

Analýza marketingových činností podniku

Silvie Horková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Silvie HORKOVÁ**
Osobní číslo: **L090504**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza marketingových činností podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vymezení marketingových a logistických činností podniku.
2. Představení firmy DEKOR, spol. s r.o. a analýza marketingového a logistického řešení projektů na podporu prodeje.
3. Návrh možných zlepšení řešení projektů na podporu prodeje.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.

[2] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

[3] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ..1.5.2012.....

.....
Heklová
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na využití marketingu a logistiky v realizaci projektů na podporu prodeje ve společnosti DEKOR s r.o., která vyrábí produkty ovlivňující nákupní rozhodnutí v místě prodeje. V první části práce jsou logistika a marketing charakterizovány po stránce teoretické a v druhé části je ukázáno jejich využívání v praxi. Stěžejní částí práce je popis průběhu realizace zakázek ve společnosti DEKOR s r.o. a také případová studie prezentující realizaci na konkrétním obchodním případě. V závěrečné části práce je provedena a vyhodnocena SWOT analýza podniku, na základě které byla navržena zlepšení.

Klíčová slova:

dodavatel, externí partner, Just in Time, logistika, marketing, osvícený marketing, POP, public relations, SWOT analýza, zakázka, zákazník

ABSTRACT

Bachelor's thesis is focused on the use of marketing and logistics in the implementation of projects to promote the sale at DEKOR Ltd., which manufactures products that affect buying decisions at the point of sale. Logistics and marketing are theoretically characterized in the first part of the bachelor's thesis, and the second part demonstrates their use in practice. The main section of this bachelor's thesis is a description of the implementation of orders at DEKOR Ltd. and also a case study presenting implementation of specific business case. In the final part of the bachelor's thesis is performed and evaluated SWOT analysis of the company on which basis the improvement were suggested.

Keywords:

supplier, external partner, Just in Time, logistics, marketing, enlightened marketing, POP, public relations, SWOT analysis, order, customer

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Bc. Evě Lukáškové, Ph.D., která mi umožnila zpracování bakalářské práce pod jejím odborným vedením.

Další poděkování patří společnosti DEKOR s r.o. za poskytnutí potřebných informací a jejich zástupci panu Radku Horkovi za spolupráci po celou dobu vypracovávání práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA V PODNIKU	11
1.1 CÍLE LOGISTIKY	12
1.2 NÁKUPNÍ LOGISTIKA PODNIKU.....	12
1.2.1 Dlouhodobé vztahy s dodavateli (partnerství).....	13
1.2.2 Porovnání tradičních nákupů a nákupů JIT	14
1.3 JUST IN TIME	15
1.4 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA PODNIKU	17
1.5 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM V LOGISTICKÉM ŘETĚZCI	18
1.5.1 Kritéria kvality služeb	19
1.5.2 Zákaznický servis	20
2 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI PODNIKU	24
2.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	26
2.2 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	27
2.2.1 Reklama.....	27
2.2.2 Podpora prodeje.....	28
2.2.3 Události a zážitky	29
2.2.4 Public relations.....	29
2.2.5 Direct (přímý) marketing.....	29
2.3 OSVÍCENÝ (PROZÍRAVÝ) MARKETING	30
2.3.1 Marketing orientovaný na zákazníka	30
2.3.2 Inovativní marketing	30
2.3.3 Hodnotový marketing.....	31
2.3.4 Společensky odpovědný marketing.....	31
2.3.5 Marketing s posláním	32
3 METODIKA	33
3.1 CÍL PRÁCE	33
3.2 METODY VYUŽÍVANÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	33
3.2.1 Osobní rozhovor.....	33
3.2.2 SWOT analýza	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DEKOR	36
4.1 ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI	36
4.2 ÚSPĚCHY SPOLEČNOSTI	37
4.3 ANALÝZA REALIZACE ZAKÁZKY	38
4.3.1 Případová studie – projekt MV Agusta.....	42
5 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH A LOGISTICKÝCH ŘEŠENÍ	

PROJEKTŮ NA PODPORU PRODEJE	44
5.1 LOGISTIKA V PODNIKU.....	44
5.2 MARKETING V PODNIKU	46
5.3 PŘÍNOS VYUŽITÍ LOGISTIKY A MARKETINGU V PODNIKU	48
5.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI DEKOR S R.O.	49
5.4.1 Silné stránky	49
5.4.2 Slabé stránky	50
5.4.3 Příležitosti	51
5.4.4 Hrozby	51
5.4.5 Vyhodnocení analýzy	53
6 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ.....	55
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Logistika a marketing jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí podnikání. Jejich působení je patrné jak v procesu nákupu, tak například i v distribuci. Využívání znalostí z oboru logistiky a marketingu již není pro podnik, který chce obstát v boji s konkurencí a udržet, popřípadě posílit své postavení na trhu, volbou, ale nutností. Tohoto faktu si je vědoma i společnost DEKOR s r.o., která pro výkon své činnosti využívá jak znalosti logistické, tak i znalosti z oblasti marketingu. DEKOR s.r.o. je českou společností, která má dlouholeté zkušenosti s působením na trhu v oblasti POP (point of purchase) stojanů a in-store komunikace. Skutečnost, že je společnost již dlouhodobě ve vedoucím tržním postavení v oboru naznačuje, že své logistické a marketingové znalosti dokáže efektivně využít ve svůj prospěch. Logistiku i marketing podnik používá při realizaci zakázek tak, aby co nejlépe uspokojil své zákazníky a zabezpečil si tak jejich přízeň.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část představuje obory logistika a marketing nejprve z širšího pohledu a pak se zaměřuje na jejich vybrané části. Při představování logistiky je kromě její definice a cílů, zaměřena pozornost na logistiku nákupní a distribuční, stejně jako na logistickou technologii Just in Time a služby zákazníkům. V teoretické části práce orientované na marketing je blíže popsán marketingový a komunikační mix a její další část je věnována osvětlenému marketingu a jeho přístupům. Úkolem teoretické části práce je charakteristika vybraných oblastí logistiky a marketingu, které jsou v podnicích využívány a přispívají prosperitě a posilování tržního postavení firem.

Druhá část práce je zaměřena na praktické využívání logistiky a marketingu v podniku, konkrétně ve společnosti DEKOR s r.o., která se orientuje na realizaci projektů na podporu prodeje. V praktické části je nejprve představena společnost DEKOR s r.o. společně s jejím zaměřením a s jejími úspěchy na trhu. Klíčovou částí práce je popis průběhu realizace zakázek na výrobky podporující prodej přímo v místě prodeje. K této části je připojena i případová studie, která má za úkol prezentovat postup realizace na konkrétním obchodním případě, který byl společností DEKOR s r.o. realizován. Z důvodu vyzdvižení důležitosti logistiky a marketingu při realizaci zakázky v podniku, je věnován další úsek praktické části bakalářské práce právě využívání zmíněných oborů podnikem. Poslední dvě části práce jsou orientovány na zjištění pozitiv a negativ podniku a na navržení nápravných opatření, která by společnosti pomohla při realizaci zakázek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA V PODNIKU

Podniky si v dnešní době nemohou dovolit pouze vyrábět výrobky či poskytovat služby, bez toho aniž by se staraly o zákazníka a konkurenci. Musí zvládat mnoho činností, aby uspokojily potřeby zákazníka a udržely svou konkurenceschopnost. Mezi tyto činnosti, kterým se dle Sixty říká 7S, patří zajištění dostupnosti správného zboží či služby a to ve správné kvalitě, ve správný čas, ve správném množství, na správném místě a pro správného zákazníka, vše za předpokladu co nejnižších nákladů, s čímž podniku pomáhá právě logistika. Tato vědní disciplína se stala jednou ze stěžejních oblastí, kterou se v dnešní době zabývá čím dál více lidí i samotných podniků. Růst její důležitosti je možný zaznamenat i skrze rozvíjející se vzdělávací obory. [18]

Zaměříme-li se na definici logistiky, zjistíme, že jich existuje obrovské množství v různě složitých formulacích. Následující Sixtova definice vychází z velké řady definic jiných autorů.

Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběr vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku. [18, s. 25]

Logistika není využívána pouze ve výrobě, ale spravuje mnoho činností napříč celou působností podniku, jak nám dokládá výše uvedená Sixtova definice. Nesmíme si ji spojovat pouze s podniky výrobními, protože její působnost je rozsáhlá a také nezbytná i v jiných činnostech než je výroba. Soubor veškerých činností, kterými se logistika zabývá, je označován jako logistický řetězec. Skládá se z hmotných a nehmotných toků a jeho objekty lze rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivními prvky jsou prostředky pro manipulaci s hmotnými objekty, a tedy slouží k přemístování prvků pasivních, mezi které se řadí například suroviny, materiál, osoby a další. Poslední článek logistického řetězce zastupuje zákazník, jehož potřeby, respektive jejich uspokojení, musí být hlavním cílem podniku, a který je zároveň prvním článkem logistického řetězce vzhledem k pohybu informací. [3, 4, 16]

1.1 Cíle logistiky

Jelikož je logistika součástí podniku, pak je jasné, že její cíle i strategie musí podporovat a vycházet z předem stanovených cílů a z předem stanovené strategie podniku. Strategie podniku je vytvářena na základě analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. Analýza vnějšího okolí se týká zákazníků i konkurence, kdežto u analýzy vnitřního prostředí dochází k analýze samotného podniku. [18]

Hlavní zaměření podniku při stanovování cílů, musí být na:

- *úsporu času,*
- *snižování nákladů,*
- *růst kvality.* [3, s. 7]

S tím pak musí korespondovat cíle logistiky, které můžeme rozdělit na prioritní, do nichž spadají vnější cíle a výkonová složka podniku, a na cíle sekundární, pod které řadíme složku ekonomickou a také vnitřní cíle podniku. Vnější cíle logistiky jsou orientovány na zlepšení výkonu podniku se zaměřením na zákazníka a to ve vztahu k dodacím lhůtám, spolehlivosti a úplnosti dodávek a flexibilitě logistických služeb. Vnější cíle logistiky se především snaží o zvyšování objemu prodeje. Oproti tomu vnitřní cíle jsou orientovány na snižování nákladů, ať už se jedná o náklady na zásoby, dopravu, manipulaci, skladování, výrobu či řízení procesů. [3, 18]

1.2 Nákupní logistika podniku

Aby mohl podnik vyrábět, je nutné zajistit konstantní a ustálené zásobování, což je hlavním cílem nákupu. Nákupní proces dodává podniku nutný sortiment materiálů a dílů za přijatelné náklady. Právě přijatelné náklady jsou zde velmi důležité, protože platby dodavatelům mohou podniku vytvářet více než 80 % toho, co musí v daném období zaplatit. Proto je nutné, aby docházelo k optimalizaci nákladů. S problematikou optimalizace nákladů pomáhá logistika. Ta, jak uvádí Gros, má zabezpečovat požadované výkony při minimálních nákladech. Pokud by tedy došlo k nedostatku správného materiálu, vedlo by to ke zpomalení nebo dokonce zastavení výroby, což je pro podnik, který by byl nucen čerpat ze zásob, nepřijatelné. Z tohoto důvodu je nutné, aby veškeré procesy spojené

s nákupem probíhaly dle plánů a neobjevovaly se situace, které by podnik vystavovaly riziku. [5, 14, 16, 18]

Nákupní (zásobovací) logistika je subsystémem podnikové logistiky, kterou má na starosti útvar nákupu. Činnosti, které oddělení nákupu realizuje, dělí Gros na:

- *plánování požadavků,*
- *vyhledávání zdrojů dodávek,*
- *projednání objednávek,*
- *dopravu,*
- *potvrzení dodávek,*
- *kontrolu kvality,*
- *skladování surovin.* [5, s. 11, 16]

Je tedy zřejmé, že v problematice nákupu nejde o pouhé objednávání a placení dodávek, ale jedná se o mnohem složitější proces vyžadující množství úkonů. Tento komplex činností lze zredukovat tím, že podnik využívá dlouhodobé vztahy s dodavateli, které přinášejí řadu výhod.

1.2.1 Dlouhodobé vztahy s dodavateli (partnerství)

Dlouhodobé vztahy s dodavateli neboli partnerství pro podnik znamená zvýšení míry jistoty dodávek, respektive snížení rizika, a může podniku vytvářet i konkurenční výhodu na trhu. Existují ovšem podmínky, na kterých musí být tento vztah dodavatel-odběratel založen. Vztah kupujícího a dodavatele, ve smyslu partnerství, je tedy založen na týmové práci, na vzájemné důvěře a na společných cílech zaměřených na spokojenost zákazníka. Právě zákazník by měl být tím nejdůležitějším bodem ve vztahu dodavatel-odběratel a uspokojení jeho potřeb by mělo hrát tu nejvýznamnější roli v dohodách mezi dodavatelem a odběratelem. Pokud jsou podmínky vztahu mezi dodavatelem a odběratelem dodržovány, pak dochází k tomu, že se prováděné činnosti stávají rutinními a realizované postupy běžnými. Díky této změně v uskutečňování činností a postupů klesá počet lidí nutných pro realizaci nákupního procesu, díky čemuž dochází k poklesu nákladů a to nejen u odběratele, ale i u dodavatele. Ovšem nejsou to pouze náklady na zaměstnance, které jsou díky dlouhodobým vztahům sníženy. Náklady podnik snižuje také tím, že mu odpadají činnosti spojené

s vyhledávání dodavatelů pro ty zdroje, které má již zajištěny partnerským vztahem. [13, 14, 30]

Velmi důležitou roli hrají v partnerství interpersonální vztahy, ve kterých musí partneři mezi sebou komunikovat a předávat si informace tak, aby na ně mohli pružně reagovat. Odběratel nemůže očekávat bezchybné plnění dodávek dodavatele, jestliže mu neposkytne potřebné informace pro jejich realizaci. Pokud odběratel dodavateli nevěří, nejenže dodavatel nevystupuje v tomto vztahu jako rovnocenný partner, ale je navíc i vystaven nejistotě, která jej nutí místo financování inovací procesů, vkládat finanční prostředky do budování rezerv pro případ nouze či snižovat ceny natolik, že ohrožuje svou ekonomickou situaci. Odběratelský podnik se může dostat do pozice, kdy bude schopen dodavatele vydírat či mu vyhrožovat. V dlouhodobých vztazích, kromě nedostatku komunikace, hrozí i preference ceny a platebních podmínek odběratelem, což může vyústit až k ukončení partnerství s dodavatelem. K ukončení dlouhodobých vztahů může dojít i za situace, kdy sice interpersonální komunikace funguje, ale vztahy mezi dodavatelem a odběratelem se staly více osobními. Po výměně vedení budou tyto vztahy zpřetrhány a management podniku přistoupí k vyhledání nového partnera. [14, 17]

Partnerství je často uplatňováno tam, kde jsou jeho subjekty zapojeny do systému Just in Time (JIT). [18]

