

Univerzita T. Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky – Vyšší odborná škola ekonomická, Zlín
určuje

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

v akademickém roce 2004/2005

Student:	Šimčík Zdeněk
Obor:	Marketing

Vedoucí oboru Vám dle platných ustanovení školy určuje následující bakalářskou práci:

Název bakalářské práce:	Marketingová strategie firmy KOVONAX s.r.o.
Pokyny pro vypracování:	1. Zpracujte a vyhodťte teoretické poznatky literatury vztahující se k dané problematice. 2. Analyzujte současný stav marketingového mixu v podniku. 3. Zhodnoťte výsledky analýzy porovnáním předností a nedostatků. 4. Na základě výsledků předchozích analýz proveďte doporučení vedoucí ke zlepšení mar. strategie.
Seznam odborných zdrojů: (minimálně 10)	1. Horáková, I, Marketing v současné světové praxi. 1.vyd. Praha: Grada 1992.ISBN80-85424-83-5. 2. Konečný, M.Startegický management. 1.vyd. Karviná: OPF, 1999.ISBN 80-7248-049-9 3. Kotler ,P. Marketing Management. 3 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997.ISBN 80-7169-600-5 4. Tomek, J. a kol. Marketingová strategie podniku. 2. vyd. Praha: Management Press, 1992.ISBN 80-85603-03-9 5. Foret, M. Jak komunikovat se zákazníkem. 1. vyd. Praha. Computer Press, 2000.ISBN 80-7226-301-3 6. Vnitřní zdroje firmy KOVONAX s.r.o 7. www.kovonax.cz
Datum zadání:	8.2.2005
Termín odevzdání:	3.5.2005

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Drozd

Oponent: Ing. Petr Šeda

Vedoucí oboru: Ing. Ivana Londová

Ředitelka: Ing. Alena Dofková

Ve Zlíně dne: 1. března 2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Marketing
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY KOVONAX SPOL. S R.O.
Bakalářská práce

Vypracoval: Zdeněk Šimčík
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Drozd

Zlín rok 2005

ANOTACE

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení současné situace na trhu nábytku se zaměřením na firmu Kovonax spol. s r.o. a vytvoření návrhu marketingové strategie a praktických doporučení pro posílení pozice firmy. První kapitola je věnována teoretickým východiskům marketingu a problematice marketingové strategie, základním pojmům a použitým metodám. V dalších kapitolách je teoretický základ aplikován na analyzovanou firmu. Nejprve je představena firma Kovonax spol. s r.o., její vývoj od založení až po současnost. Dále nastiňuji vnitřní situaci firmy, její poslání a cíle. Po poznání a analýze jednotlivých aspektů mikroprostředí i makroprostředí, analýze odvětví i stávajícího marketingového mixu firmy ve třetí kapitole, jsem sestavil SWOT analýzu pro celkové hodnocení firmy. Na základě těchto poznatků jsem se pokusil o navržení marketingové strategie firmy. Poslední kapitola obsahuje závěry mé bakalářské práce.

Annotation

The goal of my baccalary work is evaluation of present position on furniture market with view to firma Kovonax and creating a proposal of marketing strategy and practical referencies for company consolidation. First chapter is talking about theoterical management resources and marketing strategy problematic, basic concepts and used methods. Next chapters talk about theoretical basis applied to analyzed company. First of all the company Kovonax spol. s r. o. is introduced, its development since establishment up to the present. Further on I talk about inner company situation, its mission and goals. In a third part, after understanding and analyze each aspects of a micro and macro environment , branch analyze and also present marketing company mix, I have created SWOT analyze for company overall assessment. Upon these knowledges I have tried to design marketing strategy of this company. Last chapter contains findings of my baccalary work.

Chtěl poděkovat ing. Jaroslavu Drozdovi za jeho odborné vedení a připomínky při zpracovávání mé bakalářské práce a také vedení firmy Kovonax spol. s r.o. za ochotu a poskytnutí zdrojů nutných ke zpracovávání této práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Marketingovou strategii firmy KOVONAX spol. s r.o.“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Drozda
K práci jsem použil literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

V Bystřici pod Hostýnem dne 25.04.2005

podpis

Souhlasíme – nesouhlasíme^{*)} s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

V Bystřici pod Hostýnem dne 25.04.2005

podpis zástupce firmy

OBSAH

ÚVOD	4
1 TEORIE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	6
1.1 PODSTATA MARKETINGU	6
1.2 DETERMINACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	8
1.2.1 Specifika marketingové strategie	9
1.3 CÍLE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	11
1.4 NÁSTROJE MARKETINGU A PRVKY MARKETINGOVÉHO MIXU	13
1.4.1 Produkt	13
1.4.2 Distribuce	15
1.4.3 Cena	17
1.4.4 Propagace	19
1.5 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ A SWOT ANALÝZA	20
1.5.1 Marketingové prostředí	20
1.5.2 SWOT analýza	23
1.6 KONTROLA UŽITÝCH STRATEGIÍ	24
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY	25

2.1	VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	25
2.2	SOUČASNÁ PODOBA FIRMY	28
2.2.1	Plány a cíle společnosti	19
2.2.2	Politika jakosti firmy KOVONAX spol. s r.o.	30
2.2.3	Organizační struktura firmy	31
2.2.4	Počet a struktura zaměstnanců firmy	33
2.2.5	Finanční situace firmy	34
3	ANALÝZA A NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY	36
3.1	ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	36
3.1.1.	Determinace makroprostředí	36
3.1.2	Determinace mikroprostředí	38
3.2	ANALÝZA NASTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU FIRMY KOVONAX SPOL S R.O.	44
3.2.1	Produkt	46
3.2.2	Cena a cenová politika	49
3.2.3	Distribuce výrobků	52
3.2.4	Komunikační mix	53

3.3	SWOT ANALÝZA	54
3.3.1	S - W analýza	55
3.3.2	O - T analýza	57
3.4	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	58
4	ZÁVĚR	61
	RESUMÉ	63
	SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY	64
	SEZNAM PŘÍLOH	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM SCHÉMAT	68

ÚVOD

Hospodářství České republiky se postupně začleňuje do celosvětového hospodářství. Uplynulá 90. léta byla zkouškou podnikatelských subjektů v schopnostech přizpůsobení se novým podmínkám ve světě tržní ekonomiky a ne všechny firmy pochopily jak důležité pro úspěch je slovo "marketing". Při vstupu do třetího tisíciletí jsou hospodářské otřesy častější, jejich důsledky se snadno přenášejí z jednoho světového regionu do jiného, hospodářské vzestupy jsou mírné. Podniky hledají všechny způsoby, jak snížit náklady vývoje a výzkumu, výroby, skladování i distribuce, snižují počet zaměstnanců, omezují portfolio svých produktů. Také spotřebitelé, ač zaplaveni neskutečně rozsáhlou nabídkou podobných produktů, mají nižší sklon k utrácení. Při nákupu více přemýšlejí a značka pro ně přestává být automatickou známkou lepší kvality. Potřebují zjednodušit výběr na přesyceném trhu.

Východiskem z nízké institucionální i spotřebitelské poptávky se v současné době zdá být právě marketing. Na všech trzích dnes existuje silná konkurence, která se však rychle mění, protože na trh přicházejí a odcházejí výrobní firmy a současně i zákazníci se svými měnícími se požadavky. Získat a udržet zákazníka by mělo být v současnosti prioritním cílem všech konkurenčních firem. Je nutné více než kdy jindy chovat se flexibilně, sledovat potřeby trhu a reagovat na měnící se poptávku. K tomu by měly spěť veškeré činnosti každé firmy, odrážející se od marketingu, který by neměl být chápán jako činnost určitého oddělení firmy, ale spíše jako koncepce řízení, založená na principu trvalé orientace na efektivní uspokojení potřeb zákazníka. Existuje však stále ještě mnoho firem, které si neuvědomují strategický význam marketingových aktivit. Marketing hraje důležitou roli v každé společnosti a zasahuje do všech oblastí uvnitř podniku i mimo něj. Zasahuje do výrobní politiky, filosofie řízení, dotýká se plánování, výzkumu a vývoje, cenové politiky, obchodní politiky atd.

Na základě uvedených skutečností jsem se rozhodl zpracovat téma marketingové strategie firmy Kovonax spol.s r.o. Tato firma je tradičním českým výrobcem kovového nábytku a má v oboru již bezmála stoletou tradici. Prošla řadou organizačních i strukturálních změn, ale vždy si opět našla své místo na trhu. Důležitým faktorem při výběru tématu bylo to, že ve firmě pracuji na obchodním oddělení.

Cílem mé diplomové bakalářské práce je zhodnocení současné situace na trhu nábytku se zaměřením na firmu Kovonax spol.s r .o. a vytvoření návrhu marketingové strategie a praktických doporučení pro posílení pozice firmy , která bude respektovat cíle firmy a současný stav na trhu. Při práci čerpám informace ze studia odborné literatury , odborného tisku, podnikových materiálů, konzultací s vedoucími pracovníky firmy a také z vlastních zkušeností při práci ve firmě.

1. Teorie marketingové strategie

1.1 PODSTATA MARKETINGU

Marketing je obecně chápán jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to co potřebují a požadují, a to prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Marketing představuje ve své podstatě podnikatelskou filozofii zastávající názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější než konkurence v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování. Definice marketingu spočívá tedy na pojmech: produkty, hodnota, náklady a uspokojování, směna, transakce a vztahy, trhy, marketing a zástupci trhu (schéma 1).

Schéma 1

Základní pojmy marketingu

Potřeby požadavky a poptávky	Výrobky	Hodnota,cena a uspokojení	Směna a transakce	Trhy	Marketing, zástupci trhu
------------------------------------	---------	------------------------------	----------------------	------	--------------------------------

Pramen: Kotler, P .Marketing management. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997 .ISBN 80- 7169-600-

Světově uznávanou definicí marketingu je taktéž definice přijatá Americkou marketingovou společností (AMA): "Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.

Prvořadým úkolem marketingových pracovníků je zapojit do marketingových činností všechny pracovníky firmy tak, aby toto zapojení vyústilo v úspěšné uvedení takového výrobku na trh, který by svými parametry odpovídal požadavkům zákazníka a v tomto smyslu pokud možno předčil konkurenci. Současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných funkcí, ovlivňuje vývoj a výrobu, úzce souvisí s rozhodováním o rozdělení finančních zdrojů, je prostředkem organizace a řízení prodeje a zasahuje i do oblasti personální politiky. Moderní marketing je tedy důležitým prvkem řízení podniku nebo organizace s orientací na trh. Marketing jako jeden z úseků činnosti podniku vytyčuje své úlohy, jimiž jsou:

- uspokojení potřeb zákazníka,
- dosažení výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže.

Marketing je dnes ve své podstatě činnost plně zaměřená na uspokojení všech přání zákazníků. Žádná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, jestliže nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníka. Přizpůsobení produktu požadavkům zákazníka však není podmínkou postačující k jeho koupi, existují-li lepší nebo levnější alternativy uspokojení dané potřeby. Druhým cílem marketingu je proto úsilí o nabytí výhody nad ostatními konkurenty. Efektivní marketing se tedy odvíjí od analýzy zákazníka a analýzy konkurence. Základem úspěšné marketingové činnosti je volba efektivní marketingové strategie.

Horáková, I. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5

1.2 DETERMIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Než bude věnována pozornost z pohledu definice marketingové strategie, je vhodné zamyslet se nad tím, co vlastně slovo strategie znamená a kde má svůj původ. Původ tohoto slova nalezneme v řečtině a ve volném překladu znamená umění velitele. Chápeme jím určitý postup, který naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů, přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány při částečné neznalosti všech budoucích podmínek. V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který povede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů.

Marketingovou strategií je dlouhodobá koncepce činnosti podniku v oblasti marketingu a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. Přijatá strategie se tak odráží v návrhu a vývoji produktu, ve výrobní politice, ve výběru cílového trhu, ve způsobu komunikace se spotřebitelem, při stanovení ceny a ve volbě cest distribuce. Marketingová strategie zahrnuje také koncepci rozvoje inovací jednotlivých výrobků a služeb, jakož i program rozvoje prvků marketingového mixu -základních nástrojů marketingu. Vytváření optimální strategie je tedy dlouhodobou a neustálou činností, která se musí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám trhu a sledovat reakce svých konkurentů.

Volba strategie se odvíjí od zvoleného předmětu podnikání a stanovení hlavních podnikových cílů, kterých chce firma dosáhnout. Vlastní podoba strategie následně vychází z analýzy okolí podniku (externí analýzy) a analýzy vlastních možností firmy (interní analýzy). Z výsledků obou analýz jsou zpracovány různé varianty strategie.

1.2.1 Specifika marketingové strategie

Při studiu odborné literatury se lze setkat s několika typy marketingových strategií. Podle M.E. Portera firmy, které uplatňují stejnou strategii zaměřenou na stejný trh či tržní segment, vytvářejí strategickou skupinu. Firma, které se podaří nejlépe strategii provádět, inkasuje největší zisk. M.E. PORTER rozdělil marketingové strategie do následujících skupin:

1. Strategie diferenciacie produktu

Diferenciace (odlišení) produktu se docílí několika způsoby: edinečností zboží (výjimečnou kvalitou nebo ojedinělými funkčními vlastnostmi), poskytováním doplňkové služby, kterou konkurence nenabízí (odvoz zboží domů, telefonická objednávka podle katalogu, finanční služby, prodloužená prodejní doba), psychologickými metodami (ovlivňování představ a postojů zákazníka působením reklamy, řešením obalu nebo výší ceny), či způsobem distribuce (některé zboží je určeno pouze pro speciální prodejny, eventuálně je doručováno přímo ke spotřebiteli). Strategii diferenciacie uplatňují hlavně střední a menší firmy, jimž nedovolují omezené finanční zdroje přímou konfrontaci s podniky, které mají vedoucí postavení na trhu.

2. Strategie minimálních nákladů

Ačkoli se všechny firmy snaží o minimalizaci nákladů, pouze některé z nich stavějí toto kritérium na první místo. O strategii minimálních nákladů hovoříme tehdy, když jsou primárním cílem firmy nízké náklady. Smyslem této strategie je zabezpečit co nejvyšší ziskové rozpětí při vysokém objemu tržeb a nízkém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou co možná největší měrou zpět investovány do efektivnějšího zařízení a dokonalejších technologií. Tuto strategii uplatňují firmy působící na velmi rozsáhlý a charakterem masový trh. Z toho vyplývá, že strategie diferenciacie a strategie minimálních nákladů jsou navzájem spíše ve vzájemně se vylučujícím vztahu.

3. Strategie tržní orientace

Strategii tržní orientace uplatňuje firma, která způsobem provedení svého produktu řeší potřeby určité části (segmentu) trhu. Trh bývá nejčastěji členěn podle hlediska demografického, geografického a podle frekvence užívání produktu spotřebitelem. Příčinou koncentrace či specializace firmy na určitou část trhu bývá nemožnost nebo nevýhodnost působení na trh jako nerozlišený celek. Konkrétně takovými důvody bývají nedostatek 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. Existují však také firmy, které nesledují žádnou strategii.

1. Strategie tržního vůdce

V rámci většiny průmyslů se vyskytuje firma, která je uznávána jako vůdce trhu. Tato firma má na daném trhu největší podíl. Obvykle se vyznačuje tím, že působí na ostatní firmy tak, aby prováděly cenové změny, zaváděly nové výrobky, a ovlivňuje jejich distribuci a propagaci. Tato firma je vždy orientačním bodem pro konkurenty a firmy z hlediska jejich snahy o soupeření, napodobování či vyhnutí. Příkladem světových tržních vůdců jsou firmy Microsoft, Coca-Cola, McDonald's. Dominantní firma se musí zaměřit na následující činnosti:

- rozšíření celkového trhu (získáním nové skupiny uživatelů, nové účely použití či zvýšení potřeby užití produktu),
- udržení tržního podílu (výrazná inovační orientace podniku, důsledná politika značky výrobku),
- zvýšení tržního podílu uvnitř celkového trhu.

