

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci



Diplomová práce

Bc. Gabriela Kašová

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry



**Uplatnění marketingového řízení v podniku
Dobler Metallbau s.r.o.**

Vypracovala:

Bc. Gabriela Kašová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Hana Ezrová, CSc.

Janovice nad Úhlavou, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Uplatnění marketingového řízení v podniku Dobler Metallbau s.r.o.«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Janovice nad Úhlavou, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Uplatnění marketingového řízení v podniku Dobler Metallbau s.r.o.

Cílem práce je vyvození základních teoretických východisek marketingového řízení, stručně charakterizovat podnik Dobler Metallbau s.r.o., provést analýzu marketingového řízení a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace podniku.

duben 2008

Poděkování

Za odbornou pomoc a náměty bych chtěla poděkovat

doc. Ing. Haně Ezrové, CSc.,

z Vysoké ekonomické školy v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Za materiály, podklady, konzultace a veškeré informace

bych chtěla poděkovat

prokuristce Dobler Metallbau s.r.o.

Dipl. Ing. Daně Trefancové.

Obsah

Obsah	VII
1. Úvod.....	- 1 -
Teoretická část	- 3 -
2. Marketingové řízení	- 3 -
Situční analýza	- 4 -
Strategické záměry.....	- 5 -
Marketingové programy	- 5 -
Koordinace a kontrola.....	- 5 -
3. Marketing.....	- 8 -
4. Marketingový mix.....	- 9 -
4.1 Produkt (výrobek)	- 11 -
4.2 Cena	- 14 -
4.3 Distribuční cesty	- 17 -
4.4 Marketingová komunikace	- 21 -
Praktická část	- 28 -
5. Charakteristika organizace.....	- 28 -
5.1 Základní údaje.....	- 28 -
5.2 Ekonomické údaje.....	- 28 -
5.3 Zaměření poskytnutého produktu	- 28 -
5.4 Prostředí organizace.....	- 29 -
5.5 Corporate identity	- 29 -
5.6 Corporate image.....	- 30 -
6. Organizační struktura.....	- 31 -
6.1 Popis organizační struktury	- 31 -
6.2 Dimenze a formalizace	- 32 -
6.3 Kompetence	- 32 -
6.4 Decentralizace.....	- 33 -
7. Marketingové řízení	- 34 -
8. Plánování	- 36 -
8.1 Strategie a proces plánování	- 36 -
8.2 Tvorba plánů, cílů	- 36 -
8.3 Vymezení přednosti a konkurenční výhody	- 37 -

8.4 Typ strategie	- 37 -
8.5 Implementace strategie	- 38 -
8.6 Shrnutí.....	- 38 -
9. Realizace.....	- 39 -
10. Produkt.....	- 39 -
PROFIL FIRMY	- 40 -
11. Propagace.....	- 49 -
12. Cena	- 52 -
12.1 Metoda tvorby ceny založená na nákladech	- 52 -
12.2 Stanovení ceny:.....	- 52 -
13. Distribuce.....	- 54 -
13.1 Distribuční cesty	- 54 -
14. Kontrola	- 65 -
15. Závěr	- 66 -
15.1 Shrnutí	- 66 -
15.2 Plánování	- 66 -
15.3 Realizace	- 67 -
15.4 Kontrola	- 69 -
16. Seznam literatury	- 70 -
17. Seznam příloh	- 71 -

1. Úvod

Téma uplatnění marketingového řízení v podniku Dobler Metallbau s.r.o. jsem si vybrala na základě podrobné analýzy, kterou bych ráda provedla ve výše uvedeném podniku. Jelikož vedení podniku ke mně přistupovalo velice kladně, v průběhu mého studia na Fakultě managementu, rozhodla jsem se, že cílem mé diplomové práce bude analýza, která bude užitečná nejen pro mne, ale poslouží i podniku ke zlepšení nynější situace, ba dokonce může sloužit jako podklad, který může být předložen jako návrh na zasedání valné hromady.

Podrobnou analýzu bych chtěla zaměřit na marketingové řízení, které se skládá ze tří částí: Plánování, Realizace a Kontrola.

V první části bych chtěla zdůraznit, že Dobler Metallbau s.r.o. je dceřinou společností Dobler Metallbau GmbH, která sídlí v Mnichově. Dceřiná společnost převzala při svém vzniku korporátní strategii mateřské společnosti a musí striktně tuto strategii dodržovat. Společnost na začátku každého roku stanovuje dlouhodobé plány nebo cíle, které jsou na daný rok přesně vymezené, realistické a dosažitelné. Na konci roku jsou plány vyhodnoceny na zasedání valné hromady, pokud došlo k odchylkám od plánu, musí dojít k navržení řešení, jak daného plánu dosáhnout.

Ve druhé části se budu věnovat podrobné analýze marketingového mixu. Klasický marketingový mix se skládá ze čtyř částí:

- ❖ produkt,
- ❖ propagace,
- ❖ cena a
- ❖ distribuce.

V části – produkt – bych chtěla podrobně uvést, jaké produkty podnik nabízí na poli domácím i na poli zahraničním. Jelikož mateřská firma existuje na trhu již více než půl století, chtěla bych poukázat na projekty, kterými se může pyšnit dceřiná společnost a převážně mateřská společnost. U jednotlivých produktů podrobně rozepíši reference.

V části – propagace – se zaměřím na jednotlivé prvky komunikačního mixu, na jaké úrovni se podnik věnuje propagaci, reklamě. Jakým způsobem se podnik uchází o zájem zákazníků, jak podnik buduje a vytváří vztahy se zákazníky.

V části – cena – v této části uvedu stanovení ceny u jednotlivých produktů, které je samozřejmě odlišné u každého z nich a přiložím názorné příklady nebo ukázky stanovení ba dokonce kalkulace ceny.

V části – distribuce – bych ráda popsala, o jakou distribuční cestu se jedná v případě podniku Dobler Metallbau s.r.o. Zde bych chtěla zdůraznit, že firma má velice precizně vypracované procesní mapy . Ráda bych poskytla informace počínaje Nákupem zboží a materiálu, kooperace služeb a skladování. Jelikož 87% veškeré produkce je distribuována do Německa , věnuji pozornost návrhům na zlepšení dané situace.

Ve třetí části marketingového řízení uvedu na jaké úrovni probíhá kontrola rozhodovacích nebo marketingových cílů nebo plánů. V neposlední řadě, kdo kontrolu provádí a kdo je za kontrolu jednotlivých procesů zodpovědný.

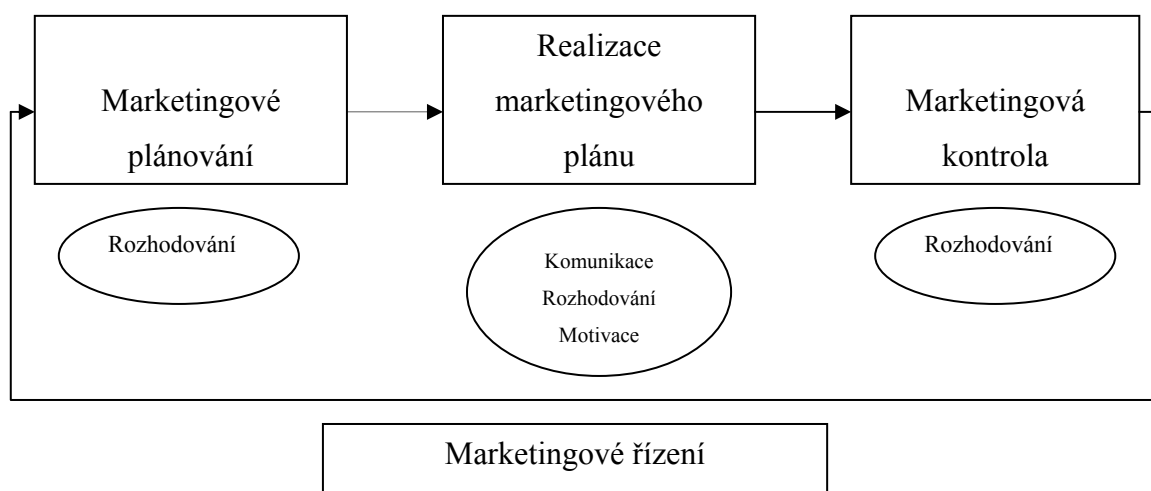
Jak již jsem přednesla, cílem mé práce bude podrobná analýza marketingového řízení. Jelikož firma nemá blízkého konkurenta v západočeském kraji, měla by soustředit svoje plány na získání klientely na území České republiky.

Teoretická část

2. Marketingové řízení

Marketingové řízení je proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, jak znázorňuje následující obrázek.

Schéma 1 - Proces marketingového řízení



„Rozhodování, komunikace a motivace jsou důležitými aktivitami v rámci jednotlivých etap marketingového řízení i mezi nimi.“ Spáčil (19, 2003, str. 11-12)

Obsahem marketingového řízení je marketingový řídicí proces. Marketingový řídicí proces se dělí na následující části:

- ❖ situační analýza,
- ❖ strategické záměry,
- ❖ marketingové programy,
- ❖ koordinace a kontrola.

Situační analýza

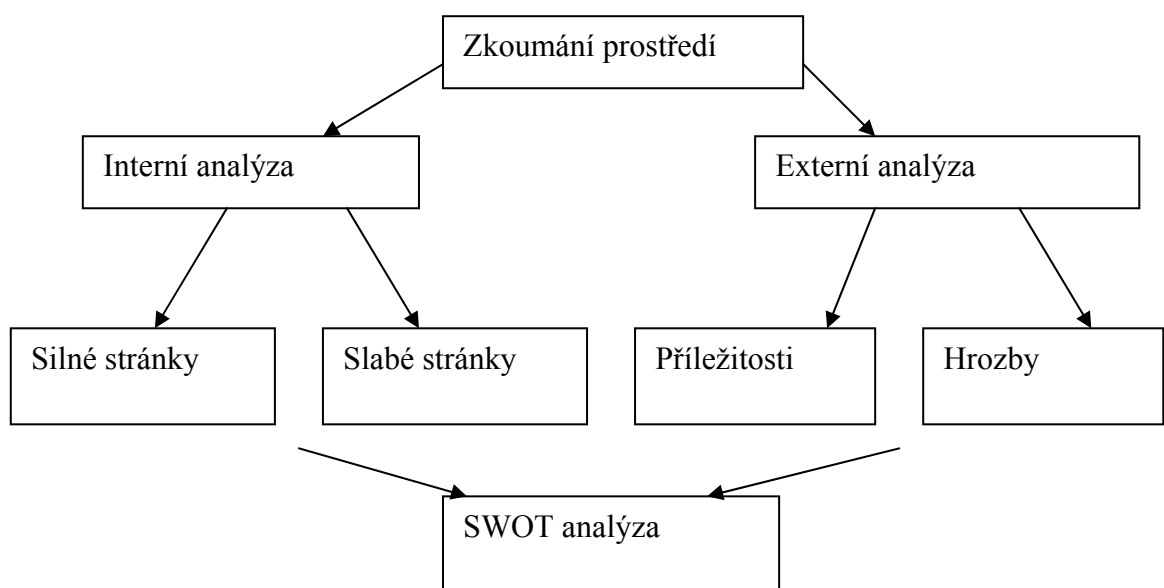
Jinými slovy se jedná o SWOT analýzu. Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- ❖ S = strenghts = silné stránky,
- ❖ W = weakness = slabé stránky,
- ❖ O = opportunities = příležitosti,
- ❖ T = threats = hrozby.

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Následující obrázek znázorňuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.

Schéma 2 - SWOT analýza

Blažková (18,2007, str.155)



Strategické záměry

Strategické záměry můžeme shrnout do následujícího členění:

- ❖ poslání společnosti,
- ❖ cíle společnosti,
- ❖ strategie společnosti,
- ❖ stanovení marketingových cílů,
- ❖ stanovení marketingových strategií.

Marketingové strategie v marketingovém řízení můžeme rozdělit na dvě důležité strategie:

- a) útočné strategie a
- b) obranné strategie.

Marketingové programy

Marketingové řízení obsahuje řadu programů, vyjmenuji následující:

- ❖ výrobkové programy,
- ❖ cenové programy,
- ❖ reklamní programy,
- ❖ programy podpory prodeje,
- ❖ prodejní a distribuční programy.

Koordinace a kontrola

Závěrečnou část marketingového řízení můžeme popsat následovně:

- ❖ organizace marketingových činností,
- ❖ tvorba marketingového plánu,
- ❖ implementace marketingového plánu a
- ❖ kontrola marketingového plánu.

„Velké podniky předvídají vývoj trhu a plánují své strategie na několik let dopředu. Strategickým a marketingovým plánováním stráví spoustu času, protože vědí, že jen ten nejsilnější a nejlépe připravený má šanci udržet se na stále více konkurenčním trhu, který přestává být lokální.

Na druhé straně je pro velké firmy velmi obtížné rychle změnit zaměření svého podnikání. I poměrně malé změny mohou trvat několik let a reorganizace si obvykle vyžádají ohromné náklady.“ Blažková (18,2007, str.151)

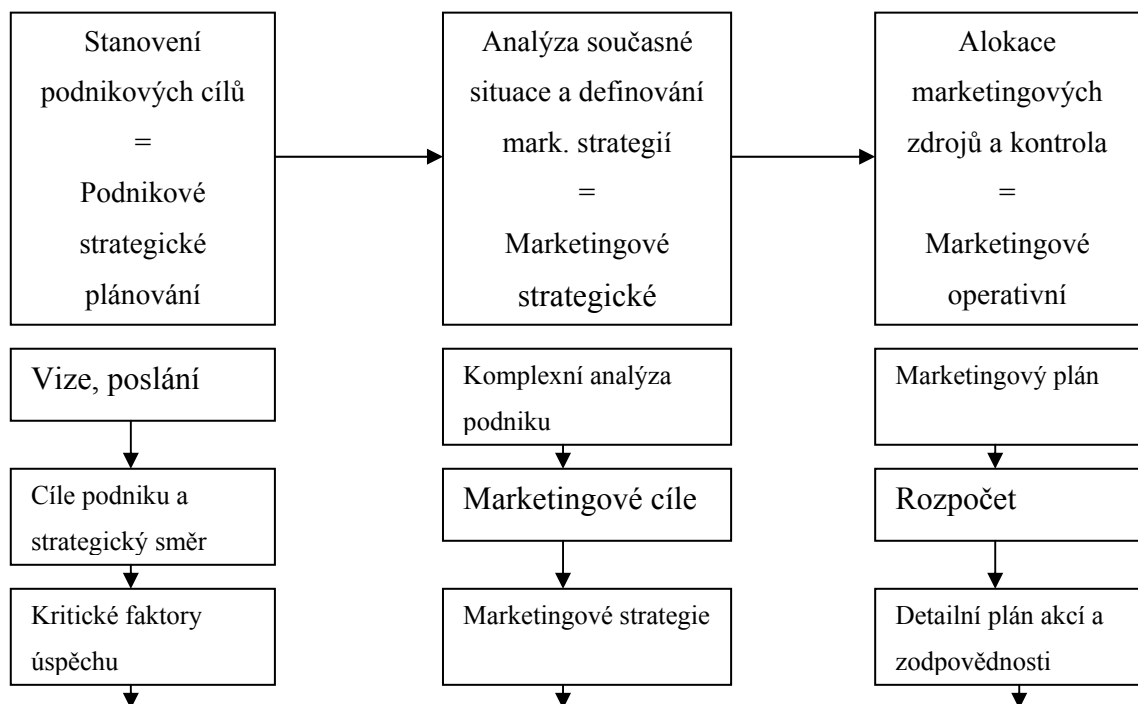
Nejčastější důvody malých a středních podniků, proč neplánují a nesestavují marketingový plán:

- ❖ nedostatek peněz, času a lidí,
- ❖ nedostatek zkušeností s plánováním,
- ❖ není potřeba mít papír, mají vše v hlavě,
- ❖ jelikož jsou malé firmy, nic nepotřebují, neboť své zákazníky získávají na základě doporučení, což jim stačí.

Marketingové řízení, plánování a veškeré aktivity s tím spojené pomohou podniku, aby byl konkurenceschopný, aby byl vždy o krok před konkurencí, aby se mu co nejrychleji vrátily vložené investice, aby udržel své zákazníky a uspokojil jejich potřeby a konečně aby získal pevné místo na trhu.

