

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu marketingového plánu pro společnost SOFA LINE s.r.o. V první části zohledňuje veškerá teoretická východiska, která je nutno obecně znát při tvorbě faktického marketingového plánu. V části druhé jsou pak tyto teoretické poznatky implementovány do praxe, jsou zde nastíněna konkrétní východiska pro tvorbu reálného marketingového plánu – analýzy trhu, konkurence, komunikačních aktivit. Poslední část této práce je věnována návrhu projektu – samotné zpracování marketingového plánu.

This thesis is focused on marketing plan preparation for czech retail company SOFA LINE s.r.o. In the first part there are all theoretical informations which are necessary for successful marketing planning. The second part describing implementation of theoretical rules into daily marketing practice of the above mentioned company, market, competition analysis and suggestion of marketing communication. The project part is structured marketing plan itself to give synoptic overview of all marketing activities.

Úvodem bych chtěla vyjádřit poděkování všem lidem, kteří přispěli ke vzniku této diplomové práce. Zvláště děkuji Dr. Martinu Kunckovi za cenné rady a připomínky ke zpracování a obsahu práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	8
1.1 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	9
1.1.1 Definování poslání podniku	9
1.1.2 Specifikace cílů a určení strategického směru	10
1.1.3 Identifikace příležitostí podniku	11
1.2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	11
1.2.1 Marketingový plán	13
1.2.2 Marketingový výzkum	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 SOFA LINE S R.O.	34
2.1 O FIRMĚ SOFA LINE S R.O.	34
2.1.1 Definice poslání	36
2.1.2 Sběr informací	36
2.1.3 SWOT analýza	37
2.1.4 Analýza konkurence	42
2.1.5 STP analýza	44
2.1.6 Marketingové cíle	47
2.2 MARKETINGOVÝ MIX	48
2.2.1 Produkt + place (výrobek, distribuce)	48
2.2.2 Price (cena)	51
2.2.3 Promotion (propagace)	53
2.2.4 Corporate identity společnosti	57
2.3 VYHODNOCENÍ ANALÝZY	60
III. PROJEKTOVÁ ČÁST	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila „Marketingový plán firmy SOFA LINE s r.o.“. Cílem mé práce je tedy vytvořit marketingový plán pro tuto společnost. Tato firma je, co se týče fungování, velmi mladá. Vznikla v roce 2004 a svou reálnou obchodní činnost zahájila v květnu téhož roku. Tudiž v těchto dnech (jaro 2005) završí svůj první rok fungování na trhu. I přes to, že tato firma spadá do kategorie „malých firem“, vidím přípravu marketingového plánu jako opodstatněnou.

Marketingový plán je v podstatě nástroj, jehož prvořadým cílem je vylepšit obchodní výsledky a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit.

Marketingový plán analyzuje současný stav podnikání, v první řadě definuje a popisuje společnost, nabízené produkty a s nimi spojené služby, sleduje konkurenci a ostatní vnější faktory. Důležité je zde také plánování příslušných marketingových aktivit v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu.

Na dodržování marketingového plánu se podílí celá firma, neměl by to být jen dokument na papíře. Pokud má efektivně fungovat v praxi, musí s ním být obeznámen zbytek společnosti. Zvláště u malé firmy vidím orientaci a přehled v marketingovém plánování jako esenciální. Přičemž pro jednotlivé složky firmy (sklad, prodáváči apod.) je možné jednotlivé části tohoto plánu zestručnit a sdělit to, co je pro koho důležité. Marketingový plán by měl být jednoduchý, výstižný, snadno pochopitelný a měl by být akceptován a podporován zaměstnanci firmy.

Malé podniky marketingový plán zpracovávají obvykle v horizontu jednoho roku. Po celou tuto dobu by se s ním mělo pracovat průběžně. Nutno podotknout, že marketingový plán není striktně daný. Podmínky na trhu se mohou nepředvídatelně měnit, mohou se naskytnout jiná podnikatelská rizika či naopak investice, které ovlivní cash flow, a bude tudiž nutno přehodnotit jiné plánované investice. Vhodné je vždy po nějaké době (cca kvartálně) plán revidovat, aktualizovat, případně doplňovat. Sledovat, zda plánovaný model je stále funkční i v průběhu času. Některé věci nastíněné v marketingovém plánu se nemusí postupem času ukázat jako vhodné či správné.

Předvídání budoucnosti, systematické plánování a vyhodnocování výsledků a plnění cílů výrazně přispívá k tomu, aby firma obstála v těžkém konkurenčním prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Spousta firem pracuje bez formálních plánů. V nově vzniklých společnostech jsou manažeři na začátku často tak zaneprázdněni, že na nějaké plánování nezbývá čas. Manažeři malých firem se navíc domnívají, že plánování je nezbytné jen u velkých korporací. Ve firmách, které již mají pevnou pozici na trhu, argumentují zase vedoucí pracovníci tím, že úspěchu bylo dosaženo bez plánování, proto tedy není nezbytně nutné. Tito lidé nechtějí věnovat svůj čas přípravě písemného marketingového plánu. Častý je také argument, že situace na trhu se příliš rychle mění, a proto je plánování zbytečné. Přesto je plánování důležité.

„Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch.“

[7]

Formalizované plánování může přinést mnoho užitečného, a to pro všechny druhy společností, ať už jsou malé, velké, nové nebo etablované. Plánování pomáhá řídicím pracovníkům systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Nutí je, aby přesněji formulovali firemní cíle i politiku, vede k lepší koordinaci činností uvnitř firmy a také poskytuje přesnější údaje pro případnou kontrolu. Rozumné plánování napomáhá firmě předpokládat změny a reagovat na ně přiměřeně rychle.

Firmy obvykle připravují roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Roční a dlouhodobé plány se vztahují k oboru, v němž momentálně pracují, a naznačují, jak se v tomto druhu podnikání mají i nadále úspěšně udržet či svou pozici zlepšovat. Strategické plánování se naopak zabývá příležitostmi, které firmě poskytuje stále se měnící prostředí. Je to proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti. Podstatou strategického plánování je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.[7]

1.1 Strategický řídicí proces

Úkolem strategického procesu je dlouhodobé usměrňování činnosti vedoucí k naplnění poslání a ke splnění stanovených cílů. Na úrovni firmy se nejprve definuje celkový podnikatelský záměr, smysl existence firmy a její poslání, které je následně rozpracováno do dílčích cílů. V souvislosti se strategickým marketingovým plánováním je třeba definovat následující činnosti řídicího procesu:

- definování poslání podniku
- specifikace cílů a návrh strategií
- identifikace příležitosti podniku

1.1.1 Definování poslání podniku

Poslání organizace (*business mission*) vychází z její tradice a současných záměrů vedení. V začátcích podnikání by si každá společnost měla stanovit své poslání, protože každá firma zahajuje své podnikání za nějakým účelem. V první řadě by si měla určit, co bude předmětem jejího podnikání, na jaké konkrétní trhy se hodlá zaměřit a dostat, kdo bude jejími zákazníky apod. Poslání firmy celkově shrnuje to, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje a stanovuje si zároveň poslání podle nabízeného produktu. [16], [7]

Poslání společnosti by mělo firmu charakterizovat navenek. V ideálním případě by si veřejnost měla automaticky firmu s tímto daným posláním spojovat. Poslání je samozřejmě také součástí image firmy, mělo by být proto také i motivačního rázu a naopak by nemělo přímo vyjadřovat snahy prvotně o zvýšení obrátu a trvalého navyšování zisku. I když v podstatě to je hlavní princip podnikání. Na druhou stranu, jak zaměstnanci firmy, tak i veřejnost by měli cítit, že práce v dané firmě má nějaký význam a pomáhá lidem správnou cestou uspokojovat jejich potřeby. Nehledě samozřejmě na to, že se touto cestou vytváří pozitivní image a navíc stoupá kredit dané firmy jak v očích zákazníků, tak i u akcionářů či investorů. Při tvorbě poslání se obvykle odpovídá na tyto otázky:

- Co podnikáme?
- Kdo je náš zákazník?
- Jaký máme význam pro zákazníka?

- Co budeme podnikat? Co bychom měli podnikat?[16]

1.1.2 Specifikace cílů a určení strategického směru

Cíle podniku lze posuzovat jako konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém horizontu. Jasně stanovené cíle se stávají pro podnik závazné pro určité časové období a předurčují jeho chování ve vnitřním i vnějším prostředí. Jednotlivé organizace si stanovují krátkodobé i dlouhodobé cíle. Pro vytváření hodnotných cílů je dobré klást důraz na konkrétnost, dosažitelnost, vhodnost, srozumitelnost a možnou přizpůsobivost stanovených cílů.

- **Dlouhodobé cíle** – charakterizují činnosti, které je nutno provést pro splnění a dosažení budoucích cílů. Obvyklé strategické cíle jsou zaměřeny na tyto oblasti:
 - rentabilita
 - produktivita
 - postavení na trhu
 - zaměstnanost
 - postavení organizace v technologii
 - ostatní činnosti, např. ochrana životního prostředí
- **Konkrétní krátkodobé cíle** – mají svou roli převážně v ziskovém sektoru:
 - zisk, který lze posuzovat jako měřítko uspokojování potřeb zákazníka
 - prodejní obrat, jeho udržení nebo zvýšení
 - růst tržního podílu
 - relativní tržní podíl (vyjadřuje poměr objemů prodejů podniku k objemu prodeje největšího konkurenta v odvětví)
 - ochranné akce pro přežití, kterými firma přistoupí na nízkou míru zisku z důvodu špatné situace na trhu
 - sociální odpovědnost

1.1.3 Identifikace příležitostí podniku

Nalezení vhodných příležitostí je pro podnik nezbytným faktorem k dosažení cílů a splnění poslání. Podnik ve fungujícím tržním prostředí je vystaven mnoha příležitostem, ale ne všechny mohou přinést potřebný užitek. Je úkolem manažerů odhalit vhodné příležitosti, které lze využít po zvážení vlastních schopností a zdrojů podniku, aby byly v souladu se stanovenými cíli. Pro správné odhalení příležitostí je nutné dokonale znát současné i projektované produkty a porozumět trhu. Pro rozhodování o příležitosti jsou významné informace o velikosti této uvažované příležitosti a možnosti jejího růstu, znalost pravděpodobné míry rizika a pravděpodobnost získání udržitelné konkurenční výhody. Důraz by pak měl být kladen na dosažení způsobností odlišných od těch, které jsou prezentovány ostatními účastníky konkurenčního prostředí. Z odlišností vyplývá konkurenční výhoda vnímaná zákazníkem jako přednost, která ho vede k preferování této nabídky při srovnávání s ostatními.[16]

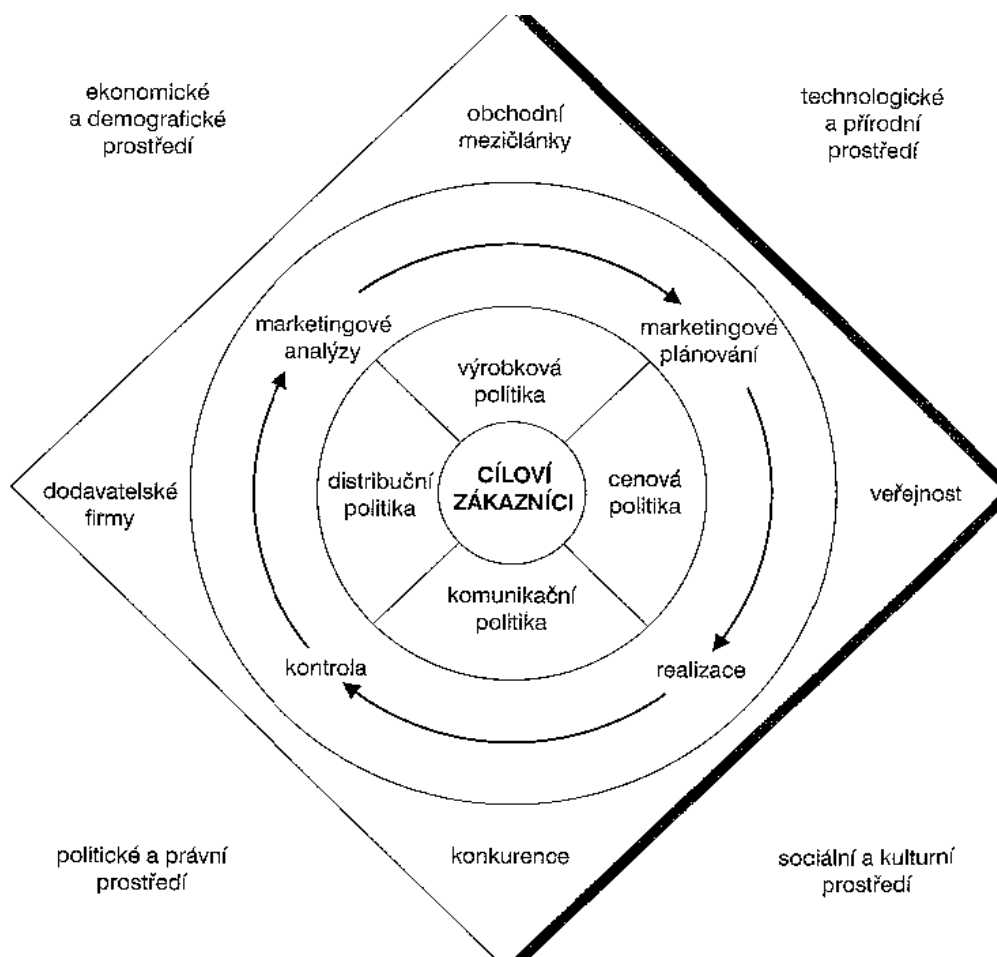
1.2 Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces vychází ze základních cílů, poslání a ze strategického řídicího procesu. Na úrovni marketingu se jedná o strategické marketingové řízení, které probíhá ve třech etapách:

- Plánovací etapa:
 - marketingová situační analýza
 - stanovení cílů strategie
 - sestavení marketingového plánu
- Realizační etapa
- Kontrolní etapa [16]

Strategický plán definuje poslání firmy a její cíle. V každé podnikatelské jednotce hrají důležitou roli marketingové odborné znalosti při naplňování těchto cílů. Marketingový proces tvoří celek (viz obr. 1) zahrnující veškeré vnitřní i vnější faktory, které působí na přípravu a realizaci marketingové strategie. Uprostřed dění stojí zákazník, na kterého se firma zaměřuje. Cílem je vytvořit s ním pevné spojení, které by přineslo firmě zisk. Každá firma si nejprve vymezí trh, který následně rozdělí do menších segmentů, vybere ty

nejslibnější a soustředí se na uspokojení potřeb cílových zákazníků. K dosažení tohoto cíle firma musí sestavit marketingový mix složený z prvků, které má pod svou kontrolou.



Obr. 1 Faktory ovlivňující marketingovou firemní strategii

Marketingový mix tvoří výrobek, jeho cena, způsob distribuce a komunikační politika. K tomu, aby bylo možno sestavit odpovídající marketingový mix a realizovat jej, provádí firma marketingové analýzy, plánovací činnosti, realizaci strategie i její kontrolu. Prostřednictvím těchto aktivit firma sleduje marketingové prostředí a přizpůsobuje se subjektům a vlivům, které v něm působí. [7], [20]

1.2.1 Marketingový plán

K tvorbě marketingového plánu existuje řada různých přístupů. Neexistuje jediný společný přístup, ale jsou určité základní prvky, které musí každý plán mít. Firemní marketingové plány se mohou lišit jeden od druhého – podle typu firmy, její velikosti, oblasti, ve které podniká nebo podle toho, v jaké fázi vývoje se nachází. V první fázi marketingového plánu vedení uvádí zpravidla svůj názor na situaci firmy, firemní cíle a doporučení. Nejdůležitější součástí marketingového plánu je podrobná analýza současné situace na trhu, která vymezuje jak možná ohrožení pozice firmy, tak její příležitosti. Dále by měl obsahovat hlavní cíle co se týče výrobku či značky a specifika marketingové strategie, s jejíž pomocí má být cílů dosaženo. [15], [23]

Obsah marketingového plánu:

Celkové shrnutí

V prvé řadě je třeba představit firmu a předmět podnikání. Jsou zde shrnuty hlavní cíle a doporučení pro plánované období. Úvod musí být jasný a stručný a musí umožňovat managementu snadnou orientaci v hlavní problematice.[23]

Situační analýza

Zde je popsán cílový trh a pozice kterou firma na cílovém trhu zaujímá. Provádí se rozbor současného stavu podnikání, podmínek na trhu, vnitřních aspektů firmy, analýza konkurence apod. K analýze těchto jevů se nejčastěji používá SWOT analýza a STP analýza.

☐ **SWOT analýza**

- Strengths – silné stránky organizace
- Weaknesses – slabé stránky organizace
- Opportunities – příležitosti na trhu
- Threats –hrozby na trhu

Silné a slabé stránky organizace hodnotí vnitřní prostředí firmy a příležitosti a hrozby se týkají trhu, čili vnějšího prostředí firmy. Tato analytická metoda je založena na kombinaci všech těchto zmíněných faktorů. Na základě této analýzy je pak stanovena strategie, která určí budoucí směřování a řízení organizace. Působení organizace na trhu by mělo být po

provedení analýzy buď zachováno, je-li to stávající vyhovující, nebo změněno tak, aby se zlepšilo její konkurenční postavení, zvýšil prodej, potažmo zisk apod. Dobrá a fungující strategie je potom taková, která eliminuje předpokládané hrozby z vnějšího prostředí, nachází budoucí příležitosti a přichází s návrhy, jak jich využít a konečně definuje a následně těží ze silných stránek organizace a snaží se najít a odstranit či předcházet jejím slabým stránkám. Faktorů, které ovlivňují silné a slabé stránky organizace a zároveň berou v úvahu příležitosti a hrozby z okolí, je takřka bezpočet a je jasné, že se budou lišit od podniku k podniku a budou se samozřejmě také měnit podle typu odvětví, v jakém firma působí, či v jakém stadiu životnosti se nachází dané odvětví nebo výrobek.