2. Strategie tržního vyzyvatele

Strategickým cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu, neboť jsou přesvědčeni, že to vede ke zvýšení ziskovosti. Strategie představuje plánované zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. Strategie je obvykle doprovázena politikou nižších cen a nižší jakosti nebo nabídkou špičkových produktů, výrobové inovace, zlepšených servisních výkonů, inovací v distribuci či intenzivní reklamou.

3. Strategie tržního následovatele

Firma předkládá zákazníkům podobné nabídky a snaží se co nejvíce napodobit vedoucí firmu na trhu. Každý následovatel se snaží dosáhnout na cílovém trhu určité odlišné výhody umístěním, službami, financováním. Následovatel nesmí být pasivní a pouze pečlivě kopírovat vedoucí firmu na trhu. Úspěchu dosahují především ty firmy, které se orientují na uvědomělou segmentaci trhu a na rentabilitu místo na tržní podíl.

4. Strategie tržního troškaře

Tyto firmy se specializují na obsluhování tržních koutů místo toho, aby se věnovaly celému trhu, nebo velkým tržním segmentům. Vyhledávají své segmenty v rámci větších segmentů, nebo velmi malá místa na trhu. Strategie je určena pro menší firmy, protože jejich zdroje jsou omezené. Můžeme ji ale objevit i u některých velkých firem. Podstatné je, že firmy, které mají velmi malý podíl na celkovém trhu mohou být velmi ziskové díky chytré strategii.

1.3 CÍLE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

S ohledem na specifické postavení marketingové strategie podniku je závažným problémem vyjasnění cílů této dílčí strategie a jejího vztahu k cílům strategie podniku. Formulace jasného, dlouhodobě orientovaného systému cílů je podstatnou součástí tvorby marketingové strategie. Z podstaty strategického managementu je zřejmé, že stanovení cílů je dominantní složkou formulace strategie jako celku. Firma obvykle mívá více cílů, a proto je účelné je hierarchicky uspořádat od nejvýznamnějších k nejméně důležitým. Vrcholem pyramidy cílů firmy jsou cíle týkající se poslání, které předurčují, jaké druhy výrobků či služeb bude firma nabízet. Cíle marketingové strategie lze stanovit na základě analýzy:

- podmínek okolí a vývojových trendů v nich,
- silných a slabých stránek podniku,
- vztahů mezi šancemi v okolí a zdroji (možnostmi) podniku,
- stěžejních idejí (zásad podnikání) a cílů vedení podniku,
- závazků podniku a vztahů ke společnosti.

V tržním hospodářství je předpokladem pro stabilitu a rozvoj společnosti zisk podniku. V posledních letech se však ukazuje, že maximalizace zisků ve své absolutní podobě není pro podnik dlouhodobě únosná. Podniky zpravidla sledují více cílů současně:

- cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl, velikost obrátu, významnost podniku na trhu, nové trhy),
- cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu, rentabilita z vlastního kapitálu, rentabilita z celkového kapitálu),
- finanční cíle (úvěrová důvěra, likvidita, schopnost samofinancování, struktura kapitálu),
- sociální cíle (pracovní uspokojení, ekonomické a sociální zajištění, rozvoj osobnosti),
- tržní prestiž a společenské postavení (nezávislost podniku, image, politický vliv, společenský vliv).

Marketingové cíle předurčují oblasti, konkrétní úkoly a aktivity marketingového mixu, které mají být s využitím marketingové strategie splněny (operace marketingového mixu). Dimenze marketingových cílů vyžaduje jednoznačný předpis pro měření, čímž se plnění cílů dostává pod kontrolu a umožňuje tak žádoucí korekce souvztažných cílů i příslušných marketingových operací. Je také nutné koncipovat tržně orientovaný systém cílů tak, aby různé úkoly marketingové strategie byly v souladu s úkoly vrcholové strategie podniku.

V konkrétní marketingové strategii podniku se cíle vrcholové strategie podniku formulují jako dílčí cíle. Vždy se však pracuje s variantami. Jde zejména o tyto dílčí cíle:

- získání určitého podílu na trhu v určité oblasti (výrobní, v tržním segmentu),
- zvýšení objemu odbytu (prodeje, tržeb) určitého výrobku,
- dosažení vedoucího postavení na trhu získáním technologické převahy, a tím i nízkých výrobních nákladů,
- zvýšení konkurenční schopnosti určitého výrobku jeho inovací, zvýšením úrovně balení aj.,
- dosažení vedoucího postavení na trhu v jakosti výrobků,
- zvýšení podílu na trhu změnou odbytových a distribučních cest, zvýšení odbytu zlepšením dodacích a platebních podmínek,
- snížení rozsahu reklamací,
- vyrovnaní sezónních a konjunkturálních výkyvů v prodeji,
- vytvoření popř. zlepšení image výrobků a goodwillu podniku,
- uplatnění netradičních forem podpory odbytu a prodeje,
- zrychlení obratovosti zásob a zvýšení efektivnosti fungování logistického systému podniku.

Strategické marketingové cíle podniku by se měly vyznačovat těmito znaky:

- orientací na spotřebitele,
- přístupem k marketingové strategii jako celopodnikové záležitosti,
- orientací na kvalitu a komplexnost dodávek.

Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Každá firma si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů. Strategie pak musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány, jestliže jsou při dosahování cílů málo úspěšné.

1.4 NÁSTROJE MARKETINGU A MARKETINGOVÉHO MIXU

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které slouží k uplatnění marketingové strategie a které firma používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Základní nástroje marketingu jsou označovány jako čtyři "P" výrobek (product), distribuce (place), cena (price), propagace (promotion). Jsou významné především proto, že jsou ze strany firmy ovlivnitelnými a kontrolovatelnými znaky. Vhodnou kombinací těchto nástrojů je možné docílit uspokojení zákazníka a získat výhodu v ekonomické soutěži.

1.4.1 Produkt

Produktem rozumíme jakoukoli nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určité potřeby. Produktem však není pouze hmotný statek, ale také služba či myšlenka. V marketingu je tento pojem chápán velmi široce. Je tvořen podstatou, která je zdrojem uspokojení určité potřeby, a dalšími dodatečnými vlastnostmi (značka výrobce, obal, záruční podmínky, pozáruční servis, speciální služby, image výrobce).

Výrobek můžeme z marketingového hlediska rozdělit do dvou hlavních kategorií. Pro každou z těchto kategorií je vhodné použít odlišnou strategii marketingu.

První skupinou je "spotřební zboží"

- výrobky a služby nakupované za účelem osobní spotřeby

Druhou skupinu představují "výrobní, prostředky" (nebo také nazývané kapitálové statky)

- výrobky a služby, které vstupují v průběhu dalšího výrobního procesu do jiných produktů, eventuálně které jsou předmětem pronájmu či prodeje.

V souvislosti s "portfolio analýzou", jejímž základním úkolem je vyjádřit šance a rizika výrobků určitého výrobního programu, můžeme ze vztahu růstu trhu a relativního tržního podílu rozlišovat následující typy výrobků:

Hvězdy - výrobky s nadprůměrným růstem a možností dosáhnout dominantního tržního postavení ve fázi zralosti. Podnik očekává, že se stanou hlavním zdrojem zisku.

Dojné krávy - výrobky s mírně rostoucími či stagnujícími trhy, které přesto představují dobrou tržní pozici. Zajišťují krátkodobý úspěch podnikání. Vytvářejí značné množství peněžních prostředků obvykle větší než je zpětně investováno do jejich vlastních výrobních řad.

Otazníky - výrobky s nepatrným tržním podílem, ale dosahující vysokého tržního růstu. Jejich pozice je labilní. Vyvolávají velké finanční potřeby, aniž by vytvořily finanční přebytky. Na druhé straně představují velké šance, jestliže se podaří výrazně zvýšit jejich tržní podíl. Mohou být v budoucnu jak vysoce ziskové, tak i ztrátové.

Hladoví psi - výrobky, které vykazují nízký růst trhu i malý tržní podíl. Nejsou pro podnik perspektivní a neznamenaají do budoucnosti ani ziskové naděje ani příslib hotových peněz.

HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5

Při charakteristice produktu musí být také zmíněn životní cyklus produktu, který usnadňuje volbu strategie i taktických rozhodnutí v marketingu. Výrobky mají na trhu omezenou životnost a během svého "života" vykazují určité relativně se lišící fáze: zavádění, růst, zralost a útlum. Každá tato fáze je představována určitou výší ceny a výdajů, prodeje, zisku, distribucí či reklamou.

Zavádění - začíná okamžikem, kdy je nový výrobek prvně distribuován do nákupní sítě. Jde o strategické rozhodnutí, s jakou intenzitou zajistit vstup na trh a zda se orientovat na relativně úzký či široký tržní segment. Fáze je spojena s nízkým růstem tržeb, procentem nakupujících spotřebitelů a malou informovaností, nedostatečnou intenzitou distribuční sítě a vysokou cenou, která je obvykle za nový produkt požadována jako kompenzace vysokých nákladů spojených s uvedením na trh.

Růst - fáze růstu je spojena s prudkým růstem tržeb i zisků. Cena se v podstatě nemění, zisk roste důsledkem vyššího rozsahu výroby. Na trh vstupují noví konkurenti. Má-li se firma udržet na trhu, je nucena produkt zdokonalovat, pronikat na nové segmenty trhu a posílit prodejní cesty .

Zralost - začíná v okamžiku, kdy se začne zpomalovat tempo růstu tržeb z prodeje, je dosahován nejvyšší zisk a konkurence je na trhu nejsilnější. Dochází ke snižování cen, zesílení propagace, zdokonalování výrobku nebo služby a vyřazení slabších konkurentů.

Útlum - v této fázi dochází k podstatnému snížení tržeb z prodeje. Pokles tržeb vede většinou ke snižování cen a dalšímu krácení zisků. Řada firem z trhu odejde nebo sníží nabídku produktu, případně opustí malé nevýnosné segmenty trhu. Zpravidla dochází ke snížení výdajů na reklamu i na další nástroje propagace

1.4.2 Distribuce

Zboží se musí dostat ke spotřebiteli a tento pohyb zboží od výrobce k uživateli, nejen na potřebné místo, ale i ve vhodném čase a množství, nazýváme distribucí. Distribuce zboží je většinou zprostředkována velkým množstvím článků, které plní rozmanité funkce. Fungují jako systém a umožňují plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv , informací, stimulování prodeje a plateb za zboží.

K těmto článkům patří:

- obchodní prostředníci (velkoobchod a maloobchodní organizace),
- obchodní zprostředkovatelé (prodejní pobočky firem, agenti, brokeri),
- podpůrné instituce (přepravní společnosti, skladovací domy, banky, reklamní agentury).

Souhrn organizací, které přispívají k tomu, aby zboží bylo dostupné k dalšímu užití nebo ke konečné spotřebě, nazýváme prodejní cesty. Kontakt mezi výrobcem a zákazníkem.

Vhodnost použití různých typů prodejních cest je především dána:

- povahou produktu,
- způsobem nákupu,
- požadavky na úroveň služeb poskytovaných při koupi,
- požadavky na vyloučení konkurenčního zboží,
- možností kontroly podmínek prodeje.

Pro spotřební zboží se uplatňují delší prodejní cesty, které zahrnují velkoobchod, maloobchod i nezávislé zprostředkovatele. Pro výrobní prostředky jsou zase výhodné přímé prodejní cesty, a to zvláště tehdy, pokud je daný výrobek složitý a drahý, prodává se malému počtu odběratelů a vyžaduje speciální servis. Podnik se může rozhodnout uplatnit některou z níže uvedených strategií:

1. Strategie intenzivní distribuce

Tato strategie se opírá o prodej prostřednictvím co největšího počtu prodejen v určité oblasti. Intenzivní distribuce je vhodná při prodeji zboží časté spotřeby, které je levné, je nakupováno automaticky, v malém množství a bez dlouhého porovnávání s konkurenčními produkty (denní tisk, základní potraviny, cigarety).

2. Strategie výlučné distribuce

Výhradní distribuce je spojena s prodejem výrobků nebo služby prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejců. Je vhodná k prodeji drahého, luxusního, značkového zboží, zboží s mimořádným postavením na trhu. Výrobce má možnost ovlivňovat obchodní aktivitu prodejce, úroveň služeb poskytovaných

zákazníků, ceny , propagaci, platební a jiné podmínky .

3. Strategie selektivní distribuce

Tvoří mezistupeň mezi intenzivní a výlučnou distribucí. Výrobce spolupracuje s větším počtem distributorů, u kterých předpokládá dobrou spolupráci a větší zainteresování při prodeji. Tento systém zajistí přiměřené pokrytí daného trhu s nižšími náklady .Výrobce má možnost ovlivnit způsob prodeje, výši ceny a metody propagace. Používá se k prodeji zboží občasné spotřeby, které je nakupováno po pečlivém srovnání nabízených variant (nábytek, obuv).

1.4.3 Cena

Ačkoliv v současné době na světových trzích převažuje význam necenových nástrojů konkurence, cena zůstává velmi důležitým faktorem marketingového mixu. Cena je vyjádření "hodnoty" zboží či služby v peněžní formě. Cena zboží může být také dána vztahem k jinému zboží, kdy směňujeme jeden produkt za druhý .Tento způsob ocenění je však obvyklý v méně vyspělých ekonomických systémech. Většina transakcí má formu výměny, v níž je hodnota jednoho produktu vyvažována určitým množstvím peněz. Cena jako jediný prvek marketingového mixu je zdrojem příjmů podniku.

Cena je nesmírně operativním nástrojem, který může velmi rychle změnit jak pozici podniku na trhu, tak jeho ekonomickou situaci. I nepatrné zvýšení ceny může vést k dramatickému poklesu obrátu a podílu na trhu, objem může dokonce klesnout na tak nízkou úroveň, že nepokryje ani náklady a podnik se může velmi rychle ocitnout ve ztrátě. Naproti tomu snížení ceny nemusí vyvolat očekávané zvýšení zájmů ze strany poptávky a celá akce může rovněž skončit ztrátou beze změny podílu na trhu. Proto je pro podnik nezbytné pečlivě předem kalkulovat možné dopady a pozorně sledovat účinky těchto změn.

Na proces stanovení ceny působí řada faktorů a protichůdných okolností. V prvé řadě jsou to cíle firmy: určitá míra zisku, maximalizace zisku, získání tržního podílu a odstranění konkurence, růst objemu prodeje, návratnost investice, spokojenost zákazníka, cena korespondující s kvalitou výrobku atd. Stanovená cena dále musí korespondovat s možnostmi firmy, které jsou určeny především výrobními kapacitami a dosahovanými náklady .V úvahu musí podnik také brát

omezující vnější faktory: ekonomické činitele (velikost trhu, počet konkurentů, kupní síla spotřebitele, míra inflace), právní činitele, společenské činitele.

Vlastní procedura stanovení ceny se zpravidla odvíjí od upřesnění poslání ceny produktu, na které navazuje odhad poptávky, nákladů a rozbor ceny konkurence. Poté se podnikoví odborníci přikloní k některé z vhodných metod cenové tvorby a stanoví konečnou cenu produktu.

Metody cenové tvorby

Při volbě metody stanovení ceny podnik zohledňuje cíle podniku, odborníci nemohou opomenout fázi životního cyklu výrobku a další podmínky, v nichž se podnik pohybuje. Spodní hranicí ceny jsou náklady výrobku nebo služby, cena na této hranici neumožňuje tvorbu zisku. Orientačním bodem jsou ceny podobných výrobků konkurentů. Omezením shora je cena, která již odrazuje poptávku. Mezi nejznámější metody stanovení ceny patří:

1. nákladově orientovaná metoda (stanovení ceny přírážkou)

Spočívá v kalkulaci přímých a nepřímých nákladů, nutných na výrobu jednotky produkce a ze stanovení míry zisku v procentech.