1.2.2 Porovnání tradičních nákupů a nákupů JIT

Rozdíly v nákupní činnosti při tradičním nákupu a nákupu v prostředí JIT jsou znázorněny v následující tabulce:

Nákupní aktivity	Tradiční nákupy	Nákupy JIT
volba dodavatelů	dva nebo tři	jeden místní dodavatel dle potřeby
sjednání objednávek	objednávka se specifikací dodací lhůty a kvality	roční objednávka dle potřeby
změny objednávek	dodací lhůta a kvalita měněny na poslední chvíli	dodací lhůta a kvalita pevně stanovené, množství adaptováno podle potřeby v stanovených mezích
sledování objednávek	spousta problémů s dodávkami	dobré smlouvy, málo problémů, netolerují se difference v kvalitě
vstupní kvalita	kontrola kvality a množství všech objednávek	nahodilé kontroly vzorků, později žádné
vyhodnocení dodavatelů	kvalitativní hodnocení odchylek od dodávek	žádné tolerance pro odchylky
fakturace	platba jednotlivých dodávek	platba jednou měsíčně pevnou cenou

Tabulka 1.: Porovnání tradičních nákupů a nákupů JIT [24, s. 217]

1.3 Just in Time

Metoda Just in Time (JIT) je orientována na redukci nákladů především skrze zkracování procesů a omezování neproduktivních činností. Další redukci nákladů realizuje díky zkracování doby realizace objednávek. Metoda ovšem neřeší jen náklady již vzniklé, ale také vyhledává náklady potenciální. [3]

Původně se metoda zaměřovala na vytvoření vazeb mezi dodavatelem a odběratelem, které by měly za následek to, že by u odběratele prakticky nedocházelo ke vzniku zásob a dodavatel by dodával dodávky dle stanoveného harmonogramu. Je zřejmé, že mezi odběratelem a dodavatelem musí být vytvořeny takové vazby, které by umožňovaly využití metody JIT. Pokud by se v rámci těchto vazeb nerealizovaly interpersonální vztahy, odběratel a dodavatel by vzájemně nekomunikovali a nesdělovali si tak potřebné informace, bez kterých by nebylo možné metodu JIT realizovat. Aby byla implementace JIT do podniku možná, je nutné, aby odběratel a dodavatel dokonale spolupracovali a koordinovali své činnosti tak, že se zásoby stávají zbytečné. [3, 23]

Z hlediska moderního pojetí není systém JIT pouze systémem redukcí zásoby, ale také systémem, který má na svědomí zvyšování produktivity práce a časovou úsporu, která je spojena se snižováním nákladů. K časové úspoře dochází především prostřednictvím menší velikosti dávek ve výrobě, snižováním dopravních dávek, snížením časové nákladnosti seřizování strojů ve výrobě, čas je také šetřen díky optimalizaci toků materiálu a informací a operativnímu řešení problémů kvality. Veškeré tyto činnosti pak mají za následek zajištění pružnosti výroby, díky které roste rentabilita, snižují se zásoby, zrychluje se průběh výrobou, snižují se požadavky na výrobní prostory a další. Aby vůbec mohlo docházet k realizaci takovýchto výsledků, je nutné, aby byly splněny dvě podmínky pro uplatnění JIT. Tou první je změna vztahů dodavatel-odběratel, kdy se odběratel stane hlavním prvkem a dodavatel se mu musí přizpůsobit. Činnosti dodavatele musí být sladěny s potřebami odběratele. Dodavatel dále musí garantovat kvalitu dodávky požadovanou odběratelem a poskytovat odběrateli veškeré nutné informace. Druhou podmínkou je svěření přepravy kvalitnímu dopravci za předpokladu, že spolehlivost a přesnost přepravy je mnohem důležitější a cennější než rychlost přepravy. [14, 23]

Charakteristiky JIT

Charakteristiky metody JIT shledává Štůsek v tom, že JIT identifikuje a řeší problémy vedoucí ke tvorbě zásob, realizuje menší série s kratšími a ekonomičtějšími nastaveními a umožňuje rychlý pohyb položek mezi procesy. Lukoszová rozeznává další charakteristiky v tom, že v rámci JIT je výroba i plánování dáno objednávkou, snižují se ztráty i náhodnosti, které vznikají díky existenci zásob a nevyužíváním kapacit, v rámci výroby dochází k zajišťování její kvality a k realizaci plynulých toků, pracovníci jsou respektováni a udržují se dlouhodobé a přesně stanovené strategické linie. [14, 21]

Výhody a nevýhody JIT

Implementace JIT přináší podniku řadu výhod. Například Štůsek uvádí, že díky zavedení JIT v podniku dochází ke snížení zásob a meziproductů, zkracuje se prostupnost, zaměstnanci jsou více zapojováni a motivováni, zlepšují se služby zákazníkům a také se zvyšuje produktivita. Štůskův výčet zahrnuje jen několik výhod, které JIT přináší. Mezi ty nejdůležitější zařazují Tuček a Bobák:

- *úsporu času,*
- *redukci skladových ploch,*

- *zlepšení kvality,*
- *větší přizpůsobivost při dodávkách širokého sortimentu zboží nebo služeb [21; 24, s. 211]*

Nelze samozřejmě tvrdit, že by JIT přinášelo pouze výhody. Stejně tak se v podniku při využívání systému JIT objevují i jeho negativní vlivy. Mezi ně patří především negativní dopad na životní prostředí, který je způsoben snížením množství dodávek způsobující využívání menších nákladních a dodávkových vozů, které zaplňují silnice. Kromě životního prostředí má JIT vliv i na výrobce finálního produktu, který přenechává výrobu součástek dodavateli, čímž nad ní ztrácí přímou kontrolu a může se tak stát na dodavateli součástek závislý. [3, 14]

Rozšířenost a popularita systému JIT napovídá, že jeho výhody daleko převyšují negativní vlivy, a proto je i nadále nejznámější logistickou technologií.

1.4 Distribuční logistika podniku

Řízení materiálového toku v distribuční logistice se zaměřuje na finální výrobky a náhradní díly putující z podniku k zákazníkovi a vytváří tak výstupy podniku. K distribuci musí docházet včas, ekonomicky a musí jí být věnována velká pozornost, jelikož fakt, že je závislá na objednávkách ze strany zákazníků, ji vystavuje většímu riziku a nejistotě, než s jakými se setkává výroba a nákup. [5]

K materiálovému toku od výroby ke spotřebiteli nemusí docházet přímou distribucí, které se využívá při novém výrobku a omezeném počtu zákazníků, ale podnik může využít služeb zprostředkovatelů, respektive nepřímou distribuci, která se používá v případě vysokých požadavků na servis, většího počtu zákazníků či dlouhé údržnosti zboží na trhu. Využívání zprostředkovatelů má své klady i zápory. Pokud se podnik rozhodne pro zprostředkovatele, znamená to pro něj například větší flexibilitu, kapitálovou nenáročnost (především díky odpadnutí nákladů na skladování), získání doplňkových služeb a efektu úspor z rozsahu, ale dochází i ke ztrátě přímé komunikace se zákazníkem, podnik se stává zákazníkem zprostředkovatele a může dojít k tomu, že podnik nebude schopen najít vhodný veřejný sklad. Podnik může také využít kombinaci obou forem distribuce, kdy jde část produkce přímou cestou ke spotřebiteli a část nepřímou cestou. [3, 18]

Po ukončení výrobního procesu jsou výrobky buď přímo distribuovány odběratelům, nebo se ukládají do skladů, než dojde k jejich objednání zákazníkem nebo distributorem. Poté, co si zákazník či dodavatel výrobek objedná, následuje vychystání ze skladu, konsolidace s cílem lepšího využití dopravních prostředků, manipulace s distribuovaným zbožím a samotná přeprava. Pro přepravu materiálu ke spotřebiteli mohou podniky využívat několik druhů dopravy popřípadě jejich kombinace. Výběr vhodného druhu dopravy je nejvíce ovlivňován náklady, které vybraná alternativa podniku přináší. Existuje několik možností, jak lze dělit dopravu. Tou nejzákladnější je dělení dle dopravní cesty a používaných dopravních prostředků, kde si podnik může vybrat přepravu nekonvenční (např. potrubní), nebo může zvolit dopravu železniční, silniční, vodní, leteckou, popřípadě jejich kombinaci. Při kombinované (intermodální) dopravě je využíváno jedné nákladové jednotky nebo vozidla a postupně se používá více druhů dopravy. Při výměně jednotlivých druhů dopravy nedochází k manipulaci se samotným zbožím. Podnik by měl vybrat takový dopravní prostředek, který bude nabízet minimum zbytečného volného prostoru mezi přepravovanými výrobky. [1, 3, 18]

Přeprava materiálu ke spotřebiteli nemusí být, a většinou není, realizována vlastními dopravními prostředky podniku. Podnik může využít veřejnou dopravu a speciální zasilatelské služby. Pokud se rozhodne pro využití speciálních zasilatelských služeb, musí vybrat vhodného přepravního partnera, které ho hodnotí z hlediska ceny, rychlosti, pravidelnosti a spolehlivosti přepravy, dále pak z hlediska množství přepravovaného materiálu, vzdálenosti a směru přepravy a dalších ovlivňujících faktorů. [18]

Řízení materiálového toku v distribuci má za úkol dodat odběrateli zboží ve správný čas, ve správném množství, na správné místo a ve správné kvalitě a to za takových nákladů, které odpovídají úrovni dodacích služeb. [3]

1.5 Služby zákazníkům v logistickém řetězci

Služby, které podnik zákazníkům poskytuje, jsou pro něj klíčové. Zákazník hodnotí podnik právě na základě jemu poskytnutých služeb, ať se jedná o jednorázovou směnu, či dlouhodobý smluvní vztah s podnikem. Pro podnik je důležité, aby si udržoval stávající a získával nové zákazníky, k čemuž je nutné poskytovat služby na takové úrovni, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníků, za předpokladu odpovídajících nákladů na jejich realizaci. Služby zákazníkům by měly podléhat postupnému zlepšování, které může být monitorováno na

základě měření účinnosti poskytovaných služeb pomocí různých kritérií, mezi které patří například dodávkový cyklus nebo procento úspěšně vyřízených objednávek. Zlepšování poskytovaných služeb na takovou úroveň, kdy bude převyšovat poskytované služby konkurenčních podniků, může pro podnik znamenat základ pro strategickou diferenciaci výrobků a tím i větší konkurenceschopnost a lepší postavení na trhu. Služby zákazníkům nelze omezovat pouze na služby poskytované při předávání či po předání zboží. Můžeme je rozdělit do tří částí a to na služby před realizací, při realizaci a po realizaci transakce. Před realizací obchodní transakce je nutné, aby podnik informoval zákazníky o svých záměrech a aby měl vytvořenou vyhovující organizační strukturu zabezpečující dobrou funkci systému uspokojování služeb. Také by měl podnik zajistit, aby byl jeho systém služeb flexibilní. Tyto a další činnosti, které podnik realizuje před transakcí, by měly vytvořit zázemí pro budoucí poskytování služeb. Do služeb poskytovaných při realizaci obchodní transakce se zařazují veškeré činnosti, které jsou prováděny od momentu prvních kontaktů s partnery, až po změnu ve vlastnictví produktu. Patří sem například rychlost vyřízení objednávky, informování zákazníků o stavu objednávky, zajištění přesnosti systému, posuzování výhodnosti objednávek a další. Po změně vlastnictví produktu se realizují služby, mezi které se řadí služby při instalaci, opravy, dokumentace výrobků, reklamace, řešení stížností zákazníků a další. [3, 5, 18]

Systém služeb zákazníkům musí být navržen tak, aby byl zaměřen na zákazníka, měl přijatelný rozsah, využíval vhodného informačního systému jako prostředku komunikace v dodavatelsko-odběratelských vztazích, zavedl měření a kontrolování služeb, umožňoval sledování faktorů ovlivňující služby a dokázal reagovat na cíle podniku, respektive byl propojen s podnikovým plánováním. Takto navržený systém je schopen podniku zajistit efektivní poskytování zákaznických služeb s ohledem na cíle a strategii podniku. [18]

1.5.1 Kritéria kvality služeb

Poskytované služby jsou zákazníky různě hodnoceny na základě toho, co je pro odběratele v dané chvíli důležité. Může se jednat o dostupnost zboží, schopnost poskytování služeb nebo jejich kvalitu. [5, 18]

Mezi nejdůležitější složky služeb, které jsou hodnoceny zákazníkem, patří spolehlivost a úplnost dodávek, přiměřená dodací lhůta a také předprodejní a poprodejní služby. Uvedené složky hrají při rozhodování zákazníka velmi důležitou roli, protože mu mohou zapříčinit

zvyšování nákladů. Zákazník, který neobdrží dodávku dle svých požadavků, nebude v budoucnu s tímto podnikem obchodovat. Je tedy nezbytné, aby podnik dodržoval stanovené lhůty a další podmínky, aby si zákazníky udržel. Podnik musí také dbát na kvalitní distribuci, aby nedocházelo k odesílání nesprávných zásilek, jejich poškozování nebo ke zpoždění či nedoručení dokumentů o zásilce. I takovéto problémy s dodávkou by mohly zapříčinit ztrátu zákazníka. [18]

Kritéria kvality služeb závisí na druhu spotřebitele. Jiné preference bude mít finální spotřebitel a jiné velkoobchod či maloobchod. Různí zákazníci mají různé požadavky týkající se dostupnosti zboží, dodacích cyklů, flexibility systému, informační podpory či podpory výrobků. Proto je nezbytné, aby se podnik v poskytování služeb zaměřil přímo na jednotlivého zákazníka a neglobalizoval poskytování služeb na celou skupinu všech svých zákazníků. Respektive aby docházelo k individualizaci poskytovaných služeb a nebyly tak poskytovány identické služby různým zákazníkům. [5, 18]

1.5.2 Zákaznický servis

Zákaznický servis je součástí spokojenosti zákazníků a vystupuje jako spojení mezi marketingem a logistikou. Na zákaznický servis je možné nahlížet z více pohledů. Některé podniky si pod tímto pojmem představují řízenou činnost nebo funkci, jiné zase měřitelný výkon anebo jej chápou jako součást celkové podnikové filozofie. Podstatné je, aby zákaznický servis a jeho strategie vycházeli z přání zákazníků, nikoliv ze zavedených zvyklostí či norem podniku. Vytváření strategie zákaznického servisu musí brát ohled na náklady, které pro podnik jeho zavedení znamená. K vytvoření strategie zákaznického servisu lze využít například konkurenčního benchmarkingu, kde podnik vychází z výkonnosti zákaznického servisu konkurence, nebo můžeme použít průzkumu potřeb a požadavků zákazníků. [4, 18]

