu 1 Kelvin mezi teplem a studenou stranou. Čím nižší je tedy hodnota součinitele prostupu tepla, tím lepší jsou tepelné izolační vlastnosti.

V souvislosti s okenními výplněmi bývají uváděny tři typy součinitele prostupu tepla:

- Součinitel prostupu tepla U_f udává hodnotu U pro systém rámu a křídla
- Součinitel prostupu tepla U_w udává hodnotu U celého okna
- Součinitel prostupu tepla U_g udává hodnotu U pro zasklení

Horská borovice REN 3069041	Červená REN 305405167 RAL 3000	Modrá REN 503005167 RAL 5030	Zelená REN 600505167 RAL 6005
--------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------



* Platí pro objednávky uzavřené v době od 15. 6. 2005 do 31. 8. 2005 s termínem realizace (montáže) do 31. 8. 2005.

FINANCOVÁNÍ VÝMĚNY OKEN

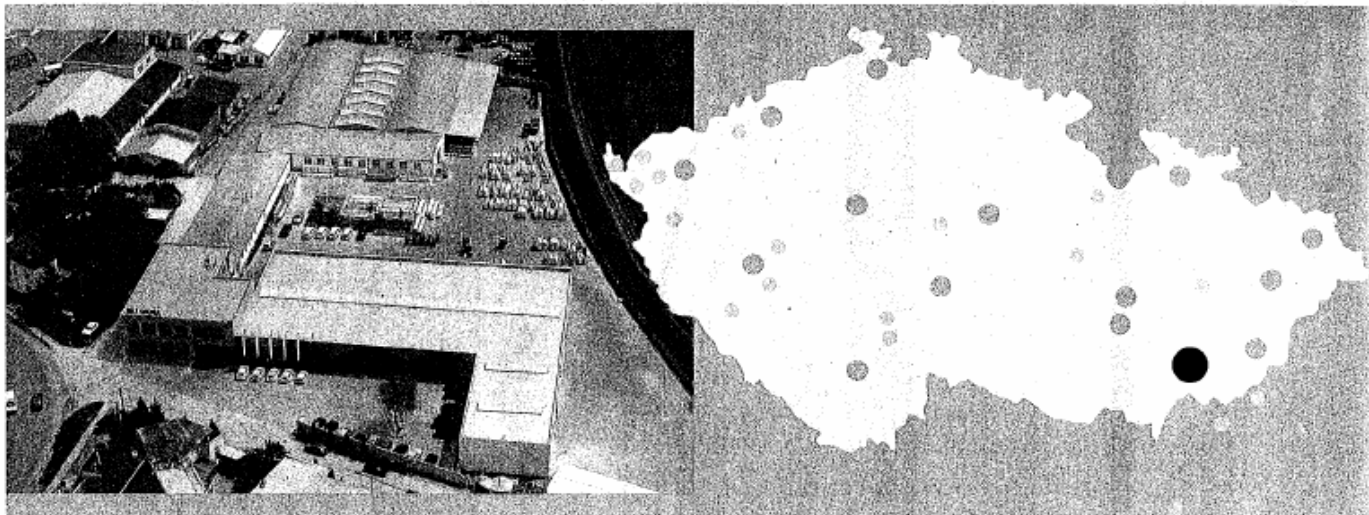
Společnost RI OKNA s.r.o. nabízí možnost financování nákupu svých výrobků formou **splátkového prodeje** nebo **spotřebitelského úvěru**. Veškeré náležitosti spojené s uzavřením smlouvy jsou zajišťovány přímo na příslušném obchodním středisku nebo na www.ri-okna.cz*

JAK BUDETE POSTUPOVAT?

- Zvolíte si zálohu alespoň v objemu **10% celkové ceny zakázky** a určíte si délku splácení od 4 do 50 měsíců (délka splácení závisí na zvoleném typu finanční služby).
- **Navýšení pouze 0,5% měsíčně.**
- Předložíte potřebné doklady.
- Vyplníte žádost.
- Po ověření údajů získáte do několika minut potvrzení o uzavření smlouvy.
- Zaplatíte zvolenou zálohu v hotovosti.
- Zbývající částku hradíte postupně v pravidelných měsíčních splátkách, které jste si zvolili.

* Společnost RI OKNA s.r.o. si vyhrazuje právo upravit výše uvedené podmínky dle aktuální nabídky finančních produktů od jiných poskytovatelů. Aktuální nabídku financování získáte vždy na obchodním středisku společnosti RI OKNA s.r.o.

WWW.RI-OKNA.CZ



RI OKNA s.r.o.

