

Technická univerzita v Liberci
Fakulta textilní

Rizici a řízení výrobní činnosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Mareš, CSc.

Konzultanti: Ing. Vladimír Sedláček, MSc. a Ing.

Ing. Jaroslav Mareš, CSc.

Práci vypracovala:

Mgr. Jana Pacáková

Práci vypracovala:

Mgr. Jana Pacáková

Práci vypracovala:

16. 4. 1995

Technická univerzita v Liberci
Technická univerzita v Liberci

Fakulta textilní

Obor 3121

Textilní marketing

Katedra textilních materiálů

Řízení marketingové činnosti

Jana P a c á k o v á

KTM - 051

Vedoucí práce: Doc.Ing.Jaroslav Staněk, CSc
Konzultanti: Ing.Vladimír Soběslav, Mileta a.s.
Ing.Jozefína Šimová, KMG

Počet stran textu: 45

Počet obrázků: 3

Počet grafů: 13

Počet tabulek: 6

Počet příloh: 13

16.4.1996

Technická univerzita v Liberci

Fakulta textilní

Katedra textilních materiálů

Školní rok: 1995/96

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Janu P A C Á K O V O U
obor Textilní marketing

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb. o vysokých školách a ve smyslu studijních předpisů pro bakalářské studium určuje toto zadání bakalářské práce:

Název tématu: Řízení marketingové činnosti

Zásady pro vypracování :

- 1) Proveďte situační analýzu firmy MILETA a.s. Hořice, zhodnoťte zejména kapesníkový program, jeho historii a současný stav
- 2) Proveďte průzkum trhu pro uvedenou komoditu a vyhodnoťte z toho závěry
- 3) Navrhněte strukturu marketingového oddělení firmy, jeho koncepci a činnost

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

KTM/TM
45.1.21.2. příl., 1. odd. příl.

V 64/96 Tb

Rozsah grafických prací:

Rozsah průvodní zprávy: cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

- literatura poskytnutá zadavatelem

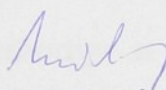
Vedoucí bakalářské práce: Doc.Ing.Jaroslav Staněk, CSc.

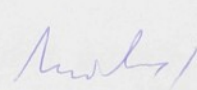
Konzultant: Ing.Vladimír Soběslav, Mileta a.s.
Ing.Jozefína Simová, KMG

Zadání bakalářské práce: 31.10.1995

Termín odevzdání bakalářské práce: 24.5.1996




Prof.Ing.Jiří Militký, CSc.,
Vedoucí katedry


Prof.Ing.Jiří Militký, CSc.,
Děkan

V Liberci, dne 31.10.1995

Místopřisežně prohlašuji, že bakalářskou práci jsem
vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

V Liberci dne 16.4.1996

Jana Pecařková

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi dávali cenné rady během zpracovávání mé bakalářské práce, zejména Doc.Ing.J. Staňkovi, CSc, Ing.V. Soběslavovi a Ing. Švandové.

Obsah :

1	Úvod.....	2
2	Informace o akciové společnosti Mileta.....	3
2.1	Historie a tradice akciové společnosti Mileta.....	3
2.2	Současný výrobní program a. s. Mileta.....	5
3	Vývoj řízení marketingové činnosti.....	6
4	Situační analýza firmy Mileta a.s.....	10
4.1	Marketingový plán dle metody pana I. Bureše.....	11
4.2	Koncepční fáze.....	12
4.2.1	Průzkum prioritních oblastí vyžadujících změnu.....	14
4.2.2	Celkové výsledky průzkumu a návrhy na zlepšení.....	18
5	Průzkum užívanosti látkových a papírových kapesníků.....	21
5.1	Stručné zhodnocení a shrnutí výsledků průzkumu.....	24
6	Návrh struktury marketingového oddělení.....	37
6.1	Marketingová část.....	39
6.1	Prodejní část.....	41
7	Závěr a doporučení.....	43

1 Úvod

Marketing vstupoval do povědomí různých firem různým tempem. Nejrychleji zareagovaly na využití marketingu v praxi evropské a japonské společnosti – firmy jako Nestlé, Volvo, Toyota a Sony. V mnoha případech pochopily marketing lépe než konkurenti z USA a přesvědčily je k jeho zavedení [4].

V socialistické ekonomice bývalého Československa měl marketing špatnou pověst i přesto, že některé agentury veřejného sektoru prováděly určitý omezený marketingový průzkum a propagaci. Ale totální společenské vlastnictví a kontrola státu způsobily ekonomickou stagnaci. Po roce 1989 se naše země začala vyvíjet zcela jiným směrem v politické a samozřejmě také v ekonomické oblasti. Česká republika vyvinula velké úsilí, aby svou centrálně plánovanou ekonomiku přeměnila na ekonomiku podněcovanou trhem. Dosáhnout této transformace bude trvat léta pokud ne desetiletí.

Země na Západě a Dálném východě poskytují ekonomickou pomoc naší zemi a všem zemím východního bloku. Jednotlivé společnosti na Západě zkoumají jejich potencionálně velké tržní příležitosti, které spočívají v obchodě a investování .

2 Informace o akciové společnosti Mileta

2.1 Historie a tradice akciové společnosti Mileta a.s.

Textilní výroba v celé oblasti Krkonoš a podhůří má bohatou tradici. Nejstarší hořické privilegium tkalcovského cechu pochází již z roku 1545. Výrobky místních přadláků a tkalců byly prostřednictvím tzv. faktorů skupovány norimberskými a později především anglickými a holandskými velkoobchodníky, kteří českým plátnem zásobovali Evropu i zámoří. Tato organizace výroby, sběru a prodeje je nazývána rozptýlenou manufakturou.

Ve 30. letech 18. století představoval vývoz českého plátna a příze téměř třetinu ze všeho vývozu, a tak podstatně přispíval k vysoce aktivní bilanci země. V 50. letech pak byly v Hořicích založeny první dvě mechanizované tkalcovny, které zpočátku spolupracovaly s tehdy ještě hojně rozšířenou domácí výrobou.

V roce 1912 existovalo v Hořicích již 6 textilních továren. Firma MILETA vznikla 3.10. 1949 reorganizací znárodněných textilních závodů. Tehdejší národní podnik byl vytvořen na základě místního principu a zahrnoval 10 textilních závodů zpracovávajících bavlněné a směsové suroviny. Název firmy "Mileta" byl odvozen od starověkého města na pobřeží Egejského moře-Milétos (Milés), které se proslavilo mimo jiné i výrobou kvalitního textilu a rozsáhlou obchodní činností. Výrobní program národního podniku byl značně rozmanitý-kapesníky představovaly jen menší část. Výroba byla závislá ve velkém rozsahu na kooperacích, zejména v úpravě tkanin [6].

Od svého založení v roce 1949 prodělala Mileta několik reorganizací z nichž nejpodstatnější byla v roce 1958. Tehdy byl vytvořen specializovaný podnik na výrobu kapesníků, do kterého byly z ostatních bavlnářských podniků začleněny závody, které se zabývaly kapesníkářskou výrobou. Po začlenění přádelny v roce 1967 byl vytvořen podnik s uzavřeným výrobním cyklem, který zahrnoval výrobní stupně: přádelnu, tkalcovny, barevnu příze, úpravnu a obrubovny. Od samého začátku byla výroba kapesníků zaměřena na vývoz do celého světa, převážně do zemí s vyspělou ekonomikou. V posledních letech došlo v návaznosti na vývoj světového trhu k určitému odklonu od úzké specializace na kapesníky, i když ty stále zůstávají nosným výrobním programem. Přistoupilo se k zavedení výroby dalších bavlněných sortimentů kvalitativně i charakterově odvozených od kapesníkářské výroby, a to jemných batistů, luxusních košilovin a šátků, hotelového prádla-ubrusů a prostírání [6].

V procesu privatizace dochází k čtvrté významnější reorganizaci podniku. 1.5. 1992 byla v návaznosti na schválený privatizační projekt ustavena akciová společnost MILETA se správou sídlící v Hořicích v Podkrkonoší. Firma MILETA a.s. vstoupila hned do první vlny kupónové privatizace [6].

V průběhu transformace a koncentrace výroby se snížil počet závodů Milety a. s. z původních šestnácti výrobních jednotek v roce 1990 na dnešních osm a počet pracovníků se snížil asi o jednu čtvrtinu.

Akciová společnost MILETA nyní sdružuje tyto závody:

- dvě tkalcovny v Hořicích
- úpravna v Černém Dole
- obrubovny v Hořicích, Vrchlabí, Dolní Branné
- přádelna v Jaroměři
- exportní sklad a expedice ve Vrchlabí
- správa akciové společnosti Mileta v Hořicích

Při redukci výrobních jednotek na polovinu klesl objem výroby pouze o necelou třetinu, obrát ve finančním vyjádření však zůstal zhruba zachován. To svědčí o podstatném zefektivnění výroby a udržení exportní schopnosti produkce.

Firma Mileta a.s. exportuje 80% zboží z celkového objemu výroby na všechny světové trhy: Evropa, Blízký Východ, Dálný Východ, Japonsko, Austrálie, Severní, Střední a Jižní Amerika. Zbytek jde na vnitřní trh, kam směřuje i prodej vysoce kvalitních BD přízí [6].

Cílem koncentrace bylo zefektivnění výroby. Byly uzavřeny některé neefektivní provozy a zároveň připadli restituentům závody v Lázních Bělohrad, České Skalici, ve Zličí i v Hradci Králové. Současně se zkvalitňuje technologické vybavení.

2.2 Současný výrobní program a. s. Mileta

Současný výrobní program a. s. Mileta tvoří kapesníky v celé šíři sortimentu, tj. kapesníky pánské, dámské i dětské, jemné, střední kvality, celobílé, polobarevné i celobarevné, potištěné i vyšívané, pro všední i společenskou příležitost, ve velké škále adjustací, včetně dárkových.

Na výrobu jemných kapesníků se užívají česané příze, které se nakupují a na výrobu kapesníků střední kvality si Mileta a. s. sama vyrábí mykané příze ze 100% bavlny. Zajímavý je především výpřed přízí o jemnosti příze-14,5 Tex. Kapesníky jsou natkávány v plátnové, atlasové, drehérové vazbě, a také v odvozeninách těchto vazeb. Vzory užívané při výrobě jsou tyto: kostka káro, pruhy a bordůra. Výrobek prochází nejprve těmito úpravami: předúprava (odšlichtování, vyvážka), bělení, popřípadě barvení, předúprava pro tisk, dále pak kalandrování, apretace a nakonec doplňkovými

úpravami: nesrážlivá úprava, sanforizace, mercerace, vysrážení, apod. [7].

Dalším výrobním sortimentem, který se zejména v poslední době rozvíjí, je stolní hotelový program (bavlněné ubrusy a ubrousky) a další kusové zboží jako například vaflové ručníky a utěrky. Kromě kusového zboží je vyráběna i jemná batistová metráž na konkrétní zahraniční zakázky.

Mileta a. s. má své vzorování a každoročně vytváří vlastní kolekci. Kromě toho vyrábí zakázky podle vzorů zahraničních zákazníků. Není třeba ani zdůrazňovat úlohu kvality v orientaci na vyspělé trhy, té je v celém výrobním procesu věnována trvalá a systematická pozornost, přičemž technologické operace jako např. obruba nebo výšivka jsou na světové úrovni [6].

3 Vývoj řízení marketingové činnosti

Vývoj řízení marketingové činnosti ve firmě Mileta a.s. je podmíněn vývojovými trendy ekonomického systému ČR. Proto jsou zde popsány státní aktivity v hospodářské oblasti posledních let, které přímo ovlivnily dnešní charakter českých firem.

Po komunistickém převratu v Praze v únoru 1948 se Československo stalo lidově demokratickým státem sovětského typu. S tímto politickým vývojem úzce souvisí ekonomický vývoj naší země. Naše ekonomika měla podobu direktivní (příkazovou) podle vzoru sovětského ekonomického systému.

Stát vlastnil téměř všechny výrobní prostředky – továrny, zařízení a půdu. Základní rozhodnutí o výrobě a vstupech byla dána příkazy státních plánovacích orgánů. Ceny byly stanoveny až po tomto rozhodnutí tak, aby se poptávka a nabídka přibližně vyrovnávaly [5].

Na rozdíl od tržní ekonomiky bylo základním cílem našich firem splnění plánu, a nikoli přizpůsobení se potřebám zákazníka.

Již podle této stručné charakteristiky ekonomického systému v předchozích letech lze usoudit, že marketing by jak ve firmě Mileta, tak i v ostatních podnicích nenalezl své místo.

Firma aktivně využívající marketing nejprve zjišťuje potřeby trhu a pak v případě, že lze očekávat vytvoření přiměřeného zisku vyvine a vyrobí produkt, jenž těmto potřebám vyhovuje. Nabídka podniku je v tomto případě odvozena od poptávky na trhu.

Takto však firma Mileta ani jiné podniky v minulém ekonomickém systému nefungovaly.

Takovou podobu měla naše ekonomika až do roku 1989. Od tohoto roku se naše země vyvíjí zcela jiným směrem v politické a také v ekonomické oblasti.

Československo vstoupilo na cestu transformace centrálně plánované ekonomiky na tržní v podmínkách silné centralizace řízení, praktické neexistence soukromého sektoru, devastovaného životního prostředí a deformací strukturálního charakteru (značný podíl těžkého průmyslu). Na druhé straně existovala relativní makroekonomická stabilita (nízké vnější i vnitřní zadlužení a poměrně slušně zásobený vnitřní trh), která tento přechod usnadňovala.

Přistoupilo se k realizaci nevyhnutelných liberalizačních kroků, vedoucích k vytvoření cenově tržního typu ekonomiky.

Prvním krokem byla decentralizace neboli liberalizace ekonomického systému. Zrušil se rozpis centrálně zadávaných úkolů a tím i zainteresovanost podniků na jejich plnění.