Správným mixem všech těchto faktorů ovlivňujících faktické fungování firmy, tedy kombinací příležitostí a hrozeb z vnějšího tržního prostředí a zároveň silných a slabých stránek organizace, pak vznikají různé varianty možného strategického chování. Je nutno ale vzít v úvahu, že se vždy jedná o vývoj budoucí, z čehož vyplývá, že jak příležitosti a hrozby trhu, tak i slabé a silné stránky organizace je potřeba chápat dynamicky a vážně zvažovat alternativy budoucího možného růstu, stagnace i případného zhoršení všech těchto faktorů. [6]

Na základě této analýzy, bez ohledu na organizační úroveň, lze obecně společnosti dělit na:

- ideální podnikatelská jednotka – typické jsou velké příležitosti a malá ohrožení
- spekulativní podnikatelská jednotka – typické jsou velké příležitosti a velká ohrožení
- vyzrálá podnikatelská jednotka – typické jsou malé příležitosti a malá ohrožení
- znepokojující podnikatelská jednotka – typické jsou malé příležitosti a velká ohrožení [22]

Podle rozdílného charakteru odvětví a kombinací těchto vnitřních a vnějších složek lze pak pro organizaci volit adekvátní typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených principů:

- přístup Strengths - Opportunities – využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí
- přístup Weaknesses - Opportunities – snaha o eliminaci slabých stránek za pomoci příležitostí z okolí

- přístup Strengths - Threats – využít silných stránek organizace pro eliminaci hrozeb z okolí
- přístup Weaknesses – Threats - snaha o vyřešení znepokojivého stavu i za cenu likvidace organizace [22]

Analýza S-W

- komplexně hodnotí veškeré vnitřní vlivy, které působí v dané firmě (čili definuje a hodnotí silné a slabé stránky organizace), a které nějakým způsobem ovlivňují její působení na příslušném trhu. Na základě těchto vyhodnocených informací pak lze určit, který z těchto vlivů lze využít ke zlepšení postavení organizace na trhu, či naopak které potlačovat nebo se snažit úplně zlikvidovat, aby neměly přílišný negativní dopad na chod organizace.

Mezi důležité aspekty, na které by se měla analýza S-W zaměřovat, patří :

- personální obsazení firmy ve všech jejích sférách, tj. od úrovně a organizačních a obchodních schopností managementu, až po odbornost technických pracovníků
- technické vybavení firmy
- finanční stránka
- úroveň marketingu

Analýza O-T

- zabývá se všemi vlivy na danou organizaci, které přicházejí z vnějšího prostředí. Hodnotí především konkurenci v příslušném oboru, a to jak stávající, tak i potenciální. Předpokládá možný vývoj v daném oboru, zohledňuje také současné i budoucí plánované státní regulace a omezení na patřičném trhu. O-T analýza by měla počítat i s ekonomickou situací a jejím vývojem. Některé tyto jevy jsou však jen těžko předvídatelné či odhadnutelné. Občas je také potřeba reagovat na nový aspekt makro prostředí, který mohl znenadání začít ovlivňovat trh.

Pro velké společnosti, které jsou plně etablované na trhu, je snazší reagovat nebo se vyrovnat s vnějšími podmínkami trhu. Velké korporace je přímo mohou ovlivňovat nebo je dokonce vytvářet. Což ale většinou neplatí pro malé podniky. Ty se těmto podmínkám musí přizpůsobovat, chtějí-li se udržet na trhu. [16]

□ STP analýza

- *Segmentation* (rozčlenění) - rozdělení zákazníků do skupin podle jejich charakteristik
- *Targeting* (zacílení) – výběr nejzajímavějších segmentů
- *Positioning* (umístění) - definování pozice na trhu a odlišení se od konkurence

STP analýza se zabývá rozčleněním trhu na jednotlivé skupiny kupujících. Tyto skupiny se od sebe vzájemně liší svými potřebami, různými charakteristikami a nákupním chováním. Spousta firem si pečlivě vybírá tyto skupiny zákazníků, kterým hodlá nabídnout své výrobky a oslovit je svým modifikovaným marketingovým mixem. Reklama, která oslovuje masovou společnost, se ukazuje jako méně účinná a také mnohem nákladnější, než jsou menší kampaně přizpůsobené a zacílené na jednotlivé cílové skupiny. Pomocí takového již uzpůsobeného marketingového mixu se může firma soustředit na zákazníky, kteří mají opravdu zájem o jejich výrobky. Posledním krokem ve tvorbě STP analýzy je positioning, to znamená nabízený produkt vymezit vůči konkurenčním produktům, určit mu své místo na trhu tak, aby byla zdůrazněna jeho odlišnost od konkurenční nabídky. [7]

➤ Segmentace trhu

Trhy se skládají z kupujících, kteří se dělí do jedné či více skupin, a to podle svých požadavků, zdrojů, místa a nákupních zvyklostí. Díky segmentaci trhu mají firmy možnost rozdělit nehomogenní, rozsáhlý trh spotřebitelů na jednotlivé malé skupiny (segmenty), které může příslušná firma lépe obsáhnout a efektivněji přizpůsobit své výrobky nebo služby podle definovaných potřeb. Jelikož kupující mají většinou rozdílné potřeby a přání, každý zákazník by tedy mohl být potenciálním trhem. V ideálním případě by každý prodejce mohl vytvořit zvláštní marketingový program pro každého z nich, což je ale v praktickém životě téměř nerealizovatelné. Přestože se některé firmy snaží poskytovat jednotlivým zákazníkům individuální služby, mnoho firem se orientuje na širší skupiny menších zákazníků a nehledají příliš způsob, jak segmentovat trh. Namísto toho se soustředí na široké spektrum kupujících, kteří se od sebe vzájemně liší ve svých nákupních reakcích. Segmentace trhu ale může být prováděna na různých úrovních, firmy se mohou rozhodnout:

- *segmentací se nezabývat* (tj. masový, nediferencovaný marketing) – toto byl trend obzvláště minulého století: masová výroba, distribuce i propagace jednoho výrobku jedním způsobem všem zákazníkům. Tradičním argumentem bylo, že tento typ

marketingu vytváří nejširší potenciální trh, což vede k nejnižším nákladům, které se pak promítnou do nižších cen nebo vyšších marží. Dnes je ale velmi složité vytvořit jeden produkt, který by byl vhodný pro všechny rozdílné skupiny, protože jsou v dnešní době největší světové trhy rozštěpeny na mnoho menších segmentů (dětský trh, trh generace X, hispánský trh, afro-americký trh, segment pracujících žen, svobodných matek, slunečné podnebí atd.). Rozšiřování distribučních kanálů a reklamních médií ztížilo možnost realizace „marketingu pro všechny“. Dnešní zákazníci mohou nakupovat jak v obrovských nákupních centrech, v supermarketech nebo ve specializovaných obchodech, tak pomocí poštovních katalogů nebo internetových virtuálních obchodů.

- *zvolit úplnou segmentaci* (mikromarketing) – toto je postup, jak vytvořit výrobek a marketingový program tak, aby vyhovoval specifickým požadavkům jednotlivcům a daného územního celku. Mikromarketing zahrnuje tzv. lokální marketing (tj. přizpůsobení jednotlivých značek a komunikaci podle potřeb a přání určitých, místně sdružených skupin spotřebitelů, např. obyvatelé sídlišť) a individuální marketing. Individuální marketing se nazývá také *one-to-one marketing* nebo *customized marketing*. V dřívějších dobách to byli především drobní řemeslníci (ševci, truhláři apod.), dnes moderní nové technologie dovolují mnoha firmám návrat k zákaznickému marketingu. Výkonnější počítače, detailní databáze, automatizovaná výroba a flexibilní ruční výroba, dále pak okamžitá a interaktivní komunikační média jako e-mail, internet, fax – to vše tvoří „masové přizpůsobení se potřebám zákazníka“ (mass customization). Prostřednictvím tohoto procesu se firma dostává do kontaktu s individuálními potřebami zákazníka, což jí pak umožňuje vytvářet vysoce hodnotné výrobky a služby.
- *zvolit střední cestu segmentování* - segmentovaný marketing nebo marketing zaměřený na mikrosegmenty. Firmy, které využívají segmentovaný způsob marketingu, vyčleňují široké spektrum segmentů tvořících trh a přizpůsobují své nabídky uzavřenější skupině jednotlivých segmentů a jejich potřebám. Firma tak může prezentovat své výrobky či služby účinněji, zaměřit svou nabídku na určitou skupinu zákazníků, kterým nabídne lepší a pro firmu ziskovější služby či výrobky. Může také provádět účinnější marketing prostřednictvím tzv. vyladění (fine-tuning) svých výrobků, cen a programů v závislosti na důkladně definovaných potřebách daného segmentu zákazníků. V neposlední řadě

by také mohla čelit menší konkurenci, protože v daném segmentu si zpravidla nekonkuruje vyšší počet firem. [7]

Tržní segmenty jsou velmi rozsáhlé, identifikovatelné skupiny v rámci trhu (např. zákazníci kupující auta luxusní, užitková, sportovní apod.). Marketing zaměřený na mikrosegmenty se soustředí na podskupiny v rámci těchto širokých segmentů. Podskupina je detailněji definovaná skupina, obvykle identifikovaná tím způsobem, že se daný segment rozdělí na několik mikrosegmentů. Ty jsou určeny charakteristickými znaky, které mohou sledovat určité kombinace výhod. Firmy, které aplikují marketing v rámci mikrosegmentů, pravděpodobně víc rozumějí potřebám své podskupiny, a to natolik, že zákazníci jsou ochotni zaplatit za tyto služby vyšší cenu. Mikrosegmenty nabízejí menším firmám příležitost v těch oblastech trhu, které se pro velké firmy mohou zdát nezajímavé.

Neexistuje žádný jednoznačný způsob, jak segmentovat veškeré trhy. Marketingoví pracovníci musí vyzkoušet různé segmentační metody, a to jak samostatně, tak v nejrůznějších kombinacích, aby našli ten nejlepší pohled na strukturu trhu. Hlavní druhy metod a hledisek, které mohou být využity k segmentaci zákaznických trhů, jsou následující:

- Geografická segmentace - segmentace trhu podle geografických kritérií, např. podle států, regionů, krajů, měst, městských částí apod.
- Demografická segmentace – členění trh podle pohlaví, věku a fází života, příjmů, povolání a dosaženého stupně vzdělání, náboženství, etnické příslušnosti a národnosti.
- Psychografická segmentace – rozděluje kupující podle příslušníků ke společenským třídám, životního stylu nebo osobních charakteristik. Lidé ve stejné demografické skupině pochopitelně mohou mít odlišné psychografické rysy.
- Behaviorální segmentace – dělí zákazníky do skupin na základě jejich znalostí, postojů nebo ohlasů na výrobek či službu. Tyto rozdíly v chování je optimální pozorovat pro vybudování dobré marketingové segmentace. [7], [17]

➤ Výběr cílového trhu (targeting)

Jakmile firma vyhodnotí rozdílné segmenty, musí se pak rozhodnout, kolik z těchto segmentů chce obsluhovat – musí provést výběr cílových segmentů. Cílový trh představuje skupinu potenciálních kupujících, kteří mají stejné potřeby a obdobné vlastnosti. Na tyto kupující se firma pak rozhodne zaměřit.

Pokud firma použije metody masového, *nediferencovaného marketingu*, může se pak rozhodnout ignorovat rozdíly mezi tržními segmenty a nabízet služby nebo zboží celému trhu jedním způsobem. Nediferencovaný marketing potom představuje jednotnou segmentační strategii, při které firma nebere v úvahu odlišnosti mezi jednotlivými segmenty a přichází na trh s jednotnou nabídkou. Tato strategie je spíše zaměřena na to, co je v oblasti potřeb zákazníků běžné, než na rozdíly v potřebách. Firma vytvoří výrobek nebo nabídne službu, která osloví co největší počet zákazníků. Spoléhá také na masovou distribuci a masovou reklamu a usiluje o to, dát výrobku v očích zákazníků kvalitnější image.

Firma se může také rozhodnout použít *diferencovanou marketingovou strategii*. Při této strategii se firma zaměřuje na více cílových segmentů a každému z nich pak přizpůsobuje svoji nabídku. Nabídkou různých variací výrobků a marketingu se snaží firma získat vyšší tržby a silnější pozici v rámci celého segmentu. Vytváření takové silnější pozice v rámci několika segmentů s sebou přináší vyšší celkové tržby než v případě masového marketingu, soustředícího se na všechny segmenty. Na druhou stranu je však diferencovaný marketing nákladnější z hlediska nákladů na obchod. Vývoj separátních marketingových programů pro jednotlivé segmenty vyžaduje obvykle zvláštní marketingový výzkum, prognózu, analýzu tržeb, plány akcí na podporu prodeje a management prodejní sítě.

Při využití *koncentrované marketingové strategie* (koncentrace na vybraný segment či mikrosegment) se firma zaměřuje na získání velkého tržního podílu v jednom či několika tržních segmentech nebo mikrosegmentech. Tento typ marketingu je vhodný zvláště v případě, kdy firma disponuje omezenými zdroji. Místo toho, aby se snažila získat nějaký menší podíl na velkém trhu, vstupuje na rozsáhlý trh s jedním nebo několika málo segmenty. Koncentrovaný marketing také poskytuje malým firmám efektivní způsob, jak získat pevné postavení oproti větším konkurentům disponujícími bohatšími zdroji. Koncentrovaný marketing ovšem přináší vyšší riziko. Příslušný tržní segment se může změnit a přestane pak být pro firmu přínosem a negativně tak ovlivnit její působení na trhu. Také hrozí, že větší konkurenti se mohou rozhodnout, že vstoupí do stejného segmentu. Proto dává řada firem přednost diverzifikaci v různých tržních segmentech. [7]

➤ *Výběr strategie pokrytí trhu*

Firmy při výběru určité marketingové strategie pokrytí příslušného trhu musí zvážit mnoho faktorů. Nejvhodnější strategie zpravidla závisí na rozsahu firemních zdrojů. Pokud má firma jen omezené zdroje, zdá se jako nejlepší koncentrovaný marketing. Naopak masový, nediferencovaný marketing je vhodný spíše pro uniformní výrobky. A nakonec pro výrobky, které se mohou lišit v designu, variantách apod., je vhodné použít diferencovaný nebo koncentrovaný marketing. Je tedy také třeba zvážit fázi cyklu životnosti produktu a samozřejmě hlavně působení konkurence v daném segmentu.

Vhodný výběr cílového trhu pomáhá firmě stát se výkonnější a efektivnější, pokud se zaměří na segmenty, ve kterých můžou úspěšně profitovat. [7]

➤ Positioning

Positioning funguje jako nástroj pro získání konkurenční výhody. Stanovení pozice výrobku na trhu představuje způsob, jak jsou u konečných zákazníků definované důležité atributy výrobků, tzn. místo, které produkt zaujímá ve srovnání s konkurenčními výrobky. Positioning také znamená uložení informací o výhodách konkrétní značky a o její odlišnosti v mysli zákazníků. Například firma, která je známá kvalitou svých výrobků, se lehce prosadí v novém segmentu trhu, kde klienti kladou vysoké nároky na kvalitu. Ale v mnoha případech se stejnou cestou vydá i konkurence. V tomto případě je důležité, aby každá firma našla svůj způsob, jak se v daném segmentu prosadit. Každá taková firma musí odlišit svou nabídku souborem jedinečných výhod, které budou mít pozitivní ohlas u dané skupiny zákazníků v rámci určitého segmentu.

V prvé řadě by každá firma měla identifikovat a stanovit možné konkurenční výhody. Klíčem k získání a udržení zákazníků je lepší porozumění jejich potřebám a zvyklostem a na základě těchto poznatků vytvořit vyšší hodnoty pro tohoto zákazníka ve srovnání s konkurencí. Konkurenční výhodu získávají ty firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod. Jde buď o nižší cenu nebo o vyšší užitek, který naopak vyšší cenu odůvodňuje. Positioning však musí vždy začínat určitou diferenciací firemní marketingové nabídky, aby si firma mohla být jista, že je opravdu schopna dodat zákazníkovi vyšší kvalitu než konkurence. Dobrá firma dokáže nalézt principy, ve kterých se může odlišit od konkurence v jakékoliv oblasti styku se zákazníkem. Firemní či marketingová nabídka může být odlišena například v rámci výrobků, služeb, distribučních sítí, kvality zaměstnanců nebo image. [7]

Pokud se firmě podaří vymezit několik potenciálních konkurenčních výhod, musí pak v konečné fázi zvolit ty, na nichž vybuduje svou celkovou strategii positioningu. Záleží na individuální situaci každé firmy, zda se rozhodne ve vztahu k cílovému trhu propagovat pouze jeden charakteristický rys značky nebo firmy, či zda se rozhodne profilovat se pomocí několika těchto rysů. Ale ne všechny faktory, na jejichž základě se lze diferencovat, jsou významné nebo přínosné. Ne každá odlišnost je zároveň i výhodou. V podstatě ale jakýkoliv charakteristický rys výrobku nebo služby v sobě může skrývat potenciál k případnému využití. Každá firma by měla pečlivě volit způsoby, jakými se bude vymezovat ve vztahu ke konkurenci. Charakteristický rys by měl být tedy:

- *důležitý* – tzn. výrobek musí konečnému spotřebiteli přinášet značnou hodnotu
- *výrazný* – individuální rys, který u konkurence zákazník nenalezne
- *výjimečný* – produkt má takové užité vlastnosti, které převyšují běžný standard na trhu
- *sdělitelný* – charakteristický rys výrobku musí být sdělitelný a zřejmý
- *nenapodobitelný* – výrobky obdobných vlastností konkurence nemůže napodobit
- *cenově dostupný* – kupující si mohou dovolit výrobek díky jeho vlastnostem zakoupit
- *ziskový* – produkty s výše uvedenými atributy lze vyrábět a prodávat se ziskem.