V rámci zákaznického servisu může podnik využít ABC analýzy, kdy dochází ke klasifikaci produktů, zákazníků nebo činností dle jejich důležitosti, což vede ke zjištění, kterým položkám a činnostem by měla být věnována největší pozornost a také největší úroveň zákaznického servisu. Zjištění důležitosti vyplývá z toho, jak velký užitek zákazníci či produkty podniku přinášejí. Velikost přinášeného užitku lze zjistit například z rentability, prodejního obrátu nebo podílu na trhu. U zákazníků a produktů s největším užitekem by měl podnik vytvářet nejvyšší úroveň zákaznického servisu a těmto položkám by mělo být vě-

nováno nejvíce pozornosti. Pomocí kombinace důležitosti zákazníka a důležitosti produktu je pak možné dosáhnout optimální úrovně zákaznického servisu. [4]

Nejdůležitější pro zákaznický servis je užitná hodnota, která je neodmyslitelně spjatá se zákaznickým servisem a tvoří výsledek hodnototvorného procesu, který zákaznický servis představuje. Užitnou hodnotu sdílejí obě strany směny, takže po realizaci zákaznického servisu jsou na tom obě strany lépe než před ním. Realizace zákaznického servisu neprobíhá pouze v průběhu prodeje, ale také ještě před prodejem i po něm, čímž se vytváří tři skupiny (předprodejní, prodejní a poprodejní), do kterých můžeme zákaznický servis rozdělit. [4, 18]

Složky zákaznického servisu před realizací prodeje jsou spojeny s politikou nebo strategií podniku týkající se oblasti servisu. Předprodejní složky mohou značně ovlivnit zákazníkův pohled na podnik a také míru jeho spokojenosti. Jsou poskytovány bez závislosti na běžném cyklu objednávky. Díky poměrné stabilitě rozhodování v předprodejní oblasti zákaznického servisu roste u spotřebitele jistota, že podnik splní jeho očekávání. Do předprodejních složek zákaznického servisu se řadí písemné prohlášení o politice podniku týkající se jím poskytovaného zákaznického servisu, které obsahuje jak standardy servisu, se kterými mohou zákazníci počítat, tak i měřítko pro vyhodnocování a monitorování výkonnosti servisu. Písemné prohlášení je předáno zákazníkovi, který na jeho základě zjistí, co lze od podniku očekávat a co ne a také spotřebiteli slouží jako návod jak postupovat v případě, že očekávaná úroveň servisu nebude podnikem dodržena. K dosahování cílů podniku v oblasti zákaznického servisu slouží organizační struktura, která jako další součást předprodejní složky, by měla zákazníkům zabezpečit nenáročný přístup k osobám, které zajišťují uspokojování jejich potřeb a jsou schopny zodpovědět jejich dotazy a také by měla umožňovat interní i externí komunikaci, efektivitu či nápravné práce. Další důležitou součástí předprodejní složky je flexibilita systému, kterou by měl mít každý podnik. Pružnost systému spočívá v implementaci plánů pro neočekávané a nepředvídatelné situace, skrze něž bude podnik schopen na tyto události pružně reagovat. Poslední složku předprodejního servisu tvoří manažerské služby představující zejména poradenskou činnost, kterou podnik zákazníkům poskytuje, ať již v podobě osobních konzultací, nebo formou příruček, návodů nebo seminářů. [4, 18]

Prodejní složky jsou centrem zákaznického servisu, a proto jim je věnována velká pozornost. Obsahují úroveň vyčerpání zásob jako měřítko dostupnosti produktu, dále pak obsa-

hují přesnost systému, redistribuci, snadnost objednání, rovnoměrnost cyklu objednávky, substituci výrobků, speciální řešení objednávek a informace o stavu objednávky. Informace týkající se objednávek podniku umožňují zjištění problémů a jejich následné odstranění a zákazníkovi umožňují sledovat stav objednávky či zjistit datum dodávky. Neslouží tedy pouze zákazníkovi, ale také podniku jako takovému. U poskytování informací je důležitá jejich přesnost. Přesností systému má být zamezeno vzniku chyb vedoucích k přílišné administrativě a časovým zpožděním. Takovéto chyby a zpoždění by ovlivňovaly rovnoměrnost cyklu objednání, který začíná přijetím objednávky a končí převzetím zboží či služby zákazníkem. Rovnoměrnosti cyklu objednávky je zákazníkovi přisuzován větší význam než absolutní délce cyklu. Speciální řešení dodávek, jako další součást prodejní složky zákaznického servisu, je realizováno v případě, že dojde k odklonu od obvyklého dodavatelského systému při vyřizování objednávky. Odlišný způsob řešení dodávek je spojen s vyššími náklady a je proto nutné, aby podnik určil specifické situace a specifický okruh zákazníků, u nichž bude takovéto řešení realizováno. Dalším důležitým rozhodnutím podniku v oblasti prodejní složky servisu je rozhodnutí o zásadách a politice podniku o substituci výrobků. V procesu vytváření zásad a politiky týkající se náhrady výrobků by měl být přítomen zákazník, respektive by se měl na tomto procesu podílet. Náhrada výrobku by vždy měla být konzultována se zákazníkem a všichni spotřebitelé, jichž se substituce týká, by o ní měli být informováni. [4, 18]

Do oblasti poprodejních složek, která bývá ze všech složek nejvíce opomíjena, se řadí služby, které podnik poskytuje zákazníkům po obdržení výrobku či služby. Konkrétně se jedná o instalaci, záruky, opravy, náhradní díly, sledování a náhradu produktů, vrácení zboží a také vyřizování stížností a reklamací. Tyto činnosti by měl provádět každý podnik, který si chce udržet zákazníky a měl by se snažit o to, aby výskytu nutnosti provádění takovýchto činností zabraňoval, jelikož jejich realizací vzrůstají podniku náklady. Tyto náklady mohou být spojeny se situací, kdy je nutné v době servisu produktu poskytnout zákazníkovi náhradu tohoto výrobku, což má za následek udržení zákazníkovi přízně a zákazníka samotného. Další situace, která zvyšuje podniku náklady, nastane tehdy, je-li nutné stáhnout z oběhu nebezpečný nebo nesprávný výrobek, pak je ve výhodě ten podnik, který má zavedené sledování produktů, což mu umožňuje snadné zpětné dohledání jednotlivých výrobků a zákazníků, kteří si tento produkt koupili. Pokud tuto službu podnik zavedenou nemá, pak je proces dohledání zákazníka pro podnik velmi složitý a finančně i časově nákladný, ale

pro udržení zákazníka nezbytný. Z důvodu udržení zákazníka je také vhodné zabezpečit bezproblémové vyřizování problémů či vad, které se u produktu vyskytnou. Při řešení těchto problémů jsou nutná pravidla, kterými se podnik bude řídit a také vlastnictví on-line informačního systému, který umožňuje efektivní zpracování údajů, monitorování trendů a poskytování nejaktuálnějších informací zákazníkovi. [4, 18]

2 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI PODNIKU

O tom, zda dojde k uzavření obchodu, rozhodují zákazníci. Současné podniky jsou si této skutečnosti vědomy a tak zaměřují svou pozornost na získání nových a udržení si stávajících zákazníků. S tím jim napomáhá marketing, jehož hlavními cíly jsou co nejvyšší uspokojení zákazníka se zaměřením na nalákání nových odběratelů a vytvoření té nejvyšší hodnoty zboží či služby, která má udržet zákazníka stávajícího. Marketing má tedy podniku pomáhat uzavírat obchody, respektive realizovat směnu. [10]

Důležitost a rozšířenost marketingu dokládá i to, že nás denně obklopuje, aniž bychom si toho byli plně vědomi. Ať už v podobě pouhého uspořádání zboží v obchodech nebo ve formě reklamy, na které narážíme doslova všude. Nemůžeme jej spojovat pouze se snahou prodat výrobek nebo jej zaměňovat za nějakou jeho součást, jakou je například reklama. Tendence zaměňovat marketing s reklamou je velmi rozšířená v celé společnosti, ovšem pravým smyslem marketingu je zjištění a následné uspokojení zákaznických potřeb. Reklama a prodej, jako jedny z funkcí marketingu, zde hrají důležitou roli, i když často ne tu nejdůležitější. Výrobek se prodá tehdy, zvládne-li marketingový specialista identifikovat potřeby zákazníka, vytvoří-li výrobek s vysokou hodnotou pro spotřebitele a dokáže-li výrobek efektivně distribuovat a propagovat. Je tedy jasné, že se marketing ani jeho definice nemůže omezovat pouze na reklamu. [8, 10, 12]

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. [8, s. 30]

Pro podnik je důležité, aby nabízel takové produkty a služby, které jsou zákazníkem poptávány, a mají pro něj takovou hodnotu, že je ochoten vzdát se hodnoty jiné (peněz), aby tento produkt či službu získal. Hodnota, kterou zákazník produktu či službě přisuzuje, je tedy zásadním faktorem při jeho nákupním rozhodování. Je nutné, aby výrobek produkováný podnikem uspokojoval lidské potřeby. [10, 12]

Marketing v podniku ovlivňuje mnohá jeho rozhodnutí a to již při počátečním vytváření cílů podniku. Konkrétně má vliv na:

- vytváření poslání firmy a na výběr trhu či segmentů,
- stanovení marketingových cílů se zaměřením na cílové trhy a segmenty,

- navrhování a tvorbu produktů a služeb
- a také ovlivňuje hodnocení investic, která hodlá podnik realizovat. [6]

Aby mohl podnik správně formulovat cíle, musí nejprve zanalyzovat prostředí podniku a to jak vnitřní, tak i vnější. Marketingová analýza využívá řadu metod, jako je například:

- SWOT analýza, která se zaměřuje na analyzování hrozeb, příležitostí a silných a slabých stránek podniku;
- BCG matice, která se využívá při rozhodování o zavádění nových či udržení nebo stažení stávajících výrobků z trhu
- a dále například vícefaktorová matice portfolia, jejíž pomocí je zjišťována přitažlivost trhu a konkurenční postavení podniku. [6, 22]

Po provedení analýz může podnik formulovat cíle. Cíle podniku, respektive jeho očekávané výsledky na trhu, lze hierarchicky uspořádat, přičemž v jejich čele stojí *účel podnikání* a následují *zásady podnikání, identita podniku, hlavní cíle podniku, cíle úseku, mezicíle a nižší cíle*. Marketingové cíle zasahují do oblastí, jakými jsou *objem prodeje, tržní podíl, rentabilita, zisk, cíle zákazníků a marketingové náklady*. Dále ovlivňují výběr způsobu jejich dosažení, respektive výběr strategie. Podnik si může vybrat z několika možností dosažení stanovených cílů a to tak, aby pro něj vybraná strategie byla co nejlepší, přinášela mu zisky a udržovala jeho konkurenceschopnost. Strategie podniku může být orientována na cílové skupiny, kde se může podnik zaměřit na co největší trh (*nediferencovaný marketing*), na několik segmentů trhu (*diferencovaný marketing*) nebo na jeden specifický segment (*koncentrovaný trh*), kde ovšem hrozí nebezpečí úzkého segmentu. Jiným typem strategie, ve kterém hraje důležitou roli postavení firmy na trhu, je strategie zaměřená na konkurenci, kde se podnik snaží být lepší než konkurence a může se stát tržním vůdcem, vyzyvatelem, následovníkem nebo se může zaměřit na prázdná místa na trhu. Posledními typy strategií jsou strategie pomalého dosažení cílů (*strategie sbírání smetany*) a rychlého dosažení cílů (*strategie průniku*) a také *strategie tlaku*, kde se podnik snaží protlačit zboží blíže k zákazníkovi či *strategie tahu*, která je charakterizována důrazem na oslovení odběratelů. [5, 10, 12, 22]

Pokud má podnik vybranou strategii, pak je připravena na plánování detailů týkající se marketingového mixu vystupujícího jako soubor nástrojů využívaný k uspokojení potřeb zákazníka a dosažení cílů podniku. [10]

2.1 Marketingový mix

Marketingový mix je souborem nástrojů, kterými disponuje prodávající, a jsou zaměřeny na zákazníka. [7]

Za vytvořením čtyř skupin nástrojů s názvem čtyři P, jak jej známe dnes, stojí E. Jerome McCarthy, který tyto skupiny nazval:

- *product* (produkt, tj. produktová politika),
- *price* (cena, cenová politika),
- *place* (místo, tj. distribuční politika),
- *promotion* (propagace, tj. marketingová komunikace). [15, s. 91]

Prvním zástupce 4 P je tedy produkt, jehož definici uvádí Kotler:

Produktem rozumíme veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání. [8, s. 32]

Podnik určuje, co bude předmětem směny na trhu, jaké budou vlastnosti produktu, jeho parametry, vzhled, obal, značka, ale také jakou bude podnik na produkt poskytovat záruku a další. Hlavním faktorem u tohoto rozhodnutí je zákazník, jehož potřeby mají být produktem uspokojeny. Právě význam produktu pro spotřebitele je klíčový faktor, na nějž by se podnik měl zaměřit a nevnímat tak produkt pouze jako fyzikální vlastnosti zboží či rysy služby. [8, 15]

Cena, jakožto druhý představitel 4P, je dalším důležitým nástrojem, na který by se měl podnik zaměřit. Při jejím utváření by měl mít marketingový manažer na paměti, že cena je jediným nástrojem, který má přímý vliv na hospodářské ukazatele podniku. Díky ní může podnik zvyšovat svou konkurenční schopnost, ovlivňovat poptávku i tržní podíl firmy. Cena společně s produktem jsou ty nástroje marketingového mixu, které mohou ovlivňovat čas výměny přímo, zatímco propagace a distribuce ji ovlivňují jen nepřímou cestou. [7, 15]

Dalším nástrojem marketingového mixu je distribuce, která zajišťuje realizaci nabídky produktu ve správný čas a na správném místě. Distribuce produktů může probíhat buď přímou cestou, kdy výrobce sám prodává své výrobky spotřebitelům, nebo prostřednictvím zprostředkovatelů (např. velkoobchod, maloobchod), které podnik pro nabízení produktu na trhu využívá. Využívání mezičlánků v distribuci má své výhody i nevýhody, kdy napří-

klad díky zprostředkovatelům sice výrobci odpadají náklady na skladování, ale zároveň ztrácí přímý kontakt se zákazníkem. O způsobu přiblížení produktu spotřebiteli si po zvážení všech pro a proti musí podnik rozhodnout sám a zvolit si tak pro něj nejvýhodnější metodu. [11, 19]

Poslední skupinou zastupující 4P je propagace, která se také nazývá komunikačním mixem. [15]

2.2 Komunikační mix

Komunikační mix je souborem nástrojů komunikační politiky společnosti, která má za úkol informování a přesvědčování spotřebitele. Komunikační politika také připomíná spotřebitelům výrobky a značky, které podnik na trhu nabízí. Samozřejmě se podnik nemůže zaměřovat pouze na komunikaci se spotřebitelem, ale musí komunikovat i s ostatními zainteresovanými skupinami, mezi které se řadí zaměstnanci, veřejnost či akcionáři podniku a další osoby. [6, 9]

Aby docházelo k efektivní komunikaci, je nutné nejprve zjistit, na jakou skupinu bude komunikace zaměřena, určit co chce podnik komunikací dosáhnout, navrhnou komunikaci a vybrat její prostředky a v neposlední řadě musí být vytvořen rozpočet, který je následně rozdělován mezi jednotlivé způsoby komunikace, které podnik hodlá realizovat.