Liberalizační kroky se zaměřily především na volnou tvorbu tržních cen a liberalizaci zahraničního obchodu. Ceny přestaly být stanovovány z centra, volně se pohybují podle nabídky a poptávky. Růst poptávky po zboží má vést k růstu ceny. Růst ceny směřuje k tomu, že výrobci tohoto zboží zvýší nabídku a vyšší cena přiláká výrobce k další výrobě tohoto zboží. Takto reagují stávající i noví výrobci, mají-li zájem na maximalizaci zisku.

Bylo nutné umožnit volný vstup do odvětví a otevřít ekonomiku zahraniční konkurenci, nejenom cestou liberalizace dovozu, ale i volného vstupu zahraničních subjektů do ekonomiky.

Dalším krokem byla demopolizace ekonomiky. Výsledkem tohoto kroku je konkurence, tedy soutěž. V ekonomické soutěži se výhra rovná zisku a přežití, prohra se rovná prohře a bankrotu. Bankrot znamená nezaměstnanost a nutnost bankrotujícího podniku uhradit z ručícího majetku pohledávky věřitelům.

V naší ekonomice dochází dlouhodobě k procesu atomizace na množství hospodařských subjektů. Tento vývoj se na jedné straně neobejde bez určitých sociálních dopadů (např. uzavírání neefektivních výrobních závodů) na druhé straně vyžaduje i souhrn koncepčních hospodářskopolitických opatření (podpora malého a středního podnikání, podpora na ochranu hospodářské soutěže apod.).

Třetím krokem byla privatizace, tedy zvýšení podílu soukromého sektoru ekonomiky na úkor sektoru státního. Vznikly nové soukromé podniky a některé státem vlastněné podniky byly převedeny do soukromého vlastnictví (velká privatizace, malá privatizace, restituce).

Realizace těchto tří kroků byla obsahem programu transformace, který odstranil v rozhodující míře státně vlastnický rámec, a tím podstatu organizačního typu koordinace. Jen díky tomu bylo možné nahradit organizační typ koordinace tržní koordinací hospodářství.

Výše zmíněný popis vývoje naší ekonomiky tedy zachytil podíl samotných podniků na rozhodování o výrobě od totality až po současnost. V aktuální ekonomické situaci se právě marketing stává velmi důležitou vědní disciplínou, neboť firmy a organizace již nevystačí s rozhodováním na intuitivní úrovni. Činnost podniku musí být podložena adekvátní teorií a musí se opírat o moderní analytické nástroje. Pouze za takových okolností se zvyšuje naděje na získání výhody před ostatními účastníky hospodářské soutěže.

Současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných a do značné míry odděleně vykonávaných funkcí (odbyt, vývoj a výrobu, finanční hospodářství, personalistiku). Moderní marketing proto lze považovat za *způsob řízení podniku nebo organizace s dominantní orientací na trh*. Společným základem veškeré činnosti spojené s marketingem je výměna jedné hodnoty za hodnotu jiného charakteru. Marketing je uplatňován ve sféře podnikání stejně jako v organizacích netvořících zisk a jeho předmětem je produkt, kterým může být zboží, služba, myšlenka, země, a také osoba nebo instituce [1].

Marketing je často nesprávně zaměňován s prodejní koncepcí podnikání (prodej zboží, které nevychází z průzkumu požadavků trhu). Marketing je opakem prodejní koncepce. Firma aktivně využívající marketing nejprve zjišťuje potřeby trhu a teprve pak vyvine a vyrobí produkt, jenž těmto potřebám vyhovuje (jestliže lze očekávat vytvoření přiměřeného zisku). Nabídka podniku je v tomto případě odvozena od poptávky na trhu.

Dvě základní úlohy marketingu jsou: 1/ uspokojování potřeb zákazníka, 2/ dosažení výhody před ostatní konkurencí. Z tohoto důvodu se efektivní marketing odvíjí od analýzy zákazníka a analýzy konkurence [3].

Činnost podniku v oblasti marketingu bývá zpravidla podložena dlouhodobou koncepcí (strategií). Praktické provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, jimiž jsou produkt, distribuce, cena a propagace. Tyto nástroje jsou "výrobním prostředkem v rukou řídicího marketingového pracovníka" [3]. Narozdíl od jiných ekonomických faktorů jsou prvky ovlivnitelnými a kontrolovatelnými, ačkoli v nestejně míře. Vhodnou modifikací výrobku, prodejních cest, změnou ceny a dobře sestavenou propagační kampaní je možné docílit spokojenosti zákazníka a současně získat výhodu v hospodářské soutěži.

4 Situační analýza firmy Mileta a.s.

Proces řízení marketingové činnosti se uskutečňuje v několika po sobě následujících krocích. Odvíjí se od formulování poslání a cílů podniku nebo organizace. Dalším krokem je upřesnění těchto abstraktních záměrů, které se odráží ve stanovení cílů v oblasti marketingu. Tyto cíle jsou ovlivňovány různými vnějšími a vnitřními činiteli.

V této práci je proveden rozbor vnějších činitelů (příležitostí a omezení daného trhu) a vnitřních činitelů (silných a slabých míst podniku). Rozbor byl zaměřen na ty oblasti, které může firma Mileta a.s. ovlivnit pomocí vhodné zvolené marketingové strategie a výrobní koncepce.

Rozbor firmou ovlivnitelných oblastí neboli situační analýza firmy byl proveden dle metody pana Ivana Bureše.

Po projednání situace firmy v představenstvu a. s. Mileta byl pozván pan Ivan Bureš, který se zabývá poradenskou činností týkající se marketingové strategie. S jeho pomocí se v současné době provádí situační analýza firmy, přípravy pro marketingový plán i marketingový plán samotný.

4.1 Marketingový plán dle metody pana I. Bureše

Předmětem činnosti každé firmy je podnikání a prostorem vymezeným pro tuto činnost je trh.

Podnikání a trh jsou kategorie staré jako lidstvo samo a stejně jako nelze zastavit čas, nelze zastavit ani jejich vývoj. Jedno však zůstává nezměněno. Jak na trh, tak na podnikání působí trvale vnější vlivy. Ani okamžik vzniku jejich působení, ani jejich důsledky nelze nikdy přesně předvídat. Trh a podnikání se proto vyznačují neodbytnou přítomností určité míry nejistoty, která značně komplikuje jak kalkulace šancí na přežití jednotlivých podniků, tak předpovídání životnosti jednotlivých trhů [2].

Úspěšná navigace v těchto nejistých vodách proto závisí na tom, jak důsledně dokáže podnikatel jednat podle předem stanoveného plánu. V praxi se takovému plánu říká marketingový plán, protože podnikání probíhá na trhu a slovo "marketing" je odvozeninou slova "market", které v českém překladu znamená trh. Marketingový plán slouží podnikateli jako aktivní nástroj řízení, jehož dynamická síla spolehlivě a neúnavně pohání jeho podnik ve směru vytčeného cíle [2].

Marketingový plán se skládá ze tří fází:

- koncepční fáze
- analytické fáze
- realizační fáze

Při tvorbě marketingového plánu musí jednotlivé fáze navazovat v tomto pořádku, aby se plán stal logickým vyústěním společné vůle, společného know-how a společného úsilí všech těch, kteří se podílejí na jeho tvorbě i realizaci.

Plánovací týmy mohou být libovolné velikosti a libovolného složení:

- * u velmi malých podniků to mohou být pouze vlastníci podniku,
- * u větších podniků to může být kombinace vlastníků a manažerů-zaměstnanců,
- * u velkých akciových společnostech to může být jak vrcholové vedení celé společnosti, tak vedení jednotlivých samostatných organizačních jednotek, jako jsou například divize nebo dceřiné společnosti.

Výsledná čísla, ke kterým plánovací týmy dospějí, se mohou podle velikosti podniku lišit až o několik řádů, logika plánovacího procesu však zůstává ve všech případech shodná.

4.2 Koncepční fáze

Připomeňme si, že podnik nejsou ani stroje, ani budovy, podnik jsou lidé. Aby se činnost lidí odvíjela předvídatelně, systematicky a plánovitě, musí být vytyčen její směr.

Základním orientačním bodem pro vytyčení tohoto směru je hlavní cíl podniku.

Stejně jako úspěch v osobním životě závisí na vyrovnané životní filozofii jednotlivce, tj. na jeho schopnosti přizpůsobovat životní cíle osobním možnostem, závisí i úspěch podniku na udržování rovnováhy mezi jeho hlavními cíli a jeho možnostmi. K analýze této rovnováhy slouží koncepční fáze.

Stanovení příliš ambiciózního hlavního cíle vede k přetěžování lidských zdrojů a může skončit jejich úplným kolapsem. Na druhé straně hlavní cíl, který zůstává hluboko pod možnostmi osazenstva podniku, vede naopak k jeho demoralizaci a může způsobit morální rozklad podniku [2].

Vztah mezi hlavním cílem podniku a jeho skutečnými možnostmi je výrazem marketingové filozofie podniku, která se projevuje jak v chování jeho zaměstnanců, tak v atmosféře, která v něm panuje, a která tak vytváří unikátní podnikovou identitu.

Účelem koncepční fáze je tudíž filozofický pohled na podnik, z něhož vyplyne kvalifikovaná odpověď na otázku **co?**, tj. co by se mělo stát hlavním cílem podniku, v jehož směru napře podnik všechny své síly, a to s takovou mírou intenzity, která odpovídá vztahu mezi cíli a možnostmi, pro který se vedení podniku rozhodne a se kterým se bude jeho osazenstvo ochotno ztotožnit.

Vytyčením hlavního cíle vyjadřuje vedení podniku vůli posunout podnik vpřed v určitém směru.

Definice hlavního cíle signalizuje změnu. Změna předznamenává pohyb vpřed a tudíž růst. Růst chápeme jako kvantitativní, kvalitativní, nebo obojí.

Kvantitativní růst se projevuje ve čtyřech oblastech:

- * ve zlepšení pořadí mezi konkurencí,
- * v prohloubení nebo rozšíření sortimentu,
- * v teritoriální expanzi,
- * ve zvětšení kooperačního podílu na tvorbě produktu.

Kvalitativní růst se projevuje:

- * v organizaci, tj. v zavedení nebo zlepšení její
 - pružnosti,
 - pohotovosti,
 - odolnosti,
- * v mezilidských vztazích, tj. v nastolení nebo zlepšení
 - vstřícnosti,
 - kooperativnosti,
 - soudržnosti.

4.2.1 Průzkum prioritních oblastí vyžadujících změnu

Koncepční fáze marketingového plánu, se zakládá na situační analýze firmy. Ta byla uskutečněna formou dotazníku (přílohy č.1 a č.2)

V tomto dotazníku mohl každý příslušník koncepčního týmu bodově vyjádřit, ve kterých oblastech je nutno něco změnit a s jakou mírou urgency. Druhá část dotazníku nám pomohla s kvalifikací změn.

Prostý součet bodů nám poskytl indikaci priorit podle důležitosti, jakou jim přiřkládají jednotliví členové koncepčního týmu.

Bodovali jsme takto:	velmi urgentní	- 2
	středně urgentní	- 1
	neurgentní	- 0

Složení koncepčního týmu:

- vedení podniku
- ředitelé závodů
- vedoucí odborů
- prodejci

Z tohoto dotazníku vzešly prvky, ze kterých by se měla skládat definice hlavního cíle podniku. Tato definice musí být jasná a pokud možno stručná, aby jí nejen všichni zaměstnanci porozuměli, ale aby je inspirovala k zamyšlení nad tím, jak se tento hlavní cíl promítne do jejich konkrétní práce, a zda je to v jejich zájmu se s ním ztotožnit.

POŘADÍ MEZI KONKURENCÍ :		
Míra urgentnosti	Počet účastníků	%
2 (velmi urg.)	11	50,0
1 (střed.urg.)	10	45,5
0 (neurgentní)	1	4,5
Součet bodů:		32
Pořadí dle důležitosti:		4.

VELMI URGENTNÍ
(Je potřeba se touto oblastí co nejrychleji zabývat.)

Tab. č.1: Pořadí mezi konkurencí

ROZSAH SORTIMENTU :		
Míra urgentnost	Počet účastníků	%
2 (velmi urg.)	7	31,9
1 (střed.urg.)	12	54,5
0 (neurgentní)	3	13,6
Součet bodů:		26
Pořadí dle důležitosti:		5.

STŘEDNĚ URGENTNÍ

Tab. č.2: Rozsah sortimentu

TERITORIÁLNÍ EXPANZE :		
Míra urgentnost	Počet účastníků	%
2 (velmi urg.)	16	72,7
1 (střed.urg.)	6	27,3
0 (neurgentní)	0	0,0
Součet bodů:		38
Pořadí dle důležitosti:		1.

VELMI URGENTNÍ

Tab. č.3: Teritoriální expanze

PODÍL NA TVORBĚ PRODUKTU :		
Míra urgentnost	Počet účastníků	%
2 (velmi urg.)	4	18,2
1 (střed.urg.)	15	68,2
0 (neurgentní)	3	13,6
Součet bodů:		23
Pořadí dle důležitosti:		6.

STŘEDNĚ URGENTNÍ

Tab. č.4: Podíl na tvorbě produktu

ORGANIZACE :		
Míra urgentnost	Počet účastníků	%
2 (velmi urg.)	13	59,1
1 (střed.urg.)	8	36,4
0 (neurgentní)	1	4,5
Součet bodů:		34
Pořadí dle důležitosti:		2.

VELMI URGENTNÍ

Tab. č.5: Organizace

MEZILIDSKÉ VZTAHY :		
Míra urgentnost	Počet účastníků	%
2 (velmi urg.)	13	59,1
1 (střed.urg.)	7	31,8
0 (neurgentní)	2	9,1
Součet bodů:	33	
Pořadí dle důležitosti:	3.	

VELMI URGENTNÍ

Tab. č.6: Mezilidské vztahy

Součet bodů nám určil pořadí prioritních oblastí, ve kterých je nutno něco změnit a s jakou mírou urgency. Výsledky jsou také graficky znázorněny v přílohách č.3 a č.4.