Sídlo firmy

• **BZENEC** - Úkolky 1055, 696 81 Bzenec, tel.: 518 389 517 -9, fax: 518 389 516, e-mail: info@ri-okna.cz, volejte zdarma: 800 220 000

Pobočky

- **BÍLINA** - Pražská 54/21, 418 01 Bílina, tel.: 417 535 232, fax: 417 535 235, e-mail: ribilina@ri-okna.cz
- **BLANSKO** - Masarykova 12, 678 01 Blansko, tel.: 516 416 065, tel./fax: 516 416 066, e-mail: riblansko@ri-okna.cz
- **BRNO** - Drobného 45a, 602 00 Brno, tel.: 541 210 722, fax: 541 211 082, e-mail: ribrno@ri-okna.cz, volejte zdarma: 800 101 150
- **ČESKÉ BUDĚJOVICE** - Rudolfova 1, 370 01 České Budějovice, tel.: 387 319 415, fax: 387 319 416, e-mail: ricb@ri-okna.cz
- **HEŘMANŮV MĚSTEC** - Havlíčkova 304, 538 03 Heřmanův Městec, tel.: 469 696 910, fax: 469 696 839, e-mail: rimestec@ri-okna.cz
- **JESENÍK** - Areál ČSAD, Bezručova 1326/6, 790 01 Jeseník, mobil: 603 878 697, 605 501 591, e-mail: rijesenik@ri-okna.cz
- **KARLOVY VARY** - Teplárenská 21, 364 01 Karlovy Vary, tel./fax: 353 235 125, e-mail: rikvary@ri-okna.cz
- **NOVÝ JIČÍN** - Smetanovy sady 3, 741 01 Nový Jičín, tel./fax: 556 713 233, e-mail: rinovyjicin@ri-okna.cz
- **OSLAVANY** - Nám. 13. prosince č. 8, 664 12 Oslavany, tel.: 546 425 181, fax: 546 425 286, e-mail: rioslavany@ri-okna.cz, volejte zdarma: 800 101 150
- **OSTRAVA** - Poděbradova 16/2738, 701 00 Ostrava, mobil: 608 613 917, e-mail: riostrava@ri-okna.cz
- **PELHŘIMOV** - Nádražní 293, 393 01 Pelhřimov, tel.: 565 321 901, fax: 565 327 218, e-mail: ripelhrimov@ri-okna.cz
- **PLZEŇ** - Husova 29, 301 24 Plzeň, tel.: 377 389 970 -2, fax: 377 389 973, e-mail: riplzen@ri-okna.cz
- **PRAHA** - Českokobrodská 36, 190 11 Praha 9 - Běchovice, tel.: 281 932 007, fax: 281 931 009, e-mail: okna@iks.cz
- **VARNSDORF** - Atrium - Třída T. G. Masaryka 1678, 407 47 Varnsdorf, tel./fax: 412 372 076, mobil: 608 505 533, e-mail: rivarnsdorf@ri-okna.cz
- **ZLÍN** - Osvobození 254, 763 21 Slavičín, tel.: 577 342 734, fax: 577 343 610, e-mail: rizlin@ri-okna.cz

Autorizovaní prodejci

- **AŠ** - Martin Bureš, Příbramská 41, 352 01 Aš, tel./fax: 354 527 250, e-mail: info@sklenarstvibures.cz
- **ČERVENÝ KOSTELEČ** - Budovatelská 944, 549 41 Červený Kostelec, tel./fax: 491 462 387, e-mail: info@bilek-montaze.cz
- **CHEB** - Topena - Martin Stránský, Dragounská 19, 350 02 Cheb, tel./fax: 354 435 261, e-mail: stransky.m@tiscali.cz
- **CHODOVÁ PLÁNÁ** - Arsus s.r.o. - Roman Sloup, Pohraniční stráž 308, 348 13 Chodová Planá, tel./fax: 374 798 019, e-mail: info@arsus.cz
- **CHOMUTOV** - Oknoplast, 28. října 1036/11, 430 01 Chomutov, tel./fax: 474 331 543, e-mail: richomutov@ri-okna.cz
- **KLATOVY** - Windoor Klatovy, Plánická 26, 339 01 Klatovy, tel./fax: 376 323 064, e-mail: windoor@sendme.cz
- **KOLÍN** - Everlast CS, spol. s r.o., Královská cesta 147, 280 02 Kolín, tel.: 321 723 380, e-mail: okna@everlast.cz
- **KRASLICE** - Benito CZ s.r.o., Jindřichovice 140, 358 01 Kraslice, tel./fax: 352 695 092, e-mail: benitocz@seznam.cz
- **PLZEŇ** - P3K - Milan Petřík, Sladkovského 28, 326 00 Plzeň, tel./fax: 377 457 320
- **POLIČKA** - Marian Malinský, Masarykova 192, 572 01 Polička, tel./fax: 461 729 474, e-mail: ripolicka@ri-okna.cz
- **PROSTĚJOV** - Jan Krátký, Svatoplukova 18, 796 01 Prostějov, tel.: 582 331 007, fax: 582 331 261, e-mail: riprostějov@ri-okna.cz
- **ROKYCANÝ** - Vlastimil Horníček, Štáhlavská 784/III, 337 01 Rokycany, mobil: 603 236 729
- **SVATAVA** - Vikaflex s.r.o., S. K. Neumanna 280, 357 03 Svatava, tel.: 352 623 557, fax: 352 627 911, e-mail: info@vikaflex.cz
- **ÚSTÍ NAD ORLICÍ** - Kolmá 12, 562 04 Ústí nad Orlicí 4, tel./fax: 465 526 972