Mezi způsoby komunikace, a tedy nástroje komunikačního mixu, se řadí:

- *reklama,*
- *podpora prodeje,*
- *události a zážitky,*
- *public relations a publicita,*
- *direct (přímý) marketing.* [9, s. 574]

2.2.1 Reklama

Dle Koltera je reklamou *jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.* [9, s. 855]

Reklama má za úkol vyvolat odezvu u skupiny osob, na které byla zaměřena. Touto odezvou může být pouhá percepce produktu či značky zákazníkem, nebo přímo nákup daného

produktu či služby. Jejím cílem je tedy zákazníka zaujmout, dostat se mu do vědomí a do paměti a vyvolat v něm impuls ke konečnému rozhodnutí. [9, 20]

Aby podnik mohl reklamu realizovat, pak musí nejprve vytvořit její cíle, zjistit kolik finančních prostředků do ní může podnik investovat, co chce reklamou sdělit a jaké prostředky k tomu hodlá využít (např. noviny, časopis, televizi, letáky). Po samotné realizaci je nutné vyhodnocovat výsledky reklamy. [9]

Kromě dříve nejvíce využívaného média – televize, je možné pro reklamu využít i další prostředky. Jedním z nich je venkovní reklama, kdy dochází k umístování reklamy na kreativních a neočekávaných místech, jako jsou čekárny na autobus, kina, stadiony a další. Podnik také může svůj produkt prezentovat ve filmu nebo televizním pořadu a využít tak *product placement*. [9]

Co se týče nákupních rozhodnutí, pak je tím nejdůležitějším způsobem komunikace *point of purchase (POP)*, který má na svědomí až 70 % všech nákupních rozhodnutí na místě prodeje. Jedná se o komplex materiálů a produktů, které jsou využívány pro propagaci výrobku či celého sortimentu přímo v místě prodeje. Může se jednat o pouhé předváděcí akce, ochutnávky, ale také se do této kategorie zařazují stojany či mluvicí regály. POP využívá toho, že v mnoha případech se spotřebitelé rozhodují o značce až při samotném nákupu, a tak je díky jeho využívání možné zvýšit množství spontánních nákupních rozhodnutí. [2, 9]

2.2.2 Podpora prodeje

Oproti reklamě, která má vytvářet a zlepšovat dlouhodobé vztahy s cílovou skupinou, má podpora prodeje zvýšit objem nakupovaných produktů spotřebiteli pouze krátkodobě. Má zvýšit množství nakupovaných produktů a také zrychlit samotný proces nákupu. Pro zvýšení prodeje svých produktů využívá podporu spotřebitelů (například skrze kupony, slevy), podporu obchodníků (například speciální slevy, zboží zdarma) a také podporu firem, kde se využívá veletrhů, soutěží nebo kongresů. [6, 9, 11]

Díky podpoře prodeje se výrobci lépe přizpůsobují krátkodobým výkyvům v oblasti zásob i výkyvům poptávky. Ale při jejím využívání hrozí riziko devalvace nabídky produktu u spotřebitelů. Zákazníci kvůli časté cenové propagaci značky ji začnou vnímat jako značku

s nižší hodnotou a jejich nákup se omezí jen na situace, kdy bude daná značka prodávána se slevou. [9]

2.2.3 Události a zážitky

Spojení značky s významnými událostmi v životě spotřebitele může prohloubit a rozšířit vztah mezi podnikem a cílovým trhem. Podnik se snaží být skrze sponzorství součástí těch událostí, které mu pomohou přiblížit se cílové skupině, zvýšit povědomí o značce i podniku, vyjádřit svou loajalitu vůči komunitě nebo sociálním problémům, pobavit či odměnit zákazníky. Respektive se podnik skrze takováto sponzorství snaží o zlepšení vlastní image v očích spotřebitelů. Aby k tomu docházelo, musí si podnik vybrat správné události, které bude financovat, aby mu byla vytvořena taková image, kterou požaduje. [9]

2.2.4 Public relations

Vnější komunikace podniku se neomezuje pouze na dodavatele, spotřebitele či partnery. Podnik musí také komunikovat s širokou veřejností a podporovat a chránit image celé společnosti či produktů. Mezi cíle komunikace s veřejností patří vzbuzení a udržování její důvěry a porozumění a také odvracení nepříznivých pomluv a událostí. Dříve se public relations (PR) nazývaly publicita, která je v dnešní době jen jednou ze složek PR a má na starosti uveřejňování informací o specifických produktech. Další složky jsou tvořeny vztahy s tiskem, poradenstvím managementu podniku, lobbingem a podporou porozumění podniku skrze vnitřní a vnější komunikaci. Veškeré tyto činnosti má na starosti oddělení PR společnosti, která tak disponuje silným nástrojem k ovlivnění mínění veřejnosti a to dokonce za mnohem nižší finanční náklady, než náklady vynaložené na reklamu se stejným záměrem jako je záměr PR. Nejenže PR podniku ušetří finanční prostředky ve srovnání s reklamou, ale také je asi pětikrát účinnější, kdy veřejnost je více ovlivnitelná například redakčním článkem nežli reklamou. [6, 9, 10]

2.2.5 Direct (přímý) marketing

Direct marketing je zaměřen na přímý kontakt a dialog se spotřebitelem. Využívá se především u okruhu zákazníků, se kterými chce podnik navázat silnější a více osobní vztahy, a od kterých chce získat okamžitou odezvu. Pro takovéto zákazníky má podnik zavedenou databázi, která obsahuje informace o spotřebitelích, které pomáhají společnosti upravovat

marketingové nabídky tak, aby odpovídaly potřebám zvolených zákazníků. Díky databázi zákaznických informací lze spotřebitele opětovně kontaktovat a zvyšovat tak věrnost podniku. Důvod, proč je tento způsob komunikace tak rozšířený, lze pozorovat jak v pohodlí a úspoře času pro spotřebitele, tak i v nízkých nákladech vynakládaných podnikem. [6, 9, 11]

2.3 Osvícený (prozíravý) marketing

Osvícený marketing je marketingová filozofie, která je založena na předpokladu, že marketing podniku by měl podporovat nejlepší dlouhodobou výkonnost marketingového systému. Také by měl zajistit, aby marketingový přístup odpovídal podnikové etice. Marketingových přístupů je pět a patří mezi ně:

- *marketing orientovaný na zákazníka,*
- *inovativní marketing,*
- *hodnotový marketing,*
- *společensky odpovědný marketing,*
- *marketing s posláním.* [8; 10, s. 61]

2.3.1 Marketing orientovaný na zákazníka

Jedná se o přístup osvíceného marketingu, v jehož rámci podnik pohlíží na marketing a řídí své marketingové aktivity z pohledu zákazníka. Společnost se snaží identifikovat, uplatnit a uspokojit potřeby skupiny zákazníků, na které se zaměřuje. Díky převzetí pohledu zákazníka je podnik schopen vytvořit s tímto spotřebitelem trvalý a produktivní vztah. [8, 10, 11]

2.3.2 Inovativní marketing

Inovativní marketing je založen na neustálém vyhledávání produktových a marketingových vylepšení. Pokud by podnik vylepšení nevyhledával, nebo jej ignoroval, může ztratit zákazníky ve prospěch firem, které již vylepšení našly a úspěšně jej realizují. Právě udržení zákazníků a s tím spojené postavení na trhu by mělo podnik donutit vylepšení vyhledávat a efektivně jej realizovat. Pokud se efektivní využívání inovací společnosti zdaří, může tím získat nové zákazníky i konkurenční výhodu, která by mohla jeho postavení na trhu výrazně zlepšit a umožnit mu expanzi na nové trhy i uzavírání nových a výhodných partnerských vztahů. [8, 10, 11]

2.3.3 Hodnotový marketing

Pokud chce podnik v oblasti marketingu realizovat přístup hodnotového marketingu, pak je jeho hlavním zaměřením hodnota poskytovaná spotřebiteli. Podnik by měl vkládat většinu svých zdrojů do marketingových investic, které zabezpečí růst hodnot. Měl by tedy financovat vylepšení činností tak, aby docházelo ke zlepšování kvality produktu, vlastností nebo uživatelského pohodlí. Takovéto zlepšení má za následek přidávání vyšší hodnoty produktu, než je hodnota přidávaná činnostmi, které jsou často marketéry realizovány. Navzdory krátkodobému růstu prodeje, které činnosti marketérů zapříčiňují, je jejich hodnototvorný účinek nízký. Přístup hodnotového marketingu má vytvářet dlouhotrvající loajalitu spotřebitele prostřednictvím neustálého zvyšování hodnoty pro zákazníka, protože je to právě hodnota, kterou produkt pro zákazníka má, která rozhoduje o tom, zda se spotřebitel vzdá hodnoty jiné, aby tento produkt získal. [8, 10, 11]

2.3.4 Společensky odpovědný marketing

Některé potřeby a touhy zákazníků nekorespondují s jinými jejich požadavky. Společnost vytváří poptávku po alkoholu i cigaretách navzdory jejich negativnímu vlivu na spotřebitelovo zdraví a na společnost. Dochází zde k odlišnostem v přání a požadavcích individua od přání a požadavků společnosti jako celku, respektive od dlouhodobých zájmů spotřebitelů. Nekonzistenci zákaznických přání a společenského blaha musí brát marketing a celý podnik v úvahu a uzpůsobit se jak etickým, sociálním a legislativním normám, tak i ochraně životního prostředí. Podnik by měl jednat v souladu se zákonem, neměl by vytvářet antisociální chování ani monopolní tendence. V rámci podniku by měly být vytvořeny etické normy, které by byly dodržovány s cílem vytvoření dobré image firmy a také by se měl podnik vyznačovat sociálně odpovědným chováním, ať již při výběru obchodních partnerů, při investování nebo při realizaci nákupního chování. Podnik by neměl nabízet pouze takové produkty, které sice přinášejí rychlé zisky, ale mohou spotřebitelům ublížit. Měl by se zaměřovat také na dlouhodobé zájmy spotřebitelů a nejen na jejich okamžité uspokojení. Pro podnik je vytvoření produktu, který bude zaměřen na dlouhodobé zájmy spotřebitele bez snížení kvality produktu v uspokojování potřeb příležitostí, jak nalákat zákazníky. Pokud by firma zanedbávala dlouhodobé zájmy spotřebitelů, pak by dávala najevo nezájem o zákazníka i o společnost. Nezájem o zákazníka či o společnost by znamenal poškození image firmy a zhoršení její pozice na trhu. Proto je vhodné, aby podnik nevnímal společen-

ské problémy za něco, co se jej netýká, ale naopak, aby v nich viděl své příležitosti, které mu mohou pomoci v podnikání. [7, 8, 9, 10, 11]

2.3.5 Marketing s posláním

Pro lepší image firmy i pro větší výkonnost pracovníků je dobré, pokud podnik neomezuje definování svých záměrů pouze na omezenou produktovou terminologii a raději záměry vymezuje v rámci širokého společenského kontextu. Díky tomu mají pracovníci lepší pocit z vykonávané práce a také jsou jim jasné důvody, proč ji uskutečňují. Podnik by tedy neměl za svůj hlavní cíl určovat pouhý prodej zboží, ale měla by jím být služba zákazníkům či zaměstnancům. Zvolí-li podnik za svou hlavní prioritu službu zákazníkům, pak zvýší smysl fungování podniku nejen v očích zaměstnanců, ale i zákazníků. Takového podniku si budou spotřebitelé více vážit a budou se na něj obracet i při dalších nákupech. Vědomí toho, že podnik, u kterého spotřebitel realizuje nákup, podporuje místní společenství a kulturu, v zákazníkovi vyvolá pocit sounáležitosti se společností. Také pomocí podpory kultury a prostředí, ve kterém firma působí, se podnik dostává do hlubšího povědomí spotřebitelů, kteří si jej pak mohou vybrat pro uskutečnění nákupu. [8, 10, 11]

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navržení možných zlepšení řešení projektů na podporu prodeje ve společnosti DEKOR s r.o. Aby mohla být řešení navržena, je další součástí práce provedení analýzy marketingového a logistického řešení projektů na podporu prodeje.

3.2 Metody využívané při zpracování bakalářské práce

Pro zpracování bakalářské práce bylo využito především osobního rozhovoru se zástupcem podniku a také SWOT analýzy, která byla základem pro navrhovaná zlepšení.

3.2.1 Osobní rozhovor

Osobní rozhovor je univerzální metodou zjišťování informací, kdy tazatel pokládá otázky a zaznamenává odpovědi respondenta (dotazovaného). Nemusí jít o zaznamenání pouze informací sdělených ústně, ale také o informace sdělené prostřednictvím stylu oblékání respondenta nebo i skrze jeho řeč těla.

I přes časovou, finanční i administrativní náročnost osobního rozhovoru, je spolu s dotazníkem nejvyužívanější metodou výzkumu. Při jeho využívání je ovšem nutné zamezovat ovlivňování respondenta, aby jeho odpovědi byly skutečné a tedy použitelné a srovnatelné s ostatními získanými informacemi.