Schéma 3 - Marketingový plánovací proces

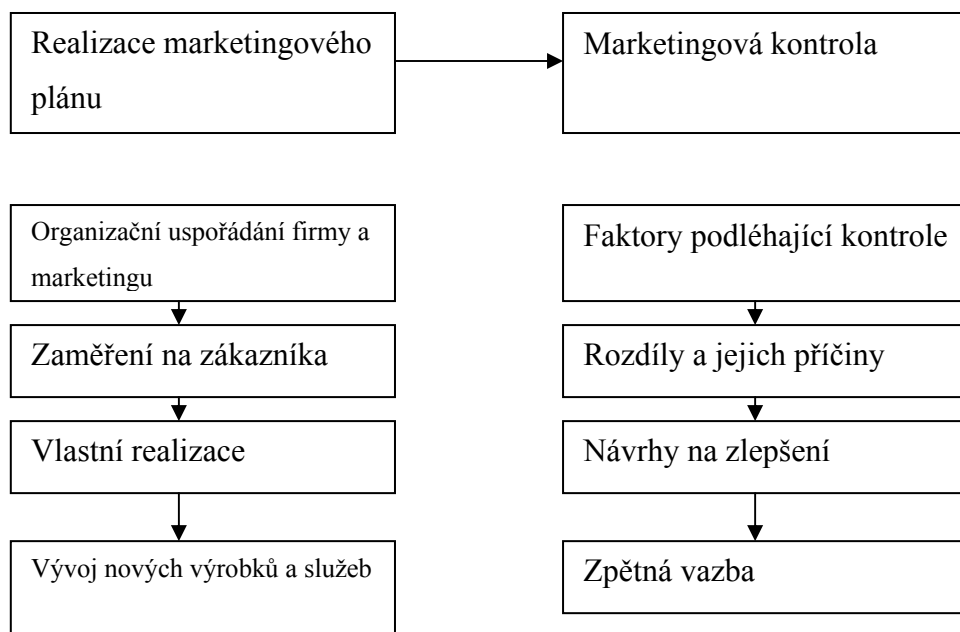
Blažková (18,2007, str.19)



Po naplánování následují další aktivity marketingového řízení. Následující obrázek znázorňuje realizační a kontrolní proces ve firmě s hlavními aktivitami. Důležitou součástí marketingového řízení je také vývoj nových výrobků či služeb.

Schéma 4 - Proces realizace a kontroly v marketingu

Blažková (18,2007, str.20)



Předpoklady pro úspěšnou realizaci plánovacího procesu představují:

- ❖ pochopení principů strategického myšlení – jako např. vypracování více variant, průběžnost, systematický přístup, tvůrčí řešení problémů,
- ❖ správný a jistý odhad budoucích trendů a jevů,
- ❖ dostatek informací o celosvětovém okolí podniku a o jeho očekávaném vývoji, neboť jak již bylo řečeno, svět je propojen a změny v jedné jeho části se promítají i do jeho zbytku. Dále je nutné mít informace o okolí podniku, o jeho zdrojích, informace o trhu, konkurenci, o zákaznících, o produktech a další.

Odpovědnost za marketingové plánování a následnou realizaci a kontrolu se bude lišit podle velikosti firmy, počtu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb a dalších faktorů. V případě, že je ve firmě osoba zodpovědná za marketing, bude za aktivity marketingového řízení zodpovědná ona. Obecně platí, že se na plánování bude podílet topmanagement firmy, na realizaci pak všichni zaměstnanci firmy a za kontrolu bude zodpovědný marketingový manažer.

3. Marketing

Marketing je slovo anglického původu. Základem slova je market (= trh), místo, kde se střetávají tržní subjekty: prodávající a kupující.

Marketing jako vědní disciplína se začal v České republice rozvíjet a uplatňovat v podnikové praxi až po roce 1990.

Existuje celá řada definic marketingu. Rozdíl můžeme spatřovat v užším, či širším pojetí či chápání marketingu.

Některé definice marketingu:

„ Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.“
Kotler (7, 2007, str. 43)

„ Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizaci.“ Hesková (3, 2005, str. 2-3)

„ Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ Majaros (8, 1996, str. 21)

Všechny definice spojuje vždy jediný společný subjekt, kterým je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání.

4. Marketingový mix

Nejprve si vymezíme, jak je marketingový mix definován.

„Marketingový mix představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou.“ Kotler (7, 2007, str. 410)

Autorem pojmu je Neil H. Borcem, profesor Harvard Business School. Koncept marketingového mixu vypracoval roku 1964. Marketingový mix přirovnal k „cake – mixu“ (= směs na moučníky).

„Marketingový mix patří mezi klíčové pojmy marketingu. Stal se téměř okřídleným pojmem, velice dobře je znám hlavně v oborech materiální výroby a postupně se začal používat i v dalších, a to i v nevýrobních oborech.“ Kolektiv (6, 2001, str.93)

Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho podstatnému okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům.

Vytvoření a pojmenování 4 složek marketingového mixu označovaných jako „4 P“ marketingu je připisováno E. Jerome Mc Carthymu z Minnesota State University.

Mezi „4 P“ marketing řadíme:

- ❖ Produkt (výrobek),
- ❖ Price (cena),
- ❖ Place (distribuce),
- ❖ Promotion (propagace).

Někteří autoři uvádí ještě „páté P“ – Person (pracovník), bez jehož nasazení a zkušeností by mohla firma jen velmi těžko působit a dosáhnout jistého postavení na trhu.

Jednotlivé složky marketingového mixu se mohou ještě dále členit a protože jejich obsah tvoří homogenní systém, jsou často označovány jako produktový, cenový, kontraktační, distribuční a komunikační mix. Jednotlivé složky marketingového mixu mají zpravidla následující vnitřní členění:

1. „Produkt (výrobek)

- ❖ kvalita,
- ❖ ochranná známka,
- ❖ obal,
- ❖ sortiment,
- ❖ design,
- ❖ image,

- ❖ záruky,
 - ❖ služby.
2. Price (cena)
- ❖ ceníková cena,
 - ❖ rabat,
 - ❖ platební podmínky,
 - ❖ úvěrové podmínky.
3. Place (distribuce)
- ❖ distribuční cesty,
 - ❖ distribuční mezičlánky,
 - ❖ distribuční systémy,
 - ❖ fyzická distribuce.
4. Promotion (marketingová komunikace)
- ❖ reklama,
 - ❖ podpora prodeje,
 - ❖ osobní prodej,
 - ❖ Public Relations.“ Kolektiv (6, 2001, str. 95-96)

Kromě již zmíněných čtyřech (pěti) složek marketingového mixu, může být marketingový mix dále rozšiřován o další součásti v rámci jednotlivých oborů. V oblasti služeb se přidávají dva faktory – právě lidský faktor (People) a použité technologie (Process). Marketingový mix je takto označován jako „6P“ a může být dále rozšiřován až na „8P“. Jako příklad mohu uvést oblast cestovního ruchu, která rozšířená o další „4P“. Složky jsou pojmenovány následovně:

- ❖ lidé (people),
- ❖ tvorba balíku (packing),
- ❖ programování balíku služeb (programming),
- ❖ spolupráce (partenrship).

„Jednotlivé nástroje v submixech marketingového mixu se kombinují pro každý případ cíleně v souladu se záměrem firmy, ale také s jejím charakterem, při respektování všech podmínek a času, v němž se tato operace uskuteční. Nedodržení tohoto požadavku vede zpravidla k horším výsledkům nebo dokonce k závažným ztrátám.“ Kolektiv (6, 2001, str.96)

4.1 Produkt (výrobek)

Charakteristika výrobku

„ Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“ Kotler (7,2007,str.411)

„ Výrobek je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojení lidské potřeby či přání.“ Majaras (8,1996,str.87)

Výrobek zaujímá v rámci marketingového mixu dominantní postavení. Jak již vyplývá z výše uvedených definic, marketing chápe produkt nejen jako hmotný statek, ale všechno, co lze nakupovat či prodávat. Vycházíme z předpokladu, že výrobek není nakupován pro základní potřebu, ale naopak pro jeho vlastnosti a služby s ním spojené. cílem marketingu je rozpoznat vlastnosti produktu a motivovat zákazníky (spotřebitele) k jeho koupi.

Komplexní (totální) výrobek

Totální výrobek se skládá ze tří vrstev:

1. jádro – je souhrn základních fyzických a chemických charakteristik výrobku, které musí být měřitelné.
2. vnímatelný produkt – do této vrstvy řadíme značku, image, design , styl a provedení výrobku.
3. služby – jak již z názvu vyplývá, třetí vrstva se zaměřuje na poskytované služby spojené s výrobkem – př. instalace, záruky, atd.

Výrobní sortiment

Výrobní sortiment je tvořen šíří nabídky podniku na cílovém trhu. Je tvořen širokou škálou výrobních řad daného produktu.

Značka výrobku

Značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou, odlišuje jej od konkurence, je zárukou kvality a jistotou, že jej potenciální zákazník najde a bude schopen jej odlišit od ostatních produktů.

Důležitý předpoklad pro fungování značky je její dlouhodobé používání.

Za základní funkce značky jsou považovány:

1. identifikace,
2. komunikace,
3. právní ochrana.

Značku může firma vyjádřit pomocí verbálního, grafického nebo barevného vyjádření.

Firma může použít následující:

- ❖ logo,
- ❖ slogan,
- ❖ melodii.

Značka musí být právně zaopatřena a musí splňovat následující požadavky:

- ❖ právně volná,
- ❖ schopnost vyvolávat pozitivní asociace,
- ❖ vyjadřovat povahu firmy,
- ❖ měla by být krátká,
- ❖ originální.

Druhy značek:

Rozlišujeme tři základní typy:

1. *individuální značka výrobku* – každý výrobek dané firmy je označován svou vlastní značkou – výrobek má své jméno.
(Nevýhodou jsou vysoké náklady na reklamu.)
2. *všeobecná značka rodinná* - je vhodná pro firmu, ve které mají všechny její produkty něco společného, co je spojuje.
3. *individuální značka rodinná* – výrobek má své vlastní jméno či název, který je doplněn nějakým přívlastkem.

Obal výrobku

Na základě marketingu chápeme pojem obal jako samotný fyzický obal a jeho etiketu.

Obal plní funkci ochrannou před poškozením a zároveň by měl být co nejatraktivnější, aby obal sám prodával, co nejlépe výrobek.

Typy obalů:

- ❖ přepravní – slouží k přepravě, manipulaci či skladování,
- ❖ spotřebitelský – zprostředkovává prodej spotřebiteli,
- ❖ obchodní – umožňují dodat zboží zákazníkovi,
- ❖ servisní – účel je jednoznačná, usnadnit prodej.

Funkce obalů:

Jsou známy tři funkce:

- ❖ technické – zabezpečení cesty od výrobce a překonat časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou,
- ❖ marketingové – cílem je upoutat pozornost spotřebitele (zákazníka), zajistit jednoznačnou identifikaci produktu a podat zákazníkovi informace o produktu,
- ❖ společenské – zohlednit dopady na životní prostředí a to formou vratných obalů či použitím materiálů vhodných k recyklaci.

Služby

Pod pojem služby se rozumí služby poskytované k výrobku – např. montáž, záruky, dovoz zboží až do domu, a jiné. Cílem je vytvořit firmě dobré image a zvýšení prodeje daných výrobků.

„Jejich poskytování je nutné zejména u výrobku, s jejichž koupí je spojeno určité riziko.“

Majaros (8,1996, str. 93-94)

Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku je tvořen 4 fázemi:

- a) zavedení – uvedení výrobku na trh, od uvedení daného výrobku se odvíjí celý živ. cyklus výrobku. firma či podnikatel musí věnovat této části maximální pozornost.
- b) růst – výrobek se stává zdrojem zisku, ale pozor na konkurenční výrobky, které by mohly pozici firmy či podnikatele ohrozit.
- c) zralost – v této fázi dochází k růstu objemu prodeje výrobku. Výrobek je na trhu známý a prodává se ve velkých množstvích.
- d) úpadek – zde dochází naopak k poklesu prodeje výrobku. Podnik musí vytvořit novou strategii jak získat co nejvíce prostředků z d. prodeje produktu či prodej raději hned ukončit.

4.2 Cena

Druhou složkou marketingového mixu je cena. Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodáváný výrobek nebo za poskytovanou službu. Jako jediná část marketingového mixu přináší tržby z prodeje, ale na druhé straně určuje hodnotu výrobku či služby zákazníkovi.

Při stanovování ceny nebo cenové politiky musí firma brát v potaz několik faktorů:

- ❖ cíle cenové politiky,
- ❖ poptávku,
- ❖ nabídku,
- ❖ náklady,
- ❖ konkurenční ceny.

Jak již jsem výše zmínila pojem cenová politika, je velmi důležité jakou cenovou politiku si firma zvolí a je to základní krok firmy ke stanovení ceny. Při určování ceny může firma sledovat některý z níže uvedených hlavních cílů:

1. *přežití* – Změny zákaznických přání, přebytek kapacit, silná konkurence jsou jedny z důvodů, proč firma snižuje cenu, ovšem jen krátkodobě. V dlouhém období by si firma nemohla stanovit takovýto cíl.
2. *maximalizace běžného zisku* – Vychází z odhadu a nákladů spojených s alternativními cenami - to je značně nesnadný úkol.
3. *tržní podíl* – Tento cíl je určen pro firmy, které chtějí dosáhnout dominantního postavení na trhu. snaží se odlákat konkurenci nízkými cenami výrobků.
4. *maximalizace běžných příjmů* – Důležitá je znalost poptávky, která umožňuje stanovení ceny, díky níž firma maximalizuje svůj obrat.
5. *maximalizace růstu prodeje* - V tomto cíli firma nepřihlíží či nezohledňuje konkurenci. Vychází ze stanovení co nejnižších cen na cenově citlivém trhu, na kterém potom firma získá co největší podíl.
6. *návratnost investic* – Tento cíl si stanovují podniky, které jsou finančně orientované. Při stanovení ceny výrobku a rozhodnutí o jeho prodeji není rozhodující objem prodeje ani výše zisku, ale porovnává se návratnost investice.
7. *špičková kvalita výrobku* – stanovení ceny se odvíjí od kvality výrobku. Kvalita závisí na použitém materiálu, zvolené technologii. Firmě tedy vznikají daleko vyšší náklady na výrobu.

Faktory ovlivňující výši ceny

1) vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory patří následující:

- ❖ cíle firmy – firmy většinou při podnikání sledují více cílů. V cenové oblasti se bude jednat o cíle spojené s orientací na dosažení určité výše zisku.
- ❖ organizace cenové politiky – odvíjí se od míry centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách. Některé firmy se orientují na přístup centralistický, jiné naopak na decentralistický.
- ❖ marketingový mix – zde budu citovat:
„Vzhledem k tomu, že cenová politika je jednou ze součástí marketingového mixu, je třeba ji vytvářet v souladu s celkovou strategií podniku.“ Foret (2,2003, str.124)
- ❖ diferenciací výrobků – Čím více se výrobek diferencuje od konkurence, tím se stupňuje možnost i jeho cenové diferenciací.
- ❖ náklady – Jsou jedním z nejdůležitějších a rozhodujícím faktorem k tvorbě ceny.

2) vnější faktory

„Ve vztahu k vnějším faktorům mají marketingoví manažeři dva důležité úkoly:

1. Musí popsat, jak tyto faktory na ceny působí a
2. musí se snažit o ovlivnění a pozměnění vnějšího prostředí takovým způsobem, aby podmínky pro činnost firmy byly co nejpříznivější.“ Foret (2,2003, str.129)

K vnějším faktorům patří:

- ❖ poptávka – Ta může být ovlivněna změnou mnoha faktorů:
 - a) uspokojení potřeby,
 - b) životnost výrobku,
 - c) preference zákazníků,
 - d) cenou výrobku,
 - e) tlak konkurence.
- ❖ konkurence – Než – li si podnik či firma stanoví cenu výrobku, měla by mít přesné informace o cenách konkurentů. Co je velmi těžko odhadnutelné je příchod dalších firem do odvětví.
- ❖ distribuční síť – Čím více je zprostředkovatelských firem či organizací v tržním segmentu, tím menší jejich vliv na cenovou politiku a naopak.

- ❖ ekonomické podmínky – Vyjadřují stádium ekonomického cyklu, ve kterém se dané odvětví právě nalézá.
- ❖ opatření centrálních orgánů – Výrazný vliv na cenovou hladinu mají také vládní opatření.

Způsoby stanovení ceny

Existuje několik přístupů firem k cenové tvorbě:

1. *metoda založená na nákladech* – tato metoda je jednou z nejpoužívanějších. Je založena na kalkulaci nákladů (fixních i variabilních), ke kterým se připočítává marže. Výhodou této metody je její jednoduchost.
2. *stanovení ceny na základě poptávky* – tato metoda vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Tato metoda je opředená o následující princip: stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce. Podmínkou je: jsou – li náklady na jednotku produkce v obou uvedených případech stejné.
3. *stanovení ceny* – jedná se konkurenčně orientovanou cenu. Tuto metodu volí podniky, které mají srovnatelné výrobky s konkurencí a můžou za produkt požadovat srovnatelnou cenu.
4. *stanovení ceny na základě marketingových cílů firmy* – Tuto metodu si volí firmy, které stanovují ceny výrobků, tak aby odpovídaly cílům daného podniku. důležité je, aby cíle byly konkrétně stanoveny, pak je určování cen snazší.
5. *stanovení ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem* – Základním faktorem u této metody je hodnota výrobku, kterou vnímá zákazník. Firma využívá při této metodě znalost psychiky zákazníka a možnost psychiku zákazníka ovlivňovat.