Akciová společnost Mileta by se měla postupně zabývat těmito oblastmi:

- | | | |
|-----------------------------|---------|------------------|
| 1. TERITORIÁLNÍ EXPANZE |]-----] | Velmi urgentní |
| 2. ORGANIZACE | | |
| 3. MEZILIDSKÉ VZTAHY | | |
| 4. POŘADÍ MEZI KONKURENCÍ | | |
| 5. ROZSAH SORTIMENTU |]-----] | Středně urgentní |
| 6. PODÍL NA TVORBĚ PRODUKTU | | |

V druhé části dotazníku jsme postupně rozebírali každou oblast podrobněji. Snažili jsme se přímo kvalifikovat změny, které by se v dané oblasti měly provést. Výsledky jsou uvedeny v tabulkách v přílohách č.5-7.

4.2.2 Celkové výsledky průzkumu a návrhy na zlepšení

Akciová společnost MILETA by měla provést tyto změny postupně v těchto oblastech:

1. TERITORIÁLNÍ EXPANZE: - 63,6% dotázaných se domnívá, že by firma měla prohloubit expanzi v rámci města, kraje a republiky.

Firma Mileta a.s. má nedostatečně pokrytý domácí trh. Na domácí trh putuje zboží (tzv. exportní souběhy), které se neumístilo na zahraničním trhu. To často nevyhovuje požadavkům domácího trhu, (tj. nároky na vzhled, kvalitu, cenu...). Vedle této obsluhy je tuzemsko rovněž vykrýváno přímými zadáními dle požadavků zákazníků, ale ne zcela dostatečně.

2. ORGANIZACE : - zpružnit organizaci podřízením organizace plánu a nikoliv plánu organizaci (59,1% dotázaných)

Marketingově řízený podnik není mrtvou strukturou, ale živým organismem. Obsahem jeho řídicí činnosti by mělo být poskytování informací a vytváření podmínek pro dosahování hlavních cílů, a nikoliv vydávání příkazů.

Firma Mileta by tedy měla zlepšit svou pružnost, aby se do všech důsledků dokázala přizpůsobit požadavkům zákazníka.

Výroba by si měla být vědoma zvláštních nároků, které jsou kladeny na dodávky do zahraničí a vedení by mělo vytvářet výrobě podmínky, aby tyto nároky dokázala průběžně, a ne jenom vyjimečně splňovat.

- zvýšit pohotovost v rozhodování vytvořením informačního systému zaměřeného na poskytování podstatných informací všem úrovním řízení (72,2% dotázaných).

Firma by měla zvýšit svou pohotovost, aby dokázala rychle reagovat na nečekanou objednávku. Všichni vedoucí pracovníci by měli včas dostávat podstatné informace, které potřebují k rozhodování a neměli by být zavaleni záplavou informací, ze kterých jen obtížně dešifrují to, co potřebují vědět.

- zvýšit odolnost organizace zavedením takového systému finanční motivace, který bude zřetelně působit ve prospěch těch, kteří podávají nadprůměrné výkony a vydrží nadprůměrné zatížení (63,6% dotázaných).

Firma by měla zvýšit svou odolnost, aby unesla zátěž práce na sto dvacet, sto padesát procent její normální výkonnosti. Pracovníci by měli být finančně motivováni tak, aby byli ochotni podávat vyšší než standardní výkon a pracovat delší nebo jinou než standardní pracovní dobu.

3. MEZILIDSKÉ VZTAHY :
- prohloubit povědomí o hlavních cílech podniku a soustavně klást důrazu na to, že bez týmové spolupráce jich nelze dosáhnout, posilovat kooperativního ducha v rámci jednotlivých týmů i celého podniku (72,7% dotázaných).
 - zřídit horizontálních toků informací a tím zvyšovat informovanost každého jednotlivce o práci ostatních, tím se vytvoří podmínky pro vstřícnější přístup v mezilidských i v meziúsekových vztazích (68,2% dotázaných).
 - důsledně pečovat o to, aby prostřednictvím hlavních cílů

podniku dosahovali ti, kteří se o to zasloužili, i svých osobních cílů, posilovat soudržnost podniku (50% dotázaných).

Stávající mezilidské vztahy snižují výkonnost podniku, tj. jednotlivců, kteří podnik tvoří.

Pro podnik je životně důležité vědět, jakou mírou vstřícnosti, kooperativnosti a soudržnosti se vyznačují vztahy mezi pracovníky. Ti by se měli umět alespoň částečně vžít a vmyslet do pozice a práce svých kolegů, dokázat si sebekriticky připustit, že svým jednáním mohou ztěžovat práci ostatních. Měli by být ochotni nabídnout spolupráci, která překračuje rámec popisu práce a dokázat zaskočit za nepřítomného kolegu a posílit tak dočasně vzniklé slabé místo v organizaci. Firma by měla vědět, kdo jsou ti, kteří svojí vstřícností, kooperativností a obětavostí tvoří její pilíře, a dostatečně diferencovat jejich odměňování.

4. POŘADÍ MEZI KONKURENCÍ: - udržet (72,2% dotázaných)

Firma by měla pracovat tak, aby se dlouhodobě udržela na trhu na takové pozici jako doposud. Proto, aby se nemusela obávat konkurence, by bylo žádoucí dostat důsledně konkurenci pod kontrolu (v oblasti produktu, ceny, distribuce a propagace).

V současnosti konkuruje cenám zboží vyrobeného ve firmě Mileta a.s. zboží dovezené z Číny a Indie. Ceny kapesníků z těchto zemí jsou sice nižší, ale kvalita těchto kapesníků je podstatně horší. Proto je velká příležitost pro firmu vyzdvihnout tuto prioritu svých výrobků a ovládnout tímto způsobem trh.

K tomu účelu by si měla vytvořit takové zdroje (lidské, finanční, fyzické).

5. ROZSAH SORTIMENTU : - rozšířit sortiment v rámci našeho stávajícího know-how (54,5 dotázaných).

Firma by měla mít takový rozsah sortimentu, aby mohla dodržovat špičkovou kvalitu, konkurenceschopné inovační úrovně produktu a konkurenční ceny.

6. PODÍL NA TVORBĚ PRODUKTU : - provést inventuru oblastí, kde by cizí podíl na tvorbě produktu mohl znamenat prokazatelný přínos (72,2% dotázaných).

Firma by neměla vyrábět proto, aby zajišťovala lidem práci, ale měla by vyrábět jenom to, co skutečně umí.

Měla by provést inventuru oblastí, kde by se cestou kooperací mohli snížit náklady.

V oblasti doplňkových programů by firma měla doceňovat skutečnost, že využívání know-how progresivnějších podniků jí pomůže velmi rychle a s minimálními náklady dohnat konkurenci rozhodně rychleji, než když se o to bude pokoušet vlastními silami.

5. Průzkum uživanosti látkových a papírových kapesníků

Proces vývoje výrobků či nových služeb obvykle začíná etapou průzkumu. Jejím smyslem je vyhledat takové náměty pro inovace, které by byly ve shodě s cíli podniku.

Metody průzkumu trhu se liší podle povahy produktu. Jde-li o průzkum trhu spotřebních předmětů, realizuje se statistickým zpracováním údajů získaných od respondentů zpravidla na základě dotazníkových akcí. Dotazník může být zaslán seznamu náhodně vybraných osob, může být umístěn

u vchodu do prodejny, která distribuuje podobné zboží, nebo může být vložen do tištěného média propagace (časopis, noviny). K vyplnění dotazníku bývá respondent motivován, například určitou protihodnotou (katalog firmy, nálepka, možnost výhry při slosování doručených odpovědí atp.).

Dotazník je souborem různých otázek, uspořádaných v určitém sledu. Je předkládán respondentovi, jehož úlohou je vyjádřit svůj osobní názor ve formě odpovědí na předložené otázky. Má-li dotazník přinést výzkumnému týmu hodnotné informace, musí se jeho sestavení řídit určitými pravidly.

Ve dnech 4.5. až 28.6. 1995 byl u náhodně vybraného vzorku obyvatel uskutečněn průzkum sledující užívanost látkových kapesníků, papírových kapesníků, způsob jejich získávání a znalost výrobců kapesníků.

Průzkum proběhl v rámci východočeského regionu, přičemž výběr reprezentativního vzorku respondentů byl proveden metodou náhodného výběru.

Průzkum probíhal formou návštěv tazatele u náhodně zvoleného obyvatele. Tazatel měl sebou dotazník (přílohy č.8-10) s předtištěnými otázkami i možnostmi odpovědí a jeho úkolem bylo metodou standardizovaného řízeného rozhovoru získat od respondentů odpovědi na maximum otázek. Dotazník obsahoval kromě základních charakteristik respondenta celkem tři okruhy otázek.

Tazatel měl rovněž při jednotlivých návštěvách respondentům zdůraznit, že průzkum je zcela anonymní.

Celkově bylo metodou náhodného výběru dotazováno 240 respondentů ze čtyř okresů východočeského regionu/ konkrétně Hradec Králové, Pardubice, Trutnov a Ústí nad Orlicí/.

Charakteristika souboru / 240 respondentů/:

1. Pohlaví respondentů

(viz graf č.1)

2. Věková struktura respondentů

- a) do 18 let,
- b) 19 – 30 let,
- c) 31 – 40 let,
- d) 41 – 50 let,
- e) 51 – 60 let,
- f) 61 a více let

(viz graf č.2)

Tématické okruhy otázek obsažených v dotazníku :

1. Používání kapesníků:

- jaké používáte kapesníky?
- za jakým účelem používáte kapesníky
- v čem vidíte výhody látkových, resp.papírových kapesníků
- v čem vidíte nevýhody látkových, resp.papírových kapesníků

2. Získávání kapesníků: Jakým způsobem získáváte kapesníky?

- nakupuji
- dostávám

3. Znalost výrobců kapesníků: Jaké znáte výrobce kapesníků?

Podrobněji viz přiložená kopie použitého dotazníku v přílohách č.8-10.

Cílem průzkumu bylo u vybraného reprezentativního vzorku obyvatel zjistit stav užívání látkových kapesníků, papírových kapesníků, způsoby jejich získávání, znalosti výrobců kapesníků a tyto poznatky použít jako vstupní informace a podklady pro návržení a zpracování reklamní kampaně.

5.1 Stručné zhodnocení a shrnutí výsledků průzkumu

Používání kapesníků: výsledky průzkumu prokázaly, že (graf č.3) kvantitativní stav využívání látkových kapesníků (39.2%) a papírových kapesníků je rozdílný (4.2% respondentů), pro výsledky průzkumu je však důležitý i údaj, že nadpoloviční většina dotazovaných (56.7%) užívá oba druhy kapesníků

Účel použití kapesníků: tato část dotazníku vykazala víceméně (graf č.4) očekávané výsledky:

- při rýmě uvedlo použití látkového kapesníku 84.6% dotazovaných, papírový použije pro tento účel 53.8% respondentů
- jako módního doplňku využívá látkový kapesník 16.3% dotázaných, u papírového kapesníku se takové použití a priorita nepředpokládá (což je jistě dobrým předpokladem pro široké možnosti látkového kapesníku na tomto poli).

Výhody a nevýhody:
(grafy č.5 a č.6)

hlavními uváděnými výhodami látkových kapesníků jsou podle výsledků průzkumu mnohonásobná použitelnost (73.8% dotázaných) a dále estetičnost – 25.4% respondentů; rozmanitost velikostí uvedlo jako výhodu 20.4%, pevnost a jemnost pak 3.3% respondentů

prakticky 50% respondentů uvedlo jako nevýhodu látkových kapesníků jejich malou hygieničnost (respektive nehygieničnost). Jednou z frekventovaných nevýhod (hlavně u žen) byla uváděna nutnost údržby látkových kapesníků – praní a žehlení. Tuto skutečnost uvedlo jako nevýhodu 20.4% dotázaných

souhrn výhod a nevýhod, které uvedli respondenti pro papírové kapesníky je zpřehledněn v grafech č.5 a 6, za zmínku snad stojí preference jejich nízké pořizovací ceny (25.8%), snadná dostupnost v prodejní síti (24.6%) a jednorázové použití jako záležitost vysoké hygieny (15%). Za nevýhodu je nejčastěji považováno pouze jednorázové použití (32.1%), méně již neestetičnost a jednoformátový rozměr (15.4%, resp. 14.2%)

Nakupování kapesníků:
(graf č.7)

nejčastěji se nakupují kapesníky v obchodech, kde lze jejich přítomnost očekávat, tj. textilní galanterie, papírnickví (pro účely průzkumu jsme je nazvali "specializované") – ve 33.3% případů

ve 21.3% případů nakupují respondenti v běžných obchodech což jsou samoobsluhy, smíšené zboží aj.