2. metoda orientovaná na konkurenci

Firmy obvykle následují cenu nejvýznamnějšího producenta v odvětví.

3. metoda orientovaná na poptávku

Tato metoda vychází z tzv .cenové elasticity poptávky a jejím cílem je maximalizace zisku. S přihlédnutím k nákladům a vlivu pružnosti poptávky umožňuje hledat takovou cenu, při které budou celkové výnosy a náklady na takové úrovni, která podniku zabezpečí maximální zisk.

Při stanovení výsledné ceny výrobku je nutné přihlédnout nejen k cílům podniku, ale také přizpůsobit úvahy o vlivech dalších faktorů. Je účelné zvážit také psychologické faktory , související s motivy a způsobem nákupu daného produktu

spotřebitelem. Většina spotřebitelů považuje cenu za indikátor kvality. Je nutno vzít v úvahu i reakce ostatních článků, které obklopují firmu nebo s ní spolupracují.

1.4.4 Propagace

Propagací zpravidla označujeme proces komunikace, který umožňuje překlenout problém oddělenosti výrobce a trhu. Firma si propagací zajišťuje tok informací s potenciálním spotřebitelem v dnešním složitém vyspělém světě plném ekonomických subjektů. Základními nástroji propagace jsou reklama, podpora prodeje, publicita a osobní prodej.

Reklama

Reklamou se rozumí jakákoli placená forma neosobní prezentace, která je zaměřená na stimulaci prodeje určitého zboží, služby či myšlenky. Reklama je velmi různorodá, uskutečňuje se především prostřednictvím médií a často se využívá zprostředkování reklamní agenturou. Cílem je informovat široký okruh spotřebitelů a ovlivnit jejich kupní chování. Reklama oslovuje široké vrstvy obyvatelstva, konkrétní formy reklamy jsou velmi nákladné, v přepočtu na jednoho kontaktovaného diváka je však reklama relativně levným nástrojem propagace.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit nabídku pro kupující působivější, přičemž vyžaduje spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti. S podporou prodeje se můžeme setkat všude okolo nás neustále vidíme kupóny, loterijní hry a cenové slevy, které se snaží zatraktivnit produkt a přimět nás ke koupi. Podpora prodeje firmami v posledním desetiletí neustále rostla, zatímco výdaje na reklamu téměř o polovinu klesly. Podpory prodeje mohou mít nesmírné účinky. Mohou značku katapultovat do pozice vůdce trhu nebo ji nadělat spoustu vrásek. Objevují se i názory, že podpora prodeje působí na krátkodobé zvýšení tržeb, přičemž narušuje dlouhodobou image značky.

Publicita (public relations)

Publicitou rozumíme sdělování firemních poselství spotřebitelům neplacenými zprávami. Zahrnuje jakékoli informace vztahující se k výrobci nebo k jeho výrobkům, které se mohou objevovat v tištěném sdělovacím prostředku v televizi či rozhlasu. Jejím cílem není zvýšení prodeje, ale zaměřuje se na podporu vytváření příznivé image a reputace firmy.

Osobní prodej

Má formu přímé ústní komunikace mezi obchodním zástupcem a zákazníkem. Cílem je představit výrobek nebo službu potenciálnímu zákazníkovi a docílit uskutečnění prodeje. Osobní prodej je charakteristický živým, bezprostředním a vzájemným vztahem mezi prodávajícím a kupujícím. Zkušený obchodní zástupce dokáže přimět správnou taktikou zákazníka ke koupi. Osobní prodej vyvíjí na zákazníka velký tlak. Vyvolává také specifické nároky na pracovníky prodeje, především schopnost vcítění se do stavů, pocitů a myšlenkových pochodů zákazníka, nadšení a důvěra k výrobku. Tito pracovníci musí být pečlivě vybráni, motivováni a samozřejmě kontrolováni.

1.5 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ A SWOT ANALÝZA

1.5.1 Marketingové prostředí

Východiskem pro každé marketingové rozhodnutí a stanovení efektivní marketingové strategie je "poznání marketingové situace", ve které se podnik nachází. Jedině na základě úplných a přesných informací o stavu firmy a jejího okolí, lze formulovat marketingové cíle a stanovit nástroje odpovídajícího významu. Cíle organizace i marketingové cíle jsou ovlivňovány vnějšími a vnitřními faktory. Je zapotřebí, aby se firma zabývala sledováním veškerých důležitých sil makroprostředí a mikroprostředí. Síly a prvky v bezprostřední blízkosti podniku jsou zahrnovány do pojmu mikroprostředí a mají přímý vliv na podnik. V stupem na určitý trh, do určitého výrobního oboru si je podnik vybírá. Velké celospolečenské síly, které ovlivňují činnost podniku málo kontrolovatelným způsobem, tvoří makroprostředí.

Mikroprostředí

Zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy a také firmu samu. V samotné firmě rozlišujeme tzv. vnitropodnikové činitele, které působí uvnitř firmy, souvisejí s hospodářskou činností firmy a firma je schopna tyto faktory ovlivňovat. Mezi tyto faktory patří zejména:

- finanční činitele (finanční situace firmy, množství prostředků určených pro marketing a jejich rozvržení na jednotlivé nástroje marketingu),
- technologické činitele (výrobní možnosti, kapacita strojního parku, dostupná technologie, požadavky na ochranu životního prostředí)
- organizační struktura podniku a personální vztahy (hierarchické uspořádání pravomocí, vymezení odpovědnosti, pravidla komunikace, řád organizace, mezilidské vztahy, ochota spolupracovat, jednota zájmů zaměstnanců).

Mezi nejbližší účastníky společnosti patří:

- dodavatelé, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro plynulý chod společnosti
- marketingoví zprostředkovatelé, kteří firmě pomáhají při propagaci, prodeji a distribuci jejich produktů k cílovým zákazníkům
- zákazníci, kteří se nacházejí na cílovém trhu společnosti
- konkurence, která vyrábí nebo prodává stejný produkt nebo nabízí identické služby
- veřejnost, která může ovlivnit schopnost společnosti dosahovat svých cílů (finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní a občanská veřejnost, občanská sdružení atd.)

Nástrojem rozboru vnitřních činitelů je tzv. S-W analýza, která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy s řízením marketingové činnosti- stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku.

Makroprostředí

Činitele v makroprostředí působí vně firmy, jejich trendy a vývoj nemůže podnik ovlivňovat. Musí však s nimi počítat a odpovídajícím způsobem reagovat na jejich existenci a změny. Zahrnujeme zde:

Přírodní prostředí

Tvoří ho především přírodní zdroje, které firma využívá jako vstupy. Představuje základní potenciál pro podnikání, vyplývají z něj různá omezení např. klimatická či geografická omezení.

Demografické prostředí

Vzhledem k zaměření marketingu na zákazníka, jsou tyto informace nepostradatelné. Sledovány jsou základní demografické kategorie: velikost populace, její rozmístění, hustota obyvatel, mobilita, kvalifikační a vzdělanostní struktura, věková struktura, ekonomická aktivita. Dále jsou sledovány trendy porodnosti, úmrtnosti, migrační tendence, změny stylu života atd. Demografické informace jsou základem pro stanovení odhadu maximální velikosti trhu daného výrobku nebo služby a také pro segmentaci trhu.

Ekonomické prostředí

Tyto činitele ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a tím pádem jsou důležité pro odhad koupěschopné poptávky. Kupní síla je funkcí současných příjmů, cen, úspor, ale i dostupnosti úvěrů a platebních možností. Ekonomické činitele představují především makroekonomické trendy a z nich vyplývající výhled rozvoje podnikání. Podnik by měl sledovat vývoj nominálních cen, výši úspor, míru nezaměstnanosti, míru inflace atd.

Technologické prostředí

V naší době jde věda a technika kupředu mílovými kroky. Pro úspěch v podnikání je neméně důležitá znalost technologických změn a inovačních směrů v rámci odvětví podnikání, ale i v jiných oborech. Každá nová technologie znamená zlepšující se kvalitu výrobku a výhodu oproti konkurenci. Pokud by podnik nesledoval tyto změny, konkurenti by mohli snížit náklady nebo lépe uspokojit zákazníky, a to by znamenal konec existence.

Politicko-právní prostředí

Firma při své činnosti musí dodržovat zákony a ostatní právní předpisy státních orgánů. Musí odolávat tlakům zájmových, občanských a politických skupin, které formulují z hlediska státu určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky ve formě zákonů, vyhlášek, předpisů. Jsou to například zákony na ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele, zákon o zaměstnanosti, daňové zákony atd.

Sociálně-kulturní prostředí

Sociální a kulturní úroveň společnosti se promítá do spotřebního a kupního chování zákazníků. Ovlivňuje charakter poptávky, postoj k výrobkům, reklamě, preference a motivace ke spotřebě a kupní aktivitě.

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako O - T analýza. Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh, ale i problémy, kterým bude muset firma ve vzdálené či blízké budoucnosti čelit.

1.5.2 SWOT analýza

Celkovou analýzu vnějších (makroprostředí) a vnitřních (mikroprostředí) činitelů nazýváme SWOT analýzou. Tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Název analýzy je tvořen počátečními písmeny anglických výrazů a vyjadřuje její vlastní podstatu:

S => strenghts => silné stránky

W => weaknesses => slabé stránky

O => opportunities => příležitosti

T => threats => ohrožení

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které budou pro podnik nejvýznamnější, pomohou podniku předvídat marketingovou politiku, obtížnost jejího provádění nebo nemožnost jejího uskutečnění. Marketingové aktivity podniku budou výrazně ovlivněny touto analýzou, která také závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období. Možné způsoby zlepšení postavení firmy na trhu jsou spojené s příležitostmi, firma však musí mít sílu pokud má těchto příležitostí využít. Firma musí být připravena na hrozby a eliminovat slabé stránky. Musí mít také na mysli, že silné a slabé stránky mají vždy vztah ke konkurenci.

O -T analýza (analýza vnějšího prostředí) umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku přivést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže firma by měla vyhledávat vhodné příležitosti a ohrožení v souvislosti s očekávanými vývojovými trendy.

Příležitosti

Jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma pomocí marketingových činností, získává konkurenční výhody. Třídí se podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, která závisí na obchodní síle firmy a na tom, zda si konkurenční výhodu dokáže udržet po dlouhou dobu.

Ohrožení

Některé vývojové trendy v prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení firmy a ohrožení výkonu účelných marketingových aktivit v tomto období může vést k narušení firmy. Zjištěná potenciální ohrožení by měla být tříděna podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

S - W analýza (analýza vnitřního prostředí)

Silné a slabé stránky

Silnou stránkou se dá nazvat vlastnost, stav či skutečnost, které znamenají pro podnik přednost, vysokou výkonnost popř. konkurenční výhodu. Opakem toho jsou slabé stránky podniku, které jsou pro firmu negativní skutečnosti. Firma by měla pravidelně vyhodnocovat své silné a slabé stránky. Při rozpoznání atraktivní příležitosti, jde především o to ji umět využít. Pokud má firma silnou stránku, neznámá to ihned, že získává konkurenční výhodu. Tato silná stránka nemusí mít význam pro zákazníka, důležité je aby firma měla relativně větší sílu než konkurence u významných faktorů. Firma by se tedy měla zaměřit na realizování příležitostí, pro něž má požadované silné stránky, nebo rozvíjet potřebné silné stránky pro realizaci jiné lepší příležitosti.

1.6 Kontrola užitých strategií

Pokud chce podnik obstát v konkurenčním prostředí, musí zvolit a formulovat marketingovou strategii a následně ji i aplikovat. Protože prostředí na trhu se neustále mění a vyvíjí, podnik musí tyto změny sledovat a přizpůsobovat

svou strategii. Strategie nejsou voleny jednou provždy a nejsou neměnné.

Kontrola užitých strategií:

- sleduje směr jejich pohybu a jejich účinnost v rámci realizace,
- hodnotí stupeň, kterým strategie přispívají k dosažení vytyčených úkolů,
- přispívá k zjištění problémů uvnitř etapy realizace i etapy plánování a k zjištění změn, ke kterým došlo ve výchozích hypotézách,
- věnuje se v nezbytných případech přijetí vhodných korekčních opatření.

2. Charakteristika firmy

V této kapitole bude popsána firma Kovonax spol. s r.o., která je předmětem marketingové situační analýzy a následného vytvoření návrhu marketingové strategie. Firma Kovonax spol. s r.o., Bystřice pod Hostýnem, patří mezi tradiční české výrobce kovových židlí, otáčecích křesel, stolů, věšáků a lůžek. Významnou součástí dnešní produkce je výroba školního nábytku, zejména židlí a stolů. Rozvoj zaznamenává výroba ordinačních, rentgenových a asistentických otáčecích sedaček, pevných i polohovacích nemocničních lůžek pro zdravotnictví. Největší objem výroby však představuje sedací chromovaný i lakovaný kovový nábytek z trubek, profilů a kruhové oceli. Ve své historii firma prošla řadou organizačních, politických i ekonomických změn. Vždy si však znovu našla své místo na trhu při realizaci své produkce. V roce 2008 oslaví podnik sté výročí svého založení, má tedy letitou tradici ve výrobě kovového nábytku.

2. 1 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Firma vznikla v kraji, kde se zpracovávalo především dřevo. Lesy byly velkým bohatstvím Bystřicka, přesto je minulost města spojena i se zpracováním kovů. Malebné okolí města korunuje slavná hora Hostýn. Někteří historikové tvrdí, že se město původně jmenovalo "Železná Bystřice". Dochovalo se i několik pověstí o dolování kovů, které se tradují po generace. Železo tedy vedle dřeva a kamení patřilo odpradáвна ke zpracovávaným materiálům našeho kraje.

Počátek výroby kovového nábytku v Bystřici pod Hostýnem byl ovlivněn rozvojem průmyslu v tomto regionu na přelomu 20. století. V červnu roku 1908 otevřel podnikatel Robert Slezák zámečnickou dílnu v pronajatých prostorách v Dolní ulici. V ní zahájil výrobu kování pro dřevěný nábytek v té době již známé továrny na výrobu ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem, jejímž zakladatelem byl Michael Thonet. Již po dvou letech se majitel rozhodl postavit vlastní dílny v dnešní ulici Novosady, v roce 1913 počet zaměstnanců dosahoval 18 pracovníků. Sortiment se rozšířil o výrobu kovových židlí a mosazného nábytku. V roce 1914 dostal Robert Slezák velkou objednávku z Ruska. Zdá se, že začíná skutečný rozmach výroby mosazného nábytku. Předpokládané prosperitě však učinila škrt první světová válka. Po roce 1914 byl sortiment přeorientován na válečné výrobky. Po válce měl závod opět dostatek práce. Výroba kovového nábytku se rozběhla nebývalým tempem. Vybavovaly se nové nemocnice, sanatoria, školy a sociální zařízení. Vzrostla poptávka po jednoduchém kovovém, bíle natřeném nábytku. Stávající provozní budovy se staly nevyhovující. V nových zakoupených výrobních prostorách vybavenými novými stroji, technologií a novými výrobními postupy se výroba zdokonalila. Počet zaměstnanců vzrostl až na 100 dělníků a 9 úředníků v roce 1921.

Výroba nábytku podléhá vývoji a moderním trendům. Dříve tak oblíbená mosaz byla vytlačována nábytkem niklovaným. Robert Slezák, jako první mezi výrobci kovového nábytku, začíná opatřovat povrch výrobků galvanickou vrstvou ve složení měď, nikl, chrom. Kovový nábytek se stal na rozdíl od dosud vyráběného dřevěného nábytku módní záležitostí, ale na oblibě získal i pro praktické vlastnosti. Byl vzdušný, snadno omyvatelný a zdravotně nezávadný.