4.3 Distribuční cesty

Distribuční cesty představují spojení mezi výrobcem a spotřebitelem. Jejich cílem je zabezpečit umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které určí zákazník, úroveň služeb, kterou zákazník požaduje, vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí a to vše s přiměřenými vynaloženými náklady.

Charakteristika distribučních cest

Zboží se může k zákazníkovi od výrobce dostávat přímou nebo nepřímou distribuční cestou. Volba vhodné distribuční cesty závisí na podnikovém managementu.

Přímá distribuční cesta:

Jestliže výrobce a spotřebitel jednají bezprostředně jeden s druhým.

Výrobce (Dodavatel) => Spotřebitel (Uživatel)

Nepřímá distribuční cesta:

Jestliže mezi výrobcem a konečným spotřebitelem objeví distribuční mezičlánek nebo mezičlánky.

Výrobce(Dodavatel)-> Distribuční mezičlánek => Spotřebitel (Uživatel)

Funkce distribučních cest

1. *Obchodní funkce* – Ovlivňuje přímo transakce mezi výrobcem, zprostředkovateli a zákazníky. Obchodníci zboží kupují, prodávají a podstupují s tím spojené riziko.
2. *Logistická funkce* – Logistická funkce obsahuje činnosti, které jsou nutné k zajištění distribuce výrobku od výrobce ke spotřebiteli. jedná se o dopravu, skladování, atp.
3. *Podpůrné funkce* – Tyto funkce zjednodušují a usnadňují pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Podílí se jak na finanční pomoci výrobcem, tak i spotřebiteli např. formou úvěrů.

Výše popsané funkce vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem. pro distribuci zboží jsou nezbytné a není možné je vyloučit.

Optimální výrobce je ten, který:

- ❖ dodává zboží včas,
- ❖ v požadované kvalitě,
- ❖ v požadované ceně,
- ❖ stimuluje poptávku vhodnou formou reklamy,
- ❖ využívá podpory prodeje,
- ❖ respektuje záruční lhůty,
- ❖ poskytuje opravy, instalaci, apod.

Distribuční mezičlánky a jejich charakteristika

Distribuční mezičlánky představují síť organizací a jednotlivců, jejichž prostřednictvím je zboží postupně přemísťováno od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Rozlišujeme 3 základní distribuční mezičlánky:

- a) prostředníci - přemísťované zboží kupují a pak opět prodávají, stávají se vlastníky zboží na určitou dobu,
- b) zprostředkovatelé - zboží se nestává jejich vlastnictvím,
- c) podpůrné distribuční mezičlánky – usnadňují směnu zboží, nestávají se však vlastníky zboží ani zprostředkovateli => nejsou součástí marketingové distribuční cesty.

Intenzita prodeje

Udává počet jednotlivých samostatných článků na prodejní cestě a určuje, jaký způsob distribuce výrobce pro svůj výrobek zvolí. Závisí na přáních a potřebách zákazníka, ale i na charakteru a vlastnostech výrobku.

Intenzivní prodej

Snahou tohoto prodeje je prodávat výrobek v největším množství a zapojit co největší počet článků.

Selektivní prodej

Zboží, které je prodáváno selektivně, klade větší nároky na prodej, vyžaduje zaškolené prodavače a nebude k dostání v každém obchodě.

Výhradní prodej

„ Uskutečňuje se při prodeji výrobků s mimořádným postavením na trhu, značkových výrobků, drahých výrobků na určitém území. Prodejci jsou chráněni před konkurencí prodeje výrobků stejné značky.“ Majaros (8,1996,str.196-197)

Jsou zajištěny dodávky dle potřeby, ale na druhou stranu výrobce očekává větší prodejní úsilí.

Konkrétní organizační formy nejužívanějších distribučních mezičlánků

A. Velkoobchodní organizace:

- ❖ zajišťují všechny činnosti,související s nákupem zboží a jeho opětovným prodejem,
- ❖ nakupují u různých výrobců velká množství druhů výrobků, které skladují, třídí, kompletují a v kvalitě, sortimentu a množstvích, odpovídajících požadavkům zákazníka, je znovu prodávají,
- ❖ vytvářejí vhodnou distribuční síť s kvalifikovanými odborníky a příslušnými službami,
- ❖ zbavují své partnery (výrobce i spotřebitele) řady povinností i vynaložení nákladů a usnadňují jim práci.

Existují různé formy velkoobchodních organizací:

- ❖ univerzální velkoobchodní organizace (rozmanitý sortiment zboží různě široký),
- ❖ speciální velkoobchodní organizace s vybranými konkrétními výrobky,
- ❖ velkoobchodní organizace „ CASH AND CARRY“, které zajišťují prodej zboží všem spotřebitelům, kteří splní následující podmínky:
 - a) odběr v přiměřeném množství,
 - b) forma placení – za hotové, případně prostřednictvím kreditní karty,
 - c) při zákaznickém zajištění odběru a dopravy.

B.Maloobchodní organizace:

- ❖ zajišťují všechny činnosti spojené s prodejem zboží konečnému spotřebiteli pro jeho osobní potřebu,
- ❖ soustřeďují svoji činnost do prodejen různého typu,
- ❖ pomáhají výrobcům dostat zboží na spotřebitelské trhy s velkým počtem zákazníků, a to jak velmi rozptýlených, tak i velmi koncentrovaných.

Existuje celá řada forem maloobchodních organizací:

- ❖ *Specializované prodejny* – věnují prodej omezeného počtu výrobních řad s bohatým výběrem výrobků v rámci každé řady. příkladem mohou být prodejny sportovních potřeb a prodejny knih.
- ❖ *Obchodní domy* – specifické je pro ně prodej několika výrobních řad v samostatných odděleních.
- ❖ *Supermarkety* – pro ně je specifický prodej zboží denní potřeby samoobslužným způsobem. dominujícím sektorem je tedy prodej potravinářského zboží. Supermarkety se vyznačují tím, že označují prodávané zboží vlastní značkou.
- ❖ *Hypermarkety* – zajišťují obdobný prodej zboží jako výše zmiňované supermarkety, ovšem ve větším rozsahu. Prodejny tohoto typu bývají umístěny do okrajových částí větších měst a zajišťují zákazníkovi nákupní možnosti pro většinu jeho požadavků – jak v oblasti výrobků, tak i v oblasti služeb.

pozn. **Obchodní domy, supermarkety i hypermarkety pracují často v rámci řetězců. Potom mohou nakupovat přímo u výrobce za nižší ceny.**

- ❖ *Prodejny s levnějším zbožím* – prodej standardního zboží samoobslužným způsobem – trvale za nižší ceny.
- ❖ *Obchodní centra* – prodej velkého rozsahu co se sortimentu týče. Jedná se o rozsáhlé obchodní komplexy s velkým počtem prodejen. Většinou tyto velké centra jsou umístěny mimo střed města.

4.4 Marketingová komunikace

„ Marketingová komunikace je jedním z důležitých prvků marketingového mixu. Lze ji charakterizovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích, potenciálních zákazníků.“
Kolektiv (6,2001, str.163)

Charakteristické je pro marketingovou komunikaci, že jde o:

- a) *komunikaci primární* – smyslem je především komunikovat nebo něco sdělovat,
- b) *přímé i nepřímé stimulování* – některé nástroje marketingové komunikace jsou vhodné pro přímou podporu prodeje a jiné nástroje jsou vhodné k nepřímé stimulaci prodeje (zde se jedná především budování a posilování dobrých vztahů a důvěry veřejnosti k firmě),
- c) *činnost, která musí být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu* – sama marketingová komunikace nemůže v žádném případě zaručit úspěch nekvalitnímu výrobku. Ale je nutno přiznat, že marketingová komunikace přispívá významně ke zvýšení účinku ostatních nástrojů marketingového mixu. Je významným nástrojem při zavádění nových výrobků na trh.

Cílem marketingové komunikace je zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale její úkol je podstatně širší. Ve své kompetenci má možnost:

- ❖ *zvýraznit* – vlastnosti produktu, vytvořit pro ně specifický image,
- ❖ *přesvědčit* – zákazníky k přijetí výrobku či služby,
- ❖ *upevňovat* – trvalé vztahy se zákazníky a veřejností. Firma se nemůže jen spoléhat na reklamu, ale musí si vybudovat dobré vztahy a především důvěru cílové skupiny a veřejnosti.

Komunikační proces

Komunikace můžeme charakterizovat jako proces, ve kterém díky sdílení informací se odstraňuje či snižuje nejistota na obou komunikujících stranách.

Je složen ze dvou hlavních prvků:

- a) *komunikátor* – jehož záměr je komunikace za nějakým účelem s příjemcem,
- b) *příjemce* - objekt komunikátora, příjemcem může být jak cílový trh, tak jakýkoliv subjekt z vnitřního i vnějšího okolí.

Nástroje komunikačního procesu jsou následující:

1. *Médium* – jedná se o libovolnou komunikační cestu, pomocí které se sdělení přenáší od komunikátora k příjemci a zpět.
2. *Sdělení* – zde se jedná o kombinace symbolů, majících určitý význam, jež jsou předávány pomocí médií od komunikátora k příjemci.

Základní formy komunikace

Existují dvě základní formy komunikace:

- a) osobní,
- b) neosobní.

Osobní komunikace

Jedná se o komunikaci dvou či několika málo osob.

Výhody:

- ❖ fyzická přítomnost obou stran – příjemce je osloven a při osobním setkání reaguje, komunikátor vyhodnocuje okamžitě zpětnou vazbu,
- ❖ příjemce získává pomocí osobního styku větší důvěru ke komunikátorovi.

Nevýhody:

- ❖ náklady na individuální oslovení zákazníka jsou nesrovnatelné s náklady masové či hromadné komunikace,
- ❖ počet kontaktovaných osob je velmi malý.

Neosobní komunikace

Charakteristické pro neosobní komunikace je oslovení většího počtu jednotlivců ve stejný okamžik.

Výhody:

- ❖ oslovení většího množství lidí ve velmi krátkém časovém okamžiku,
- ❖ náklady v přepočtu na 1 oslovenou osobu jsou relativně nízké.

Nevýhody:

- ❖ v absolutních částkách jsou vynaložené finanční prostředky neosobní komunikace velmi vysoké,
- ❖ chybí zde fyzická přítomnost obou komunikujících stran – komunikátor si nemůže být jist zda příjemce vnímá sdělení a v neposlední řadě zpětná vazba je relativně pomalá a obtížně zjištělná.

Složky marketingové komunikace

Níže popsané složky tvoří komunikační mix:

1. reklama,
2. podpora prodeje,
3. osobní prodej,
4. Public Relations.

Poslední dobou se často ke složkám komunikačního mixu přiřazuje také:

5. Přímý marketing.

1. Reklama

Reklama je považována za mimořádně důležitou složku marketingové komunikace. Ze všech složek komunikačního mixu se s ní běžný spotřebitel setkává nejčastěji. Zákazníka nejvíce ovlivňuje, vytváří názor na produkt.

„Pojem reklama je definován jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě, apod. Jejím úkolem je však také působení na současné zákazníky, které podobnými argumenty přesvědčuje, aby koupili daného produktu opakovali.“ Kolektiv (6,2001, str.170)

Formy reklamy

Reklamu lze posuzovat podle následujících hledisek:

1. podle její úlohy v životním cyklu produktu,
2. podle objektu reklamy.

1. kritérium životního cyklu produktu lze rozčlenit do 3 základních typů:

a) reklama zaváděcí

Úkolem této reklamy je seznámení spotřebitelů s výrobkem. Je charakteristická pro první fázi životního cyklu produktu – uvádění výrobku na trh.

b) reklama zaváděcí

Tato reklama najde své uplatnění především ve druhé fázi životního cyklu produktu (= fáze rychlého růstu). Výrobek zaujal jistou pozici na trhu a je nesmírně důležité, aby dokonce své postavení posílil a získal větší tržní podíl.

c) reklama připomínací

Je významná pro třetí fázi (= zralost výrobku). Výrobek je na trhu dostatečně známý, ale přesto je nutno připomínat jeho existenci na trhu, udržovat jej stále v podvědomí spotřebitele, a tím předcházet nepříznivým vlivům, zejména pak poklesu prodeje.

2. Kritérium objekt reklamy vytváří dvě možnosti:

a) výrobová reklama

Jednou z podmínek ekonomického úspěchu organizace je mj. získání relativního monopolu. Toho je možno dosáhnout za předpokladu, že existuje možnost nějakým způsobem odlišit vlastní produkt od ostatních výrobků stejného typu, ovšem vyráběné konkurencí. Diference či odlišnosti firmy dosahují pomocí odlišného vzhledu, tvarové diference, lepší konstrukce, lepší povrchové úpravy, atd. Úkolem **výrobové reklamy** je zdůrazňování předností a výhod, které s sebou nese používání právě těch výrobků, jež jsou objektem reklamy.

b) institucionální reklama

Jelikož existují některá odvětví, kde není možné využívat výrobovou reklamu, neboť charakter jejich výrobků jim nedává možnost odlišit je od konkurenčních výrobků. Tyto odvětví si pomáhají díky odlišnosti podniků od ostatních výrobců týchž produktů. Výš popsaného cíle můžou dosáhnout pomocí právě **institucionální reklamy**. Pomocí zdůrazňování kladných stránek obchodní činnosti se snaží vzbudit důvěru mezi spotřebiteli v daný podnik, a tím nepřímo k produktům, které tato firma vyrábí.

2. Podpora prodeje

Lze charakterizovat jako činnosti nebo materiály, které působí jako přímý stimul, nabízející dodatečnou hodnotu nebo stimul pro výrobek prostředníkům na distribuční cestě, prodejcům nebo spotřebitelům.

Klasifikace podpory prodeje:

1. Podpora prodeje zaměřená na konečného spotřebitele

Do této kategorie patří následující nástroje:

- ❖ *kupóny* - nabízejí slevu z ceny nakupovaného výrobku,
- ❖ *vzorky zdarma* – použití u nových výrobků, cílem je vyzkoušení nového výrobku, zvýšení prodeje v počátečních fázích životního cyklu výrobku,
- ❖ *refundace, rabaty* – na základě předložení důkazů o nákupu určitého výrobku získává spotřebitel částku, částečně uhrazující cenu výrobku nebo zvláštní slevu,
- ❖ *prémie* – je to výrobek nabízený zdarma nebo za minimální cenu jako odměna za nákup určitého výrobku,
- ❖ *cenově výhodná balení* – výrobek za výhodnou cenu při nákupu většího množství,
- ❖ *spotřebitelské soutěže* – spotřebitelé uvedou na vratný kupon své jméno a adresu a odešlou na stanovenou adresu, kupóny se pak losují, výherci získávají výhru,
- ❖ *předvedení výrobku* – cílem je stimulovat vyzkoušení nebo nákup výrobku,
- ❖ *dárky* – dárky dostanou spotřebitelé při realizaci velkého nákupu zboží.

2. Podpora prodeje zaměřená na firmy nebo na jejich prodejce:

- ❖ *obchodní výstavky a mítinky* – společné setkání výrobců, kde se vysvětlují jejich vlastnosti,
- ❖ *training* – proškolení prodejního personálu,
- ❖ *obchodní příspěvky, speciální nabídky* – prostředníci získávají slevu za provedení konkrétních činností,
- ❖ *výstavní zařízení v místě prodeje* – velkoobchod poskytuje maloobchodu hotová výstavní zařízení pro uložení svých výrobků,
- ❖ *peněžité odměny* – odměna za prosazování značky určitého výrobce,
- ❖ *prodejní soutěže* – při dosažení vysoké úrovně prodejního výkonu jsou prostředníci odměněni,
- ❖ *zboží zdarma,*
- ❖ *příspěvky za předvedení výrobku* – velkoobchod i maloobchod dostanou část výrobků zdarma (při prodeji předvádí zákazníkům výrobek),
- ❖ *dárky.*

3. Osobní prodej

„ Je to přímá komunikace a pěstování obchodního vztahu mezi 2 nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah.“ Kolektiv (6,2001,str.176)

Proces osobní prodej se skládá z následujících fází:

- a) vyhledávání a posuzování potenciálních zákazníků,
- b) příprava jednání,
- c) vlastní obchodní jednání :
 - ❖ *přístup a zjišťování potřeb,*
 - ❖ *prodejní prezentace,*
 - ❖ *reakce na připomínky ze strany zákazníka,*
 - ❖ *uzavření obchodu,*
- d) prodejní kontakt a činnosti (Follow – up).