Rozhovor je možné realizovat jako domluvené interview, kdy bývá respondentovi nabídnuta nějaká odměna či jiný stimul. Další možností je forma oslovení kolemjdoucích. [9]

3.2.2 SWOT analýza

Pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb se využívá SWOT analýza. Analyzuje jak vnitřní prostředí podniku, tak i jeho okolí. Účelem analýzy je vyhledání důležitých a užitečných informací, které podniku pomohou v určení opatření pro zajištění uspokojení zákazníků. [6, 9, 22]

Grosová definuje základní cíl analýzy takto:

Základním cílem analýzy je identifikovat trendy, vlivy a podmínky, které mohou působit na tvorbu a zavádění marketingových strategií podniku. [6, s. 159]

Ve vnitřním prostředí podniku dochází k identifikaci a zhodnocení silných a slabých stránek, respektive vnitřních faktorů, které ovlivňují chod podniku. Do silných stránek se řadí faktory, které by měly zvyšovat výkon podniku (např. loajalita zákazníků, dobrá motivace pracovníků). Negativně ovlivňujícím faktorů se říká slabé stránky a mají špatný vliv na chod podniku (např. chybějící finanční zdroje, nedostatek výrobních kapacit). [6]

Z vnějšího okolí působí na podnik faktory, které se nazývají příležitosti a hrozby. Ve prospěch podniku působí externí faktory – příležitosti, jako je například možnost rozšíření na nové trhy, nebo zavedení nového výrobku. Příležitosti pro podnik znamenají změnu vnějšího okolí k vlastnímu prospěchu. Rizika možného poškození podniku vytváří externí vlivy - hrozby, mezi které se řadí například substituce výrobků, zhoršení konkurenceschopnosti, či vstup nového silného konkurenčního výrobku. [6, 11]

Zjištěné ovlivňující faktory je třeba zhodnotit a rozhodnout se o opatřeních, která budou snižovat či eliminovat vliv negativních faktorů a posilovat faktory pozitivní. Silné a slabé stránky je nutné srovnat s konkurencí. Mělo by také dojít k určení pravděpodobnosti výskytu zjištěných hrozeb a zjistit potenciální škody, které by mohly zapříčinit. Dále je nutná orientace na příležitosti s bližším prozkoumáním rizik, která mohou vzniknout ve snaze o dosažení prospěchu. Podnik se musí rozhodnout, zda si může dovolit riskovat. [11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DEKOR

DEKOR, spol. s r.o. je českou firmou, která ovlivňuje nákupní rozhodnutí zákazníků a to přímo v místě prodeje. Pohybuje se na trhu již 23 let a během této doby se stala špičkou ve svém oboru. Konkrétně v oblasti POP (*point-of-purchase*) stojanů a in-store komunikace, a to nejen v rámci republiky, ale i v dalších zemích Evropské Unie. Společnost DEKOR s r.o. má sídlo v České republice a také dvě kanceláře, které se nacházejí v Německu a Itálii. Společnost se stala, jako jediná firma z České republiky, členem celosvětové organizace GIC neboli Global In-store Communication. Mezi členy organizace se řadí 18 firem (např. z Kanady, USA, Německa, Francie) působících právě v oblasti POP oboru, což jim umožňuje vzájemnou výměnu zkušeností týkající se této oblasti. GIC ovšem není jedinou organizací, do níž společnost DEKOR s r.o. patří. Podnik je také členem organizace POPAI CENTRAL EUROPE, která je středoevropskou pobočkou celosvětové organizace POPAI reprezentující obor marketingu v místě prodeje, se zaměřením na podporu rozvoje marketingové komunikace podniku, vzdělávání, realizování průzkumů. Díky členství ve zmíněných významných organizacích má DEKOR, spol. s r.o. přístup k nejnovějším informacím a trendům v oboru a tak je společnost schopna si i nadále udržovat své vedoucí postavení na trhu. [25, 28, 31]

4.1 Zaměření společnosti

Firma DEKOR, spol. s r.o. se specializuje na permanentní stojany, které jsou charakteristické vysokou kvalitou, využitím nejnovějších trendů a v neposlední řadě i atraktivním designem, který vychází ze spolupráce firmy s italskými designéry. Stojany jsou vyráběny na základě požadavků a potřeb zákazníka a jejich hlavní úlohou je ovlivnění nákupního rozhodování spotřebitelů ve prospěch klienta. Zákazník si může zvolit z velké škály barev, materiálů a také různých kombinací tvarů, čímž se z pouhého stojanu stává komunikační médium, které má oslovit spotřebitele natolik, aby se zvýšil zájem o klientovo zboží či služby. [28]

Společnost také nabízí řadu výrobků POS (*point of sale*) light pro permanentní i krátkodobou komunikaci. Pro permanentní komunikaci může zákazník využít například Crystal Sign, což je LED (*Light-Emitting Diode*) lightbox, který se vyznačuje výraznými světelnými efekty, umožňuje oboustranné provedení, 3D světelné efekty a také je charakteristic-

ký energetickou úsporou oproti běžným lightboxům. Dalším typem LED lightboxů, které společnost nabízí, je Crystal Picture zaměřený na krátkodobou komunikaci. Díky snadno a rychle měnitelné grafice umožňuje zákazníkovi aktualizovat reklamní kampaň. Pokud klient vyžaduje jak permanentní, tak i krátkodobou komunikaci, pak může zvolit Crystal Picture/Sign, což je také LED lightbox, který kombinuje výhody permanentní a krátkodobé komunikace. Novinkou na trhu je Lenticular in motion, kde si zákazník může zvolit z více efektů (animace, zoom, 3D efekt, flip – změna dvou až tří obrázků) popřípadě je kombinovat. [26, 27, 29]

Další novinkou je stůl TRIX s italským designem, který je charakteristický svou variabilitou i modularitou, kdy díky seskládání více stolků vznikne nekonečný stůl. Multifunkční stůl TRIX je výhodný i tím, že se komunikace se zákazníkem, kterou zajišťují tři kruhové komunikační plochy, dá snadno obměňovat. [28]

Zákazník si tedy může zvolit z mnoha druhů výrobků POP stojanů a in-store komunikace, které společnost nabízí. Výhodou je jejich přizpůsobení zákaznickovým požadavkům, což z výrobků činí unikátní produkty.

4.2 Úspěchy společnosti

Své tržní postavení si společnost zajišťuje, mimo jiné, i každoroční účastí v soutěži Zlatá Koruna, kterou pořádá organizace POPAI, a ze které si společnost pravidelně odnáší jednu z hlavních cen. Například v minulém roce společnost získala v soutěži POPAI AWARDS 2011 o nejlepší POP materiály a prostředky komunikace v místě prodeje dvě ocenění za „vynikající realizaci“.

Dalším úspěchem, který společnost v minulém roce zaznamenala, bylo získání ocenění SUPERSTAR GOLD v soutěži SUPERSTAR o nejlepší evropské POS-řešení, kterou pořádá mezinárodní magazín Display International, se zaměřením na POP-Marketing.

O úspěšnosti firmy DEKOR, spol. s r.o. svědčí i široká škála zákazníků, mezi kterými lze objevit i velmi významné podniky, jako jsou Renault, Panasonic, Boss, Chevrolet, Fuji a další. [28]

4.3 Analýza realizace zakázky

Realizace zakázek ve společnosti DEKOR s r.o. může začínat přímou objednávkou zákazníka, který již má se společností předchozí zkušenosti (například si ji vyzkoušel na jednodušším obchodním případě), a tak ví, co od ní očekávat. Zákazník přímo osloví podnik s novou objednávkou a započne jednání.

Druhou možností započítí obchodního vztahu se zákazníkem je vyhlášení výběrového řízení. Získání zakázky prostřednictvím výběrového řízení je nejčastější způsob, jak podnik přichází k novým obchodním případům. Celý proces realizace zakázek získaných výběrovým řízením je možné rozdělit do čtyř fází.

První fáze

V první fázi dochází k tomu, že zákazník osloví více firem s vlastním designem, popřípadě s požadavkem na vytvoření návrhu u jím oslovených podniků, kdy zákazník vysloví představu, jakou o designu má a podniky na základě poskytovaných informací od zákazníka mu vytvářejí design na míru. Podnik tedy vytvoří design, nebo více variant designu, které se buď posílají již vykalkulované (úplně nebo jen hrubým odhadem), nebo se posílají bez cen a k oceňování dochází až při zúžení počtu navrhovaných designů na ty, které nejvíce vyhovují zákaznickovým požadavkům, a ty se pak následně vykalkulují. Při počátečním návrhu designového řešení je nutné, aby zákazník specifikoval, zda stojan bude prostorový (bude stát v prostoru obchodu), nebo se bude jednat o stojan přístěnný (např. stojan bude instalován na již stávající regály). Také je nutné ujasnění přepravních požadavků zákazníka, kdy stojan může být přepravován ve složeném stavu tzv. komplet, nebo jsou jeho jednotlivé části posílány v balení spolu s montážními prvky nutnými k sestavení stojanu (např. matice, šrouby, excentry) včetně návodu. Stojanu, který je rozeslán v nesloženém stavu se říká demont. Již v této fázi je poptávka zavedena do informačního systému Helios, kde se k poptávce přiloží její vlastní číselné označení.

Zákazník se rozhoduje mezi nabízenými designy a postupně zužuje svůj výběr na několik málo firem. V okamžiku, kdy si zákazník vybere designové řešení, popřípadě více designových řešení, dochází k jejich kalkulaci na čisto. Kalkulace zahrnuje:

- náklady na výrobu,
- náklady na interní a externí přepravu (v případě, že si externí přepravu nerealizuje zákazník sám),

- montáž,
- demontáž stávajících zařízení, pokud o to zákazník požádá.

Již při této fázi dochází k technickému inženýringu a specifikuje se množství požadovaných kusů výrobků, jelikož kalkulace se provádí na různá množství (např. 25/50/100/200).

Druhá fáze

Ve druhé fázi jsou vybrané designy vykalkulovány a ceny se zasílají zákazníkovi. Podnik je nucen vyčkávat na reakci zákazníka, který společnosti sdělí, zda mu vše vyhovuje, nebo zda bude požadovat změny. Zákazník srovnává nabídku podniku s dalšími nabídkami od vybraných firem a rozhoduje se pro vítěze výběrového řízení.

Pokud se zákazník rozhodne realizovat zakázku u společnosti DEKOR s r.o., pak podnik vystaví číslo výrobku, které se v průběhu realizace může ještě měnit v závislosti na rozsahu prováděných změn (pokud výrobek ve výsledné fázi vypadá jinak než vzorek, pak má také jiné číslo). Na základě vybraného designu je vytvářen 3D model, který je zákazníkovi odeslán proto, aby si vytvořil lepší představu o technickém řešení stojanu a popřípadě nahlásil změny, které jej při pohledu na 3D model napadly. Pokud zákazník s 3D modelem souhlasí, pak odesílá podniku objednávku na výrobu vzorku i s možnými modifikacemi a dalšími požadavky (např. se rozhodne pro barevnou modifikaci). Je nutné, aby v této fázi došlo také k vyjasnění dodacích termínů, upřesnění počtu objednávaných kusů (téměř na 100 %) a upřesnění adresy dodání, kde se rozhoduje, zda se budou dodávky odesílat na sklad odběratele, nebo přímo do obchodů, kde mají být výrobky instalovány. Velmi důležité je také rozhodnutí zákazníka, jestli bude montáž stojanu, popřípadě demontáž stávajícího stojanu, prováděna vlastními pracovníky společnosti DEKOR s r.o., nebo dojde k využití externí specializované firmy. Po dořešení veškerých nutných náležitostí dochází ke kompletnímu technickému inženýringu neboli konstrukci vzorku. Opět dochází ke kalkulaci již na daný počet kusů podle výkresové dokumentace, kterou zpracovává oddělení technické přípravy výroby (oddělení TPV). Cena je opět diskutována se zákazníkem prostřednictvím zástupce obchodního oddělení, který má komunikaci s klientem na starosti.

Třetí fáze

Dalším krokem realizace zakázky je již samotná výroba vzorku. Z výrobně - technického úseku (VTU) je jmenován tzv. výrobně - technický referent, který zajistí výrobu jednotlivých komponentů vzorku u externích partnerů, popřípadě zajistí interní výrobu komponentů

tů. Rozhodnutí o využití služeb externích partnerů nebo vlastní výroby záleží na technologii, kterou má společnost k dispozici. U vzorků se z vlastní technologie využívá laser a frézka pro plasty a dřevo a také tiskárna pro tisk grafik neboli brandování. Výrobně - technický referent zajišťuje celou realizaci zakázky. Může dojít k situaci, že jsou určité prvky výroby nerealizovatelné nebo příliš finančně nákladné, či k situaci, kdy dodavatel nedisponuje nutnou technologií k realizaci konstruktérem namyšlených prvků. Případné problémy a změny při výrobě projednává výrobně - technický referent s konstruktérem a zároveň informuje o potřebných změnách obchodníka. Dále se stará o to, aby dílce byly vyrobeny v termínu a aby byly zhotoveny podle výkresové dokumentace. Poté převezme dílce od externího výrobce na interní (firemní) kompletační montáž. Zde pracovníci oddělení montáže provedou kompletaci vzorku za účasti konstruktéra, který produkt navrhl, a který při montáži dohlíží a řeší případné problémy či chyby na vzorku. Pokud je vše v pořádku a není třeba další úpravy, vzorek se buď zabalí dle požadavků a specifikace zákazníka, nebo dle balení namyšleného interně. Jedná-li se o vzorek, který má být odeslán v rozloženém stavu, je nutné zkompletovaný výrobek znovu rozložit a teprve potom se balí a odesílá zákazníkovi.

Jak proces balení, tak i realizace dopravy jsou se zákazníkem řešeny již v průběhu výroby vzorku. Vlastní logistik podniku rozhoduje, zda bude vzorek dopravován vlastními dopravními prostředky společnosti DEKOR, nebo dojde k využití specializovaných dopravních firem, popřípadě si dopravu může zákazník zajišťovat sám. Je-li rozhodování o přepravě na společnosti DEKOR, pak se o druhu přepravy rozhoduje podle destinace. Jedná-li se o zámořské lokality, pak společnost preferuje námořní kontejnerovou dopravu, před dopravou leteckou, z důvodu její nižší nákladovosti. K využití letecké dopravy může dojít v případě, že zákazník na zboží spěchá.

Po přijetí vzorku zákazník potvrdí dodání a je mu dán nějaký čas na jeho vyhodnocení a otestování (obvyklá doba je 14 dnů). Poté se zákazník spojí s obchodníkem a sdělí mu své námítky (pokud nějaké má), předsériové změny, změny v detailech výrobku a další specifikaci přepravy, balení a dalších procesů. Požadované detaily a změny na výrobku se zapracují do výkresové dokumentace a zákazníkovi se opět pošle 3D model (3D náhled) stojanu již se zapracovanými změnami. Následuje buď odsouhlasení, nebo další zákaznickovy návrhy na změnu stojanu. Zákazník také může požadovat výrobu předsériového kusu, aby došlo k úplnému odsouhlasení. V případě, že je zákazník s navrhovaným výrobkem spoko-

jen, odešle objednávku a potvrdí se termín dodání, popřípadě dojde k domluvě na určitých fázích dodávek. Společnost vytvoří finální výkresovou dokumentaci pro sériovou výrobu a předá ji do výrobně - technického úseku. Následuje nákup komponentů, jako elektroinstalace, spojovacího materiálu a další. Nákup komponentů má opět na starosti výrobně - technický referent.

Čtvrtá fáze

Následuje poslední fáze realizace zakázky, a to fáze sériové výroby. Čtvrtá fáze začíná tím, že výrobně - technický referent odešle objednávky na výrobu komponentů smluvním externím partnerům, společně s požadovanými termíny. Kvalitu a přesnost provedené práce externích partnerů opět hlídá výrobně - technický referent. Kromě zajišťování výroby komponentů u externích partnerů, může docházet k objednání levnějších komponentů z celého světa. Společnost DEKOR s r.o. nejčastěji obchoduje s Tureckem, kde získává hliníkové profily, s Čínou, ze které objednává především elektroniku a v neposlední řadě i s Německem. Vyrobené komponenty se od externích partnerů sváží vlastními dopravními prostředky společnosti, poté se v podniku naskladní a po navezení všech komponentů dochází ke kompletaci (spojení jednotlivých dílů, zástavbě elektroniky, atd.) u stojanů, které mají být převáženy jako komplety. Všechny zkompletované stojany se vyzkouší, očistí a zabalí. Pokud si zákazník přeje odeslat stojan v nesmontovaném stavu, tedy jako demont, pak se u každého zkoušejí pouze jednotlivé elektronické komponenty a pro kontrolu se jich několik zkompletuje a vyzkouší jejich funkčnost jako celku (např. se testuje každý pátý kus). Zabalené stojany se dávají buď na euro palety, nebo na palety, které byly speciálně pro tyto kusy vyrobeny. Následně se po dohodě se zákazníkem výrobky vyváží, nebo naskladní do vlastního skladu společnosti DEKOR. Doba skladování závisí na domluvě zákazníka s obchodníkem.