četnost nákupů je ponejvíce 1x - 2x ročně (21.3%) a následuje četnost "podle potřeby" (17.5%)

za pozornost jistě stojí porovnání výsledků, podle čeho respondenti vybírají: nejčastěji je uváděna cena (35.8%), kvalita (25.8%) a barva (30.0%), naopak v minimálním množství

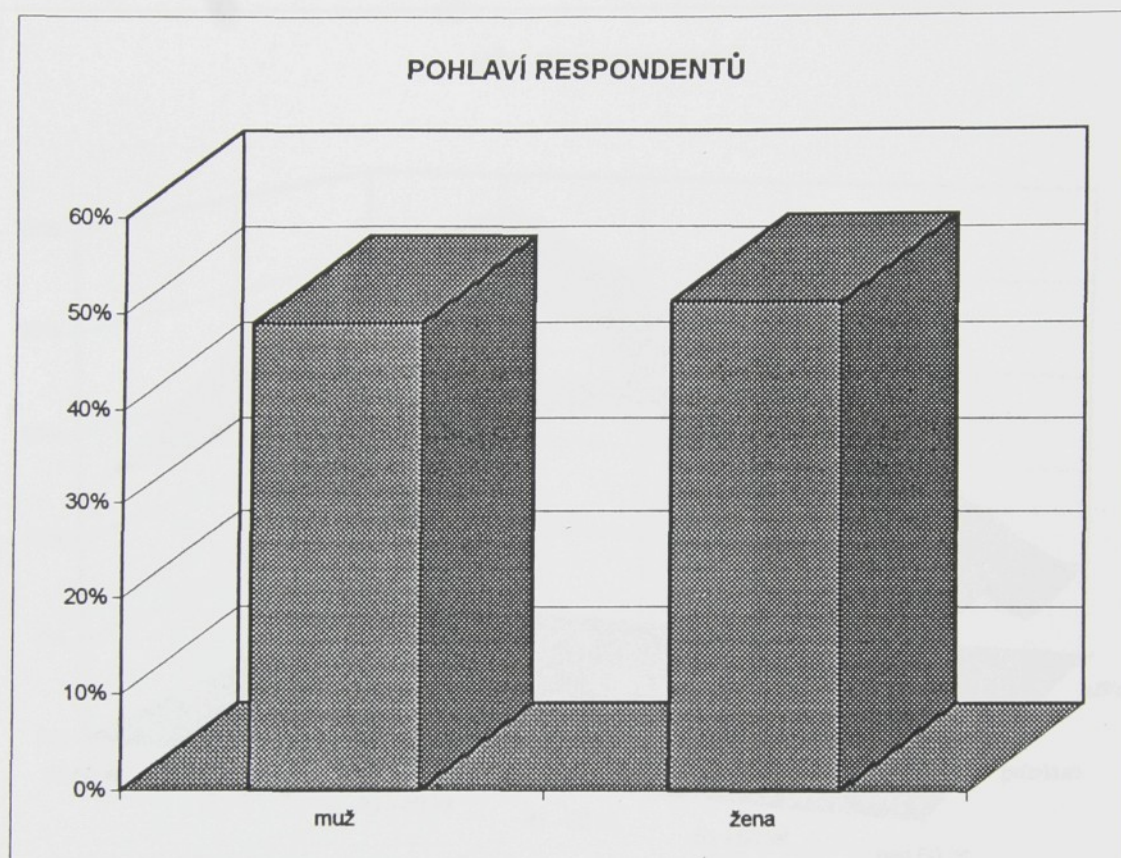
respondenti uvedli dostupnost prodeje (13.8%) a atraktivitu balení (4.1%)

v odpovědích "nákup někomu", je nejvíce preferována kvalita (17.1%) a nejnižší hodnotu opět zaznamenala atraktivita balení (8.8%)

Darování kapesníků: z výsledků lze vyčíst, že hlavními příležitostmi, ke kterým respondenti dostávají kapesníky jsou vánoce a životní jubilea. Z toho také vyplývá nejčastěji uváděná četnost (1x - 2x ročně) a dárce (členové vlastní rodiny).

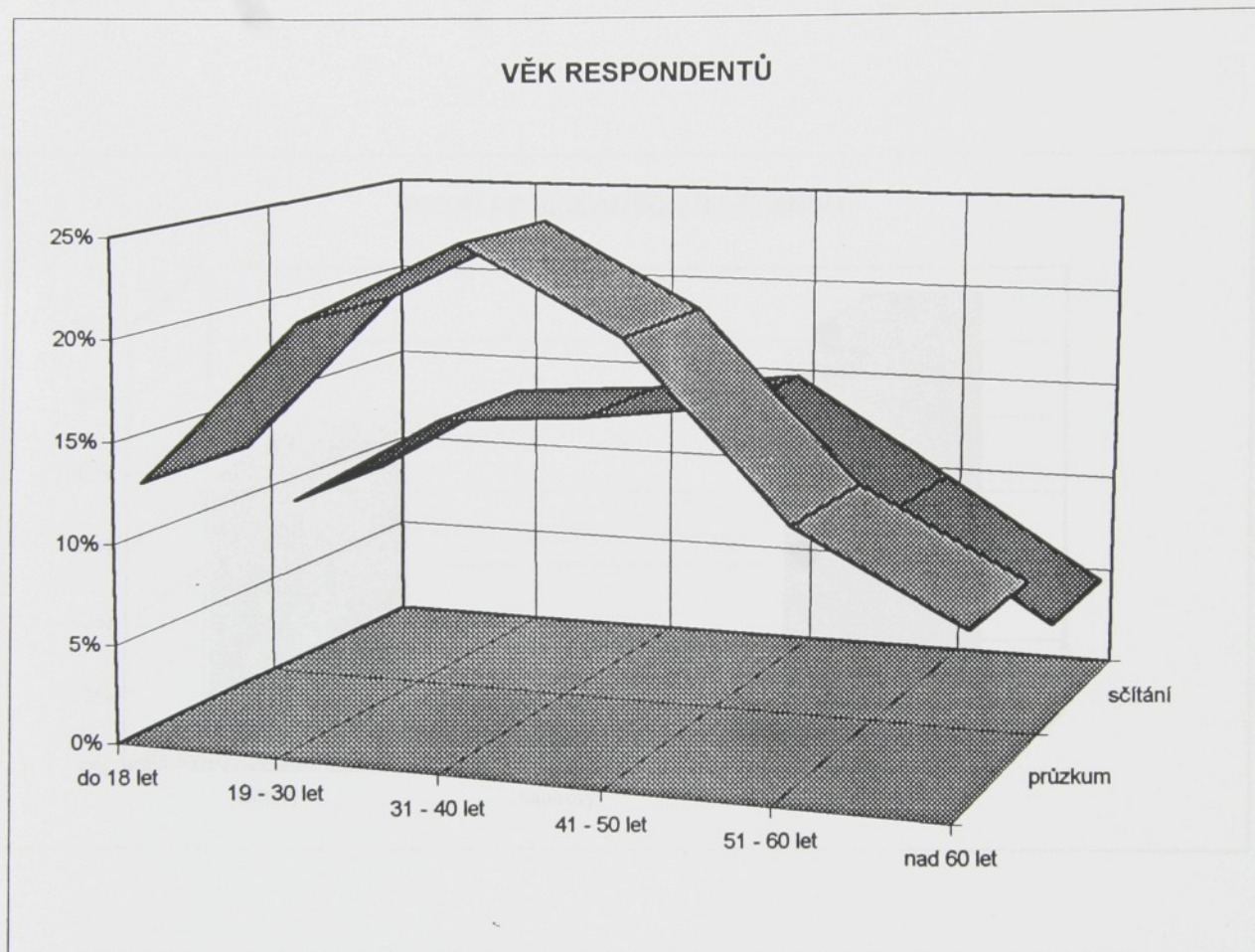
Znalost výrobců kapesníků: znalost značky Mileta potvrdilo ve svých odpovědích téměř 45% respondentů

graf č.1: VŠEOBECNÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH
Pohlaví respondentů



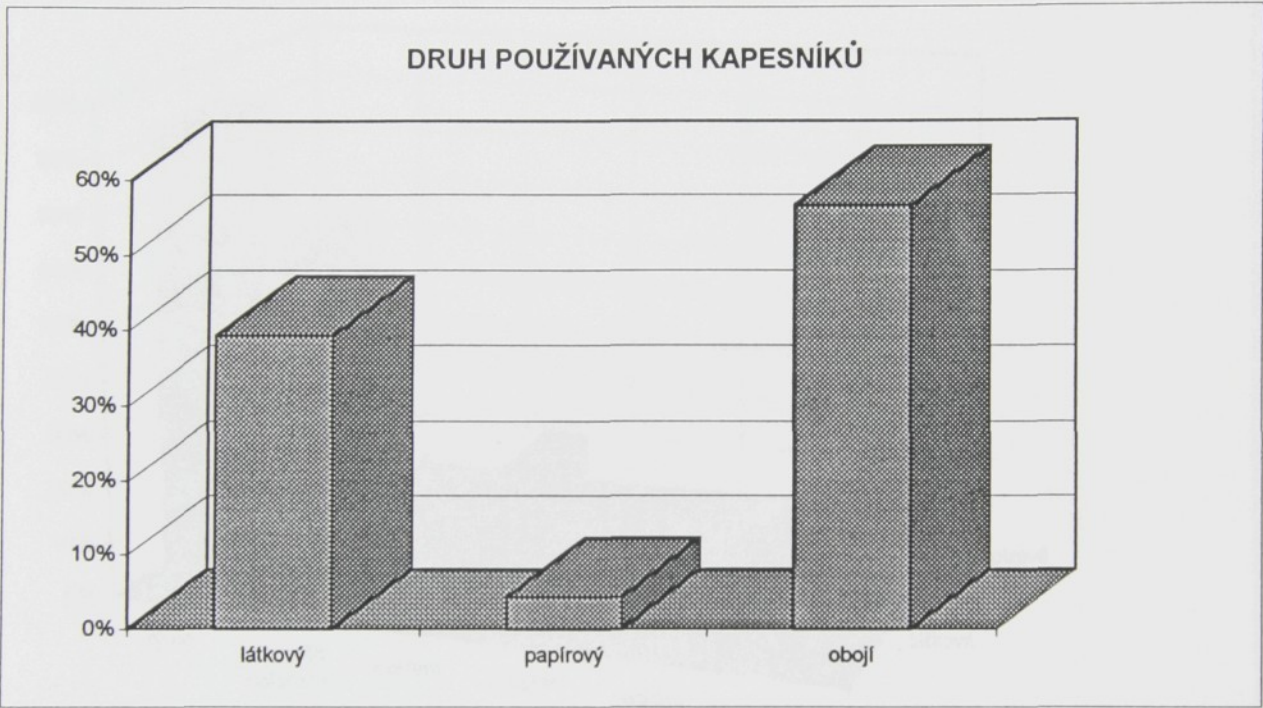
graf č.2: VŠEOBECNÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH

Věk respondentů



Komentář: Věková skladba respondentů odpovídá věkové skladbě obyvatelstva ČR, proto je možné tvrdit, že vybraný vzorek obyvatelstva je dostatečně reprezentativní. Věková skupina od 19 do 50 let představuje část populace s největší kupní silou.

graf č.3: VŠEOBECNÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH
Druh používaných kapesníků

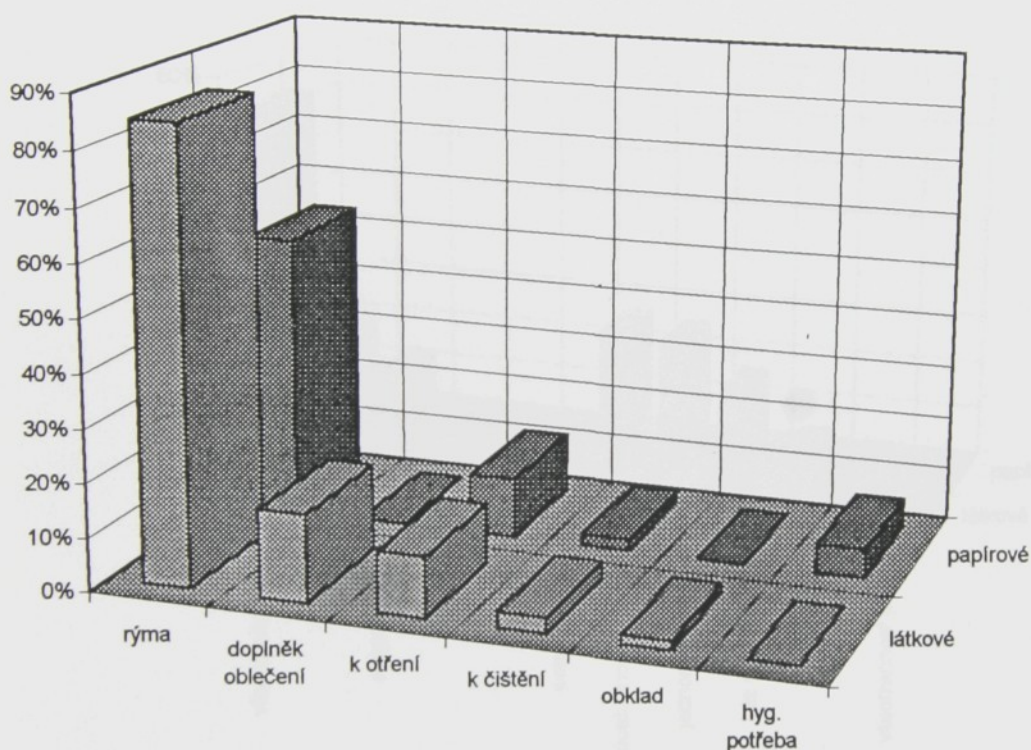


Komentář: Výsledky průzkumu prokázaly, že kvantitativní stav používání látkových kapesníků a papírových je rozdílný (39,2%, resp. 4,2% respondentů). Pro výsledky průzkumu je však důležitý i údaj, že nadpoloviční většina dotazovaných, 56,6%, používá oba druhy kapesníků.

graf č.4: POUŽÍVÁNÍ KAPESNÍKŮ

Účel používání kapesníků

ÚČEL POUŽÍVÁNÍ KAPESNÍKŮ



Komentář: Tato část průzkumu vykazala víceméně očekávané výsledky. Látkový kapesník při rýmě používá 84,6% dotázaných, jako doplněk oblečení jej používá 16,3% dotázaných. Při rýmě používá papírový kapesník 53,8% respondentů. U papírového kapesníku se jeho použití jako doplňku oblečení nepředpokládá (což je jistě dobrým předpokladem pro široké možnosti látkového kapesníku na tomto poli).