Jakmile se firma rozhodne, jakou strategii positioningu zvolí, musí to neprodleně také sdělit svým zákazníkům. Veškeré prvky marketingového mixu musí působit tak, aby strategii podporovaly a dále rozvíjely. Firemní positioning ovšem vyžaduje nejen rychlá sdělení, ale zejména účinné kroky. Pokud se firma rozhodne, že bude klást důraz na vyšší kvalitu, musí také o svém rozhodnutí přesvědčit zákazníky konkrétními činy. Při přípravě všech kroků marketingového mixu ve výrobní, distribuční, cenové i komunikační politice musejí být propracovány veškeré detaily strategie positioningu. Je také mnohem snadnější strategii positioningu připravit, než ji pak postupně uskutečňovat. Vyžaduje to samozřejmě určitý čas, který je potřebný jak k přípravě strategie a k jejímu uskutečnění, tak k její případné změně. Jakmile si firma vybuduje v očích zákazníků určitou důvěryhodnou pozici, musí o ni pečlivě dbát a stále věnovat pozornost kvalitě produktu i komunikaci. Strategii positioningu je ale také třeba čas od času měnit a reagovat tak na vývoj v přáních a potřebách zákazníků i v přístupu konkurence. Na druhou stranu by se však firma měla vyhnout náhlým změnám komunikační strategie, protože tyto změny by

mohly zákazníci zcela zmást. Positioning výrobku nebo služby je třeba neustále rozvíjet a adaptovat jej na stále se měnící tržní prostředí. [7]

Marketingové cíle

V další části marketingového plánu se jedná o stanovení cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba splnit v plánovaném období. Může se jednat např. o stanovení získání podílu na vybraném trhu. Stanovování cílů bývá ale obvykle dvojího charakteru:

- kvantitativní cíle (získání vyššího podílu na trhu, zvýšení obrátu apod.)
- kvalitativní cíle (zlepšení image společnosti, vytvoření jednotného corporate designu apod.)

V souvislosti s plánovaným cílem bude třeba vyřešit, jakým způsobem bude možné těchto cílů dosáhnout.

Marketingové strategie

Konkrétní rozpracování firemní strategie se realizuje prostřednictvím marketingového mixu, což je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix tvoří 4P – product, place, price, promotion: [7],

- ❑ **PRODUCT** - výrobky i služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu.
- ❑ **PLACE** - tento pojem zahrnuje veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se stal výrobek pro cílové zákazníky fyzicky dostupným. Zákazníci samozřejmě požadují, aby výrobek či služba byly co nejdostupnější.
- ❑ **PRICE** - všechny firmy musejí určovat ceny svých výrobků a služeb. V nejužším slova smyslu je cena množství peněz vynaložených na zakoupení výrobku nebo služby. Cena je vyjádřením všech hodnot pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebiteli přináší vlastnictví nebo užití výrobku či služby. V dnešní době funguje způsob dynamické cenové tvorby – stanovování různých cen v závislosti na individuálních zákaznících a situacích na trhu. Internet, bezdrátové a firemní sítě propojují prodávající a kupující jako nikdy předtím. Cena je rovněž jedinou součástí marketingového mixu, která hmatatelně přináší příjmy. Všechny ostatní části marketingového mixu představují náklady. Cena je také současně

nejpružnějším prvkem. Na rozdíl třeba od vlastností výrobku nebo distribuční cesty lze cenu velmi rychle změnit. Tvorba cen a cenová konkurence je ale také pro mnoho firem problém a mohou se dopouštět chyb. Nejčastěji je to pak taková cenová politika, která je příliš orientovaná na náklady, a nikoliv na zákazníky. Dalšími chybami také bývá:

- ceny nejsou upravovány dostatečně často, takže nereflektují změny na trhu,
- ceny neberou v úvahu ostatní prvky marketingového mixu,
- ceny nejsou dostatečně diferencovány pro různé výrobky, tržní segmenty a nákupní podmínky. [7], [15]

Stanovení ceny

□ Interní faktory

– ty zahrnují marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politiku v oblasti positioningu. Cena je jednou ze součástí marketingového mixu, který jako celek slouží k dosahování marketingových cílů. Cenová politika by měla být koordinována s návrhem výrobku, s jeho distribucí a s podporou prodeje, aby byl sestaven konzistentní a efektivní marketingový program. Rozhodnutí o dalších prvcích marketingového mixu může ovlivňovat cenovou strategii. Je-li například positioning výrobku směřován tak, že jde o výrobek vysoce kvalitní, je třeba podle tohoto aspektu i volit cenu. Firma musí při tvorbě cen zvažovat kompletní marketingový mix. Pokud je cena zvolena jako rozhodující faktor, musí se naopak všechny ostatní složky marketingového mixu této skutečnosti přizpůsobit. Je třeba mít ale také na paměti, že cena nebývá leckdy zásadním faktorem při rozhodování o koupi zboží. Zákazníci často hledají výrobek, který nabízí nejlepší kombinaci přínosů, užitků a ceny (tzn. nejlepší poměr cena/hodnota pro zákazníka).

Náklady v podstatě vymezují spodní hranici ceny výrobků. Firma musí prodávat své výrobky za tu cenu, která pokryje veškeré náklady (na výrobu, distribuci, prodej) spolu s určitým ziskem za úsilí a riziko s tím spojené. Náklady mohou být mnohdy v cenové strategii důležitým faktorem. Hodně firem v oboru se však snaží minimalizovat své náklady na produkci. Potom tyto firmy s nízkými náklady mohou prodávat za nižší ceny a přitom realizovat větší objem prodeje a vyšší zisk. Otázkou zůstává, zda se snižování nákladů na produkci neprojevuje na kvalitě poskytovaného produktu. Náklady firmy tvoří dvě hlavní složky:

- *fixní* (režijní) – nezávisí na objemu výroby nebo prodeje, tedy nemění se. Patří sem náklady na odpisy, pronájem, energie, úroky apod. Tyto náklady jsou stále stejné bez ohledu na objem výstupu.
- *variabilní* – tyto náklady se mění přímo úměrně s velikostí produkce (mění se s počtem vyrobených či prodaných jednotek)

Celkové náklady jsou pak dány součtem fixních a variabilních pro každou konkrétní úroveň produkce.

Firma musí vývoj svých nákladů pečlivě sledovat. Pokud má vyšší náklady než konkurence, měla by firma buď zvýšit cenu, nebo počítat s menším ziskem. Obojí však ale pochopitelně znamená konkurenční nevýhodu. [7], [17], [20]

□ Externí faktory

Mezi externí faktor, které ovlivňují cenovou tvorbu, patří:

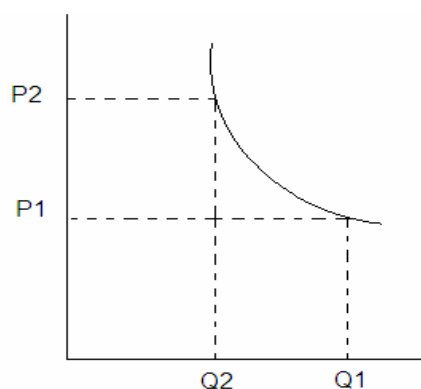
- **Povaha trhu a poptávky** – situace na trhu či celková poptávka po daném produktu určují nejvyšší možnou hranici, které může výsledná cena dosáhnout. Stanovení ceny z tohoto hlediska se liší podle povahy trhu. Z ekonomického hlediska můžeme rozlišit čtyři základní typy trhu:

- a) *dokonalá konkurence (pure competition)* – trh je složen z mnoha kupujících a prodávajících, kteří nabízejí stejnou komoditu (např. pšenice, měď). Žádný z nich nemůže (vzhledem ke svému malému podílu) významně ovlivnit tržní cenu. Na tomto trhu hraje pak jen malou roli výzkum daného trhu, cenová politika, reklama, podpora prodeje apod.
- b) *nedokonalá konkurence (non-perfect competition)* – trh se skládá z mnoha kupujících a prodávajících, kteří obchodují v určitém rozpětí cen. Různé ceny vznikají proto, že prodávající mohou odlišit své nabídky – produkt nebo doprovodná služba se liší v kvalitě, vlastnostech či stylu. Kupující tyto rozdíly vnímají, proto jsou ochotni zaplatit různé ceny. Proávající připravují různé nabídky pro různé segmenty a kromě ceny používají nástroje, jako je tvorba značky, reklama, osobní prodej.
- c) *Oligopol (oligopolistic competition)* – trh je složen jen z několika málo prodávajících, kteří jsou navzájem citliví na cenovou a marketingovou strategii konkurence. Důvodem malého počtu firem na trhu jsou bariéry vstupu na trh,

příčemž každá firma ostražitě sleduje změny ve strategii konkurence. V oligopolu pokud jedna firma sníží cenu např. o 10%, kupující se rychle přesouvají k ní. Ostatní firmy musejí také své ceny upravit nebo zlepšit své služby.

- d) *Monopol (pure monopol)* – na trhu je pouze jediný prodávající. Může jít o státní monopol, soukromý regulovaný monopol nebo soukromý neregulovaný monopol. Cenová politika se liší. V případě státního monopolu může být cena někdy nižší než náklady, protože jde o důležitý výrobek pro kupující, kteří si nemohou dovolit platit plnou cenu. Někdy bývá stanovena tak, aby pokryla náklady nebo pokryla přiměřený zisk a někdy dokonce cena může být velmi vysoká s cílem omezovat spotřebu. V případě soukromého regulovaného monopolu cenová regulace obvykle umožňuje určitý přiměřený zisk, který dává prostor pro rozšíření výroby podle potřeby. Firma v postavení (státně) neregulovaného monopolu si stanovuje cenu sama. Obvykle jsou ale její výrobky nabízeny za nižší než monopolní cenu, protože pak zde hrozí státní regulace.
- **Vnímání ceny a hodnoty zákazníkem** – cenová politika by měla být v každém případě orientovaná na zákazníka. Tento systém tvorby ceny, aby byl efektivní, musí vycházet z toho, jakou hodnotu zákazníci přisuzují danému produktu. A podle toho zvolit adekvátní cenu.
 - **Analýza vztahu cena/poptávka** – vztah mezi cenou a poptávkou nejlépe znázorňuje křivka poptávky – ta zobrazuje množství výrobků, které lze na trhu prodat za určité období (které bude poptáváno) při různých cenách. Za normálních podmínek je vztah mezi poptávkou a cenou nepřímý, tzn. čím vyšší cena, tím nižší poptávka a naopak. Většina firem zjišťuje křivku poptávky odhadem poptávky při různých cenách. Musí brát přitom v úvahu cenovou elasticitu poptávky. Ta určuje, jak je poptávka citlivá na změny cen. Pokud se při změně cen poptávka změní jen málo, je neelastická. Pokud se mění hodně, je elastická. Cenovou elasticitu poptávky určuje samozřejmě povaha produktu. Například při koupi exkluzivního produktu jsou kupující málo citliví na změnu cen. U grafického znázornění křivky poptávky P vyjadřuje cenu a Q vyjadřuje poptávané množství za dané období. [11],

[7]



Obr. 2 Křivka poptávky

- **ceny a nabídka konkurence** – firmy musí poměřovat své náklady na produkt s konkurencí, aby zjistily, zda mají výhodu či nevýhodu. Musí také postupně monitorovat ceny a kvalitu všech konkurenčních nabídek. Firmy v podstatě využívají stanovování cen k tomu, aby se nějak vymezily vůči konkurenci.

Při stanovování cen musí každá firma zvažovat ještě celou řadu dalších externích faktorů. Například ekonomické podmínky mohou ovlivňovat cenovou politiku a strategii – konjunktura či recese, míra inflace, úroková míra atd. Dalšími nezanedbatelnými faktory tvoří chování vlády nebo společenské otázky. [7]

- **PROMOTION** – zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s nabízeným produktem a aby si jej zakoupil. Mezi hlavní cíle marketingové komunikace patří:
 - informovat zákazníky o produktu služby a jejich výhodách pro zákazníka
 - vybudovat preferenci služby u zákazníka
 - přesvědčit zákazníky, aby službu koupili nebo využili
 - rozlišit nabídku služeb od konkurence
 - tlumočit okruhu cílových zákazníků filozofii a hodnoty firmy
- Hlavními nástroji marketingové komunikace jsou:

REKLAMA jako placená forma neosobní prezentace produktu, Reklama využívá převážně tisk, televizní i rozhlasové vysílání, venkovní a jiné formy. Reklama je schopna ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků a zároveň umožňuje prodávajícím na trhu podle potřeby opakovat jeho sdělení. Masivní televizní kampaň sama o sobě dokáže zasáhnout obrovské množství lidí. Reklama je také schopna vysílat pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy. Vzhledem k tomu, že reklama je

v podstatě veřejné povahy, mají zákazníci tendenci se zabývat více produkty, které jsou podporovány reklamou. Na druhou stranu má reklama i svá negativa. Ačkoliv je schopna zasáhnout rychle velký počet osob, přesto je nedokáže automaticky přinutit k pozornosti a k reakci. Je to neosobní forma komunikace a je pouze jednosměrná směrem k příjemci. A navíc bývá také obvykle finančně náročná. [12], [5]

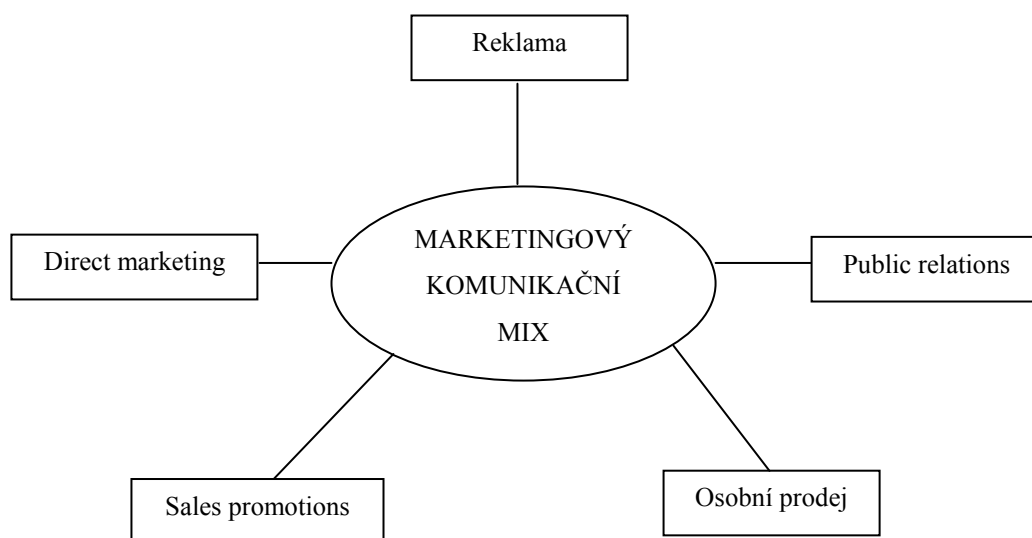
PODPORA PRODEJE představující krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje produktu, V rámci podpory prodeje se objevuje široký sortiment nástrojů, jako jsou kupony, soutěže, slevy, prémie a další. Cílem je přitáhnout pozornost zákazníka. Různé formy podpory prodeje silně podněcují zákazníky k okamžité koupi produktu a mohou tak dramaticky zvýšit upadající prodej. Na druhou stranu však nástroje podpory prodeje mají obecně krátkou životnost a nejsou příliš účinné v budování dlouhodobé preference značky tak, jako reklama nebo osobní prodej.

