

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Marketingový plán pro firmu PROFIL NÁBYTEK, a.s.

Marketing Plan for the Company PROFIL NÁBYTEK, a.s.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. arch. Petr Štěpánek, Ph.D.

KUBA

ADAM

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kuba	Jméno:	Adam	Osobní číslo:	475134
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávatel(k) katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Marketingový plán pro firmu PROFIL NÁBYTEK, a.s.

Název bakalářské práce anglicky:  
Marketing Plan for the Company PROFIL NÁBYTEK, a.s.

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem BP je sestavit marketingový plán pro společnost PROFIL NÁBYTEK, a.s.  
PŘÍNOS: Přínosem práce bude analýza konkrétního podniku a jeho zákazníků. Na základě toho bude vytvořen vhodný a aplikovatelný marketingový plán zohledňující aktuální stav trhu i specifické sektorové, regionální a další aspekty předmětné spol.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení pojmů a metod; popis trhu, 3. Praktická část - realizace průzkumu, evaluace poskytovaných služeb a návrh inovací; implementační doporučení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
KOTLER, P. Moderní marketing 4: evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.  
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011.  
TAHAL, R. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze, C.H. Beck, 2015.  
TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. arch. Petr Štěpánek, Ph.D. MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 12.12.2019      Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020  
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

Podpis vedoucí(ho) práce: \_\_\_\_\_      Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: \_\_\_\_\_      Podpis děkana(ky): \_\_\_\_\_

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 02. 2020  
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl velice poděkovat Ing. arch. Petru Štěpánkovi, PhD., za jeho podnětné připomínky a pomoc při vedení a zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také rodině za finanční a duševní podporu po celou dobu studia. V neposlední řadě děkuji také svým přátelům.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Marketing .....</b>	<b>8</b>
1.1 Marketing management.....	8
1.2 Marketingové plánování.....	9
1.3 Situační analýza .....	10
1.4 Vnější prostředí .....	11
1.4.1 Makroprostředí .....	11
1.4.2 Mikroprostředí .....	14
1.5 Vnitřní prostředí .....	15
1.6 SWOT analýza .....	15
1.6.1 Analýza vnitřního prostředí.....	16
1.6.2 Analýza vnějšího prostředí.....	17
1.7 Marketingové cíle.....	17
1.8 Marketingová strategie .....	18
1.8.1 Jak to dělá IKEA .....	18
1.8.2 Jak to dělá Vitra.....	19
1.8.3 Průzkum trhu.....	20
1.8.4 Současný stav trhu s nábytkem .....	21
1.8.5 Porterovy generické strategie.....	22
1.9 Marketingový mix.....	23
1.9.1 Produkt.....	23
1.9.2 Cena .....	24
1.9.3 Distribuce .....	25
1.9.4 Distribuce nábytku v době internetu .....	25
1.9.5 Propagace.....	26
1.10 Akční programy a kontrola .....	27
<b>2 Charakteristika a historie společnosti .....</b>	<b>29</b>
2.1 Vize a mise .....	29
2.2 Historie .....	29
2.3 Logo společnosti.....	30

<b>3</b>	<b>Současná marketingová situace podniku .....</b>	<b>31</b>
3.1	Analýza vnitřního prostředí společnosti PROFIL NÁBYTEK .....	31
3.1.1	Struktura zaměstnanců .....	31
3.1.2	Management firmy .....	31
3.1.3	Aplikace Porterova modelu pěti sil pro PROFIL NÁBYTEK .....	32
3.2	Analýza vnějšího prostředí společnosti PROFIL NÁBYTEK.....	34
3.2.1	Aplikace PESTE analýzy .....	34
3.3	Analýza konkurence SWOT.....	35
3.4	Marketingové cíle společnosti PROFIL NÁBYTEK .....	38
3.4.1	Marketingový mix (produkt, cena, místo, distribuce a propagace).....	38
3.5	Návrh vhodných metod pro řízení marketingu společnosti.....	39
3.5.1	Webové stránky a e-shop .....	39
3.5.2	Sociální sítě.....	40
3.5.3	PPC reklama .....	41
3.5.4	Reklama (televize, tiskoviny, rádio) .....	42
3.5.5	Direct mail .....	42
3.5.6	Event marketing .....	43
3.5.7	Merchandising.....	44
3.6	Akční program .....	44
3.6.1	Rozpočet na marketing společnosti PROFIL NÁBYTEK.....	45
3.6.2	Kontrola.....	46
	<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>50</b>

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou tvorby marketingové strategie u konkrétního nábytkářského podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část definuje základní pojmy marketingu a marketingového plánování čerpané z dostupných literárních zdrojů. Informace získané z teoretické části jsou aplikovány v části praktické. Praktická část obsahuje návrh marketingového plánu pro konkrétní firmu na období jednoho roku. Pomocí Porterovy analýzy pěti sil, PESTE a SWOT analýzy je provedena komplexní analýza současného stavu. Na základě marketingového mixu jsou navrženy vhodné metody pro řízení marketingu ve vybrané společnosti. Důraz je kladen zejména na online marketing.

Cílem bakalářské práce je vytvoření aplikovatelného marketingového plánu, který je pro podnik přínosem.

## Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový plán, situační analýza, SWOT analýza, PESTE analýza, reklama

## Abstract

The bachelor thesis deals with an issue of marketing strategy in a particular furniture company. The thesis is divided into a theoretical part and a practical part.

The theoretical part defines basic marketing and marketing planning concepts obtained from available written sources. The information gained from the theoretical part is implemented in the practical part. The practical part contains a suggestion of a marketing plan for the particular firm for a one-year period. A complex analysis of the present situation is implemented through Porter's five forces analysis and PESTE and SWOT analyses. On the basis of a marketing mix, suitable methods for the marketing management in the selected company are proposed. Especially online marketing is emphasised.

The aim of the bachelor thesis is to create an applicable marketing plan which is an asset for the company.

## Key words:

Marketing, marketing strategy, marketing plan, situational analysis, SWOT analysis, PESTE analysis, commercial.

# Úvod

Téma marketingový plán autor vybral na základě své budoucnosti, ve které by se chtěl věnovat managementu a marketingu. Firma PROFIL NÁBYTEK, a.s., do této chvíle marketingový plán neměla. I přesto by chtěla navýšit zisk a celkově zvýšit povědomí u veřejnosti o existenci firmy. I proto se autor rozhodl sestavit marketingový plán pro tuto společnost a zároveň je to skvělá příležitost pro vypracování bakalářské práce.

V současné době lze marketing považovat za jednu z nejdůležitějších činností v chodu firmy, a to bez ohledu na její velikost či zaměření. Marketing se stal nedílnou součástí našeho života, a právě jeho prostřednictvím firmy komunikují se společností. Mnoho lidí si pod tímto pojmem představuje pouze prodej a reklamu. I přestože jsou prodej a reklama velmi důležité, představují jen dvě marketingové funkce, často ani ne ty nejdůležitější.

Cílem bakalářské práce je tedy sestavit vhodný a aplikovatelný marketingový plán zohledňující aktuální stav trhu. Toto téma bylo zpracováno už mnohokrát, tudíž se ani v této práci neobjeví žádné nové skutečnosti, co se týče teoretické části. Jak již bylo zmíněno, tato firma doposud marketingový plán nesestavovala, proto bude tento marketingový plán prvním zpracováním společnosti PROFIL NÁBYTEK, a to v části praktické.

V teoretické části se seznámíme se základy marketingu, marketingovým plánem a nástroji s ním spojenými, jako jsou situační analýza, SWOT analýza, marketingové cíle a strategie, akční programy, rozpočet a kontrola. Dále je vymezen marketingový mix, který se skládá z popsání produktu, propagace, distribuce a ceny. Tato část je nezbytná pro navazující praktickou část. V druhé rovině práce autor bude aplikovat znalosti z teoretické části a zabývat se vnitřním prostředím firmy. Pomocí SWOT analýzy budou rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Kromě této analýzy nesmí chybět ani vypracování PEST analýzy. Na jejich základě bude vypracován konkrétní plán na rok 2020.

Autor by touto prací chtěl pomoci firmě k sestavení reálně aplikovatelného marketingového plánu, který by byl sestaven na základě uvedených marketingových nástrojů a komplexně provedených analýz.



# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Marketing

Co vlastně znamená výraz marketing? Lidé si myslí, že marketing je pouze prodej a reklama. Není se čemu divit. Každý den se setkáváme s reklamou, ať už v televizi, novinách, reklamních letácích či na internetu. Ačkoli jsou tedy prodej a reklama důležité, jsou to stále jen dvě marketingové funkce, a jak jsem již zmiňoval v úvodu, často ani ne ty nejdůležitější. Definice marketingu je charakterizována několika způsoby. Dnešní marketing je třeba chápat ve významu uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím služeb či zboží s cílem určitého zisku.

Každá firma nabízející produkt či službu na trhu, musí zajistit dostatečnou komunikaci, propagaci směrem k zákazníkovi, aby podpořila svůj odbyt a zisk. Marketing zasahuje do několika firemních aspektů a ovlivňuje také rozhodování firmy (Kotler, 2007).

American Marketing Association nabízí následující formální definici: Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost (Kotler, Keller, 2013).

Kotler a Keller uvádí tuto definici marketingu: Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směřujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu (Kotler, Keller, 2007).

Marketing je umění prodeje výrobků, cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama (Kotler, Keller, 2007).

## 1.1 Marketing management

Marketing management definujeme jako vědu a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy. To znamená získat, udržet si a rozvíjet zákazníky tím, že vytvoříme, dodáme a komunikujeme vyšší hodnotu pro zákazníka. Marketing management tedy zahrnuje řízení poptávky, které dále zahrnuje řízení vztahů se zákazníky (Kotler, 2007).

Většina lidí si marketing management představuje jako schopnost nalézt dostatečný počet zákazníků pro současnou produkci společnosti, ale to je pohled velmi omezený. Organizace má svoji představu o ideální úrovni poptávky po svých produktech. V jakémkoli okamžiku však může nastat nulová poptávka, odpovídající poptávka, nepravdivá poptávka nebo nadměrná poptávka a marketing management musí najít způsob, jak se s těmito různými stavy vyrovnat. Marketing management se zabývá nejen nalezením a zvýšením poptávky, ale i její změnou, nebo dokonce snižováním (Kotler, 2007).

Ukažme si marketing management v praxi. Jako příklad autor uvádí švédskou nábytkářskou firmu IKEA, která se zaměřuje na prodej a výrobu levného nábytku a bytových doplňků. Jakmile si tato firma všimla, že společnost hledá levný, ale zároveň kvalitní nábytek. Přišla na trh s rozkládacím, snadno přepravitelným nábytkem, který už roky přitahuje nesmírný zájem zákazníků. Není tedy divu, že se IKEA propracovala na pozici největšího výrobce nábytku na světě.

## 1.2 Marketingové plánování

Po vysvětlení definic marketingu se dostáváme k hlavnímu tématu této bakalářské práce. Marketingové plánování jako nástroj řízení a koordinování marketingových činností firmy. Marketingový plán stanovuje všechna důležitá zjištění o vnitřním i vnějším prostředí firmy. To znamená, kde se nachází, kam směřuje a jak může stanoveného cíle dosáhnout.

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje (Horáková, 2003).

Podle Westwooda je marketingový plán dokument, ve kterém je vyjádřen plán pro marketing produktů nebo služeb. Podnikový plán marketingu stanoví marketingové cíle podniku a navrhuje strategie k jejich dosažení (Westwood, 1999),

Marketingový plán patří k základním pilířům a dokumentům, potřebným pro úspěšné řízení celého podniku. Předchází obvykle všem ostatním operativním plánům. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické (Jakubíková, 2013).

Strategický marketingový plán: předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí (Kotler, Keller, 2013).

Taktický marketingový plán: konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností produktů, podpory, merchandisingu, stanovení cen, distribučních cest a služeb (Kotler, Keller, 2013).

Podle Kotlera a Kellera by měl marketingový plán obsahovat následující části.

- A. Executive summary a obsah.** Marketingový plán by měl začínat obsahem a executive summary – stručným shrnutím hlavních cílů a doporučení, které je určeno pro nejvyšší vedení.
- B. Situační analýza.** Tato část představuje relevantní obecná data o současných prodejkách, nákladech, trhu, konkurentech a nejrůznějších silách makroprostředí. Jak je náš trh definován, jak je velký a jak rychle roste? Jaké jsou relevantní trendy a zásadní problémy? Firma všechny tyto informace použije při provádění SWOT<sup>1</sup> analýzy.
- C. Marketingové strategie.** V této části definuje marketingový manažer poslání, marketingové a finanční cíle i potřeby, které má nabídka firmy v úmyslu uspokojovat, včetně jejího konkurenčního positioningu. Toto vše se neobejde bez vstupů z dalších oddělení jako nákupu, výroby, prodeje, financí a lidských zdrojů.
- D. Finanční projekce.** Finanční projekce obsahují predikci tržeb, plán nákladů a analýzu bodu zvratu. Na straně příjmů jsou plánovány objemy prodeje po jednotlivých měsících a výrobních kategoriích a na straně nákladů pak očekávané náklady na marketing v podrobném členění. Analýza bodu zvratu odhaduje, kolik jednotek musí firma měsíčně prodat, aby pokryla své měsíční fixní náklady, a průměrné jednotkové variabilní náklady, případně jak dlouho bude trvat, než se do tohoto bodu dostane.