Nedílnou součástí osobního prodeje je:

- ❖ *ověřování spokojenosti zákazníka,*
- ❖ *servis – údržba, oprava výrobku,*
- ❖ *zvláštní příležitosti – zvláštní příležitosti, kdy je vhodné se zákazníkovi ozvat, připomenout, poslat přání nebo přímo zákazníka navštívit.*

4. Public relations

PR jsou činnosti, jejichž cíle a smyslem musí být vytvoření kladných představ o organizaci a spoluvytváření podmínek pro realizaci jejich cílů. Má – li být PR účinná, musí být řízena vrcholovým vedením organizace, musí být systematická a cílená.

Pomocí PR organizace vytváří dobré vztahy k veřejnosti. Hlavním smyslem PR je vytvořit v podvědomí veřejnosti kladnou představu o podniku, o jeho záměrech, obraz instituce, která má zájem nejen dosahovat vysokého zisku, ale která část svého zisku věnuje na realizaci akcí, které jsou ku prospěchu celé společnosti.

Odborníci v oblasti PR využívají různé prostředky pro práci s veřejností. Jedním z nich jsou **zprávy**. Úkolem pracovníků je vytváření zajímavých zpráv o firmě, výrobcích a pracovnících.

Pracovníci PR připravují písemné podklady, které jsou orientovány na ovlivňování cílových trhů. Např. výroční zprávy, brožury, firemní noviny a časopisy, atd.

Součástí PR kromě výše popsaných prostředků práce s veřejností je i **sponzoring**.

Cíle sponzoringu:

- ❖ větší známost firmy mezi veřejností,
- ❖ větší motivace zaměstnanců,
- ❖ pěstování kontaktů,
- ❖ připomínka značky.

5. Přímý marketing

„Přímý marketing je interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě.“

Hesková (3,2005,str.114) – „Direkt Marketing Association“

Přímý marketing zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou.

Základním předpokladem úspěchu přímého marketingu je:

- ❖ správný produkt,
- ❖ správná cílová skupina,
- ❖ správný dialog.

Hlavní nástroje přímého marketingu:

1. Katalogový marketing

Specializované obchody zasílají své katalogy poštou potenciálním zákazníkům.

2. Zásilkový marketing

Je velmi náročný na spolehlivost, včasnost dodávky a kvalitu výrobku.

3. Telemarketing

S rozvojem telekomunikací se stal velmi žádanou formou přímého marketingu.

Může být:

- ❖ **aktivní** – firma vyhledává své zákazníky a komunikuje s nimi prostřednictvím telefonu,
- ❖ **pasivní** – zákazník na uvedeném čísle může získat požadované informace o výrobku, jehož reklamu viděl nebo slyšel.

Praktická část

5. Charakteristika organizace

5.1 Základní údaje

Obchodní společnost: Dobler Metallbau s.r.o.

Sídlo: Nýrsko, Erbenova 885, PSČ 340 22

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 263 71 260

Zapsáno do OR: 9.února 2006

Předmět podnikání: zámečnictví

- ❖ V obchodním rejstříku je předmět podnikání rozšířen o velkoobchod, činnost účetních poradců, vedení daňové evidence, grafické a technické práce a v neposlední řadě o kovoobráběčství.

Firma preferuje přístup „Shareholder“. Jedná se o vlastnický přístup, neboť zainteresované osoby požadují podíl na zisku.

5.2 Ekonomické údaje

- ❖ Základní kapitál: 1 650 000 Kč.
- ❖ Aktiva firmy: 38 266 000 Kč.
- ❖ HV běžného období: rok 2005 zisk ve výši 3 060 000 Kč,
rok 2006 zisk ve výši 2 184 000 Kč,
rok 2007 zisk ve výši 158 000 Kč.
- ❖ Podíl FN/VN: 16%/84%.
- ❖ Počet zaměstnanců: 92.

Předpoklad budoucího vývoje:

V roce 2007 společnost předpokládá mírný nárůst obrátu, především obrátu v rámci České republiky v oblasti stavebních výplní – hliníkových oken, dveří a elementů.

Dalším předpokladem pro rok 2007 je vyšší produktivita práce v důsledku provedené reorganizace střediska PC2 – výroba stavebních výplní a nižší podíl výrobní spotřeby.

5.3 Zaměření poskytnutého produktu

Výrobní program firmy je zaměřen na výrobu kovových stavebních konstrukcí tribun pro sportovní haly, ocelových konstrukcí projektovaných staveb, stavebních výplní – hliníkových oken, dveří, elementů, frézovaných dílů pro High-Tech fasády.

5.4 Prostředí organizace

Dobler Metallbau s.r.o. se pohybuje v tržním prostředí, kde v oblasti západočeského kraje nemá žádnou konkurenci. Jedná se o ziskovou organizaci. Zákazníky firmy jsou jak velcí zákazníci, tak i drobní kupující. Firma preferuje zákaznický přístup, jelikož zákazníci platí za produkty Dobler Metallbau s.r.o.

5.5 Corporate identity

❖ Historie

Dobler Metallbau s.r.o. je dceřinou firmou mateřské společnosti Dobler Metallbau GmbH, která sídlí v Mnichově. Společnost je nástupcem Götz Metallbau s.r.o., která existovala od roku 1991 do poloviny roku 2004 a jejíž název se změnil příchodem nového majitele firmy. V polovině roku 2004 došlo ke konkurzu, neboť společnost vykazovala od roku 2003 ztrátu a jediným opatřením ke zlepšení situace společnosti byl konkurz a příchod nového majitele. Dobler Metallbau GmbH existuje již od roku 1958. Pyšní se následujícími projekty: International Centrum Kongres v Berlíně, Centrální budova BMW v Mnichově.

❖ Logo

Čtverec, jehož obvod zdobí šedivá barva. Uvnitř čtverce je zrcadlově znázorněné písmeno „L“ v barvě modré a šedé. Pod logem je černým písmem umístěn název Dobler Metallbau s.r.o.

❖ www stránky

Firma si vytvořila webové stránky, kde jsou k nahlédnutí následující údaje:

- a) charakteristické údaje o firmě,
- b) kontaktní osoby,
- c) široké spektrum produktů,
- d) reference činnosti firmy,
- e) odkaz na webové stránky mateřské společnosti.

❖ Sponzoring

Společnost vytváří dobré vztahy s veřejností prostřednictvím sponzoringu kulturních akcí. Jedná se o akce pořádané v klatovském okrese, kde je sponzoring kulturních akcí věcí prestiže.

❖ Reklama

Jak již jsem zmínila webové stránky. Firma nechala vytvořit propagační leták s akční nabídkou produktů – zejména se jedná o vchodové dveře. Tištěné letáky jsou doručeny potenciálnímu zákazníkovi až do domu formou poštovní roznášky.

5.6 Corporate image

I přestože se firma pohybuje na českém trhu cca 3 roky, vytvořila si dobré jméno, jelikož poskytuje kvalitní výrobky.

Firma preferuje:

- a) kvalitu,
- b) krátké montážní lhůty,
- c) spolehlivost termínů.

Společnost se drží svého hesla : „ Vše pro spokojenost zákazníka.“

Obrázek 1



Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích

Společnost se svou činností snaží co nejméně zatěžovat životní prostředí. Odpady jsou důsledně tříděny a evidovány, likvidace je prováděna v souladu se zákonem o odpadech. Za znečišťování ovzduší platí řádně poplatek Městskému úřadu v Nýrsku.

V oblasti pracovněprávních vztahů se společnost snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, kontroluje a prosazuje dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poskytuje zaměstnancům veškeré ochranné pomůcky a prostředky, zabezpečuje potřebné preventivní prohlídky a dodržování hygienických předpisů. Zároveň dbá o profesní úroveň svých zaměstnanců organizováním školení na všech úrovních.

6. Organizační struktura

6.1 Popis organizační struktury

Organizační struktura je struktura plochá, má dvě úrovně řízení ¹:

- a) prokuristé firmy,
- b) jednotliví vedoucí úseků.

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem jsou jednatele společnosti.

Úsek je základní organizační útvar společnosti. Ve firmě Dobler Metallbau s.r.o. jsou následující úseky:

- a) úsek jednatele,
- b) úsek prokuristky,
- c) úsek sekretariátu,
- d) úsek vedení pro jakost,
- e) úsek obchodní,
- f) úsek výroby,
- g) úsek logistický,
- h) úsek ekonomický.

Jedná se o funkční organizační strukturu. Struktura byla písemně vyhotovena v roce 2004, kdy firma změnila název společnosti s příchodem nového majitele. Struktura byla vyhotovena již v roce 1991, kdy firma existovala pod názvem Götz Metallbau s.r.o. Organizační struktura neměla tak široké spektrum jednotlivých úseků, neboť výroba byla jiného zaměření než dnešní stávající firma Dobler Metallbau s.r.o.

Organizační struktura byla vyhotovena dle pojetí klasického – evropského přístupu. Je formálně vymezena (vycházíme z klasického uspořádání).

Organizační struktura odpovídá velikosti organizace (92 zaměstnanců), nedochází k duplicitám a tím pádem umožňuje pružné jednání a rozhodování. Je zaručena flexibilita firmy.

Společnost je se svým uspořádáním spokojena.

¹ Příloha č. 1 - Organigram

6.2 Dimenze a formalizace

Každé pracovní místo či pozice ve firmě je přesně definované a jsou k němu přiřazeny pracovní úkoly. Jednotlivé pracovní pozice mají přesně definované:

- a) náplň práce,
- b) zodpovědnost,
- c) pravomoci,
- d) vymezení podřízenosti a nadřízenosti,
- e) požadované vzdělání každého zaměstnance .

= > Výše uvedené požadavky jsou dány pracovním řádem a popisem pracovního místa.

Pracovník je o všech náležitostech informován při nástupu do práce.

Z výše uvedeného usuzuji, že se jedná o vysoký stupeň formalizace.

Problém spatřuji ve vysoké specializaci jednotlivých pracovních míst. Když onemocní grafik, dojde posléze ke zpoždění výroby, což není preferencí firmy. Firma preferuje krátké montážní lhůty a spolehlivost termínů. Ostatní zaměstnanci mají kvalifikaci na svůj obor a tudíž nemohou zastoupit například uvedeného grafika v případě nemoci.

6.3 Kompetence

❖ Kompetence

Kompetence ve firmě jsou definovány organizačním řádem. Usuzuji, že pracovníci se vypracovávají na vyšší pozice a postupují v hierarchii organizační struktury vlastní pílí, samozřejmě musí mít patřičné vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti. Jedná se o následující případy: dělníci, mistr či vedoucí úseků.

❖ Zmocnění

Zmocnění je definováno organizačním řádem. Liší se podle jednotlivých pracovních míst. Např. uvedu podpisovou pravomoc = pravomoc zaměstnance schvalovat svým podpisem jménem společnosti určitý druh písemností.

❖ Odpovědnost

Odpovědnost je vymezena organizačním řádem. Odpovědnost se liší dle jednotlivých pracovních míst. Např. vedoucí úseku zodpovídá za chod jeho úseku.

❖ Delegování

6.4 Decentralizace

Ve společnosti je decentralizované řízení na jednotlivé úseky. Tyto úseky jsou relativně samostatné a podřízené vedení společnosti. Úseky jsou samostatně řízeny vedoucími.

Jelikož se jedná o dceřinou společnost německé firmy, firma jednoznačně preferuje evropský přístup. Vycházím z předpokladu, jakým způsobem je organizovaná celá společnost.

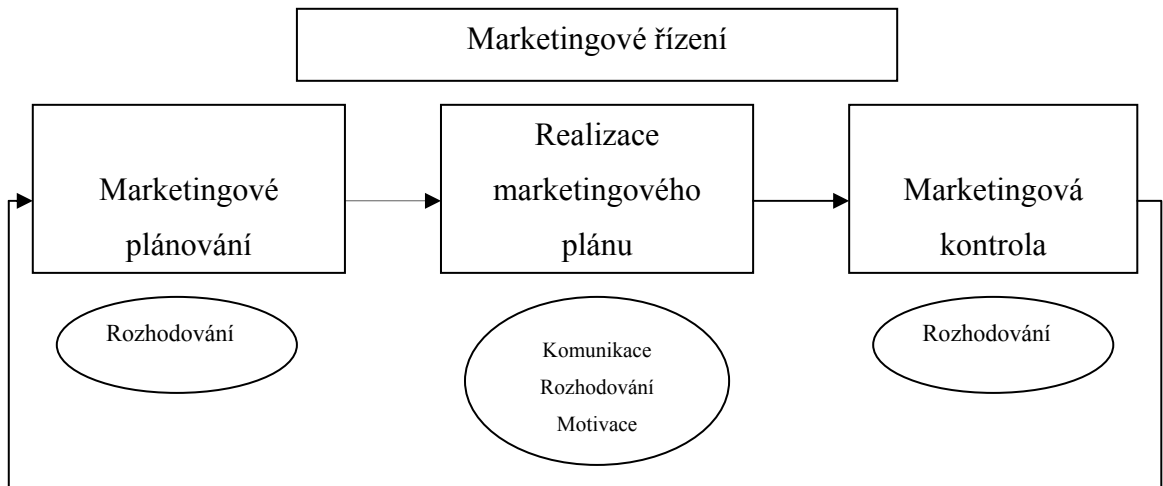
Obrázek 2



7. Marketingové řízení

Marketingové řízení je proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, jak znázorňuje následující obrázek.

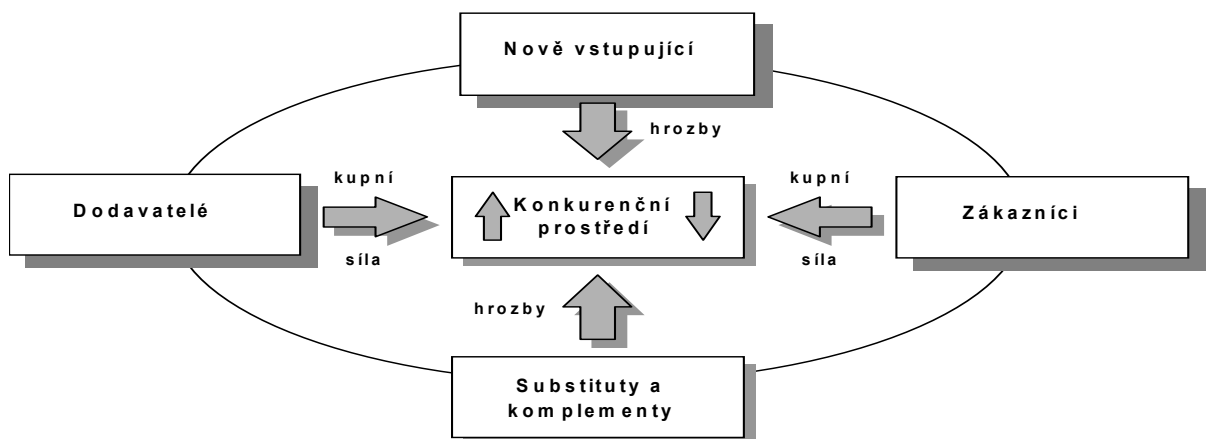
Schéma 5



Analýza konkurenčního prostředí - Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Porterův model umožňuje popsat podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit podklady pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí 5 konkurenčních sil:

Schéma 6



Ohrožení ze strany nově vstupujících – rozhodnutí o vstupu do odvětví je závislé na bariérách vstupu: např. vládní a jiné legislativní zásahy, investiční náročnost, úspory z rozsahu produkce, přístup k distribučním kanálům, apod.

V případě Dobler Metallbau s.r.o. se nedá v současné situaci hovořit o ohrožení ze strany nově vstupujících, jelikož firma má nejbližšího konkurenta v kraji plzeňském. V budoucnu se firma může obávat nového konkurenta, jelikož město Nýrsko se nachází blízko hranic s Německem, může si zde i jiná mateřská společnost zřídit dceřinou společnost.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů – čím vyšší závislost producenta na 1 dodavateli či odběrateli, tím vyšší jeho vyjednávací síla a tím vyšší pak intenzita konkurence v odvětví.

Společnost Dobler Metallbau s.r.o. vlastní vozový park. Na delší vzdálenosti má na výběr nespočetné množství dodavatelů. Pro nejlepší výběr dodavatelů si společnost stanovila kritéria, která firmě ulehčí správný výběr dodavatelů.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů – intenzita konkurence v odvětví bude tím vyšším, čím vyšší bude tlak ze strany substitučních produktů a čím nižší tlak ze strany komplementárních produktů.

Hrozba substituce několik podob:

- ❖ hrozba substituce produktem,
- ❖ hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřeb. statku),
- ❖ hrozba generické substituce,
- ❖ hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků).

Společnost se pyšní kvalitní produkcí, preferuje kvalitu, spolehlivost termínů a krátké montážní lhůty. Tím si společnost vytvořila přednost, kterou zákazníci preferují.