PUBLIC RELATIONS je myšleno jako vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností, zejména prostřednictvím publicity ve sdělovacích prostředcích. Nástroje pro utváření vztahů s veřejností by měly být především působivé – příběhy, zajímavé články v tisku a události se zdají čtenářům a divákům většinou mnohem věrohodnější než reklamy. V rámci působení public relations může firma oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které nepůsobí reklamy nebo jiné formy prodejně zaměřené komunikace. Někteří tito zákazníci přijímají lépe zprávu či novinku než přímou nabídku ke koupi. Spojení public relations spolu s reklamním působením může dosáhnout výrazně vyššího efektu. V dobře naplánované reklamní kampani by se na vytváření dobrých vztahů s veřejností nemělo rozhodně zapomínat. [7]

OSOBNÍ PRODEJ je reprezentovaný přímou osobní komunikací s jedním nebo několika potenciálními zákazníky, Osobní prodej je osobní prezentace prodejce své nabídky, jejímž cílem je prodej produktu a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem. V určité fázi nákupního procesu je forma osobního prodeje nejúčinnějším nástrojem, zvláště pak při budování preferencí, vytváření přesvědčení a při samotném nákupu. Jde o osobní interakci mezi dvěma nebo více lidmi, takže každý ze zúčastněných může sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a přitom korigovat další kroky. Osobní prodej umožňuje navazování vztahů různé úrovně. Schopný prodejce dokáže vzbudit a udržet zájem zákazníka vytvořit s ním nějaký vztah. Při osobním prodeji kupující vesměs cítí potřebu poslouchat a reagovat, čehož by měl prodejce maximálně využít. [7], [15]

DIRECT MARKETING – přímý marketing zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytváří přímý kontakt s cílovou skupinou. Gary Armstrong definuje přímý marketing jako: „*Neveřejné, bezprostřední a přizpůsobené sdělení, které je adresováno konkrétní osobě a lze je připravit velmi rychle a upravit je tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky.*“

Jelikož nejrozšířenějším médiem tohoto marketingu je telefon, hovoří se někdy také o telefonním marketingu. Do direct marketingu řadíme jak direct mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím počítačů, tak třeba také katalogový prodej, televizní, rozhlasový či tiskový marketing s přímou odezvou.[7]



Obr. 3 Marketingový komunikační mix

Prováděcí plán

V prováděcím plánu je uvedeno, jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Tento plán stanovuje, co a kdy má být provedeno, a vymezuje rovněž odpovědnost jednotlivých osob. Určuje též náklady, které bude nutno vynaložit. [23]

Rozpočty

Jednotlivé rozpočty zdůvodňují a podrobněji rozvádějí marketingový rozpočet. Uvádějí výši očekávaných tržeb (počet budoucích prodaných kusů výrobku či objem poskytnutých

služeb a jejich čistou průměrnou prodejní cenu) a očekávané náklady (výrobní, distribuční a marketingové). Rozdíl pak představuje očekávaný zisk. Rozpočty musí být schváleny managementem firmy. Stanovení reklamního rozpočtu:

- *Stanovení rozpočtu podle možností firem* – tato praxe je obvyklá zejména v malých firmách. Rozpočet je stanoven v takové výši, kterou si firma dle názoru managementu může dovolit. Tato metoda ovšem může znamenat vyšší reklamní výdaje, než je potřeba, ale v praxi je tomu většinou naopak. Tento přístup ale ignoruje vliv reklamy na obrát a směřuje k tomu, že reklamní výdaje se stávají zbytnou složkou rozpočtu. Toto vše pak ale neumožňuje dlouhodobou práci s trhem.
- *Metoda stanovení reklamního rozpočtu určitým procentem z tržeb* – výdaje na reklamu jsou stanoveny procentem z běžných nebo předpokládaných tržeb a nebo z jednotkové prodejní ceny. Faktem je, že výše reklamního rozpočtu je závislá na velikosti obrátu a přímo nereflexuje skutečnou potřebu reklamní komunikace.
- *Metoda konkurenční rovnosti* – výdaje na reklamu jsou stanoveny podle reklamního rozpočtu konkurentů. Firmy monitorují konkurenční reklamu nebo sledují publikované odhady reklamních výdajů ve srovnatelném odvětví a stanovují svůj rozpočet na základě těchto průměrných výdajů.
- *Metoda úkolů a cílů* – je asi nejlogičtější přístupem, kdy si firma stanoví svůj reklamní rozpočet podle toho, jakých cílů chce dosáhnout. Reklamní rozpočet je stanoven na základě:
 - definice určitých reklamních cílů
 - určení úkolů, nezbytných k jejich dosažení
 - odhad nutných nákladů

[7], [17]

Kontrola – marketingový audit

V této části jsou definovány kontrolní akce, které mají sloužit řídicím pracovníkům ke sledování realizace marketingové strategie a určit oblasti, ve kterých nejsou plánované cíle plněny.[23]

Ke kontrole fungování a plnění marketingového plánu se obvykle ve větších firmách používá marketingový audit. Je to komplexní, systematické, nezávislé a periodické zkoumání marketingového prostředí, cílů, strategie a aktivit firmy s cílem určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření pro zlepšení marketingových výsledků firmy. [20]

Složky marketingového auditu

➤ Audit marketingového prostředí:

- Makroprostředí: demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické, kulturní.
- Mikroprostředí: zákazníci (trhy), dodavatelé, dealeři a obchodníci, konkurence, veřejnost, firma.

➤ Audit marketingové strategie – kontroluje úkoly marketingu společnosti a marketingovou strategii, aby zhodnotil, jak dobře jsou přizpůsobeny současnému a budoucímu marketingovému prostředí:

- Obchodní úkoly
- Úkoly a cíle marketingu
- Strategie

➤ Audit marketingové organizace – hodnotí schopnost marketingové organizace přijmout nezbytnou strategii pro uvažovanou situaci prostředí:

- Formální struktura
- Funkční efektivnost
- Efektivnost vzájemných vztahů

➤ Audit marketingových systémů

- Systém marketingových informací
- Systém plánování marketingu
- Systém marketingové kontroly
- Systém vývoje nových výrobků

- **Audit marketingové produktivity** – zabývá se rentabilitou různých marketingových jednotek a efektivnosti nákladů různých vydání marketingu:
 - Analýza rentability
 - Analýza efektivnosti nákladů
- **Audit marketingových funkcí** – zkoumá do hloubky hlavní složky MKT mixu:
 - Výrobek
 - Cena
 - Distribuce
 - Marketingová komunikace
 - Prodejní personál

[6], [20], [16]

1.2.2 Marketingový výzkum

K tomu, abychom mohli provést potřebné analýzy vnějšího i vnitřního prostředí firmy, potřebujeme dostatečné množství relevantních informací, které se dají získat nejlépe patřičným marketingovým výzkumem. Marketingový výzkum je cílená činnost směřující k opatření určitých informací. S jeho pomocí jsou shromažďovány všechny typy chybějících informací, které by měl mít podnik k dispozici pro vlastní rozhodování a není je možno získat z ostatních částí informačního systému. Je to systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů odpovídající určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí. Výzkum lze členit:

- Výzkum trhu dle předmětu zkoumání:
 - analýza celkové tržní situace
 - demoskopický výzkum – výzkum dodavatelů, distributorů, konkurence, spotřebitele
 - ekoskopický výzkum – (zabývá se objekty trhu a jejich charakteristikami) – výzkum potřeb, výrobní výzkum
- Výzkum dle časového hlediska:
 - analýza trhu (k určitému datu)

- pozorování trhu (sledování průběhu tržních situací)
 - Výzkum dle metod získávání informací:
- primární průzkum – informace se zjišťují přímo na trhu, jsou aktuální. Způsob sběru informací:
 - pozorování (přímé a nepřímé, zúčastněné a nezúčastněné)
 - experimentální výzkum
 - dotazování – dotazník, anketa, rozhovor
- sekundární průzkum – předmětem je získávání, shromažďování a vyhodnocování materiálů, které jsou již k dispozici. Výhodou je úspora času, nižší náklady a snadnější dostupnost informací. Informace se získávají ze zdrojů:
 - interní – přehledy o tržbách, účetní údaje, statistické podnikové údaje apod.
 - externí – údaje o demografických, ekonomických, sociálních a jiných aspektech života společnosti. [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 SOFA LINE S R.O.

2.1 O firmě SOFA LINE s r.o.

Společnost SOFA LINE s r.o. se řadí do kategorie „malých firem“, s obratem nyní nepřesahující 14 mil. ročně a s momentálně sedmi zaměstnanci. Společnost má dva majitele, kteří mají takřka rovnocenný podíl ve firmě. Jeden z nich funguje jako jednatel a manažer firmy, má na starosti kompletní zajištění každodenního chodu firmy, marketingové činnosti, jednání s dodavateli, komunikace se zaměstnanci apod., druhý je v roli tzv. „tichého společníka“ a investora. O důležitých krocích rozhodují oba společně.

Předmětem obchodní činnosti společnosti SOFA LINE s r.o., jak sám název už napovídá, je obchod s nábytkem, zejména pak s koženými sedacími soupravami. Přesněji řečeno, společnost SOFA LINE s r.o. je v první řadě prodejcem nábytku, nikoliv jeho samotným výrobcem. Prostřednictvím velkoobchodní i maloobchodní činnosti prodává nábytek jak dalším prodejcům v České republice, tak, a to především, koncovým zákazníkům - tedy běžnému spotřebiteli. Výrobci nábytku, který společnost SOFA LINE s r.o. prodává, jsou tuzemští i zahraniční. Zatím je převážná většina sedacích souprav dovážena ze zahraničí (Itálie, Slovensko), ostatní nábytek je čistě tuzemské výroby.

Zhruba před necelými dvěma roky, kdy firma SOFA LINE s r.o. vznikala, prvotní obchodní záměr byl prodávat prostřednictvím velkoobchodu i maloobchodu kožené sedací soupravy dovážené ze zahraničí, plus doplňkový nábytek k tomu. Tj. konferenční stolky do obývacích místností, TV stolky apod. První prodejní místo vzniklo ve velké hale v Rajhradu u Brna, kde byla soustředěna samotná prodejna i sklad a další dvě prodejní místa byly zprovozněny v průběhu letošního roku (2005) v centru Brna.

Při vzniku firmy byl stanoven potřebný prvotní rozpočet, který měl pokrýt zhruba první kvartál provozu obchodu, úpravu prodejního místa, nákup zboží a spousta ostatních neméně potřebných věcí nutných k zajištění chodu společnosti.

Po několika týdnech faktického fungování obchodu se počáteční rozpočet a vyčleněné finanční prostředky ukázaly jako velmi podhodnocené. V této fázi proto bylo nutné doslova z minima vytěžit maximum, to znamenalo zajistit co možná největší možný obrát za vynaložení co nejmenších finančních prostředků, aby společnost mohla vůbec fungovat.

V počátku fungování firmy nebyl vytvořen marketingový plán. Hlavním důvodem proto byly počáteční obtíže při vzniku obchodu, kdy se spíše sázelo na improvizaci a selský rozum, jak už to při vzniku malých firem často bývá. Okolnosti a podmínky na trhu (např. spolupráce s dodavateli nábytku a sedacích souprav) se vyvíjely a měnily velmi rychle, bylo potřeba na ně flexibilně reagovat a přizpůsobit se jim v co možná nejkratším časovém horizontu.

Hlavní počáteční těžkosti byly však v průběhu roku z větší části překonány, sortiment zboží se, díky novým kontaktům s výrobcí, kteří projevíli zájem prodávat své výrobky prostřednictvím firmy SOFA LINE s r.o., velmi rozšířil. Kromě již zmiňovaných kožených sedacích souprav jsou v nabídce také klasické látkové sedací soupravy, obývací stěny, postele, kancelářský nábytek a mnoho dalšího. V podstatě je zde kompletní nabídka nábytku pro klasickou domácnost i pro kanceláře. V rámci společnosti vzniklo i samostatné kuchyňské studio, které nabízí kvalitní kuchyně na míru.

V současné době se firma do jisté míry zestabilizovala. Fungují tři prodejny, přičemž každá z nich se zaměřuje na odlišný segment zákazníků, ať už stávajících nebo potenciálních. Každý tento segment si zaslouží svou pozornost a být adekvátně osloven. Proto v současné době za dané situace zde vidím prostor pro strategické marketingové plánování.

Stále jako hlavní a nejdůležitější fakt se jeví navýšení obrátu. Tři prodejny se strategickou pozicí a lišícím se sortimentem by měly obsáhnout dostatečně široký segment cílových zákazníků. Marketingový plán beroucí v potaz všechny tyto aspekty by měl minimálně ucelit informace týkající se příslušného trhu a potenciálu segmentu zákazníků.

Že plánování je ale už mnohem potřebnější, cítí momentálně ve firmě všichni. Musí se však brát v potaz, že společnost SOFA LINE s r.o. působí reálně na trhu teprve necelý jeden rok. Je to tudíž firma poměrně dost mladá, a právě od tohoto faktu by se měla odvíjet celá tvorba marketingového plánu. V první řadě by marketingový plán měl pomoci k tomu, aby se pomocí co možná nejvhodnějších marketingových aktivit firma náležitě etablovala do povědomí patřičného cílového segmentu zákazníků. Zároveň by také měla působit jednotně a důvěryhodně pro dodavatele, ať už stávající či budoucí. Hlavním cílem je, aby se společnost dostatečně dobře uchytila na příslušném trhu, stala se konkurenceschopnou a samozřejmě přinášela zisk.

Tvorba marketingového plánu není nahodilý proces. Marketingový plán není jen samostatně stojící dokument, ale je součástí celého procesu marketingového plánování. Nejprve bych se tedy zaměřila na marketingovou situační analýzu. Vzhledem k tomu, v jaké fázi se firma nachází, rozhodla jsem se v rámci situační analýzy společnosti použít analýzu SWOT, analýzu STP a analýzu konkurence. Myslím si, že kombinace těchto analýz by měla být adekvátní a momentálně dostačující ke zrealizování stanovených cílů organizace.

2.1.1 Definice poslání

Společnost SOFA LINE s r.o. je prodejcem nábytku a kuchyní. Prvotním cílem je plně se etablovat momentálně na regionálním trhu, tj. Brno, potažmo jih Moravy, v horizontu několika let otevřít i pobočky v jiných městech po celé České republice. Potenciálním cílovým segmentem by měla být střední až vyšší vrstva obyvatelstva. Přičemž plánem je všechny tři stávající prodejny, co se týče nabídky a rozsahu sortimentu diverzifikovat do té míry, aby pro každý určitý cílový segment byla příslušná prodejna. Záměrem je prodávat nábytek kvalitní a zároveň cenově dostupný, cena by však měla být adekvátní kvalitě příslušného výrobku.

2.1.2 Sběr informací

Ke zpracování potřebných informací je třeba mít k dispozici dostatečné množství podstatných informací, které se vztahují jak k vnitřnímu prostředí firmy, tak i k vnějšímu. Veškeré tyto informace jsem postupně získávala z těchto zdrojů:

- Pozorování trhu – sledování vývoje na trhu, působících jevů, sledování konkurence (jejich komunikačního mixu a prodejních strategií), tržní trendy – vývoj cen, nových výrobků, poptávce apod.
- Vyhledávání informací – zejména internet (informace o konkurenci, dodavatelích, trhu), informace z Českého statistického úřadu (velikost trhu, HDP, výdaje osob na zařízení domácnosti apod.)
- Osobní účast ve firmě – komunikace s managementem firmy, prodavači, dodavateli, zákazníky (pozorování, dotazování), konkurencí.
- Vyhodnocování materiálů, které již byly k dispozici - přehled o celkových nákladech firmy (fixní i variabilní).

2.1.3 SWOT analýza

STRENGTH – silné stránky organizace, hodnocení vnitřního prostředí firmy:

- 3 prodejní místa v Brně
- velikost prodejní plochy
- poměr kvalita nábytku/cena
- odbornost personálu
- manažer prodejen
- kuchyňské studio jako součást jedné z prodejen
- servisní služby
- objem reklamy

Jak již bylo zmíněno, společnost SOFA LINE s.r.o. provozuje 3 samostatné prodejny s nábytkem. Díky své poloze bylo umožněno zaměřit se na různé druhy segmentů zákazníků. První prodejna se nachází přímo v samotném centru města. Zde je situováno v podstatě to nejlepší zboží, co firma nabízí. Tj. luxusní kožené sedací soupravy + konferenční stolky, postele. V nabídce je zde i kancelářský nábytek, jelikož v centru města sídlí velké množství firem, úřadů apod. Tedy cílový segment je zde střední až vyšší třída nakupujících a firmy, které mají kanceláře.

Navíc je součástí prodejny také kuchyňské studio. Zhruba na 1/4 prodejní plochy jsou instalovány 4 vzorové kuchyně, vybavené kompletně veškerými spotřebiči a doplňky. Tyto 4 modely zachycují současné hlavní trendy v pořízování kuchyní pro domácnosti (viz příloha P II):

- kuchyně MASIV – klasická řada kuchyní z masivního dřeva
- kuchyně TREND – vyrábí se z MDF materiálu, v barvě třešňového dřeva (současný trend v kuchyních)
- kuchyně HI-TECH – kombinace bílého a tmavě hnědého lamina, hliníkové doplňky, velmi moderní
- kuchyně STANDARD – typizovaná kuchyňská linka pro byty v panelových domech

Tyto kuchyňské linky jsou vyráběny přímo na míru. K těmto produktům je nabízen bohatý servis. Ten zahrnuje:

- Hrubý počáteční počítačový 3D návrh, který je pracovník kuchyňského studia schopen udělat na počkání (má v počítači cca 20 standardizovaných návrhů, které mohou pomoci zákazníkovi udělat si předběžnou představu o typu, tvaru, barvě). Návrh je zdarma.
- Osobní zaměření prostoru v domácnosti klienta od pracovníka výroby. Ten pak také ručí za přesnost rozměrů (elektrické zásuvky, rozvody vody, odpadu atd.).
- Profesionální finální 3D návrh od architekta. Tento návrh je už zpoplatněn.
- Montáž kuchyně včetně zapojení spotřebičů, jsou-li zakoupeny přes kuchyňské studio.

Společnost SOFA LINE s r.o. spolupracuje s jedním menším českým výrobcem kuchyní, který kompletně zajišťuje jak výrobu, tak zmiňované služby k tomu.

Výhodou kombinace prodejny s kuchyňským studiem je „sdílení“ zákazníka. Klientovi, který si přijde prohlédnout kuchyně, je možno nabídnout i další vybavení do bytu a samozřejmě naopak.

Druhá prodejna se nachází přímo u důležitého uzlu městské hromadné dopravy, cílovou skupinu zde tvoří střední třída nakupujících, jako hlavní sortiment zde převládají látkové sedací soupravy, standardní ložnice, dětské pokroje apod. Prodejna je navíc na hlavní komunikaci, v přízemí objektu a na celé straně směrem do ulice prosklená.

Třetí prodejna se nachází těsně za Brnem, bezprostředně u rychlostní komunikace Brno – Vídeň. Tato prodejna slouží zároveň i jako sklad, který je u prodejen s nábytkem vždy důležitý. Prodejna i sklad se nachází ve velké průmyslové hale. Zde je situovaný různorodý sortiment a výprodejové zboží.

Všechny tři prodejny jsou velkoplošné (500m², 600m² a 2000m²), což je pro prodej nábytku zásadní. Klient většinou požaduje nábytek vidět v reále, posadit se na sedačku apod., jen malé procento nákupů se uskutečňuje prostřednictvím katalogu, kdy zákazník zboží vidí pouze vyfocené a popsané. Prodejny mezi sebou navíc úspěšně komunikují, jsou schopné si předávat zákazníky, personál z každé prodejny má přehled, co nabízí a jak funguje prodejna další.

V každé prodejně navíc momentálně funguje minimálně jeden prodáváč, který je vedoucí prodejny, má zkušenosti s prodejem nábytku či kuchyní, zná technické parametry celého sortimentu a ovládá prodejní techniky.

Další silnou stránkou je po personální stránce spolumajitel a manažer všech tří obchodů, který se pohybuje na příslušném trhu již několik let, má přehled o konkurenci, má kontakty na dodavatele a výrobce nábytku v České republice i v zahraničí. Navíc má zkušenosti s vedením prodejního týmu, nyní zdárně koordinuje činnost všech tří prodejen.

V současné době, kdy se firma na trhu teprve zavádí, je celkově vyšší objem reklamy a propagace, než je obvyklé vůči výši obrátu.