graf č.5: POUŽÍVÁNÍ KAPESNÍKŮ

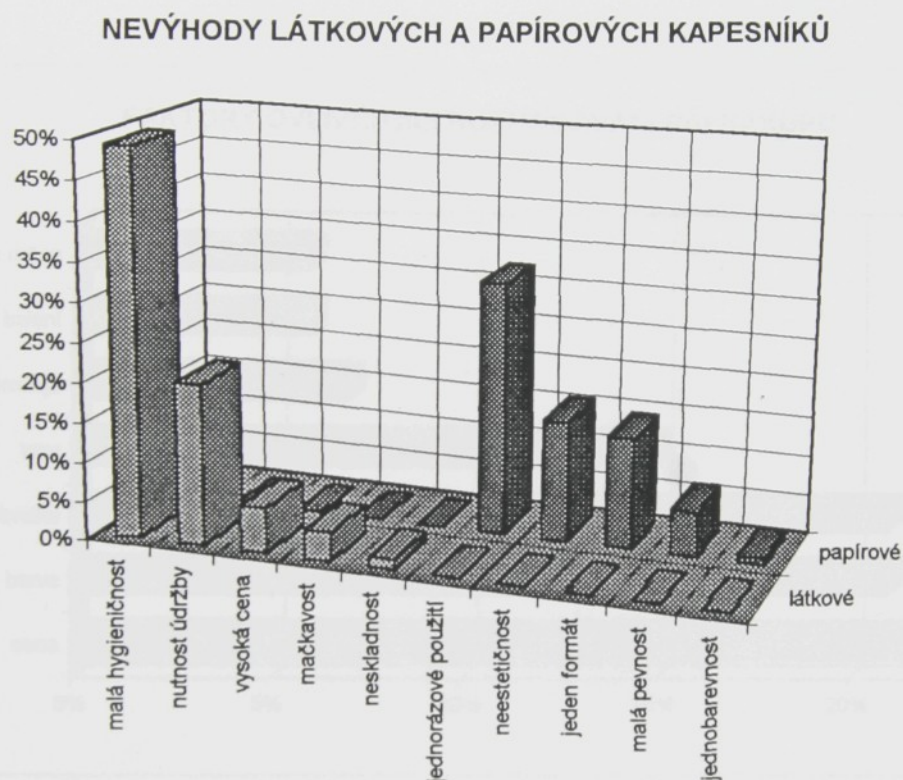
Výhody látkových a papírových kapesníků



Komentář: Nejčastěji uváděnými výhodami látkových kapesníků jsou podle výsledků průzkumu : mnohonásobná použitelnost (73,8% dotázaných), dále estetičnost (25,4% respondentů), rozmanitost velikostí (20,4% respondentů), pevnost a jemnost (3,3% respondentů). Respondenti preferují cenovou dostupnost papírových kapesníků (25,8%), snadnou dostupnost v prodejní síti (24,6%) a jednorázové použití jako záležitost vysoké hygieny (15% respondentů).

graf č.6: POUŽÍVÁNÍ KAPESNÍKŮ

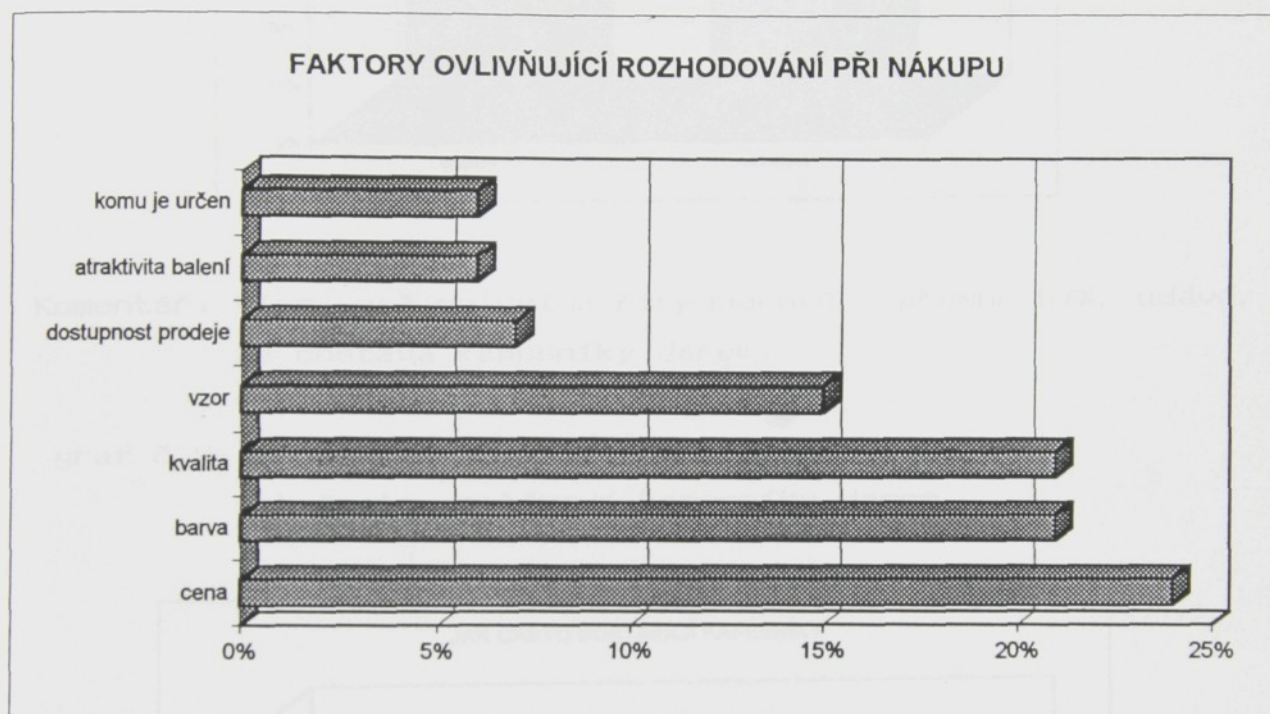
Nevýhody látkových a papírových kapesníků



Komentář: Prakticky 50% respondentů uvedlo jako nevýhodu látkových kapesníků jejich malou hygieničnost. Jednou z nejfrekventovanějších nevýhod uváděnou především ženami byla údržba látkových kapesníků – praní a žehlení. Tuto skutečnost uvedlo jako nevýhodu 20,4% dotázaných. Respondenty je za nevýhodu nejčastěji považováno jednorázové použití papírových kapesníků (32,1%), méně již neestetičnost a jednoformátový rozměr (15,4% a 14,2% dotázaných).

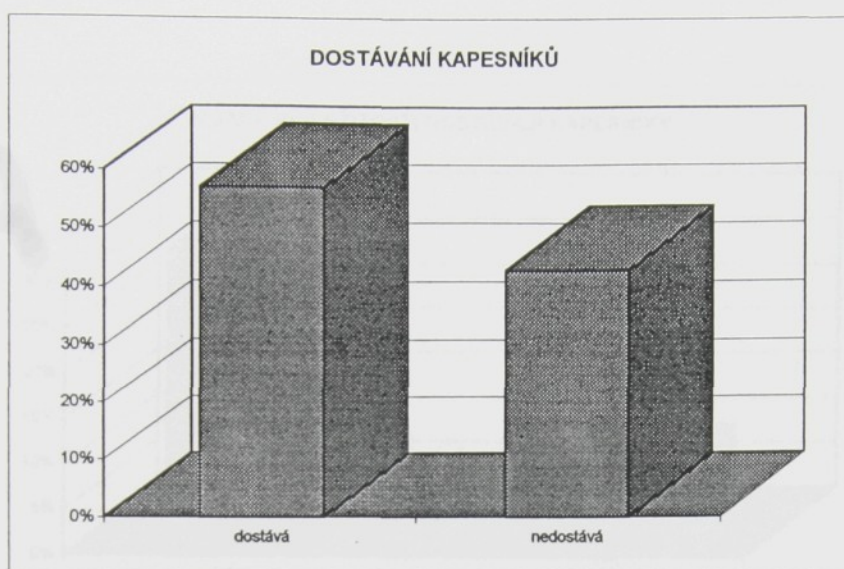
graf č.7: NAKUPOVÁNÍ KAPESNÍKŮ

Faktory ovlivňující rozhodování při nákupu



Komentář: Z faktorů ovlivňujících rozhodování při nákupu, které byly uvedeny v dotazníku, respondenti určili jako nejvíce rozhodující cenu produktu. Za nejméně rozhodující uvedli respondenti dostupnost prodeje, komu je kapesník určen a atraktivitu obalu.

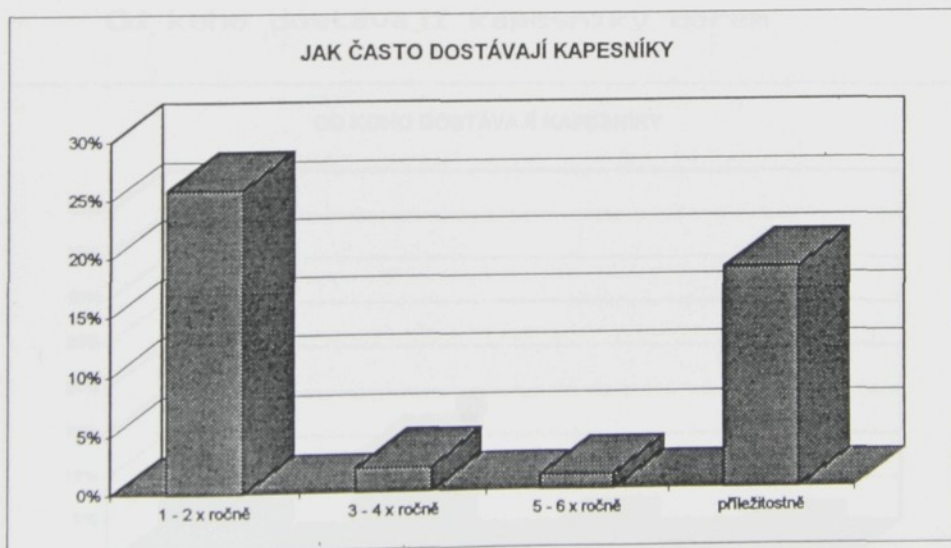
graf č.8: DOSTÁVÁNÍ KAPESNÍKŮ DAREM



Komentář: Více než polovina respondentů, přesně 57%, udává, že dostává kapesníky darem.

graf č.9: DOSTÁVÁNÍ KAPESNÍKŮ DAREM

Jak často dostávají kapesníky darem



Komentář: Respondenti dostávají kapesníky darem nejčastěji 1-2x ročně (26% dotázaných) nebo příležitostně (19% respondentů).

graf č.10: DOSTÁVÁNÍ KAPESNÍKŮ DAREM

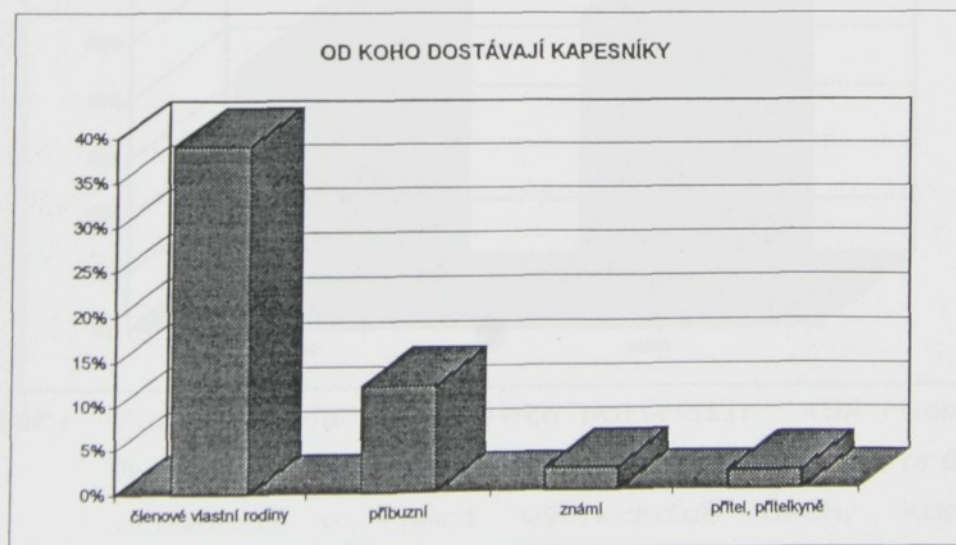
K jaké příležitosti dostávají kapesníky darem



Komentář: Respondenti nejčastěji uvádějí, že kapesníky dostávají jako dárek (25% dotázaných) k jubileu nebo vánocům.

graf č.11: DOSTÁVÁNÍ KAPESNÍKŮ DAREM

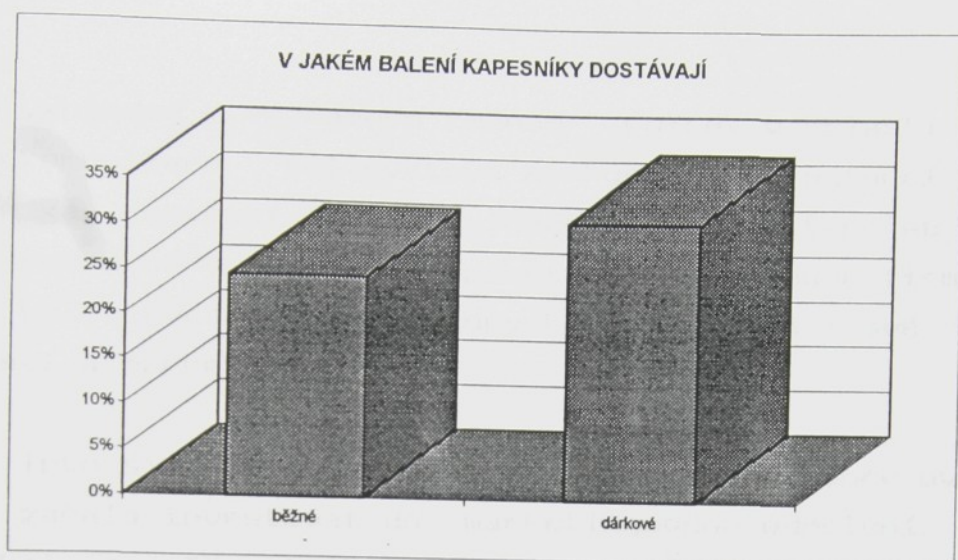
Od koho dostávají kapesníky darem



Komentář: Respondenti uvádějí jako nejčastějšího dárce kapesníků členy vlastní rodiny (39% dotázaných) a příbuzné (12% respondentů).