Konkurenční prostředí – další konkurenční síly, spíše je považujeme za charakteristiky konkurenčního prostředí, např.: typ tržní konkurence, existence globálních trhů a globálních zákazníků, míra možné diferenciacce, možnost kapitál. akvizic či fúzí, existence výstupních bariér.

Jak již jsem několikrát zmínila, konkurence pro společnost je nejbližší v plzeňském kraji. Společnost je dceřiná, jestliže bude v zájmu mateřské společnosti fúze s určenou společností, dceřiná společnost se nemůže nijak bránit. Do budoucna se s fúzí ovšem nijak nepočítá.

8. Plánování

8.1 Strategie a proces plánování

Dobler Metallbau s.r.o. nemá písemně zpracovanou jakoukoli strategii, spíš se ve firmě dá hovořit o dlouhodobých plánech. Cílem společnosti je samozřejmě maximalizace zisku, zvyšování kvality produkce a zvyšování spokojenosti zákazníků. V roce 2005, kdy se firma připravovala na přijetí Certifikátu jakosti byl vypracován dokument Koncepce rozvoje společnosti, který není strategií, ale spíše dlouhodobým plánem. Dlouhodobý plán se člení na následující části:

- ❖ Politika jakosti,
- ❖ Zaměření výrobku a
- ❖ Koncepce.

Veškerá kritéria týkající - se jakosti – zpracovává program Qualit Easy.

Plány jsou každoročně projednávány na valné hromadě a rozpracovány do dílčích ročních plánů, které si týkají vždy jednoho z úseků.

Pro plán je stanovena odpovědná osoba, předmět činnosti a rozpočet. Po uplynutí doby realizace se hodnotí splnění plánu, řeší se příčiny odchylek a přijímají opatření pro splnění v dalším roce.

Tento plán je výstupem procesu plánování, který je vidět pouze v náznacích, protože žádný z kroků analýza prostředí, formulace cílů, implementace a hodnocení není dopracován detailněji.

8.2 Tvorba plánů, cílů

V mateřské společnosti existuje korporátní stupeň tvorby plánu, který je zaměřen na růst a rozvoj celé organizace s cílem maximalizovat dlouhodobé schopnosti zhodnotit hodnoty. Mateřská společnost preferuje korporátní strategii – „koncentraci“ => mateřská společnost otevřela pobočku na českém trhu, neboť zde nemá žádné pobočky a chce oslovit trh na místě, kde by firma získala potenciální zakázky a dosti značný podíl portfolia.

Ve firmě proces tvorby plánů neprobíhá podle stanovených pravidel. Proces tvorby funguje tak, že členové vedení navrhnou dlouhodobější cíle, které jsou v souladu s korporátní strategií mateřské společnosti a které pak schválí prokuristé a jednatelé společnosti.

Následně se konkretizované roční plány přidělí úsekům, jejichž naplnění vedení společnosti po uplynutí roku pouze zhodnotí. Z toho usuzují, že zde existuje pouze organizační a funkční stupeň tvorby plánů.

8.3 Vymezení přednosti a konkurenční výhody

Firma nemá definovanou přednost, která by byla zdrojem konkurenční výhody, na základě SWOT analýzy či jiných studií.

Je však přesvědčena, že jejich velkou výhodou je kvalita produkce. Kvalitní výrobky jsou sice dražší, ale ze zkušenosti ví, že zákazníci si radši připlatí. Další výhodou vidím v držení Certifikátu jakosti, který potvrzuje, že společnost je schopna vyrábět kvalitní výrobky. Na neposledním místě jsou preference společnosti:

- ❖ kvalitu,
- ❖ krátké montážní lhůty,
- ❖ spolehlivost termínů.

Firma doposud nezjišťovala silné a slabé stránky pomocí analýz či studií. Já bych silnou stránku viděla ve schopnosti velice pružně reagovat na potřeby zákazníků.

Firma si vytvořila vlastní dotazník ke zjišťování spokojenosti zákazníka.¹ Tyto dotazníky jsou vyhodnoceny na konci roku a zjištěné události vedou společnost ke zlepšování vztahů se zákazníky tím, že poskytují produkty, které zákazníci preferují či žádají.

Jelikož firma nezjišťuje silné či slabé stránky pomocí analýz, vedení společnosti popisuje silné stránky zatím z ohlasu dotazníku.

8.4 Typ strategie

Usuzuji, že chování firmy nejlépe popisuje strategie diferenciacce, protože Dobler Metallbau s.r.o. se zaměřuje na 3 – 4 výrobky a těm věnuje maximální úsilí a samozřejmě v plzeňském kraji se liší od konkurentů tím, že preferuje vysokou kvalitu své produkce.

Snaží se neustále hledat rezervy a možnosti úspor.

¹ Příloha č. 2 – Dotazník spokojenosti zákazníka

8.5 Implementace strategie

V části implementace můžeme hovořit o implementaci variantní.

Implementace plánů probíhá na úrovni úseků, které v rámci přiděleného rozpočtu plán realizují. Vedoucí si veškeré hmotné i lidské zdroje zařizuje sám. Odpovědnost vedoucího je jedna z klíčových při úspěšné realizaci plánů.

8.6 Shrnutí

Oblasti strategie a strategického plánování ve společnosti Dobler Metallbau s.r.o. je věnována velice malá pozornost. Velký nedostatek vidím v chybějící strategii. Dobler Metallbau s.r.o. je velká firma a myslím si, že by měla mít nějaké představy o své budoucnosti. Jsou sice stanoveny dlouhodobější cíle, ale to je opět formalita a nutnost pro získání Certifikátu jakosti. Dlouhodobější plány a cíle jsou stanoveny velice obecně a každý rok se podle potřeby modifikují, neboť v dynamickém prostředí je nutno změnám se přizpůsobovat.

Na rok 2008 si firma chce od externí firmy zpracovat SWOT analýzu, pro zjištění silných a slabých stránek.

Variantní pojetí strategie = stanoví se více variant plánů, neboť v dynamickém prostředí je nutno změnám se přizpůsobovat.

9. Realizace

Realizace se týká jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

10. Produkt

Obrázek 3



Obrázek 4



Obrázek 5



Obrázek 6



PROFIL FIRMY

Výrobní program firmy je zaměřen na výrobu kovových stavebních konstrukcí, tribun pro sportovní haly, stavebních výplní – hliníkových oken, dveří, elementů , a frézovaných dílů pro High-Tech fasády .

V roce 2008 má firma 92 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěny podle výrobního programu do čtyř středisek :

- ❖ PC1 - Ocelové konstrukce, tribuny.
- ❖ PC2 - Stavební elementy, montované fasády .
- ❖ PC3 - Konstrukčně - technická kancelář .
- ❖ PC4 - Frézované díly a kování .

PC1 – ocelové konstrukce

vedoucí střediska: Ing. Josef Choc

PC2 – stavební elementy, montované fasády

vedoucí střediska: Ing. Jan Běl

PC3 – konstrukčně – technická kancelář

vedoucí střediska: Ing. Jan Běl

PC4 – frézované díly a kování

vedoucí střediska: Ing. Karel Běl

Dobler Metallbau s.r.o. se pyšní Certifikátem jakosti, který získala v roce 2006.¹

Jelikož firma vyrábí kování, při kterém je potřeba neustále svařovat, vlastní firma velký svářečský průkaz třídy D.²

¹Příloha č.3 – Certifikát jakosti

²Příloha č.4 – Velký svářečský průkaz

PC1 – ocelové konstrukce

Výroba a montáž ocelových stavebních konstrukcí a konzol, schodišť, ramp, zábradlí z oceli, hliníku, nerez. Výroba ocelových a hliníkových tribun pro sportovní haly. Obrábění, frézování, řezání, svařování MIG, MAG, WIG, MMA, navařování čepů. Povrchové úpravy – žárové zinkování, práškové barvy, mokré lakování.

Personál: mistr + 14 pracovníků.

Strojní vybavení:

- ❖ pásová a kotoučová pila,
- ❖ svářečky:
 - a) MIGATRONIC FLEX 400,
 - b) MIGATRONIC NAVIGATOR 240 AC/DC,
 - c) MIGATRONIC-MIG 405,
 - d) MIGATRONIC COMMADER 400 AC/DC,
 - e) ESAB LUD 320,
- ❖ navařování svorníků: SOYER BHM 16 SV,
- ❖ plazmový řezák: PLASMASTAR HA 60,
- ❖ lis: GEKA 165 t; NELSON 100t; PEDDINGHAUS 65 t; DUWA 45 t,
- ❖ další vybavení: autogen, pásová bruska, kotoučové brusky, vrtačky stolní a stojanové, frézka (stůl 400x256 mm).

Obrázek 7



Obrázek 8



REFERENCE

Christ Church Court - Londýn
Brazilské velvyslanectví - Berlín
Twin Tower – Vídeň
Allianz Treptowers – Berlín
Říšský sněm – Berlín
Domaquaree – Berlín
WBG – Vídeň

KFW Frankfurt
Hypo Alpe Adria Center – Záhřeb
Generali – Mnichov
AOK – Berlín
Deutsche Krankversicherung AG – Köln
Siemens – Martinstraße – Mnichov
Herzzentrum – Köln

Alu tribuny:
Bellenberg
Eibenstock
Hamburg
Ispringen
Lübbenau
Singapur

PC2 – stavební elementy, montované fasády

Výroba a montáž hliníkových dveří a oken , prosklených exteriérových i interiérových stěn, výroba prosklených hliníkových montovaných fasád a speciálních konstrukcí ze systémů Schüco, Hueck-Hartmann, Wicona, Heroal, Götz a dalších.

Personál: mistr + 13.

Strojní vybavení:

- ❖ dvoukotoučové pily,
- ❖ obráběcí centrum – Phantomatic Isola T4,
- ❖ kopírovací a klinkovací frézky,
- ❖ stolní lisy a lisy pro rohové spoje,
- ❖ vyřezávací a přiřezávací pily ,
- ❖ stolní a stojanové vrtačky,
- ❖ zařízení pro zasklívání do 250 kg , nýtovací stroj, jeřáb o nosnosti 2000 kg.

Obrázek 9



Obrázek 10



REFERENCE

Twin Tower – Vídeň	22 ks dveří systému Schüco
Alvearium – Frankfurt am Main	45 ks protipožárních a protikouřových dveří Hueck
BAZ Bad – Homburg	73 ks dveří systému Hueck a Götz
Sparkasse – Erding	300 ks fasádních elementů systému Schüco
Letiště – Mnichov	50 ks únikových dveří systému Schüco
RZVK – Köln	1100 ks oken systému Hueck
Sparkasse – Friedberg	dodávka kompletního opláštění budovy, včetně oken a vstupů
Administrativní budova BMW – Mnichov	864 ks okenních křídel vlastního systému
KFW – Frankfurt am Main	1450 ks elementů – protisluneční clony vlastního systému
Administrativní budova – Vídeň	montovaná hliníková fasáda v systému Wicona
Klatovy, Nýrsko, Plzeň	Dodávky pro kompletní stavby rodinných domů.
	Vstupní elementy bytových domů, vstupy a výkladce obchodů.

PC3 – konstrukčně – technická kancelář

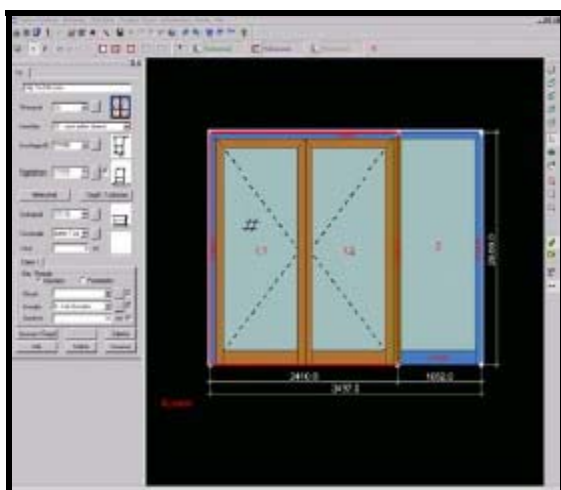
Vývoj, konstrukce, zpracování výrobních výkresů a zpracování dat pro vlastní i cizí zakázky.

Personál: 1 + 5

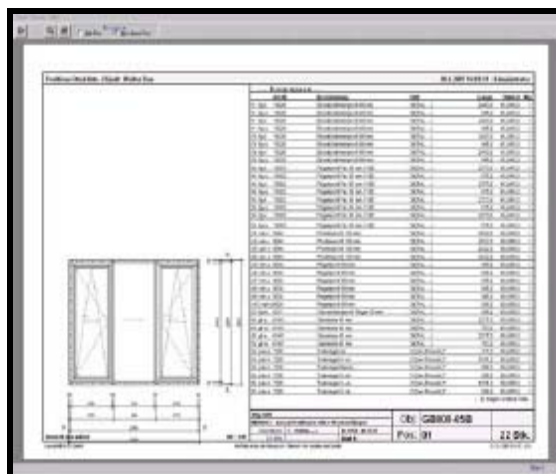
Programové vybavení:

- ❖ Auto CAD 2004,
- ❖ Athena 2004 ,
- ❖ Genius,
- ❖ Genius Vario ,
- ❖ MAP – kalkulační program .
- ❖ Programy pro kalkulaci a přípravu výroby pro hliníkové fasádní systémy.

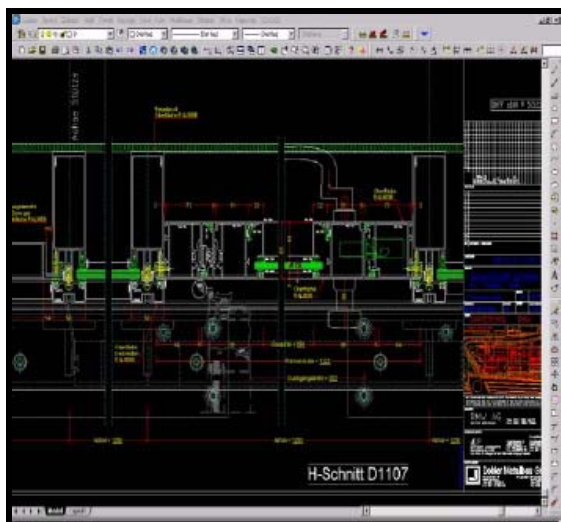
Obrázek 11



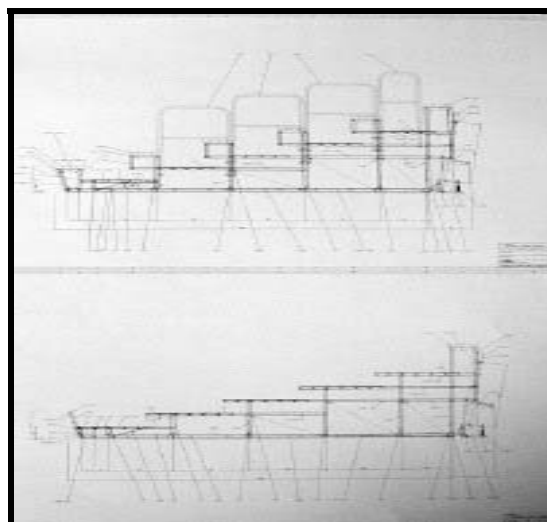
Obrázek 12



Obrázek 13



Obrázek 14



PC4 – frézované díly a kování

Sériová výroba a kusová výroba frézovaných dílů z hliníku, oceli, mědi, nerez a jiných kovových materiálů a umělých hmot.

Řezání, CNC frézování, lisování, svařování, vrtání, nýtování, řezání závitů.

Personál: mistr + 26 pracovníků.

Strojní vybavení:

- ❖ vertikální frézovací centrum Deckel Maho - stůl 500x1000mm ,
- ❖ CNC frézky ,
- ❖ vrtačky stolní a stojanové ,
- ❖ vyřezávací pila , pily s automatickým podáváním materiálu ,
- ❖ závitové automaty ,
- ❖ lisy od 35t do 65 t ,
- ❖ nýtovací stroj .

Obrázek 15



Obrázek 16



Obrázek 17



REFERENCE

Dodávky kování a frézovaných dílů pro všechny již uvedené zakázky.

Roční produkce cca 2.000.000 frézovaných dílů

Akční nabídka – vchodové dveře

Od roku 2005 se firma Dobler Metallbau s.r.o. specializuje na výrobu vchodových dveří z hliníkových, termicky dělených profilů. Vchodové dveře Dobler jsou exkluzivní a jedinečné modely.¹ Jsou výjimečné a prosazují se díky svému individuálnímu vzhledu. Výplně a skleněné boční díly a také sklo odpovídají současným požadavkům na design.

Dveře mohou být osazeny hliníkovými i plastovými výplněmi. V nabídce jsou ornamentní skla a to vždy v kombinaci s bezpečnostním sklem.

