

Analýza marketingového mixu ve firmě Ronas s.r.o. s užším zaměřením na cenu

Jindřiška Bachánková

Bakalářská práce
2011/2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jindřiška BACHÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **M09579**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza marketingového mixu ve firmě Ronas s.r.o.
s užším zaměřením na cenu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti marketingového mixu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu marketingového mixu ve firmě Ronas s.r.o. s užším zaměřením na cenu.
- Na základě provedené analýzy zpracujte návrhy a doporučení pro zlepšení v oblasti tvorby cen.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


COOPER, John a LANE, Peter. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 230 s. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Zuzana Dohalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2012

Balmonstec

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou marketingového mixu firmy RONAS s.r.o. s užším zaměřením na cenu. V první části této práce jsou zpracované teoretické poznatky týkající se marketingového mixu. Druhá, tedy praktická část začíná charakteristikou analyzovaného podniku a následně pokračuje analýzou jednotlivých nástrojů marketingového mixu a swot analýzou.

V závěru této práce jsou návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně marketingového mixu firmy Ronas s.r.o.

Klíčová slova: produkt, cena, místo, marketing, marketingový mix

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the marketing mix with a narrower emphasis on pricing in company RONAS s. r. o. The first part of the thesis deals with theoretical information connected with the marketing mix. Second part describes the company where the analysis itself was applied and continues with the analysis of individual tools connected with marketing mix and SWOT analysis.

Suggestions and recommendations for improving the quality of marketing mix in Ronas s.r.o. are stated in the final part of the thesis.

Keywords: product, price, location, marketing, marketing mix

Děkuji Ing. Janu Czernínovi za spolupráci při tvorbě bakalářské práce a za jeho cenné, praktické rady.

Děkuji také vedoucímu bakalářské práce Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení a připomínky v průběhu práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING	12
1.1 JAK SE PODNIKATELSKÁ ČINNOST A MARKETING PROMĚŇUJÍ.....	12
1.1.1 Současný marketing	13
2 MARKETINGOVÝ MIX	14
2.1 PRODUKT (PRODUCT).....	14
2.2 CENA (PRICE).....	15
2.2.1 Funkce ceny.....	15
2.2.2 Cenová politika	16
2.2.3 Principy tvorby cen.....	17
2.2.3.1 Poptávkově orientované metody tvorby cen.....	17
2.2.3.2 Tvorba konkurenčně orientovaných cen	18
2.2.3.3 Nákladově orientované metody tvorby cen.....	19
2.3 PROPAGACE (PROMOTION)	19
2.3.1 Reklama.....	20
2.3.2 Public Relations (PR).....	22
2.3.3 Podpora prodeje (Sales promotions)	23
2.3.4 Direct marketing.....	24
2.4 POZICE (PLACE).....	25
2.4.1 Distribuční formy – maloobchod	26
2.4.2 Distribuční formy – velkoobchod.....	27
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 RONAS S.R.O.	31
4.1 HISTORIE	31
4.2 STRATEGIE FIRMY	32
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
4.4 FIRMA RONAS S.R.O. V ČÍSLECH	34
5 SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉHO MIXU VE SPOLEČNOSTI RONAS S.R.O.	37
5.1 PRODUKT.....	37
5.2 CENA.....	38
5.2.1 Cenová politika	38
5.2.2 Platební podmínky a doba splatnosti.....	39
5.2.3 Tvorba cen.....	39
5.3 PROPAGACE.....	42
5.3.1 Spokojenost zákazníka	43

5.4	POZICE (PLACE)	46
5.4.1	Zpracování zakázky.....	46
5.4.2	Přeprava výrobků	47
5.4.3	Dodavatelé a materiálové zdroje	47
5.4.4	Skladování.....	48
6	SWOT.....	49
6.1	ZÁVĚR ZE SWOT ANALÝZY.....	54
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	56
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčitelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou integrací podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme- od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“ (Kotler, 2007, s.41)

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou marketingového mixu plastových výlisků f. Ronas s.r.o. se zaměřením na tvorbu ceny. V teoretické části zpracuji poznatky z různých literárních pramenů týkajících se marketingového mixu a tvorby ceny a v praktické části uvedu charakteristiku analyzovaného podniku a následně budu pokračovat analýzou jednotlivých nástrojů marketingového mixu a tvorby ceny.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný stav marketingového mixu firmy Ronas s.r.o. a tvorby ceny a na základě provedené analýzy navrhnou firmě Ronas s.r.o. doporučení ke zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Celá staletí se generace kupujících a prodejců setkávají na tržištích tváří v tvář, směňují peníze za produkty, dohadují se, smlouvají a obchodují. A vždy jsou mezi nimi obchodníci, kteří dokáží nejlépe vystihnout potřeby a přání svých zákazníků.

Tím, jak obchodování mohutnělo a stávalo se celosvětovým, ztráceli manažeři stále více přímý kontakt se svými zákazníky. Firmy stále více ztrácely představu o tom, co se na trhu opravdu děje, a čas od času vyráběly výrobky, o které zákazníci neměli zájem. Velké ztráty je donutily k tomu, aby přání zákazníků začali pečlivě zjišťovat, a zaměřili pak podle toho výrobu.

„Můžete mít automobil barvy podle svého přání, pokud si budete přát černou barvu“ (Henry Ford)

Fordovo heslo představuje koncepci výrobního managementu, tj. výrobu orientovanou především na dosažení vysoké produktivity, a teprve v druhé řadě na přání zákazníků. (Cooper, 1999, s. 14)

Prosazení marketingového přístupu není ani jednorázová, ani krátkodobá záležitost. Americký klasik marketingové literatury Kotler (2007) uvádí, že výstavba dobře fungující marketingové organizace trvá 5 až 10 let.

1.1 Jak se podnikatelská činnost a marketing proměňují

Můžeme s jistotou říci, že „trh není tím, čím býval“. Je radikálně odlišný, a to v důsledku důležitých, někdy navzájem propojených společenských sil, které vedly k vytvoření nových druhů chování, nových možností a nových výzev: (Kotler, 2007, str. 51)

- Mění se technologie
- Globalizace
- Deregulace
- Customizace
- Zvýšená konkurence
- Sbíhání průmyslových odvětví
- Proměna maloobchodu

1.1.1 Současný marketing

Současné koncepce marketingu ovlivňují především obecné trendy ve společnosti jako např.:

- Návrat ke konzervativním hodnotám – v dnešním chaotickém světě plném kriminality, sociální nejistoty, hledají lidé pevný bod ve svém životě. Ten nacházejí stále více v tradičním přístupu k rodině, práci, lásce, životu.
- Lidé jsou unaveni „lacinými hodnotami“ jak v oblasti materiální, tak duševní. Více tíhnou k produktům kvalitním, v duševní oblasti se začíná klást důraz na skutečné, vnitřní hodnoty člověka.
- Hledání rovnováhy v životním stylu – typická velmi tvrdá práce, workoholik, nyní se volá po rovnováze mezi prací a aktivním trávením volného času.
- Odmítání dědictví 80. Let – odmítání konzumního způsobu života.
- Růst altruismu – projevuje se větším zájmem o ostatní členy společnosti, zejména ty, kteří potřebují pomoc. (Kozák, 2008, str. 11)

2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingová koncepce může být realizována pomocí marketingového mixu, který představuje kombinaci dílčích složek prvků marketingového mixu, jež ovlivňují efektivitu podnikatelských aktivit.

Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu. Marketingové oddělení se tak stává klíčovým útvarem, který určuje strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu tak, aby bylo dosaženo určených strategických cílů. (Cooper, 1999, str. 19)

Jakubíková (2008, s.146) definuje marketingový mix jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Sestavení účinného marketingového mixu je plně v rukou firmy.

Mezi hlavní prvky marketingového mixu (označovaného jako „4P“ nebo „7P“) obvykle patří:

- Produkt (product)
- Cena (Price)
- Propagace (Promotion)
- Místo (Place)
- Lidé (People)
- Prezentace (Presentation)
- Proces (Process)

2.1 Produkt (Product)

Výsledek činnosti podniku může mít hmotnou podobu, ale též podobu služeb (např. nový druh úvěru).

Mezi složky produktu patří jeho vlastnosti a přidružené služby, které se významnou měrou podílejí na uspokojení zákazníka. Počet a charakter složek záleží na produktu.

U strojírenských výrobků můžeme hodnotit jejich funkčnost, ovladatelnost, hygieničnost, bezpečnost užití, estetickou působivost a ekologickou nezávadnost, u potravinářských výrobků jejich vzhled, konzistenci, balení, hygienickou a zdravotní nezávadnost atd.

Vzhledem k diferenciaci potřeb existují na trhu různé požadavky na úroveň vlastností (parametrů) výrobků. Bylo by nepřijatelným zjednodušením předpokládat, že trh vyžaduje pouze výrobky, které po všech stránkách vykazují nejvyšší možnou úroveň. Vzhledem k různé úrovni důchodů, nesterjním možnostem využití vlastností výrobků (např. s ohledem na náročnost na obsluhu nebo technickou úroveň navazujících agregátů) existuje prakticky u všech druhů výrobků poptávka i po výrobcích s průměrnými, popř. i podprůměrnými vlastnostmi. Vždy záleží na konkrétní situaci na konkrétním trhu, na přáních, požadavcích a koupěschopné poptávce zákazníků. (Synek, 2007, str. 175)

2.2 Cena (Price)

V obecné ekonomické teorii je cena definována jako specifická forma směnné hodnoty, totiž jako směnná hodnota vyjádřená v penězích jako všeobecném ekvivalentu. V praxi je cena určena jako „peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží“.

S cenami se nejčastěji setkáváme při nákupu v maloobchodních prodejnách, na trzích a při prodeji výrobků mezi podniky. Cenou jsou však i různé tarify, studijní poplatky, nájemné, honoráře, částky, za které jsou v aukcích vydraženy umělecké předměty, výrobní a obchodní provozovny, popř. za které podnik nebo jeho část vstupuje do společného podnikání se zahraničním partnerem (joint venture). Na fondových burzách se formují ceny akcií, vyjadřující aktuální hodnotu příslušného podniku.