WEAKNESSES – slabé stránky organizace, hodnocení vnitřního prostředí firmy:

- finanční síla organizace
- nedostatečná image
- personál
- vybavení prodejen
- nedostatečný marketing

Téměř převážná část slabých stránek společnosti pramení z její momentální finanční nedostatečnosti, která má hned několik příčin:

- podhodnocená počáteční finanční rozvaha – při zakládání společnosti (zhruba před dvěma lety) byl samozřejmě stanoven prvotní rozpočet, který měl zahrnovat veškeré náklady až do doby, kdy společnost začne vykazovat nějaký zisk. Tato finanční rozvaha se ukázala záhy jako značně podceněná, bylo nutné navýšit počáteční investice. Příčinou toho byla potřeba kompletně zrekonstruovat a vybavit první prodejní místo.
- Nutnost vysoké počáteční investice do zboží vystaveného na prodejně – na počátku bylo většinou nutné zboží celé zaplatit, některé zboží bylo pořízeno na fakturu s dvouměsíční splatností. Celkově vzato, pořízení nábytku v takovém objemu znamenalo relativně vysoký zásah do rozpočtu.
- 3 prodejny, které v současné době fungují, znamenají také vysokou finanční zátěž. Jedná se o tři velkoplošná místa, z hlediska prodejní plochy poněkud nestandardní, bylo tedy nutné dané prostory pro prodej nábytku upravit (úprava podlah, topení, interiér i exteriér objektu apod.). V současné době jsou zde stále velké rezervy co se týče vybavení jednotlivých prodejen z hlediska jednotné úpravy interiéru (reklamní předměty, cedule apod.), což s sebou nese také jistou finanční zátěž.

- personál – 3 velkoplošné prodejny s poměrně dlouhou otevírací dobou (9-19 hod, Po-So) s sebou nesou také výrazné náklady na personál. Každá prodejna zaměstnává svého vedoucího + 1 prodavač, pro všechny 3 funguje dále 1 skladník a externí účetní. Kuchyňské studio si po personální stránce zatím zajišťuje výrobce kuchyní.
- Vysoké náklady na propagaci a reklamu. Jelikož je firma na trhu nová, je nutný vyšší objem reklamy a propagace, aby společnost náležitě vstoupila do povědomí veřejnosti.

To, že je firma na trhu nová, s sebou nese spoustu počátečních potíží, které by měly časem ustát nebo se začít nějak řešit. Tři prodejny, které by měly nějakým způsobem spolu komunikovat a předávat si zákazníky, je potřeba náležitě koordinovat. V současné době majitel a manažer v jedné osobě řeší nespočet organizačních i technických věcí, zároveň jedná s dodavateli, vymýšlí nové obchodní strategie, má na starosti marketing všech obchodů a spoustu dalších drobnějších nezbytností. Po ustálení finanční situace firmy by zde byl jistě prostor pro nového zaměstnance, který by převzal na sebe část těchto organizačních a částečně manažerských činností.

Další slabou stránku organizace tvoří část personálu, který nemá dostatek zkušeností a znalostí prodejních technik v obchodě s nábytkem.

Corporate identity společnosti bylo vytvořeno profesionálním grafikem, je poměrně podrobné a z hlediska funkčnosti vyhovující, proto je škoda, že je momentálně lehce zanedbáváno. Celkově všem třem prodejnám chybí propracovanější jednotnější „look“, tedy vnitřní i vnější architektura prodejních míst, jednotné vybavení apod.

Další slabou stránku v souvislosti s tím, že se firma na trhu pohybuje teprve krátce, je její nedostatečná image. To, aby se náležitě dostala do povědomí příslušných cílových segmentů s sebou nese nemalé náklady na propagaci; dostatečná úprava prodejních ploch také hraje v tomto nemalou roli.

OPPORTUNITIES – příležitosti trhu, hodnocení vnějšího okolí organizace:

- rostoucí poptávka po kožených sedacích soupravách
- nedostatečně obsazený střední segment
- nedostatečná nabídka služeb u prodejců low-end nábytku a v hypermarketech
- rozšiřování průmyslové a obchodní zóny města Brna směrem na jih

V současné době je patrný trend, který zachycuje růst poptávky po kožených sedacích soupravách. Vlastnictví kožené sedačky bylo v minulosti výrazem luxusu, který byl dostupný jen malé části populace. Z velké části kvůli tomu, že pořízení takové sedací soupravy znamenalo nemalý finanční náklad. Což už neplatí pro dnešní dobu. Nyní je možno koupit si takovou základní koženou sedací soupravu 3+2 již za zhruba 30 tis. Tato cena je navíc srovnatelná s pořizovací cenou obdobné sedací soupravy, ale v látkovém provedení. Takže díky cenové hladině, image sedačky v kůži, ale i jejich vlastnostem poptávka po koupi kožených sedaček stále stoupá.

Jednou z výrazných výhod, které nabízí daný trh je fakt, že je stále nedostatečně pokryta nabídka nábytku pro střední segment. Velká konkurence je mezi nábytkem nižší kategorie (SCONTO nábytek, Europa Möbel apod.), a naopak, několik silných firem také nabízí luxusní designový nábytek (např. Natuzzi) za extrémně vysoké finanční částky. Laciný a méně kvalitní nábytek v poslední době prodávají také hypermarkety, stávají se tak další významnou konkurenční složkou na trhu. Společnosti SOFA LINE s r.o. však z hlediska sortimentu nekonkuruje ani jeden tento segment. Nabízené zboží je v cenové hladině zhruba o třídu výš, než jsou zmiňované obchodní domy či hypermarkety a kvalitativně také. Hodně záleží na provedení nábytku, zpracování, použití materiálu, to vše se samozřejmě promítne na ceně.

To samé platí i z hlediska služeb. Velkoprodejny s levným nábytkem vesměs neposkytují ke svým výrobkům přidané služby jako je třeba doprava, montáž, návrhy interiérů apod. A pokud ano, tak samozřejmě za určitý finanční obnos. Hypermarkety tento druh služeb neposkytují vůbec.

Co se týče další příležitosti trhu je fakt, že jedna ze tří prodejen se nachází v Rajhradu, což je menší obec těsně sousedící s Brnem na jeho jižním okraji. Stejným směrem se poslední dobou rozrůstá i průmyslová a nákupní zóna města a Rajhrad se z přilehlé vesnice postupně mění svou novou výstavbou na satelitní městečko. Navíc zde vede dálnice směrem na Vídeň. Postupné rozšiřování těchto zón skýtá pro prodejnu v Rajhradě bezpochyby další příležitosti.

THREATS – hrozby trhu, hodnocení vnějšího okolí organizace:

- obecně vysoká konkurence na trhu s nábytkem

- stále narůstající kapacita prodejních ploch
- expanze zahraničních výrobců
- narůstající obliba low-end výrobků
- hypermarkety
- konkurence v kuchyňských studiích

2.1.4 Analýza konkurence

➤ Nábytek

Toto odvětví se obecně vyznačuje velmi vysokou konkurencí, která v poslední době stále narůstá. A zvláště v tak velkém městě, jako je Brno. Situují se zde velkoplošné obchodní domy s nábytkem, jako je např. Asko nábytek, Europa Möbel, SCONTO nábytek, IKEA. Všechny tyto velkoprodejny jsou řetězce, vesměs s vlastní výrobou nábytku. Ve svém portfoliu mají širokou nabídku výrobních řad. Při takovémto množství zboží bývá často kvantita na úkor kvality. Všechny tyto prodejny fungují de facto na principu samoobsluhy, kdy si zákazník vybrané zboží najde sám a přečte si k němu také příslušné informace. Prodejní personál v těchto prodejnách povětšinou zákazníka neoslovuje jako první, ale na vyžádání mu podá doplňující informace, které nejsou patrné z přiloženého popisu u výrobku.

V Brně se stále zvyšuje počet velkých nákupních center hypermarketů (TESCO, Hypernova, Carrefour). Tyto hypermarkety do svého výrobního portfolia zahrnují také nábytek. Nabídka tohoto zboží není příliš široká, zájemce o koupi si většinou nemůže vybrat z nabídky odstínů, materiálů atd. Ke koupi je pouze skladové zboží. Jedná se ale o nábytek, který jde obecně nejvíce na odbyt, ve standardním provedení i odstínech. Navíc cenová hladina u takového zboží je extrémně nízká, ovšem odráží se to také na kvalitě výrobku (např. kvalitnější ABS hrany nábytku jsou nahrazeny papírovými hranami apod.). Na druhou stranu hypermarkety si, vzhledem ke svému celkovému obratu, mohou tyto ceny rozhodně dovolit. Nabídka služeb k tomuto zboží je takřka žádná nebo pouze minimální (např. odvoz za poplatek).

Významným konkurentem v oboru je IKEA. Nízké ceny, relativně kvalitní některé druhy zboží, navíc se těší oblibě celé rodiny. Její filozofie je tímto směrem hodně zaměřena. Nabízí velmi široký sortiment nábytku, a navíc spoustu doplňků pro domácnost a zahradu.

Vystavený nábytek a ostatní zboží si může zákazník absolutně dle libosti vyzkoušet. Poslední dobou je také patrný trend, kdy celé rodiny, ať už z Brna či z přilehlých vesnic vypraví namísto víkendového výletu do přírody apod., do nákupních center, kde stráví celý den. IKEA je jedním z takových cílových center. Je zde dětský koutek (navíc zdarma), rychlé občerstvení, restaurace, zázemí na přebalení dětí a mnoho dalšího. I když z počátku sortiment nabízený švédskou IKEA byl zčásti nestandardní pro českého spotřebitele, rychle si na něj zvykl a IKEA se stává čím dál tím víc oblíbenější.

Všechny tyto nákupní centra a hypermarkety jsou situovány v jižní části města nedaleko od sebe, jsou snadno dostupné z kterékoliv dálnice procházející či míjející Brno. Jsou tedy snadno dostupné autem, a navíc ke každému takovému nákupnímu centru jezdí zdarma pravidelná autobusová linka z centra města.

Kvalitativně i cenově ještě níž, než jsou tito předešlí prodejci nábytku, jsou prodejci zahraničního nábytku dovezeného z Polska. Jde vlastně o kopie nábytku, který tady v Česku jde nejvíce na odbyt (co se týče tvaru, barev, designu apod.), tyto kopie jsou pak v Polsku vyrobeny za mnohem nižších nákladů, než se vyrábí u nás, a pak je tento nábytek dovezen do ČR a s velmi nízkou marží zde prodáván. Kvalita tohoto nábytku je opravdu velmi nízká, na druhou stranu stejně tak jeho cena. Cena je zde opravdu tak nízká, že se stala hlavním marketingovým nástrojem pro tyto prodejce. Zákazníci také často na první pohled kvalitu tohoto zboží nerozliší nebo do důsledku nepromyslí fakta, která by jejich koupi mohla ovlivnit. Prodejci tohoto nábytku k těmto výrobkům služby nikterak neposkytují nebo jen naprosto základní (zajistí dopravu za poplatek). Je pravda, že prodej tohoto nábytku neustále stoupá, právě kvůli zmíněné cenové dostupnosti.

Na opačném konci cenového i kvalitativního i cenového spektra stojí luxusní designový značkový nábytek, převážně zahraniční výroby. V Brně je jen několik prodejen, které tento druh nábytku prodávají. Jde především o designová studia, která distribuují z velké části kusový nábytek. Většinou jde o nábytek nebo bytové doplňky dovezené z Itálie, která produkuje velké množství tohoto zboží. Cena je zde odpovídající, jak kvalitě, tak dané značce. Služby jsou zde také adekvátní, hodně s těmito prodejny spolupracují bytoví architekti či návrháři interiérů apod. Nábytek tohoto typu se prodává také prostřednictvím internetových e-shopů nebo klasických katalogů. Vybraný kus nábytku se pak přímo doveze ze zahraničí konkrétnímu cílovému zákazníkovi.

Určitá procenta trhu pak samozřejmě zaujímají drobní výrobci a prodejci nábytku, lišící se dle sortimentu cenově i kvalitativně.

➤ **Kuchyně**

Posledních několik let výrazně narůstá konkurence v kuchyňských studiích. Na trhu je několik významných českých výrobců kuchyní (Sykora, Hanák atd.) a rovněž mnoho studií, která kuchyně dovážejí ze zahraničí, vesměs z Itálie. Tyto produkty se samozřejmě hodnotí podle kvality zpracování, technologických postupů při výrobě, možností dodávaných doplňků, nabídky spotřebičů a samozřejmě dle ceny. Důležitou součástí kuchyňských studií se staly také poskytované služby.

Nejníže, co se týče ceny a kvality zpracování, výběru a použití materiálů, jsou již zmiňovaní dovozci z Polska. Důležitým faktorem pro koupi této kuchyně se stala samozřejmě opět cena. Rozdíl je vskutku veliký oproti ostatním kuchyňským studiím. Cena kuchyně se obvykle stanovuje za běžný metr (tj. metr kuchyňské linky bez zvláštních doplňků a spotřebičů), u lepších českých výrobců se tato cena za bm pohybuje zhruba od 8-9 tis., přičemž kuchyně menších rozměrů (standardní pro byty v panelových domech) dovezená z Polska se dá pořídit celá za necelých deset tisíc korun. Je tedy pochopitelné, že jejich tržní podíl se stále zvyšuje.

Dále se na trhu vyskytují tuzemští výrobci kuchyní. Asi třemi nejvýraznějšími jsou výrobci kuchyní Hanák, Sykora a Koryna. Nabízejí širokou škálu typů kuchyní, jejich objem výroby je poměrně veliký a také kvalitní. Ke svým výrobkům jsou samozřejmě schopni poskytnout patřičné služby (doprava, montáž, zapojení spotřebičů, servis apod.)

Další část tohoto trhu zaujímají menší kuchyňská studia, která se specializují na kuchyně dovezené ze zahraničí, především z Itálie. Zde převládají kuchyně bezesporu velmi kvalitní, vyrobené dle nejmodernějších trendů, z nestandardních materiálů a s použitím speciálních doplňků i spotřebičů, které nejsou příliš rozšířené na našem trhu. Patří sem např. značka Scavollinni, ceny těchto kuchyní se pohybují velmi vysoko.

2.1.5 STP analýza

Vybavení domácnosti nábytkem či pořízování jednotlivých kusů nábytku je téměř pokaždé záležitostí dlouhodobější. Nábytek je zboží trvalého charakteru, jeho koupi si zákazník pečlivě zvažuje, vybírá a hodnotí. Nehledě na to, že se mnohdy jedná o větší finanční částku, kterou musí vyčlenit ze svého rozpočtu. Každý takovýto zákazník má

rozdílné potřeby a přání a také vkus než ti ostatní. Z hlediska rozčlenění zákazníků do určitých cílových skupin lze říci, že každý kupující je sám o sobě samostatnou jednotkou fungující na trhu. V optimálním případě toto prodejce bude respektovat a ke každému jednomu potenciálnímu kupujícímu bude přistupovat individuálně. Prakticky to ale většinou příliš nejde, kupující je třeba rozčlenit do větších kategorií např. podle nákupních reakcí. Trh můžeme segmentovat podle různých způsobů. Záleží samozřejmě na druhu prodáváného výrobku či poskytovaných služeb, na velikosti firmy, zda působí na trhu lokálním nebo větším atd.

Společnost SOFA LINE s r.o. je z hlediska obratu a počtu zaměstnanců v kategorii „malá firma“ a působí na lokálním trhu, tj. momentálně pouze v Brně a přilehlém okolí. Segment kupujících, kteří si chtějí pořídit nábytek, je možné z optimálního pohledu rozčlenit na tři větší skupiny:

- **„low end furniture class“** – tzv. nižší třída kupujících, kteří si pořizují ten nejlacinější nábytek, který je na trhu k dostání. Kupující v této skupině nejvíce ovlivňuje cena, srovnávají cenové nabídky jednotlivých prodejců, sledují tiskovou inzerci (zvláště pak letáky vhazované do schránek zdarma), výrazně vnímají zlevněné nabídky. Jsou schopni si také uvědomit, že jejich koupě bývá často kompromisní řešení z hlediska kvality zboží. Ke koupi tohoto zboží se většinou nevztahují ani příslušné služby (poradenství, doprava, montáž atd.), sami zákazníci je však ani příliš nevyžadují, neboť by mohly výrazně ovlivnit konečnou cenu zakoupeného zboží. Kupující v této kategorii vesměs spadají do nižších příjmových kategorií, investice do nového nábytku či kuchyně pro ně představuje výraznější zásah do rozpočtu, proto cena výrobku pro ně hraje hlavní roli. Nabídka zboží pro tuto cílovou skupinu se poslední dobou neustále rozšiřuje, stejně tak jako přibývá zájemců o koupi tohoto zboží.
- **„middle furniture class“** – tzv. střední třída kupujících. Stále více lidí je ochotno pořídit si výrobek dražší, ale zároveň i kvalitnější. Tito kupující si už více vybírají, posuzují výrobky z hlediska jejich funkčnosti, kvality zpracování, designu apod. Cena je také důležitá, ale nehraje za každou cenu hlavní roli při rozhodování o koupi. Typ těchto zákazníků se orientuje v široké nabídce prodejců, vnímá také reklamu (tisková inzerce, billboardy, radio-spoty). Do jisté míry má na ně také vliv úprava prodejního místa a jeho dostupnost. S koupí výrobků očekávají také jisté

servisní služby. V první řadě poradenství. Např. při koupi kožené sedací soupravy zákazník očekává vysvětlení výhod/nevýhod sedačky v kůži oproti látkové variantě, typy kůže, barva atd. Dále často využívá ostatních služeb, jako je doprava zboží na místo, montáž apod. Tento druh zákazníka také dále pozitivně vnímá systém slev a osobního přístupu. Jde například o množstevní slevy, sleva při opakované koupi apod. Kupující této kategorie se pohybují ve střední až vyšší příjmové hladině, dbají více na image výrobku či prodejny, servisní služby a osobní přístup ze strany prodejce. Počet kupujících v této kategorii se zvyšuje, ale není zatím tak vysoký, jako je předchozí kategorie low-end.