Dalším impulsem pro rozvoj výroby kovového nábytku byla poptávka obuvníka a továrníka Bati při budování rozsáhlé obchodní sítě v níž židle, věšáky, regály, stolky a další výrobky Slezákovy továrny našly široké uplatnění. Od roku 1928 byla jako součást výroby zavedena i licenční výroba pérující židle. Pro využití kombinace dřevo-kov byla otevřena v roce 1929 vlastní stolařská dílna a od roku 1937 i čalounická dílna. Aby se posílil odbyt a zlepšil styk se zákazníkem, zřídila firma vlastní obchodní síť. První prodejnu otevřela firma v roce 1927 v Brně. Druhá prodejna byla otevřena v roce 1933 v Olomouci a o rok později v Bratislavě. Čtvrtá prodejna zahájila prodej v roce 1937 v Ostravě. V této době obsahoval výrobní program ocelový chromovaný nábytek, školní nábytek, nemocniční a zahradní nábytek. Pro každý druh nábytku byl vydán katalog s ceníkem. Tvorbu a navrhování vzorů nábytku i dalších výrobků zajišťovala "návrhová kancelář". Závod spolupracoval s předními bytovými architekty i na vývoji nových vzorů. Svými výrobky vybavil závod interiéry většinou nových, moderních budov. V Praze to byla Ústřední sociální pojišťovna. Ve Vyšných Hágách zařízení pro sanatorium. Pro

Moravskoslezské divadlo v Ostravě chromovaná sklápěcí křesla v hledišti a lóžích. Kancelářským nábytkem byly vybaveny interiéry spořitelen ve městech Vsetíně, Třebíči a Moravská banka v Brně. Řada architektů zařídila tímto nábytkem také mnoho restaurací, cukráren a kaváren. Výrobě zdravotnického nábytku se závod věnoval s největší péčí jak po stránce provedení a dokončení, tak po stránce účelnosti a designu. Počet typů v tomto sortimentu byl značný . Svědčí o tom katalog nábytku pro zařízení nemocnic, sanatorií a lékařských ordinací, od jednoduchých stolků až po těžký operační stůl s olejovou zvedací pumpou. Firma byla schopna vyrobit jednotlivé typy nábytku na přání lékařů. Velkým odbytištěm se stalo město Brno. Kovovým nábytkem byla například vybavena Klinika u Sv .Anny , Dětská nemocnice, Dům útěchy pro léčení rakoviny. Dále zařízení pro Výzkumný ústav bakteriologický v Ivančicích na Hané, na Slovensku ve Smokovci zařízení pro plicní sanatorium a v Bratislavě ambulance Nemocenské pojišťovny. Rovněž skříně terapie a akvária pro muzeum při VŠ zvěrolékařské v Brně vyrobila firma Slezák.

V době první republiky firma prosperovala díky kvalitní výrobě a špičkovému designu. Tyto faktory dovedly čelit vzrůstající konkurenci. Za druhé světové války poklesla výroba nábytku ve prospěch různých dílců pro válečné účely .Pracovní doba činila 56 hodin za týden. Zaznamenan byl i odchod mladých odborníků, kteří byli totálně nasazeni do Německa. V závodě se vyráběly nábojnice pro střelivo do těžkých kulometů a protiletadlových děl. Dále to byla výroba přesně opracovaných dílů pro optické zaměřovače firmy Zeiss. Některá zařízení pořízená za války byla využívána ještě dlouho po válce při výrobě nábytku. Po osvobození v roce 1945 se továrna mohla vrátit k původní výrobě a to k lakovanému a chromovanému nábytku. S obnovením výroby po válce byla spousta potíží. Robert Slezák podnikal ve změněných podmínkách nového státu. V roce 1946 se vedení závodu rozrostlo o národního správce. Po roce 1948 byla firma Slezák znárodněna. Ve znárodněném závodě pracovalo 182 zaměstnanců. Z firmy se stal národní podnik Kovona a byl začleněn do národního podniku Kovona Karviná. Výroba se stala obtížnou pro nedostatek materiálu na výrobu kovového nábytku.

V národním podniku Kovona Karviná setrval bystřický závod necelých 10 let. Od 1.4.1958 spadal pod podnikové ředitelství Kovona Lysá nad Labem. Ještě v tomto roce byla Kovona LnL začleněna do " Výrobně hospodářské jednotky Sdružení podniků nábytkářského průmyslu" se sídlem v Brně. Výrobní program Kovony BpH byl v této době stabilizován ve dvou hlavních výrobních programech - školním a vojenském nábytku. V roce 1967 se k bystřickému závodu přičlenil provoz Lichnov v okrese Bruntál, kam se přesunula výroba postelí. V druhé polovině šedesátých let započala modernizace závodu. Výrobní program se stabilizoval v polovině sedmdesátých let na židle, otočné židle, křesla, sedačky .

Po revoluci v roce 1989 nastala v závodě řada změn. Státní podnik se transformoval k 22.3.1991 na akciovou společnost. Součástí podniku Kovona Lysá nad Labem zůstal bystřický závod až do privatizace k 1. 7. 1992, kdy jej společnost Kovonax, s.r.o. založena k 14.5.1992 za spoluúčasti managementu a restituentů odkoupila přímým prodejem .

2.2 SOUČASNÁ PODOBA FIRMY

Jak již bylo řečeno, v roce 1992 byly závody na výrobu kovového nábytku v Bystřici pod Hostýnem a v Lichnově zakoupeny společností Kovonax spol. s r.o. od akciové společnosti Kovona LBZ a.s. Lysá nad Labem. Společnost Kovonax byla založena čtyřmi společníky -fyzickými osobami za účelem výroby a prodeje kovového nábytku a pokračování v původní tradici Roberta Slezáka. Firma je plně ve vlastnictví českých subjektů a je skutečným výrobcem od Prvotního zpracování až po konečnou úpravu a dodávku.

V současnosti má podnik jeden závod v Bystřici pod Hostýnem. Tento závod má dva základní směry výroby, a to podle technologií, které se vyskytují u vyráběného kovového nábytku a podle finálního dokončení povrchu výrobku na lakovaný a chromovaný. Jednotlivé výrobně technologické směry jsou zakončeny dílnami, ve kterých se výrobky montují, provádí se balení a příprava pro expedici. Podnik má vybudovány výrobní a skladové prostory, které plně odpovídají potřebám firmy. Pro posílení stability na známých trzích podnik zřídil dceřinnou společnost na Slovensku. Kovonax spol. s r.o. je stoprocentním vlastníkem firmy Kovonax Slovakia s.r.o. Banská Bystrica.

Výrobní program firmy tvoří výroba kovových židlí a otáčecích křesel, stolů, věšáků a lůžek. Významnou součástí produkce je výroba školního nábytku. Rozvoj zaznamenává výroba nábytku pro zdravotnictví. Největší objem výroby však představuje sedací nábytek chromovaný i lakovaný, vyráběný z trubek různých profilů a kruhové oceli. Podnik v posledních letech značně rozšířil sortiment a zvýšil objem zakázkové výroby.

Nezbytnou součástí modernizace strojního parku byla investice do rekonstrukce lakovny a neutralizační stanice v galvanovně a nákupu ohýbaček, zakružovaček, automatů na dělení materiálu. Bylo zdokonaleno řízení výroby prostřednictvím počítačové sítě s mnoha terminály řízenými serverem s výkonným procesorem. Terminálová síť centrálního počítače je rozmístěna na všech klíčových pracovištích závodu. Tento systém poskytuje také souhrnné informace pro vedení společnosti.

2.2.1 Plány a cíle společnosti

Dlouhodobým cílem společnosti je zajištění spokojenosti zákazníka a maximální kvality při výrobě individuální i sériové produkce tak, aby se neustále zlepšovalo postavení podniku na trhu a za pomoci vyvážené finanční politiky a kvalitního kolektivu zaměstnanců byl zajištěn jeho perspektivní rozvoj. K dosažení těchto cílů se vedení společnosti snaží dodržovat následující principy:

- kvalita práce
- základní přístup ke každé činnosti
- plnění požadavků zákazníků jako každodenní součást práce všech zaměstnanců
- partnerské vztahy s dodavateli a odběrateli trvalá prosperita firmy
- záruka sociálních jistot pracovníků
- pozitivní prostředí a podmínky k osobnímu rozvoji
- základ dobrého vztahu k firmě
- ekonomická a ekologická sounáležitost firmy a regionu
- prospěch oboustranného rozvoje

Smyslem dosažení dlouhodobých cílů firmy je obstát v konkurenci a současně zajistit co nejvhodnější cenovou úroveň a prodejnost. Jedním z nejvhodnějších prostředků k dosažení těchto cílů je vybudování systému řízení jakosti odpovídající požadavkům dle ČSN EN ISO 9001 viz. příloha 2.

Pro rok 2004 byly ve firmě stanoveny tyto cíle:

1. snížení ztráty pro rok 2004,
2. zvýšení celkového objemu tržeb v meziročním srovnání o 5%
3. v souladu se systémem managementu jakosti realizovat rozpracování dílů na jednotlivé úseky a snížit počet uplatněných reklamací o 10 % při současném snížení hodnoty ztrát z reklamací,
4. inovace sortimentu zdravotnických prostředků a dosažení zvýšení prodeje těchto prostředků na celkových tržbách o 5 % oproti předcházejícímu roku,
5. zvýšení podílu zakázkové činnosti využívající obou technologií povrchových úprav.
6. Docílit růstu produktivity práce z přidané hodnoty na zaměstnance o více jak 5%

Hodnocení cílů za rok 2004

1. cíl - nesplněn - ztráta navýšena 10% více než rok 2003
2. cíl - nesplněn - tržby se meziročně snížily o 4 % o
3. cíl - splněn - počet uplatněných reklamací se snížil o 7 %, ztráty z reklamací se snížily o 29 %
4. cíl - splněn - podíl prodeje zdravotnických prostředků na celkových tržbách se zvýšil o 7,1 %
5. cíl - splněn - meziroční navýšení o 3,3%
6. cíl - splněn - meziroční navýšení o 9,3%

Pro rok 2005 byly stanoveny následující cíle:

1. V plánovaném dozorovém auditu obhájit oprávněnost držby certifikátu systému jakosti ISO 9001:2000.
2. Docílit růstu celkového objemu tržeb v meziročním srovnání.
3. Zabezpečit zlepšení hospodářského výsledku.
4. V souladu se systémem managementu jakosti realizovat rozpracování cílů na jednotlivé úseky a snížit počet uplatněných reklamací, při současném snížení hodnoty ztrát z reklamací.
5. Zvýšit podíl zakázkové činnosti využívající obou technologií povrchových úprav pomocí práškových plastových nátěrových hmot a galvanizace chromováním na celkových tržbách v meziročním srovnání o 30 %.
6. Docílit růstu produktivity práce z přidané hodnoty na zaměstnance o více jak 10%.

2.2.2 Politika jakosti firmy Kovonax spol. s r.o.

1. Zákazník obdrží výrobek plně sloužící danému účelu s dlouhou životností, při zachování všech bezpečnostních, zdravotních, ekologických a hygienických podmínek, včas a v požadovaném provedení.
2. Záruka, pohotová oprava a plnění požadavků zákazníka je neoddělitelnou, součástí výrobku.
3. Zákazník je vždy na prvním místě zájmu společnosti.
4. Osvojování nových technologií, znalostí a dovedností každým zaměstnancem je základním faktorem úspěchu společnosti.

5. Partnerské vztahy s dodavateli a odběrateli jsou základem vzájemně výhodné spolupráce.
6. Trvalá prosperita firmy je záruka sociálních jistot spolupracovníků.
7. Technické vybavení společnosti musí být v souladu s používanými technologiemi.
8. Pozitivní prostředí a podmínky k osobnímu rozvoji -základ dobrého vztahu k firmě.
9. Ekonomická a ekologická sounáležitost firmy a regionu je prospěchem oboustranného rozvoje. Podpora regionálního dění je dobrou vizitkou firmy.

Nutnost výstavby systému jakosti ve společnosti je v dnešní době dána především konkurenceschopností na trzích Evropské Unie. Firma splnila svůj důležitý cíl a získala v roce 2002 certifikát osvědčující zavedení systému řízení jakosti ISO 9001:2000, který byl vydán mezinárodní renomovanou společností TUV Management Service GmbH v Mnichově ve Spolkové republice Německo. Norma ČSN EN ISO 9001:2000 obsahuje model zabezpečování jakosti v podnicích, které mají všechny etapy výroby, od vzniku návrhu výrobku, jeho vývoje, až po jeho použití. Certifikace podle těchto mezinárodních norem je zárukou, že organizace má dokumentovaný a normalizovaný systém řízení, založený na faktorech:

- dokonalé definování organizace (odpovědnosti, pravomoci, vazby, rozhraní),
- specifikování pracovních a kontrolních postupů,
- následná dokladová kontrola,
- řízení postupů směrem k jejich vylepšení.

2.2.3 Organizační struktura firmy

Řídící orgány společnosti a sídlo podniku jsou umístěny v Bystřici pod Hostýnem. Útvary jsou přizpůsobeny liniově-štabnímu systému řízení, vedoucí pracovníci útvarů jsou přímo podřízeni řediteli společnosti. Organizační struktura byla vytvořena podle konkrétních požadavků, a tudíž vychází z okamžitých potřeb firmy:

- útvar ředitele společnosti zajišťuje organizaci a techniku řízení, kontrolu řízení jakosti, personální činnost,
- ekonomický útvar odpovídá za účetnictví a mzdy, financování, cenovou tvorbu, zahrnuje také zásobovací činnost a dopravu, sklady materiálu, závodní stravování,

- výrobně-technický útvar zahrnuje řízení výroby, technickou přípravu výroby, konstrukci, investiční činnost, vývoj nových vzorů, normování práce, údržbu
- obchodní a útvar zajišťuje prodejní činnost pro export i tuzemsko, zakázkový prodej, řízení maloobchodní prodejní činnosti, expedici zboží, marketingovou činnost, celní deklaraci, fakturaci,

V příloze č.2 je uvedeno schéma podrobné organizační struktury firmy platné od 1.1.2005

Orgány společnosti

Jednatelé:	Zdeněk Šimčík -ředitel společnosti Ing. Jaroslav Drozd -prokurista
Valná hromada:	Zdeněk Šimčík -25 % podíl Ing. Jaroslav Drozd -25 % podíl František Kolařík -25 % podíl Jaroslav Slezák, Otakar Slezák -společný obchodní 25% podíl

2.2.4 Počet a struktura zaměstnanců firmy

K datu 1.1.2005 pracuje ve firmě Kovonax spol.s r.o. 101 zaměstnanců. Od roku 1992 se ve firmě formuje a přizpůsobuje optimální organizační struktura, která efektivně využívá zdroje pracovních sil. Struktura zaměstnanců je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1

Struktura zaměstnanců firmy

Počet pracovníků	Kategorie	Forma mzdy
34	Jednicový dělník	Úkolová
14	Zajištění vedlejších výkonů (prodejny, stravování, doprava	Hodinová
17	Pracovníci pomocných činností(zakázková výroba, údržba, seřizování)	Hodinová
6	Příprava výroby, sklad, manipulace, expedice	Časová
26	Pracovníci THP	Měsíční
4	Pracovníci ostrahy	Časová

Z celkového počtu 34 *úkolových* (neboli jednicových) *dělníků* pracuje 7 zaměstnanců na strojích při zámečnických pracích, dále zde řadíme 3 svářeče, 5 pracovníků pro nástřik práškovými plastovými hmotami na dvou linkách, 9 pracovníků brusírny a galvanovny pro chromování, 5 čalouníků a 8 zaměstnanců se zabývá montáží a balením hotové produkce. *Vedlejší výkony* zajišťuje 5 prodavaček průzkumových prodejen (v Praze, Brně, Ostravě, Bystřici pod Hostýnem), dále 8 pracovníků závodní jídelny a závodní kantýny, kteří vedle stravování pro vlastní zaměstnance denně připravují 350 obědů pro cizí

odběratele. Jeden řidič zajišťuje jak dovoz materiálu a obsluhu vlastních prodejen, tak rozvoz zboží k zákazníkům. Mezi režijní pracovníky patří 4 *pracovníci ostrahy* závodu v Bystřici pod Hostýnem. *Pracovníci pomocných činností* - mezi pracovníky údržby je zahrnut jeden elektrikář, jedna uklízečka, soustružník, frézař a nástrojář, údržbáři zámečníci, instalatéři, svářeči, seřizovači, obsluhující pracovníci galvanovny, neutralizační stanice, chromovny. *Skladování a evidenci materiálu*, manipulaci s materiálem, dělení hutního materiálu a převozy mezi středisky zajišťuje 6 zaměstnanců. K nim řadíme 2 pracovníky pro převoz hotové produkce a nakládku kamiónů.