Cena je výsledkem působení nabídky a poptávky. Pokud je nabídka rovná poptávce a trh je tedy v rovnováze, nazýváme cenu, při které bylo tohoto stavu dosaženo, rovnovážnou cenou. Vzhledem k neustálému pohybu jak nabídky, tak i poptávky, se ceny, za které se prodávají konkrétní výrobky jednotlivých producentů na určitých trzích, od rovnovážné ceny odchyľují. (Synek, 2007, str. 179)

2.2.1 Funkce ceny

Mezi základní funkce ceny řadíme následující funkce:

- Koordinační – ceny umožňují vzájemně sladit výrobní plány na straně nabídky s přáním a požadavky nakupujících
- Signální – cena může svou výší signalizovat relativní nedostatek určitého výrobku na trhu; může být popudem k lepšímu zásobení trhu, vstupu dalších podniků do konkurence atd.
- Rozdělovací – při nedostatečné nabídce na trhu vedoucí k růstu cen se k nákupu nedostatkového zboží odhodlávají především ti odběratelé, kteří jsou k tomu donuceni naléhavostí svých potřeb a jímž to jejich kupní síla dovoluje
- Vytěšňovací – na straně nabídky působí cena na odchod z trhu těch subjektů, které nejsou schopné se z nákladových důvodů „vejít“ do tržní ceny

Alokační – při růstu cen roste zainteresovanost jednotlivých firem vyrábět výrobky u kterých rostou ceny. Pro výrobu těchto výrobků jsou ochotny zaplatit i vyšší ceny za suroviny, materiál a další výrobní faktory. Tato ochota se však vytrácí, jestliže dochází k poklesu cen. Díky této funkci řeší cena odpověď na otázky co, kde, kým a jak má být vyráběno. (Zámečník, 2007 str. 58)

2.2.2 Cenová politika

Cenová politika je jednou z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Významně ovlivňuje celkovou úspěšnost podnikání a přežití podniku ve složitých konkurenčních podmínkách, je součástí jeho celkové prezentace na trhu. Tvorba cen a cenová rozhodování jsou obvykle koncentrovány na úrovni vrcholového vedení, přičemž informace pro tato rozhodnutí poskytuje manažerské rozhodnutí. Ceny přímo determinují úspěšnost podniku na trhu, a proto je přijetí takového rozhodnutí klíčové a náročné. Cenová rozhodnutí jsou ovlivněna především: situací na trhu z hlediska konkurence a stability a metodou tvorby cen. (Jirčíková, 2009, str. 149)

Podnik musí nejprve rozhodnout, čeho chce určitým výrobkem dosáhnout → formulace záměrů cenové politiky musí být odvozeny od cílů podniku v daném období:

- Přežití
- Maximalizace běžného zisku
- Maximalizace podílu na trhu
- Maximalizace cenového využití trhu

- Získání vedoucího postavení v jakosti výrobku (Zámečnick, 2007, str. 59)

Známe cenové strategie:

- Strategie cenového zužitkování („sbírání smetany“)
- Strategie prémiové (prestižní) ceny
- Strategie nízkých cen (cenové pronikání na trh)
- Strategie expanzionistických cen
- Strategie omezování (vyřazení) konkurence (Zámečnick, 2007 s.59)

2.2.3 Principy tvorby cen

Hodnota ceny daného výkonu musí souhlasit se dvěma problémy: musí být přiměřená ve vztahu k odběratelům, a musí být dostatečná, aby uhradila náklady dodavatele. Existují tři základní principy tvorby cen:

- Poptávkově orientovaná tvorba cen
- Konkurenčně orientovaná tvorba cen
- Nákladově orientovaná tvorba cen (Jirčíková, 2009, str. 150)

2.2.3.1 Poptávkově orientované metody tvorby cen

Poptávkově orientované metody tvorby cen vycházejí ze znalosti cenové pružnosti poptávky. Rozhodování o ceně je bezprostředně spojeno s úvahou, jak bude na změnu ceny reagovat trh, a jaký dopad bude mít tato změna ceny, za jinak nezměněných okolností, na výnosy z prodeje.

V obecné rovině cenové politiky se pro každý podnik nabízí klíčová otázka cenového rozhodování, a to, zda je možno uhrazovat náklady a vytvářet zisk při relativně vyšší ceně a nižším objemu prodeje či naopak při relativně nízké ceně a vyšším prodaném množství. Pokud podnik zvolí druhý z uvedených přístupů, hovoříme o tzv. politice nízkých cen, tzv. cena proniknutí. Tato politika je založena na předpokladu, že spotřebitelé jsou relativně citliví na změnu ceny, pro dané výrobky neexistuje elitní trh, vyšší využití kapacity umožňuje snížit průměrné náklady výkonu a nízká cena je bariérou konkurence. Politika nízkých cen by měla být uplatňována zpravidla tehdy, když konkrétní výkon nesplňuje podmínky pro to, aby se stal omezeně dostupným, například z hlediska špičkových kvalitativních parametrů, jeho úspěch na trhu vyžaduje nízkou cenu. Zá-

kladní cíl získat vyšší podíl na trhu může být však na druhé straně spoje s rizikem degradace značky, nestability zákazníků, kteří jsou přilákáni nízkou cenou.

Opačnou cenovou politikou je tzv. cena sbírání smetany, jde o politiku založenou na relativně vysoké prodejní ceně. Úspěšné naplnění této politiky vychází z předpokladu vysoké užitné hodnoty a vysoké kvality výkonu, spotřebitelé jsou relativně málo citliví na změnu ceny, neexistuje výrazná nehospodárnost z nižšího využití kapacity a trh je charakteristický výraznou segmentací.

Jiným přístupem ke stanovení ceny podle vývoje poptávky je tzv. empirické určení ceny. Jde o tzv. přímý způsob stanovení ceny. Cenu určuje kupující, a když nemá k dispozici údaje o nákladech prodávajícího, a ty jej v podstatě ani nezajímají, je schopen odvodit cenu na základě cenových relací, tedy cen jiných výkonů, které zná. Podle užitečnosti výkonu zvažuje, jakou cenu by byl ochoten za něj zaplatit.

Mezi poptávkově orientovanými metodami tvorby cen je možno nalézt i relativně samostatnou skupinu metod tvorby tzv. psychologické ceny. Z historie je známé kouzlo číslice „9“ v ceně, se kterým vstoupil do povědomí zákazníků ve třicátých letech dvacátého století Tomáš Baťa. (Jirčíková, 2009, str. 150)

2.2.3.2 Tvorba konkurenčně orientovaných cen

Tvorba konkurenčně orientovaných cen vychází ze skutečnosti, že se prodávající zřekne aktivní cenové politiky a orientuje se na ceny svých konkurentů nebo průměrné ceny v oboru. Ceny jsou upraveny tak, aby se využilo všech výhod a předností výrobků. Cena je pro výrobce dána a ten musí postupovat zpětně a přizpůsobit náklady tak, aby odpovídaly ceně.

Podmínky konkurence na trhu se reálně projevují ve stupni závislosti mezi konkurenty (prodávajícími) a jím bezprostředně podmíněným prostorem pro vlastní ovlivňování tržního partnera (kupujícího). Čím více se situace na trhu blíží monopolu dodavatele, tím vyšší je i možnost ovlivňování ceny na trhu prodávajícím.

Na trzích, které dosáhly vysoké úrovně dokonalosti a jsou charakteristické velkou konkurenční aktivitou málo diferencovanou nabídkou, je možno hovořit o „ceně trhu“. Je to cena, nad jejíž úroveň je prodej nesnadný či nemožný. Cena prodeje může být stanovena nad úrovní „ceny trhu“ za podmínek spojených s kvalitou výkonů, s pozicí značky, s účinností prodeje atd. Důležitými cíly podniku je za těchto okolností dosáhnout relativní nezávislosti na konkurentech, chránit firmu před útoky konkurence a omezit substituci svých výkonů. (Jirčíková, 2009, str. 151)

2.2.3.3 Nákladově orientované metody tvorby cen

Výchozími podklady cenových rozhodování v oblasti nákladových metod tvorby cen jsou informace o podmínkách a předpokladech pro dosažení požadovaných nebo očekávaných výsledků. Toto rozhodování je spojeno s propočty směrné ceny. Je to vnitřní, kalkulovaná cena, která by (při zadaných podmínkách objemu a sortimentu prodeje) přinesla požadovaný, plánovaný zisk. Na základě porovnání kalkulování směrné ceny a tržní prodejní ceny se pak stanoví úkoly v oblasti vývoje nákladů, rozsahu činnosti, rozložení trhu apod. propočet směrné ceny zahrnuje dvě dílčí etapy – kalkulaci plných nebo neúplných nákladů výkonu a poté stanovení směrné ziskové přírážky. (Jirčíková, 2009, str. 152)

Burnett (2002) uvádí k nákladové metodě tvorby ceny: „Tradiční metoda tvorby cen je jednoduchá: sečti si náklady, přidej požadovanou marži- a dostaneš cenu. Tento „nákladový“ přístup fungoval, pokud si výrobci mohli plánovat a prodávat to, co vyráběli za ceny, které si stanovili. V dnešním agresivním konkurenčním prostředí však ceny diktují konkurenti a spotřebitelé, takže je nutno volit propracovanější metody tvorby cen. Nejste to vy, kdo určuje cenu. Cenu určí zákazníci a vy musíte této ceně přizpůsobit své náklady. Klíčem k úspěchu je snížit náklady a přitom nesnížit hodnotu pro zákazníka. Jako první krok musíte udělat to, že přejdete od cen řízených náklady k nákladům řízeným cenou.“

2.3 Propagace (Promotion)

Podnikatel musí hledat způsoby, jak upozornit své okolí (jiné podniky, obchodníky, spotřebitele) na své nabízené výrobky a služby, na jejich úroveň, podstatné kvalitativní rysy, cenu, dosažitelnost, odlišnosti v porovnání s konkurenční nabídkou. To mají za úkol nástroje tzv. komunikačního mixu. (Synek, 2007, str. 188)

Marketingový komunikační mix zahrnuje následující nástroje:

- Reklama
- Public Relations
- Sales Promotions = podpora prodeje
- Direct marketing
- Marketingová komunikace při osobním prodeji (Kozák, 2008, str. 91)

2.3.1 Reklama

Je forma placené činnosti, která má za úkol vzbudit zájem zákazníka o určité myšlenky, výrobky nebo služby a přesvědčit ho o jejich užitečnosti, aby se rozhodl pro jejich koupi. Pro reklamní účely se používají různá sdělovací média, jako jsou noviny a časopisy, televize, rádio, reklamní dárky, plakáty, letáky, nápisy na vozech hromadné dopravy apod.