Pro dopravu vyrobené produkce společnost buď využívá externí spediční společnosti, nebo v případě menších sérií používá vlastní dopravní prostředky, kdy výrobky nemusí být dopravovány přímo zákazníkovi, ale mohou být rozváženy i do jednotlivých obchodů (hlavně v rámci České republiky a na Slovensko). Po dopravení výrobků na místo odběru se provede montáž v zákaznickem stanovený čas a na jím stanovené místo (zákazník má v prostoru obchodu pronajaté místo, kde bude stojan umístěn). Montáž může být prováděna vlastními pracovníky společnosti, najatými externími firmami, nebo je realizována v zákaznickově režii. Při montáži, kterou si nezabezpečuje zákazník sám, je přítomen zástupce klienta,

nebo jen ředitel obchodu, který vše dozoruje a přebírá komplet – potvrzuje dodací listy, popřípadě se domlouvá s obchodníkem firmy, nebo s vlastním obchodníkem, pokud se objeví nějaký kaz, který při kontrole kvality kontrolorovi unikl, nebo který byl způsobem při transportu.

Po dodání výrobku zákazníkovi, popřípadě po montáži, se výrobky fakturují a po přijetí platby se zakázka uzavírá. Časem může dojít k opakované výrobě, kde je ovšem nutné provést rekalkulaci, aby kalkulace odpovídala současným cenám. Opět dochází k jednání se zákazníkem a v případě, že se vším souhlasí, nastává realizace objednávky. Dále může dojít k situaci, že zákazník chce na výrobku provést nějaké změny. Modifikaci provádí většinou vlastní pracovníci firmy DEKOR. Modifikace dostane v informačním systému vlastní číslo výrobku, které se jen k zakázce přiřadí, ale vše je samostatně fakturováno a instalováno. Jedná se tedy o samostatný obchodní případ. Opět je nutná komunikace obchodníka se zákazníkem a veškeré postupy při realizaci objednávky závisí na zákaznickově odsouhlasení.

4.3.1 Případová studie – projekt MV Agusta

Prvotním impulsem k započetí obchodního vztahu s italskou společností MV Agusta bylo její přímé oslovení společnosti DEKOR s r.o. v roce 2008. Firma MV Agusta, jakožto významný a uznávaný výrobce motocyklů, chtěla změnit vzhled svých dealerství, a tak se obrátila na italskou kancelář společnosti již s hotovými designy. Vytvořené designy měly zabezpečit, aby kampaň propagující nové modely motocyklů byla vedena jiným způsobem, než tomu bylo doposud. Italská kancelář poslala obchodní případ MV Agusty na řešení do České republiky, kde se nachází celý inženýring společnosti DEKOR. Již na samém začátku spolupráce došlo k technickému inženýringu a byla provedena kalkulace. Projednávání kalkulace bylo realizováno přes italskou kancelář, která obstarávala veškerou komunikaci s firmou MV Agusta.

Časový horizont realizace zakázky byl v průběhu několikrát společností MV Agusta prodlužován, z důvodu dlouhotrvajících jednání týkajících se, mimo jiné, materiálových návrhů (jednání o materiálových návrzích trvalo celý rok), detailů, různých specifikací a především se jednalo o cenách, které byly pro zákazníka klíčové. Po konečné domluvě ohledně materiálu a dalších specifikacích došlo k realizaci prvotních vzorků, které byly odeslány

zákazníkovi. Následovalo přibližně další půlroční domlouvání, které vedlo k vyrobení vzorku, který byl opět odeslán zákazníkovi spolu s kalkulací.

Zajímavostí projektu byla skutečnost, že vzorek byl vystaven na meetingu firmy s dealery. MV Agusta navrhla asi tři sety (jeden set byl např. sestaven z podia pro motocykl, stěny, stojanu s bannerem a stojanu na prospekty a katalogy, zatímco další set postrádal například banner). Návrhy MV Agusty byly zaneseny do katalogu pro dealery, kteří si z nabídky sami vybírali a také si mohli sami doobjednat například více středních modulů, čímž mohli stěny rozšířit.

Poté, co došlo k ujasnění počtu jednotlivých komponentů, byly v řešení dodací termíny. Jakmile byly dodací termíny vyřešeny, došlo k objednávce setů a přistouplilo se k výrobě série.

Celý návrh stojanu je postaven na modulárnosti, kdy například stěna se speciálními závěsy je dělána modulárně (dva krajní kusy a střední díl). Na výrobky byl použit již zmíněný speciální závěsný systém, na kterém byly umístěny police pro propagované výrobky. Stojan totiž nesloužil jen pro propagaci silničního motocyklu, ale také měl zabezpečovat prezentaci další motocyklistických doplňků, mezi které se řadí helmy, bundy, rukavice a další. Dále byla na stojanu použita například technologie Crystal Sign (ultratenký lightbox) s 3D vizuálním efektem či pódium s lehce vyměnitelnou grafikou. Celý stojan je kombinace dřeva, hliníku a plastu. Stojan se skládá ze:

- stěny se speciálními závěsy,
- podia pro motocykl,
- stojanu s bannerem
- a ze stojanu na prospekty a katalogy.

Stojan je vyroben z:

- eloxovaného hliníku,
- stříbrného lamina
- a červeného ukončení, tvořeného barvou míchanou dle specifikace výrobce a nanesenou na MDF.

Stojanu bylo vyrobeno přibližně 100 kusů a byl dodáván přímo dealerům společnosti MV Agusta po celém světě. Celý proces realizace zakázky byl dokončen v roce 2010.

5 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH A LOGISTICKÝCH ŘEŠENÍ PROJEKTŮ NA PODPORU PRODEJE

Mít teoretické znalosti nestačí. Je nutné je umět využít v reálném životě, což je něco, co společnost DEKOR s r.o. dokáže. Její pracovní tým zvládá implementaci nových znalostí a technologií do podniku, čímž je umožněn neustálý rozvoj firmy a také rozšiřování klientské základny podniku. Společnost využívá znalosti jak z oboru logistiky, tak i z oblasti marketingu, aby si zajistila vedoucí postavení na trhu. Skutečnost, že se podniku daří udržovat výsadní tržní postavení, naznačuje, že své logistické i marketingové znalosti využívá správným způsobem.

5.1 Logistika v podniku

Využití logistiky v podniku začíná již při samotné realizaci nákupu, kdy se společnost obrací na své dlouhodobé dodavatelské partnery, a tedy využívá výhody, které přináší dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy neboli partnerství. Již proces nákupu je ovlivňován požadavky zákazníka, který sám určuje, z jakého podnikem nabízeného materiálu bude výrobek vyroben a jaké styly bude výrobek kombinovat. Vliv zákaznickových přání se odráží v celém procesu realizace zakázky, jelikož společnost DEKOR s r.o. vyrábí výrobky přímo na míru klienta. Jakmile je objednaný materiál doručen, dochází k realizaci výroby. Vzhledem k malým výrobním prostorům, které má podnik k dispozici, využívá společnost externích partnerů, kteří mají na starosti výrobu určitých druhů součástek a částí výrobku, které si společnost není schopna vyrobit sama. Samotná montáž a odzkoušení výrobku však již probíhá v prostorách společnosti vlastními zaměstnanci, kteří dohlíží na funkčnost a správnost výrobku, popřípadě hledají alternativní řešení, pokud se objeví nějaké problémy. Veškerá vyrobená produkce musí odpovídat požadavkům zákazníka, z čehož musí veškeré procesy vycházet.

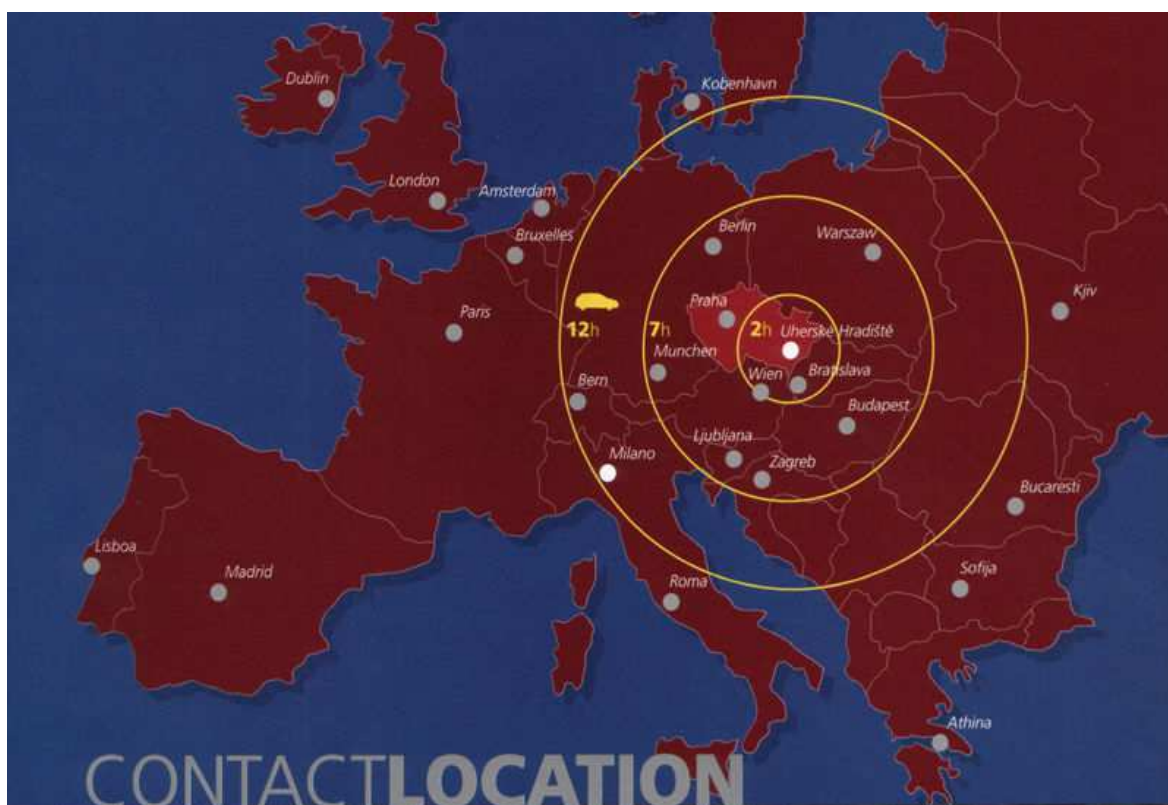
Nabízené logistické služby

Výrobou však služby podniku nekončí. Společnost zákazníkům nabízí komplexní logistické služby. Zákazník si může nechat zboží uskladnit přímo v podniku, a tak nemusí disponovat vlastním skladovacím prostorem a odpadají mu i náklady na skladování. Podnik umožní bezpečné uskladnění výrobku do doby převzetí odběratelem.

Další logistickou službou, kterou společnost po výrobě a montáži výrobku nabízí, je speciální balení. Podnik zabezpečuje balení odpovídající křehkosti a hodnotě výrobku, a to tak, aby nedocházelo k jeho poškození při uskladnění, manipulaci nebo při přepravě z firmy k zákazníkovi.

Logistika v distribuci

Logistiku společnost využívá i v distribuci. Díky umístění podniku ve středu Evropy (konkrétně v Buchlovicích u Uherského Hradiště), dochází k optimalizaci logistických nákladů a také k rychlé přepravě zboží k zákazníkovi. Pro přepravu společnost využívá nejen vlastních vozidel (v případě přepravy menších výrobků), ale také specializovaných přepravních firem, které zabezpečují přepravu zboží jak v rámci České republiky, tak i do zahraničních lokalit. Firma tedy není dopravou omezena jen na lokální trhy, ale její dopravní řešení jí umožňuje celosvětové pokrytí. Společnost zákazníkům navíc nabízí i rozvoz jednotlivých výrobků přímo do obchodů, kde mají být instalovány, díky čemuž zákazník nemusí řešit přepravu z vlastních prostor na místo vystavení výrobku. Pokud však zákazník chce celou externí dopravu řešit sám, pak mu to společnost umožní.



Obrázek 1.: Distribuce společnosti DEKOR s r.o. [28]

Poprodejní složky zákaznického servisu

Po předání výrobku zákazníkovi, může klient využít instalačních služeb podniku, kdy je instalace realizována buď přímo vlastními pracovníky firmy, nebo specializovanými podniky, se kterými DEKOR spolupracuje. Ve stejném duchu jsou realizovány i servisní služby, které společnost zákazníkům nabízí. Může tedy docházet k poskytování servisních služeb přímo pracovníky společnosti DEKOR, nebo prostřednictvím kvalifikovaných firem, se kterými podnik spolupracuje. Společnost také nabízí záruční servis, a tak je schopna zákazníkům zabezpečit kvalitní opravu výrobku v případě jeho poškození, či v případě poruchy.

Komunikace s klientem

Po celé délce realizace objednávky je zásadní komunikace s klientem a jeho přesné informace o požadavcích na výrobek. Informace jsou pro správné vyřízení objednávky nezbytné a je tedy nutné, aby byla zajištěna rychlá a bezchybná komunikace, kterou má na starosti obchodní oddělení firmy. Obchodní oddělení využívá pro komunikaci informační systém, který proces komunikace usnadňuje a zefektivňuje.

Využívání JIT

V rámci celého procesu vyřizování objednávky zákazníka využívá podnik logistickou technologii Just in Time (JIT), a to z toho důvodu, aby mohla společnost garantovat výrobu kvalitních výrobků za optimální ceny a v co nejkratším časovém horizontu. Využívání JIT je pro podnik klíčové, protože mu umožňuje dosahování hlavního cíle společnosti, kterým je úspěch klienta dosahovaný zvýšením zájmu, či přímo prodejem jeho výrobků.