2.2.5 Finanční situace firmy

V roce 2004 byly dosaženy tržby ve výši 59 926 tis. Kč, což představuje měsíční průměr 5 mil. Kč. Celkový hospodářský výsledek klesl, což bylo ovlivněno poklesem objemu tržeb způsobeným klesajícím prodejem kancelářského nábytku v důsledku převisu zahraniční nabídky a dovozu levných, méně jakostních plastových křesel. Ke snížení tržeb došlo i z důvodů snížení exportu zahraničním odběratelům s pevnými smluvními cenami v EUR, kdy tyto po zpevnění kurzů Kč byly ztrátové a rovněž ukončením dodávek všem odběratelům mající dlouhodobě potíže se solventností a úhradou svých závazků. Růst naopak zaznamenala zakázková výroba dle vzorků a výkresové dokumentace odběratele i podíl galvanické povrchové úpravy .

Plánovaný objem tržeb pro rok 2005 činí 62 500 tis. Kč. Meziroční růst tržeb vychází ze současného trendu poptávky u tuzemských odběratelů, částečného útlumu poptávky na západních trzích ovlivněných současným mezinárodním vývojem, ale také zvýšeného zájmu v odbytových teritoriích na Slovensku, v Maďarsku, Rusku a Bělorusku. Vliv negativních dopadů na odbyt je průběžně eliminován pružnou reakcí na měnící se podmínky a optimalizací produkčních a marketingových priorit. Předpoklad vývoje tržeb a zajištění růstu je dáno těmito faktory:

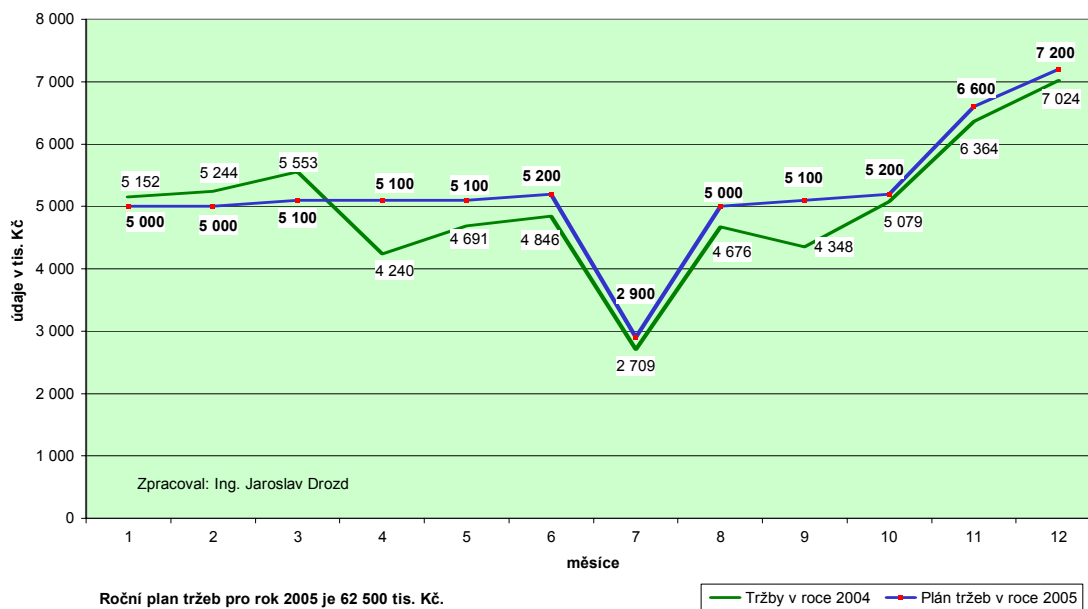
- udržení podílu prodeje prostřednictvím vlastních prodejen
- zvyšování podílu exportu na celkovém prodeji do východních států, kde roste zájem o produkci firmy
- neustálým zlepšováním obchodní spolupráce se stabilními tuzemskými velkoodběrateli v poskytování výhod při prodeji a službách těmto stálým prodejcům.

Graf 1
Plánovaný objem tržeb pro rok 2005



Plán tržeb pro rok 2005

Tržby za rok 2004 činily 59 926 tis. Kč



Pramen: interní zdroje firmy

3. Analýza a návrh marketingové strategie firmy

3.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

V rámci studie byly shromážděny základní informace z firemních dokumentů, propagačních a technických materiálů a informací ČSÚ, které byly základem pro sestavení analýzy makroprostředí a mikroprostředí sledované firmy.

3.1.1. Determinace makroprostředí

Demografické prostředí

Jedním ze základních indikátorů velikosti trhu je počet obyvatel. Může být ukazatelem potencionální poptávky po určitých výrobcích. Tento údaj však nemůže být použit absolutně neboť jsou zde zahrnuty také struktury obyvatelstva, které v současné době nemohou vytvořit poptávku po výrobcích. K prosinci 2004 měla Česká republika asi 10 200 tisíc obyvatel. Důležitou skutečností posledních let je však klesající porodnost a převažující úmrtnost, čímž dochází k poklesu počtu obyvatelstva. Nepříznivá ekonomická situace v rodinách, špatná bytová politika, měnící se životní styl mladě generace, to vše vede k nižší porodnosti a stárnutí populace. Tato ztráta se v roce 2004 téměř vyrovnala ziskem ze zahraničního stěhování. Evidovaný počet přistěhovalých ze zahraničí asi byl o 13 tisíc vyšší než počet osob, jež se do zahraničí vystěhovaly .

Zlínský kraj kde společnost KOVONAX sídlí vznikl v hranicích okresů Zlín, Uherské Hradiště, Vsetín a Kroměříž, má celkem 304 obcí (z toho 29 měst), ve kterých žije celkem 592 607 obyvatel (stav ke konci roku 2002) z toho 503 tis. obyvatel ve věku nad 15 let. Hustota zalidnění 151 obyvatel/km² výrazně převyšuje republikový průměr. Nejvyšší zalidněnost je v okrese Zlín (190 obyvatel/km²) a nejnižší v okrese Vsetín (130 obyvatel/km²). V níže uvedené tabulce je provedena analýza počtu obyvatel ve Zlínském kraji v roce 2004.

Ekonomické prostředí

Konkrétní výsledky ekonomiky ČR v roce 2003 a 2004 indikují vývoj jako pozitivní. Ekonomika po odrazu z recese ve druhé polovině roku 1999 a po obnoveném růstu v roce 2000 přešla na dynamičtější tempo rozvoje.

Roky 2003 a 2004 jsou obdobím, kdy se úroveň ekonomiky měřená hrubým

domácím produktem dostala do fáze růstu.

Prognózy pro rok 2005 stojí na základě setrvačného vývoje, že se západní ekonomiky budou dostávat z deprese, což povede ke zvýšení zahraničního obchodu a pozice české ekonomiky. Tyto předpoklady se však nemusí splnit, zejména pak oživení v Německu nemusí být reálné nebo významné. Celý svět dále stojí před velkou otázkou, jak ovlivní průběh války v Iráku světovou ekonomiku i politické ovzduší.

V současné době je jedním z největších problémů celé lidské civilizace zhoršující se životní prostředí. Důsledky lidského hospodaření předčily síly přírody, které dosud určovaly fungování základních procesů. Ekologická nerovnováha se dosud plně neprojevuje, ale v budoucnu její projevy mohou nabývat nepředstavitelných rozměrů. Povinností nás všech je životní prostředí chránit, příliš ho nezatěžovat a nepřispívat k prohlubování ekologických problémů. Podniky se musí řídit ekologickou politikou státu, dodržovat limity pro znečišťování ovzduší a odpadních vod, snažit se o zavádění ekologických technologií. Zájem firmy o životní prostředí se také významně podílí na jejím dobrém jménu.

V roce 2003 provedla Česká inspekce životního prostředí, oblastní inspektorát Olomouc, kontrolu ve smyslu zákona č. 125/1997 Sb. ve výrobním závodě firmy Kovonax spol. s r.o. V závěrečném protokolu nebyly shledány podstatné závady ani negativní vlivy výrobního procesu na životní prostředí. Firma v současné době realizovala významnou investici a modernizovala zneškodňovací stanici ke galvanické lince splňující ekologické normy, jež odpovídají zákonu 76/2002 Sb. o integrované prevenci a omezování znečištění.

Technologické prostředí

Významným trendem v současné politice je mezinárodní spolupráce, internacionalizace a globalizace. To vše přispívá ke zkracování životního cyklu výrobků, ke zrychlování inovačního procesu a k masivnímu transferu a rozvoji technologií. Zavádění nových technologií a užívání vyspělých technických zařízení obrovský význam a výhody. Vysoká je také rychlost, s níž se technologie a zařízení mění, což může pro podnik představovat značné finanční zatížení. Poslední technologickou inovací ve firmě Kovonax spol. s r.o. bylo vybudování práškové lakovny pro dokončování výrobků plastovými práškovými hmotami. Firma musí i nadále neustále sledovat vývoj technologií ve svém oboru.

Politické prostředí

Při svém působení musí každá firma, podnikající na území ČR, respektovat zákony ČR a ostatní právní předpisy, které upravují činnost podniku. Jejich prostřednictvím je podnikům vymezen legislativní rámec pro jejich podnikání. Podnikání v oblasti výroby a prodeje kovového nábytku je upraveno zejména Obchodním zákoníkem, daňovými zákony, zákonem o ochraně spotřebitele, zákonem na ochranu hospodářské soutěže, zákoníkem práce, zákony týkající se veřejných zakázek atd. Z důvodu exportu výrobků firma Kovonax spol. s r.o. musela získat některé certifikace, které jsou nutné pro vývoz výrobků (zejména výrobků určených pro zdravotnictví):

1. Na výrobky určené pro zdravotnictví je vydáno prohlášení o shodě podle § 13 zákona č. 22/1997 Sb. ve znění č. 71/2000 Sb. a nařízení vlády č. 180/1998 Sb. ve znění nařízení vlády č. 130/1999 Sb. a 181/2001 Sb.
2. Firma vlastní:
 - certifikáty a registraci do MINZDRAVU ruské federace na vývoz zdravotních sedaček a nemocničních postelí včetně příslušenství do Ruska,
 - certifikáty na celkový výrobní sortiment pro vývoz do dceřinné společnosti Kovonax Slovakia, Banská Bystrica Slovensko,
 - povolení zjednodušeného postupu při propouštění zboží do režimu vývozu dle § 124 a § 126 zákona č. 13/1993 Sb., celní zákon ve znění pozdějších předpisů a § 107 vyhlášky MF č. 135/1998 Sb.,
 - povolení zjednodušeného postupu při potvrzování původu zboží na základě Protokolu č. 4, v platném znění (sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 7/1995 a č. 67/1997 Sb.)

Kulturně-sociální prostředí

Během posledních několika let. došlo k posunu myšlení lidí, mění se životní styl, lidé mají potřebu odlišit se od druhých, být jedineční, upoutat pozornost. Sociálně kulturní úroveň společnosti se promítá do kupního chování zákazníků, ovlivňuje charakter poptávky. Je třeba posoudit, které trendy mohou přinést příležitosti pro podnikání, a které mohou představovat hrozbu.

3.1.2 Determinace mikroprostředí

Analýza odvětví

Pro pochopení postavení firmy je nutné znát informace z odvětví, ve kterém podniká. Dříve podnik zaujímal na tuzemském trhu téměř monopolní postavení v oboru výroby kovového nábytku. V oboru podnikaly pouze podniky jako např. Kovobel Litoměřice, Kovo Brno a Kodreta Myjava. Po r. 1989 však začaly vznikat četné podniky, které využily italského způsobu hromadné nebo velkosériové výroby dílců, zejména v oblasti kovového nábytku. Na druhé straně vznikaly nové podniky a společnosti, které vybavovaly své kanceláře, a tím se zvýšila poptávka po kancelářských židlích. Vznikalo i množství samostatných škol a nemocničních zařízení, zvýšila se poptávka po školním a zdravotnickém nábytku. S otevřením hranic k nám začaly pronikat i požadavky zahraničních zákazníků. V 90. letech se rozpadla celorepubliková síť prodejců nábytku a podnik byl nucen vybudovat své vlastní prodejny. Současný trh s kancelářským nábytkem je nasycen a výrobci musí své zákazníky lákat rozsahem svého sortimentu, adaptabilitou, kvalitou, poskytovanými službami a jinými marketingovými nástroji.

Kam tedy kráčí český nábytkářský průmysl?

Společenský vývoj i ekonomický a technický rozvoj zejména v posledních desetiletích postavil lidské společenství před nutnost kultivace životního i pracovního prostředí, ale i celého životního stylu. Tyto snahy se staly hybným motorem nové inovační politiky velké části předních výrobců, kteří si uvědomili nutnost vytvářet množství alternativních, vysoce hodnotných řešení.

Globalizace a otevření světových trhů postavilo i před výrobce nábytku četné nové výzvy výrazně se změnila i konkurenční situace. Bylo třeba absorbovat nové demografické jevy, např. růst podílu seniorů na složení obyvatelstva, stav bytového fondu i vývoj nové výstavby. Do popředí se tak dostal např. požadavek víceúčelovosti, prostorové úspornosti, nutnost promítnout vliv nového životního tempa, zvýšené pracovní mobility, rychlého technického rozvoje. Výrazné změny přinesla i nutnost začlenění pracovního místa (domácí kanceláře), reagovat na vstup elektroniky a moderních médií do tvorby nábytku aj. Ukázalo se, že většina nových výrobců je dostatečně flexibilní, aby byla schopna se přizpůsobit stále rychleji se měnícím podmínkám a pružně reagovat na nové trendy. Proto se také sortiment nábytku v posledním období výrazně proměňuje. Velmi intenzivně si to uvědomujeme zejména při sledování posledních ročníků Mezinárodního veletrhu nábytku MOBITEK, který je klíčový jak pro české nábytkářství, tak i pro okolní regiony a zúčastňuje se ho pravidelně i firma Kovonax spol.s r.o.

V evropských dimenzích se český nábytkářský průmysl řadí do střední kategorie s roční výrobou cca do 25 mld. Kč. Jeho vývoj v posledních deseti letech výrazně ovlivnily společenské i ekonomické změny, zejména změny vlastnických vztahů v rámci privatizačních, ale i restitučních procesů. V první fázi došlo k razantnímu dělení velkých výrobních celků, výroba se rozdělila na velké množství malých a středních podniků. Souběžně vznikaly nové firmy, a to opět v kategoriích malých a středních podniků. Celkově do ekonomiky oboru výrazně zasáhla ztráta tzv východních trhů, ale i pokles domácí poptávky, daný jak stagnací reálných příjmů obyvatelstva, tak i nedostatečnou bytovou výstavbou. Za této situace se nejperspektivnější část výrobních podniků postupně přeorientovala na západní trhy, dnes v řadě podniků tvoří vývoz do těchto teritorií cca 60 -80 % produkce. Celkově výrobu nábytku v ČR charakterizuje velké množství malých firem, jejich počet přesahuje číslo 6 000. Z toho téměř 90 % tvoří malé firmy do 50 pracovníků. Počet firem zaměstnávajících od 50 do 200 osob představuje kolem 120 subjektů a jen necelá dvacítk firem má počet zaměstnanců vyšší než 250 pracovníků. Mezi klíčové výrobce patří zejména akciové společnosti Tusculum Rousínov , kterou vlastní Jitona Soběslav, TON Bystřice pod Hostýnem vlastněný firmou Koryna a.s., Alfa Říčany aj. Rozhodující střediska nábytkářského průmyslu v České republice jsou rozmístěna v oblasti jižní Moravy a středních Čech včetně Prahy a dále v jižních Čechách a na severní Moravě. Je třeba dodat, že řada menších podniků kombinuje výrobu nábytku s dalšími výrobními aktivitami.