Ke specifickým vlastnostem reklamy patří možnost ovlivnit v krátkém čase velké množství potenciálních zákazníků, zvláště pokud dochází k souběžnému nasazení různorodých reklamních prostředků. (Synek, 2007, str. 188)

Příklady reklamy:

- Tištěné a vysílané reklamy
- Obal
- Materiály zasílané poštou, katalogy, filmy, časopisy
- Plakáty, billboardy, letáky (Kozák, 2008, str. 92)

Druh médií	Velikost nákladů v procentech	Výhody	Nevýhody
Noviny	34 %	pružnost, včasnost, dobré pokrytí místního trhu, důvěryhodnost	krátká životnost, nízký počet čtenářů, velké náklady, kvalitu tisku
Televize	28 %	nabízí obraz, zvuk a pohyb, široký dosah, vysoká pozornost	vysoké náklady, krátký čas, menší výběr obecnostva
Pošta	22 %	může být osobní, pružnost, volitelnost příjemců	poměrně vysoké náklady, reklamní materiál těžko získává pozornost
Rádio	8,5 %	nižší náklady, široký dosah, rozčleněné posluchačstvo	pouze zvuková prezentace, nižší pozornost, krátká doba působení
Časopis	6,5 %	důvěryhodný zdroj, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost	dlouhý termín realizace, nepružnost
Venkovní	1 %	pružnost, nižší náklady, vysoký počet opakování dojmů	žádná volitelnost příjemců, omezení tvořivosti
Celkem	100 %		

Obrázek 1 Reklama/média

Zdroj: (Kozák, 2008, str. 94)

Názory a postoje české veřejnosti k reklamě:

Klesá počet osob, které jsou ochotny připustit zvýšení intenzity reklamy v klasických médiích

- 78,8 % obyvatelstva prohlašuje, že v televizi je příliš mnoho reklamy

- 73,1 % obyvatelstva považuje poštovní schránky za zahlcené reklamou
- 52 % obyvatelstva hodnotí intenzitu reklamy v periodickém tisku za přiměřenou
- Podle názoru obyvatel může více reklama v dopravních prostředcích
- 52 % obyvatel hodnotí reklamu na Internetu za přiměřenou
- polovina lidí tvrdí, že se reklamě vyhýbá
- nejsilnějším reklamním médiem je televize
- 40 % lidí reklama inspiruje k nákupu
- diváci se inspirují konkrétní značkou, ale vyhýbají se reklamě obecně
- optimální reklama je reklama pravdivá
- 40 % lidí chce, aby byla reklama informativní, důvěryhodná a vtipná
- třetina lidí požaduje, aby byla schopna vzbudit zájem o produkt a byla srozumitelná
- čtvrtina lidí touží po originalitě reklamy
- pětina se přeje zdánlivý protiklad – nevtíravou a zároveň výraznou reklamu
- pro většinu lidí je málo významná umělecká úroveň reklamy, hudba, či jazyková úroveň
- samochvála produktu nepatří k atributům reklamy
- starší lidé požadují reklamu líbivou a srozumitelnou, nechťjí přemýšlet
- mladé lidi zaujme reklama vtipná, originální a s rytmickou hudbou
- 63 % obyvatel nekoupí pole reklamy žádný výrobek
- ovlivnění reklamou, nakoupí 27 %
- více jsou reklamou ovlivněny ženy než muži
- v ČR lidé neradi připouští, že by měli být ovlivněni reklamou
- vědomě pole reklamy lidé nakupují jogurty, kosmetiku, prací a čisticí prostředky, elektrospotřebiče, mobilní telefony (více muži), čokoládové výrobky a sladkosti
- reklama ovlivňuje nákup jogurtů Danone Vitalinea, sušenek Opavia nebo žvýkaček Airwaves

- nejvíce je ovlivněna věková kategorie 12-29 let

Zamazalová (2010) uvádí, že lidé požadují reklamu pravdivou, důvěryhodnou, informativní a srozumitelnou.

2.3.2 Public Relations (PR)

PR praxe je záměrná, plánovaná a neustálá snaha vybudovat a udržovat vzájemné porozumění mezi organizací a jejími zákazníky (Public Relations Institut)

PR se skládá ze všech forem plánované komunikace, vnější a vnitřní, mezi organizací a jejími zákazníky, za účelem dosažení specifických zkušeností, týkajících se vzájemného porozumění. (Marketing a PR plánování médií)

PR praxe je umění a sociální věda, která zahrnuje analyzování trendů, předvídání jejich následků, konzultování vedoucích pracovníků organizací a realizování plánovaných programů akcí, které budou sloužit jak organizaci, tak zájmům zákazníků. (Kozák, 2008, str. 94)

PR se zabývá „strategickou komunikací“, a tím se myslí komunikace:

- Mezi organizací a jejími zákazníky
- Mezi organizací a společnostmi
- Uvnitř organizace
- Mezi organizacemi navzájem

Strategická PR komunikace:

- Buduje jméno a pověst společnosti
- Zajišťuje stálé vědomí veřejnosti o aktivitě firmy
- Buduje a posiluje vztahy
- Chrání firmu v nepříznivých situacích
- Rozšiřuje propagační aktivitu
- Zajišťuje pochopení třetí strany (Kozák., 2008, str. 95)

Charakteristické vlastnosti Public Relations:

- Vysoká důvěryhodnost – novinové články a příspěvky připadají zákazníkům důvěryhodnější než reklamy
- Bez nutnosti být ve střehu – zpráva se dostává ke kupujícímu spíše jako prostá informace, než jako komunikace zaměřená na prodej
- Dramatizace – potenciál pro dramatizaci firem nebo výrobků (Kozák, 2008, str. 95)

Příklady Public Relations:

- Projevy
- Semináře
- Články v tisku
- Sponzorství
- Styky se společností
- Charitativní dary
- Výroční zprávy [4, str. 95]

2.3.3 Podpora prodeje (Sales promotions)

Podpora prodeje zahrnuje jakékoli krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku či služby. (Kozák, 2008, str. 96)

S tímto tvrzením souhlasí i Příkrylová (2010). V knize *Moderní marketingová komunikace* uvádí, že zatímco reklama nabízí důvod nákupu, podpora prodeje představuje jednoznačný a konkrétní motiv koupě. Podpora prodeje podporuje kupní chování spotřebitele a motivuje prodejní personál.

K nástrojům podpory prodeje patří např. rozšiřování nákupních kuponů, poskytování různých slev, mimořádných rabatů a bezplatných vzorků, konání zákaznických soutěží, výstav, veletrhů apod. Ve vztahu k vlastním prodávacům a obchodním zástupcům lze organizovat soutěže nebo bonifikace zaměřené na stimulování objemu tržeb apod. Význam této formy stimulování prodeje ve vyspělých průmyslových zemích neustále roste, což se přičítá na vrub rostoucí inflaci (zvyšuje se zájem spotřebitelů o různé výprodeje) i přesycenosti zákazníků přímou reklamou. (Synek, 2007, str. 189)

Charakteristické vlastnosti:

- Komunikace- přitahují pozornost a obvykle poskytují informace, které mohou vést spotřebitele k určitému výrobku
- Motivace – zahrnuje nějaké úlevy, stimuly nebo příspěvky, které mají pro spotřebitele hodnotu
- Výzva – jedná se o zřetelné vyzvání uskutečnit směnu právě teď (Synek, 2007, str. 96)

Příklady podpory prodeje:

- Soutěže
- Hry
- Loterie
- Prémie
- Dary
- Vzorky
- Kupóny
- Rabaty
- Veletrhy a obchodní výstavy
- Předvádění a ochutnávky
- Úvěry s nízkými úroky (Synek, 2007, str. 96)

2.3.4 Direct marketing

Direct marketing je komunikační technika, která je založena na budování stálé vazby a dialogu se zákazníkem. Důraz klade na maximální segmentaci a cílené oslovení stávajících i potenciálních zákazníků. Cílem je nalézt maximální počet co nejpřesněji definovaných skupin zákazníků a přímo je oslovit nabídkou ušitou „na tělo“. (Kozák, 2008, str. 95)

Formy direkt marketingu:

- Katalogový prodej
- Direkt mail

- Televizní marketing s přímou odezvou
- Direkt marketing pomocí rozhlasu, časopisu a novin
- Elektronické nakupování
- Telemarketing (Kozák, 2008, str. 95)

2.4 Pozice (Place)

Vyrobené zboží se musí dostat ke svému konzumentovi. Ve zjednodušené podobě by se dalo říci, že vyrobené výrobky se mají ve stanovené době s nejmenšími náklady dostat na určené místo.

Moderní přístup k řešení problematiky fyzické distribuce vychází z požadavků trhu. Těm jsou podřízeny všechny procesy a operace, které určují pohyb výrobků, tj. např. rozmístění provozů a skladů, organizace zásobování, balení, vyřizování objednávek, transport apod.

Takto chápaný proces fyzické distribuce nazýváme tržní (marketingovou, ev. hospodářskou) logistikou.

Stoupající význam logistiky je mimo jiné vyvolán značnou finanční náročností fyzické distribuce. Odhaduje se, že v průmyslově vyspělých zemích činí náklady na skladování, překládání a dopravu výrobků cca 20% čistého obratu. Z toho přes 40% připadá na vnitropodnikovou dopravu, manipulaci a skladování výrobků.

Prosazení logistického přístupu umožňuje pohotověji a levněji reagovat na různorodé požadavky zákazníků, účinněji čelit konkurenčním firmám a upevňovat vlastní pozice na trhu.