graf č.12: DOSTÁVÁNÍ KAPESNÍKŮ DAREM

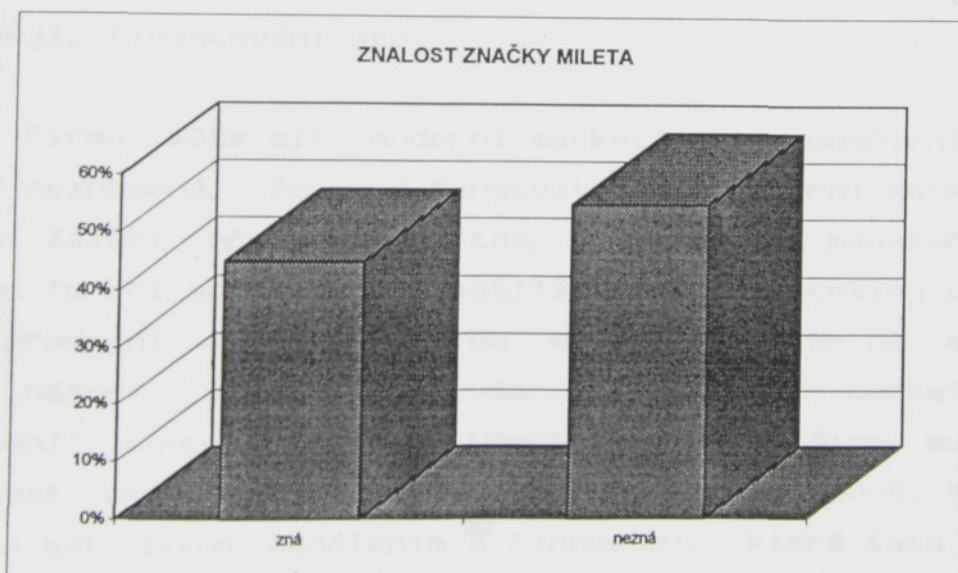
V jakém balení kapesníky dostávají darem



Komentář: Respondenti uvádějí, že v 31% dostávají kapesníky v dárkovém balení.

graf č.13: ZNALOST VÝROBCŮ KAPESNÍKŮ

Znalost značky Mileta



Komentář: Znalost značky Mileta potvrdilo 45% respondentů. Musíme však vzít v úvahu ten fakt, že průzkum byl prováděn v rámci východních Čech, kde je tato značka poměrně dobře známa. Můžeme předpokládat, že v případě celoplošného průzkumu by byla znalost značky nižší.

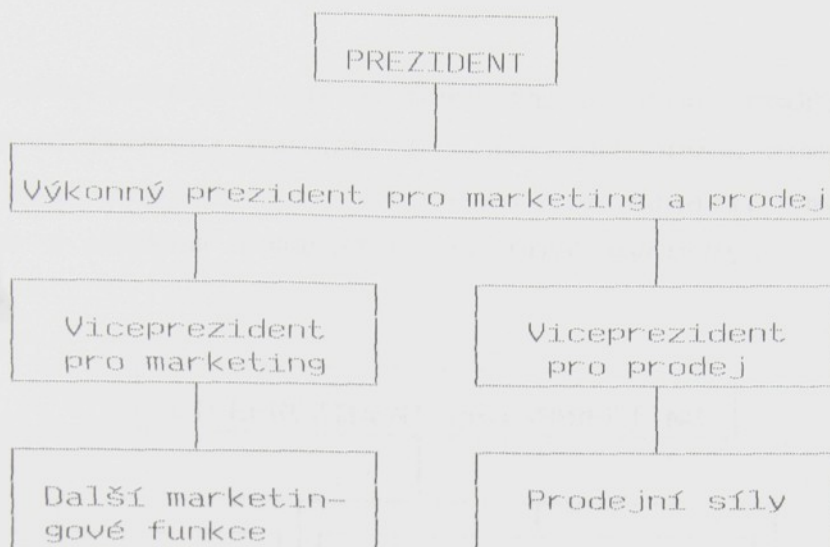
6. Návrh struktury marketingového oddělení

Vzhledem k významným změnám /pokrok v oblasti počítačů a telekomunikace, celosvětová konkurence, rostoucí znalosti zákazníka, rostoucí význam služeb atd.../ které se objevily v nedávné době v obchodním prostředí, potřebuje firma Mileta a.s. uplatňovat nové přístupy k organizování své obchodní činnosti a marketingu.

Toto si vedení firmy Mileta a.s. velmi dobře uvědomuje. Firma začala investovat do marketingového oddělení, které má za úkol zajišťovat komplex činností. Tyto činnosti však nejsou vždy navzájem dobře integrovány a ani nejsou dobře provázány s ostatními nemarketingovými aktivitami činnostmi firmy. Problémy se týkají např. vzájemných vztahů mezi marketingovými manažery, mezi manažery ve vedení firmy a prodejními silami, vztahu marketingu k výrobě, výzkumu a vývoji, financování atd.

Firma může mít moderní marketingové oddělení ale to ještě neznamena, že musí fungovat jako moderní marketingová firma. Záleží především na tom, jak ostatní manažeři firmy chápou funkci marketingu. Jestliže chápou marketing především jako prodejní funkci, jsou na omylu. Jestliže na marketing mají názor "Marketing - to je starost marketingového oddělení", rovněž se mýlí. Všechna oddělení firmy musí totiž pracovat pro zákazníka. Každé je marketingové. Marketing nemůže být pouze oddělením a činnostmi, které toto oddělení vykonává. Pro moderní marketingovou firmu, musí být marketing filosofií, se kterou provádí veškeré své aktivity. Za dosažení tohoto cíle by pak mělo nést hlavní zodpovědnost právě marketingové oddělení. Proto je velmi důležité jeho organizační uspořádání.

V této práci je vypracován návrh struktury marketingového oddělení firmy, jeho koncepce a činnost.



obr. č.1: Schéma řízení marketingového oddělení

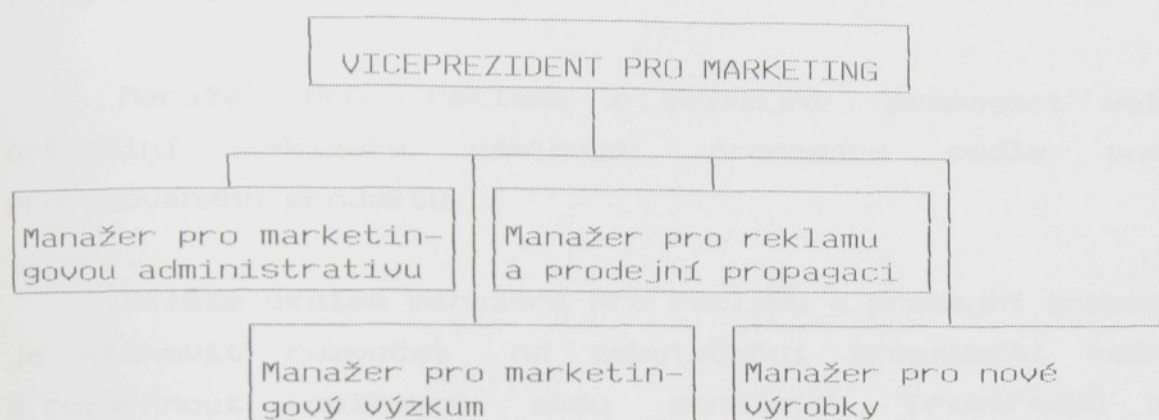
Marketingové oddělení má v čele marketingového viceprezidenta, který společně s prodejním prezidentem podléhá výkonnému prezidentovi. V tomto organizačním uspořádání jsou marketing a prodej oddělené funkce, ale očekává se od nich, že budou úzce spolupracovat.

Takovéto uspořádání firmy umožňuje prezidentovi firmy získat vyvážený pohled na její příležitosti a problémy .

Může však nastat situace, kdy prodejní a marketingový viceprezident nebudou harmonicky spolupracovat. Prodejní viceprezident je spíše krátkodobě orientován a pracovní přetížen zabezpečováním běžných obchodů. Marketingový viceprezident je orientován převážně dlouhodobě, přetížen plánováním správných výrobků a vytvářením marketingové strategie pro dlouhodobé uspokojování potřeb zákazníků. Jestliže tedy nastane disharmonie mezi prodejem a marketingem může prezident firmy dát do čela marketingového a prodejního oddělení výkonného prezidenta, kterému podléhají manažeři pro jednotlivé marketingové i prodejní funkce [4].

6.1 Marketingová část:

Viceprezidentovi pro marketing jsou podřízeny další marketingové funkce: manažer pro marketingovou administrativu, manažer pro reklamu a prodejní propagaci, manažer pro marketingový výzkum a manažer pro nové výrobky.



obr. č.2: Členění marketingového oddělení

Úlohou *manažera pro marketingový výzkum* je **odvozování určitých charakteristik daného trhu**, zejména odhad úrovně poptávky, analýza podílu na trhu, rozbor tržeb z prodeje, studie obchodních a ekonomických tendencí, sestavení krátkodobých i dlouhodobých prognóz, studie konkurenčních výrobků, cenové studie, testování nových i existujících výrobků a testování účinnosti reklamy a ostatních forem propagace.

Další velmi důležitou úlohou manažera pro marketingový výzkum je získávání informací, týkajících se **charakteristik spotřebitele** konkrétního výrobku. Především jde o charakteristiky demografické, ekonomické a geografické. Stejně důležitý je i výzkum nákupních zvyklostí typického spotřebitele daného produktu.

Úlohou *manažera pro reklamu a prodejní propagaci* je realizovat komunikaci výrobní firmy Mileta a.s. se spotřebitelem nebo s odběratelem z hospodářské sféry pomocí nástrojů propagace. Základními nástroji propagace se myslí reklama, podpora prodeje, publicita a osobní prodej. Tyto nástroje by manažer měl užívat k přesvědčování či ovlivňování potencionálních zákazníků a tím přispívat k posílení tržeb firmy Mileta a.s..

Manažer pro reklamu a prodejní propagaci vybírá optimální skladbu nástrojů propagace podle povahy propagovaného produktu.

Dalším úkolem manažera pro reklamu a prodejní propagaci je stanovit rozpočet na uskutečnění propagační kampaně a rozvrhnout celkovou sumu peněžních prostředků mezi jednotlivé nástroje propagace.

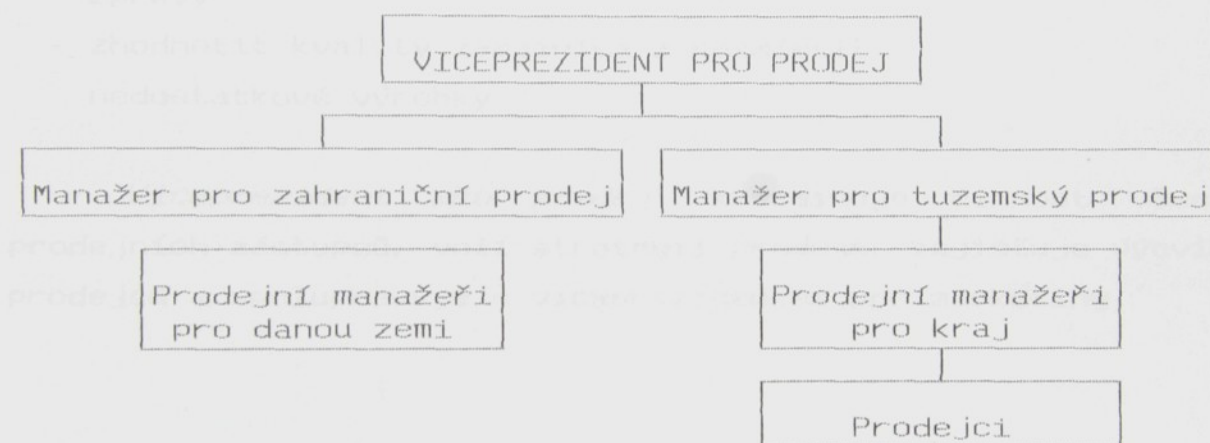
Manažer pro nové výrobky má za úkol uskutečnit průzkum námětů na inovace (vyhledat takové náměty pro inovace, které jsou ve shodě s cíli organizace), posoudit je (podrobit nápady a náměty, které vzešly z fáze průzkumu, důkladnému rozboru, tedy zvážit kritéria spjatá s produktem, tržní a finanční kritéria), sestavit a ověřit koncepci (ověřit reakci potenciálního spotřebitele nového produktu dříve, než se přistoupí k dalším, finančně náročnějším fázím), provést ekonomickou analýzu (určit ekonomické perspektivy nových výrobků, získat představy o budoucích tržbách a zisku z celého projektu) a otestovat nové výrobky (ověřit schopnost nového výrobku obstát v autentických podmínkách).

Za nový výrobek je tu považován již existující výrobek, který je zdokonalen, přehodnocen a doplněn o některé nové prvky. Také zcela nezměněný produkt může být zde označen jako nový výrobek, pokud je zaváděn na nové trhy k novým účelům, nebo je určen novým skupinám zákazníků.

Viceprezident pro marketing koordinuje činnost všech výše zmíněných manažerů a na základě od nich získaných informací volí vhodnou marketingovou strategii a vytváří marketingový plán.

6.2 Prodejní část:

Protože firma Mileta a.s. prodává jednu výrobkovou řadu pro jedno odvětví konečného užití a má zákazníky v mnoha oblastech země, bylo v návrhu využito teritoriální rozdělení prodejních sil. Každému prodejci je přidělena výhradně jedna oblast, kde reprezentuje celou šíři produkce firmy Mileta a.s..



obr. č.3: Členění prodejního oddělení

Tato struktura prodeje má mnoho výhod. *Za první* – je snadné definovat, za co prodejce zodpovídá. Vzhledem k tomu, že je v dané oblasti pouze jediný prodejce, závisí na něm všechny úspěchy i neúspěchy (samozřejmě pouze do té míry, do jaké může osobním úsilím ovlivnit prodej v dané oblasti). *Za druhé* – územní zodpovědnost zvyšuje zájem prodejce na rozvoji místního obchodu a upevňování osobních vazeb. Tyto vazby přispívají k efektivitě jeho prodejní činnosti i k jeho spokojenějšímu osobnímu životu. *Za třetí* – cestovní náklady jsou relativně nízké vzhledem k tomu, že každý obchodní zástupce cestuje pouze na malém území [4].