Mezi hlavní ekonomické a ekonomiku ovlivňující ukazatele českého nábytkářského průmyslu patří stálý růst výroby, a to zejména po roce 1994. V oblasti tržeb nastal přesun od hmotné výroby zboží do oblasti servisu a dalších služeb. Průběžně dochází i k nárůstu přidané hodnoty a k růstu produktivity práce. Výhodou oboru je nižší cena domácích výrobků. Na rozdíl od jiných transformujících se ekonomik je vstup zahraničního kapitálu do českého nábytkářského průmyslu velmi malý .Na celkovém zpracovatelském průmyslu se nábytkářský průmysl podílí cca 2 %, na vývozu cca 2,3 % a u dovozu asi 1 ,2 %. Celkově lze konstatovat, že nábytkářský průmysl v ČR se přes všechny složité peripetie vývoje dynamicky vyvíjí, za což vděčí zejména adaptaci na změněné odbytové podmínky a orientaci odbytu na náročné západní trhy Pozvolně se v posledním období zvyšuje i domácí poptávka, což je zčásti způsobeno oživením domácí ekonomiky a zčásti jinými faktory (uvolnění spotřebitelských úvěrů, obnovení růstu reálných mezd aj.).

V oblasti distribuce nábytku – přes velkou konkurenci zahraničních firem (IKEA, ASKO aj.) - stále existuje velké množství malých prodejců s omezenými prostorami. Proto na rozdíl od ostatních oborů zpracovatelského průmyslu mají pro

nábytkáře větší význam výstavy a veletrhy. Významnou složkou trhu nábytku v ČR jsou i prodejny spotřebních družstev, vlastní prodejny a prodejní vzorkovny má i více než šedesát výrobních družstev i řada dalších výrobců (např. výrobce sektorových kuchyní Koryna). Nábytek vedou rovněž specializované obchodní domy, event. oddělení univerzálních obchodních domů. Vedle plnosortimentních prodejen existuje i řada specializovaných jednotek (studia zdravého spaní, kancelářského nábytku, sedacího nábytku, nebytového nábytku, doplňkového nábytku aj.). Zvláštní kapitolu pak tvoří prodejny se zastoupením zahraničních firem, prodejny licenčních výrobků a výhradní distribuce známých značek.

Z hlediska teritoriálního rozdělení vývozu nábytkářské produkce rozhodující objemy vývozu směřují do SRN (podíl na celkovém exportu okolo 60 %). Dalšími cílovými státy jsou Belgie, Rakousko, Nizozemí a Slovensko, obnovuje se i vývoz do zemí východní Evropy. Dovoz je nejvíce realizován ze SRN, Itálie a Polska, významné položky tvoří i dovoz ze Slovenska a skandinávských zemí. Ze sortimentního hlediska dosahují podle celní statistiky ve vývozu nejvyššího nárůstu lékařský a chirurgický nábytek a sedací nábytek a jeho díly. U dovozů jsou to zejména sedací nábytek, ložnice a kuchyně. Celkově je však předmětem vývozu i nábytek z jehličnatého dřeva i další nábytkové skupiny.

Budoucnost českého nábytkářského průmyslu je zejména v zintenzivnění inovačních a racionalizačních procesů. Velký význam bude mít další růst produktivity práce. V oblasti tuzemské poptávky bude mít rozhodující význam růst bytové i nebytové výstavby, v oblasti zahraniční poptávky pak další růst ekonomiky odběratelských zemí. Ještě před vstupem do Evropské unie je třeba dosáhnout co nejvyšší produktivity práce i roční přidané hodnoty na pracovníka, v technické oblasti pak modernizovat výrobu, zavádět nové technologie a postupně plnit náročné požadavky ekologizace výroby. Připomeňme, že v Evropské unii zajišťuje výrobu nábytku přes 93 tis. firem, které zaměstnávají kolem 900 tis. osob a ročně vyrobí zboží za více než 60 mld. EUR.

Konkurence

Cílem konkurenční strategie Kovonaxu je dosáhnout takového postavení na tuzemském trhu, které by díky variabilitě při obměňování sortimentu umožnilo obstát před tuzemskými i zahraničními konkurenty. Pro každou firmu je velmi důležité neustále kontrolovat a monitorovat jakoukoli činnost konkurence, změny v oblasti cenové politiky, taktiky, komunikaci s okolím, tvorby a stanovení cílů atd. V současné době není pro firmy jednoduché se na trhu plně orientovat. Z globálního hlediska se trh nachází v recesi, jejíž výsledkem je zvyšování úspor spotřebitelů vedoucí ke snížení poptávky po určitých komoditách.

Cenoví konkurenti

a) *Podnikatelé dovážející do České republiky dílce*, kde je malé podniky se třemi až pětadvaceti zaměstnanci montují, čalouní a distribuují. Předností této konkurence vzhledem k hromadnosti výroby s využitím špičkových automatů je jejich nízká cenová úroveň. Nevýhodu naopak představuje malá adaptabilita na požadavky zákazníků. Mezi takovéto konkurenty patří především:

- Rim s.r.o
- Rama s.r.o.
- LD Marketing s.r.o.
- Ajax s.r.o.

b) *Podnikatelé dovážející hotové výrobky*:

- Nowý styl s.r.o.
- Dál s.r.o.
- Asko s.r.o.

Konkurenti operující kvalitou

Tito konkurenti se dají rozdělit do tří skupin:

- a) *země západní Evropy* (Německo, Rakousko, Francie) - výrobky čalouněné, chromované, kožené, v kombinaci s kouřovým sklem,
- b) *skandinávské země* (Švédsko, Finsko, Norsko, Dánsko) - kromě výše uvedených provedení doplňují výrobky dřevem,
- c) *státy jižní Asie* (Singapur, Thajsko, Thajvan, Hongkong) - výrobky doplněné proplétaným proutím, rotangem -loupaným rákosem.
- d) *firmy mající své české zastoupení*

.Vliv nově vstupujících podniků

Nově vstupující podniky do odvětví disponují většinou značným kapitálem. Nemají však v odvětví žádnou pověst, jsou nuceny vynakládat velké prostředky na získávání zákazníků. Nový podnik má snahu dostat se do podvědomí zákazníka, a proto se snaží co nejvíce se zúčastňovat různých veletrhů, výstav a kongresů, prezentuje se reklamou v televizi, rádiu nebo tisku.

Zákazníci

Tuzemští odběratelé upřednostňují nákup od Kovonaxu z důvodu značné šíře jeho sortimentu a tudíž velkého množství výběru. Zahraniční odběratelé upřednostňují kombinaci nízké ceny s možností realizace vlastních požadavků na technologii výroby a celkové provedení výrobku, včetně využití kapacit firmy k realizaci své vlastní produkce. Danou výhodu většina konkurence není schopna krátkodobě realizovat.

Kvalitu zákazníků lze v současné době posuzovat ze dvou hledisek:

- zahraniční odběratelé vykazují poměrnou stálost, avšak mají poměrně pevné požadavky na nízkou cenovou úroveň,
- tuzemští zákazníci se mění častěji, je u nich větší riziko platební neschopnosti.

V ročním obrátu firmy , který čítá průměrně 60 ml. Kč za rok, žádný ze zahraničních ani tuzemských odběratelů nepřekračuje částku 2 mil. Kč ročně, což představuje necelá tři procenta z celkové částky .Takovíto zákazníci jsou velice nároční z hlediska zajišťování obsluhy a přizpůsobování požadavkům. Podnik toto řeší rozšiřováním prodeje přes své maloobchodní prodejny .

Výjimkou je Firma Friwa z německa, která odebrala v 2004 za více než 6 mil. Kč. Tato firma je dlouholetým partnerem firmy Kovonax, odebírá převážně surové kostry , které využívá ke kompletaci vlastních výrobků. Druhou výjimkou byla firma Kovonax, Banská Bystrica ze Slovenska s obratem 4,5 mil. Kč. Tato firma je dceřinnou společností firmy Kovonax Bystřice pod Hostýnem. Firma je proexportně orientována, téměř 40 % produkce putuje za hranice naší republiky.V roce 2004 podnik vyvážel zejména do Německa, Slovenska, Běloruska, Polska a Maďarska.

Dodavatelé

Každá podnikatelská činnost vyžaduje dobrou spolupráci s kvalitními a spolehlivými partnery, zvláště potom s dodavateli. Na výběru dodavatele závisí, kvalita výroby , včasnost dodávek produktů vlastním zákazníkům a v souvislosti s tím i jejich spokojenost. Pro výrobu kovového nábytku a nábytkových dílců se v podniku využívají tyto hlavní materiály:

1. Kovové kostry židlí jsou vyráběny z přesných ocelových trubek a profilů, pro ohýbané dílce se používají trubky a profily žíhané, pro rovné trubkové dílce trubky nežíhané. Podle kvalitativního hlediska technologie se třídí trubky dle

ČSN 42 67 14 na vícekrát tažené vhodné pod chromování a trubky dle ČSN 42 67 13 jedenkrát tažené vhodné pod lakování. Hlavní rozměry trubek jsou, průměr 12 mm až 80 mm, síla stěny 1mm - 2,5 mm. Dále se používají ocelové plechy od síly 1 mm až 4 mm, rovněž se zpracovává ocel plochá válcovaná za studena různých rozměrů.

Hlavní dodavatelé trubek, profilů a plechů:

- Železářny Veselí a.s.
- Válcovny plechu a.s. Frýdek Místek
- Jäkl Karviná a.s.
- Limart s.r.o. Bmo
- Feromet a.s. Praha
- Femax a.s. Hranice

2. Povrchová úprava kovových dílců je prováděna galvanickou úpravou a lakováním, což již bylo popsáno v bodě. Hlavními dodavateli přípravků pro tuto povrchovou úpravu jsou:
 - Zelina Miroslav Mysločovice
 - Bemí s.r.o. Bystřice pod Hostýnem
 - Kovohutě a.s. Rokycany
 - Enthone-Omi Praha
3. Pro kompletaci se používají překližkové soupravy, které firma nakupuje od akciové společnosti TON Bystřice pod Hostýnem. Stolové desky jdou dodávány firmou Bishop Bystřice pod Hostýnem.
4. Hlavním dodavatelem látek jsou firmy Vitka a.s. Bměnec. Firma Kovonax má vlastní čalounickou dílnu. Používají se potahové látky Aroneta, Idara, mikroplyš, koženka a také plastická kůže z Technoplastu Chropyně. Při výrobě matrací pro postele se používají potahové látky damašek a pyroplast.
5. Součástí řady výrobků jsou také plynová pera od zahraničních výrobců, zejména firem Stabilus a Suspa ze SRN. Kolečka pro otáčecí a kancelářská křesla dodává firma Rollyx s.r.o. Luštěnice a pro postele se využívají kolečka prům. 125 mm od firmy Moment Zlín. Plastové díly dodává Silon a.s. Planá nad Lužnicí a Strojplast a.s. Tachov.
6. K výrobě je také zapotřebí další drobný materiál: patky, matice, šrouby, vruty,

podložky, pružiny a narážecí matice. Hlavním dodavatelem je obchodní síť prodejen Feromet a.s. Praha.

Změny ve struktuře dodavatelů jsou minimální, neboť zájmem firmy je udržet stabilní dodavatelské prostředí a úroveň jakosti dodávek materiálů. Ke změnám dochází pouze v případě změny distribučních řetězců, ukončení činnosti některých obchodních organizací a při nižších cenových nabídkách určitého sortimentu od nových dodavatelů.

Veřejnost

Veřejnost má na činnost podniku značný vliv, zvláště pak, jedná-li se o firmu zaměřující se na širokou veřejnost. Velké firmy zřizují k tomuto účelu oddělení styku s veřejností (public relations). Kovonax nemá takové prostředky , aby tato oddělení zřizovala. Veškerý styk se zákazníky obstarává obchodní oddělení firmy. Svou dobrou image se snaží budovat na základě korektních vztahů k partnerským firmám, ke svým zákazníkům a také k zaměstnancům. Pro zvýraznění image zasílá firma při svátečních příležitostech a svátcích blahopřání nebo pozdravy zákazníkům a dalším obchodním partnerům.

3.2 ANALÝZA NÁSTROJU MARKETINGOVÉHO MIXU FIRMY KOVONAX SPOL. S R.O.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, kterými firma dosahuje svých marketingových cílů. V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností firmy . Výsledek závisí na vzájemném poměru všech složek marketingového mixu.

3.2.1 Produkt

V závodě v Bystřici pod Hostýnem se vyrábí kovový nábytek, který svou konstrukcí a funkcí je vhodný především pro tyto účely:

1. Kanceláře

- židle kovové klasické
- židle a křesla otočná
- stoly
- křesla s plynovými pery

2. Školská zařízení

- školní židle pro žáky a předškolní zařízení
- stoly pro žáky do učeben
- počítačové stolky pro počítačové učebny
- otočné židle a křesla do sboroven a kanceláří
- věšáky na šaty

3. Ordinance lékařů, čekárny a nemocnice

- otočné židle, křesla a stoly pro ordinace
- otočné židle pro zubní lékaře
- rentgenové sedačky
- židle a speciální lavice do čekáren
- věšáky na šaty

4. Společenské místnosti a sály

- kovové židle umožňující stohovatelnost
- kovové židle s prvky pro spojování do řad
- kovové stoly pro kavárny a
- kovové stoly se sklápěcí podnoží
- televizní a konferenční stolky

5. Speciální nábytek pro hotely a prodejny

- stojany na odložení oděvů
- stojany na šaty pro prodejny a obchodní domy
- stojany na kufry

6. Zakázková výroba do zahraničí

- kovový nábytek
- kovové podnože chromované
- kovové podnože lakované
- kovové podnože surové

7. Nábytek pro nemocniční zařízení

- postele pro nemocnice - polohovatelné, hydraulicky a elektricky ovládané
- matrace do postelí
- zábrany k postelím, vzpřimovací hrazdy
- infusní stojany pojízdné a pevné
- servírovací stolky, převážecí vozíky

Firma vyrábí více než 130 typů výrobků. Sortiment je tedy velice široký, lze jej rozčlenit na dvě linie z hlediska způsobu dokončování povrchu výrobků. Podniku jsou zavedeny dva způsoby povrchové úpravy, a to:

1. *lakování na různé odstíny dle požadavků zákazníků*

Pro lakování se používá odlišných technologií při použití těchto nátěrových laků:

- laky vypalovací
- laky na dokončování překližek

2. *galvanizace: lesklý nikl a lesklý dekorativní chrom*

Galvanická povrchová úprava se provádí v automatické lince, všechny potřebné operace od odmašťování až po konečné sušení. Pro zpracování odpadních vod je vybudována neutralizační stanice, odpady jsou sledovány a kontrolovány.

Čalouněné díly výrobků jsou potahovány materiály dle přání zákazníků, používají se potahové látky Aroneta, Tamila, Idara, mikroplyš, koženka, plastická kůže. Při výrobě matrací je to damašek a pyroplast. Při objednávce si tedy

zákazník vybírá z bohaté nabídky nejen materiálů, ale také barevného provedení. Výběr probíhá především prostřednictvím katalogů. Dříve podnik vydával katalogy podle účelu použití výrobků, základní katalog, katalog pro zdravotnictví, katalog pro školství, katalogy nových vzorů. V současné době přistoupilo obchodní oddělení firmy k vytvoření jediného katalogu, který obsahuje veškerý sortiment firmy na volných listech dle účelu použití na :židle [pevné, židle otočné, stoly, ostatní nábytek, zakázkový nábytek, obchodní zboží, zdravotní nábytek.