V oblasti výrobních zásob se prosazuje snaha tyto zásoby minimalizovat, popř. je vyloučit úplně. To se daří především při uplatňování metody „Just In Time“ (přesně včas), kdy jsou dodávky uskutečňovány přesně v okamžiku, kdy jsou jednotlivé součástky zapotřebí k montáži hotových výrobků.

V rámci hospodářské logistiky se řeší rovněž otázka článkovitosti pohybu zboží. Postupně se zvyšuje podíl přímého prodeje zboží výrobcem uživateli. Pozitivní vliv na tuto formu prodeje zboží má rozvoj masových sdělovacích prostředků a zásilkového obchodu.

Formou přímého prodeje se často realizuje prodej složitých přístrojů a zařízení; přichází rovněž v úvahu v případech, kdy výroba a spotřeba nejsou od sebe prostorově příliš vzdáleny (např. potravinářský průmysl ve velkých městech).

Při realizaci rozhodujícího množství výrobků (cca 80-90%) však mezi výrobce a spotřebitele vstupuje jeden nebo více mezičlánků (zpravidla velkoobchodní a maloobchodní organizace).

Novým fenoménem v oblasti prodeje se stala tzv. e-commerce, umožňující prodej prostřednictvím internetu nebo s využitím interaktivní televize. V prvním případě se obchodní transakce buď mezi podniky navzájem (tzv. „business-to business“, resp. B2B) nebo mezi výrobním (obchodním) podnikem a koncovým spotřebitelem („business-to consumer“, resp. B2C) uskutečňuje výhradně při použití počítače. U interaktivní televize není počítač nutný, dostačující je upravený televizní přijímač, kdy diváci mohou dálkovým ovládním např. psát e-maily, nakupovat, nebo řídit svůj bankovní účet. Podle údajů společnosti IDC se očekává, že velikost globálního trhu e-commerce dále vzroste. Tento způsob obchodování se postupně rozvíjí i v Česku. Většímu rozšíření prozatím brání nízké procento vybavení domácností počítačem připojeným na internet, které u nás činí méně než 1% oproti 9% v západní Evropě a 37% v USA. Průměrná investice nutná pro založení internetového obchodu činí v našich podmínkách cca 750 000Kč, což je plně srovnatelné s náklady na vybudování klasického obchodu. (Synek, 2007, str. 187)

2.4.1 Distribuční formy – maloobchod

Zahrnuje veškeré aktivity spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní použití. Nezáleží na tom, jakým způsobem jsou zboží nebo služby prodávány (osobně, telefonicky nebo prodejním automatem) a kde jsou prodávány (na ulici, v obchodě, doma u spotřebitele) (Kozák, 2008, str. 77)

Hlavní druhy maloobchodů:

Hlavními druhy maloobchodů jsou:

- Specializovaný obchod
- Obchodní dům
- Supermarket
- Místní obchody
- Obchody s levným zbožím
- Hypermarkety
- Katalogové předváděcí prodejny (Kozák, 2008, str. 78)

2.4.2 Distribuční formy – velkoobchod

Zahrnuje veškeré činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb těm, kdo je prodávají dále, nebo těm, kteří je potřebují pro obchodní účely. (Kozák, 2008, str. 79)

Funkce velkoobchodníků:

Funkcí velkoobchodů se rozumí:

- Prodej a marketingová komunikace
- Nákup a tvorba sortimentu
- Skladování
- Doprava
- Financování – poskytování obchodního úvěru zákazníkům
- Přebírání rizika – nesou náklady za krádeže, poškozené zboží, zkažené zboží a zboží s prošlou záruční lhůtou
- Informace o trhu – o nových výrobcích, cenových změnách
- Poradenské služby – při školení prodejních sil, při vystavování zboží, při řízení zásob (Kozák, 2008, str. 79)

Hlavní druhy velkoobchodů:

- Překupní velkoobchodníci
 - Velkoobchodníci poskytující plné služby
 - Velkoobchodní překupníci – zpravidla do maloobchodů, zmalost zboží
 - Průmysloví distributoři – prodávají především výrobcům
 - Velkoobchodníci s omezenými službami
 - Velkoobchodní prodej za hotové (Cash and Carry) – zboží podléhající zkáze
 - Převážní velkoobchodníci – prodejní a dodací funkce, omezený sortiment, prodávají za hotové, jak objíždí supermarkety, nemocnice, restaurace

- Zajišťovatelé zásilek – zboží neskladují, ale přebírají do vlastnictví. Objemové zboží – dřevo, těžké stroje. Jakmile obdrží objednávku, najdou výrobce, kteří dopraví zboží podle smlouvy k zákazníkovi
- Komisionáři – zboží zůstává v jejich vlastnictví a maloobchodníkovi účtují pouze prodané zboží
- Družstva výrobců – prodej výrobků na místních trzích
- Zásilkoví velkoobchodníci – katalogy, zasílání zboží
- Dohodci a zástupci
 - Dohodci – kontaktují prodávajícího a kupujícího, pomáhají při sestavování smluv, nemovitostí, pojišťovnictví
 - Zástupci – zastupují kupujícího nebo prodávajícího na základě smlouvy
 - Zástupci výrobců – zastupuje dva nebo více výrobců
 - Zástupci pro prodej – funguje jako prodejní oddělení
 - Zástupci pro nákup – nákupčí
 - Provizní obchodníci
- Pobočky a kanceláře výrobců a maloobchodníků
 - Prodejní pobočky a kanceláře – zřizují přímo výrobci pro lepší kontrolu zásob, prodeje a marketingové komunikace
 - Nákupní kanceláře – zřizují si maloobchodníci ve velkých městech
- Různí velkoobchodníci
 - Zemědělské výkupní organizace
 - Dražební společnosti
 - Dobrodruzi (Kozák, 2008, str. 79)

3 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Finanční úspěch často závisí na marketingových schopnostech. Finance, provoz, účetnictví a další podnikatelské funkce ztratí svůj význam, jakmile neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách, díky níž by společnost dosáhla zisku. Existuje jak horní, tak dolní hranice. Mnoho společností má nyní funkci marketingového ředitele (Chief marketing officer – CMO), čímž dávají marketingu rovnoprávnější postavení s jinými vedoucími pracovníky na této úrovni, jako je výkonný ředitel (Chief executive officer – CEO) a finanční ředitel (Chief financial officer – CFO). Tiskové zprávy ze společností všech druhů – od výrobce spotřebního zboží přes zdravotní pojišťovny až k výrobcům v těžkém průmyslu – hlásí do světa své nejnovější marketingové úspěchy a totéž lze nalézt na webových stránkách. V odborných časopisech se marketingovými strategiemi a taktikami zabývá nesčetné množství článků. (Kotler, 2007, str. 42)

Pro zpracování teoretických poznatků jsem použila běžně dostupnou monografii a čerpala jsem i z článků uvedených na internetových stránkách. Lze tedy říci, že četnost literatury týkající se marketingu je velká a záleží už na osobním výběru, která kniha vás zaujme. Jednotlivé publikace se od sebe nijak významně neodlišovaly a jejich obsahová struktura je obdobná. Většina autorů vychází z myšlenek Philipa Kotlera, jenž je považován za nejvýznamnějšího světového marketingového poradce. Philip Kotler mě ze všech autorů oslovil nejvíce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 RONAS S.R.O.

RONAS s.r.o., precizní nástrojárna a lisovna plastů, se řadí mezi přední výrobce vstřikovacích forem pro termoplasty, postupových, střížných a ohýbacích nástrojů, montážních přípravků a dodavatele vstřikovaných technických plastových výlisků.

Je dynamicky se rozvíjející firmou s šedesátiletou tradicí, moderním strojním parkem a špičkovým lidským potenciálem. Držitelem certifikátu ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001. V březnu 2003 získala firma od vládní agentury Czechinvest pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky prestižní ocenění "Subdodavatel roku" v kategorii "Strojírenství", když se umístila na třetím místě v konkurenci firem z celé České republiky.

Kvalita práce je pravidelně potvrzována audity klíčových zákazníků, kteří patří ve svých oborech k předním světovým výrobcům. (Ronas, ©2002)

4.1 Historie

Historie firmy začala v roce 1949, kdy byla v Rožnově pod Radhoštěm založena nástrojárna pro zajištění elektrotechnické výroby v rozvíjejícím se podniku TESLA. Dlouhá léta pak vyráběla nástroje, formy, přípravky a zařízení pro potřeby koncernu TESLA Elektronické součástky, který v Rožnově vyráběl televizní obrazovky, elektronky, tranzistory, polovodiče, integrované obvody a zaměstnával zde až 8500 pracovníků.

Po politických a ekonomických změnách v ČSR v roce 1989 došlo v roce 1992 k privatizaci jednotlivých výrobních provozů TESLA Elektronické součástky. Z původního podniku vzniklo 14 firem. Jednou z nich byla firma RONAS s.r.o. Tím začala nová historie nástrojárny jako samostatné soukromé firmy. Začal i její dynamický rozvoj, který se stává trvalým rysem firmy.

V roce 1995 byla vybudována lisovna plastů, nejdříve pouze za účelem zkoušení forem, postupně také pro sériové lisování. Rozšíření počtu vstřikovacích lisů, požadavky technologie i pracovního prostředí byly důvodem vybudování nové lisovny, ve které byl zahájen provoz v roce 1999.

Návazně došlo i k novému organizačnímu uspořádání firmy, které vychází z činnosti dvou výrobních divizí, nástrojárny a lisovny, podporovaných útvarů, které jsou společné. Toto propojení poskytuje oboustranně řadu provozních a ekonomických výhod, možnost nabízet zákazníkům kompletní služby tj. konstrukci, výrobu, optimalizaci forem, nástrojů, výrobu zkušebních výlis-

ků, sériovou výrobu výlisků z plastů, montáž plastových a kovových dílů, údržbu a opravy výrobních forem a nástrojů.

To se pak pozitivně promítá do schopnosti firmy RONAS udržet si svou pozici na trhu, plnit náročné požadavky zákazníků a tím dosahovat kladných ekonomických výsledků, nutných pro další rozvoj firmy.