5.2 Marketing v podniku

Společnost DEKOR s r.o. je podnikem, který při realizaci zakázky využívá osvědčený marketing a jehož hlavní prioritou je zákazník. Na veškeré své zakázky pohlíží z pohledu zákazníka a snaží se o co největší uspokojení jeho potřeb. Hlavním cílem podniku je právě již výše zmíněný klientův úspěch, respektive zvýšení zájmu trhu o produkty svého klienta. Díky orientaci na zákazníka se firmě daří udržovat pevné a dlouhodobé vztahy se zákazníky a i nadále rozšiřovat svou zákaznickou klientelu. Spokojenost zákazníků má na svědomí nejen přístup pracovního týmu k zákazníkům, ale také vysoká kvalita, která je klientům, prostřednictvím nabízených produktů, dodávána. Vysokou kvalitu výrobků zajišťuje vyu-

žívání inovativního marketingu, respektive neustálého vyhledávání vylepšení a využívání nových moderních technologií. Investice do zlepšování procesů zvyšuje hodnotu, která je zákazníkovi poskytována, díky čemuž nemá zákazník důvod vyhledávat alternativní obchodní partnery, a tedy vyhýbat se obchodní spolupráci se společností. Do povědomí trhu se DEKOR dostává také prostřednictvím spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, konkrétně Fakultou multimediální komunikace. Firma pořádá pro studenty workshopy, které mají obohatit výuku o znalosti z praxe. Díky takovýmto aktivitám si podnik vytváří publicitu, čímž připomíná svou existenci stávajícím klientům a probouzí zájem u klientů nových.

Společensky odpovědný marketing ve firmě DEKOR

Společnost DEKOR s r.o. se těší zákaznické přízni také z důvodu využívání společensky odpovědného marketingu, který se vyznačuje dodržováním etických, sociálních i legislativních norem a především ohleduplností k životnímu prostředí, která je v dnešní době u klientů velmi vítána a od podniků dokonce očekávána. DEKOR je schopen vybalancovat požadavky zákazníka s požadavky společnosti jako celku. Podnik tedy nenabízí takové produkty, které by sice uspokojily potřeby zákazníka, ale mohly by ublížit spotřebiteli či jeho okolí. Veškeré výrobky podniku jsou konstruovány a vyráběny tak, aby docházelo k respektování životního prostředí.

Získání nových zákazníků

Pro přilákání nových zákazníků nevyužívá DEKOR pouze spolupráci se školami či reference z okolí. Zaměřuje se také na public relations (PR), které jsou realizovány například prostřednictvím článků v odborných časopisech jako je *Brand & Stories*. Společnost se také účastní veletrhů, které napomáhají jejímu zviditelnění a zisku nových zákazníků. Další možností přilákání zákazníka je i poradenství v oblasti in-store komunikace, které společnost zákazníkům nabízí. DEKOR se zaměřuje také na sponzorství (sponzoruje například Dětský domov v Uherském Hradišti). I díky této skutečnosti dochází ke zvyšování povědomí o firmě a tedy i nalákání nových zákazníků.

Pro zákazníky, kteří váhají nad spoluprací s firmou a chtějí se přesvědčit o kvalitě produktů, má podnik v rámci svých prostor zřízenou místnost s ukázkami svých výrobků (vzorkovnu), kde si potenciální zákazník může na vlastní oči prohlédnout výsledky již vykonané práce týmu a zhodnotit, zda mu výrobky budou vyhovovat. Uvedená metoda prezentace

výsledné produkce je pro zákazníka mnohem příjemnější než pouhé obrazové dokumentace a také má na zákazníka mnohem větší vliv.

Pokud se zákazník rozhodne realizovat zakázku, pak dochází k využívání direct marketingu, kdy společnost DEKOR přímo komunikuje se zákazníkem a vytváří si zákaznickou databázi, která mu umožňuje se zákazníkem komunikovat jak po celý čas realizace zakázky, tak i po jejím skončení.

Péče o zákazníky

V průběhu realizace zakázky se podnik zaměřuje nejen na funkčnost a kvalitu výrobku, ale také na jeho schopnost vyvolat emocionální reakce, které zabezpečí upoutání pozornosti v místě prodeje a tedy úspěch klienta. Dojde-li ke zvýšení počtu úspěšných prodejů zákaznických produktů prostřednictvím výrobků, které pro něj DEKOR vyrobil, pak se zvýší i hodnota, kterou pro zákazníka výrobek od DEKORu má, což může mít za následek další obchodní spolupráci nebo i kladné reference o podniku a zvyšování jeho image na trhu. Péče o zákazníky je pro společnost prioritní a tak nabízí řadu povýrobních služeb, mezi které například patří skladování vyrobené produkce přímo v prostorách podniku či speciální balení.

Distribuce produkce

Pro distribuci hotové produkce zákazníkům nevyužívá podnik žádných maloobchodů ani velkoobchodů. Realizace distribuce přímou cestou mu umožňuje vlastnictví skladových prostor, které se nacházejí přímo v budově podniku. Díky přímé distribuční cestě podnik neztrácí přímý kontakt se zákazníky a veškerá rozhodovací síla je v jeho rukou.

5.3 Přínos využití logistiky a marketingu v podniku

Díky využití logistiky dochází k optimalizaci nákladů ve firmě. Logistika podniku zabezpečuje nejen optimální financování výrobních i nevýrobních potřeb, ale také zamezuje plýtvání času a jeho efektivnější využití. K uvedeným zlepšením ve společnosti dochází především díky využívání logistické technologie JIT zaměřené na optimalizaci nákladů. Díky realizaci výroby tažené poptávkou zákazníka nevznikají podniku náklady na zásoby, které by vázaly kapitál. Finanční prostředky, které tak má podnik k dispozici, vkládá do inovací technologií a postupů, což mu zabezpečuje vzrůstající kvalitu produkce a s tím spojené zvyšování hodnoty pro zákazníka. Prostřednictvím vysoké hodnoty vyráběných

produktů je podnik schopen uspokojit potřeby svých zákazníků a zajistit si tak jejich přízeň i v budoucnu. Navíc je díky využívání informačního systému zabezpečen plynulý chod podniku i komunikace se zákazníkem.

S logistikou se v podniku prolíná marketing, který má na starosti nejen propagaci firmy, ale také zvyšování její image v očích zákazníků, získávání nových klientů a udržování stávajících, a především podniku umožňuje udržování vedoucího tržního postavení v oboru. Díky využívání marketingu společnost zvyšuje povědomí zákazníků o svých výrobcích i o sobě samotné. Realizace marketingu, který je zaměřený na zákazníka, bere v úvahu životní prostředí a vyhledává ta nejlepší zlepšení, umožňuje podniku efektivně uspokojovat potřeby zákazníků a neustále zvyšovat hodnotu vyráběné produkce. Přístup k vyřizování objednávek z pohledu zákazníka je pro podnik výhodný tím, že lépe chápe zákaznickovy požadavky a dokáže jim efektivněji vyhovět. Zákazník se pak cítí jako důležitá součást realizace projektu. Projevy uznání podniku vůči zákazníkovi mají za následek dlouhodobou obchodní spolupráci a pozitivní reference pro další potenciální klienty podniku.

5.4 SWOT analýza společnosti DEKOR s r.o.

Podnik není izolovanou samostatnou jednotkou. Působí na něj řada faktorů jak vnitřních, tak i vnějších. Působící faktory můžeme rozdělit na silné a slabé stránky podniku obsahující interní faktory a dále na příležitosti a hrozby, které obsahují faktory externí. Faktory mohou na podnik působit pozitivně i negativně. Podnik by se měl zaměřit na pozitivně ovlivňující faktory a snažit se zvýšit jejich vliv na firmu. Také by se měl zaměřit i na ty negativní vlivy a pokusit se o jejich eliminaci, nebo alespoň redukci.

5.4.1 Silné stránky

Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku patří jeho **vedoucí postavení na trhu**, které si udržuje již řadu let. K tomu přispívá i velmi dobrá image podniku, kterou si společnost zajišťuje, mimo jiné, i díky sponzorským aktivitám a spoluprací s výukovými zařízeními. Sponzorské činnosti a podobné aktivity podniku přináší publicitu a zvyšování povědomí o firmě a její produkci u zákazníků. K zlepšování image podniku přispívá i účast na oborových soutěžích a každoroční zisk některé z hlavních cen.

Další silnou stránkou podniku je **spolupráce s italskými designéry**, díky níž se výrobky podniku stávají na trhu jedinečnými a nehrozí jejich substituce. Vysokou kvalitu a jedineč-

nost nabízených produktů společnosti zajišťuje také **členství ve významných organizacích**, které umožňují sdílení nejnovějších informací z POP oboru a jejich následné využívání.

Důvod, proč by zákazník mohl dát přednost společnosti DEKOR s r.o., a tedy dalším pozitivem podniku, je **vlastnictví skladu** a s ním spojené nabízení skladovacích služeb pro zákazníky, stejně jako využívání logistické technologie **Just in Time**, která zajišťuje klientům vysokou kvalitu vyráběné produkce za optimální ceny a jejich dodání v krátkém časovém horizontu.

Dále je do silných stránek nutno zařadit strategickou polohu společnosti, která umožňuje kvalitní a rychlou distribuci vyrobené produkce zákazníkovi a také získané **certifikáty EN ISO 9001:2008** (systém řízení jakosti) a **EN ISO 14001:2004** (systém environmentálního managementu), které jsou důkazem, že společnost je schopna plnit požadavky norem uvedených systémů.

5.4.2 Slabé stránky

Nejvýznamnější slabou stránkou podniku je **převaha maloobjemových zakázek** nad zakázkami velkoobjemovými, které jsou v řádu tisíců kusů. Společnost realizuje velkoobjemové zakázky jen velmi zřídka. Z toho důvodu je podnik závislý na tržní ekonomické síle jednotlivých zákazníků, a tudíž je jejich vyjednávací síla značně vysoká. Pro podnik je tedy důležitá kupní síla více subjektů, která je ovšem dána tržní silou státu, ve kterém daný subjekt působí. **Vliv tržní síly státu** na kupní sílu subjektů se projevil například při ekonomické krizi, kdy došlo k odlivu některých partnerů a u jiných došlo ke zpomalení realizací zakázek.

Do slabých stránek podniku lze zařadit také **velikost firmy** a s tím související i malé výrobní prostory a omezený počet výrobních technologií, které má společnost k dispozici. Podnik je nucen využívat pro určité druhy vyráběných komponentů externí partnery, čímž se stává závislým na jejich dodávkách, a vyřizování objednávky nemůže pokročit do dalšího bodu do té doby, dokud nejsou společnosti potřebné komponenty dodány.

Dalším faktorem, který negativně ovlivňuje chod podniku je kvalita a rychlost interní komunikace mezi odděleními. **Nedostatečná úroveň interní komunikace** způsobuje vznik

zbytečných problémů, které mají špatný dopad na vyřizování objednávek a mohou způsobit zpoždění realizace projektu, nebo dokonce jeho nedokončení.

5.4.3 Příležitosti

Díky silnému postavení podniku na trhu, má společnost velký potenciál v dalším **rozšiřování na nové trhy** a zvýšení objemu produkce a tedy i zisku. Díky zvýšení zisku a z důvodu zvýšení produkce by společnost mohla nejen rozšířit své působení na trhu, ale také **rozšířit i své vlastní prostory**. Společnost by mohla začít sama vyrábět komponenty, jejichž výrobu byla doposud nucena přenechávat externím partnerům.

Další příležitostí podniku jsou **inovace vyšších řádů**, které by přinesly zlepšení kvality produktů a zrychlení procesu výroby, a tedy i vyřizování objednávek, což by mělo za následek růst hodnoty výrobku v očích zákazníka, který by tak s podnikem mohl začít častěji spolupracovat a vytvářel by příznivé reference pro společnost a tím rozšiřoval klientelu podniku. Díky inovaci procesů a technologie by došlo k diferenciaci výrobků na trhu, podnik by získal konkurenční výhodu a jeho postavení na trhu by se ještě více upevnilo.

Mezi příležitostmi podniku lze zařadit i **vytvoření dalších zahraničních poboček**, které by pro podnik znamenaly rozšíření na nové zahraniční trhy a umožnily by lepší a přímou komunikaci se zákazníkem díky využívání pracovní síly pocházející ze země, ve které by pobočky sídlily.

Vzhledem k vlastnictví kreativního a profesionálního týmu pracovníků, a především díky existenci inovačního týmu v podniku, je další příležitostí možnost **vytvoření nových produktů**, které se doposud na trhu nevyskytují, nebo **vylepšení produktů stávajících**, které by podnikem zvýšily prodej a zabezpečily by výhodu nad konkurencí. Vytvoření nových výrobků či diferenciací by znemožnila jejich substituci na trhu a snížila by tak hrozbu konkurence.

5.4.4 Hrozby

Mezi nejvýznamnější hrozby podniku patří **růst vyjednávací síly dodavatelů komponentů**, kdy kvůli závislosti podniku na externích partnerech hrozí, že si začnou diktovat ceny a obchodní podmínky. Pokud by k takovéto situaci došlo, pak by byl podnik nucen vyhledat alternativní partnery, vyjednat s nimi obchodní podmínky a uzavřít smlouvy, což by dočas-

ně zpomalilo, nebo přímo zastavilo chod podniku. Došlo by k vytvoření ztrát, které by podnik musel nahrazovat. V případě neúspěšného vyhledávání nových partnerů by byl podnik nucen na diktované podmínky a ceny přistoupit, aby byl schopen vyřizovat objednávky, neztrácel zákazníky a zamezil negativním referencím.

Další hrozbou společnosti je **odchod specializované pracovní síly**, která by vzhledem k malému počtu zaměstnanců znamenala pro podnik obtíže při vyřizování objednávek.

Hrozbou pro společnost je také **vstup konkurence na trh**, která by mohla zapříčinit odliv zákazníků firmy buď z důvodu nabízení diferencované produkce, nebo garantováním nižších cen. O zákazníky by mohla společnost přijít i z důvodu **zpoždění vyřizování objednávek**, ke kterým by mohlo dojít díky nedodání objednaných surovin či komponentů potřebných pro realizaci zakázky. Vzhledem k tomu, že podnik využívá Just in Time, a tudíž nevytváří zásoby materiálu, ale nakupuje suroviny a součástky přímo pro jednotlivé zakázky, pak by zpoždění či nedodání mělo na firmu obrovský negativní dopad. Společnost by tak mohla přijít o řadu významných zákazníků a ztratit vedoucí postavení na trhu.

5.4.5 Vyhodnocení analýzy

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
• Postavení na trhu	5	• Vysoká vyjednávací síla zákazníků	5
• Image podniku	4	• Nízký počet velkoobjemových zakázek	5
• Vlastní sklad	4	• Závislost na výrobě u externích partnerů	4
• Spolupráce s italskými designéry	3	• Malý výrobní prostor a malé množství výrobní technologie	3
• Využívání JIT	5	• Špatná úroveň interní komunikace	4
• Členství v celosvětových organizacích	4		
• Strategická poloha	3		
• Vlastnictví certifikátů	3		
Celkové hodnocení:	31	Celkové hodnocení:	21
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
• Rozšíření firmy na nové trhy	5	• Růst vyjednávací síly externích partnerů	5
• Vlastní výroba	3	• Odchod specialistů	4
• Zvyšování poptávky po produkci	3	• Vstup konkurence	4
• Inovace	3	• Nedodání/zpoždění materiálu	3
• Vytvoření zahraničních poboček	5		
• Diferenciace produkce a vznik nových výrobků	3		
Celkové hodnocení:	22	Celkové hodnocení:	16

Tabulka 2.: Vyhodnocení SWOT analýzy

$$S - W = 31 - 21 = 10$$

$$O - T = 22 - 16 = 6$$



Obrázek 2.: Strategie podniku podle výsledků SWOT analýzy

Převaha silných stránek a příležitostí podniku zapříčinila přiřazení strategie ofenzivní, což je nejlepší možná strategie, kterou mohl podnik dosáhnout. Ofenzivní strategie pro podnik znamená zaměření se na nové metody získávání zákazníka a vytváří prostředí, ve kterém se společnost může zaměřit na své silné stránky a dále je rozvíjet.