Firma se snaží ovlivnit rozhodování odběratele při nákupu výrobků, které jsou v jeho sortimentu tím, že už při konstrukci uvažuje o jeho funkci. U židlí, vzhledem k potřebě víceúčelového využití některých větších sálů, vzniká potřeba stohovatelnosti (skládání na sebe) a umístění většího počtu židlí na malém skladovacím prostoru. Následně je požadováno, aby bylo možno židle bez poškození dále používat. U stolů jde o možnost demontáže noh od stolových plátů, případně jejich sklápění k sobě. U chromovaných výrobků se jako přednost uvádí hygiena, proto se tyto výrobky lépe hodí k použití ve zdravotnickém sektoru než např .dřevěný nábytek. Z analýzy firemních statistik o prodaných výrobcích vyplynulo, že nejvíce prodáváným typem je židle (lak, buk) s výrobním číslem V3225 s obchodním názvem Tradex. Za rok 2004 zákazníci odebrali celkem 14 350 ks. Velký objem prodeje tohoto typu je způsoben tím, že židle má široké využití ve školství, je uzpůsobena pro stohování. Další dva nejprodávanejší výrobky jsou velmi podobné typy, rovněž velmi oblíbené ve školství. U zdravotnického sortimentu vede jednoznačně ordinální sedačka typu V3640 (V3643, V3641), které tradičně nakupují zdravotnická zařízení, lékaři, nemocnice. V následujících tabulkách jsou uvedeny přehledy nejprodávanejších výrobků za rok 2002 podle počtu kusů.

Tabulka 2

Přehled nejprodávanejšího sedacího nábytku v posledních třech letech.

Číslo	Výrobní číslo	Název	Kusy	Tržby v Kč
1	V3225	Židle lak,buk	14 350	10 094 537
2	V3220	Židle chrom, buk	4 619	5 027 661
3	V3275	Židle lak,buk	3 990	2 264 568
4	V3250	Židle chrom, čalounění	2 924	2 475 980

Tabulka 3

Přehled nejprodávanějšího lékařského nábytku v posledních třech letech.

Číslo	Výrobní číslo	Název	Kusy	Tržby v Kč
1	V 3640	Ordinační sedačka,chrom	2 459	7 725 304
2	V3643	Ordinační sedačka,chrom	1 349	4 296 974
3	V3646	Ordin.sed.zvýš.čalounění	1 137	3 748 476
4	V3690	Lékařská sedačka,chrom,čal	799	2 634 082

Pramen: Interní zdroje firmy

Vývoj nových vzorů

Firma Kovonax spol. s r.o., předkládá každý rok svým zákazníkům několik nových výrobků, jimiž obohacuje stávající sortiment. Vývoj nových vzorů je , dán ve dvou liniích a to externí spolupráce s designery a konstruování nových, vzorků ve vlastním konstrukčním oddělení. Po oponentuře a schválení základních návrhů, konstrukční oddělení připraví dokumentaci pro zhotovení prototypů a vývojová dílna poté vyrobí a zkompletuje nový vzor. Firma představuje nosnou část nových vzorků na veletrzích a výstavách. Po předvedení nových vzorků začíná další fáze, tj. výroba malé série od každého typu a umístění nového výrobku v síti podnikových prodejen, do vzorkoven firmy v areálech závodů a dále do prodejen smluvních velkoodběratelů.

3.2.2 Cena a cenová politika

Obecně můžeme konstatovat, že cena je stále jedním z nejdůležitějších faktorů zákazníka při výběru zboží. Stanovení ceny je základním krokem ovlivňujícím ekonomickou situaci firmy, podílu na trhu, úspěšnost firmy a požadavkům zákazníka. Firma Kovonax s.r.o. vytváří vlastní cenovou strategii, která je ovlivňována cenami konkurence, především kvalitou vyráběné produkce, ale také kvalitou dodávaných surovin a jejich cenami. Při současné vysoké konkurenci v odvětví a nasycenosti trhu je nutné přihlížet k prodejnosti výrobků. Firma se snaží o stanovení takové ceny, která pokryje náklady, přinese přiměřený

zisk a bude akceptovatelná trhem. Společnost tedy musí při cenové tvorbě analyzovat náklady, sledovat poptávku, konkurenční ceny, vývoj kursu koruny vůči světovým měnám a další faktory ovlivňující výši ceny. Firma Kovonax spol.s r .o. má vypracován systém pravidel stanovení kupní ceny, poskytování slev a způsobů plateb za zboží. Pro tyto účely má své zákazníky rozděleny na následující segmenty:

1. *Běžní odběratelé jsou:* organizace - právnické osoby a spotřebitelé fyzické osoby se stanovenou platbou před odběrem zboží
 - platba se uskutečňuje předem převodním příkazem bance na základě zálohové faktury , nebo v hotovosti v den odběru zboží
 - uzavření kupní smlouvy se nevyžaduje

Základní cena dle ceníku je stanovena pro kupujícího ke konečnému užití spotřebitele (fyzické osoby).

Sleva ve výši 10 % ze základní ceny. Tato sleva je poskytována školám a školním zařízením, nemocnicím, zdravotnickým a sociálním zařízením.

2. *Krátkodobí odběratelé jsou:* právnické osoby a fyzické osoby se smluvním vztahem uzavřeným kupní smlouvou po předložení písemné objednávky
 - platby se uskutečňují po prodeji zboží převodním příkazem bance na základě faktury
 - daňového dokladu ve stanovené lhůtě splatnosti

Sleva ve výši 15 % ze základní ceny je poskytována právnickým a fyzickým osobám, provozujícím obchodní činnost.

3. *Stálí velkoodběratelé jsou:* právnické osoby a fyzické osoby se smluvním vztahem uzavřeným kupní smlouvou po předložení písemné objednávky
 - platby se uskutečňují po prodeji zboží převodním příkazem bance na základě faktury
 - daňového dokladu ve stanovené lhůtě splatnosti

Sleva ve výši 20 % ze základní ceny se poskytuje právnickým a fyzickým osobám, provozujícím obchodní činnost, s nimiž byla na základě dlouhodobé obchodní spolupráce, pravidelné velikosti obrátu a dodržování platebních podmínek, uzavřena smlouva pro stálé velkoodběratele.

Sleva vyšší než 20 % ze základní ceny se poskytuje právnickým a fyzickým osobám, po splnění dohodnutých podmínek.

4. *Právnícké a fyzické osoby, které se stávají nově smluvními partnery a osoby, které měly v minulosti prodlení s placením za zboží -jsou povinny platit odebrané zboží hotově, nebo předem dle dohody.*

Ceníky výrobků jsou velmi prakticky sestaveny dle stejného systému jako katalog výrobků. Pro snadnou orientaci je v ceníku uvedeno: katalogové číslo, výrobní číslo, specifikace, obchodní označení a cena (MC, slevy 10, 15, 20 %) -viz příloha č. 3. Pro zahraniční odběratele jsou vydávány ceníky v měnách USD a EUR. Ceny jsou upravovány během roku, poslední úprava proběhla ke dni 1.5.2005, podle těchto cen se obchoduje v současné době.

Základní (maloobchodní) cena se stanovuje dle typového kalkulačního vzorce.

1. *typová výroba*

- výrobky a zakázky na upravené výrobky
- přímý materiál
- přímé mzdy
- prémie k přímým mzdám ve výši 7 %
- režie z přímých mezd vč. premií
- výrobní (podíl režie 53,12 %)
- správní (podíl režie 25 %)
- zásobovací (podíl režie 9,38 %)
- odbytová (podíl režie 5,5 %)

Kalkulovaná míra zisku je 25 % ze ZN (zpracovacích nákladů). Výsledná maloobchodní cena se získá vynásobením koeficientem 1,25 (obchodní rozpětí).

3. *zakázková výroba, výroba vzorků a atypických výrobků vč. individuální výroby a povrchové úpravy je dle stejného kalkulačního vzorce jako v bodě 1, prémie k přímým mzdám je však ve výši 20 %, režie ve stejné výši, kalkulovaná míra zisku ve výši 25 % ze ZN .Veškerá zakázková individuální výroba se rovněž dopočítává a oceňuje v maloobchodních cenách, tj. vynásobením koeficientem přírážky 1,22, ze které se poskytují slevy dle vnitropodnikových pravidel.*

3.2.3 Distribuce výrobků firmy

Nabídka firmy oslovuje zákazníky nejen na území celé České republiky, ale i v Evropě a v zámoří. Export činí přibližně 40 % prodeje, mezi rozhodující země patří Slovensko, Německo, Rakousko, Nizozemí, Polsko, Maďarsko, Bělorusko, Rusko. Při realizaci prodeje svých výrobků firma využívá přímých i nepřímých distribučních cest, prodej výrobků zajišťuje odbytové oddělení závodu. Tuzemský prodej je realizován prostřednictvím:

1. *stálých velkoodběratelů* na základě ročních kupních smluv zahrnujících podmínky nadlimitního obrátu stanoveného pro dané období
2. *obchodních zástupců*, zabývajících se prodejem nábytku, s nimiž jsou uzavírány podrobné smlouvy o obchodním zastoupení firmy Kovonax spol. s r.o.,
3. *obchodních organizací* - právnických i fyzických osob realizujících nákup nábytku za účelem jeho dalšího prodeje,
4. *maloobchodním prodejem* všem ostatním subjektům pro jejich vlastní potřebu s využitím vlastních průzkumových prodejen firmy Kovonax spol.s r .o.

Zahraniční odběratelé představují dvě základní skupiny:

1. *výrobní organizace*, které odebírají kovové kostry , podnože a jednotlivé kovové díly pro vlastní kompletaci, případně další zpracování,
2. *obchodní organizace*, které se specializují na určitou oblast např. školství, nemocnice atd.

Více než třetinu produkce realizuje podnik prostřednictvím vlastní sítě maloobchodních prodejen. Předností průzkumových maloobchodních prodejen je možnost odborné komunikace a realizace atypických požadavků zákazníka výrobce, což velké obchodní domy nejsou schopny poskytnout. Dosavadní síť prodejen je vybudována ve městech Bystřice pod Hostýnem, Praha, Ostrava, Brno. V následující tabulce a grafu můžeme vidět jakým objemem prodeje se podílí jednotlivé průzkumové prodejny při odbytu výrobků firmy. Prostřednictvím svých maloobchodních prodejen realizuje firma téměř třetinu produkce. Je patrné, že nejlépe si vedou prodejny v Praze a Bystřici pod Hostýnem.

Tabulka 4

Tržby prodejen v Kč

Prodejna	Tržby prodejen v Kč		
	Rok 2002	rok 2003	rok 2004
Bystřice p. Host	10 134 961	7 469 257	9 117 869
Praha	9 798 424	8 932 868	7 462 166
Brno	1 136 410	1 176 081	1 318 591
Ostrava	1 947 329	2 154 029	897 686
Celkem	23 249 124	19 732 235	18 796 312

Pramen: interní zdroje firmy

3.2.4 Komunikační mix

Základním nástrojem komunikačního mixu firmy je účast na rozhodujících veletrzích a výstavách. Firma se pravidelně prezentuje na Mezinárodních veletrzích spotřebního zboží. Podnik několikrát vystavoval nábytek na Mezinárodním veletrhu nábytku v Kolíně nad Rýnem a v Poznani. V České republice se firma dále zúčastňuje mezinárodních veletrhů nábytku Mobitex a Mefa konaných v Brně. Mimořádným úspěchem na 25. mezinárodním veletrhu spotřebního zboží v Brně 1994 bylo udělení zlaté medaile za křeslo SALIX 3. Na Slovensku se firma prezentuje za účasti Kovonax Slovakia na výstavách v Nitře a Trenčíně. Pro přímou ukázkou výrobků byla vybudována vzorkovna přímo v areálu firmy. V oblasti propagace a reklamy firma nezaostává za současnými trendy marketingu. Reklamní spoty, placené rozhovory a další vstupy v regionálních rádiích Apollo Valašské Meziříčí a AZ Rádio Zlín jsou zaměřeny na konečné spotřebitele. Prostřednictvím Zlatých stránek, katalogů Edit a Gratis jsou osločovány především obchodní organizace. K navázání kontaktů se zákazníkem firma využívá také služeb internetu. Pracovníci firmy vytvořili prezentaci firmy a vyráběného sortimentu na internetové adrese www.kovonax.cz. Dále firma využívá reklamy na firemních nákladních automobilech.

3.3. 1 SWOT analýza

Analýza vnějšího okolí a vnitřního situace firmy jsou východiskem a prostředkem k soustavnému a pravidelnému zkoumání příležitostí, potenciálních ohrožení, silných a slabých stránek firmy .V této části uvádím výsledky interní a externí analýzy, ke kterým jsem dospěl na základě informací získaných v průběhu odborné praxe ve firmě Kovonax spol.s r.o. a na základě konzultace s vedením firmy. Na základě provedených analýz je sestaven přehled nejpodstatnějších faktorů působících ve firmě. Syntézu zjištěných poznatků provedu pomocí SWOT analýzy .

3.3.1 S - W analýza

Provedením analýzy vnitřního prostředí společnosti došlo k vyhodnocení a posouzení výkonnosti klíčových činností. Úroveň silných a slabých stránek je posouzena na základě vymezených faktorů, které jsou uvedeny v tabulce č.5. U těchto faktorů je posuzován jejich stav (výkonnost) a závažnosti pro podnik, jelikož důležitost faktorů není stejná. Pro výkonnost je stanovena škála od 1 -5 (1 = velká síla, 5 = slabost).

Tabulka 5

Výkonnost klíčových činností

Hodnocené faktory	Výkonnost					Závažnost		
	1	2	3	4	5	Vysoká	Průměr	Nízká
Výrobní kapacita		X					x	
Šíře sortimentu	X						x	
Plnění termínů	X					x		
Technické vybavení		x					x	
Distribuce a skladování			x			x		
Image firmy			x					x

Pozice na trhu				x		x		
Vztahy se zákazníkem		x					x	
Schopnost reagovat na poptávku	x						x	
Pružnost a přizpůsobivost	x						x	
Úroveň marketingové komunikace			x					X
Znalost konkurence	x						X	
Úroveň komunikace s odběrateli		x					X	
Cenová konkurence schopnost			x			x		
Management firmy		x				x		
Věrnost zaměstnanců		X					X	
Kvalifikace pracovníků		X				x		
Motivace pracovníků				x		x		
Finanční zdroje			X			x		
Finanční stabilita		X					X	
Zadluženost		X					X	
Schopnost splácení úvěrů		X				x		
Finanční rezervy				x			X	
Míra zisku		X				x		
Tržby				x		x		
Umístění podniku		X						X

Pramen: vlastní zpracování

Silné stránky

- produkt českého výrobce s vysokou kvalitou
- šíře sortimentu
- výrobní kapacita
- plnění termínů
- technické vybavení
- vztahy se zákazníkem
- schopnost reagovat na poptávku
- pružnost a přizpůsobivost
- znalost konkurence
- úroveň komunikace s odběrateli
- kvalifikace pracovníků
- věrnost zaměstnanců
- schopnost splácet úvěry
- míra zisku
-

Slabé stránky

- distribuce a skladování
- pozice na trhu
- cenová konkurence schopnost
- motivace pracovníků
- finanční zdroje
- finanční rezervy
- tržby

Slabé stránky společnost eliminuje realizací dvou směrů strategického rozvoje:

- zvýšením podílu exportu výrobou výrobků pro zákazníka v předem daných cenách i za předpokladu nestejně kalkulovaného podílu režijních nákladů
- rozpuštěním určité části zásobovací, správní a odbytové režie v rabatu z prodeje dováženého konkurenčního obchodního zboží v nízké cenové úrovni pro finančně slabší, avšak početně silné zastoupení tuzemských uživatelů kovového a kancelářského nábytku

3.3.2 0 - T analýza

V této analýze se pokouším odhalit, které faktory vnějšího prostředí znamenají pro firmu Kovonax spol.s r.o. příležitost nebo naopak hrozbu. Jedná se o analýzu vnějších činitelů, které působí na firmu z vnějšího prostředí. Firma může přijmout taková opatření, kterými se bude bránit proti jejich negativnímu vlivu nebo kterých využije ke svému prospěchu.