Pracovníci firmy RONAS s. r. o. si uvědomují náročné požadavky trhu a existenci silného konkurenčního prostředí. Investice do nových strojů, zařízení, technologií, informačních systémů a výpočetní techniky jsou spolu s individuálním přístupem k zákazníkům zárukou dalšího rozvoje firmy a udržení jejího pozitivního image.

RONAS s.r.o. je certifikovaná dle normy ČSN ISO/TS 16949:2002, ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005

Společnost nenabízí zákazníkům služby vývoje výrobku. (Ronas, ©2002)

4.2 Strategie firmy

Vize společnosti: "Být uznávaný a vyhledávaný výrobce precizních nástrojů a plastových výlisků s nejkratšími dodacími lhůtami na světovém trhu."

Jediná skutečná dlouhodobá konkurenční výhoda společnosti spočívá ve schopnosti propojit znalosti, technologie, procesy a pracovníky v jeden funkční systém a vytvořit tak obtížně napodobitelné know-how. Spočívá ve schopnosti rychleji se učit a rychleji se měnit ve srovnání s jinými společnostmi.

Vztah k zákazníkům

- 1) Vyrábět kvalitní výrobky s vysokou užitnou hodnotou a poskytovat komplexní služby tak, abychom přispívali trvale k vyšší spokojenosti našich zákazníků. Chceme být hrdí na vše, co svým zákazníkům nabízíme.
- 2) Usilovat o to, aby se našimi zákazníky staly významné světové společnosti a svou dobrou prací přispívat k jejich technickému a ekonomickému rozvoji.
- 3) vést naši společnost tak, abychom byli vždy považováni za seriózního partnera.

Vztah ke konkurenci a dodavatelům

- 4) Vztahy s konkurenčními a kooperujícími podniky utvářet na základě vzájemné spolupráce.

Vztah k zaměstnancům

- 5) Poskytovat svým pracovníkům smysluplnou práci a posilovat jejich sociální jistoty.
- 6) Rozvíjet a zvyšovat přínos všech pracovníků tím, že je dán trvalý důraz na vzdělávání a rozšiřování schopností každého pracovníka. Ve všech oblastech činnosti usilovat o to, abychom dosáhli vysoké úrovně vzdělanosti a odbornosti.
- 7) Získávat a delegovat pracovníky pro řešení a rozhodování v oblastech, ve kterých každý z nás může přispět k efektivnímu chodu společnosti.
- 8) V rámci vzájemné informovanosti podporovat komunikaci mezi pracovníky ve společnosti a usilovat o to, aby každý věděl, co se v naší společnosti děje, jaké máme záměry a cíle a jak je plníme.

Sdílené hodnoty

- 9) Chránit a pečovat o získané know how, vytvořené konkurenční výhody, majetkové, mezilidské a morální hodnoty společnosti.
- 10) Nelpět na stávajícím způsobu, jak věci děláme. Ve všech svých přístupech hledat nové způsoby řešení a nová zlepšení.
- 11) Pečovat o dobré jméno a prosperitu společnosti.
- 12) Požadovat od svých spolupracovníků, aby jejich vzájemné vztahy byly založeny na principu odpovědnosti, respektu, porozumění a úcty. Řídit se pravidly slušného a ohleduplného chování.

Vztah k občanským zájmům

- 13) Přispívat svou prací k rozvoji regionu a životního prostředí.

Vytvoříme společnost sociálně a ekonomicky stabilní a perspektivní, společnost s dobrou pověstí, která bude zárukou kvality její produkce, společnost, na kterou budeme moci být hrdí, a ve které získáme dlouhodobou spokojenost v práci.

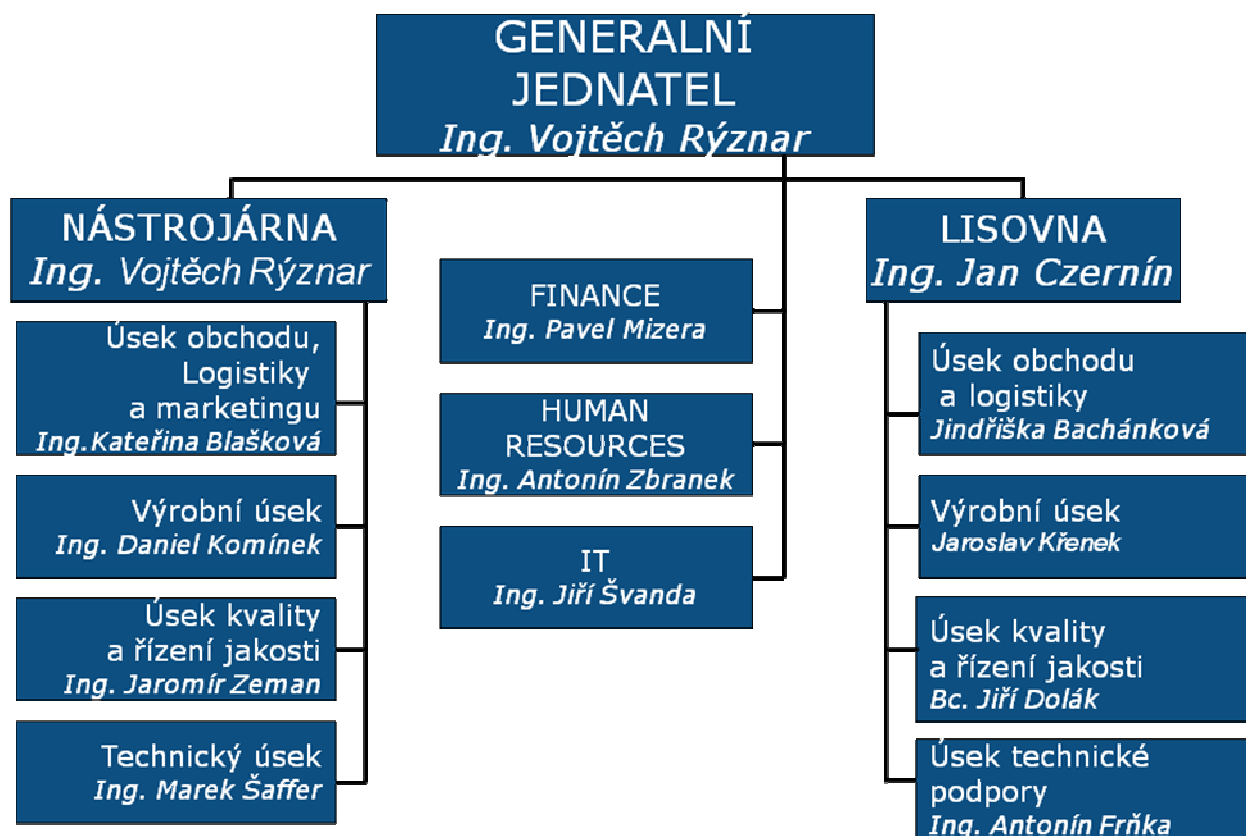
Obrázek 2 Poslání společnosti Ronas

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

4.3 Organizační struktura

Firma Ronas s.r.o. je ryze českou firmou vedená třemi společníky.

Firma je členěná do dvou profitcenter (nástrojárna a lisovna), přičemž obě profitcentra jsou podporována společnými úseky (Personální úsek, ekonomický úsek, IT)

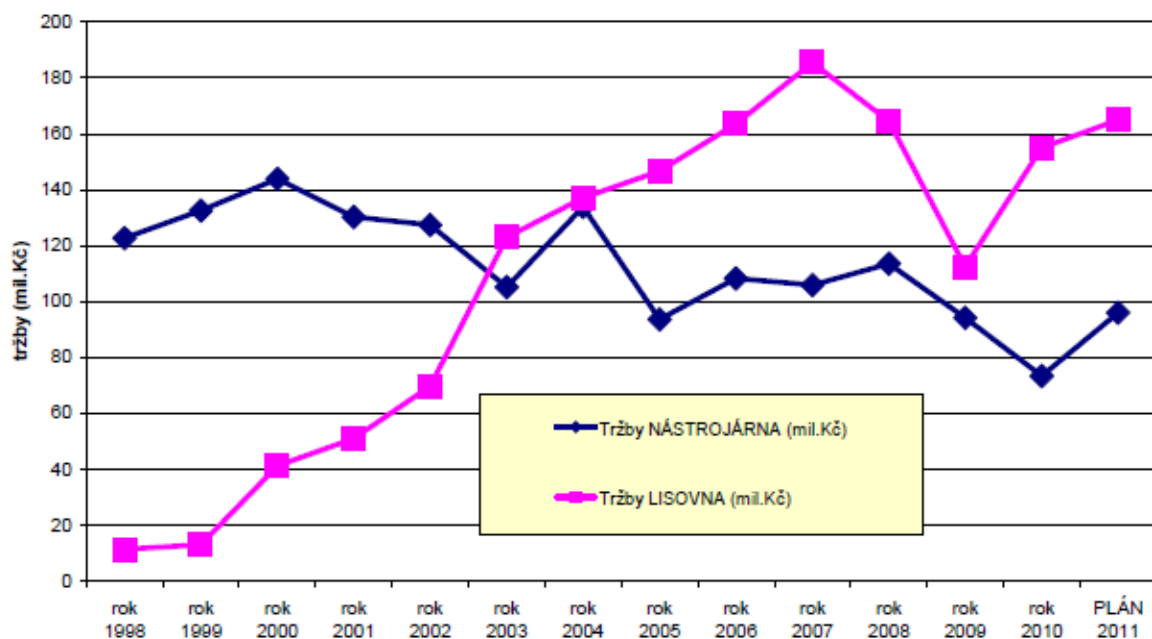


Obrázek 3 Organizační struktura

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

4.4 Firma Ronas s.r.o. v číslech

Na následujícím grafu je vidět vývoj obrátu obou profitcenter společnosti. Trend ukazuje na zvyšující se obraty profitcentra lisovna, naopak obraty nástrojárny pomalu klesají.