<sup>1</sup> SWOT analýza bude blíže specifikována v následujících kapitolách

- E. Komplexnější metodou odhadu zisku je analýza rizika.** Ta pracuje se třemi odhady – optimistickým, realistickým a pesimistickým – pro každou neznámou ovlivňující výši zisku, a to s určitým předpokladem marketingového prostředí a marketingové strategie po dobu plánovaného období. Počítač poté simuluje možné výsledky a zobrazí statistické rozdělení míry návratnosti a její pravděpodobnosti.
- F. Řízení implementace.** Poslední sekce naznačuje kontrolní mechanismy pro monitorování a průběžné úpravy implementace plánu. Plán typicky uvádí cíle a rozpočet pro každý měsíc nebo čtvrtletí, management tedy může analyzovat průběžné výsledky každého období a přijmout nápravná opatření podle potřeby. Některé organizace přidávají do svých plánů i plány nouzové.

### 1.3 Situační analýza

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy. Ta je také prvním krokem marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy (Jakubíková, 2013).

Základem situační analýzy je správná volba trhu. V nábytkářském sektoru se nejčastěji setkáváme s B2B (business to business) a B2C (business to customer) trhy. V případě B2B se jedná o vztah mezi dvěma obchodními společnostmi, kde je kladen důraz na logistiku a zajištění samotného obchodu. Oproti tomu B2C je vztah mezi obchodní společností a koncovým zákazníkem. Většinou se jedná o online marketing, kdy společnosti nabízí na e-shopu své produkty přímo koncovým zákazníkům. To také pochopila, i když opravdu pozdě (roku 2016), již zmíněná společnost IKEA, která v následujícím roce zaznamenala působivý 30% nárůst v online prodeji (1,6 miliardy dolarů) a potvrdila tak obrovskou sílu e-commerce.

Jakubíková říká, že situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnost výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy (Jakubíková, 2013).

Podle Horákové je marketingová situační analýza kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem položeným na marketingové činnosti), šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem položeným na analýzu trhu) (Horáková, 2003).

#### **Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5 C.**

- **Company** – podnik.
- **Collaborators** – spolupracující firmy a osoby.
- **Customers** – zákazníci.
- **Competitors** – konkurenti.
- **Climate/context** – makroekonomické faktory (analýza pest).

Analýza prostředí firmy může být také provedena metodou 4 C, která se skládá ze čtyř anglických slov customer (zákazník), country (národní specifika), cost (náklady) a competitors (konkurence) (Jakubíková, 2013).

Podle Jakubíkové by měla být situační analýza provedena v době internacionalizace a globalizace trhů i podnikání, a to pomocí **7 C**.

- **Country** (národní specifika).
- **Climate/context** (makroekonomické faktory).
- **Company** (podnik, spolupracující firmy a osoby).
- **Customers** (zákazníci).
- **Competitors** (konkurenti).
- **Cost** (cena).
- **Change** (změna).

## 1.4 Vnější prostředí

Situační analýza začíná analýzou vnějšího prostředí, které se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Vnější prostředí se skládá z mnoha faktorů mimo firmu, jež mohou potenciálně ovlivňovat její výkonnost, a to buď pozitivně, nebo negativně. Pro analýzu makrookolí je vhodná PEST analýza, pro mikrookolí se může použít například Porterova analýza pěti sil.

Mezi faktory, které ovlivňují firmu z vnějšího prostředí, patří také konkurence. Konkurenceschopnost je v nábytkářském průmyslu obzvláště důležitá. Je několik způsobů, jak společnosti reagují na konkurenční trh. Některé firmy sázejí na levný nábytek, další zase na spolupráci s designéry. Tímto tématem se autor zabývá v dalších kapitolách.

Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková, 2013).

### 1.4.1 Makroprostředí

Makroprostředí firmy zahrnuje šest faktorů, které formulují příležitosti a představují hrozby pro společnost. Jde o demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí, která ovlivňují celé mikroprostředí (Kotler, 2007).

**Demografické faktory.** Demografie je pro marketingové pracovníky velice významná. Zabývá se studiem obyvatelstva (velikost populace, hustota a rozmístění osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, migrace obyvatel, rasová a národnostní struktura, charakter rodin i charakter domácností).

Sektor nábytkářství se obecně orientuje spíše na západoevropské země. V posledních letech se ale přesouvá do východoevropských oblastí. Mezi největší evropské výrobce nábytku patří země, jako jsou Itálie, Španělsko, Francie, Polsko nebo Německo. Zde sídlí více než 50 % všech evropských nábytkářských výrobců. Z hlediska růstu se nábytkářství rozrůstá zejména v Litvě, Estonsku či na Slovensku. Mezi zeměmi s nově vznikajícím nábytkářským průmyslem ukázala největší nárůst Čína, a to s ohledem jak na přidanou hodnotu, tak i v oblasti zaměstnanosti.

**Ekonomické faktory.** Jsou to faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Závisí na aktuálním příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů. Ekonomika má určité fáze, tzv. fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura).

K hnacím silám ekonomiky patří také dřevařský průmysl. Sektor nábytkářství spadá právě do tohoto průmyslu. Jedná se o sedací nábytek, kancelářský nábytek, kuchyňský nábytek, ostatní nábytek a matrace. Patří k významným zaměstnavatelům v mnoha evropských zemích. Dokonce v zemích, jako jsou Rakousko, Portugalsko, Finsko či Švédsko, patří dřevařský průmysl mezi top tři. Firmy se často nachází v méně rozvinutých odlehlých oblastech, což výrazně prospívá hospodářství venkova. V tomto prostředí je vyvíjen velký tlak z hlediska konkurence a převažuje nabídka nad poptávkou.

**Přírodní faktory.** Přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V posledních letech roste zájem o životní prostředí, a proto by si marketingoví pracovníci měli uvědomit čtyři faktory, které se projevují v přírodním prostředí (nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění, vládní intervence do managementu přírodních zdrojů).

Právě tlak na ekologii v tomto prostředí v posledních letech narůstá. Například na milánském veletrhu Salone del mobile, na největší světové akci, která je zaměřená na design, byl velký tlak na využívání recyklovaných materiálů. „Je ale otázkou, zda třeba umyvadlo vyrobené ze zbytků dřeva a umělých pryskyřic je ta pravá cesta,“ upozorňuje architekt Michal Janků. Dále výrobci s obavami sledují situaci na trhu se dřevem, na němž je kvůli kůrovcové kalamitě nadbytek nekvalitního smrkového dřeva.

**Technologické faktory.** Patří mezi nejdůležitější faktory, které vytvářejí nové technologie, tím nové produkty a příležitosti trhu. Jsou vnímané jako výborné investice, které se stávají konkurenční výhodou.

Za přechod z řemeslné na průmyslovou výrobu měla rozhodující a největší vliv právě technologie. Současná výroba stále intenzivněji proniká do vědeckých a výzkumných poznatků výrobních procesů. Nové znalosti vedly ke změnám v oblasti materiálu, strojní techniky, organizace i řízení výroby. Umožnily také nové výrobní postupy automatizovaných linek. Tyto faktory ovlivňují hlavně velké firmy, kde je kladen důraz na maximální možné úspory. Nelze ovšem opomenout ani malé a střední firmy, které používají klasické techniky a dodávají tak trhu pestrost. Příkladem moderní technologie v nábytkářství může být nabíjení mobilních telefonů instalované přímo do desky stolu.

**Politické faktory.** Jsou to zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.

Jelikož kvůli kůrovcové těžbě chybí kvalitní smrkové dřevo a dřevo z listnatých stromů, přemýšlejí výrobci o jeho dovozu. K tomu je tlačí také to, že české lesy nemají v dostatečné míře certifikaci FSC, která garantuje lesní hospodaření s ohledem na přírodu. „V poslední době je v nábytkářském průmyslu důsledně požadováno. V zahraničí zareagovali vlastníci lesů pružněji. Kvůli rostoucí vzdálenosti dovozu pak roste i podíl náklad na dopravu,“ říká předsedkyně Klastru českých nábytkářů Lucia Haraslínová.

**Kulturní faktory.** Kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti.

V České republice se každoročně konají také přehlídky a veletrhy, kde si přijdou na své profesionálové, ale i široká veřejnost. Mezi největší veletrhy patří například Designlok v Praze, z hlavního města dále Design Shaker či Prague design week. Poté je důležité zmínit také veletrh MOBITEK v Brně a Zlín Design week.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, organizaci, místo a tak dále (Jakubíková, 2013).

Je třeba, aby firmy při analýze prostředí dokázaly odlišit **módní výkyvy/výstřelky** od **trendů** a **megatrendů**:

- **Módní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí.
- **Trendy** se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna.
- **Megatrendy** se vyznačují velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem omezují život jednotlivce i společnosti (Kotler, Keller, 2013).



Obrázek 1 Trend s názvem džungle

Zdroj: (Iva Bastlová)

Jedním ze současných trendů v bytových interiérech je džungle, viz obr. 1. „Přírodní prostředí navozují jak různé vzory potahů, tak nábytek z přírodních materiálů, především ze dřeva, a také květiny. Jde o trend, který reprezentuje šetrný vztah k přírodě, protože dřevo je materiál trvanlivý a recyklovatelný (Šálek, 2020).

Trendy jsou významným nástrojem v procesu nábytkářského průmyslu zacíleného na kvalitní bydlení. Pochopení problému megatrendů může usnadnit orientaci v nabídce aktuálních produktů, a tak designéři mohou efektivněji nasměrovat inovace. Nábytkářský sektor ovlivňuje v současnosti 11 megatrendů. Je to konektivita, ženský faktor, silver society, mobilita, new ecology, zdraví, new york, urbanizace, individualizace, globalizace a new learning (MOBITEX, 2019).

Pro rozbor makroprostředí se používá analýza PEST, která své označení získala podle prvních písmen zkoumaných faktorů. Jsou jimi faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Při rozboru se může použít i její rozšířená verze PESTEL, která je doplněna o dva faktory, a to ekologické a legislativní. Ani PESTEL však nezahrnuje důležité dva faktory, jimiž

jsou demografické a přírodní, které jsou nedílnou součástí vnějšího prostředí společnosti. Při rozboru makroprostředí však není důležité rozebrat veškeré vlivy vnějšího prostředí na společnost, nýbrž jen ty, které přímo ovlivňují společnost a jsou pro další fungování společnosti nejdůležitější. Při zpracování informací získaných z analýzy se používá metoda MAP, která ve zkratce znamená monitorovat, analyzovat a předpovídat (Jakubíková, 2013).

### 1.4.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013).

Do mikroprostředí lze zařadit:

**Partnery** – podílejí se na činnostech firmy, ale nejsou to konkurenti. Patří sem například dodavatelé, tedy firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb. Dále sem také patří odběratelé, finanční instituce, pojišťovny.

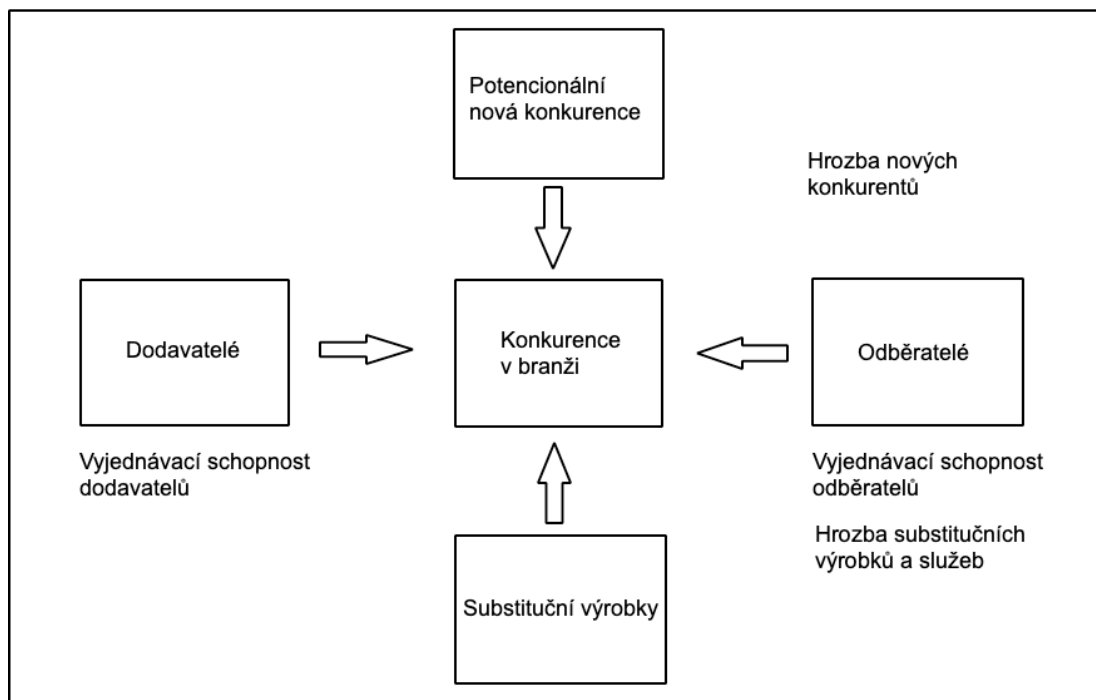
**Zákazníky** – mohou být jednotlivci i právnické osoby, tedy spotřebitelé, výrobci, obchodníci, stát a zahraniční zákazníci.

**Konkurenci** – aby byla společnost úspěšná, musí zákazníkovi poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence.