- **„luxury furniture class“** – kupující zařazení do této kategorie si pořizují luxusní zboží, většinou na objednávku ze zahraničí přes místní prodejce nebo architektonická studia. Jedná se o zboží kusové, většinou značkové, bezesporu kvalitní, cena samozřejmě odpovídá. Tato skupina kupujících je málo ovlivnitelná klasickou reklamou, snad jen v „living-style“ magazínech (Moderní byt, Top class). Většinou si nechávají dělat interiér svého bytu či kanceláře kompletně na zakázku, architekt s nimi konzultuje jejich představu o designu, stylu atd. a poté sám vybírá jednotlivé kusy nábytku. Služby s tímto druhem zbožím bývají nadstandardní. Tito zákazníci cenu obvykle také posuzují, ale v kontextu se svými příjmy. Tento segment je stabilně malý, vymezuje úzkou skupinu kupujících.

Cílový segmentem společnosti SOFA LINE s r.o. se stala střední třída kupujících (**„middle furniture class“**) a to hned z několika důvodů. První je, že v nabídce příslušného zboží není stále tak vysoká konkurence. Velké obchodní domy (Asko, Europa Möbel atd.) nejsou přímými konkurenty. Jejich nabídka je sice mnohem rozsáhlejší, protože se zaměřuje na široké masy kupujících ve svých početných cílových skupinách, ale logicky pak postrádá individuální přístup k zákazníkovi. Jejich zboží nese náznaky unifikovanosti. Dále potom jsou tu prodejny s lacinějším sortimentem, ty také nepatří mezi firemní prvotní konkurenty, už jen proto, že se nabídka jejich a nabídka SOFA LINE s r.o. výrazně liší kvalitativně. Ani prodejnám s luxusním zbožím příliš firma konkurovat nemůže, snad jen některými výrobky (vybrané typy kožených sedacích souprav). Dalším důvodem je právě tato nabídka sortimentu. To, že firma nemá vlastní výrobu, jako je tomu u velkých obchodních domů s nábytkem, ji nutí nakupovat zboží pro své prodejny od různých výrobců. Nabídka sortimentu je pak poměrně široká. To, co není vystaveno na prodejně od konkrétního výrobce, je v katalozích, které jsou na každé prodejně k dispozici a je možno

konkrétní kus zboží na přání zákazníka objednat. Navíc se tento segment kupujících neustále rozšiřuje, celkově kupní síla obyvatelstva roste. Jde také o zboží, které si zákazník nepořizuje každý den. Jedná se vesměs o větší finanční obnos, který když se zákazník rozhodne za něco utratit, pak také právem očekává určitý přístup a také servis ze strany prodejce.

Fakt je, že čím dál tím víc kupujících požaduje osobní přístup a speciální nabídku služeb poskytovanou k produktu. Jako firma jako prodejce příliš kvalitu konečného produktu neovlivní, de facto má v nabídce stejné produkty, jako i další prodejci, jelikož od žádného výrobce nemá zatím výhradní zastoupení pro prodej jeho výrobků. Je potřeba se lišit v nabídce a kvalitě přídatných služeb. A to je právě to, co se společnost SOFA LINE s r.o. snaží svým zákazníkům poskytovat. Odlišit od konkurence se chce právě tímto osobním přístupem. Jako prodávající se chce firma aktivně zajímat o zákazníka, vyjít vstříc jeho individuálním přáním a poskytnout mu k tomu odpovídající služby. Nabídka sortimentu je poměrně široká, prodáváný nábytek je převážně kvalitní české výroby, kožené sedací soupravy jsou naopak z velké části od slovenského nebo italského výrobce. Přičemž sedací soupravy od slovenských výrobců patří na slovenském i českém trhu k těm nejprodávanějším, řadí se mezi 5 nejúspěšnějších. Díky úzké spolupráci s některými drobnějšími výrobci nábytku je firma SOFA LINE s r.o. schopna zajistit zákazníkovi výrobu nábytku na míru přesně podle jeho představ, a to zhruba za cenu, za jakou jsou k dispozici obdobné výrobky, které jsou již v prodeji. Další rozšířenou nabídku služeb tvoří doprava, která je poskytována k větším kusům nábytku (zejména k sedacím soupravám) zdarma. U kuchyňského studia je nabídka služeb poměrně široká, jelikož jde o výrobu pouze na míru: 3D návrhy, osobní zaměření, montáž, zapojení spotřebičů, doprava. V segmentu kuchyňských studií je konkurence velmi vysoká, málo které studio ale nabízí takovou komplexní nabídku služeb v rámci ceny těchto kuchyní. Proto je třeba se tímto odlišit.

2.1.6 Marketingové cíle

Stanovení konkrétních cílů a předpokládaný časový rámec jejich naplnění je jednou ze základních podmínek úspěšného rozvoje společnosti a jeho pokud možno objektivní zhodnocení.

➤ Kvalitativní cíle:

- uvedení společnosti na trh a vytvoření její vlastní identity
 - vytvořit a dodržovat jasnou a jednotnou Corporate Identity
 - založit dlouhodobou politiku společnosti na věrných zákaznících
 - vytvořit nový standard a kulturu velkoplošného prodeje nábytku
- Kvantitativní cíle:
- Krátkodobé (3-6 měsíců):
 - stabilizace obrátů společnosti na 2 mio měsíčně
 - udržení průměrné maržovosti nad 15% (i po zahrnutí akčních slev)
 - vyloučení dalších externích finančních zdrojů
 - Střednědobé (2005):
 - obrát 25 mio CZK v roce 2005
 - udržení průměrné maržovosti nad 20%
 - Dlouhodobé:
 - navýšení ročního obrátu na 50 mio CZK v roce 2006
 - přestavba velkoprodejny v Rajhradě na standardní obchodní prostor

2.2 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří 4 základní pojmy: PRODUCT, PLACE, PRICE, PROMOTION. Jde o soubor taktických marketingových nástrojů – jedná se o výrobovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku, která komplexně firmě umožňuje upravovat svou nabídku produktů podle přání svých zákaznických segmentů na stanoveném cílovém trhu.

2.2.1 Produkt + place (výrobek, distribuce)

Jak již bylo řečeno, v současné době fungují tři prodejny, každá je svou polohou optimální, aby svým sortimentem zaujala odlišnou část vybraného cílového segmentu. Firma se na trhu pohybuje reálně teprve rok a vzhledem k finanční náročnosti patřičné reklamní kampaně je to stále velmi krátká doba na to, aby se náležitě zapsala do povědomí patřičné cílové skupiny. Důležité je maximální využití polohy všech tří prodejen. Zároveň pak všechny tři prodejny by měly být zástupné, co se týče informací o nabídce zboží těch

dalších. Personál každé prodejny musí mít přehled o celkové nabídce firmy, ne jen o nabídce té které konkrétní prodejny, a to z toho důvodu, aby se firma maximálně vyhnula možným ztrátám potenciálních zákazníků.

Firma stojí v roli prodejce nábytkového zboží, nikoliv jeho výrobce. Sama o sobě nemůže tedy příliš ovlivnit kvalitu, vzhled a zpracování konečného produktu. Co však může pochopitelně ovlivnit, je výběr zboží od jednotlivých dodavatelů, se kterými spolupracuje. Úkolem managementu společnosti je sledovat současné trendy v poptávce po jednotlivých druzích nábytku v rámci zvoleného cílového segmentu a snažit se optimálně naplnit prodejny tímto zbožím. A to jak prostřednictvím stávajících dodavatelů, tak snahou o navázání spolupráce s novými dodavateli, kteří budou schopni požadované zboží dodat.

□ **Prodejna na Veveří**

Tato prodejna se nachází v téměř samém centru města Brna. Byla otevřena jako druhé prodejní místo na konci roku 2004 v listopadu. Je situována na rušné a velmi frekventované ulici, která tvoří dopravní městský okruh. V bezprostředním okolí sídlí spousta firem, své kanceláře zde mají také některé instituce. Nevýhodou prodejny je to, že je umístěna ve dvorním traktu. Stále chybí viditelné označení z ulice i pořádná úprava vývěsního štítu nad vchodem prodejny. Možnou nevýhodou se také může zdát to, že před prodejnu není dostatek parkovacích ploch. Na druhou stranu ale lidé chodí po centru většinou pěšky, auto nechají na parkovišti. Tomuto také nahrává fakt, že ve vedlejším bloku se staví nové několikapatrové nadzemní parkoviště, které by mělo být dokončeno v průběhu letošního roku.

Samotná prodejna je umístěna v samostatně stojícím přízemním objektu, o rozloze cca 600m² celkové prodejní plochy + zázemí. Co se týče sortimentu, jsou zde nabízeny ty nejlepší výrobky, které firma prodává. Tj. vybrané kožené sedací soupravy, konferenční stolky, postele, jídelní stoly. Část nabízeného sortimentu zde tvoří i kancelářský nábytek. A zhruba 1/4 prodejní plochy zde tvoří kuchyňské studio. Cílovou skupinu, kterou chceme oslovit, pak tvoří potenciální zájemci o koupi tohoto zboží. Tedy lidé, kteří cíleně přišli se do prodejny podívat buď na základě reklamy nebo z doslechu (doporučení) nebo také jen procházeli městem a navštívili tuto prodejnu.

Optimální formou propagace pro tuto prodejnu je pak v první řadě úprava prodejního místa zvenku, protože je to ulice velmi frekventovaná a bylo by škoda si nechat ujít zákazníka je proto, že prodejnu prostě přehlédnul nebo nenašel. Dalším prostředkem, jak na prodejnu

v tomto místě upozornit, je distribuce letáků přímo v centru města (rozdáváných na ulici), s adresou (popř. schématickou mapkou), názvem firmy a sortimentem (může být doplněno fotografiemi). A pak samozřejmě standardní formy, které jsou již probíhají – spot v regionálním rádiu, tisková inzerce taktéž v regionálním tisku, letáky distribuované do schránek, billboardy.

□ **Prodejna v Zábrdovicích**

Prodejna v Zábrdovicích byla otevřena teprve nedávno (únor 2005). Jak již bylo řečeno, tato prodejna se nachází také na velmi rušné ulici ve městě. Navíc je v těsném sousedství od důležitého dopravního uzlu MHD (Městské hromadné dopravy). Přímo naproti se nachází také Vojenská nemocnice, takže frekvence lidí kolem je opravdu vysoká. Oproti prodejně v centru má nespornou výhodu v tom, že stojí v samostatném objektu přímo na ulici, má 8 velkých výkladních skříní směrem do ulice, navíc hned u tramvajové zastávky. Prodejní plocha je zde cca 500m². Hlavní skupinu lidí, kterou zde firma oslovuje, jsou zatím lidé procházející či projíždějící kolem. Jsou to hlavně lidé, kteří směřují na brněnská sídliště a do okolních čtvrtí. Sortiment v prodejně je zhruba uzpůsoben jejich potřebám a přáním, tj. standardní vybavení panelových bytů. Na rozdíl od prodejny v centru sem chodí nejvíce lidé, kteří shání látkovou sedací soupravu, nábytkovou stěnu do obývacího pokoje, vybavení dětského pokoje apod. Proto se nabízený sortiment skládá především z tohoto zboží.

Nevýhodou je zde zatím také neupravený prodejní prostor, jak zvenku, tak i v interiéru prodejny. Celková vizáž prodejny dělá samozřejmě mnoho. Nad prodejnou zvenčí je prázdný štít budovy, který je k dispozici pro potřeby prodejny (polep reklamou apod.). Tento štít budovy po upravení zviditelní samotnou prodejnu ještě více.

Z hlediska propagace pro tuto prodejnu jsou optimální stávající reklamní akce, což je inzerce v tisku, spot v rádiu a billboardy umístěné v Brně. Co by ale mohlo ještě zvýšit návštěvnost této prodejny, by byla rozhodně nárazová akce – distribuce letáků v okolí, zvláště pak na přilehlých sídlištích Líšeň a Vinohrady.

□ **Prodejna v Rajhradě u Brna**

Tato prodejna se nachází těsně na hranici města Brna, v sousedství obce Rajhrad. Začala fungovat jako úplně první, hned na jaře roku 2004. Svou polohou se zpočátku může zdát jako nevýhodná oproti ostatním dvěma, ale s přihlédnutím k současným trendům by se její

pozice v budoucnu měla zlepšovat. Jak již bylo zmíněno, směrem na jih Brna se v poslední době mohutně rozrůstá průmyslová a nákupní zóna (office centra velkých firem, skladové haly nadnárodních společností – DHL, nákupní centra Olympia, Avion shopping park apod.), navíc z přilehlých vesnic se stávají díky své výstavbě satelitní městečka, takže postupem času tato prodejna zde bude mít jistě své uplatnění, dá se říci, že mnohem větší než dnes. Navíc stojí těsně u dálnice směrem na Vídeň, takže je i poměrně dobře viditelná.

Tato prodejna je umístěna ve velké hale, prodejní a skladový prostor zde tvoří cca 2000m². Tato hala má funkci jak prodejní, tak i skladovou. Nábytek je druh zboží, které potřebuje ke skladování poměrně velký prostor, proto je zde sklad pro všechny tři prodejny. Navíc svou polohou u jedné dálnice a s přímým napojením na druhou (D1), je místo skladu optimální. Díky této poloze byla na prodejní halu umístěna velkoplošná reklama – megaboard o rozměrech 14x3,2m s propagací kožených sedacích souprav (viz příloha P I).

Velikost prodejní haly umožňuje umístění na pohledovou stěnu směrem z dálnice minimálně ještě jeden takový velkoplošný megaboard. Tato reklamní plocha by se měla týkat kuchyňského studia. V grafickém návrhu ještě chybí adresa prodejny na ulici Veverčí v centru Brna, která samozřejmě bude doplněna. V nejbližší době chce firma SOFA LINE s r.o. nabídnout svým dodavatelům a výrobcům nábytku k dispozici zbytek volné plochy na prodejní hale, kde by přicházelo v úvahu další umístění nějaké velkoplošné reklamy.

Sortiment je zde zhruba stejný, jako v prodejně v Zábrdovicích, převládá standardní nabídka. Jsou zde ale umístěny i některé kožené sedací soupravy, zvláště pak ty, které jsou v akční nabídce. Celkově by zde v budoucnu mělo převládat zboží, které je za zvýhodněné ceny nebo za momentální akční cenu. Ráz prodejny, jakožto skladový prostor, ji pro tuto funkci předurčuje. Bylo by zatím zbytečné do interiéru a exteriéru prodejny investovat další finanční částky, když tyto prostředky mohou být vloženy do úpravy prodejen v Brně, které si své zákazníky zatím získávají snáz, než tato prodejna.

2.2.2 Price (cena)

Stanovení ceny početně na základě nákupní ceny je možné obecně dvěma základními způsoby.

- Stanovení ceny přírůžkou

Nákupní cena od výrobce či velkoobchodníka je vynásobena koeficientem obchodní přírážky v procentech, přičemž k výsledné ceně je nutno připočíst DPH v současnosti u nás ve výši 19%.

Nákup bez DPH	s přírážkou 35%	DPH 19%	Prodejní cena
1 000,-	1 350,-	256,50	1 606,50 CZK

Tab. 1 Stanovení ceny přírážkou

Výpočty procentní sazby přírážky tak vycházejí z ceny nákupní, což není v každodenním chodu firmy příliš praktické, protože veškerá čísla obrátů či tržeb dostáváme již v cenách prodejních.

➤ Stanovení ceny marží

Druhou možností, matematicky nepatrně obtížnější, je stanovení prodejní ceny na základě ceny nákupní stanovením marže vztažené již k ceně prodejní, která je běžně při prodeji dostupná, uváděná v tržbách. Největší výhodou této formy stanovení marže je její naprostá transparentnost při stanovování jakýchkoliv slev. Pouze od takto stanovené ceny je možno výši slevy v % prostě odečíst a získat tak čistou zůstatkovou marži. Naprosto běžně se v praxi takto výše slevy odečítá od procenta obchodní přírážky a dochází tak k poměrně značným zkreslením v zůstatkových maržích.

Nákup bez DPH	s marží 35%	DPH	Prodejní cena
1000,-	1538,45	292,30	1830,75 CZK

Tab. 2 Stanovení ceny marží

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že vzhledem k nákupní ceně se obchodní přírážka na straně jedné a marže na straně druhé liší tím více, čím vyšší procento pro stanovení přírážky či marže požadujeme.

➤ Stanovení slev

Při odpočtu slevy ve výši např. 10% vycházíme z ceny prodejní jako procentuálního základu. Pokud vyla cena stanovena druhým ze způsobů a to použitím marže z ceny prodejní, procentním základem je v obou případech prodejní cena a proto lze uplatnit prostý rozdíl marže a slevy tak, abychom obdrželi zůstatkovou marži.

2.2.3 Promotion (propagace)

Reklama

Skutečná obchodní činnost firmy SOFA LINE s r.o. byla zahájena v květnu v roce 2004. Následující letní období bylo z hlediska prodeje pochopitelně velmi slabé. Léto a doba dovolených je často noční můrou pro mnohé prodejce, ale například i pro noviny, televizi (co se týče sledovanosti) apod. Proto hlavní reklamní aktivity byly stanoveny až na počátek podzimu. V první řadě byly stanoveny reklamní cíle. Úkolem bylo informovat veřejnost o vzniku nové společnosti, sídle její prodejny a nabídce sortimentu.

Rozhlasový spot

- první série rozhlasových spotů proběhla během září a října 2004. Cílem těchto spotů bylo informovat o nové firmě na trhu, prodejním místě a sortimentu. Druhá série rozhlasových spotů proběhla ve dvou týdnech v lednu těsně po Novém roce, protože na začátku prosince byla otevřena druhá prodejna v centru Brna. Cílem bylo připomenout veřejnosti činnost firmy a šíři sortimentu a hlavně upozornit na novou prodejnu.