Obrázek 4 Tržby f. Ronas s.r.o. dle jednotlivých profitcenter

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

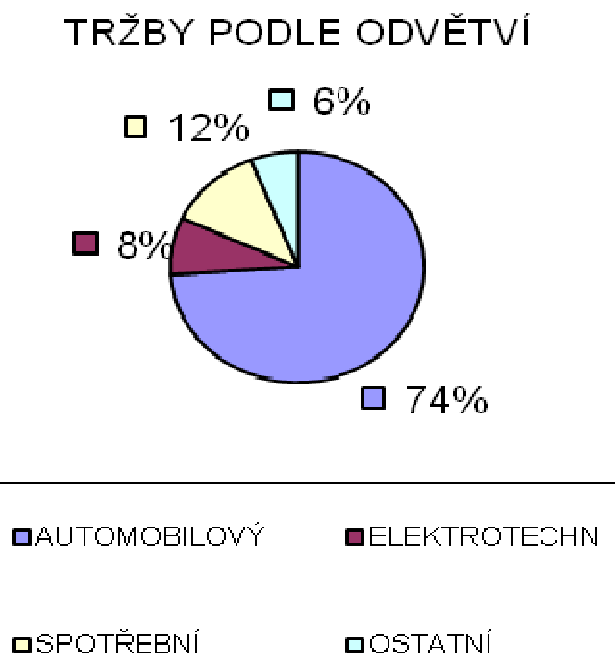
Celkové hospodářské výsledky jsou uvedeny v tabulce. Jelikož společnost v předchozích letech investovala prostředky do modernizace majetku a strojového vybavení a následně musela čelit globální hospodářské krizi, byly roky 2007-2009 ztrátové. R. 2010 ukazuje zlepšující se trend

Tabulka 1 Hospodářské výsledky f. Ronas s.r.o. dle jednotlivých profitcenter

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

	2007	2008	2009	2010
Osobní náklady	96 082	99 408	79 618	81 626
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8 899	8 421	5 575	4 160
Nákladové úroky	1 068	1 642	1 199	948
Čistý zisk	-7 724	-10 217	-5 132	9 176
Ostatní	3 212	1 228	1 963	2 634
Přidaná hodnota	101 537	100 482	83 223	98 544
Provozní výsledek hospodaření	-5 998	-9 453	-3 021	12 336
Finanční výsledek hospodaření	-1 677	-752	-2 116	-3 111
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	-7 724	-10 217	-5 132	9 176
EBT	-7 675	-10 205	-5 137	9 225
EBIT	-6 607	-8 563	-3 938	10 173

Společnost Ronas s.r.o. dodává převážně do automobilového průmyslu, což ukazuje i následující graf.



Obrázek 5 Tržby podle odvětví

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o

V následující tabulce jsou uvedeni největší zákazníci, kterým společnost Ronas s.r.o. dodává. Na špici odběratelského portfolia je Continental Group. V r. 2010 byl podíl obrátů 40%. Ačkoliv by se mohlo zdát, že procentuální zastoupení je vzhledem k celkovým obrátům společnosti velký a že Ronas s.r.o. je na Continental Group závislý, cíleně se společnost snaží podíl snižovat. (V předchozích letech měl Continental podíl na obrátech až 58%.)

Tabulka 2 Procentuální podíl zákazníků na obrátu společnosti

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

ODBĚRATEL	
CONTINENTAL	40%
SCHNEIDER	17%
INDET SAFETY SYSTÉM	13%
Bang & Olufsen	5%

5 SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉHO MIXU VE SPOLEČNOSTI RONAS S.R.O.

Z důvodu obsáhlosti tématu pro větší detailnost se budu ve své bakalářské práci zabývat především problematikou profitcentra lisovna, kde mám sama více zkušeností.

5.1 Produkt

Profitcentrum lisovna vyrábí přesné plastové výlisky. Tyto výrobky se vyrábí na vstřikovacích lisech o uzavírací síle 35-550 tun. Společnost má k dispozici 30 lisů. Na největších z těchto lisů se vyrábí výlisky o hmotnosti až 1,4kg, na nejmenších lisech výrobky o hmotnosti 2g.

Výrobky jsou určeny jak pro automobilový průmysl, tak pro spotřební a elektronický průmysl.

Pro automobilový průmysl jsou určeny výrobky především

- palivových systémů
- brzdových systémů
- bezpečnostních systémů
- navigačních systémů

Pro spotřební a elektronický průmysl se jedná o dekorativní díly domácí elektroniky (televize, Hi-Fi... nebo o funkční dílce různých el. rozveden či cívek.

Výrobky nejsou ve Firmě Ronas s.r.o. vyvíjeny, ale jsou vyráběny přímo dle požadavku (výkresu a tech. dokumentace) zákazníka. Společnost se podílí na vzorkování dílu ve fázi zavádění výrobku na trh. V této fázi se upřesňují požadavky zákazníka jak na design (povrch dílců, barva, tvrdost..), balení či servis. Obecně platí, že získá-li výrobce projekt vyrábět dílec do aut. průmyslu, je povinen ještě po ukončení sér. výroby daného typu automobilu poskytovat 15 let náhradní díly.

Záruka se poskytuje na vyráběné dílce ze zákona 2 roky. Ve speciálních případech si zákazník určí i podmínky takového typu, že najde-li se závada ještě 5 let od dodání dílu od dodavatele, je dodavatel povinen ručit ze záruky. Tento jev není vyjímecný. Automobilový průmysl tak kryje dobu od vyrobení vlastního malého komponentu, přes montáž určitého celku (navigační jednotky), až po montáž tohoto celku do automobilu a následný prodej automobilu koncovému zákazníkovi. Tento proces může trvat až 1,5 roku. Zároveň je dodavatel povinen zabezpečit zpětnou sledovanost výroby dílců. To pro případ vzniklé závady, aby se v takovém případě urychleně

stáhly montážní celky či automobily z trhu ke kontrole či výměně dílů. Taková situace představuje velkou hrozbu pro každého dodavatele do automobilového průmyslu, jelikož se jedná o mnohamilionové náklady. Proto musí být každý výrobce proti takovému riziku pojištěn.

Získání projektu je sice náročnou záležitostí, nicméně společnost Ronas s.r.o. má vybudované pevné vztahy se svými zákazníky. Znamená to jednodušší krytí výkyvů v životním cyklu výrobku, který je u automobilového průmyslu 5-8 let a snahou díky vývoji na trhu a požadavkům zákazníka je tento životní cyklus ještě zkracovat. (Viz idea Škody Auto a.s. mít co 2 roky nový model auta na trhu)

Ve fázi ucházení se o projekt a vzorkování se se zákazníkem odsouhlasuje cena.

5.2 Cena

Cílem podnikání společnosti je tvorba hodnoty, ziskovost. Z účetních výkazů vyplývá, že zisky minulých let nebyly vyplaceny, ale byly použity pro rozvoj technického vybavení firmy. V letech 2005-2007 společnost investovala rozsáhlou rekonstrukci a investovala taky do strojového vybavení.

5.2.1 Cenová politika

Cenovou politikou společnosti je maximalizace zisku. Jelikož zákazníci nejsou přímí spotřebitelé, nedá se u společnosti Ronas s.r.o. mluvit o citlivosti trhu na cenu. Cenovou politikou je nastavení si takové prodejní ceny, která zaručí max. zisk a zároveň uspokojí zákazníka. Pro splnění očekávání zákazníků společnost přistupuje k projektům jako k „balíku“, tzn., že potřebuje-li zákazník vyrobit díl, kde by společnost negenerovala žádný zisk, přistoupí společnost na takový obchod v případě, že tento „balík“ projektu jako celek zisk vygeneruje.

Dojednat co nejvyšší prodejní cenu je velký problém kvůli požadavkům ze stran zákazníků – mít otevřené kalkulace.

Společnost nemá vypracovanou cenovou politiku nebo strategii cenových jednání. Prodejní ceny výrobků společnost nastavuje ve chvíli cenové kalkulace – tedy na počátku ucházení se o projekt. V průběhu životnosti projektu se cena nekalkuluje znovu, pouze u zakázek, kde společnost sjednala se zákazníkem meziroční snižování dochází k úpravě prodejních cen.

Nepovažují takové nastavení ceny za správné, protože sice z hlediska nákupčího z pozice zákazníka firmy Ronas je jistě vykazována meziroční úspora a tak si tito nákupčí upevňují svoje pozi-

ce ve firmách, ale na druhé straně dodavatel (Ronas s.r.o.), pokud má nastavit cenu s vědomím, že v následujících 5-ti letech bude muset meziročně cenu snížit o 5%, nastaví na počátku projektu takovou cenu, která tyto snížení do budoucna pokryje. Myslím si, že ze strany zákazníků (automobilového průmyslu) nejde o správnou taktiku)

Pouze u hlavního zákazníka (Continental Group) probíhá pravidelně roční cenové jednání, na kterém se odsouhlasují prodejní ceny všech dílů dodávaných Continental Group. Nejedná se ale o přesnou kalkulaci, nýbrž o „budget“, který musí každý dodavatel Continental Group dodržet. Strategie Continental Group je snižovat své nákupní ceny a tak se každoroční „budget“ pohybuje kolem -5% (nezahrnuje ale již předem sjednané meziroční úspory).

5.2.2 Platební podmínky a doba splatnosti

Platební podmínky a doba splatnosti jsou sjednané dopředu před začátkem vlastní výroby na projektu. U velkých korporací jako je Continental jsou platební podmínky 90-120 dnů. U malých odběratelů (spotřební průmysl) se pohybují plat. podmínky na úrovni 30 dnů. Skonto společnost Ronas s.r.o. neposkytuje. Všechny pohledávky jsou hrazeny bank. převodem.

5.2.3 Tvorba cen

Společnost Ronas s.r.o. kalkuluje každý poptávaný díl, o který se chce ucházet a který je schopna na stávajícím zařízení a se stávajícími volnými kapacitami vyrobit.