**Veřejnost** – je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv.

Marketingové mikroprostředí členíme na vertikální a horizontální. Mezi vertikální marketingové mikroprostředí patří dodavatelé, firma, distributoři a zákazníci. Do horizontálního marketingového prostředí patří konkurence, firma a veřejnost. Poznání užšího okolí podniku je pro podnik a jeho strategie velice důležité. Pro analýzu marketingového mikroprostředí se velmi často používá Porterův model pěti sil. Skládá se z pěti faktorů: hrozba nových vstupů do odvětví, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozba náhražek, dohadovací schopnosti kupujících a dodávací schopnosti dodavatelů.





Obrázek 2 Porterův model pěti sil

Zdroj: (vlastní tvorba)

Firma poté vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnosti a jak se bránit vůči těmto silám. Někdy se k nim přidává ještě šestá síla v podobě tzv. komplementářů, představujících odvětví na sobě navzájem závislá (Srpová, Řehoř, 2010).

## 1.5 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí patří všechny faktory, které jsou součástí vlastní společnosti a mohou být řízeny vedením společnosti. Rozbor vnitřního prostředí hledá takové vlastnosti, schopnosti a zdroje firmy, které jsou důležité pro fungování na trhu a při konkurenčním boji.

Mikroprostředí – odvětví, ve kterém firma podniká, nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (Jakubíková, 2013).

## 1.6 SWOT analýza

Pomocí této analýzy docházíme k otázkám, zda je podnik schopný plnit navržený plán a co jej může ohrožovat. Je to jedna z nejdůležitějších částí plánování. SWOT analýzou se může analyzovat i samotný výrobek, který bude nabízen veřejnosti. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických slov, a to: **S** – strengths (silné stránky), **W** – weaknesses (slabé stránky), **O** – opportunities (příležitosti), **T** – threats (hrozby) (Westwood, 1999).

Jak uvádí Svobodová, silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy, jejich využití, plnění cílů. Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů (Svobodová, a další, 2011).

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obrázek 3 SWOT analýza

Zdroj: (vlastní tvorba)

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýza konkurence, strategických skupin a tak dále) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi (Jakubíková, 2013).

### 1.6.1 Analýza vnitřního prostředí

Dle Kotlera se silné a slabé stránky firmy měří ve srovnání s konkurencí a mají největší vliv na úspěch organizace. Nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoliv absolutní. Silné stránky by měly být založeny na faktech (Kotler, 2007).

**Silné stránky** bývají interními faktory, díky nimž má firma dobrou pozici na trhu. Jedná se o důležité faktory, které mohou vést ke stanovení konkurenční výhody. Silnými stránkami jsou například specializace, dobré jméno, know-how nebo umístění firmy.

Mezi silné stránky v nábytkářském průmyslu mohou patřit například zaměstnanci, pokud jsou jejich dovednosti na vysoké úrovni a prokážou svou loajalitu vůči zaměstnavateli. Dále za silnou stránku můžeme považovat vyspělé technologie, díky nimž se vyrábí kvalitní nábytek. Posledním příkladem může být spolupráce se známými designéry. Toto spojení bývá zejména v posledních letech stále častější.

**Slabé stránky** mají na podnik nežádoucí vliv, proto se je snaží podnik minimalizovat. Mezi ně patří například kvalita produktů, nedostatečný servis či vysoké náklady (Kotler, Keller, 2007).

Za slabou stránku lze považovat stárnoucí pracovní sílu. Mnoho zaměstnanců, zvláště těch na vedoucích pozicích včetně mistrů, je nenahraditelných. Jako slabá stránka se jeví také například velmi vysoké náklady na pracovní sílu či nízká úroveň inovací.

## 1.6.2 Analýza vnějšího prostředí

Účelem této analýzy je předvídat důležité trendy, které mohou firmu ovlivnit a mít na ni dopad. Podnik by měl sledovat důležité síly makroprostředí (demografické, politické, ekonomické, přírodní či technologické faktory) a také hlavní složky mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, distributoři a dodavatelé) (Kotler, 2007).

**Příležitosti** se podnik snaží maximalizovat. Vyskytují se tam, kde společnost díky svým silným stránkám může využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Řadí se sem například vylepšení stávající produkce výrobku, odstranění obchodních bariér, výroba nových výrobků nebo poskytování služeb, které na trhu chybějí (Kotler, 2007).

Za příležitosti v nábytkářském průmyslu může podnik pokládat rostoucí trh práce, rostoucí ekonomický růst zejména v zemích Evropské unie, rostoucí příjmy, nárůst poptávky či nové produkty, které odrážejí změny životního stylu a ekologické trendy. Příležitost může být i slabá pozice dodavatelů dřeva.

**Hrozby** jsou složky, které pro firmu představují riziko a jež můžeme třídít dle pravděpodobnosti či vážnosti (ne všechny hrozby zaslouží stejnou pozornost či obavy). Patří mezi ně například kvalita produktů, vysoké náklady či nedostatečný servis.

Mezi hrozby mohou patřit rostoucí náklady na suroviny (dřevo), hrozba substitutů (plastový nábytek), přísnější předpisy k ochraně přírody a bezpečnosti, kupní síla maloobchodů či nutnost přizpůsobení se konkurenčním tlakům, neboť je v tomto průmyslu vysoká globální konkurence.

## 1.7 Marketingové cíle

Další etapou pro vypracování situační analýzy je stanovení marketingových cílů. Stanovení marketingových cílů a výběr marketingových strategií patří k nejdůležitějším krokům celého procesu plánování. Marketingové cíle určují požadovaný budoucí stav firmy, který má zjistit jejich růst a prosperitu. Podstatné na marketingových cílech je to, že se týkají výlučně produktů a trhů.

Marketingové cíle by měly být členěny hierarchicky na cíle pro obory podnikání a dále pak na cíle pro konkrétní marketingové nástroje (produkt, distribuci, cenu, marketingovou komunikaci, případně další nástroje). Jako marketingové cíle mohou být stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost atd. (Jakubíková, 2013).

Nejpoužívanější metodou pro stanovení marketingových cílů je metoda **SMART**.

**Specific** – specifický (v množství, kvalitě, čase). Do jakého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?

**Measurable** – měřitelný. O jak velký podíl na trhu usilujeme a v jakém čase?

**Agreed** – akceptovatelný. Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?

**Realistic** – reálný, dosažitelný. Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?

**Trackable** – sledovatelný. Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?

**Dle Jakubíkové by měly být marketingové cíle:**

- Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků.
- Přesné, jasné, konkrétně stanovené.
- Vhodné.
- Srozumitelné.
- Měřitelné v časových etapách.
- Reálné.
- Akceptovatelné.
- Vzájemně sladěné.
- Hierarchicky uspořádané.

## **1.8 Marketingová strategie**

Marketingové strategie představují další fázi marketingového plánování. Ovlivňují celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. Marketingová strategie má tři nezávislé části: segmentace trhů na skupiny, které lze obsloužit, způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky a strategie vůči konkurenci (Kotler, 2007).

Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat a jež je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek. Tyto strategie bývají stanovovány na tři až pět let (Jakubíková, 2013).

Zásadní je rozhodnutí o volbě trhu, které vymezuje prostor realizovaných marketingových aktivit. Dá se říci, že výběr cílového trhu je jedním z klíčových prvků strategického marketingového řízení, protože umožňuje přípravu základních marketingových strategií. Když firma na daném trhu poznává různé segmenty, rozhoduje se mezi nimi nebo ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější, a volí své cílové trhy, znamená to, že se jedná o cílový nebo také cílený marketing. Právě cílený přístup marketingu je takovou metodou, s jejíž pomocí je firma schopna fungovat efektivněji (Jakubíková, 2013).

### **1.8.1 Jak to dělá IKEA**

Ingvar Kamprad (zakladatel společnosti IKEA) pochopil, že volba marketingové strategie je základem úspěchu podnikání a jeho intuitivní marketing přinesl své ovoce.

První zásadou je rozpoznání myšlení svých zákazníků. IKEA, která jako první přišla na trh s baleným rozloženým nábytkem, zacílila svůj prodej hlavně na mladé rodiny. Otázkou je, proč právě na tento segment. Odpověď je velmi jednoduchá. Pro mladé rodiny jsou větší hodnotou peníze nežli čas, proto raději ušetří a sestaví si nábytek sami. Další výhodou je, že si nábytek odvezou ihned. Nemusí čekat týden, než jim vybrané a zaplacené zboží dopravce doručí, což je z hlediska emocí velmi silný faktor.



Obrázek 4 Obchodní dům IKEA Zličín

Zdroj: (IKEA)

Druhou zásadou je inspirovat své zákazníky. Pro prodej nábytku je potřeba prostor. To proto, aby si ho zákazník prohlédl ze všech stran a také aby si udělal i nějakou představu o možnostech bydlení. Prodejny IKEA jsou známé tím, že aranžují nábytek jinak, především v podobě pokojů nebo dokonce celých bytů. Dále posilují souvislosti. Například ručník můžete vidět na posteli, u umyvadla, v šatně a konečně také v odpovídajícím regálu. To na zákazníka působí dojmem, jako by byl doma. Když vidí zboží v reálném prostoru, kde ho sám používá, jeho emoční potenciál se zvýší a snáze se pro něj rozhodne.

Třetí zásadou je zkušenost zákazníka se zbožím. V prodejnách IKEA si lidé mohou vše vyzkoušet. Mohou se posadit na židli nebo si lehnout na postel. Děti si mohou pohrát v budoucím pokoji. Důležitým faktorem je tedy hmat. Možnost si zboží osahat či vyzkoušet usnadňuje zákazníkovi rozhodování o koupi.

Čtvrtou a poslední zásadou je dobře naladěný zákazník. V každé prodejně IKEA se nachází prostorná jídelna, do které mohou zákazníci zamířit po nákupu, aby si dali něco dobrého. Jiní zas mohou přijít pouze na jídlo, a když už v prodejně jsou, prohlédnou si ji. Je prokázáno, že zákazníci s plným žaludkem jsou vstřícnější a pozitivněji naladěni. Pravděpodobnost, že si něco koupí, je tedy vyšší.

## 1.8.2 Jak to dělá Vitra

Vitra je švýcarská značka, která je po celém světě považována za absolutní designovou špičku a synonymum pro moderní design s bohatou, více než šedesátiletou tradicí. Vitra je producentem široké řady nábytku, doplňků i svítidel do domácnosti, kanceláří i veřejných prostor, jejichž návrhy pocházejí od největších designérů 20. století. Vitra je nejenom synonymem pro bytový design, ale také pro nespočet architektonických skvostů, které jsou součástí Vitra Campus s úžasnými ukázkami světového designu a architektury posledního století.

Společnost nedisponuje žádným interním designérem, a proto jsou designéři, kteří spolupracují s firmou, vnímáni jako autoři. Spolupráce je založená na důvěře a porozumění umělecké svobodě, na průmyslových znalostech a výrobním know-how.



Obrázek 5 Židle Vitra

Zdroj: (Vitra)

Mezi nejznámější kusy nábytku společnosti patří její ikonická židle, kterou můžete vidět na obrázku výše a kterou roku 1950 představili světoznámí američtí designéři Charles a Ray Eamesovi. Tato židle se navždy zapsala do historie nábytkářského průmyslu. Není divu, že je tento kus nábytku považován za židli století.

Vitra nabízí nábytek za poměrně vysoké ceny a míří spíše na specifičtější segment zákazníků. Liší se tím od IKEY, která sází na nízkou cenu a cílí na širokou veřejnost. Právě v tomto ohledu je nejzásadnější rozdíl, který společnosti odlišuje.

### 1.8.3 Průzkum trhu

Ještě před určením vhodné strategie by však měl být zvolen cílový trh, na který se firma zaměří. Tento krok se skládá ze tří částí: segmentace trhu, výběru tržních segmentů a umístění produktu.

**Segmentace trhu** – je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, a to s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmenty se mohou lišit svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem. Druhů segmentace je několik, například geografická, demografická, psychografická či behaviorální (Jakubíková, 2013).

**Výběr tržních segmentů (targeting)** – je proces, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do které z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se z ní učinit své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem (Jakubíková, 2013).

**Umístění produktu (positioning)** – znamená způsob, jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů. To znamená místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům (Kotler, 2007).

Trh s nábytkem v České republice roste. „Český nábytkářský průmysl loni díky trvajícím ekonomické konjunktúře rostl devátým rokem po sobě. V roce 2018 činily tržby téměř 38 miliard korun, za loňský rok zatím přesné údaje nejsou,“ píše ČTK. Stavební boom v Česku, který se týká nejen bytové, ale i kancelářské a další výstavby, je důsledkem růstu celkové spotřeby nábytku za minulý rok. Podle Asociace českých nábytkářů funguje vedle velkých řetězců ještě na 2000 maloobchodních prodejen s nábytkem. Dále pak Asociace predikuje, že oblíbenost těchto řetězců bude narůstat. Daří se i nadále exportu, klíčovou odbytovou zemí zůstává Německo. S odstupem následuje Slovensko a Francie (Bohutínská, 2019).

Průběh cílového marketingu je znázorněn na obrázku níže.

Segmentace	Výběr tržních segmentů – zacílení	Umístění produktu
Identifikace a popis tržních segmentů.	Ohodnocení segmentů a rozhodnutí, na které z nich se zaměřit.	Navržení produktu nebo služby, jež splní potřeby daného tržního segmentu a naplánování marketingového mixu, který v rámci vybraného cílového trhu firmu zvýhodní oproti konkurenci.

Obrázek 6 Proces výběru cílového trhu

Zdroj: (vlastní tvorba)

#### 1.8.4 Současný stav trhu s nábytkem

Nábytkářský průmysl je jedním z největších výrobních odvětví v rámci Evropy. Největším evropským výrobcem je Polsko. Český nábytkářský průmysl představuje na rozdíl od jiných průmyslových odvětví mnohočetnou strukturu organizačních forem (Kánická, 2013).