Úkolem prodejního oddělení je zajistit přesun zboží od výrobní firmy Mileta a.s. tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek na příhodném místě a v době i množství, jež mu vyhovuje. Z toho vyplývají tyto úkoly pro prodejní zástupce:

- musí zvládnout umění prodeje: navázání kontaktu, prezentaci zboží, zodpovídání dotazů a námitek, uzavírání obchodů
- pečovat o stávající zákazníky a vyhledávat nové
- odborně podávat informace o službách, které firma Mileta a.s. poskytuje
- poskytovat zákazníkovi různé služby: konzultovat problémy, dojednávat platbu a doručení dodávky
- provádět průzkum trhu, shromažďovat informace a podávat zprávy
- zhodnotit kvalitu zákazníka a rozmístit nedostatkové výrobky

Viceprezident pro prodej koordinuje činnost všech prodejních zástupců, volí strategii prodeje, zajišťuje výcvik prodejců a spolupracuje s viceprezidentem pro marketing.

7 Závěrečné zhodnocení práce a doporučení

Dle úkolů uvedených v zadání jsem rozdělila práci na tři hlavní části:

I. První část práce se týká marketingové analýzy současného stavu firmy. Zaměřila jsem se především na tyto oblasti: pořadí mezi konkurencí, rozsah sortimentu, teritoriální expanze, podíl na tvorbě produktu, organizace a mezilidské vztahy. Informace o stavu těchto prioritních oblastí jsem vyhodnotila.

II. Druhá část je zaměřena na průzkum a hodnocení užívání látkových a papírových kapesníků. Smyslem průzkumu bylo především získat vstupní informace a podklady pro návrh a zpracování ideální reklamní kampaně.

III. Třetí, poslední část, byla věnována návrhu struktury marketingového oddělení firmy, jeho koncepci a činnosti. Tento návrh byl vypracován na základě informací, získaných ze situační analýzy firmy.

ad.I : Analýza přinesla výčet příležitostí a hrozeb, odhalila silné a slabé stránky firmy. Tyto poznatky jsem shrnula v hlavní, klíčové problémy, jejichž řešení by bylo pro firmu přínosné. Zjistila jsem, že všechny problémy mají jednoho společného jmenovatele - chybějící marketingovou koncepci řízení firmy.

Po zvážení všech důležitých hledisek bych firmě doporučovala provést následující opatření:

1. **Prohloubit expanzi v rámci naší republiky.** Zvolit vhodnou prodejní strategii a vytvořit prodejní plán s cílem dostatečně pokrýt tuzemský trh.

2. **Zvýšit pružnost, pohotovost a odolnost organizace**, tak aby firma byla schopná pružně se přizpůsobit požadavkům zákazníka, rychle dokázala reagovat na nečekanou objednávku a současně unesla zátěž práce na stodvacet, stopadesát procent její normální výkonnosti po tak dlouhou dobu, jakou si vyžaduje určitá situace.

Návrh řešení:

- * Výkonný ředitel by měl prosadit realizaci marketingu, hovořit se zaměstnanci, dodavateli a distributory o důležitosti kvality dodávek a jejich hodnotě vůči zákazníkovi.
 - * Dalším důležitým bodem řešení je vytvoření vhodného organizačního uspořádání marketingového oddělení (viz návrh struktury marketingového oddělení ve třetí části této práce).
 - * Vhodné by bylo také pořádání seminářů marketingových pracovníků a pracovníků ostatních oddělení (technického, výrobního, finančního a oddělení výzkumu a vývoje...) pro vytváření vzájemného pochopení a respektování vlastních cílů, pracovních stylů a problémů.
 - * Dále by firma Mileta a.s. měla sestavit kvalitní marketingové školicí programy pro špičkový korporativní management, divizní vrcholové manažery, marketingový a prodejní personál, výrobní personál, pracovníky vývoje a výzkumu atd.
 - * V neposlední řadě také provést změnu struktury odměňování u firmy tak, aby pracovníci byli finančně motivováni k podávání vyšších než standardních výkonů.
3. **Neustále se snažit o vylepšování mezilidských vztahů** prohlubováním povědomí o hlavních cílech podniku a soustavným kladením důrazu na to, že bez týmové spolupráce jich nelze dosáhnout, tím posilovat kooperativního ducha v rámci jednotlivých týmů i celého podniku. Dále pak je nutné zvyšovat informovanost každého jednotlivce o práci ostatních, tím vytvořit

podmínky pro vstřícnější přístup v mezilidských i v meziúsekových vztazích.

4. Pracovat tak, aby si firma udržela takové pořadí mezi konkurencí jako doposud. Proto, aby se nemusela obávat konkurence, by bylo žádoucí dostat důsledně konkurenci pod kontrolu (v oblasti produktu, ceny, distribuce a propagace).

ad.II: Firma by se měla zaměřit při zpracování reklamní kampaně na možnost využití látkového kapesníku jako módního doplňku. Bylo by vhodné zdůraznit, že látkový kapesník splňuje výborně nejen užitnou funkci kapesníků, ale také estetickou funkci a to tím, že může sloužit jako módní doplněk.

ad.III: Situační analýza firmy Mileta a.s. odhalila slabá místa v organizačním uspořádání marketingového oddělení a také ve spolupráci ostatních oddělení s marketingovým oddělením. Proto byl vypracován návrh struktury marketingového oddělení, jeho koncepce a činnost. Byla přesně vymezena odpovědnost každého marketingového pracovníka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAGOZZI, R.P.: Principles of Marketing Management,
Science Research Associates, Inc.,
Chicago 1986.
- [2] BUREŠ, I.: Marketingový plán
- [3] HORÁKOVÁ, I.: Marketing v současné světové praxi,
Grada a.s., Praha 1992.
- [4] KOTLER, P.: Marketing Management, Nakladatelství
Victoria Publishing, Praha 1992
- [5] SAMUELSON, P.A., NORDHAUS W.D.: Ekonomie, Nakla-
datelství Svoboda, Praha 1991.
- [6] SOBĚSLAV, V.: Tisková zpráva
- [7] TERŠL, S.: Malá encyklopedie textilií a odívání,
SNTL Státní nakladatelství technické
literatury, Praha 1989.

SEZNAM PŘÍLOH

1. Bodovací dotazník prioritních oblastí vyžadujících změnu
(1. část dotazníku)
2. Bodovací dotazník prioritních oblastí vyžadujících změnu
(2. část dotazníku)
3. Grafické znázornění výsledků situační analýzy
(1. část)
4. Grafické znázornění výsledků situační analýzy
(2. část)
5. Tabulkové vyjádření výsledků situační analýzy
(1. část)
6. Tabulkové vyjádření výsledků situační analýzy
(2. část)
7. Tabulkové vyjádření výsledků situační analýzy
(3. část)
8. Průzkum trhu kapesníků – dotazník
(1. část)
9. Průzkum trhu kapesníků – dotazník
(2. část)
10. Průzkum trhu kapesníků – dotazník
(3. část)
11. Katalog výrobků firmy Mileta a.s.
12. Propagační leták firmy Mileta a.s.
13. Ukázka reklamy na plánu města Hořice v Podkrkonoší

BODOVACÍ DOTAZNÍK PRIORITNÍCH OBLASTÍ VYŽADUJÍCÍCH ZMĚNU

Bodovací dotazník prioritních oblastí vyžadujících změnu				
Pořadí mezi konkurencí:	body	2	1	0
Rozsah sortimentu:	body	2	1	0
Teritoriální expanze:	body	2	1	0
Podíl na tvorbě produktu:	body	2	1	0
Organizace:	body	2	1	0
Mezilidské vztahy:	body	2	1	0

Zakroužkujte číslici, která vyjadřuje váš názor na to, s jakou mírou urgency by měly být výše uvedené kategorie zastoupeny v definici hlavního cíle vašeho podniku.

Zaškrtněte body, které by se podle vašeho názoru měly rozhodně promítnout do formulace hlavního cíle podniku:

Pořadí mezi konkurencí:

- * zlepšit,
- * udržet,
- * stanovit maximální přípustný pokles.

Rozsah sortimentu:

- * rozšířit sortiment v rámci našeho stávajícího know-how,
- * diverzifikovat do sortimentu vyžadujícího know-how odlišné od našeho stávajícího,
- * zúžit sortiment,
- * úplně transformovat podnik na zcela nový a odlišný sortiment.

Teritoriální expanze:

Příloha č.2

- * prohloubit expanzi v rámci města, kraje, republiky,
- * expandovat v kontinentálním rámci,
- * expandovat na vybrané mimokontinentální trhy,
- * zahájit systematickou celosvětovou expanzi.

Podíl na tvorbě produktu:

- * aktivně vyhledávat příležitosti pro zvýšení cizího podílu na tvorbě našeho produktu,
- * nepropásnout příležitosti, které samovolně vzniknou,
- * provést inventuru oblastí, kde by cizí podíl na tvorbě produktu mohl znamenat prokazatelný přínos,
- * omezit vlastní podíl na tvorbě produktu pouze na strategicky důležité výrobní procesy.

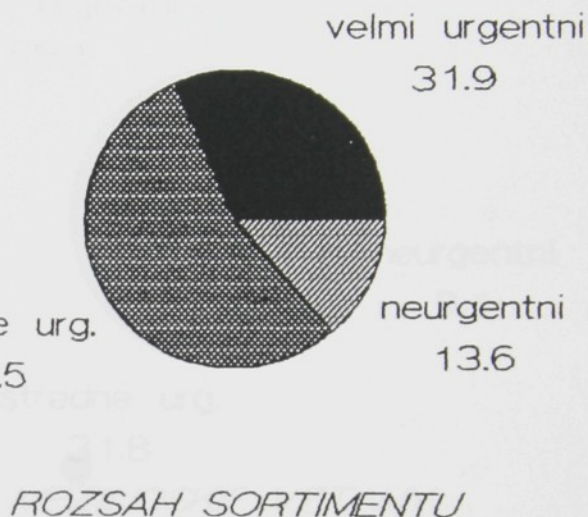
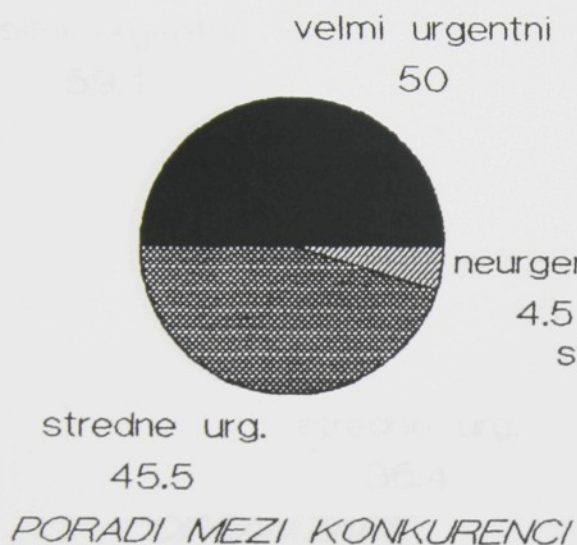
Organizace:

- * zpružnit organizaci podřízením organizace plánu a nikoliv plánu organizaci,
- * zvýšit pohotovost v rozhodování vytvořením informačního systému zaměřeného na poskytování podstatných informací všem úrovním řízení,
- * zvýšit odolnost organizace zavedením takového systému finanční motivace, který bude zřetelně působit ve prospěch těch, kteří podávají nadprůměrné výkony a vydrží nadprůměrné zatížení.

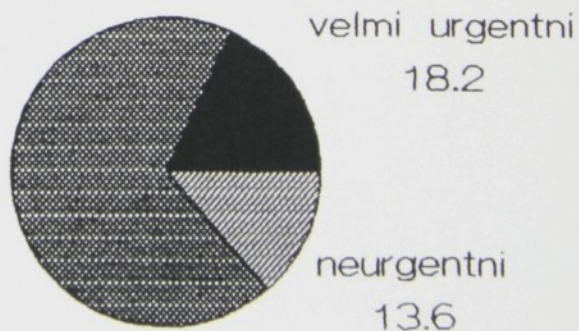
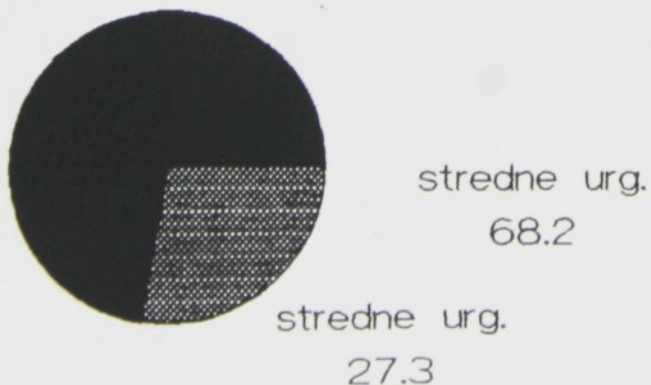
Mezilidské vztahy:

- * zřízením horizontálních toků informací zvyšovat informovanost každého jednotlivce o práci ostatních a tím vytvořit podmínky pro vstřícnější přístup v mezilidských i v meziúsekových vztazích,
- * prohlubováním povědomí o hlavních cílech podniku a soustavným kladením důrazu na to, že bez týmové spolupráce jich nelze dosáhnout, posilovat kooperativního ducha v rámci jednotlivých týmů i celého podniku,
- * důsledným pečováním o to, aby prostřednictvím hlavních cílů podniku dosahovali ti, kteří se o to zasloužili, i svých osobních cílů, posilovat soudržnost podniku.