Kování:

K jednotlivým dveřím patří:

- ❖ standardně 3 ks 2 – dílných pantů RAL 9016,
- ❖ 1 – 3 nebo 5 -ti bodové uzamykání.

Dle přání lze namontovat elektrootevírač, dveřní zavírač, pojistku proti otevření dveří, poštovní schránku do profilu i do panelu, zvonkový panel a další příslušenství.

V nabídce jsou doporučena kvalitní madla z broušené nerez oceli.

¹ Příloha č.5 – Akční program

Firma Dobler Metallbau GmbH se podílela na stavbě následujících objektů:

Obrázek 18



1972

BMW Verwaltung München

Obrázek 19



1979

Internationales Congress Centrum Berlin (ICC)

Obrázek 20



1983

Bay. Versicherungsbank ALLIANZ

Obrázek 21



1989

Hamburg (Elbchausse)

Dle výše uvedených objektů je zřejmé, jakých stavebních úspěchů dosáhla mateřská společnost. Některé prvky nebo elementy jsou vyráběny od vzniku dceřiné společnosti v Nýrsku. Společnost patří k nejlepším firmám v tomto oboru, jelikož vlastní „velký svářečský průkaz“ a především preferuje:

- ❖ vysokou kvalitu,
- ❖ krátké montážní lhůty a
- ❖ spolehlivost termínů.

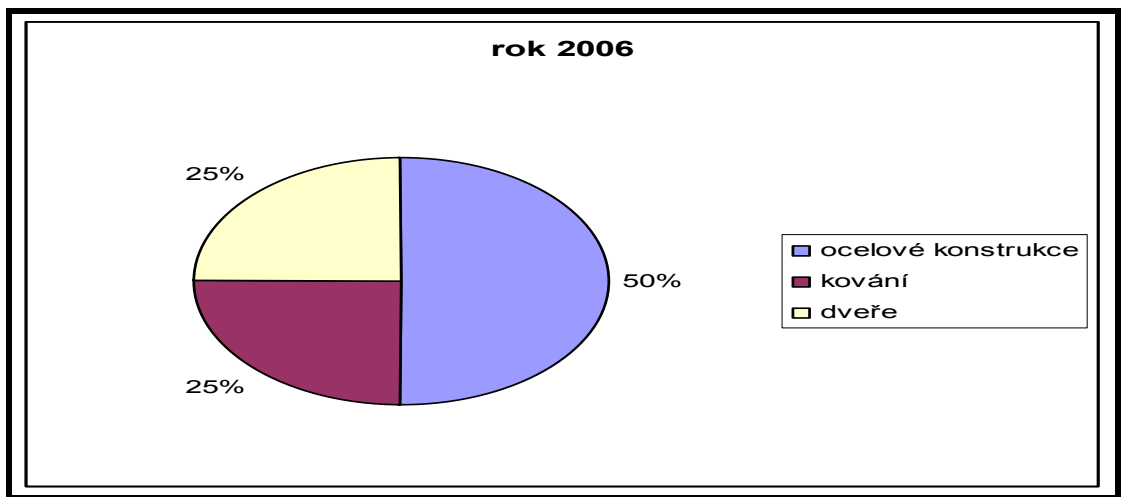
Spolehlivost, jistota a přesnost

Tato tři slova může firma uvést jako heslo společnosti. Management a logistika spolu zaručují, že výroba a montáže ocelových konstrukcí nebo fasád probíhaly v plánovaných termínech.

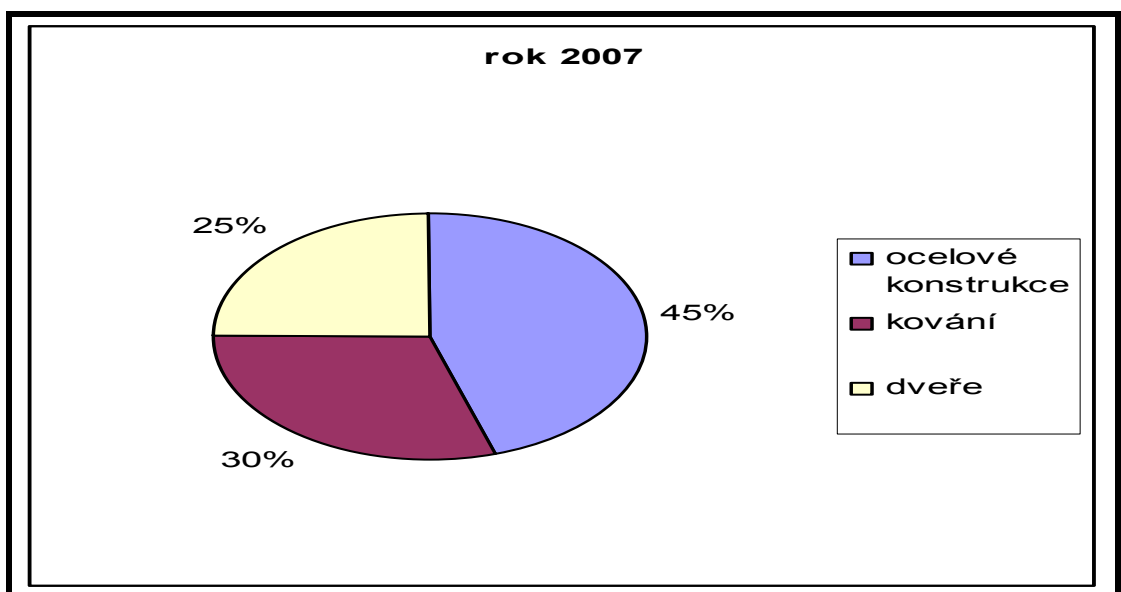
Tabulka 1

Podíl jednotlivých produktů na celkovém produktu			
Rok 2007		Rok 2006	
produkt	procento	produkt	procento
ocelové konstrukce	45	ocelové konstrukce	50
kování	30	kování	25
dveře	25	dveře	25

Graf 1



Graf 2



Vývoj činnosti společnosti v roce 2006 a předpoklad budoucího vývoje

Výrobní program společnosti tvoří výroba kovových stavebních konstrukcí, tribun pro sportovní haly, stavebních výplní – hliníkových oken, dveří a elementů a frézovaných dílů pro High-Tech fasády.

Své výrobky dodává společnost převážně do Spolkové republiky Německo společně se skupině Dobler a dále do zemí v rámci Evropské unie a do Švýcarska.

Společnost vlastní od roku 2005 certifikát ISO 9001 : 2000 a Osvědčení o výrobní kvalifikaci ke svařování ocelových konstrukcí podle DIN 18800-7:2002-09 třída D.

Obrat jednotlivých produktů

Tabulka 2

Obrat jednotlivých produktů			
Rok 2006		Rok 2007	
ocelové konstrukce	31 mil.	ocelové konstrukce	45,3 mil.
dveře a výplně	23 mil.	dveře a výplně	29,3 mil.
kování	13 mil.	kování	21,3 mil.

11. Propagace

11.1 Plánování propagačních činností

Propagační a marketingové činnosti podniku jsou prováděny dle plánu propagačních a marketingových akcí, který je zpracován vedením společnosti na začátku každého kalendářního roku. Tyto akce jsou v průběhu roku vyhodnocovány.

11.2 Akvizice

Jako v každé firmě, tak samozřejmě i v Dobler Metallbau s.r.o. je akvizice firmy v souladu s korporátní strategií mateřské společnosti. Jejím cílem je získání nových zakázek. Akvizice musí respektovat tradice a zvyklosti možných zákazníků. V neposlední řadě je důležité osobní působení, které spočívá v navazování a udržování osobních kontaktů s představiteli potenciálních firem, které mohou být v budoucnu partnery pro obchodní spolupráci.

Firma Dobler Metallbau s.r.o. má 92 zaměstnanců a jelikož je to malá firma, nevěnuje se propagaci v tak veliké míře. Z návrhů, které jsem uvedla v bakalářské práci, firma zavedla www stránky. Já si i v diplomové práci dovoluji uvést návrhy vedoucí ke zlepšení komunikačního mixu.

Komunikační mix se skládá:

1. reklama,
2. podpora prodeje,
3. osobní prodej a
4. Public Relations.

11.3 Reklama

Je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu a já se pokusím reklamu navrhnout v detailních částech.

Reklama v televizi

Reklama v televizi je používána velkými koncerny, jelikož ji spotřebitel vnímá nejvíce a setkává se s ní nejčastěji. Tato podoba reklamy má velkou nevýhodu ve vysoké nákladovosti. Kdyby dceřiná společnost uvažovala v budoucnu o reklamě v televizi, navrhla bych 10 –ti vteřinový spot pro akční nabídku společnosti Dobler Metallbau s.r.o. Cena spotu je odvozena z četosti spotu v televizi a především na které stanici je spot vysílán.

Reklama na internetu

V současné době vede společnost lidi, aby více používali internet nejen pro svoji potřebu, ale k informacím, které jsou nutné, aby jedinec existoval.

Prostřednictvím internetu dochází k rychlé komunikaci mezi zákazníky i společností. Společnost může využít internet k uvedení společnosti na trh a k umístění velkého množství obrázkových materiálů.

Dobler Metallbau s.r.o. zavedl www stránky v roce 2005 a tím rozšířil klientelu na poli domácího trhu. Z 10 % na 13 % odbytu na českém trhu.

Reklama v časopisech a v novinách

Společnost využila reklamy v časopise – Rozhled. Přiložím návrh na reklamu v Klatovském deníku, jelikož není příliš nákladná a je to velmi frekventovaný časopis v klatovském okrese.

Klatovský deník

Obrázek 22



Klatovský deník se nezabývá jenom inzeráty, naleznete zde informace o zpravodajství, sport, kultura a politika. Složka zabývající se inzeráty se nazývá „mojeinzerce“, které naleznete i na webových stránkách www.mojeinzerce.cz. Ke dni 21.2.2008 jsem našla, že v systému „mojeinzerce“ je počet 1430 inzerátů.

Ceník v Klatovském deníku

Pro billing bude použit MT tarif 99,- Kč (90011990), inzeráty mají dvě cenové hladiny:

a) celostátní inzerce 297,- Kč (3x 99),

b) regionální inzerce 198,- Kč (2x 99).

Otištění inzerce bude provedeno v nejkratším možném termínu, nejpozději však do 5 pracovních dnů od odeslání inzerce podle harmonogramu.

Venkovní reklama

Firma Dobler Metallbau s.r.o. umístila venkovní reklamu na venkovní fasádu výrobního střediska. Toto středisko se nachází u hlavního silničního průtahu. Společnost ji umístila na dobře viditelném místě. Venkovní reklama má podobu malby přímo na fasádu a provedena na zakázku.

Reklama na autech

Dobler Metallbau s.r.o. je majitelem vozového parku. Auta jsou vybavena logem společnosti Dobler Metallbau s.r.o.

Reklama ve formě tištěných materiálů

Společnost nechala vytvořit informační leták, který přikládám v příloze č.4. Informační leták byl vytvořen jako akční nabídka vchodových dveří s příslušenstvím. Leták je k dispozici ve vestibulu firmy a v roce 2006 byl formou roznáškové služby k dispozici v každé rodině.

11.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje je směřována ke konečnému spotřebiteli. Můžeme zde zařadit slevové kupony, vzorky zdarma, cenově výhodná balení a materiály v místě prodeje.

Firma předvádí materiály zákazníkům a propagační materiály umístila do sekretariátu.

11.5 Osobní prodej

Firma nemá svého vlastního obchodního zástupce, dle mého názoru by firma měla uvažovat, zda by obchodního zástupce neměla najmout, jelikož by navazoval kontakty s klientelou a vytvořil kompletní distribuční síť.

11.6 Public Relations

Společnost udržuje dobré vztahy s veřejností formou sponzoringu akcí, které jsou pořádané v klatovském okrese. Pro sponzoring se firma zaměřuje na poskytnutí finančních prostředků a na předměty týkající se podpory prodeje.

12. Cena

V úvodu bych chtěla podotknout, že v této části se budu věnovat deregulované ceně, která je založena na nákladech. Režijní náklady jsou kalkulovány ve formě přírážky (nerozlišují přímou či nepřímou). Přírážka je stanovena na základě plánu režijních nákladů pro každý rok zvlášť. Diferenciace režijních nákladů dle jednotlivých středisek celkem 4.

12.1 Metoda tvorby ceny založená na nákladech

Tato metoda vychází z nákladů na výrobek včetně určité přírážky k těmto nákladům. Výše přírážky se mění podle druhu zboží a může značně kolísat od průměrné hodnoty. Tento způsob ceny používají velkoobchodní i maloobchodní prostředníci. Jednou z modifikací ceny vycházející z nákladů je stanovení ceny na základě bodu zvratu s cílovým ziskem. Dobler Metallbau s.r.o. se snaží určit cenu, při které bude schopen realizovat stanovený zisk. Výsledkem je zabezpečení návratnosti vložených prostředků.

12.2 Stanovení ceny:

- ❖ odpracované hodiny (skutečné) x dohodnutá cena (sazba),
- ❖ dohodnuté hodiny x dohodnutá cena (sazba),
- ❖ předběžná kalkulace – formulář, který slouží ke stanovení ceny dveří,
- ❖ kombinace předešlých možností.

12.2.1 Stanovení ceny u produktu - kování

Dceřiná společnost vyrábí kování:

- ❖ pro mateřskou společnost,
- ❖ jako součást vchodových dveří.

V případě výroby pro mateřskou společnost dostane dceřiná společnost požadavek na výrobky od mateřské společnosti.

Tabulka 3

Název	Zadáno
materiál	OMS ¹
pracovní hodiny	OMS - přesný počet

¹ OMS – „ od mateřské společnosti“

Pro výrobu kování dceřiná společnost převezme od mateřské společnosti materiál na kování a předepsaný počet hodin. Počet hodin se pohybuje v rozmezí od 16 do 20 hodin. V hodinové sazbě jsou obsaženy náklady i režijní, které jsou vykalkulovány na základě fixních a variabilních nákladů.

12.2.2 Stanovení ceny u produktu – ocelové konstrukce

Cena se stanoví na základě vyčíslení všech nákladů. V některých případech formou přírážky. Společnost si kalkuluje režijní náklady pro jednotlivé položky zvlášť ve formě přírážky. Přírážka je stanovena na základě plánu režijních nákladů pro každý rok.

12.2.3 Stanovení ceny u produktu – vchodové dveře

Cena se stanovuje u každého profilu, neboť požadavky jsou individuální. Jelikož variant dveří je mnoho, stanovila firma alespoň ceník základních variant dveří.¹ Předepsané hodiny na výrobu dveří se pohybují v rozmezí 5 – 16 hodin. Stanovená sazba činí 22 € za 1 hodinu. Montáž dveří je samozřejmě také nabízena a cena se stanovuje podle vzdálenosti a připravenosti, apod.

¹ Příloha č. 6 – Ceník základních variant dveří

13. Distribuce

13.1 Distribuční cesty

Distribuční cesty představují spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé. V případě firmy Dobler Metallbau s.r.o. se jedná o nepřímou distribuční cestu. To znamená, že mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé se vyskytuje ještě jeden článek – distribuční mezičlánek. Téměř vše, co se vyrobí se distribuuje mateřské společnosti. Nejbližší mateřský prostředník se nachází v Deggendorfu a odtud se distribuuji všechny dodávky přímo uživatelům ba dokonce přímo na stavbu. 87 % dodávek do Německa. Mateřská společnost sídlí v Mnichově.

Společnost vlastní vozový park. V roce 2005 měla auta logo bývalé společnosti Götz Metallbau s.r.o. V roce 2007 se společnost rozhodla investovat do reklamy tím, že na auta společnosti objednala malbu loga Dobler Metallbau s.r.o.

Vozový park se skládá ze:

- ❖ 2 nákladních aut,
- ❖ 1 tranzitní,
- ❖ 1 osobní.

Doprava ve firmě Dobler Metallbau s.r.o. funguje na principu kombinované dopravy. Společnost:

- ❖ dopravu zajišťuje ve vlastní kompetenci ,
- ❖ spolupracuje např. se spedition Prosner. ¹

V části distribuce bych chtěla podrobně uvést informace :

- ❖ Nákup zboží a materiálu, kooperací a služeb.
- ❖ Skladování.

¹ Příloha č.7 – Hodnocení a seznam schválených dodavatelů - Doprava

13.2 Nákup zboží a materiálu, kooperací a služeb

Společnost Dobler Metallbau s.r.o. deleguje pravomoc týkající se nákupu na oddělení nákupu na základě požadavků (interních objednávek) vedoucích jednotlivých středisek, skladníků nebo mistrů. Tito předávají interní objednávky na základě aktuální potřeby při realizaci zakázek s ohledem na aktuální dostupnost materiálů. Oddělení nákupu spolupracuje s dodavateli, kteří jsou schváleni vedením společnosti.