Příležitosti

1. Nové možnosti na mezinárodních trzích po vstupu ČR do Evropské unie, společně s možností uplatnění na trzích východní Evropy .
2. Oživení ekonomiky a růst průmyslové výroby představuje potenciální růst poptávky .
3. Investice do nových technologií.
4. Nalezení nových tržních segmentů - zakázky na povrchovou úpravu.
5. Zavedené normy ISO a ekologický výrobní proces svědčí o zainteresovanosti firmy na ochraně životního prostředí a na kvalitě produkce.
6. Navazování nových kontaktů při přímé prezentaci výrobků na veletrzích a výstavách.

Ohrožení

1. Silná konkurence v odvětví, zesílení konkurenčního boje po vstupu ČR do EU spolu se změnami ekonomického prostředí.
2. Velkou hrozbu je ve snižování odebíraného zboží zahraničními partnery, a to především u německých odběratelů, kteří tvoří velkou část exportu firmy.
3. Menší hrozbu představují legislativní změny v souvislosti se vstupem do Evropské unie. Firma doposud dokázala pružně reagovat na legislativní úpravy a přizpůsobila svou podnikatelskou činnost.
4. Dodavatelé mohou ohrozit podnik zvyšováním cen materiálu a úpravami dodacích podmínek - slabá pozice vůči dodavatelům.
5. Rizika na straně odběratelů v souvislosti s jejich platební neschopností.

3.4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingová strategie slouží k určení základního směru postupu, vedoucího ke splnění podnikových cílů. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení žádoucích výsledků. Pro každý podnikatelský záměr si musí firma stanovit příslušnou strategii. Při tvorbě marketingové strategie je nutno si stanovit cíl, kterého chce firma dosáhnout. Měla by přitom vyházet z určité definice činností, na které se hodlá zaměřit. Hlavními cíli společnosti Kovonax spol. s r.o. jsou:

- navázání nových obchodních kontaktů na trzích východní Evropy
- upevnění pozice na trhu v prodeji výrobků a s tím spojený růst tržeb
- v souladu se systémem jakosti realizování politiky jakosti
- zvýšení zakázkové výroby povrchových úprav
- růst produktivity práce

Pokud jsou stanoveny cíle, kterých má být v budoucnu dosaženo, je nutné stanovit si také cestu, která povede k jejich splnění. Na základě provedených analýz, znalosti běžného chodu firmy a jejich budoucích cílů jsem dospěl k názoru, že je načas aktivně využívat všech nástrojů marketingu a pracovat se strategií v etapě zralosti. Firma by se měla zaměřit na využití současných trhů s existujícími výrobky a hlavně s novými výrobky, věnovat se styku se stávajícími zákazníky a snažit se o zvyšování jejich nákupů. Dále je zapotřebí hledat nová odbytiště v zahraniční a zvýšit podíl vývozu na prodeji.

Výrobová strategie

Rozšiřování sortimentu a prohlubování nabídky, by měla firma realizovat až po pečlivém zvážení svých možností. Analýzou můžeme zjistit, které výrobky jsou neperspektivní a měly by být raději staženy z nabídky a naopak. Zjistil jsem, že výrobní řada židlí otočných a zdravotního sortimentu, ač se stagnujícími trhy, představují dobrou tržní pozici a zajišťují značné množství peněžních prostředků. Protože jsou tyto výrobky většinou ve fázi zralosti, měla by firma přistoupit k jejich modernizaci což se daří. Řady stolů, židlí pevných vykazují nízký růst. Podnik by měl zhodnotit jednotlivé typy výrobků a určit, které typy stáhne z výroby a naopak snažit se uvést na trh takový výrobek, po kterém je velká poptávka.

Zakázkový nábytek vykazoval zatím nepatrný tržní podíl, ale situace se lepší a tržní podíl roste. Zakázková výroba také představuje konkurenční výhodu firmy, kterou firma velice dobře využívá. Většina konkurence není schopna uspokojit individuální potřeby zákazníků. U zakázkové výroby povrchových úprav je třeba využít strategii diverzifikace a hledat nové zákazníky v tržních segmentech, aby byla efektivně využita nová technologie pro tuto výrobu. Pro případ řešení útlumu v odvětví je podnik připraven jednak zredukovat část svých výrobních kapacit. Část strojního parku lze využít na jakoukoli strojní výrobu, neboť se jedná o univerzální běžně užívané stroje.

Cenová strategie

Pokud chce firma přilákat zákazníky nakupující u konkurence bude muset přehodnotit svou cenovou strategii, neboť jednou ze slabých stránek firmy je její konkurenceschopnost. Některé druhy výrobků jsou cenově výhodnější u konkurenčních firem, proto by se u těchto výrobků měla použít při tvorbě ceny metoda orientovaná na konkurenci. I když firma zajistí pro zákazníky kvalitu na vysoké úrovni, nemůže si při současné situaci na trhu dovolit stanovit cenu o mnoho vyšší než konkurence. Současná metoda tvorby cen v podniku je založena na kalkulaci přímých a nepřímých nákladů na jednici výkonu spolu se stanovením míry zisku v procentech. Dále se musejí sledovat a racionalizovat náklady a to důkladnou analýzou nákupu požadovaných materiálů a prostředků důležitých pro výrobu a distribuci. Navrhují provádět rozbor cen nákupů každé čtvrtletí. Firma musí také stále zvyšovat produktivitu práce a snažit se o snižování cen. Doporučuji nadále uplatňovat systém poskytování slev stálým zákazníkům a množstevní slevy. Firma by měla pokračovat ve své politice jakosti a snižovat procento uplatněných reklamací. Její výrobky se vyznačují kvalitou provedení a dlouhou životností, což můžeme pokládat za konkurenční výhodu oproti dovozcům levných montovaných křesel. Kvalita produkce a její životnost vyústí ve spokojenost zákazníků, kteří se budou vracet a nebudou hledat podobné zboží u konkurence.

Distribuční strategie

Protože z S - W analýzy vyplynulo, že závažným problémem je také distribuce a skladování, další aktivity by měla firma směřovat právě na tuto oblast. Předností jsou vlastní podnikové prodejny. Vzhled a postavení nábytku

ve vlastních prodejnách je nesrovnatelný, oproti prodejnám obchodních zástupců a dalších firem zabývajících se obchodem s nábytkem. Vedení firmy by se mělo snažit o udržení určitého standardu prodeje. Mělo by být využito layoutu firmy (motivů, loga, zobrazení), který by byl umístěn na jednotlivých maloobchodních prodejnách a přivedl by tak zákazníka na místo prodeje. Dále by se měla firma více zaměřit na obchodní partnery, kteří se zabývají přímým vybavením interiérů. Důležité také je navázání spolupráce se stavebními společnostmi a dodávat požadované výrobky formou subdodávek. Skladovací prostory firmy jsou dostačující, je třeba zlepšit optimalizaci skladového hospodářství, čímž bude firma schopna rychleji reagovat na objednávky, zkracovat dodací lhůty a mít tak náskok před konkurencí.

Marketingová komunikace

Důležitým faktem je, uvědomit si postavení marketingu ve společnosti ve smyslu koncepce strategického marketingu. Marketing musí hrát ve společnosti strategickou úlohu, proto jeho pozice musí být na úrovni top managementu firmy. Nejlepším řešením by bylo zřídit marketingové oddělení, které by se věnovalo pouze marketingovým aktivitám a marketingové i komunikaci. V současné době je odpovědné za tyto aktivity obchodní oddělení, které však nemůže být schopno zvládnout vedle svých povinností také povinnosti marketingové. Jsem si vědom, že firma nedisponuje takovými finančními prostředky, aby mohla zřídit celé marketingové oddělení, přesto by měl být určen alespoň jeden zaměstnanec zodpovědný za marketingovou komunikaci, který by byl podřízen obchodnímu náměstkovi. Marketing by neměl být chápán jako činnost určitého oddělení firmy, ale spíše jako koncepce řízení.

Úroveň marketingové komunikace byla hodnocena jako střední. Pozice na trhu však není uspokojivá, je nutno zvýšit povědomí o značce. Firma se aktivně zúčastňuje veletrhů a výstav. Tento krok je sice finančně náročný, ale napomáhá dostat se do povědomí zákazníků a také k vytvoření dobrého jména firmy. Proto by firma měla i nadále udržovat tuto strategii a při těchto příležitostech zvát své obchodní partnery k návštěvě stánku. Doporučuji využít Internetu k získávání požadavků, stížností a jiných informací od zákazníků, dále jako nástroj vyřizování objednávek a reklamací. Elektronický obchod by se měl stát standardním obchodním nástrojem, který bude v budoucnu určitě hojně využíván. Dalším návrhem je uveřejnění inzerátu s vyobrazením zboží především ve městech, kde má firma své vlastní maloobchodní prodejny.

4. Závěr

Upevnění tržní pozice

Podmínkou upevnění tržní pozice na náročných trzích plné konkurenčních podniků, je nutnost i nadále splňovat standardy kvality dané certifikací ISO. Tomu by mělo probíhat přizpůsobování všech procesů. Mělo by docházet ke snižování nákladů a zvyšování produktivity práce v souladu se dlouhodobou strategií firmy. Nejdůležitější je změna postavení marketingu ve společnosti, který musí hrát strategickou úlohu.

Zdokonalení uživatelských schopností zaměstnanců

Podnik je vybaven moderní výpočetní technikou a softwarem "ušitým na míru", celý podnik je propojen sítí terminálů. Pracovníci se sice naučili využívat síť a programy pro svou každodenní práci, programy však poskytují některé funkce, které by velice usnadnily a urychlily práci v podniku. Někteří zaměstnanci nedisponují dostatečnou mírou znalostí a nejsou motivováni k tomu, aby se zdokonalovali.

Zkvalitnění lidského potenciálu

Neopomenutelnou součástí při tvorbě marketingové strategie je také lidský faktor. Zkvalitňování spočívá jak v oblasti výrobně-technické tak z hlediska řídicího a organizačního. Vedoucí pracovníci by měli klást větší důraz na správné motivování a ohodnocování pracovníků. Je nutné vést intenzivní školení, zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců, prohlubovat jazykové schopnosti.

Motivace pracovníků

Vzhledem k tomu, že jeden z cílů firmy je realizování politiky jakosti a snížení procenta uplatňovaných reklamací, je důležité dodržovat systém motivace pracovníků. Je nutné vytvořit takové podmínky, které umožní vzájemné porozumění, vstřícnost a skutečnou spolupráci a ne jenom formální plnění pracovních povinností.

Vnitropodniková komunikace firmy

Firma je informačně určitým způsobem propojena, pravidelně se konají porady všech vedoucích pracovníků. Do chodu a řízení firmy by měli být zapojeni zaměstnanci, kteří by získali dojem, že jim vedení firmy naslouchá a mají možnost sdělit své připomínky. Dále zlepšení komunikace mezi odbytovým a výrobním oddělením, která by napomohla k vyšší a pružnější reakci na určitou poptávku. Pravdivé informace o záměrech, cílech a klíčových problémech firmy, jsou základem pro loajalitu a spokojenost zaměstnanců a budování jména společnosti. Zpětná vazba je nutná v obou směrech, komunikace musí přicházet jak od vedení směrem dolů k řadovým pracovníkům, tak také od řadových pracovníků směrem k vedení.

Podpora vlastní distribuční sítě prodejen

Prodejny musí být podporovány reklamní činností. Umístění výrobků ve vlastní prodejně je nesrovnatelné s umístěním u distributorů a odběratelů. Při prezentaci nových výrobků je důležité nalákat zákazníky např. zaváděcími slevami a propagačními akcemi.

Zhodnocení

Z provedených analýz se dá hovořit o firmě KOVONAX spol. s r.o. jako o podniku se stabilizovanou situací v tuzemském tržním prostředí. Firma má nejen dlouholetou tradici a významné místo mezi výrobci nábytku, ale i základní potenciál schopných pracovníků různých odborných profesí, kteří po doplnění novými kvalifikovanými odborníky znásobí využití příležitostí na trhu pro využití existujících kapacit. Cílem společnosti je zajištění spokojenosti zákazníka a maximální kvality při výrobě tak, aby se neustále zlepšovalo postavení podniku na trhu.

RESUME

Die Gesellschaft KOVONAX GmbH ist ein Hersteller von Metallmöbeln mit einer langen Tradition. Die Gesellschaft hat sich seit ihrer Gründung im Jahre 1908 auf Entwicklung, Produktion und Verkauf von modernen Möbeln für Büros, Schulen, Krankenhäuser und Sozialinstitute spezialisiert. In der Gesellschaft arbeiten mehr als 100 Mitarbeiter und im Jahre 2004 erreichte ihr Umsatz mehr als CZK 60 Mio. KOVONAX GmbH unterscheidet sich von anderen Produzenten von Möbeln durch ihren großen Umfang von Produkten und durch ihre außerordentlich hohe Qualität. Das Qualitätssystem des Produktionsprozesses ist durch die Erfüllung des Standards ISO 9001 nachgewiesen.

Das Ziel meiner Arbeit war die Untersuchung der Lage auf dem gegenwärtigen Möbelmarkt, mit Rücksicht auf die Produktion der Firma KOVONAX GmbH und auf die Bildung des Projektes der Marketingstrategie der Gesellschaft. Meine Arbeit ist auf dem Studium der Literatur, Fachzeitschriften, inneren Quellen der Gesellschaft und auch aus meinen praktischen Erfahrungen in der Gesellschaft aufgebaut.

Die gegenwärtige Lage der Gesellschaft ist aus dem Grunde eines großen Wettbewerbs auf dem Möbelmarkt nicht einfach. Die Zeit für die Entwicklung und Produktion eines neuen Produkts ist lang, was die Anforderungen der Kunden nicht befriedigen kann. Ich habe die Methode der SWOT Analyse verwendet, um die Stärke und Schwäche, Chancen und Bedrohungen zu spezifizieren. Meine vorgeschlagene Marketingstrategie sollte die Position der Gesellschaft auf dem Markt unterstützen und ihr Image als auch ihren Gewinn und ihre Prosperität verbessern. Das Management der Gesellschaft muss meine Vorschläge der aktuellen Lage und den Änderungen in der Umwelt anpassen. Ich glaube, dass meine Arbeit für die Gesellschaft nützlich sein wird.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Horáková, I, Marketing v současné světové praxi. 1.vyd. Praha: Grada 1992.ISBN80-85424-83-5.
2. Konečný, M.Startegický management. 1.vyd. Karviná: OPF, 1999.ISBN 80-7248-049-9
3. Kotler ,P. Marketing Management. 3 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997.ISBN 80-7169-600-5
4. Tomek, J. a kol. Marketingová strategie podniku. 2. vyd. Praha: Management Press, 1992.ISBN 80-85603-03-9
5. Foret, M. Jak komunikovat se zákazníkem. 1. vyd. Praha. Computer Press, 2000.ISBN 80- 7226-301-3
6. Vnitřní zdroje firmy KOVONAX s.r.o
7. www.kovonax.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	-	Certifikát systému jakosti ISO 9001 : 2000	29
Příloha 2	-	Organizační struktura firmy KONAX spol. s. r.o.	32
Příloha 3	-	Ceník platný od 1.5.2005	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	-	Struktura zaměstnanců firmy	33
Tabulka 2	-	Přehled nejprodávanějšího nábytku v posledních v třech letech	48
Tabulka 3	-	Přehled nejprodávanějšího lékařského nábytku v posledních třech letech	49
Tabulka 4	-	Tržby prodejen v Kč	53
Tabulka 5	-	Výkonnost klíčových činností	54

SEZNAM GRAFU

Graf 1	-	Plán tržeb pro rok 2005	35
--------	---	-------------------------	----

SEZNAM SCHEMAT

Schéma 1	-	Základní pojmy marketingu	6
----------	---	---------------------------	---