Velkých firem na trhu působí jen kolem dvaceti, středních firem je více než 120. Celkem 90 % představují malé firmy a podniky s počtem pracovníků do 50 osob, které nejčastěji kombinují nábytkářskou výrobu s dalším příbuzným sortimentem. Převažuje výroba na zakázku. Na českém trhu současně působí sedm velkých firem, které se zabývají prodejem nábytku a bytových doplňků. Patří mezi ně IKEA, Asko nábytek, Jysk, Kika, Möbelix, Sconto nábytek a XXXLutz. Mezi největší tuzemské hráče patří firmy TON, Jitona, Jelínek a Hanák nábytek, které vyrábí kvalitní nábytek s přidanou hodnotou. Třetina naší produkce míří do Německa, kde je trh schopen zmiňovanou kvalitu ocenit.

## 1.8.5 Porterovy generické strategie

Z velkého množství strategií autor vybral tu, kterou považuje za nejdůležitější, a to **Porterovu generickou strategii**. Tyto strategie jsou zaměřené na konkurenci.

### Strategie vůdčího postavení v nákladech

Tato strategie předpokládá, že pokud bude mít firma nižší náklady než její konkurenti na daném trhu, bude firma úspěšná. Snížení nákladů může dosáhnout prostřednictvím úspor z rozsahu, snížením výrobních nákladů, snížením reklamních výdajů, snížením nákladů na servis či distribuci. Tyto faktory firmě umožní, aby měla nižší ceny, než jakých jsou schopni dosáhnout její konkurenti. To znamená, že firma bude mít klíčovou konkurenční výhodu, ale jen za předpokladu, že kvalita produktu dané firmy je pro kupující přijatelná. U této strategie se musí počítat s nízkou loajalitou zákazníků, kteří okamžitě přejdou ke konkurenci, jakmile bude mít nižší ceny (Karlíček, 2018).

### Strategie diferenciacce

Ne všichni zákazníci jsou orientováni na nízkou cenu. Tato strategie se snaží, aby byl její produkt jedinečný v určitém směru. Jinak řečeno se musí lišit od produktů nabízených konkurencí. Aby tomu tak bylo, musí zákazník jedinečnost daného produktu ocenit, protože diferenciacce je spojena s vyššími náklady. Prostředkem diferenciacce může být například vyšší výkonnost či spolehlivost produktu, kvalita použitých materiálů nebo surovin atd. (Karlíček, 2018).

### Strategie koncentrace

Strategie koncentrace spočívá ve výběru úzké skupiny zákazníků, kteří mají relativně specifické potřeby. Hovoří se o mikrosegmentu neboli tržním výklenku. Firma, která používá tuto strategii, se věnuje výhradně danému mikrosegmentu a stává se na tomto malém trhu expertem. Její zákazníci jsou ochotni platit relativně vysoké ceny, protože jim firma nabízí díky své úzké specializaci významnou a jedinečnou přidanou hodnotu (Karlíček, 2018).

<b>Konkurenční výhoda</b>		
	<b>Nízké náklady</b>	<b>Diferenciacce</b>
<b>Široký cíl</b>	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciacce
<b>Konkurenční rozsah</b>		
<b>Úzký cíl</b>	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciacci

Obrázek 7 Porterova strategie

Zdroj: (vlastní tvorba)

Ukažme si příklady na výše uvedené strategii. Mějme malé město, ve kterém se nachází jedna nábytkářská firma. Tato společnost konkurenci řešit nemusí, protože žádné konkurenci není vystavena.



Nyní si představme město většího rozsahu. V tomto městě je pět nábytkářských firem. Ta největší se primárně zaměřuje na cenově citlivé zákazníky. Tato firma snižuje náklady, například vyrábí nábytek z levnějšího a méně kvalitního dřeva, a právě proto má velmi nízké ceny oproti konkurenci. Společnost tedy volí strategii vůdčího postavení v nákladech.

Strategii diferenciací, tedy nabídku přidané hodnoty, volí další tři firmy. První z nich vyrábí nábytek z velmi kvalitního dřeva, jako je například dub či modřín. Druhá zase nabízí dovoz zdarma a třetí firma pak zahrnuje v celkové ceně i montáž.

Na trhu je ještě jedna firma, která se zaměřuje na výrobu tzv. chytrého, multifunkčního nábytku. Tato firma žádné z předchozích firem nekonkuruje, specializuje se na mikrosegment a volí tedy strategii koncentrace.

## 1.9 Marketingový mix

Jakmile si společnost zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat podrobnosti marketingového mixu. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion) (Kotler, 2007).

V podobném duchu je někdy využívána také zkratka 4 C. Tou se rozumí hodnota pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (costs), komunikace této hodnoty (communication) a její dostupnost (convenience). Tento koncept více zdůrazňuje hledisko zákazníka, které je v samém jádru zákazníka (Karlíček, 2018).

Dle Jakubíkové by cílem strategického řízení marketingu mělo být navržení takové marketingové strategie, která uvede 4 C se 4 P do souladu.

### 1.9.1 Produkt

Podle Kotlera je produkt cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu nebo přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

V marketingu rozlišujeme tři základní úrovně produktu, a to **jádro produktu**, **reálný (vlastní) produkt** a **rozšířený produkt**. Jádro produktu představuje řešení přání a problémů zákazníka, splnění jeho tužeb či očekávání. Zpravidla se pohybuje v pocitové oblasti. Reálný (vlastní) produkt je souborem charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje a jež jsou předmětem konkurenčního úsilí. Rozšířený produkt obsahuje další služby nebo výhody vztahující se k produktu, které představují dodatečný užitek pro zákazníky (Jakubíková, 2013).

U běžných produktů je možné pracovat s celou řadou charakteristik, jimiž se lze odlišit od konkurence. Může se jednat mimo jiné o nejrůznější funkční benefity, rozdíly v použitých materiálech, rozdíly v kvalitě, výkonu, trvanlivosti, spolehlivosti nebo rozdíly v designu (Karlíček, 2018).

A právě design je velmi silný strategický nástroj, který je významnou konkurenční výhodou. Majitel nábytkářské firmy LUGI tvrdí následující: „Spolupráce s kvalitním designérem Ivanem Zarachem zvýšila prodejnost našeho nábytku a zájem jak zákazníků, tak zahraničních architektů o naši firmu. Takže se dnes na nás obracejí také zahraniční architekti se žádostí o realizaci nábytku do jimi navržených anglických soukromých i veřejných interiérů.“

Design může hrát rozhodující roli i ve službách. Například v jedné newyorské kavárně na Madison Avenue si zákazníci mohou vychutnat kávu „vzhůru nohama“. Designéři ze skupiny Nema Workshop vytvořili iluzi o 90 stupňů přetočené místnosti (viz obr.).



Obrázek 8 Význam designu ve službách

Zdroj: (DesignMag, 2010)

Dá se říci, že v produktu se odráží celý podnik, a proto je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. Je to jakákoli nabídka, která vede k uspokojení očekávání a potřeb zákazníka.

## 1.9.2 Cena

Cena jako další významný marketingový prvek patří do marketingového mixu a rozumí se jí stanovení hodnoty produktu. Stanovení ceny má pro firmu existenční význam. Jako jediné „P“ marketingového mixu představuje pro firmu výnos a zároveň je to jediný nástroj, který lze flexibilně měnit. Cenotvorba přitom není vůbec jednoduchá, i když se to tak na první pohled může zdát. Pokud chce firma správně nastavit cenu, musí pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Firmy musí při cenotvorbě zohlednit plnou řadu faktorů. K nejčastějším metodám podle Jakubíkové ovšem patří:

- **Nákladově orientovaná tvorba ceny.** Nákladová cena umožňuje monitorovat a řídit náklady. Snahou firem je docílit takové ceny, která pokryje náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej produktu, marketing a také odměny za úsilí a riziko.
- **Cena orientovaná na poptávku.** Nejdříve by si firma měla zmapovat, jaká je struktura poptávky. Dále by měla zjistit cenové představy, představy o image, kvalitě produktu a až poté by se měla zaměřit na to, jaké jsou cenové třídy zákazníků.

- **Cena orientovaná na konkurenci.** Cena založená na konkurenci se řídí cenou konkurence a věnuje menší pozornost nákladům, případně poptávce. Nejčastěji se setkáváme právě s orientací na průměr konkurenčních cen. Další způsob představuje takové stanovení ceny, jemuž se ostatní přizpůsobují.

Asociace českých nábytkářů uvádí, že po jistém poklesu ceny za kilogram v roce 2017 u exportovaného nábytku jsme svědky opětovného růstu cen, a to růstu poměrně výrazného. V loňském roce dosáhl vyvážený nábytek průměrné hodnoty 81,68 Kč za kilogram. Proti tomu cena importovaného nábytku již třetím rokem klesá. V roce 2015 dosáhla cena importovaného nábytku 66,38 Kč/kg. Mezi léty 2017 a 2018 došlo k propadu na 48,28 Kč/kg (Mpo, 2006).

### 1.9.3 Distribuce

Distribuce spojuje zákazníka s produktem. Jejím cílem je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. Proto by měl být kladen důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi firmou a zákazníkem. V distribuci se používají dvě hlavní strategie, a to strategie tlaku, která takzvaně tlačí produkt pomocí stimulů k zákazníkům, a strategii tahu, která má za cíl oslovit zákazníka a podnítit jeho zájem o koupi (Jakubíková, 2013).

Rozeznáváme dvě cesty distribuce, a to přímou a nepřímou. Přímou distribucí chápeme, že cesta výrobku vede rovnou od výrobce ke spotřebiteli. Jedná se například o pekárenské či mléčné výrobky. Naopak nepřímá distribuce znamená, že do cesty vstupuje nějaký mezičlánek. Tento model praktikují velkoobchody nebo obchodní zástupci různých firem. Úkolem distribuční strategie je vybrat takovou distribuční cestu, která bude uspokojovat jak zákazníky, tak i dodavatele, a povede tedy k co nejnižším nákladům.

### 1.9.4 Distribuce nábytku v době internetu

Podle Českého statistického úřadu se v roce 2016 prodaly bytové doplňky a nábytek za 47 miliard korun. Přestože se prodeji nábytku daří, podle průzkumů ho většina lidí stále kupuje v kamenných prodejnách. To se aktuálně pokouší změnit tři lídři na trhu s nábytkem. Patří mezi ně Bonami, dále SCANTO Nábytek a Bianco.

#### **Bonami**

Bonami je internetová prodejna zaměřená na prodej nábytku, bytových dekorací a módního příslušenství. V roce 2013 ji založil Václav Štrumpel a její roční obrat činí 700 milionů korun. Nově bude mít také svůj stánek na Designbloku. Mimo Českou republiku působí firmy Bonami také na Slovensku, v Rumunsku, Polsku a Maďarsku. Tento e-shop objevil mezeru na trhu, když vsadil na tzv. emotional shopping, česky nákup očima. Zákazník se nechává inspirovat, strhnout emocemi. Nekupuje již předvybrané zboží podle parametrů, ceny a termínu dodání. Za dobu své existence Bonami představilo přes 220 tisíc produktů ve více než 6 600 kampaních (Bonami, 2019).

## **SCONTO Nábytek**

Už přes 25 let působí na českém trhu společnost Sconto Nábytek, která ročně obslouží až 60 tisíc zákazníků. Je součástí německého koncernu Höffner, který patří k největším prodejcům nábytku v Evropě, a to od roku 1990. Svůj e-shop v České republice spustila v roce 2011 a o pět let později na Slovensku. Svými prodejci cílí na ženy mezi 25–60 lety z nižší střední třídy (Sconto, 2019).

## **Biano**

Trochu jiný pohled na věc přinesla firma Biano, kterou v roce 2015 založil Jan Davídek. Jedná se o internetový vyhledávač nábytku a dekorací, na němž lidé najdou přes 1,2 milionu produktů z více než 750 českých e-shopů. Biano nemá vlastní sklady ani produkty, přesto se stalo jedním z největších hráčů na trhu s nábytkem. Kromě České republiky působí už i na Slovensku, v Rumunsku a v Nizozemsku (Biano, 2019).

### **1.9.5 Propagace**

Propagací se rozumí cílené oslovení kupujícího s určitým sdělením. Jedná se o formu komunikace mezi výrobcem (prodejcem) a spotřebitelem. Propagaci lze také označit jako marketingovou komunikaci. Definice podle Kotlera a Kellera zní takto: „Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.“

Významným prostředkem pro přesvědčení zákazníka může být například celebrita. Toto spojení vidíme každý den, ať už v televizi, na internetu, v časopisech či rádiu. Marketéři tímto spojením usilují o to, aby se asociace vyvolané celebritou přesunuly na jejich značku. Například představitel celosvětově známé filmové postavy Jamese Bonda Daniel Craig dokázal svou slávu využít v reklamě na Heineken. Dalším dobrým příkladem může být americký herec George Clooney, ten je ztělesněním elegance, důvtipu, mužnosti, úspěchu a celé řady dalších charakteristik, z nichž může daná značka profitovat. Jeho „Nespresso. What else?“ je legendou mezi reklamou a není divu, že značka kávy toto spojení drží již deset let.

Mezi základní komunikační nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

**Reklama** – zřejmě jeden z nejdůležitějších nástrojů pro vytvoření či posílení značky. Reklama je umění, musí mít náboj, měla by být nápaditá, pozoruhodná a musí se umět prodat. Někdy se může stát, že je to pouhé plýtvání penězi. Je to jakákoliv placená forma sdělení informací o produktu prostřednictvím médií. Díky reklamě se výrobek dostane do povědomí zákazníka a ten ho pak může preferovat. Málokdy se ovšem stává, že reklama vede přímo ke koupi určitého výrobku. Reklama může být televizní, rozhlasová, tisková nebo třeba venkovní. Výhodou reklamy je, že zasahuje široký segment zákazníků. Nevýhodou je, že bývá dost často finančně nákladná.