Poptávkové řízení

V případě, že se jedná o nákup zboží, které nelze zajistit běžnou objednávkou na základě seznamu schválených dodavatelů, nebo ve fázi tvorby nabídky pro zjištění aktuálních cen, oddělení nákupu zpracovává poptávku u možných nových dodavatelů. Poptávka, která se nebude týkat monopolních výrobců se zašle zpravidla dvěma až třem firmám.

Vedoucí nákupu zajistí její odeslání prostřednictvím emailu, faxu, pošty.

Přijetí nabídky, výběr dodavatele

Nabídka přijatá některým z pracovníků firmy bude vždy předána oddělení nákupu k posouzení. Zde posoudí technické, finanční a ekonomické souvislosti nezbytné pro zabezpečování nabídkového řízení a rozhodnou (případně ve spolupráci s žadatelem) o její přijatelnosti.

Dále na základě přijatých nabídek od dodavatelů rozhodne o konečném dodavateli daného zboží nebo materiálu na základě posouzení kritérií (tj. cena, platební podmínky a dodací lhůta, technické provedení).

Na základě úspěšného výběrového řízení vedoucí nákupu vytaví objednávku a zajistí nákup.

Vystavení objednávky

Na základě interní objednávky a na základě výběru dodavatele nebo na základě seznamu schválených dodavatelů a jejich hodnocení dle aktuální potřeby nákupu vypracuje vedoucí nákupu objednávku na dodavatele a zajistí její odeslání dodavateli. Objednávky jsou uloženy na oddělení nákupu v příslušných složkách v členění na tuzemské a zahraniční.

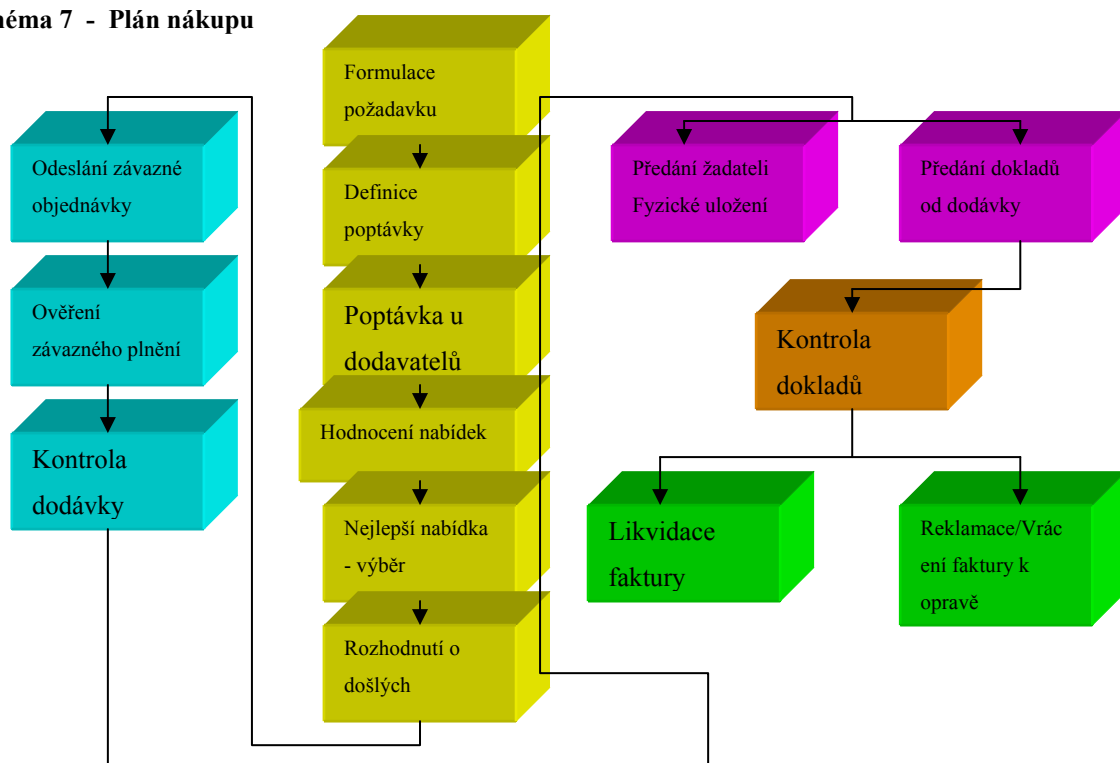
V případě, že je s dodavatelem uzavřena celoroční smlouva (objednávka) je tato uzavírána na začátku roku vedením společnosti. Seznam dodavatelů s uzavřenou celoroční smlouvou, objednávkou je veden na oddělení nákupu.

Sledování realizace objednávky

V případě, že tak stanoví smlouva s dodavatelem nebo vedoucí nákupu rozhodne a na objednávku uvede požadavek, je vyžadováno od dodavatele potvrzení objednávky nebo ještě uzavření kupní smlouvy. Přijaté potvrzení nebo uzavřená smlouva je založena vždy k odeslané objednávce.

Vedoucí nákupu sleduje stav plnění jednotlivých objednávek. Po obdržení dodacího listu a všech příslušných dokladů jsou připojeny k vystavené objednávce.

Schéma 7 - Plán nákupu



Změna objednávky

Vznikne-li požadavek na změnu vystavené objednávky, je vedoucí nákupu odpovědný za projednání změny s dodavatelem. Odpovědná osoba domluví s dodavatelem způsob doplnění či změny objednávky, případně objednávku stornuje či vystaví novou.

Smlouva

Jednatelé společnosti nebo vedoucí nákupu rozhoduje o nutnosti a vhodnosti uzavření smlouvy s dodavatelem. Základní podmínkou vzniku smlouvy jako dvoustranného právního úkonu, je shodný projev vůle obou stran o tom, co má být obsahem smlouvy.

Obsahové náležitosti uzavíraných smluv se řídí platnými zněními Obchodního zákoníku, případně příslušného právního předpisu dané konkrétní země, kde je dodavatel registrován, případně dle právního předpisu na kterém se strany dohodly.

Jednatelé společnosti nebo vedoucí nákupu odpovídají za to, aby podmínky ve smlouvě uvedené nebyly pro společnost nevýhodné.

13.3 Skladování

Skladování popisuje postup při příjmu materiálu, dále při jeho uložení před výrobou a při manipulaci s ním. Stanoví pravidla, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků při činnostech skladování a manipulace s materiálem.

Příjem materiálu

Vstupní materiály jsou do společnosti Dobler Metallbau s.r.o. přiváženy vlastními vozidly firmy, případně nákladními auty přepravních nebo dodavatelských firem. Za vyložení materiálu bez jeho poškození vhodnými manipulačními prostředky odpovídá pověřený pracovník expedice, skladu nebo jiný pověřený pracovník, který má pro tuto činnost kvalifikaci.

Ve společnosti jsou ukládány a manipulovány následující materiály:

- ❖ hutní materiály – ocel, hliník apod.,
- ❖ výrobní materiál – těsnění, plasty a spojovací materiál,
- ❖ nakupované dodávky a zboží,
- ❖ výrobní prostředky, nástroje, nářadí a režijní materiál,
- ❖ hotové výrobky a jejich polotovary.

Kontrola a zkoušení

Při přejímce provádí kontrolu kompletnosti a příslušnosti dle dodacího listu a dále vizuální kontrolu poškození. Pokud pracovník příjmu zjistí při vstupní kontrole nevyhovující dodávku, označí materiál zřetelně jako neshodný a dále se postupuje dle řízení reklamací.

Pokud tato kontrola je v pořádku, pak je dodávka složena, označena a umístěna do vhodných skladovacích prostor (záznam v SW EKOSOFT¹ příjemka) nebo je označena a předána přímo do výroby (záznam v SW EKOSOFT faktura). Záznamem o provedení vstupní kontroly je podpis na dodacím listě. Následně pracovník příjmu předá potvrzené průvodní doklady do oddělení nákupu, kde je provedena kontrola proti objednávce a kontrola případných požadovaných atestů a dokladů o jakosti.

¹SW EKOSOFT - firemní software, který je využíván k výše uvedeným procesům

Vlastní skladování materiálů

Ve společnosti jsou materiály nakupovány jednak přímo na konkrétní zakázku v potřebném množství a současně též dle aktuální situace na trhu a dle plánu výroby a minimálních zásob do skladových zásob.

Do doby zpracování je materiál uložen v určeném skladovacím prostoru, kde je řádně označen tak, aby bylo patrné, o jaký materiál se jedná, případně pro jakou zakázku je určen. Materiál je uložen vždy tak, aby nedocházelo k jeho znehodnocení.

Případný zbylý nebo přebytečný materiál je vrácen zpět do skladu, použit pro další výrobu, případně uložen a označen tak, aby nedošlo k jeho poškození či záměně.

O stavu skladu, jeho pohybech je vedena skladová evidence v SW EKOSOFT¹.

Přípravky a náhradní díly ke strojům a zařízením jsou uloženy v k tomu určeném prostoru skladu, kde jsou řádně označeny a identifikovány a kde je zabezpečena ochrana proti jejich ztrátě či znehodnocení.

Přehled skladů

Ve společnosti Dobler Metallbau s.r.o. se nachází sklady dle charakteru:

- ❖ uzavřené – vytápěné,
- ❖ uzavřené – nevytápěné,
- ❖ neuzavřené - vymezený venkovní prostor.

Materiály používané pro výrobu jsou rozděleny do skupin podle skladovacích podmínek:

- ❖ hutní materiály, výrobní materiál a polotovary – uloženy ve venkovních prostorech nebo v krytých skladech,
- ❖ drobný spojovací a montážní materiál – uložen v uzavřeném krytém prostoru,
- ❖ oleje, barvy a provozní kapaliny – uloženy v krytém uzavřeném temperovaném prostoru skladu (ten má podmínky pro skladování těchto látek),
- ❖ elektrody – uloženy v krytém uzavřeném temperovaném prostoru skladu, kde je sledována teplota a vlhkost.

Uložený materiál je vždy identifikován tak, aby bylo možné vždy určit, o jaký materiál se jedná, případně na jakou zakázku je určen, případně do kdy je použitelný, když je to vhodné.

Výdej materiálu

Výdej materiálu do výroby je prováděn pracovníky skladů na základě požadavků výroby dle vydané výrobní dokumentace a dle aktuálních požadavků.

O výdeji je veden záznam v SW EKOSOFT.

Manipulace

Charakter výroby a technologie vyžaduje manipulaci z jedné výrobní operace na druhou dle výrobního postupu.

Při manipulaci se využívají:

- ❖ vysokozdvížné vozíky,
- ❖ ruční paletové vozíky,
- ❖ ruční manipulace,
- ❖ jeřáby,
- ❖ dopravní prostředky (nákladní automobily).

Obsluhy manipulačních prostředků jsou pravidelně proškoleny o zásadách bezpečnosti.

Při manipulaci se musí dodržovat:

- ❖ bezpečnosti předpisy,
- ❖ šetrné zacházení s materiály, polotovary a výrobky,
- ❖ správné ukládání do úložných prostor,
- ❖ správné uložení a fixace výrobků na dopravních prostředcích.

13.4 Hodnocení dodavatele

Seznam schválených dodavatelů dle druhů dodávek

Na základě provedeného hodnocení dodavatelů je vypracován Seznam schválených dodavatelů. Seznam dodavatelů dle sortimentu vypracovává vedoucí nákupu, pro oblast spedičních služeb vedoucí dopravy.

Kritéria pro hodnocení dodavatelů

Tabulka 4

Hodnocení dodavatelů	Body
plnění termínu dodání	
pod 90% v termínu	0
nad 90% dodávek v termínu	1
vždy v termínu	3
kompletnost dodávky	
pod 95% dodávek kompletních	0
nad 95% dodávek kompletních	1
100% dodávek kompletních	3
počet reklamací	
nad 5% reklamací	0
do 5% reklamací	1
0% reklamací	3
přístup k řešení reklamací	
vůbec neřeší reklamace	0
řeší s výhradami	1
bez problémů	3
přizpůsobivost operativním změnám	
ne	0
obvykle ano, ale dlouho	1
ano bez problémů	3
dodržení nabídkové ceny	
nedodržuje	0
mírné překročení	1
vždy dodrží cenu	3

Postup hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů provádějí vedoucí nákupu¹ a vedoucí dopravy² dle výše uvedených kritérií 1x ročně. Než se zpracovává poptávka bere se na vědomí vyhodnocení známých dodavatelů.

Čím vyšší počet bodů, tím je dodavatel lepší a vyhledávanější.

Tabulka 5

Celkový počet bodů	Typ dodavatele
18 – 14	A – plně způsobilý
14 – 10	B – podmíněčně způsobilý
pod 10	C – nezpůsobilý

Komunikace

Komunikace mezi odběratelem a dodavatelem je vedena:

- ❖ formou přímých,
- ❖ písemných nebo
- ❖ osobních kontaktů.

Závažné problémy, které mohou ovlivnit realizaci obchodního případu jsou zaznamenávány do hodnocení dodavatelů a dodavatel je s nimi seznámen. Pracovník je povinen zaznamenat jakékoliv problémy, které vzniknou při komunikaci s dodavatelem a informuje o nich vedení na poradách.

Vzniklým problémům je věnována okamžitá pozornost a přijímají se opatření k jejich řešení.

¹ Příloha č.7 - Hodnocení a seznam schválených dodavatelů – Doprava

² Příloha č.8 - Hodnocení a seznam schválených dodavatelů – Nákup

13.5 Řízení reklamací

Procentuální vyjádření reklamací ve vztahu k obratu se pohybuje do 1,75%.

13.5.1 Řízení reklamací od zákazníka

Povinnosti zákazníka a dodavatele

Zákazník u skrytých vad reklamuje v předepsaných lhůtách dle uzavřené smlouvy nebo daných specifikací. Pokud zákazník reklamuje ústně, je tato reklamační příjata, ale je požadováno dodatečné zaslání písemné (protokolární) formy reklamační. V reklamaci musí být uvedeny zejména tyto údaje:

- ❖ přesné označení předmětu (číslo, název dodávky),
- ❖ přesný popis vady,
- ❖ požadavky vůči společnosti (sleva na ceně, náhradní plnění, atd.).

První povinností dodavatele po obdržení reklamační od zákazníka je zahájit neprodleně jednání o vyřízení reklamační. Uznané vady je dodavatel povinen odstranit a dohodnout se zákazníkem způsob vypořádání ve stanovené lhůtě.

Posouzení reklamační

Existují následující možnosti:

- ❖ reklamační je posouzena jako neoprávněná,
- ❖ reklamační je posouzena jako oprávněná – reklamační zapříčiněna u dodavatele,
- ❖ reklamační je posouzena jako oprávněná – reklamační zapříčiněna vlastní vinou společnosti.

V tomto případě následuje rozhodnutí o způsobu řešení.

Existují následující možnosti řešení:

- ❖ oprava interně – v tomto případě vedoucí střediska provede naplánování opravy dle plánu kapacit a operativně s příslušným mistrem,
- ❖ oprava externě,
- ❖ náhradní plnění ,
- ❖ sleva,
- ❖ úhrada nákladů opravy u zákazníka, pokud zákazník se řešením souhlasí a je spokojen, reklamační je ukončena.

13.5.2 Řízení reklamací na dodavatele

Identifikace dodavatelské reklamace

Požadavek na uplatnění reklamace na dodavatele vzniká:

- ❖ zjištěním neshodné dodávky při vstupní kontrole,
- ❖ zjištění vad či neshod v průběhu výroby výrobku zapříčiněných dodavatelem,
- ❖ při analýze reklamací od zákazníků, pokud tato byla zapříčiněna dodavatelem.

Po zjištění neshody vedoucí nákupu zaeviduje reklamaci a informuje zpravidla písemně dodavatele. Písemné podklady k reklamaci jsou uloženy u vedoucí nákupu ve složce reklamací.

Vyřizování reklamace

Vedoucí nákupu informuje dodavatele o vzniklé reklamaci a následně vyřizuje reklamaci a dohodne způsob a termín jejího řešení.

Možné způsoby vypořádání reklamace:

- ❖ vrácení zpět dodavateli – náhradní plnění,
- ❖ vrácení zpět dodavateli – bez náhradního plnění,
- ❖ oprava a náhrada nákladů,
- ❖ sleva.

14. Kontrola

Jelikož firma je dceřinou společností Dobler Metallbau GmbH, strategii má přesně definovanou mateřskou společností.

Ve firmě pracuje 92 zaměstnanců – marketingové oddělení ve firmě není.

Kontrola marketingových aktivit je na prokuristce firmy, která ve firmě zastupuje i další posty vedení:

- ❖ prokuristka,
- ❖ logistický úsek,
- ❖ pověřenec vedení pro jakost,
- ❖ ekonomický úsek.