Jako komunikační médium pro rozhlasový spot bylo vybráno lokální rádio Hey. Samozřejmě bylo nutné, aby se cílová skupina posluchačů vybraného rádia shodovala s vybraným cílovým segmentem firemních prodejen nábytku. Proto bylo vybráno rádio Hey, protože jej mají naladěno především lidé v kancelářích nebo na svých pracovištích. Inzertní oddělení každého rádia je připraveno svým inzerentům poskytnout informace o složení své cílové skupiny posluchačů, jejich počet apod. Na základě těchto informací si každá firma může najít pro sebe optimální médium. Rádio Hey je v Brně poměrně nové, funguje zhruba dva roky. Jejich cílovou skupinu tvoří ze 75% lidé produktivního věku

(není tedy vyloženě zaměřené na mladé posluchače – teenagery). Poslechovost tohoto rádia je 26 tisíc posluchačů za týden, z toho zhruba 10 tisíc tvoří majitelé firem a podnikatelé. Reklamní spot firmy SOFA LINE s.r.o. běžel v tomto rádiu 5 týdnů, každý den 5x, a to v průběhu celého dne (spoty nebyly koncentrovány např. jen na odpoledne). Přičemž v hodině, ve které se spot právě vysílal, nebyla odvysílána jiná reklama na obdobný produkt (tedy na prodejny s nábytkem).

Tisková inzerce – NOS, Moderní byt, Colosseum

Jednou z dalších forem reklamního působení je tisková inzerce. Při výběru tiskového média bylo hodnoceno několik aspektů. V první řadě firma usilovala o to, aby inzerce vycházela v jednom periodiku pravidelně, aby reklama měla co největší zásah a hlavně aby inzerce byla akceptovatelná i po finanční stránce. Proto byly vybrány inzertní noviny NOS, které jsou distribuovány zdarma do schránek po celém Brně každý týden a jednou za tři týdny i v přilehlém okolí Brna. NOS jsou regionální noviny, z převážné části inzertní. Co se týče velikosti, jde o 2-3 dvojarchy A3 (tedy až 12 stran A3), z čehož cca 4 strany jsou věnovány aktuálním článkům z Brna a okolí (regionální politika, kultura apod.). Takže i když tyto noviny mají charakter reklamních tiskovin vhazovaných do schránek (které člověk často nechá ležet nebo vyhodí, aniž by je četl), noviny NOS mají až 75% čtenost na každé vydání a často si je čte i několik členů domácnosti. Údaje opět poskytl inzertní oddělení novin na základě provedeného vlastního průzkumu. Inzertní noviny NOS vycházejí každý týden v nákladu 201 tisíc, to znamená, že pokud má Brno cca 350 tis. obyvatel, můžeme tvrdit, že NOS se dostane téměř do každé domácnosti v Brně (každý týden) a okolí (1x za 3 týdny). Nevýhodou tohoto periodika je fakt, že je zde nahuštěna velká spousta reklam a čtenář logicky nevěnuje pozornost všem.

Tisková reklama na nábytek společnosti SOFA LINE s.r.o. je proto vždy minimálně ve velikosti A4 – tj. polovina strany a vždy v plné barvě. Cílem také je vhodně umístit reklamu. Firma vždy usiluje o prostor buď uprostřed novin anebo ještě lépe na zadní straně periodika. Inzerce v novinách NOS je pravidelná, ze začátku působení firmy na trhu to bylo jednou za 3-4 týdny (důraz byl hlavně na vydání, které bylo distribuováno i v okolí Brna). Nyní, když jsou v provozu všechny 3 prodejny, vychází inzerce každý týden. Podoba inzerátu se samozřejmě mění dle aktuální nabídky, v praxi to znamená, že každý měsíc je nová podoba inzerátu.

S inzertními novinami NOS má firma dobré zkušenosti, ze začátku fungování společnosti (2.pol. 2004) vždy po uveřejnění inzerce následující týden stoupl počet zákazníků, kteří navštívili prodejny téměř o 50%. Nyní prostřednictvím těchto inzerátů se firma svým zákazníkům připomíná, udržuje povědomí a samozřejmě přichází se stále aktualizovanou nabídkou svých produktů. Součástí inzerce bývá i upozornění na slevy a akční zboží, případně kupon na slevu.

Druhý typ inzerce je uveřejňován v měsíčníku Colosseum, což je měsíčník distribuovaný zdarma do brněnských restaurací a kaváren. Jeho obsahem je pouze kulturní divadelní a koncertní přehled. Magazín má formát A5, náklad 20 tis výtisků.

Další tisková inzerce firmy SOFA LINE s.r.o. byla pouze jednorázová. Jednalo se o reklamu v „living style“ magazínu Moderní byt. Tento magazín vychází měsíčně, je zaměřen na top design a kvalitu v bydlení, tudíž je i poměrně drahý (79,-Kč). Časopis je distribuován celorepublikově. Co se týče inzerce, tak jsou zde prezentovány především luxusní výrobky pro bydlení, kožené sedací soupravy nevyjímaje. Firmě SOFA LINE s.r.o. byl nabídnut reklamní prostor na celou stranu (A4) v únorovém čísle. Inzerce byla zaměřena pouze na vybrané kožené sedací soupravy s headline „Bud’te ve své kůži“, následovala série fotografií cca 15 sedacích souprav, v dolní části kontaktní údaje (viz příloha).

Inzerce v novinách NOS funguje poměrně přesvědčivě, její výhodou je její umístění v novinách a velikost (vyniká z řady malých inzerátů). Prodejci v jednotlivých prodejnách se zákazníků ptají, z jakého zdroje o firmě slyšeli, cca 35% zákazníků reaguje právě na inzerci v NOS. Proto by bylo rozhodně užitečné v této inzerci ještě nějakou dobu pokračovat.

Oproti tomu inzerát v Moderním bytu takový úspěch neměl, i když byl v celostátním vydání. Vysvětlení je dvojí, jednak vyšel pouze jednou a jednak cílová skupina čtenářů tohoto magazínu se značně liší od firemního cílového segmentu (tj. middle class). Reklama měla spíše charakter image, než by byla přímo zaměřená na prodej. Fakt ale je, že reklama měla mnohem větší dopad na firemní dodavatele kožených sedacích souprav než na konečné zákazníky. Tito dodavatelé na českém i slovenském trhu s koženými sedačkami zaujímají přední místa a samozřejmě pečlivě tento druh reklamy sledují. Inzerce měla tedy pozitivní vliv na vztahy s dodavateli, což je také velmi důležité. Momentálně podobný další druh inzerce se mi jeví jako zcela zbytečný.

Billboardy, megaboard

Další z reklamních aktivit firmy SOFA LINE s.r.o. tvoří venkovní reklamní plochy. V Brně jsou momentálně 2 billboardy, první je na rušné křižovatce na ulici vedoucí směrem do centra města a druhý je umístěný na komunikaci na jihu Brna směrem k nákupní zóně. Billboardy samy o sobě jsou na dobrém místě, prochází i projíždí tudy spousta lidí. Ovšem zásadním handicapem tohoto reklamního sdělení je grafické zpracování obou billboardů. Z hlediska minimalizace nákladů na výrobu každé této reklamní plochy bylo použito pouze několik málo kontrastních barev. Na každém je vyfocená bílá kožená sedací souprava, ovšem na bílém podkladě, takže nakonec z větší vzdálenosti splývá s pozadím.

Megaboard je umístěn na prodejní hale v Rajhradě, v přímé blízkosti a viditelnosti z dálnice směrem na Vídeň. Graficky je zpracován také mnohem lépe, je kontrastní, jednoduchý, ale výstižný a přehledný (viz příloha P I).

Letáky

Jako další nástroj reklamního působení byly zvoleny letáky ve formátu A4. Mají téměř totožnou strukturu a grafickou úpravu jako tištěná inzerce, z jedné strany jsou zaměřeny na inzerci sedacích souprav a z druhé strany propagují nově otevřené kuchyňské studio. Letáky jsou k dispozici na všech třech prodejnách, v nárazových akcích byly distribuovány v okolí prodejen. Rozdávány byly také na veletrhu MOBITEX, kterého se firma účastnila. Součástí letáku je slevový kupon na 12% z plné ceny (náhled viz příloha P III).

www stránky

Od samého počátku působení firmy na trhu fungují i její [www stránky](http://www.sofaline.cz) na adrese www.sofaline.cz. Stránky jsou přehledně a graficky čistě zpracovány, jsou zde uvedeny kontaktní údaje na všechny tři prodejní místa, dále pak je zde elektronický katalog vybraného zboží (zejména kožených sedacích souprav) a pravidelně je aktualizována stránka s akční nabídkou. [www stránky](http://www.sofaline.cz) jsou nedílnou součástí marketingového mixu, [www adresa](http://www.sofaline.cz) je uvedena na všech ostatních reklamních médiích (billboardy, leták, inzerce apod.).

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje jsou pravidelně uskutečňovány akční nabídky, různé druhy zboží jsou na určité časové období za akční cenu. Momentálně distribuovaný leták poukazuje na slevu 12% na zboží, které není v akční nabídce. Dalším prostředkem podpory prodeje je poskytnutí slevy pro opakovaný nákup ve výši 7% (také platí pro zboží, které není v akční nabídce).

Veletrh

Firma SOFA LINE s r.o. se účastnila nábytkového veletrhu MOBITEX, který se konal v Brně od 16.-20. dubna. K dispozici byla plocha o rozloze 125m² v pavilonu E, jehož součástí je i hlavní vchod do výstavního areálu. Expozice byla pojata jednoduše, ale účelně, zázemí stánku bylo jen minimální, v podobě dřevěného hranolu uprostřed expozice. Zvenčí na něm bylo ze všech čtyř stran logo společnosti. Kolem v prostoru na ploše bylo rozmístěno 20 kožených sedacích souprav (3+2, 3+2+1) včetně dvou konferenčních stolků. K dispozici byly katalogy s nabídkou dalšího zboží a samozřejmě také reklamní letáky, kde byly uvedeny veškeré kontakty na prodejny apod. Celkově bylo v průběhu veletrhu udáno cca 5 tis. letáků, které si návštěvníci veletrhu sami brali. Veletrh jako takový byl pro firmu velmi úspěšný, v jeho průběhu bylo prodáno 19 sedacích souprav a 8 konferenčních stolků. Navíc se v dalším týdnu zvedla návštěvnost všech tří prodejen o 30%.

Stanovení rozpočtu na propagaci

Rozpočet na reklamu a ostatní propagační prostředky nebyl fixně předem stanoven, v podstatě veškeré finanční prostředky vynaložené na propagaci tvořily až zbytnou část celkového firemního rozpočtu. Po uhrazení všech nezbytných nákladů byly zbylé finance částečně vynaloženy na propagaci společnosti. Podrobný rozpočet na marketingové komunikace je rozpracován v projektové části.

2.2.4 Corporate identity společnosti

Nedílnou součástí image společnosti je její corporate identity. Jde o komplexní způsob vizuální identifikace dané firmy směrem na veřejnost. Firemní identita zviditelňuje prostřednictvím designu firemní strategii a měla by dávat specificky najevo: *kdo jsme, co děláme, jak to děláme*. [15]

I u malých společností, jako je firma SOFA LINE s r.o., má propracovaný a používaný corporate design svůj význam, už jen z toho důvodu, že usnadňuje identifikaci společnosti pro veřejnost, zejména pak pro vybrané cílové segmenty. Firma navenek navíc pak působí jednotně, což je základ pro její pozitivní vnímání veřejností, dodavateli, v konečném důsledku i samotnými zaměstnanci firmy.

Základní část CI firmy tvoří její název, který by měl být vždy používán (alespoň co se týče písemné formy) ve tvaru, v jakém je zapsaný v obchodním rejstříku, a sice SOFA LINE s r.o. Nedílnou součástí názvu společnosti je její logo. To by mělo být výstižné, jednoduše rozeznatelné, v každém případě zapamatovatelné a také redukovatelné (tzn. působí stejně ve zmenšené formě na vizitce, razítku apod.) a v neposlední řadě by mělo být funkční i v černobílé verzi stejně jako v barevné podobě. Z původních mnoha návrhů (viz příloha P IV) bylo nakonec vybráno toto logo:



Obr. 4 Firemní logo

Logo firmy SOFA LINE s r.o. je čtvercové, v definované zelené a béžové barvě, což jsou také základní firemní barvy. Ty se používají hlavně při úpravě exteriérů i interiérů jednotlivých prodejen. Logo se ukázalo z funkčního hlediska jako praktické pro užívání na nejrůznějších tiskovinách i na inzerci, je poměrně výrazné i zapamatovatelné, působí čistě.

Jediné, co se mi jeví jako možný problém je jeho užití při velkoformátovém tisku jako jsou billboardy a megaboard umístěný na prodejní hale V Rajhradu. Při maximálním zvětšení loga na velké ploše z dálky zaniká spodní část loga: slovo LINE, které je pouze obtažené a na světlém podkladu, pak není čitelné nebo naprosto splývá s pozadím. Proto bych navrhovala úpravu logotypu, alespoň co se týče použití loga na velkých plochách, jako jsou např. billboardy, vývěsní štíty prodejen apod. Zde by se mohlo používat logo s vyplněnými spodními písmeny LINE, samozřejmě v definované zelené barvě, která je užita na zbytku loga. Na velké ploše by pak toto logo působilo mnohem výrazněji a hlavně by bylo čitelné celé i z velké dálky.



Obr. 5 Návrh firemního loga

Firma zatím nemá do detailu propracovaný design manuál k ostatním materiálům, kde by byla jasně stanovena veškerá pravidla pro umístění loga, jeho velikosti, celkově možností použití. Z praktického hlediska však zatím funguje poměrně jasný systém pro zpracovávání základních firemních materiálů jako jsou hlavičkové papíry, obálky, vizitky a cenovky na zboží. Firma spolupracuje s grafickým studiem v Brně, které má na starosti zpracovávání těchto materiálů a také přípravu tiskových reklam, které mají jednotnou podobu.

Tvorba design manuálu

Společnost SOFA LINE s r.o. byla zařazena na podzim loňského roku (2004) do programu vytvořeného Ministerstvem průmyslu a obchodu spolu s Design centrem České republiky na podporu malých a středních firem v Česku, které podporují českou výrobovou produkci. Tento program se týká podpory vytvoření vlastního jednotného corporate designu každé firmy. Každá taková firma v tomto programu spolupracuje s grafikem registrovaného u Českého designového centra a vytvoří, ujednotí či rozšíří si důležité prvky vlastního corporate designu. Státní podpora je pak v tomto směru poměrně značná, jedná se o finanční příspěvek, který může pokrýt až polovinu veškerých nákladů na jednotný design společnosti. Tyto náklady mohou tvořit jak samotné návrhy designu, tak jeho aplikování v praxi (tisk vizitek, firemních dokumentů, billboardů apod.). Pro začínající společnost na trhu tato podpora byla velmi cenná, zvláště co se týče profesionálních návrhů a praktického užití corporate designu. Samozřejmě i finanční podpora nebyla nezanedbatelná. V současné době je kompletní a finální podoba design manuálu v přípravě, jeho tvorbu má na starosti profesionální grafik a designér z Design

centra ČR. Jednotný design manuál jistě usnadní budoucí práci pracovníkům firmy, kteří nějakým způsobem budou nakládat s firemními tiskovinami (psaní dopisů, objednávek, ceníky, cenovky ke zboží apod.) a v každém případě se ujednotí veškeré vizuální výstupy z firmy, což určitě pozitivním způsobem ovlivní vnímání společnosti veřejností.

2.3 Vyhodnocení analýzy

Provedení SWOT a STP analýzy a analýzy konkurence usnadnilo orientaci v příslušném tržním prostředí, což umožňuje přesnější naplánování marketingové strategie pro nadcházející období. Firma SOFA LINE s.r.o. se na trhu pohybuje prvním rokem, marketingový plán by měl být tedy zaměřen na rok následující.

Konkurence v daném prostředí je opravdu vysoká, počet velkoplošných prodejen se neustále zvyšuje. Mezi těmito obchodními domy s nábytkem a nábytkovými odděleními v hypermarketech panuje velká konkurenční rivalita. Své zákazníky se snaží získat prostřednictvím co nejvýhodnější cenové nabídky. Mají dostatečně silné finanční zázemí, aby si tento cenový boj mohly dovolit a podpořit jej masivní reklamní kampaní. Firma SOFA LINE s.r.o. těmto obchodním domům konkurovat nemůže, a to z několika důvodů. V první řadě nemá dostatečné cash-flow, aby mohla své zboží prodávat s nízkou marží, dalším faktem je celkově menší prodejní plocha i menší nabídka sortimentu, který se ale na druhou stranu často liší kvalitou zpracování i designem. V neposlední řadě je tu i fakt, že si firma zatím nemůže dovolit rozsáhlou reklamní kampaň, aby bylo zajištěno patřičné povědomí jak o nabídce zboží, tak i o firmě samotné. Nevýhodou ostatních velkých prodejen ale stále zůstává nekomplexnost servisních služeb a často chybí i osobní přístup ze strany prodejce směrem k zákazníkovi. Což spousta zákazníků často požaduje, a navíc to pozitivním směrem ovlivňuje jejich rozhodování o koupi. Navíc zboží v těchto prodejnách často bývá jaksi unifikované a jednotvárné, výběr je sice široký, ale jednotlivé modelové řady jsou si designově podobné.

Na druhou stranu chybí v Brně a okolí stále prodejny s nábytkem, které jsou svou rozlohou sice menší, ale poskytují rozličný sortiment od mnoha dodavatelů a nabízí zákazníkům komplexní servis služeb a hlavně individuální péči. V tomto se skrývá velká příležitost pro firmu SOFA LINE s.r.o. Velké nábytkové obchodní domy jsou sice značnou hrozbou vnějšího tržního prostředí, zároveň však by se od nich dali získat zákazníci, kteří požadují zboží kvalitní, s dostupnými servisními službami, potrpí si na osobní přístup ze strany

prodejce, a zároveň jsou ochotni v některých případech zaplatit o něco vyšší cenu. Pozitivní je fakt, že procento těchto zákazníků se neustále zvyšuje.