**Podpora prodeje** – tento nástroj na rozdíl od reklamy působí na zákazníka okamžitě a je krátkodobý. Podporou prodeje se rozumí posílení prodeje, které by mělo vést ke zvýšení tržeb. Jedná se například o dočasné snížení slevy, výhodnější balení nebo odměny za nákupy. Mezi často používané metody patří: vzorky zdarma, věrnostní karty, kupony, soutěže, slevy atd.

**Public relations** – používá se také zkratka PR. Jde o nejdůvěryhodnější nástroj komunikačního mixu, který se zabývá imagí firmy. Jsou to činnosti spojené s budováním vzájemného porozumění mezi firmou a jejím prostředím. Cílem PR je vyvolat pozitivní publicitu a případně řídit publicitu negativní. Mezi formy PR patří například sponzoring, veletrhy, tiskové zprávy, ročníkové zprávy, identita, logo aj.

**Osobní prodej** – je nástrojem přímé komunikace. U tohoto nástroje dochází k osobnímu kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem, kdy cílem prodejce je úspěšný prodej. Hrají zde velkou roli jeho prodejní a psychologické dovednosti. Výhodou osobního prodeje je okamžitá zpětná vazba kupujícího, podněty od zákazníka či vysoká úspěšnost prodeje. Nevýhodou je plat zaměstnancovi, tvorba obchodních materiálů či kontrola.

**Přímý marketing** – je založen na budování stálého vztahu se zákazníky. Společnosti využívají různé komunikační cesty, jako jsou například telefon, pošta nebo internet. Cílem je dosažení přímé odpovědi od zákazníka (Jakubíková, 2013).

## 1.10 Akční programy a kontrola

Součástí marketingového plánu musí být specifikace marketingových strategií pro dosažení vytyčených cílů. Akční programy jsou již konkrétní aktivity a dávají dohromady celý program. Podle Westwooda by měly akční programy obsahovat tyto body:

- Současná pozice.
- Cíle.
- Činnost.
- Odpovědná osoba.
- Datum začátku akce.
- Datum ukončení akce.
- Rozpočtové náklady.

Důležitou součástí je také stanovení rozpočtu a celkových nákladů. Rozpočet reflektuje veškeré finance související s uskutečněním marketingového plánu. Mezi finanční plánování patří prognóza obrátu, výdajů či analýza ziskovosti.

Poslední fází marketingového plánu je kontrola. Obvykle jsou stanoveny cíle a rozpočty pro každý měsíc a čtvrtletí. Tato praxe umožňuje vyšším úrovním řízení kontrolovat výsledky jednotlivých období a identifikovat podniky či produkty, které neplní stanovené cíle (Kotler, 2007).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 Charakteristika a historie společnosti

Akciová společnost PROFIL NÁBYTEK, a.s., je českým výrobcem nábytku se sídlem v Humpolci. Jde o firmu zakládající si na truhlářské tradici a řemeslné kvalitě. Od svého vzniku vyrostla z malé nábytkářské firmy specializované na malosériovou výrobu ve společnost zabývající se kompletními realizacemi různorodých interiérů, mezi něž patří návrhy a realizace interiérů pro zdravotnictví, domovy sociální péče, laboratoře, kanceláře, showroomy, hotely a nejrůznější a typické prostory. Svým klientům také poskytuje veškeré služby jako poradenství, návrhy, projekty či rozpočty.

### 2.1 Vize a mise

Na začátku jsme byli čtyři nadšenci, kteří měli spoustu elánu. Ten nás neopustil, a tak i dnes žijeme nábytkem naplno. A práce pro nás neznamena jen vybavování velkých investičních projektů. Chceme se hlavně podílet na podobě prostředí, ve kterém se odehrávají životy konkrétních lidí. Proto stále studujeme veškeré novinky, učíme se ze zkušeností a pracujeme na tom, aby se pacienti v nemocnicích, hoteloví hosté, zaměstnanci v kancelářích i lidé ve svých domovech cítili opravdu dobře (PROFIL, 2020).

Naším posláním je vytvořit takové prostředí, ve kterém se lidé cítí dobře. Proto klademe mimořádný důraz na řemeslnou kvalitu zpracování našich produktů a spolupracujeme s profesionálními designéry architektky. Naším zákazníkům vždy nabízíme ta nejefektivnější řešení, a to z pohledu praktického, estetického i finančního (PROFIL, 2020).

### 2.2 Historie

Společnost byla založena roku 1991 čtyřmi nadšenci, kteří se zabývali výrobou oken, dveří a schodů. Na začátku devadesátých let si tato čtveřice pronajala okresní bytový podnik, kde začínala s výrobou. Zanedlouho dostala firma možnost odkoupit celý areál a rozšířit tak výrobu, ve které se začala věnovat produkci nábytku. V následujících měsících se tedy mohla vrhnout na první větší zakázky. Vybavila Dům seniorů v Praze, dále Fakultní nemocnici v Olomouci či Okresní úřad v Karlových Varech.

Po šesti letech od založení přišla první krize, kterou společnost zvládla díky zastavení několika investic a redukci počtu zaměstnanců. Na přelomu tisíciletí firma zainvestovala do nové haly a špičkového vybavení. Zároveň rozšířila svůj tým o projekční a architektonickou kancelář. To přineslo své ovoce, společnost se tak dostala k dalším velkým zakázkám a také zahájila svou účast na výstavách a veletrzích. V roce 2007 majitelé pochopili, že je třeba klást důraz nejen na kvalitu, ale i na design. Proto spojili síly s designérem Ivanem Dlabačem a představili novou nábytkovou řadu s názvem Polygon, která splňuje nejnáročnější požadavky zákazníků z nejrůznějších profesních sfér.

V roce 2012 společnost vybavila kompletně interiéry nemocnice v Nitře, a to pouze za jeden měsíc. Dále se začínala starat o autosalony Peugeot a otevřela svůj první showroom v Praze. O tři roky později představila revoluční kolekci s názvem Move Me, se kterou vyhrála ve spoustě designérských soutěží a výrazně zabodovala také u zákazníků. V loňském roce pak firma začala výstavbu nové haly a administrativních prostor na okraji města, kam se koncem stejného roku přestěhovala.

## 2.3 Logo společnosti

*Obrázek 9 Logo podniku*



*Zdroj: (PROFIL NÁBYTEK)*



## 3 Současná marketingová situace podniku

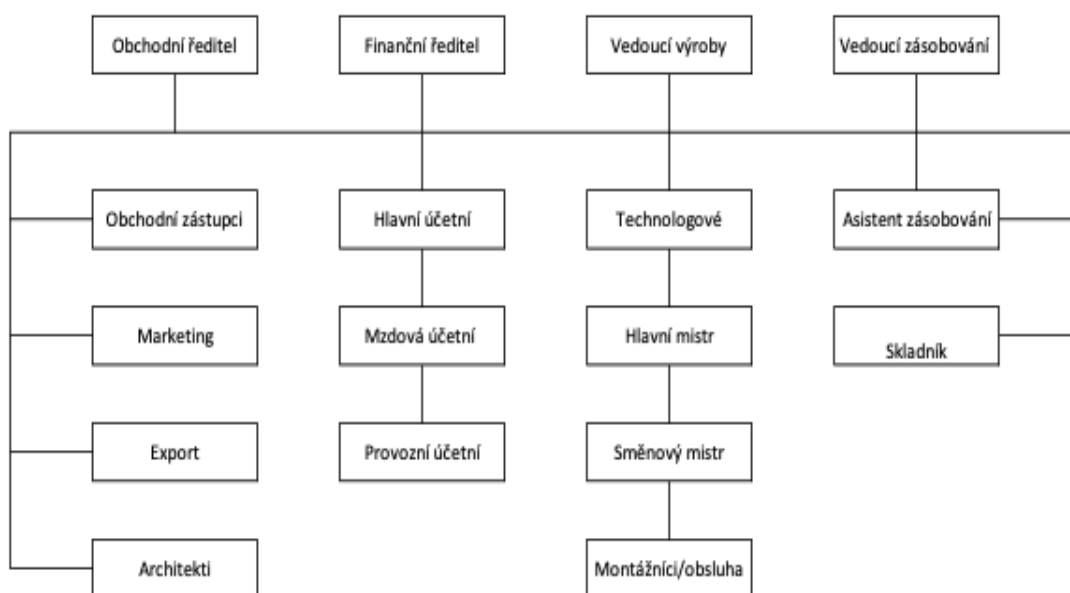
Tato kapitola popisuje současnou situaci ve vnějším a vnitřním prostředí podniku. Poskytuje informace o struktuře zaměstnanců a managementu firmy, konkurenčním prostředí a trhu, postojích veřejnosti ke společnosti PROFIL NÁBYTEK, a.s. Pomocí SWOT analýzy budou rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Dalšími metodami, které budou použity, jsou Porterův model pěti sil a PEST analýza.

### 3.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti PROFIL NÁBYTEK

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje vnitřní faktory, jako jsou zaměstnanci a management firmy. Informuje o trhu a konkurenci, dále zahrnuje vnímání firmy zákazníky a veřejností, dodavateli a substituty. Analýza konkurenčního prostředí je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil.

#### 3.1.1 Struktura zaměstnanců

Podnik zaměstnává průměrně 70 zaměstnanců, kteří převážně pracují ve výrobě. Ve firmě jsou čtyři majitelé a každý z nich má na starost své oddělení. Jedná se o oddělení obchodu, financí, výroby a zásobování. Organizační strukturu firmy můžete vidět na obrázku níže.



Obrázek 10 Organizační struktura podniku

Zdroj: (vlastní tvorba)

#### 3.1.2 Management firmy

Vedení firmy PROFIL NÁBYTEK tvoří akcionáři společnosti, kteří stáli u jejího vzniku a jsou v ní činní dodnes. Jak již bylo zmíněno, každý z majitelů má na starost své oddělení. Obchodní oddělení vede obchodní ředitel František Čermák, který je zároveň předsedou představenstva

společnosti. Ekonomické oddělení má na starost ekonomický ředitel Jan SágI (místopředseda představenstva společnosti). Výrobu řídí Roman Čeleda a vedoucí zásobování je Pavel Bokůvka. Oba jsou členové představenstva společnosti. Dozorčí radu tvoří jedna osoba, a to Eva Čermáková.

### 3.1.3 Aplikace Porterova modelu pěti sil pro PROFIL NÁBYTEK

Tato analýza je tvořena těmito oblastmi:

- Současná konkurence.
- Hrozba nové konkurence.
- Dodavatelé (partnerské firmy).
- zákazníci, veřejnost.
- Nahraditelnost výrobku/služby (substituce).

#### **Analýza současné konkurence**

Společnost se zabývá výrobou a prodejem zejména kancelářského, zdravotnického a hotelového nábytku po celém území České republiky a na Slovensku. Konkurence napříč oběma státy je značná, ať už se jedná o přímou, či nepřímou konkurenci. I přestože je konkurence v nábytkářském průmyslu velmi vysoká, dokáže každá firma nabídnout zákazníkům něco jedinečného a originálního. Právě proto je tento obor neustále v růstu.

#### **Přímá konkurence**

Mezi přímou konkurenci patří rovnou dvě nábytkářské firmy, které pochází z Vysočiny a mají sídlo také v Humpolci. Vysočina je region bohatý na lesy a dřevo s dlouhou historií truhlářské výroby. Jedná se o společnosti Artspect a Exbydo. Další přímou konkurencí je firma Techo, která se na trhu pohybuje třicátým rokem. Všechny tři společnosti se zaměřují na stejný segment nábytku jako PROFIL NÁBYTEK, tedy na výrobu interiérového nábytku pro kanceláře, zdravotnictví či hotely.

#### **Artspect, a.s.**

Společnost Artspect je relativně mladá, byla založena v roce 2010 a od té doby se řadí k předním českým výrobcům kancelářského nábytku. Firma připravuje pro své zákazníky návrhy řešení, kdy představuje možnosti designu. Dále se zaměřuje na výrobní a provozní postupy, které snižují negativní vlivy na životní prostředí. Firma používá webové stránky a od roku 2015 spustila také i svůj e-shop (Artspect, 2020).

#### **Exbydo s.r.o.**

Exbydo je rodinná společnost, která byla založena roku 1989. Na trhu se tedy pohybuje již přes třicet let a má dlouholetou tradici. Firma zaměstnává 30 pracovníků a vyváží nábytek do 14 zemí v Evropě. Neustále své výrobky inovuje a zlepšuje výrobní schopnosti. Společnost je také držitelem certifikátu Ekologicky šetrného výrobku, který je udělován pouze výrobcům, kteří dokáží zaručit ekologickou výrobu v každé fázi procesu. Firma doposud nespustila svůj e-shop (Exbydo, 2020).

#### **Techo, a.s.**

Společnost Techo byla založena v roce 1991 a jde asi o největší konkurenci pro firmu PROFIL NÁBYTEK. Nabízí komplexní řešení pro všechny typy komerčních prostorů. Je součástí skupiny Royal Ahrend a patří tak k pěti největším výrobcům kancelářského nábytku v Evropě. Má šest výrobních závodů po celém světě, ve kterých zaměstnává přes 1700 pracovníků. Podnik má svůj showroom v Praze, který vznikl ve spolupráci s architektem Petrem Kolářem. Na webových stránkách firmy najdete také e-shop. Myslí také na životní prostředí, kdy jako jedna z prvních společností na českém

trhu nechala testovat všechny produkty podle evropských a světových ekologických norem (Techo, 2020).