Na zasedání valné hromady společnosti se na začátku roku přesně definují:

- ❖ marketingový plán – stanoví se dlouhodobé cíle na začátku každého roku,
- ❖ rozpočet – musí být schválen vedením firmy,
- ❖ detailní plán akcí a zodpovědností - konkretizované roční plány jsou přiděleny úsekům, jejichž naplnění vedení společnosti po uplynutí roku pouze zhodnotí.

Z toho usuzuji, že zde existuje pouze organizační a funkční stupeň tvorby plánů.

Společnost v budoucnu neplánuje, že by ve firmě marketingové oddělení zavedla. Dle mého názoru by firma měla zvážit, zda by neměla zavést marketingové oddělení, které by se staralo hlavně o komunikační mix – převážně propagaci společnosti Dobler Metallbau s.r.o. Pokud by se firma v budoucnu rozrůstala, dle mého názoru by se neměla společnost obejít bez marketingového oddělení.

15. Závěr

15.1 Shrnutí

Cílem mé práce bylo zhodnotit marketingové řízení ve společnosti Dobler Metallbau s.r.o. Provedla jsem detailní analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu v části realizace a jednotlivé prvky bych chtěla jednotlivě zhodnotit a v některých případech bych si dovolila uvést náměty na zlepšení situace dané společnosti.

Společnost Dobler Metallbau s.r.o. se vyskytuje na trhu 4 roky.

Na stránkách Českého statistického úřadu jsem našla seznam firem dle výrobního odvětví, nazývá se OKEČ. Dle uvedeného seznamu lze Dobler Metallbau zařadit do Výroby ocelových konstrukcí a prefabrikátů (kód OKEČ 281).

Rok 2004 byl pro Dobler Metallbau velmi náročný. Přejel na nového majitele, vznik nové firmy. Hospodářský výsledek za rok 2006 byl ziskový ve výši 2 184 000 Kč a v roce 2007 ve výši 158 000 Kč.

Výkony společnosti se oproti roku 2006 navýšily o 4% díky nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Výkonová spotřeba vzrostla o 15% v důsledku zvýšené spotřeby jak materiálu a energie, tak i služeb. Spotřeba materiálu vzrostla především v důsledku zvýšení cen surovin a energií. Nárůst služeb byl způsoben zvýšeným podílem subdodávek. V roce 2007 došlo ke zvýšení průměrného evidenčního počtu pracovníků z 88 na 92 zaměstnanců, což bylo jedním z důvodů zvýšení osobních nákladů o 6%. V důsledku výše uvedených údajů a v neposlední řadě také v důsledku kursového klesl zisk společnosti po zdanění oproti roku 2006.

Nyní bych ráda shrnula jednotlivé prvky marketingového řízení a dovolila bych si uvést návrhy vedoucí ke zlepšení situace podniku Dobler Metallbau s.r.o.

15.2 Plánování

Společnost se orientuje na roční plány nebo dlouhodobé cíle. Od mateřské společnosti firma převzala korporátní strategii a tu striktně dodržuje. Cílem společnosti je maximalizace zisku, zvyšování kvality produkce a zvyšování spokojenosti zákazníků. V roce 2005, kdy se firma připravovala na přijetí Certifikátu jakosti byl vypracován dokument Koncepce rozvoje společnosti, který není strategií, ale spíše dlouhodobým plánem.

Dlouhodobý plán se člení na následující části:

- ❖ Politika jakosti,
- ❖ Zaměření výrobku a
- ❖ Koncepce.

15.3 Realizace

V realizaci jsem provedla analýzu marketingového mixu. Marketingový mix se skládá ze čtyř částí:

1. produkt,
2. propagace,
3. cena a
4. distribuce.

Produkt

Dobler Metallbau s.r.o. nabízí pestrý sortiment své produkce. Od roku 2005 se firma specializuje na aktuální nabídku vchodových dveří. Aktuální nabídka firmě zajistí značný příjem a zviditelnění na domácí trhu. Nabídka je velmi pestrá. Dobler Metallbau s.r.o. je zárukou vysoké kvality za přijatelnou cenu. Firma svoji produkci dále zaměřuje na fasády a ocelové konstrukce. Firma vlastní velký svářečský průkaz a pyšní se Certifikátem jakosti, tudíž je velice vyhledávána, neboť poskytuje plný servis týkající se opláštění budov. Na začátku roku firma získala nabídku pro opláštění budov v Praze. Firma se přihlásila do výběrného řízení pro stavby v ČR. Poslední produkt – kování – je součástí vchodových dveří. Kování je nabízeno také jako přídatné kování dle individuálních přání jako je například elektrootevirač, dveřní zavírač a v neposlední řadě zvonkový panel.

Dle mého názoru je nabídka produktů na tak malou společnost velmi obsáhlá. Velmi důležité je, aby firma sledovala, jako i doposud, nové trendy v oblasti produkce.

Propagace

Společnost se převážně orientuje na odbyt do Německa, ale začíná se prosazovat i na poli domácího trhu. Jelikož společnost nemá marketingové oddělení, navrhla jsem propagační náměty, které může společnost použít na zlepšení dané situace.

V oblasti reklamy jsem měla velké pole působnosti, navrhla jsem všechny možné varianty a v některých případech jsem přiložila i ceník služeb. Je chvályhodné, že firma vytvořila akční

program vchodových dveří, který je k dispozici ve vestibulu sídla společnosti a formou roznáškové služby měli potenciální zákazníci akční program k nahlédnutí i doma.

Firmě se osvědčilo zjišťování spokojenosti zákazníků, pro které vytvořila dotazník zjišťování spokojenosti. Výsledky jsou vyhodnocovány a na zasedání valné hromady jsou náměty na zlepšení situace konzultovány a navrženy do marketingového plánu na budoucí rok.

Cílem každé společnosti je maximalizace zisku. Aby se zisky pohybovaly na co nejvyšší úrovni, vytvořila společnost www stránky, klientela mohla na internetu hledat informace pouze na odkazu mateřské společnosti .

Dle mého názoru jsem vytvořila náměty na zlepšení situace v propagační činnosti a firma by měla některého z mých návrhů v budoucnu využít.

Cena

Ve společnosti je vytvářena deregulovaná tržní cena, která je založená na nákladech. Režijní náklady jsou kalkulovány ve formě přírážky – Dobler nerozlišuje přímou či nepřímou. Přírážka je stanovena na základě plánu režijních nákladů pro každý rok zvlášť. Diferenciace režijních nákladů dle jednotlivých středisek- celkem 4. Veškeré náklady jsou obsaženy v hodinové sazbě, kalkulované na základě plánu fixních a variabilních nákladů.

Stanovení ceny:

- ❖ odpracované hodiny (skutečné) x dohodnutá cena (sazba),
- ❖ dohodnuté hodiny x dohodnutá cena (sazba),
- ❖ předběžná kalkulace – formulář, který slouží ke stanovení ceny dveří,
- ❖ kombinace předešlých možností.

Pro výrobu kování dceřiná společnost převezme od mateřské společnosti materiál na kování a předepsaný počet hodin. Počet hodin se pohybuje v rozmezí od 16 do 20 hodin. V hodinové sazbě jsou obsaženy náklady i režijní, které jsou vykalkulovány na základě fixních a variabilních nákladů.

Pro ocelové konstrukce se cena stanoví na základě vyčíslení všech nákladů. V některých případech formou přírážky. Společnost si kalkuluje režijní náklady pro jednotlivé položky zvlášť ve formě přírážky. Přírážka je stanovena na základě plánu režijních nákladů pro každý rok.

Cena vchodových dveří se stanovuje u každého profilu, neboť požadavky jsou individuální. Jelikož variant dveří je mnoho, stanovila firma alespoň ceník základních variant dveří. Předepsané hodiny na výrobu dveří se pohybují v rozmezí 5 – 16 hodin. Stanovená sazba činí 22 € za 1 hodinu. Montáž dveří je samozřejmě také nabízena a cena se stanovuje podle vzdálenosti a připravenosti, apod.

Firma má formuláře pro stanovení ceny, které odráží současné ceny materiálů a zahrnuje i kursový režim. Ceny jsou důkladně stanoveny.

Distribuce

V případě Dobler Metallbau s.r.o. se jedná o nepřímou distribuční cestu, mezi výrobcem (Dobler Metallbau s.r.o.) a spotřebitelem (zákazník) stojí mezičlánek. Nejbližší prostředník se nachází v Deggendorfu.

Společnost má vytvořené procesní mapy, které začínají nákupem zboží a končí skladováním. Společnost sestavila kritéria pro hodnocení dodavatelů. Výběr dodavatelů není jednorázový, ale dle jednotlivých postupů se vybírá ten nejlepší dodavatel.

Procentuální vyjádření reklamací se pohybuje ve vztahu k obratu do 1,75 %. 87% produkce je distribuována do Německa.

Návrh na zlepšení situace by tkvěl v rozšíření odbytu na poli domácího trhu, prostřednictvím návrhů na zvýšení propagace.

15.4 Kontrola

Kontrolu marketingového řízení zajišťuje prokuristka společnosti, jelikož společnost nemá marketingové oddělení, které by se staralo o propagační činnost, jak ve fázi plánování, realizace i kontrola.

Závěrečné vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1

Firma klade důraz na uplatňování marketingového řízení.

Firma klade důraz na kvalitu produkce, krátké montážní lhůty a spolehlivost termínů.

- ❖ Zamítá se.

Hypotéza 2

Firma sleduje nové trendy v oblasti produkce.

Ano, firma sleduje nové trendy v oblasti produkce.

- ❖ Potvrzuje se.

Hypotéza 3

Firmě se osvědčilo zjišťování spokojenosti zákazníků formou dotazníků.

Ano, firma si vytvořila vlastní dotazník pro zjišťování spokojenosti zákazníků, se kterým je velmi spokojena, neboť cílem společnosti je maximalizace zisku a spokojenost zákazníka.

- ❖ Potvrzuje se.

16. Seznam literatury

- [1] Boučková, J. a Kol.: Marketing, Nakladatelství C.M.Beck 2003, ISBN 80–7179-577-1
- [2] Foret, M., Procházka, P., Urbánek, T.: Marketing – základy a principy, Brno 2003, ISBN 80-722-6888-0
- [3] Hesková, M.: Marketingová komunikace přímý marketing, VŠE Praha 2005, ISBN 80 – 245-0995-4
- [4] Hesková, M.: Marketingová komunikace součást marketingového mixu, VŠE Praha, ISBN 80 – 245 – 0176 - 7
- [5] Horáková, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-2470-447-1
- [6] Kolektiv: Základy marketingu, VŠE Praha 2001, ISBN 80 – 7079- 527-1
- [7] Kotler, P.: Marketing management, Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247- 1359-5
- [8] Majaros, S.: Základy marketingu, Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-297-2
- [9] Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu, EKKA Zlín 1994
- [10] Jerome, E. Mc Carthy, Perreault, William D.: Základy marketingu, Victoria Publishing, ISBN 80-85605-29-5
- [11] Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, Grada a.s. v Praze 1992, ISBN 80–85424-83–5
- [12] Hesková, M.: Marketing, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2003, ISBN 80 – 7040 – 620 – 8
- [13] Jakubíková, D.: Strategický marketing, Praha 2005, ISBN 80-245-0902-4
- [14] Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3
- [15] Foret, M.: Marketingová komunikace, Computer Press 2006, ISBN 80-251-1041-9
- [16] Futrell, Ch.: Fundamentals of selling, 1990, ISBN 0-256-07957-9
- [17] Clemente, Mark N.: Slovník marketingu, Computer Press 2004, ISBN 80-251-0228-9
- [18] Blažková, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1535-3
- [19] Spáčil, V.: Marketingové řízení, Reskond & Co, Ostrava 2003, ISBN 80-7329-048-0

17. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organigram

Příloha č. 2 – Dotazník spokojenosti zákazníka

Příloha č. 3 – Certifikát jakosti

Příloha č. 4 – Velký svářečský průkaz

Příloha č. 5 – Akční program – Tištěný materiál

Příloha č. 6 – Ceník základních variant dveří

Příloha č. 7 – Hodnocení a seznam schválených dodavatelů – Doprava

Příloha č. 8 – Hodnocení a seznam schválených dodavatelů – Nákup

Příloha č. 1 – Organigram

Příloha č. 2 – Dotazník spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka

Zákazník:.....

Datum hodnocení:.....

Hodnotil:.....

Hodnocení jako ve škole 1-nejlepší

1. Jak hodnotíte vlastní realizaci zakázek z hlediska jejich provedení a komunikace s pracovníky společnosti při realizaci?

1	2	3	4	5

2. Jak jste spokojeni s celkovou kvalitou?

1	2	3	4	5

3. Jak hodnotíte přístup, rychlost a způsob reakce pracovníků společnosti na Vaše připomínky, reklamace a náměty.

1	2	3	4	5

4. Jak byste ohodnotili plnění dohodnutých termínů ze strany naší společnosti?

1	2	3	4	5

5. Doporučili byste nás po Vašich zkušenostech Vaším známým?

A	N

6. Byli byste rádi, abychom Vás kvůli připomínce, poradenství či nabídce kontaktovali?

A	N

7. Vaše připomínky a náměty:

Příloha č. 3 – Certifikát jakosti



CERTIFIKÁT

**TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Management Service GmbH**

potvrzuje dle
postupu TÜV CERT, že společnost



Dobler Metallbau s.r.o.
Klatovská 627
CZ - 340 22 Nýrsko

zavedla a používá
systém řízení jakosti v oboru

**Prodej, konstrukce, výroba a montáž kovových
konstrukcí pro fasády, okna, dveře a tribuny.
Zakázková výroba hliníkových a ocelových konstrukcí.**

Podle auditu, zpráva č. 70110067

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ISO 9001: 2000

Tento certifikát je platný do 2009-03-07

Registrační číslo certifikátu 12 100 27667/03



TGA-ZM-18-96

Mnichov, 2006-03-08

M. Vogel



Management Service

TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Management Service GmbH
TÜV SÜD Gruppe
Ridlerstraße 65
D-80339 München

Příloha č. 4 – Velký svářčský průkaz



Bescheinigung

über die Herstellerqualifikation zum Schweißen von Stahlbauten nach DIN 18800-7:2002-09

Klasse D

Dem Unternehmen **Dobler Metallbau s.r.o.**
wird für den Betrieb in **CZ340 22 Nyrsko, Klatovská 627**

bescheinigt, dass er über die erforderlichen Fachkräfte und Vorrichtungen verfügt, Schweißarbeiten zur Herstellung tragender Stahlbauteile im folgenden Anwendungsbereich durchzuführen:

Normen/Regelwerke **DIN 18800-7**

Schweißprozesse
(Ordnungsnummer nach
DIN EN ISO 4063) **E (111), t-MAG (135), m-WIG (141), DS(CF) (783)**

Grundwerkstoffe **S235, S355,
Nichtrostende austenitische Stähle gemäß gültigem Zulassungsbescheid des
DIBt Berlin**

Erweiterungen/Einschränkungen **keine**

Verantwortliche
Schweißaufsichtsperson
(Vorname, Name, Geburtsdatum,
Qualifikation) **Dipl.-Ing. Kucharik, Robert, geb. am 30.04.1966, IWE**

Vertreter
(Vorname, Name, Geburtsdatum,
Qualifikation) **Im Vertretungsfall ist eine anerkannte Stelle zu beauftragen.**

Bemerkungen **keine**

Gültigkeitszeitraum **vom 01.10.2005 bis 30.09.2006**

Bescheinigungs-Nr. **16/06**

ausgestellt am **13. März 2006
Dipl.-Ing. Scherer**

Allgemeine Bestimmungen
siehe Rückseite



Schweißtechnische Lehr- und Versuchsanstalt SLV im Saarland
Niederlassung der GSI mbH · HRB 13460 Saarbrücken
Heuduckstraße 91 · 66117 Saarbrücken
Internet www.slv-saar.de · E-Mail slv@slv-saar.de

DVS
Mitglied im DVS -
Deutscher Verband für Schweißen
und verwandte Verfahren e. V.

Příloha č. 5 – Akční program – tištěný materiál

Příloha č. 6 – Ceník základních variant dveří

**Příloha č. 7 – Hodnocení a seznam schválených
dodavatelů – Doprava**

Hodnocení a seznam schválených dodavatelů

Doprava

1. Spedition Prosner
2. Dosped
3. Häring Service Company

Tabulka 6

	Kritéria							
Druh dodávky	Termín	Komplet- nost	Počet reklamací	Řešení reklamací	Přizpůsob. změnám	Dodržení ceny	Součet bodů	Zařazení dodavatele
transport	3	3	3	3	3	3	18	A
transport	3	3	3	3	1	3	16	A
transport	3	1	1	3	3	1	12	B

**Příloha č. 8 – Hodnocení a seznam schválených
dodavatelů – Nákup**