Z tohoto hlediska dle marketingové teorie by se firma SOFA LINE s r.o. dala označit jako spekulativní podnikatelská jednotka, tzn. že vnímá velká ohrožení z okolí, co se týče potenciální konkurence velkoplošných prodejen, ale zároveň na trhu stále chybí menší prodejny rozličného sortimentu nábytku, s nabídkou servisních služeb a s osobním přístupem k zákazníkovi. Toto by se dalo označit za silné stránky společnosti a ty by právě měla využívat k získání zákazníků nových nebo těch, kteří nakupují v těchto velkoplošných prodejnách či k udržení stávajících a eliminovat tak hrozby přicházející z vnějšího okolí.

Prvním strategickým plánem pro nadcházející druhý rok působení firmy na trhu je tedy udržet si stávající zákazníky a získat nové. A to pomocí výše zmiňovaných konkurenčních výhod, které firma může nabídnout. Dále tento systém péče o zákazníka propracovávat a celkově na něm stavět image firmy. Dalším strategickým nástrojem by se měl stát vhodně zvolený komunikační mix s přihlédnutím k jednotlivým prodejnám a jejich struktuře zákazníků, tzn. udržet si minimálně stávající množství reklamních aktivit (rádio-spot, inzerce-tisk, billboardy apod.) a dle navyšování celkového obrátu firmy je přímo úměrně rozšiřovat, popřípadě cíleně zaměřovat na jednotlivé prodejny. V neposlední řadě by se společnost měla co nejdříve zabývat úpravou všech tří prodejních míst, a to jak exteriéru, tak interiéru.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Marketingový plán firmy SOFA LINE s r.o.

Předmět obchodní činnosti: prodej nábytku, sedacích souprav, zakázkových kuchyní

Lokace: jižní Morava

- Rajhrad u Brna, prodejní sklad 2000m²
- Brno-centrum, prodejna 600m²
- Brno-Židenice, prodejna 500m²

Působení na trhu: od srpen 2004, obrat 14 mio/rok, sedm zaměstnanců

□ **Trh - velikost a charakter:**

Česká republika – 10,3 mio obyvatel

HDP – 269 530,- Kč/obyvatele

Inflace –1,7%

Nezaměstnanost: 10,2%

□ **Segmentace trhu (tučně vtištěné segmenty – cílové)**

- *regionální*
 - **segment Brno-město, Brno-venkov: 500tis. obyvatel**
- *zákaznická*
 - stabilní „low end“ segment prodejců nábytku a jejich zákazníků – nábytek nízké kvality, laciný, vzrůstá konkurence v tomto segmentu, prodejci nabízejí široké portfolio produktů, špatná nabídka přídatných služeb a poskytovaného servisu
 - vzrůstající **„middle class (0,3 mio obyvatel)“** – střední třída nabízených produktů, kvalitní a cenově dostupné produkty, ke kterým je poskytován i příslušný servis. Tržní segment s vysokým potenciálem –**zákazníci nespokojení se servisem a kvalitou prodeje v supermarketech a makroprodejnách s nábytkem (0,1 mio obyvatel)**
 - stabilně malá „luxury class“ – luxusní značkový nábytek, je zde několik málo silných konkurentů, zákaznický segment je velmi malý, s vysokými požadavky.

- *produktová* (vyjádření objemu obchodu v cílovém segmentu)

- **sedací soupravy** **26%** **65 mio CZK**
- **postele a ložnice** **16%** **40 mio CZK**
- kancelářský nábytek 24%
- **Kuchyně a jídelny** **20%** **50 mio CZK**
- Ostatní 14%

Objem obchodu v cílových segmentech **155 mio CZK**

□ **Konkurence rekapitulace – DUBEN 2005**

	MS v %	STRENGTHS	WEAKNESSES
ASKO nábytek	30	prodejní plocha, reklama, sortiment, pobočky	Personál, servis prodeje, kvalita zboží
IKEA	25	Tradice, prodejní plocha, reklama, pobočky, kvalita zboží, značka	Neosobní forma prodeje, styl pro jeden segment zákazníků
EUROPA MÖBEL	15	Prodejní plocha, mohutná reklama, ceny	Kultura prodeje, kvalita produktů, servis
SCONTO NÁBYTEK	0	Prodejní plocha, cena	Pouze „low end“ segment
HYPERMARKETY	15	Nákup pod jednou střechou, ceny,	Odbornost personálu, kvalita zboží
DROBNÍ PRODEJCI	15	Specializace, odbornost personálu, individuální přístup	Malá výstavní plocha, prodej z „katalogu“, úzký sortiment

Tab. 3 analýza konkurence

□ **Hlavní body SWOT analýzy SOFA LINE s r.o.**

STRENGTHS ▪ 3 prodejní místa v Brně ▪ velikost prodejní plochy ▪ odbornost personálu ▪ manažer prodejen ▪ objem reklamy	WEAKNESSES ▪ finanční síla organizace ▪ nedostatečná image ▪ personál ▪ vybavení prodejen ▪ nedostatečný marketing
OPPORTUNITIES ▪ poptávka po kožených sedacích soupravách ▪ nedostatečně obsazený střední segment ▪ nedostatečná nabídka služeb u prodejců low-end nábytku a v hypermarketech ▪ rozšiřování průmyslové a obchodní zóny města Brna směrem na jih	THREATS ▪ obecně vysoká konkurence na trhu s nábytkem ▪ stále narůstající kapacita prodejních ploch ▪ expanze zahraničních výrobců ▪ narůstající obliba low-end výrobků ▪ hypermarkety ▪ konkurence v kuchyňských studiích

Tab. 4 SWOT analýza

❑ **Základní cíle**

➤ Kvalitativní cíle:

- uvedení společnosti na trh a vytvoření její vlastní identity
- vytvořit nový standard a kulturu velkoplošného prodeje nábytku

➤ Kvantitativní cíle:

▪ **Krátkodobé (3-6 měsíců):**

- stabilizace obrátů společnosti na 2 mio měsíčně
- udržení průměrné maržovosti nad 15% (i po zahrnutí akčních slev)
- vyloučení dalších externích finančních zdrojů

▪ **Střednědobé (2005):**

- obrát 25 mio CZK v roce 2005
- udržení průměrné maržovosti nad 20%
- navýšení ročního obrátu na 50 mio CZK v roce 2006
- přestavba velkoprodejny v Rajhradě na standardní obchodní prostor

❑ **Strategie**

- útočit na cílovou skupinu zákazníků jak uvedeno v tržní segmentaci
- kombinace silných stránek konkurence a minimalizace slabých – základní pilíře
- velká prodejní plocha
- široký sortiment
- minimálně standardní kvalita produktů
- konkurenceschopná cena
- kvalitní servis
- individuální přístup

❑ **Projekt prodejních kapacit a aktivit**

1. *Prodejna v Rajhradě* – základní předpoklad pro širší sortimentu, velkoplošná prodejna, příprava prostor pro logistické zázemí (spodní hranice „middle end“ segmentu)
2. *Otevření prodejny Veveří* – výkladní skříň firmy, prestižní lokalita, kvalitní prodejní prostora, kuchyňské studio (horní hranice „middle end“ segmentu)
3. *Otevření prodejny Zábrdovice* – velkoplošná prodejna pro spádovou oblast Brno sever a západ, orientace na typické zákazníky „middle end“ segmentu
4. Centralizace logistiky a skladů do již připravených prostor v Rajhradě
5. Stabilizační fáze
 - dotažení exteriérů i interiérů prodejen
 - personální
 - finanční

❑ **Cenová tvorba**

- přizpůsobit výběr sortimentů a dodavatelů tak, aby bylo možné realizovat:

$$\text{Prodejní cena} = \text{nákupní cena} * 1,35 \text{ (35\%přirážka)} * 1,19 \text{ DPH}$$

- z dlouhodobého hlediska nezbytné udržovat průměrnou minimální marži i po uplatnění slev nad 20% z prodejní ceny
- uplatnění principu samofinancování ve stabilizační fázi
 - průměrné měsíční náklady
 - fixní (nájem, umoření investice) 180 000,-
 - variabilní (režie, mzdy, reklama) 170 000,-
 - minimální měsíční obrát k pokrytí nákladů při marži 20% 1 750 000,-

□ **Vývoj prodejů 2005**

Leden	970 000 CZK
Únor	1 080 000 CZK
Březen	2 350 000 CZK
Duben	1 240 000 CZK

Z výše uvedeného vyplývá naprosto zásadní potřeba implementace stabilizační fáze ve všech třech prodejních jednotkách a rychlé dosažení samofinancování projektu minimálně na úrovni režijních nákladů, bez započtení umořování investic a externích finančních zdrojů.

□ **Kritické faktory**

- cash flow
- sezonní pokles tržeb v období prázdnin
- aktivity konkurence
- otevření nového hypermarketu s nábytkem – SCONTO NÁBYTEK

□ **Plánované reklamní aktivity na podporu prodeje**

- osazení druhého megaboardu na plášti prodejny v Rajhradě
- záměna témat dvou stávajících billboardů, grafická i obsahová úprava
- uzavření rámcové výhodnější smlouvy na inzerci v týdeníku NOS
- dotisk letáků pro roznášku (kanceláře, střed města)
- reklama v rádiu opakování
- nabídka slev vracejícím se zákazníkům
- možnost uplatnění slevy 12% na ostatní nábytek až do výše nákupu v kuchyňském studiu a naopak
- opakování mimořádně úspěšné účasti na veletrhu nábytku

Rozpočet marketingových nákladů (vč. Corporate Identity)

Specifikace	Vynaložené náklady												Předpokládané náklady				Souhrn	
	IX.04	X.04	XI.04	XII.04	I.05	II.05	III.05	IV.05	V.05	VI.05	VII.05	VIII.05					12 mes	
Firemní tiskoviny	8000			13000													21000	
Colloseum	4000		4000		4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000					40000	
Moderní byt						40000				40000							80000	
NOS	20000	40000	20000	40000	40000	20000	40000	40000	40000	40000	20000	40000					400000	
Radio Hey		9000				14000					14000						37000	
Bilboardy			28000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000					100000	
Megaboardy				29500						29500							59000	
Letáky					12000	5000											17000	
Veletrhy						39000											39000	
Internet	1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000					23000	
Celkem	33000	51000	54000	92500	66000	132000	54000	54000	54000	123500	48000	54000					816000	

CI - dotace DCRC	8000	29500	13000														29500	
------------------	------	-------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------	--

Tab. 5 Přehled nákladů

□ **Kontrola**

- vzhledem k velikosti firmy se zatím o provádění auditu neuvažuje. Aby však byla zjištěna opodstatněnost reklamních nákladů, pokusí se společnost celou reklamní činnost zadat externí firmě, a to po skončení uceleného dvanáctiměsíčního období v září 2005. Cenové nabídky minimálně od dvou reklamních agentur působících v regionu by měly být dostatečným srovnáním objektivizujícím výši a strukturu reklamních výdajů
- struktura marketingového plánu a zejména způsob jeho implementace v následujícím období (od září 2005) bude obhajován managementem společnosti na valné hromadě společníků (aktivně působící v marketingu nadnárodní společnosti)

ZÁVĚR

K tomu, aby firma byla úspěšná a svůj úspěch byla schopna trvale udržovat nebo rozvíjet, potřebuje plánovat. Plánování je nesmírně důležité na všech úrovních podnikové činnosti. Nejvýše stojí celková firemní koncepce, která odpovídá na otázky: Kdo jsme? Kam jdeme? A jakým způsobem? Odpovědi na tyto tři esenciální otázky pak stanovují firemní poslání, kterým každá firma de facto určuje své počínání na trhu. Jako součást této hlavní páteře a strategie firmy pak stojí mnoho dalších, již méně strategických a více operativních, řešících jen omezenou problematiku či období, rozhodně však neméně důležitých. V zásadě je ale třeba mít na paměti, že každá část podnikatelského plánu by měla být tržně orientovaná. Termín „tržně orientovaná“ v dnešní době obsahuje téměř všechno a současně hrozí, že se ve skutečnosti stane prázdným pojmem. Zásadní význam tržní orientace je v respektování zákazníka, jako hlavního vodítka pro veškeré firemní činnosti. Žádná z dílčích složek firmy by toto neměla opomíjet, i když se třeba jedná o oddělení prvovýroby, které má k zákazníkovi zdánlivě velmi daleko. Kromě podnikatelského nápadu a orientace na zákazníka je také třeba mít přehled, na kterém trhu či jeho segmentu se nacházejí potenciální zákazníci daného produktu, přičemž význam termínu trhu začínají ve stále více globalizovaném světě jasně přebíjet spíše jeho segmenty a příslušné specifické chování zákaznické skupiny.

Zdalo by se, že výše uvedené jednoznačně obhajuje nutnost plánování, segmentace trhu a podobně. Dostáváme se tak ale teprve na začátek cesty k potenciálnímu úspěchu. Je až paradoxní, jak velké množství i velkých či dokonce mezinárodních firem plánuje, monitoruje své trhy, zpracovává reakce či přání zákazníků, ale ve skutečnosti je stále v největší míře ovlivněno svou vlastní výrobou a zakořeněnou orientací pracovníků na místo její výroby či primární obchodní aktivity firmy. Největším problémem je potom v reálném obchodě každodenní implementace marketingových plánů, skutečná segmentace trhů a skutečné zacílení se na zvolené segmenty s významným dopadem na nákladovost a zejména efektivitu obchodní činnosti. Firmy, které si takovouto specializaci ve svých marketingových odděleních mohou dovolit, tak běžně činí a společnosti, v jejichž struktuře je samostatná divize pro implementaci plánování rozhodně nejsou výjimkou. Vzhledem k velikosti firmy SOFA LINE s.r.o. nám nezbyvá, než se spolehnout na osvědčenost

managementu a jeho maximální úsilí nasměrovat veškeré činnosti společnosti v souladu s moderními trendy v plánování a marketingu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. 1. vyd. Praha, Management Press 1996. ISBN 80-85603-99-3.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada, 995. ISBN 80-85424-88-6
- [6] KOTLER,. *Marketing Management*. 7 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [7] KOTLER, ARMSTRONG, *Marketing*. Praha 2004: Grada Publishing ISBN 80-247-0513-3
- [8] KOUDELKA, J., *Spotřební chování a marketing*. Vyd. Praha 1997: Grada Publishing
- [9] KOUDELKA, J., *Základy marketingu*. Vyd. Praha 2002: PIBS
- [10] KOVÁŘ, F., *Strategie*. Vyd. Praha 2001 : PIBS
- [11] KRÁL, B., *Manažerské účetnictví*. Vyd. Praha 2003: Management Press ISBN 80-7261-062-7
- [12] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- [13] McCARTHY, J., PERREAULT, *Základy marketingu*. Vyd. Praha 1995: Victoria Publishing
- [14] PELSMACKER, Patrick. GEUNS, Magie. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Praha: Management Press. 1999. ISBN 80-247-0254-1.
- [15] SMITH, P., *Moderní marketing*. Vyd. Praha 2000: Computer Press ISBN 80-7226-252-1

- [16] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing* 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně 2004 ISBN 80-7318-177-0
- [17] SVĚTLÍK, J., *Marketing-Cesta k trhu*. Vyd. Zlín 1994: EKKA
- [18] SVOBODA, V., *Corporate identity*. Vyd. Zlín 2002: UTB
- [19] SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*. Vyd. Praha 2003: Grada Publishing ISBN 80-247-0515-X
- [20] ŠUMBEROVÁ, Pavla. *Základy marketingu*. 2. Vyd. Zlín: FaME VUT, 2000. ISBN 80-214-1657-2.
- [21] TELLIS, G., J., *Reklama a podpora prodeje*. Vyd. Praha 2000: Grada Publishing
- [22] VEBER, J. (2003). *Management*. Praha: Management Press ISBN 80-7261-029-5
- [23] <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102803>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MKT marketingový

MS Market share (podíl na trhu)

DZ ČR Design centrum České republiky

BM Běžný metr

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Faktory ovlivňující marketingovou firemní strategii.....</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2 Křivka poptávky.....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Marketingový komunikační mix.....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 4 Firemní logo.....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 5 Návrh firemního loga.....</i>	<i>59</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Stanovení ceny přírážkou.....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 2 Stanovení ceny marží.....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 3 analýza konkurence.....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 4 SWOT analýza.....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 5 Přehled nákladů.....</i>	<i>69</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Megaboard
- P II Kuchyňské studio
- P III Leták
- P IV Návrhy logotypů

PŘÍLOHA P I: MEGABOARD

Megaboard umístěný na prodejním skladu v Rajhradě u Brna: motiv – sedací souprava



Návrh megaboardu – předpokládané umístění prodejní sklad v Rajhradě u Brna: reklama na kuchyňské studio



PŘÍLOHA P II

KUCHYŇSKÉ STUDIO



kuchyně **HI-TECH**



kuchyně **MASIV**



kuchyně **TREND**

AKCE PŘÍMO OD VÝROBCE SEDAČEK



PLATÍ DO VYPRODÁNÍ ZÁSOB.

Kožené sedačky za 1/2



IHNEDE K ODBĚRU – MÁME SKLADEM



Kožené sedačky za 1/2

NOVÉ KUCHYŇSKÉ STUDIO KUCHYNĚ NA MÍRU ZA ZAVÁDĚCÍ CENY!

HI-TECH

- návrhy do 15 minut
- vysoká kvalita
- velký výběr materiálů
- nízké zaváděcí ceny
- perfektní servis

SOFA
LINE
NÁBYTEK

8 990 Kč

Cena za bm bez spotřebičů,
montáže a vybavení.

www.sofaline.cz

BRNO – Veveří 8 (ve dvoře), tel.: 549 229 895, mobil: 775 229 895,
Zábřdovická 2, tel.: 545 214 440, mobil: 777 023 906
RAJHRAD – Stará Pošta 750, tel.: 547 229 896, mobil: 775 229 896

SLEVA

-12 %

na objednávky
přijaté do
30. 3. 2005