### **Nepřímá konkurence**

V nábytkářství existuje pouze několik firem, které dokázaly vybudovat velkou značku a staly se tak představitelům tohoto oboru. Za nepřímou konkurenci autor považuje zejména nadnárodní společnosti, které mají oproti menším podnikům příznivější ceny a širší sortiment. I přes stále zlepšování životní úrovně, zvyšování mezd a snižování nezaměstnanosti obyvatelstva v České republice je cena faktor, který patří k zásadním při rozhodování o koupi produktu. Do nepřímé konkurence tedy patří firmy jako IKEA, Asko, Jysk, Möbelix, Sconto či Vitra, kdy nejsilnějším hráčem na trhu je bezpochyby švédská IKEA, která se snaží neustále spolupracovat s designéry a přicházet s novými koncepty pro interiéry.

### **Hrozba nových konkurentů**

Dle autora je trh s nábytkem v tuzemsku poměrně stabilní. I proto se společnost PROFIL NÁBYTEK nemusí bát vstupu nové konkurence. K tomuto názoru se pojí i fakt, že podnikání v nábytkářském průmyslu je velmi finančně nákladné, a to zejména při vstupních investicích, kdy podnik musí investovat do rozsáhlé technologie, k níž potřebuje kvalifikovanou obsluhu. Dále musí mít firma k dispozici dostatečné prostory, které využije k výrobě, montáži a skladování. Jenom vyrábět nestačí, a právě proto musí podnik disponovat i obchodním zastoupením, technologií, projektanty, účetním atd.

### **Dodavatelé**

V případě dodavatelů se z hlediska firmy jedná o poměrně důležité a střežené informace, které pro vypracování této bakalářské práce nebyly poskytnuty. Autor zde uvádí spíše obecné údaje z této oblasti.

Firma PROFIL NÁBYTEK spolupracuje s externí firmou, která se zaměřuje na tvorbu webových stránek. Jedná se o kreativní agenturu Kreatura, která vytvořila design nových webových stránek. Tento údaj je zveřejněn právě na stránkách společnosti.

Obecně lze říci, že firma spolupracuje s dodavateli poskytujícími materiál do výroby. Jde například o desky, kování, hrany a lepidla, kancelářské židle a další sezení. Dále je takřka jisté, že spolupráce bude probíhat také s dodavateli strojů a výrobní techniky. Dalšími partnerskými institucemi mohou být například bankovní instituce či pojišťovny.

### **Zákazníci**

Jak zákazníci vnímají firmu, je v dnešní době velice důležité. Díky dobré pověsti může dojít k šíření dobrého jména a referencí o firmě k potenciálním zákazníkům. Zákazníky zajímá hlavně cena, kvalita výrobku a služby s ním spojené, jako jsou například montáž zdarma či prodloužená záruka. Dnes by měla být standardní také 3D vizualizace daného prostoru. Stále větší význam pak má používání ekologických materiálů a technologií. Dobrou pověst u zákazníků lze získat také různými oceněními a certifikáty. Společnost PROFIL NÁBYTEK vlastní hned několik certifikátů, které sdílí na svých webových stránkách.

Společnost rozlišuje několik typů:

#### **Architekti**

Architekti a designéři firmy PROFIL NÁBYTEK vyhledávají převážně nábytek z nových kolekcí, jako je MOVE ME a TAK. Právě tyto kolekce byly vytvořeny za pomoci firemních designérů a splňují tak estetické i praktické požadavky těchto zákazníků.

#### **Koncoví zákazníci**

Zde se jedná o zákazníky ve věku 30–60 let, kteří si většinou zařizují své bydlení, menší kanceláře či různé atypické interiéry. Tito zákazníci mají většinou speciální požadavky, a tak ocení přístup společnosti, když zákazníkovi nabízí možnosti poradenství s interními architekty.

#### **Investoři/Developeři**

Tento typ zákazníků je pro firmu jeden z nejdůležitějších. V drtivé většině případů jde o velké projekty s téměř sériovou výrobou produktu. To znamená větší komplexy, jako jsou nemocnice, hotely, školy či administrativní budovy.

#### **Obchodníci**

V tomto ohledu společnost spolupracuje s mnoha externími obchodníky, kteří mají speciální obchodní podmínky. Produkty od firmy odkupují pravidelně pro svůj další prodej.

#### **Substituce (nahraditelnost výrobků a služeb)**

Pro nábytek neexistuje přímá substituce, vyskytuje se ve všech možných typech interiérů a nelze ho přímo nahradit. Každý člověk totiž potřebuje někde spát (postel), někde jíst (stůl), někde sedět (židle). Dílčí náhradou mohou být například sedací pytle nebo nafukovací míč, to ale ani zdaleka nenahrazuje nábytek jako takový. Všeobecně je hrozba substitutů nízká.

## **3.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti PROFIL NÁBYTEK**

Analýza vnějšího prostředí pro společnost PROFIL NÁBYTEK je provedena metodou PESTE. Zahrnuje faktory, které ovlivňují firmu zvenčí a nelze je nijak ovlivnit ani jim předcházet.

### **3.2.1 Aplikace PESTE analýzy**

Tato analýza zahrnuje politické, ekonomické, sociální a demografické, technologické a ekologické faktory, které působí na podnik na českém trhu. Zároveň také zahrnuje hrozby a příležitosti pro firmu.

#### **Politické faktory**

- Stabilita vlády.
- Legislativní omezení, například certifikace fsc.
- Úsporná a restriktivní opatření vlády z důvodu pandemie covid-19.

#### **Ekonomické faktory**

- Růst inflace.
- Nízká nezaměstnanost (v následujících letech se ovšem očekává zvýšení nezaměstnanosti).
- Zvyšování kupní síly obyvatel.
- Zvyšování dovozu výrobků ze zahraničí.
- Oslabení koruny a celkově ekonomiky (pandemie covid-19).

#### **Sociální a demografické faktory**

- Stárnoucí populace, s tím související nedostatek pracovníků v nábytkářském průmyslu.
- Vyšší vzdělanost pracovníků, možná ztráta pracovníků z důvodu odchodu do zahraničí.
- Růst životní úrovně obyvatel, zvýšení mezd.
- Zvýšený zájem o životní prostředí (recyklace, ekologické výrobky).

#### **Technologické faktory**

- Nové technologie v oblasti výroby nábytku.
- Vyšší cena pro koupi nových technologií, strojů či softwarů.
- Zvýšení prodeje přes internetové e-shopy.

#### **Ekologické faktory**

- Používání nové technologie, které nezatěžují životní prostředí.
- Výroba z ekologických materiálů, přizpůsobení se životnímu prostředí – možný nárůst potenciálních zákazníků.
- Zajištění demograficky bližších dodavatelů tak, aby se snížily dopady na životní prostředí.

### **3.3 Analýza konkurence SWOT**

Pomocí SWOT analýzy je provedeno hodnocení silných a slabých stránek společnosti PROFIL NÁBYTEK. Dále jsou zde vyhodnocené příležitosti a hrozby, které firmu ovlivňují.

#### **Silné stránky**

- Komplexní řešení interiérů (poradenství, návrh, rozpočet, výroba, doprava a montáž).
- Nová technologie a vybavení.
- Spolupráce s architekty a designéry.
- Finanční stabilita firmy.
- Dobrá strategická poloha firmy.
- Vlastní výrobní prostory.
- Široká škála portfolia (kanceláře, zdravotnictví, hotely, atypické prostory).
- Rodinná firma, dlouholeté zkušenosti.
- Česká výroba, certifikáty a ocenění.

Jednou z nejdůležitějších silných stránek společnosti PROFIL NÁBYTEK je bezpochyby vybudování a následné přestěhování se do nového, vlastního areálu na kraji města, ve kterém se majitelé mohou soustředit na všechna oddělení firmy. Nemusí tak platit za pronájem cizích prostorů a dále mohou investovat do vlastního kapitálu.

Další silnou stránkou je spolupráce s architekty a designéry. Firma spolupracuje hned s několika architektonicko-designovými kancelářemi. Jednou z nich je studio Schwestern, se kterým vznikla spolupráce na nejnovější kolekci nábytku MOVE ME a TAK. Dále společnost spolupracuje s architektonickou kanceláří OK PLAN ARCHITECTS a studiem Artikel.

Rodinná firma s dlouholetými zkušenostmi na trhu. To je další silná stránka tohoto podniku. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2, firma se na trhu pohybuje téměř 30 let a to svědčí o její věrohodnosti jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance.

Společnost nespolehá pouze na dlouholeté zkušenosti, ale snaží se vytvořit nejefektivnější řešení pro zákazníky. To zahrnuje konzultaci s vedením, následný návrh a vizualizaci prostoru, výběr materiálu, ze kterého se bude nábytek vyrábět. Poté následují organizační nezbytnosti, jako jsou smlouvy, platební podmínky a termín dodání a na závěr samotná výroba a montáž nábytku.

Město, jako je Humpolec, nedisponuje nijak velkou kupní silou. Jde o město s počtem obyvatel 10 894, což není mnoho. Strategická pozice na D1 mezi Prahou a Brnem je však obrovskou výhodou, díky které podnik lehce rozváží své produkty po celé České republice.

#### **Slabé stránky**

- Realizace menších zakázek (většinou dražší než menší konkurence v závislosti na několika zaměstnancích).
- Neznámá značka produktů a nábytkových řad.
- Absence marketingového oddělení (zlepšení propagace).

Slabou stránkou podniku může být vyšší cena oproti konkurenci v podobě nadnárodní společnosti, kde zákazníci lákají na nízké ceny na úkor kvality. Naproti tomu je pro zákazníky hledající vyšší kvalitu nízká cena spíše odrazující.

Vzhledem k tomu, že se ve společnosti nevyskytuje marketingové oddělení, nemá tedy dostatečnou propagaci. Tu řeší partnerstvím s marketingovými společnostmi, které ani zdaleka neznají výrobky tak dobře, jako kdyby společnost měla své vlastní marketingové oddělení. Pokud je marketingové oddělení součástí firmy, zná ji samotnou i její výrobky interně. Znamená to, že má mnohem více informací a možností tvorby propagačních materiálů a propagace jako takové.

#### **Příležitosti**

- Export na nové zahraniční trhy.
- Vybudování značky (brandu).
- Prodejny v městech v české republice a na slovensku.
- Zvýšení přidané hodnoty.
- Možnost dalších investic do technologií a strojů.
- Možnost využití dotací z evropské unie.

Exportem výrobků na zahraniční trh může firma docílit toho, že rozšíří počet zákazníků a celkové povědomí o společnosti. Právě to je cesta k novým potenciálním zákazníkům. S tím samozřejmě souvisí nárůst zisku a exportu na světový trh.

Budováním značky si podnik může výrazně posílit své místo na trhu. Jde o to se odlišit od své konkurence, specializovat se na výrobky, které umí nejlépe, správně komunikovat se svými zákazníky či inovovat své produkty a služby. Značka je to, jak ji vnímají zákazníci. V tomto ohledu je to pro firmu velká příležitost.

Možnou příležitostí pro firmu PROFIL NÁBYTEK může být například i investice do nové technologie či stroje, myšleno s ohledem na životní prostředí.

Další příležitostí pro podnik může být využití dotací z fondu Evropské unie, například na vzdělávání zaměstnanců či za splnění určitých norem ve výrobě.

## Hrozby

- Pokles ekonomického růstu firem (netřeba nových interiérů).
- Recyklace nábytku.
- Konkurence (cenotvorba).
- Nadnárodní společnosti (ikea, kika a podobně).
- Snižování poptávky po zboží v důsledku ekonomické krize (pandemie covid-19).
- Zdražování energií.

Největší hrozbou pro společnost PROFIL NÁBYTEK jsou velké nadnárodní společnosti, jako jsou IKEA, Kika, Asko či Jysk. V těchto firmách se soustřeďují spíše na sériovou výrobu a nízkou prodejní cenou.

Další obrovskou hrozbou může být pro firmu ekonomická krize způsobená pandemií COVID-19. Nízká koupěschopnost a vyšší nezaměstnanost obyvatel v České republice může mít velký vliv na celkový chod podniku. V nábytkářském průmyslu se to projevuje tak, že lidé raději koupí levnější nábytek v již zmiňovaných řetězcích, a to na úkor menších firem, které se soustřeďují na kvalitu výrobku.

Zdražování energií je v posledních letech považováno za faktor, se kterým domácnosti a firmy již počítají. Jde jen o to, o kolik činí procentuální nárůst ceny za energii. Nelze říci, že by se tento trend chýlil k nějakému konci, ba naopak. Je spíše nutné počítat s tím, že ceny za energii budou dále narůstat. V tomto směru se jedná o velmi závažnou hrozbu, která na společnost může působit.