6 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ

Navzdory velmi dobrému tržnímu postavení společnosti DEKOR s r.o. je možné, na základě prozkoumání realizace projektů na podporu prodeje a na základě provedené SWOT analýzy, vytvořit návrhy na zlepšení procesu realizace projektů na podporu prodeje.

Prioritou podniku by měla být snaha o zvýšení počtu velkoobjemových zakázek, aby došlo ke snížení vyjednávací síly zákazníků. Společnost by se měla zaměřit na co největší propagaci a zvýšit účast na veletrzích, které budou mít za následek zvýšení pravděpodobnosti vytvoření nových kontaktů se zástupci podniků hledajících obchodní partnery v POP oboru. Navázání komunikace s podniky, které by realizovaly rozsáhlejší projekty, by znamenalo snižování závislosti společnosti na tržní ekonomické síle jednotlivých zákazníků. Také zvýšením počtu zákazníků by se společnost zbavila závislosti na menších odběratelských subjektech a nemusela by tak přizpůsobovat své obchodní podmínky a ceny požadavkům zákazníků s cílem jejich udržení. Rozhodování o cenách i obchodních podmínkách by tak měla společnost zcela ve svých rukou.

Díky snížení vlivu zákazníků by došlo také ke snížení vlivů tržních sil států, ve kterých klienti sídlí, čímž by se společnost DEKOR s r.o. uchránila před negativním dopadem potenciálních ekonomických problémů daných států.

Dále by se měla společnost orientovat na investice do moderních výrobních technologií, což by umožnilo výrobu kvalitnější produkce. Pokud by společnost vyráběla kvalitnější produkty za optimální ceny, pak by nad konkurencí získala výhodu a dále by upevňovala své postavení na trhu. Díky lepší kvalitě produktů nabízených za optimální cenu by se navíc zhoršila možnost substituce výrobků a snížila by se hrozba z příchodu nové konkurence na trh.

Svou investiční činností by se společnost měla snažit o co možná největší rozšíření vlastních výrobních prostor a technologií, což by společnosti umožnilo realizovat výrobu ve vlastní režii, díky čemuž by se nemusela spoléhat na externí dodavatele komponentů. Rozšíření výroby by mělo navíc za následek i větší možnosti firmy, která by pak mohla realizovat zakázky velkých rozsahů, popřípadě několik zakázek ve stejném časovém horizontu. Společnost by si sama dohlížela na výrobu komponentů a tak by se vyhnula nutnosti řešení jejich nedostatků, či odchylek s externími dodavateli a došlo by k ušetření času a zrychlení vyřizování objednávek.

Pro společnost by bylo dobré zaměřit se i na snižování vyjednávací síly externích partnerů, aby zamezila vzniku situace, kdy by byla společnost nucena přistoupit na požadavky externích partnerů, které by pro podnik byly nevýhodné a způsobovaly by finanční či časové ztráty. Snižování vyjednávacího vlivu externích partnerů nemusí být nutně realizováno vlastní výrobou, ale společnost by měla vyhledat další partnery pro případ komplikací v dodávkách, či kvůli možné nesplnitelnosti požadavků na obchodní podmínky vytvořených externími partnery. Podnik by se neměl spoléhat na malý okruh dodavatelů komponentů, ale měl by si vytvářet alternativní možnosti získání dílců a zvyšovat tak pravděpodobnost dokončení obchodních případů ve stanoveném termínu i za nepředvídatelných situací v podobě nedodání či zpoždění komponentů.

Jedním z těch nejpodstatnějších zlepšení, kterého by mělo být dosaženo, je zkvalitnění interní komunikace. V podniku je nesmírně důležité, aby docházelo ke komunikaci mezi pracovníky, která bude včasná, účelná a efektivní. Informace by měly být předávány jako aktuální, přesné a hlavně by měly být k dispozici všem oddělením a pracovníkům, které ovlivňují a pro jejichž práci jsou nezbytné. Není přijatelné, aby docházelo k předávání informací na poslední chvíli, kdy již pracovník nemá možnost vykonat udělený úkol z toho důvodu, že mu byl sdělen příliš pozdě. Včasný přenos relevantních informací proces realizace projektu zkvalitní, zabrání zpožděním a vzniku některých problémů ve vyřizování objednávek. Pracovníci nebudou při vykonávání jim svěřených úkolů pod časovým tlakem a tak se budou moci více věnovat vykonávané práci. Větší podíl času, který budou mít pracovníci ke splnění úkolů, bude znamenat jejich kvalitnější řešení, kdy se pracovník nebude snažit splnit úkol co nejrychleji, ale co nejkvalitněji.

Dalším navrhovaným zlepšením je rozšíření vozového parku, které by umožnilo realizovat přepravu vyráběné produkce ve větších množstvích, respektive dopravovat větší dodávky zákazníkům, bez využívání specializovaných firem. Podnik by tak měl cenu dopravy ve vlastní režii a mohl by využít nabízení výhodných dopravních služeb ke zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků a k nalákání nových zákazníků. Pro zákazníka výhodné dopravní služby by se tak staly konkurenční výhodou podniku a možným důvodem pro zákazníkovo preferování společnosti DEKOR s r.o. před konkurenčními firmami. Společnost by navíc ušetřila i čas, který věnovala například výběru přepravních společností či odesílání objednávek. Podnik by navíc mohl naložit produkci na dopravní prostředek a realizovat

dopravu v jakoukoliv dobu a nemusel by se zdržovat čekáním na stanovený čas, kdy má externí přepravce zboží naložit.

Veškerá navrhovaná zlepšení by měla mít za následek snížení nákladů (finančních i časových) a vyšší efektivitu v procesu realizace projektů na podporu prodeje. Proces by měl být plynulejší a méně rizikový než tomu bylo doposud. Vyřizování objednávek by mělo být rychlejší a přesnější, čímž by mělo docházet k lepšímu uspokojování potřeb zákazníka a tedy ke zvyšování zákaznickovi spokojenosti. Lepší zvládnutí zákaznických požadavků by měly zlepšovat image podniku a upevňovat, či zlepšovat jeho postavení na trhu ve srovnání s konkurenčními podniky.

Při investování přibližně 20 milionů Kč do strojového zařízení, které by mělo zefektivnit proces výroby, by mělo dojít k roční úspoře okolo 3 – 4 milionů Kč oproti realizaci výroby komponentů u externích firem. Předpokládaná doba návratnosti investice je přibližně 5 let.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na prozkoumání a vyzdvižení důležitosti logistiky a marketingu v procesu vyřizování objednávek. Nejprve představila logistiku a marketing z teoretického hlediska, kde uvedla nejen jejich definice, cíle a zaměření, ale také blíže představila vybrané oblasti oborů, které jsou v praxi podniky využívány.

Následovala druhá část, která již byla orientována na praktické využití znalostí z obou oborů. Užití znalosti v praxi bylo ukázáno na společnosti DEKOR s r.o., která byla představena hned v úvodu praktické části práce. Po představení podniku, jeho zaměření a úspěchů, byla práce věnována popisu průběhu realizace zakázky, což bylo její hlavní částí. Obecný popis vyřizování objednávek byl doplněn případovou studií za účelem prezentace průběhu realizace projektu na konkrétním případě.

Aby mohlo dojít k vytvoření návrhu na zlepšení prováděných procesů při vyřizování objednávek, bylo nutné provést analýzu stávající situace podniku. V rámci provedené SWOT analýzy byly objeveny silné i slabé stránky podniku a také jeho hrozby a příležitosti.

Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou postavení firmy na trhu a využívání JIT. V příležitostech podniku vynikalo rozšíření firmy na nové trhy spolu s vytvořením zahraničních poboček. Nejmarkantnějšími slabými stránkami podniku jsou vysoká vyjednávací síla zákazníků a nízký počet velkoobjemových zakázek, zatímco u hrozeb zaujímá přední místo růst vyjednávací síly externích partnerů.

Na základě slabých stránek a hrozeb byla společnosti DEKOR s r.o. navrhována zlepšení procesu realizace zakázek, mezi kterými je prioritní zlepšení interní komunikace a zaměření firmy na zvýšení množství velkoobjemových zakázek, které by zapříčinilo snížení vyjednávací síly zákazníků. Dále by dle výsledků analýzy mělo dojít k orientaci podniku na redukci vyjednávací síly externích partnerů, aby se společnost vyhnula jejímu dalšímu růstu a ochránila se tak před svou největší hrozbou. Dalším navrhovaným zlepšením je rozšíření vozového parku a vlastních výrobních prostor a technologií spolu s inovováním výrobních procesů a zařízení.

Teoretickým přínosem bakalářské práce bylo nastudování odborné literatury a propojení získaných znalostí v ucelený text popisující využití marketingu a logistiky v podniku. Nastudovaná teorie umožnila lepší pochopení užití logistiky a marketingu v praxi, což mělo za následek odhalení nedostatků, které by nemohly být bez potřebných znalostí odhaleny.

Teoretické znalosti správného fungování logistiky a marketingu v podniku byly podstatné také při navrhovaných zlepšení v procesu realizace zakázky.

Hlavním přínosem v praxi by mělo být snížení nákladů na realizaci projektů a zefektivnění celého procesu se zaměřením na zákazníka. Díky snížení nákladů a zvýšení hodnoty produkce pro zákazníka by se měla ještě více upevnit pozice podniku na trhu a také by mělo dojít ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Prodej hodnotnější produkce za optimální ceny by měl zamezit možnosti substituce produktů, kdy by si zákazník vybral produkt s vyšší hodnotou za optimální cenu, oproti jiným nabízeným výrobkům, které nedosahují stejné hodnoty ani stejných cenových ocenění.

Pokud je proces realizace projektu efektivní, pak by mělo docházet také k efektivnější komunikaci se zákazníky, což je dalším přínosem zlepšení vyřizování objednávek. Pracovníci, kteří nemusí řešit problémy vzniklé z nedostatků v procesu realizace, mají více času pro efektivní komunikaci se zákazníkem a více se zákazníkovi věnují, čímž je zajištěn zisk veškerých potřebných informací pro efektivní vyřízení objednávek. Pracovníci, kteří nezažívají stres zapříčiněný nedostatkem času, nebo řešením dalších problémů, mají také vlídnější a lepší vystupování vůči zákazníkům, což se odráží v klientově hodnocení přístupu podniku k uspokojené klientových potřeb.

Díky zlepšení vyřizování objednávek tedy nedochází pouze ke zvyšování hodnoty vyráběné produkce, ale také ke zvyšování hodnoty vztahů podniku a zákazníka. Zákazník se může spolehnout na včasné, přesné a kvalitní řešení svých objednávek, a podnik od zákazníka dostává přesné, včasné a relevantní informace potřebné k realizaci projektu, které poté efektivně využívá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOBÁK, Roman. *Základy logistiky*. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. ISBN 80-214-1428-6.
- [2] BOČEK, Martin et al. *POP – In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-347-2840-7.
- [3] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [4] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNIČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [5] GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 1993. ISBN 80-7080-178-6.
- [6] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: postupy, principy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. ISBN 80-7080-505-6.
- [7] HESKOVÁ, Marie a Petr Štrachoň. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [8] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-247-1359-5.
- [10] KOTLER, Philip et al. *Principles of Marketing*. Second European Edition. London: Prentice Hall Europe, 1999. ISBN 0-13-262254-8.
- [11] KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-439-7.

- [13] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [14] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [15] MACHKOVÁ, Hana et al. *Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- [16] MÁLEK, Zdeněk a ČUJAN Zdeněk. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [17] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firmního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [18] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [19] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický management*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.
- [20] ŠALING, Ján. *Spotřebitel' a reklama*. Bratislava: Epoque, 1970.
- [21] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [22] ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK. *Základy marketingu*. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1657-2.
- [23] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-578-5.
- [24] TUČEK, David a Roman BOBÁK. *Výrobní systémy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-381-1.

Internetové zdroje:

- [25] *About GIC* [online]. Paris: Global Instore Communication, © 2012. [cit. 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.gicweb.com/about>
- [26] *Crystal Picture* [online]. Buchlovice: DEKOR, spol. s r.o., © 2012. [cit. 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.crystalpicturelight.com/>
- [27] *Crystal Sing* [online]. Buchlovice: DEKOR, spol. s r.o., © 2012. [cit. 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.crystalsignlight.com/>
- [28] *DEKOR, spol. s r.o.* [online]. Buchlovice: DEKOR, spol. s r.o., © 2012. [cit. 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.dekor.cz/index.php>
- [29] *Lenticular v pohybu* [online]. Buchlovice: DEKOR, spol. s r.o., © 2012. [cit. 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.lenticularinmotion.com/>
- [30] *KAIZEN Slovník* [online]. Praha: KAIZEN Institute, ©1985-2012. [cit. 8. 3. 2012]. Dostupné z: http://cz.kaizen.com/kaizen-slovník.html?no_cache=1&tx_contagged%5Bindex%5D=S
- [31] *POPAI CENTRAL EUROPE* [online]. Hradec Králové: POPAI CENTRAL EUROPE, © 2012. [cit. 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.popai.cz/1-11/co-je-popai.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dál
GIC	Global In-store Comunication
JIT	Just in Time
LED	light-emitting diode
např.	například
POP	point of purchase
POS	point of sale
PR	public relations
spol. s r.o.	společnost s ručením omezením
tj.	to jest
tzn.	to znamená
TPV	technická příprava výroby
VTU	výrobně - technický úsek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.: Distribuce společnosti DEKOR s r.o. [28].....	45
Obrázek 2.: Strategie podniku podle výsledků SWOT analýzy.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.: Porovnání tradičních nákupů a nákupů JIT [24, s. 217]	15
Tabulka 2.: Vyhodnocení SWOT analýzy	53

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: REALIZOVANÉ ZAKÁZKY	67
---------------------------------------	----

PŘÍLOHA PI: REALIZOVANÉ ZAKÁZKY



Stolní display na pera Parker – vítěz ocenění za „vynikající nápad“ [28]



Crystal Sign Grey Goose – druhý vítěz ocenění za „vynikající nápad“ [28]



Projekt MV Agusta – vítěz kategorie POPAI AWARDS 2010 [28]



**Crystal Sign Bacardi – vítěz ocenění
za „vynikající realizaci“ [28]**



TRIX – multifunkční stůl [28]



Crystal Picture [28]



Panasonic – stojan Foto Partner [28]