Kalkulace vychází z modelu kalkulačního vzorce úplných nákladů. Tzn., že v kalkulačním schématu, který si společnost vypracovala pro tvorbu kalkulačních cen je zahrnut:

- Přímý materiál (1)
- Přímé mzdy (2)
- Ostatní přímé náklady (3)
- Provozní režie (v hodinové sazbě za lis)
- Správní režie (v hodinové sazbě za lis)
- Odbytové náklady (společnost nemá vykalkulovány zvlášť, jsou součástí režijních nákladů)
- Zisk (4)

Název výrobku :		XXX	
Zákazník :		Continental Dortmund	
Č.výkresu součásti :		XXX	
Granulát na 1 ks		0,000	Kč/ks
Zálisky na 1 ks		0,000	Kč/ks
Obalový materiál na 1 ks		0,000	Kč/ks
Lisování na 1 ks		0,000	Kč/ks
Balné - práce na 1 ks		0,000	Kč/ks
Přepravné na 1 ks		0,000	Kč/ks
Zisk na 1 ks		0,000	Kč/ks
Celková cena na 1 ks		0,000	Kč/ks

Obrázek 6 Výřez z kalkulačního schéma společnosti

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

Kompletní kalkulační schéma jednoho výrobku uvádím v příloze PI. Z důvodu konkurenčního prostředí jsem v kalkulaci změnila číselné hodnoty.

Společnost v kalkulaci zahrnuje veškeré ovlivnitelé jako:

- Celkové vyráběné množství a množství v sérii (propočteno počtem požadovaných dodávek v kalendářním roce = jak často si zákazník přeje dodávky). Čím vyšší množství v sérii, tím nižší náklady na jednotku spojené s přípravou a ukončováním výroby, protože čas potřebný na výměnu formy (její nahřátí a následné sundání) se rozpočítá mezi větší počet kusů (5)
- Váha dílce vč. vtoků (pro celk. spotřebu materiálu) (6)
- Velikost lisu, na které se bude dílec lisovat. Tento údaj je druhou nejdůležitější položkou kalkulace. Odvíjí se od ní sazba za lis. Společnost má vypracované sazby k jednotlivým velikostem lisů. Velikost lisu taktéž ovlivňuje čas seřízení (7)
- Násobnost formy (vychází z konstrukce formy, může se vyrábět např. 1ks na dobu cyklu až 80 ks na jedno zavření formy) (8)
- Cyklus = čas zavření formy. Jedná se o nejdůležitější hodnotu kalkulace (9)
- Směnnost (společnost v tu dobu pracovala ve 3.-směnném provozu) (10)
- Transportní náklady
- Zmetkovitost (učeno %-ním vyjádřením)

Zákazník :	XXX			
Výrobek :	Continental Dortmund			
Č.výkresu součásti:	XXX			
Kusů na sérii :		18 000	kusů	→ 5
Materiál/barva :	Hostaform C 13031 blk 10/9022	Cena:	0	Kč/kg
Váha jednoho kusu + podíl vtoku :		6,30	9	→ 6
Potřebné množství hmoty na 18000 kusů :		118	kg	
Zpracováno na lisu typu :	130t			→ 7
Násobnost formy :		4	krát	→ 8
Kapacitní propočet				
Lis :	130t	Provozní hodi- na lisu stojí :	0	Kč/hod
Cyklus lisu :			32	sek
Potřebná doba na seřízení lisu :			2	hod
Předpokládaný počet seřízení :			1	krát
Spotřeba času na balení			0	hod
Počet kusů za hodinu :			450	ks
Počet kusů za směnu :			3 375	ks
Počet hodin na výrobu 18000 kusů :			42,00	hod
Počet dní na výrobu při směnnosti :	3	směny	1,75	dní

Obrázek 7 Výřez II z kalkulačního schéma společnosti

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

Hodinová sazba lisu je tvořena souhrnem nákladů viz tabulka č.3. Celkové náklady se pak rozpočítávají na jednotlivá výrobní zařízení dle hodnoty kupní ceny zařízení a využitelného časového fondu.

Tabulka 3 Náklady spadající do výpočtu hodinové sazby lisu

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

materiál bez přímého materiálu
celkem spotřeba energie
spotřeba pohonných hmot - benzín, nafta
celkem opravy
celkem cestovné
celkem ostatní služby
celkem mzdové náklady nepřímé
celkem soc. + zdrav. pojištění
celkem zákonné soc. náklady + příspěvek na stravné
celkem pojistné
celkem odpisy stavby
úroky z úvěrů
ostatní finanční náklady
správní režie

V rámci vývoje na trhu je stále častěji kladen nárok na dodavatele, aby poskytovali odběratelům slevy ve formě savingu (ratio). Není neobvyklé mít nastavené ceny 5x5%, tzn. Po dobu 5-ti let se bude prodejní cena snižovat vždy o 5%. Prvotní prodejní cenu proto musí společnost nastavit tak, aby i na konci projektu pokryla prodejní cena všechny položky kalkulace.

Výsledná prodejní cena je navržena a projednána se zákazníkem.

Na tvorbě ceny spolupracují ve společnosti jednotlivé oddělení: kalkulační, konstrukční, technické a kvality, protože vyráběné dílce jsou často velmi specifické a náročné. Mnohdy je nutná z hlediska kvality 100%-tní kontrola, či z hlediska konstrukce je nutné vyrábět určité pomocné přípravky. Z těchto důvodů společnost klade velký důraz na to, aby nebyly opomenuty žádné detaily při vytváření kalkulace. Cílem je mít natolik správně nastavenou kalkulaci, aby v případě realizace projektu přinášel tento společnosti plánovaný zisk.

5.3 Propagace

Jak je vidět z organizačního schéma, zajišťuje propagaci celé společnosti oddělení marketingu, které se nachází na profitcentru nástrojárna. Lisovna s oddělením marketingu úzce spolupracuje.

Společnost využívá prostředky reklamy jen v omezené míře. Jedná se o tištěnou reklamu v místních novinách a dvou billboardů umístěných podél cest v blízkosti Rožnova pod Radhoštěm.

Mnohem důležitější je public relations. Jak si Ronas s.r.o. buduje svoji pověst a místo na trhu? Společnost je na poli odborné veřejnosti známá hlavně svojí nástrojárnou, méně už pak veřejnost ví, že vedle nástrojárny existuje i lisovna. To je dáno historií, kdy nástrojárna vznikla po privatizaci z původní Rožnovské Tesly (odsud i název Ronas = Rožnovská nástrojárna) a lisovnu společnost vybudovala až následně.

Společnost. příležitostně publikuje v odborných člancích a zajišťuje odborné školení svým zaměstnancům. V r. 2010 využila společnost dotace EU k rozvoji konkurenceschopnosti podnikání a proškolila 2/3 svých zaměstnanců v různých oblastech (taktiky vyjednávání obchodníků, excel znalosti, problematika programování, CAD systém, dovednosti managementu...) Odborné školení společnost zajišťuje prostřednictvím dodavatelů (výrobců) surovin a jejich odborníků, kteří jsou schopni vyškolit technology a zlepšit jejich znalosti v problematice vstříkování. Cílem je

vyškolit si odborné spolupracovníky, kteří poskytnou zákazníkům maximální oporu a poradenství a kteří budou schopni řešit různorodé požadavky zákazníků.

Public relations znamená hlavně komunikaci s cílovou skupinou zákazníků. Ale nejen to. Důležitá je taky komunikace uvnitř firmy. Ronas s.r.o. má zavedený celofiremní SW Helios, kde pracovníci ukládají veškerá data. Tyto jsou přístupná v průběhu celého obchodního vztahu a mohou je využívat všichni zaměstnanci. Snahou je taktéž zefektivnit elektronickou komunikaci se zákazníky. Proto společnost pracuje na pilotním projektu propojení elektronických dat (zasílání objednávek elektronickou formou). V tuto chvíli probíhá testovací fáze na jednom ze závodů zákazníka Continental Group.

Společnost má sice vybudovány úzké vztahy se svými stávajícími zákazníky. Na základě zjištění musím konstatovat, že si ale společnost nebuduje žádné nové. Pracovníci obchodních oddělení pravidelně navštěvují a kontaktují stávající zákazníky. Do obchodních aktivit není začleněna aktivita vyhledávání nových kontaktů, ani společnost nemá určeného zaměstnance, který by se o tuto problematiku zabýval.

Pro podporu prodeje se společnost účastní již pravidelně veletrhů Euromold Frankfurt a.M. (DE), die Zulieferermesse Leipzig (DE) či veletrhu Midest Paris (FR). Výstupy z veletrhů společnost neanalyzuje. Cíle, které si klade jsou: propagace společnosti (dostat se do povědomí odborné veřejnosti) a nalezení nového obchodního potenciálu (společnost získala v r. 2009 touto cestou nového zákazníka, se kterým má uzavřený kontrakt ve výši 12mil. Kč).

5.3.1 Spokojenost zákazníka

Hlavním cílem průzkumu ve f. Ronas s.r.o. bylo zjistit, zda jsou zákazníci firmy spokojeni. Vedlejším cílem pak bylo zjistit:

1. Jakost výrobku, služby
2. Spolehlivost provozu výrobku
3. Cena výrobku
4. Plnění smluvních termínů dodávky
5. Úroveň technického řešení výrobků
6. Komunikace s pracovníky obchodního úseku při přípravě a realizaci zakázky

7. Komunikace s pracovníky technického úseku při zpracování projekčního a konstrukčního řešení výrobků
8. Vyřizování reklamací
9. Nabízený sortiment výrobků

Pro zjištění úrovně kvality služeb firmy Ronas s.r.o. a spokojenosti zákazníka jsem rozeslala zákazníkům firmy dotazník spokojenosti (viz příloha PIII). Zákazníky jsem požádala o ohodnocení formou známkování na škále 1-5, přičemž každému kritériu přiřazoval zákazník hodnotu důležitosti.

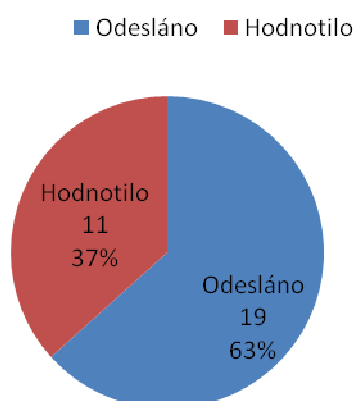
Zákazníci hodnotili spolupráci uplynulého roku.