Výsledná matice SWOT analýzy pro firmu PROFIL NÁBYTEK je zobrazena níže v tabulce.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- komplexní řešení interiérů</li><li>- nová technologie a vybavení</li><li>- spolupráce s architekty a designéry</li><li>- finanční stabilita firmy</li><li>- dobrá strategická poloha</li><li>- vlastní výrobní prostory</li><li>- široká škála portfolia</li><li>- rodinná firma</li><li>- česká výroba, certifikáty a ocenění</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- realizace menších zakázek</li><li>- neznámá značka produktů a nábytkových řad</li><li>- nedostatečná propagace</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- export na nové zahraniční trhy</li><li>- vybudování značky</li><li>- prodejny v ČR a na Slovensku</li><li>- zvýšení přidané hodnoty</li><li>- možnost dalších investic do technologií a strojů</li><li>- možnost využití dotací z EU</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pokles ekonomického růstu firem</li><li>- recyklace nábytku</li><li>- konkurence</li><li>- nadnárodní společnosti</li><li>- ekonomická krize</li><li>- zdražování energií</li></ul>

Zdroj: (vlastní tvorba)

Obrázek 11 Výsledná matice SWOT analýzy

### 3.4 Marketingové cíle společnosti PROFIL NÁBYTEK

Stanovení marketingových cílů je nezbytné v rámci správného vývoje společnosti. Měly by vycházet z provedené analýzy SWOT, měly by tedy posilovat silné stránky a příležitosti firmy. Současně by měly eliminovat slabé stránky a hrozby pro firmu. Jak vyplývá z teoretické části, marketingové cíle pro firmu PROFIL NÁBYTEK jsou stanoveny pomocí metody SMART, jsou tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Marketingová strategie je navržena na jeden rok, a to od června 2020 do července 2021. Jako nejdůležitější byly vybrány tyto cíle:

- Navýšení zisků o 5 %.
- Budování brandu (značky), posílení firemní image.
- Zvýšit povědomí o společnosti v tuzemsku a na slovensku.
- Zřídit marketingové oddělení.
- Spustit e-shop firmy.

Jedním z nejdůležitějších marketingových cílů je budování brandu a zvýšení povědomí firmy, i proto se majitelé rozhodli zapracovat na online komunikaci a propagaci. Jelikož jsou v začátcích, je mnoho věcí, které lze vylepšit. V následujících kapitolách bude vytvořen návrh vhodných metod pro řízení marketingu. Vše bude provedeno na základě marketingového mixu za pomoci marketingových nástrojů.

#### 3.4.1 Marketingový mix (produkt, cena, místo, distribuce a propagace)

##### **Produkt**

Společnost PROFIL NÁBYTEK nabízí komplexní řešení interiérů. Zákazníkům tak poskytuje veškeré služby spojené s výbavou interiéru, tedy poradenství, návrhy, projekty a rozpočty. Avšak primární zaměření firmy je stále vlastní výroba nábytku, doprava a samotná montáž. Podnik rozděluje produkci na čtyři základní segmenty, a to na kanceláře, zdravotnictví, hotely (restaurace) a v neposlední řadě také atypické prostory, mezi něž patří byty či showroomy. Pro každý segment společnost pravidelně vyvíjí i nábytkové řady. Přitom nejčastější zaměření firmy je na kancelářské prostory. Za spolupráce s interními a externími designéry se snaží reagovat na aktuální trendy a požadavky zákazníků. PROFIL NÁBYTEK nabízí tříletou záruku na všechny své produkty.

##### **Cena**

Díky širokému zaměření si firma stanovuje hned několik cílů pro cenotvorbu. Mezi ty hlavní patří zejména nižší ceny než konkurence, čehož snadno dosahuje u větších zakázek se sériovou výrobou. Ve svém sortimentu má podnik i produkty, u kterých se naopak snaží o maximalizaci zisku za pomoci vysoké marže. Jedná se převážně o vyvíjené nábytkové řady, na kterých se spolupracuje s designéry. Výrobek tím získává určitou přidanou hodnotu, za kterou si zákazník připlatí. Společnost spolupracuje s několika odběrateli, se kterými má speciální obchodní podmínky, jež jsou většinou doprovázeny i množstevní slevou.



### **Místo a umístění**

Podnik, jak již bylo uvedeno, má sídlo v Humpolci. Jde o velmi strategické místo na D1 mezi Prahou a Brnem. Může tak rozvážet svůj sortiment po celé České republice. Showroom bude vybudován přímo v novém areálu společnosti, který se sice nenachází přímo v centru města, ale zároveň není nijak vzdálený. Showroom bude vystavený v areálu z důvodu absence reprezentativního prostoru pro schůzky a ukázky produktů firmy. Zároveň je velkou výhodou vzít zákazníka přímo do výroby. Díky tomu lze založit důvěryhodný vztah mezi podnikem a klientem.

### **Distribuce**

Firma využívá přímé i nepřímé distribuční cesty. U přímých zařídí pro zákazníka dopravu a montáž nábytku. U nepřímých využívá služeb mezičlánku převážně externích obchodníků, kteří zboží doručují vlastním způsobem svým koncovým zákazníkům. V novém showroomu bude mít společnost možnost nejenom prezentovat své výrobky, ale i je prodávat.

### **Propagace**

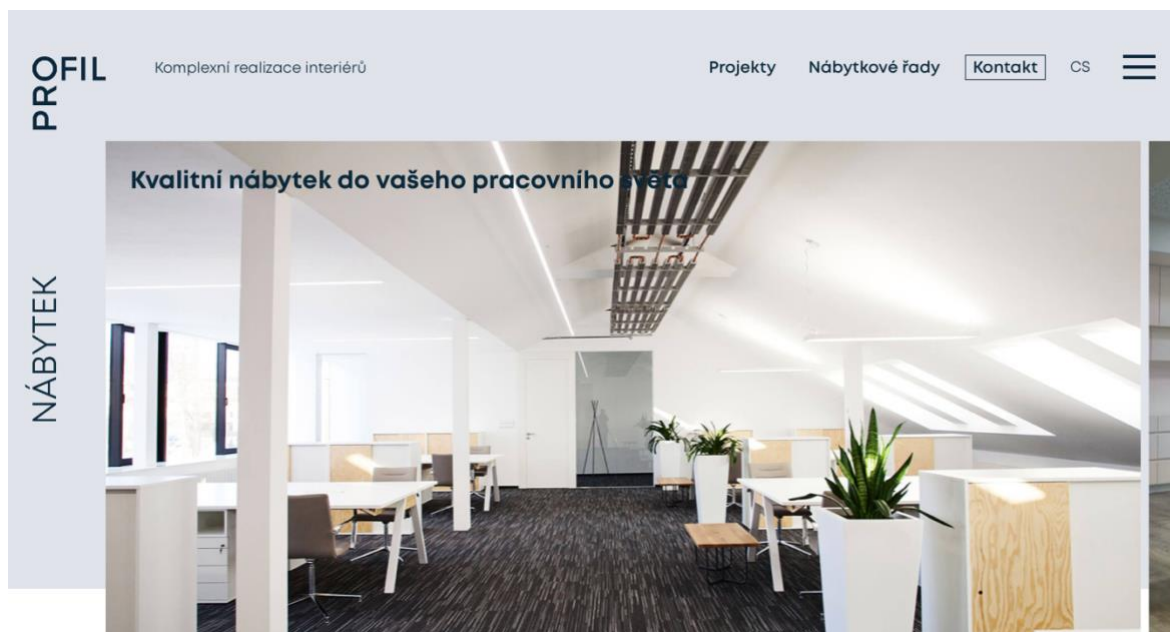
Společnost se teprve nedávno přidala k osobnímu (přímému) prodeji i několika dalším marketingovým aktivitám. Byl tedy vyhrazen větší rozpočet pro online marketing a firma začala být aktivní na sociálních sítích jako Facebook, Instagram či LinkedIn, kde pravidelně zveřejňuje příspěvky s dokončenými projekty a novými aktualitami. Začalo se také využívat reklamy Adwords a Sklik (PPC kampaně). Webové stránky jsou tvořeny dle aktuálních trendů s důrazem na SEO, tedy optimalizaci klíčových slov. Dvakrát měsíčně jsou přidávány blogy a články, které přitáhnou nové zákazníky. Asi nejdéle se firma zaměřuje na specializované veletrhy, a to v jak v České republice (Praha, Brno), tak i v zahraničí (Orgatec – Kolín nad Rýnem, Německo).

## **3.5 Návrh vhodných metod pro řízení marketingu společnosti**

Firma PROFIL NÁBYTEK, jak je uvedeno v předchozí kapitole, využívá některé nástroje komunikačního mixu. Jedná se například o reklamu v tisku a rádiu, dále společnost začala využívat sociální sítě či využívat PPC kampaně. Situační analýza podniku ukazuje, že se společnost v marketingu oproti minulým letům výrazně zlepšila, což také dokazuje vyšší návštěvnost webových stránek a nárůst fanoušků na sociálních sítích.

### **3.5.1 Webové stránky a e-shop**

V dnešní internetové době je považováno za samozřejmost být online, a proto je důležité mít kvalitní webové stránky. Současné stránky fungují a jejich úroveň je velice vysoká, společnost totiž nechala vytvořit nové stránky s ohledem na aktuální trendy a optimalizaci klíčových slov neboli SEO. To znamená, že se firma PROFIL NÁBYTEK zobrazuje na předních místech vyhledávačů. Dále jsou přidávány blogy a články, a to dvakrát do měsíce. Majitelé také nechali přeložit stránky do angličtiny, tudíž je možné nábytek dodávat i na zahraniční trh. Co ale na stránkách chybí, je e-shop. Pokud chce firma udržet krok s konkurencí, měla by v horizontu jednoho roku zpracovat a spustit na svých webových stránkách internetový prodej, kterým by získala nové zákazníky nejenom z tuzemska, ale i ze zahraničí a navýšila by tak svůj zisk. Dále by měla zdvojnásobit přidávání blogů a článků, tedy čtyřikrát za měsíc.



Obrázek 12 Webové stránky PROFIL NÁBYTEK

Zdroj: (PROFIL NÁBYTEK)

### 3.5.2 Sociální sítě

Sociální sítě jsou stejně tak důležité jako webové stránky. PROFIL NÁBYTEK má vytvořené účty hned na několika platformách jako Facebook, Instagram a LinkedIn. Právě na nich by se společnost měla prezentovat, například postupně představit personál firmy, nastínit spolupráci s architekty, přidávat příspěvky o historii společnosti či vytvořit rubriku (příklad: Tipy architekta). Dále by firma měla založit profil na Twitteru a více pracovat s Instagramem jakožto nejsilnějším médiem.

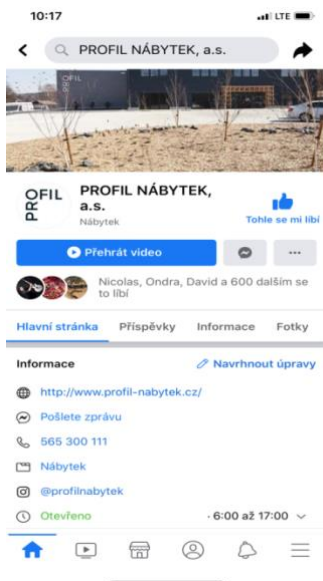
**Puzzle feed na Instagram** – přitáhne pozornost publika a zvýší návštěvnost profilu. Lidé navštíví profil ze zvědavosti, protože samotné příspěvky nejsou úplné. Příspěvky se budou přidávat na třikrát, to znamená třikrát jiný text.

**Insta Stories** – přidávat aktuality z realizací. Populární a ideální jsou stories PŘED – V PRŮBĚHU – PO. Na Insta Stories je důležité se zaměřit, jelikož mnoho uživatelů konzumuje pouze Stories.

**Představení týmu** – společnost ukáže, že za prací stojí reální lidé, což velice dobře funguje. Lze použít Facebook i LinkedIn. Dále velmi dobře fungují příspěvky o historii firmy.

**Spolupráce s architekty** – rady, tipy a pomoc od architektů s jejich podpisem mají vždy váhu. Stejně tak reference přímo od koncového zákazníka či objednavatele.

Níže můžete vidět aktuální stav profilů na Facebooku a Instagramu, které společnost využívá.



Obrázek 13 Facebookový profil firmy

Zdroj: (Facebook)



Obrázek 14 Instagramový profil firmy

Zdroj: (Instagram)

### 3.5.3 PPC reklama

PPC reklama je úžasně flexibilní nástroj propagace. Můžete si přesně vybrat, které části sortimentu chcete inzerovat, jaké argumenty použijete a kolik jste ochotni maximálně zaplatit. Pružná je i jejich správa – vypnout, zapnout či různě ladit a měnit můžete kampaně takřka v reálném čase. Propagovat e-shop lze nejen přímo ve vyhledávačích, ale také na partnerských webech v obsahových sítích (Hutník, 2013).

### **Obsahová síť**

V současné době neprobíhá akviziční propagace značky ani produktových řad. V chodu je pouze remarketingové oslovování uživatelů, kteří navštívili web. Společnost by měla využít prostřednictvím nových reklam oslovení další cílové skupiny klienta, například fanoušky designu a ekologie. To znamená komunikovat ekologicky šetrné produkty, které mají certifikaci či zacílit na uživatele, kteří mají v plánu zahájit podnikání. To by mělo zvýšit návštěvnost webových stránek a z těchto návštěvníků se časem stanou zákazníci.

### **Vyhledávací síť**

Aktuální rozpočtové možnosti umožňují se zobrazovat v inzerci pouze omezeně. Podnik by se měl zaměřit na větší segmentaci kampaní s ohledem na typ projektu – kanceláře, zdravotnictví, atypické prostory. V současnosti je takto segmentována pouze kampaň zaměřující se na kancelářský nábytek.

## **3.5.4 Reklama (televize, tiskoviny, rádio)**

### **Reklama v televizi**

Reklama v celoplošné televizi by pro firmu neměla takový význam, a to z důvodu finančního a také z hlediska zvýšení počtu potenciálních zákazníků. Celoplošné reklamy mají význam pro velké společnosti, jako je například IKEA a další, které na to mají prostředky a mohou si tak takové reklamy dovolit.