GRAFICKE ZNAZORNENI:



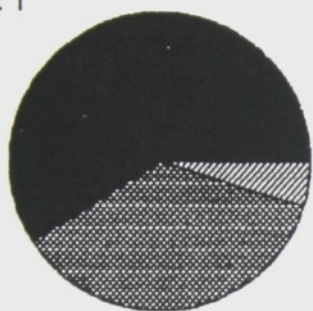
velmi urgentni
72.7



TERITORIALNI EXPANZE PODIL NA TVORBE PRODUKTU

GRAFICKE ZNAZORNENI:

velmi urgentni
59.1

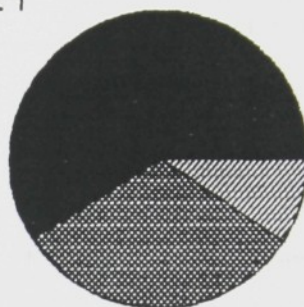


neurgentni
4.5

stredne urg.
36.4

ORGANIZACE

velmi urgentni
59.1



neurgentni
9.1

stredne urg.
31.8

MEZILIDSKE VZTAHY

PRIORITNÍ OBLAST:	POČET DOTA- ZOVANÝCH:		KONKRÉTNÍ ZMĚNA:
POŘADÍ MEZI KONKURENCÍ:	9	40,9%	* zlepšit
	16	72,2%	* udržet
	2	9,1%	* stanovit maximální pří- pustný pokles
ROZSAH SORTI- MENTU:	12	54,5%	* rozšířit sortiment v rám- ci stávajícího know-how
	8	36,4%	* diverzifikovat do sorti- mentu vyžadujícího know- -how odlišné od stávajícího
	2	9,1%	* zúžit sortiment
	0	0,0%	* úplně transformovat pod- nik na zcela nový a odlišný sortiment
TERITORIÁLNÍ EXPANZE:	14	63,6%	* prohloubit expanzi v rám- ci města, kraje, republi- ky
	5	22,7%	* expandovat v kontinentál- ním rámci
	8	36,4%	* expandovat na vybrané mi- mokontinentální trhy
	7	31,8%	* zahájit systematickou ce- losvětovou expanzi

PODÍL NA TVORBĚ PRODUKTU:	5	22,7%	* aktivně vyhledávat příležitosti pro zvýšení cizího podílu na tvorbě produktu
	4	18,2%	* nepropásnout příležitostmi, které samovolně vzniknou
	16	72,2%	* provést inventuru oblastí, kde by cizí podíl na tvorbě produktu mohl znamenat prokazatelný přínos
	4	18,2%	* omezit vlastní podíl na tvorbě produktu pouze na strategicky důležité výrobní procesy
ORGANIZACE:	13	59,1%	* zpružnit organizaci podřízením organizace plánu a nikoliv plánu organizaci
	16	72,2%	* zvýšit pohotovost v rozhodování vytvořením informačního systému zaměřeného na poskytování podstatných informací všem úrovním řízení
	14	63,6%	* zvýšit odolnost organizace zavedením takového systému finanční motivace, který bude zřetelně působit ve prospěch těch, kteří podávají nadprůměrné výkony a vydrží nadprůměrné zatížení

MEZILIDSKÉ VZTAHY:	15	68,2%	* zřízením horizontálních toků informací zvyšovat informovanost každého jednotlivce o práci ostatních, a tím vytvořit podmínky pro vstřícnější přístup v mezilidských vztazích
	16	72,7%	* prohlubováním povědomí o hlavních cílech podniku a soustavným kladením důrazu na to, že bez týmové spolupráce jich nelze dosáhnout, posilovat kooperativního ducha v rámci jednotlivých týmů i celého podniku
	11	50,0%	* důsledným pečováním o to, aby prostřednictvím hlavních cílů podniku dosahovali ti, kteří se o to zasloužili, i svých osobních cílů, posilovat soudržnost podniku

Příloha č.8

Pohlaví:

Datum rozhovoru :

Jaké používáte kapesníky ?

B) papírové

A)

- rýma

- módní doplněk

- jiné (uveďte)

V čem vidíte výhody látkových kapesníků (podtrhněte či dopište)

- např. mnohonásobná použitelnost, rozmanitost velikostí, estetičnost, ...

V čem vidíte nevýhody látkových kapesníků? (podtrhněte či dopište)

- např. malá hygieničnost, ...

B)

Za jakým účelem používáte papírové kapesníky ?

- rýma
- jiné (uveďte)

V čem vidíte výhody papírových kapesníků ? (podtrhněte či dopište)

např. snadná dostupnost v obchodní síti, cenová dostupnost, ...

V čem vidíte nevýhody papírových kapesníků ? (podtrhněte či dopište)

- např. jednorázové použití, jeden formát, neestetičnost, ...

2) Získávání kapesníků

Jakým způsobem získáváte kapesníky (možné vyplnit obě varianty) ?

- nakupuji - pokračujte bodem A)
- dostávám - pokračujte bodem B)

A) doplňte a zatrhněte

nakupuji - sobě - kde

- jak často

- v jakém množství

- podle čeho vybíráte - kvalita

- cena

- barva

- vzor

- atraktivita balení

- dostupnost prodeje

- někomu - kde

- jaké množství

- k jakým příležitostem

- podle čeho vybíráte - kvalita

- cena

- barva

- vzor

- atraktivita balení

- podle toho komu je určen

B) dostávám - od koho

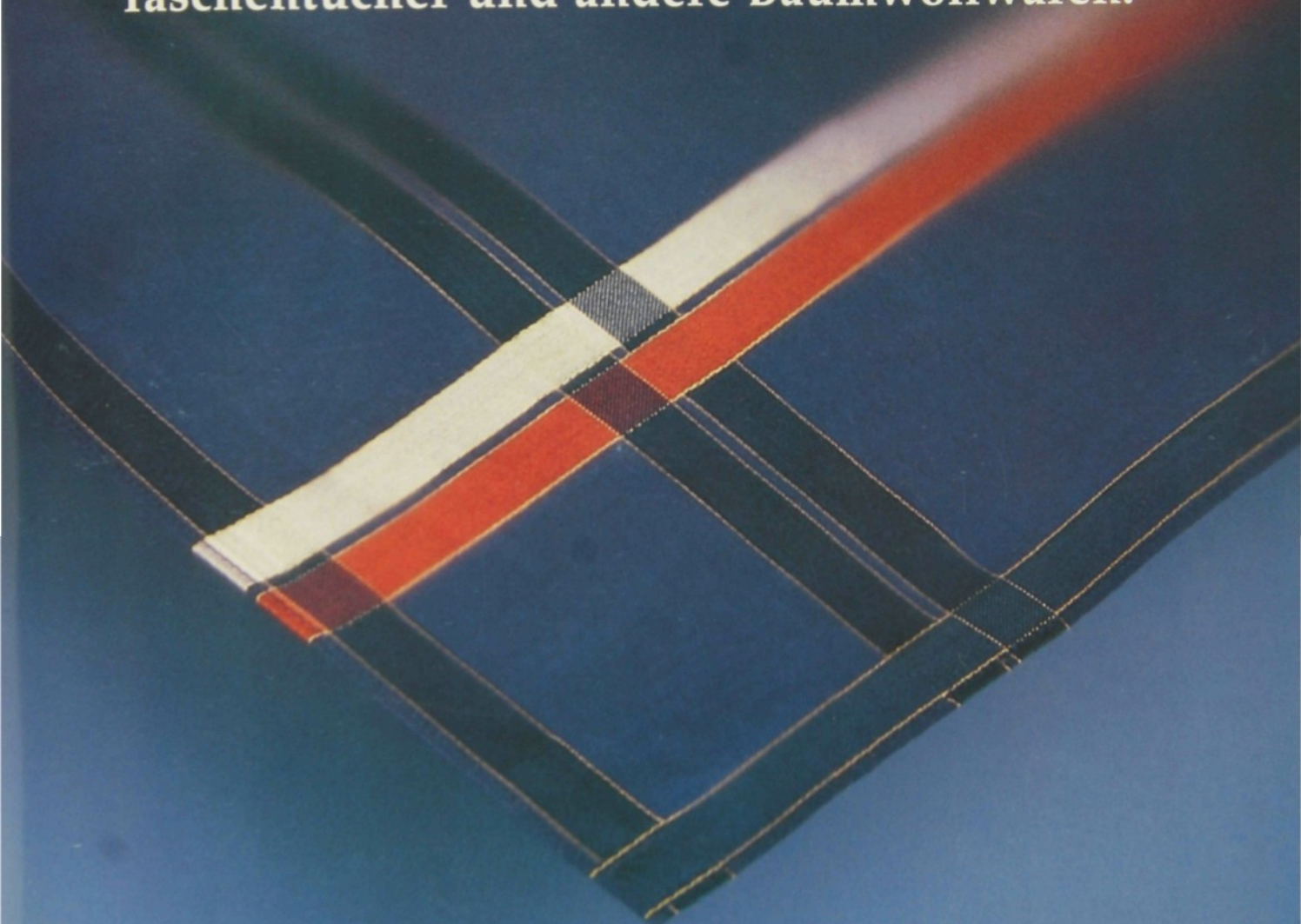
- jak často Příloha č. 10
- k jaké příležitosti
- v jakém množství
- jaké balení - běžné
- dárkové

3)

- jaké znáte výrobce kapesníků
.....
- jaká je Vaše spokojenost s těmito značkami (označujte u jmen výrobce
značkami 1 - 5)
- vyhovuje Vám stávající dostupnost prodeje látkových kapesníků ? ano/ne
- v případě, že nevyhovuje, kde byste tento prodej uvítali ?
.....



Kapesníky a ostatní bavlněné zboží.
Handkerchiefs and other cotton goods.
Taschentücher und andere Baumwollwaren.



Pánské kapesníky česané,
celobílé a pestře tkané.

Gentlemen's handkerchiefs combed,
all-white and manycoloured woven.

Herrentaschentücher gekämmt,
ganzweiss und bunt gewebt.



Pánské kapesníky česané,
celobílé a pestře tkané.

Gentlemen's
handkerchiefs combed,
all-white and manycoloured woven.

Herrentaschentücher gekämmt,
ganzweiss und bunt gewebt.



ánské kapesníky česané,
elobilé a pestře tkané.

Gentlemen's handkerchiefs combed,
ll-white and manycoloured woven.

Herrentaschentücher gekämmt,
anzweiss und bunt gewebt.



Pánské kapesníky mykané,
celobílé a pestře tkané.

Gentlemen's
handkerchiefs carded,
all-white
and manycoloured woven.

Herrentaschentücher
gekrepelt,
ganzweiss
und bunt gewebt.



Pánské kapesníky mykané,
celobílé a pestře tkané.

Gentlemen's handkerchiefs carded,
all-white and manycoloured woven.

Herrentaschentücher
gekrepelt,
ganzweiss
und bunt gewebt.



Pánské kapesníky mykané,
celobílé a pestře tkané.

Gentlemen's handkerchiefs carded,
all-white and manycoloured woven.

Herrentaschentücher
gekrempt,
ganzweiss
und bunt gewebt.



Pánské kapesníky pracovní.

Gentlemen's working handkerchiefs.

Herrentaschentücher, einfache Arbeitstaschentücher.



Pánské kapesníky potištěné.
Gentlemen's handkerchiefs, printed.
Herrentaschentücher, bedruckt.



Dámské kapesníky česané,
bílé a pestře tkané.

Ladies handkerchiefs, combed,
white and manycoloured woven.

Damentaschentücher gekämmt,
weiss und bunt gewebt.



Dámské kapesníky česané,
bílé a pestře tkané.

Ladies' handkerchiefs, combed,
white and manycoloured woven.

Damentaschentücher gekämmt,
weiss und bunt gewebt.



Dámské kapesníky mykané,
bílé a pestře tkané.

Ladies' handkerchiefs carded,
white and manycoloured woven.

Damentaschentücher gekrempelt,
weiss und bunt gewebt.



Pánské a dámské
kapesníky vyšívané.

Gentlemen's and Ladies'
handkerchiefs
with embroidery.

Herren – und
Damentaschentücher
gestickt.



1
ámské kapesníky potištěné.
adies' handkerchiefs, printed.
amentaschentücher, bedruckt.



Dětské kapesníky potištěné.

Children's handkerchiefs,
printed.

Kindertaschentücher,
bedruckt.



Bavlněné tkaniny.

Cotton fabrics.

Baumwollgewebe.



Bavlněné pestře tkané
šátky a šály.

Cotton neckclothes
and shawls,
manycoloured woven.

Baumwolltücher
und Schalen,
bunt gewebt.



Celobavlněné utěrky.
Dishclothes, all-cotton.
Baumwollgeschirrtücher.





Ubrusy a ubrousky
hotelového typu.

Tableclothes and napkins
for hotels and restaurants.

Tischdecken und Serviettes
für Hotels und Restaurants.

WILETA a.

508 14 Hořice v Podkrkonoší

tel. 0042 435 3110 – 3111

fax 0042 435 3711

Česká republika

Export Division

Kartouzská

150 21 Praha 1

tel. 0042 2 519651

fax 0042 2 544011

Czech Republic

TRADICE - VYSOKÁ KVALITA

Nabízíme Vám výrobky ze 100% bavlny:

- pánské, dámské a dětské kapesníky
- ubrusy a ubrousky hotelového typu
- utěrky a ručníky
- jemné bavlněné tkaniny a košiloviny

TRADITION - SUPERIOR QUALITY

We are offering to you from our own production:

- men's and ladie's handkerchiefs
- with saten borders
- tablecloths and napkins for hotels and restaurants
- teatowels and towels
- shirting and batist

TRADITION - SPITZENQUALITÄT

Wir offerieren

Ihnen aus eigener Produktion:

100%BAUMWOLLE

- Herren und Damen Taschentücher mit Satinstreifen
- Tischdecken und Serviettes für Hotels und Restaurants
- Geschirrtücher und Handtücher
- Hemdenstoffe und Batist



MILETA a.s.

508 14 Hoříce v Podkrkonoší

tel. 0042 435 3110 - 3119

fax 0042 435 3740

Česká republika

Export Div.

Kartouzská 4

150 21 PRAHA 5

Czech Republic

tel. 0042 2 5196518

fax 0042 2 544058



MILETA

CZECH REPUBLIC