### **Reklama v tisku**

Společnost PROFIL NÁBYTEK vydává své vlastní katalogy na nábytkové řady a katalogy referencí. Jinou formu propagace v tisku firma nevyužívá, avšak měla by. Podnik by mohl využít služeb Pelhřimovského deníku, kde by se reklama objevovala dvakrát do měsíce. Přilákala by tak nové zákazníky do prodejny, zvýšila povědomí o firmě a tím by se zvýšil prodej zboží.

### **Reklama v rádiu**

Tuto formu reklamy společnost taktéž nevyužívá. Podnik by tuto formu mohl využít například k informaci o stěhování společnosti do nového areálu. Reklamní spot by měl 30–45 s, posluchači by se v něm dozvěděli právě o přestěhování do nové výrobní haly s kompletním vybavením a stroji. Dále by byli posluchači informováni o dni otevřených dveří, kde by návštěvníci měli možnost nahlédnout do výroby, účastnit se přednášky či workshopu.

## **3.5.5 Direct mail**

Direct mail je součástí přímého marketingu a jedná se o velmi používaný marketingový nástroj. Jde o veškerou marketingovou aktivitu spojenou s reklamou rozesílanou skrz poštu nebo elektronickou poštu. Společnost by měla pomocí e-mailu či listové zásilky zasílat nabídkový dopis doplněný o stručné informace a propagační materiály (newslettery, letáky, kupóny, katalogy, ceníky). Výhodou direct mailu je jeho efektivita ve vyvolání reakce, zvláště pokud je dobře napsaný a zaměřený. Nevýhodou může být nevyžádanost těchto e-mailů, mnozí adresáti považují direct mail za spam.

### 3.5.6 Event marketing

Společnost PROFIL NÁBYTEK se historicky event marketingu moc nevěnovala. V minulosti se zúčastnila akce Den architektury a uspořádala workshop pro studenty z humpoleckých škol. Další akce proběhla přibližně před deseti lety, kdy se otevíral showroom v Praze. Jednalo se o menší akci pro několik zaměstnanců a partnery firmy. Společnost by se měla zaměřit například na pořádání přednášek, workshopů či diskuzí se zajímavými osobnostmi z oboru. Všechny tyto činnosti by měly vést k posílení firemní image. Příkladem může být firma Techo, která pořádá konference ve svém showroomu.



Obrázek 15 TechoCon 2019

Zdroj: (techocon)

### 3.5.7 Merchandising



Obrázek 16 Kalendář společnosti

Zdroj: (PROFIL NÁBYTEK)



Obrázek 17 Kalendář společnosti s PF

Zdroj: (PROFIL NÁBYTEK)

Firma také vyrábí svůj merch, který rozdává svým zaměstnancům, ale i klientům či partnerům. Jedná se o trika, kšiltovky, tašky, propisky a tužky. Každoročně společnost dělá i PF, kdy zákazníkům dává přání k novému roku doplněná o různé dárky. Minulý rok to byla dětská židle, která byla vyrobena ze zbytku nepotřebného materiálu. Dále také vyrábí svůj vlastní kalendář, který je z dílny architektonicko-designového studia Schwestern a můžete jej vidět na obrázku níže.

V tomto směru by měla společnost pokračovat i nadále. Dále by měla sladit propagační a reklamní aktivity s merchandisingovými firemními procesy.

### 3.6 Akční program

Jednou z největších slabých stránek společnosti PROFIL NÁBYTEK je bezpochyby absence marketingového oddělení. Společnost nemá žádného pracovníka, který by se zabýval marketingem. Všechna marketingová činnost společnosti spadá na najímanou externí firmu, která nemá takový přehled o podniku. Proto je logickým krokem najmout nejméně jednoho pracovníka, který se bude

zabývat právě marketingovými aktivitami. Hlavním úkolem by byla správa všech účtů na sociálních sítích. Dále by pravidelně aktualizoval webové stránky a následně sledoval podrobnou analýzu návštěvnosti jak webových stránek, tak i účtů na sociálních sítích. Komunikoval by s externími spolupracovníky (PPC, SEO) a vytvářel by marketingové plány na delší období.

Úkoly zaměstnance:

- Marketingový průzkum trhu.
- Komunikace s externími spolupracovníky.
- Správa crm databáze.
- Tvorba marketingových plánů.
- Správa účtů na sociálních sítích.
- Analýza návštěvnosti.
- Tvorba marketingového plánu, rozpočet a kontrola plnění.
- Sledování nových trendů v oblasti marketingu.

Po přijetí marketingového pracovníka bude následovat adaptace ve firmě. Nového zaměstnance je potřeba seznámit s novými kolegy, s aktuální situací, s vizí a cíli společnosti. Pracovní adaptace bude probíhat jeden měsíc, a to od 1. 6. do 1. 7. 2020. Pracovník bude muset absolvovat dvoudenní kurz marketingu pro malé a střední firmy, který je součástí měsíční adaptace. Kurz bude pořádán externí společností, která se touto problematikou zabývá.

### 3.6.1 Rozpočet na marketing společnosti PROFIL NÁBYTEK

Tvorba rozpočtu vychází z návrhu vhodných metod pro řízení marketingu a akčního plánu. Pro společnost je nejdůležitější výnosnost projektu a návratnost vložených investic. Tabulka níže shrnuje všechny náklady, které je nutno vynaložit k aplikaci marketingové strategie.

Činnost	Upřesnění	Termín	Cena (Kč)
E-shop	Spuštění internetového prodeje	31.7.2021	500 000
PPC kampaň	Facebook, Adwords, Sklik, atd.	31.12.2020	50 000
Reklama v tisku	Katalogy, deník, vizitky, atd.	31.8.2020	30 000
Reklama v rádiu	Reklamní spot (den otevřených dveří)	31.8.2020	5 000
Event marketing	Společenské a kulturní akce	31.7.2021	100 000
Merchandise	Trika, propisky, kalendáře, atd.	31.7.2021	100 000
Zřízení marketingového oddělení	Přijmout nového pracovníka	1.6.2020	30 000
Adaptace nového pracovníka	Kurz pro střední a malé firmy	1.7.2020	5 000
<b>Celkem</b>			<b>820 000</b>

Obrázek 18 Rozpočet na marketingový plán

Zdroj: (vlastní tvorba)

### 3.6.2 Kontrola

Kontrola marketingového plánu sleduje plnění zadaných úkolů, dále sleduje dosahování stanovených marketingových cílů a v poslední fázi sleduje správné hospodaření a dodržování rozpočtových hodnot. Kontrola by se neměla dělat nárazově, ale průběžně. Podnik pak nemůže pružně reagovat na změny například v měnící se situaci na trhu nebo na základě měnící se segmentace trhu. Průběžnou kontrolu plnění nastavených plánů v rámci strategie bude mít na starosti obchodní ředitel a pracovník marketingu. Pokud se v marketingovém plánu vyskytne chyba, je zapotřebí přijmout nápravné opatření, kterým bude chyba opravena. V tomto ohledu je nutné umět rychle reagovat a přizpůsobovat se aktuální situaci.

Kontrolu je možné provádět v několika krocích a časových intervalech, např. před začátkem projektu, kdy se dohledávají chyby a nedostatky v marketingovém plánu. Dále lze dělat průběžnou kontrolu, kdy se sleduje dodržování stanoveného rozpočtu, termínů, analýza prodejů a zisku. V poslední řadě lze kontrolu provádět po realizaci projektu, kde se sleduje celkové plnění cílů (posílení image firmy, noví zákazníci, sledování návštěvnosti webových stránek a účtů na sociálních sítích atd.).



# Závěr

Důležitost marketingu je i v dnešní době velice vysoká. Ne nadarmo se říká, že marketing je jednou z nejdůležitějších činností, které by se měl podnik věnovat, pokud chce být na trhu úspěšný. Proto byla pro tuto bakalářskou práci vybrána společnost PROFIL NÁBYTEK, pro kterou byl navržen první realizovatelný marketingový plán.

Teoretická část bakalářské práce je tvořena literární rešerší, která definuje základní pojmy marketingu a problematiku marketingového plánování. V praktické části bylo využito znalostí z části teoretické. Nejprve autor práce provedl charakteristiku společnosti a seznámil s aktuální situací, v níž se firma nachází. Na základě teoretické části byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, a to pomocí Porterova modelu pěti sil a PESTE analýzy. Následně byla provedena také analýza SWOT, ze které vyplynulo, že společnost PROFIL NÁBYTEK má slabé místo v oblasti propagace. S tím je spojená absence marketingového oddělení.

Ze získaných informací byly stanoveny marketingové cíle. Mezi hlavními bylo budování brandu, zvýšení povědomí o společnosti a vybudování marketingového oddělení. Na základě marketingového mixu a marketingových nástrojů byly navrženy vhodné metody pro zlepšení v oblasti marketingové propagace. Jelikož se jedná o firmu, která působí na českém a slovenském trhu, bylo doporučeno zapracovat zejména na online marketingu (PPC reklama, SEO, direct mail, sociální sítě). Online reklama není tak nákladná a dokáže přesně zacílit na vybrané segmenty zákazníků, navíc má obrovský dosah. Tímto způsobem spolu se zřízením marketingového oddělení budou nejlépe splněny všechny zvolené cíle podniku.

Navržená marketingová doporučení ukazují směr, kterým by se měla společnost v následujícím roce vydat, aby zvýšila počet nových zákazníků a tím přispěla k finanční prosperitě firmy. Tato marketingová strategie je vhodná, aplikovatelná a pro podnik přínosná. Průběžnou kontrolu plnění nastavených plánů v rámci strategie bude mít na starosti obchodní ředitel a pracovník marketingu.

Závěrem by se autor rád pozastavil nad situací, ve které jsme se všichni náhle ocitli. Řeč je o celosvětové pandemii COVID-19, která má obrovský vliv nejenom na obyvatele této planety, ale také na ekonomiku a finanční trh. V nábytkářském průmyslu se dají očekávat nové výzvy v podobě nových požadavků zákazníka. Pravděpodobně se změní celkový charakter tohoto průmyslu. Dle autorova názoru budou lidé vyhledávat spíše levný nábytek, což může znamenat velké ztráty zejména pro malé a střední firmy, mezi které patří i společnost PROFIL NÁBYTEK.

Věřím, že tato bakalářská práce bude pro společnost PROFIL NÁBYTEK přínosem, dojde k posílení firemní image a zlepšení propagace podniku. Autor se domnívá, že pokud bude dodržen navržený marketingový plán, budou splněny všechny stanovené cíle.

# Seznam použité literatury

- ARTSPECT, 2020. O nás. *Artspect.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <http://www.artspect.cz/o-nas>
- ŠÁLEK, Václav, 2020. Jedním ze současných trendů v bytových interiérech je džungle. In: *Ceskenoviny.cz* [online]. 26. 2. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/jednim-ze-soucasnych-trendu-v-bytovych-interierech-je-dzungle/1858780>
- BIANO, 2019. O bianu. *Biano.cz* [online]. ©2019 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.biano.cz/o-bianu/o-bianu>
- BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2019. In: *Podnikatel.cz* [online]. ©2019 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/trh-s-nabytkem-v-cesku-roste/>
- BONAMI, 2019. Milton. In: *Web.archive.org* [online]. ©2019 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20190109205250/http://www.miton.cz/bonami/>
- EXBYDO, 2020. Kdo jsem. *Exbydo.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <http://www.exbydo.cz/cs#kdojsem>.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0447-1.
- HUTNÍK, Matouš, 2013. Dejte o svém e-shopu vědět 1: Jaké možnosti online reklamy existují. In: *Blog.shoptet.cz* [online] 18. 11 2013 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/dejte-o-svem-e-shopu-vedet-1-jake-moznosti-online-reklamy-existuji/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha : Grada. ISBN: 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1359-4.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KÁNICKÁ, Ludvika, 2013. *Obchod s nábytkem*. Brno : Mendelova univerzita. ISBN 978-80-7375-843-1.
- MOBITEX, 2019. Mobitex. In: *Bvv.cz* [online]. 18. 2. 2019 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/mobitex/aktuality/globalni-fenomen-megatrend/>
- MPO, 2006. *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. ISBN 978-80-906942-6-2.

PROFIL NÁBYTEK, 2020. Historie firmy. *Profil-nabytek.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.profil-nabytek.cz/historie-firmy/>

SCONTO NÁBYTEK, 2019. O nás. *Sconto.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-04]. <https://www.sconto.cz/o-nas>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3339-4.

TECHO, 2020. O nás. *Techo.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.techo.cz/o-nas>

WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha : Grada. ISBN 80-716-9542-4.

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Trend s názvem džungle .....	13
Obrázek 2 Porterův model pěti sil .....	15
Obrázek 3 SWOT analýza .....	16
Obrázek 4 Obchodní dům IKEA Zličín.....	19
Obrázek 5 Židle Vitra.....	20
Obrázek 6 Proces výběru cílového trhu .....	21
Obrázek 7 Porterova strategie .....	22
Obrázek 8 Význam designu ve službách .....	24
Obrázek 9 Logo podniku .....	30
Obrázek 10 Organizační struktura podniku .....	31
Obrázek 11 Výsledná matice SWOT analýzy.....	37
Obrázek 12 Webové stránky PROFIL NÁBYTEK.....	40
Obrázek 13 Facebookový profil firmy .....	41
Obrázek 14 Instagramový profil firmy .....	41
Obrázek 15 TechoCon 2019 .....	43
Obrázek 16 Kalendář společnosti .....	44
Obrázek 17 Kalendář společnosti s PF .....	44
Obrázek 18 Rozpočet na marketingový plán .....	45