Zákazník měl možnost odpovědi na nadefinované otevřené otázky:

1. Uveďte, prosím, jaký nový výrobek či službu byste uvítali pro rozšíření spolupráce s Vaší firmou
2. S čím jste u naší firmy nejvíce spokojeni?
3. S čím jste nejvíce nespokojeni?
4. Uveďte další návrhy, připomínky ke spolupráci s naší firmou

Rozeslala jsem 19 dotazníků, 11 zákazníků hodnotilo, což znamená 37%-tní návratnost.

Úspěšnost návratnosti rozeslaných formulářů



Obrázek 8 Úspěšnost návratnosti rozeslaných formulářů

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazníci hodnotili celkovou spokojenost na stupnici zcela spokojeni – spokojeni – neutrální – zcela nespokojeni. Vyhodnocení celkové spokojenosti ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka 4 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

	počet	%	firma
zcela spokojeni	0	0	
Spokojeni	8	73	Continental Brandýs, BR, Adršpach, Frenštát, ISS, Hella, Tyco, B&O
Neutrální	2	18	Continental Dortmund, Woco
nespokojeni	1	9	Schneider

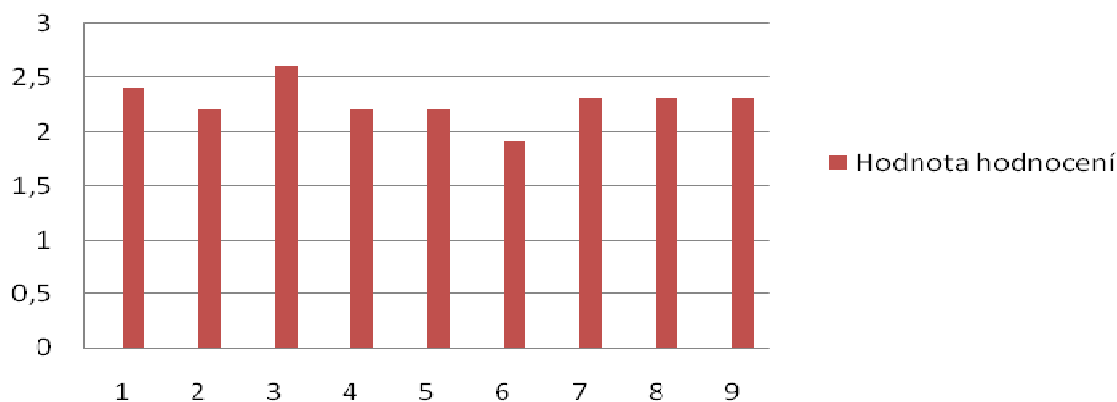
Vyhodnocení jednotlivých kritérií uvádím v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Průměrná známka jednotlivých kritérií spokojenosti zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

	Kritérium	Průměrná známka
1	Jakost výrobku, služby	2,4
2	Spolehlivost provozu výrobku	2,2
3	Cena výrobku	2,6
4	Plnění smluvních termínů dodávky	2,2
5	Úroveň technického řešení výrobků	2,2
6	Komunikace s pracovníky obchodního úseku při přípravě a realizaci zakázky	1,9
7	Komunikace s pracovníky technického úseku při zpracování projekčního a konstrukčního řešení výrobků	2,3
8	Vyřizování reklamací	2,3
9	Nabízený sortiment výrobků	2,3

Hodnocení jednotlivých kritérií dotazníku



Obrázek 9 Grafické znázornění hodnocení jednotlivých kritérií dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

V otevřených otázkách se zákazníci vyjadřovali např. o potřebě rozšíření spolupráce v oblasti potiskování, či výroby prototypových nástrojů. Spokojenost vyjádřili s úrovní dílenského zpracování a otevřenou komunikací, naopak nespokojenost s dlouhými termíny a vysokými cenami.

5.4 Pozice (place)

Společnost Ronas s.r.o. je připravena splnit požadavky zákazníků ve velmi krátkém čase. Protože se jedná o sériovou opakovanou výrobu, drží společnost většinu dílů skladem. Skladové zásoby pak koordinuje na základě zákaznických odvolávek (forecast) a rámcových dohod podepisovaných na období 1 roku. Všechny dodávky jsou dodávány zákazníkům, kteří je dále zpracovávají (montují do celků), tzn., že společnost Ronas s.r.o. nedodává přímo koncovému zákazníkovi.

5.4.1 Zpracování zakázky

Každý zákazník má ve společnosti určenou kontaktní osobu, která poptávku od zákazníka přijímá. Následně se dělí podle typu: o opakovaný nákup (odvolávka či pevná objednávka na již dodávaný díl) se starají v oddělení prodeje/interní služba, o objednávku (poptávku) na nový díl, kde bude nutné zpracovat nabídku a kalkulaci se stará oddělení prodeje/externí služba.

U nových výrobků se vytváří projektový tým (z jednotlivých oddělení) a probíhá projektové řízení. Projektový vedoucí koordinuje průběh projektu, předkládá zákazníkovi nabídku, vykalkulovanou cenu a zajišťuje uzavření kupní smlouvy mezi společností Ronas s.r.o. a zákazníkem. U

opakovaného nákupu shromažďují kolegyně všechny objednávky a požadavky zákazníků a organizují dle zvyklostí přepravu.

5.4.2 Přeprava výrobků

Přeprava probíhá dle sjednaných dodacích podmínek zákazníka.

Pro dodací podmínky DDU či DAP, kde je zajišťovatelem transportu Ronas s.r.o., vypsal společnost v roce 2010 výběrové řízení s cílem srovnání cen na poli transportů a příp.výběru nového přepravce. Tímto krokem uspořila společnost 30% přepravních nákladů.

Drtivou většinu transportů zajišťuje lokální společnost Jan Hromádko. Dalšími přepravními společnostmi, které Ronas s.r.o. využívá pro spěšné zaslání balíků jsou DHL, UPS, PPL....

5.4.3 Dodavatelé a materiálové zdroje

Díky převážné části výroby pro automobilový průmysl má společnost Ronas s.r.o. jen malý prostor pro vlastní výběr dodavatele materiálu (granulátu). Ten je předurčený díky materiálovým specifikacím na výkrese. V praxi je materiál volený zákazníkem (korporací) strategicky tak, aby zákazník pro celou korporaci byl schopen vyjednat nejlepší ceny. Za tyto ceny pak nakupují všichni výrobci. Společnost proto nemá možnost dojednat sama ceny materiálů.

U spotřebního průmyslu je situace jiná. Zákazník nemá striktně zadaný materiál a proto při první výrobě (poptávce) je na dohodě Ronasu a zákazníka, který materiál zvolí. Ten se pak uvádí na výkres a každá další výroba musí být z tohoto materiálu.

Společnost odebírá od těchto výrobců či distributorů:

- BASF spol s.r.o.
- TICONA ČR s.r.o.
- RADKA s.r.o.
- ERNEST LUDWIG GmbH
- PLASTOPLAN s.r.o.
- DSM ENGINEERING GmbH
- BV ELEKTRONIK s.r.o.

Dodací lhůty granulátů jsou velmi dlouhé – průměrně 12 týdnů. V r. 2010 se ale společnost potýkala ještě s podstatně dramatičtější situací, kdy na celosvětovém trhu propukl nedostatek granulátů POM. Proto musí být zásoby materiálů pečlivě plánované a objednávané s dostatečným předstihem.

Ačkoliv skladovací náklady nejsou zanedbatelné, rozhodla se společnost díky hektickému vývoji cen na trhu surovin nakoupit v průběhu roku větší množství a tím udržet nižší nákupní cenu.

5.4.4 Skladování

Společnost Ronas s.r.o. má vybudovaný vlastní sklad, ve kterém skladuje jak hotové výrobky, které se připravují na expedici, tak příchozí vstupní materiál, který se vychystává do výroby.

Tento sklad se nachází v těsné blízkosti výroby, nedochází tedy ke zbytečným materiálovým přesunům. Ačkoliv technické normy materiálů ani norma ISO nespécifikuje přesné podmínky skladování, dodržuje společnost pokyny zákazníků. Znamená to, že ve skladu udržuje konstantní vlhkost a teplotu. Sklad je od výrobních prostor oddělen protipožárními dveřmi. Sklad forem a nástrojů je ve zvláštní místnosti – taktéž uzavřen protipožárními dveřmi.

Sklad není příliš velký. Náklady na 1m² jsou 930kč. Pokud by firma do budoucna byla úspěšná v rozvoji výrobního programu a obrátů, měla by hledat řešení (rozšíření stávajících prostor, outsourcing, pronájem dalších skladových prostor v blízkém areálu...)

Doba obrátu celkových zásob ve skladu firmy se pohybuje kolem 115 dnů.

Tabulka 6 Doba obrátu zásob

Zdroj: interní data firmy Ronas s.r.o.

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
doba obrátu materiálu	76	64	69	89	77	85	74	83	90	94	83	74
doba obrátu rozp. výr.	16	11	13	11	11	13	14	13	14	13	15	18
doba obrátu hot. výr.	22	19	18	25	18	21	20	26	24	26	20	25
doba obrátu celkem	114	94	99	125	106	118	108	122	127	133	118	116

6 SWOT

Následující Swot analýza zachycuje klíčové silné a slabé stránky společnosti a ukazuje příležitosti a hrozby, před nimiž Ronas s.r.o. stojí. Analýzu jsem začala proto, abych mohla přesněji určit silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, odpověděla jsem si na následující otázky.

Úspěšné faktory f. Ronas s.r.o.:

- Orientace na zákazníka (zákazník je centrum všech aktivit)
- Flexibilita (dodací lhůty, reakce na požadavky zákazníků)
- Kvalita (produktů, ppm, výkonnost všech zaměstnanců)

Silné stránky:

1. Které schopnosti přinášely a přinášejí úspěch?

- schopnost komplexní nabídky (výroba nástroje i lisování dílů)
- široké spektrum výroby (hmotnost dílů 2g – 1400g) díky technickému vybavení lisy
- aktivní přístup ke stávajícím zákazníkům
- kvalita

2. Co dělá společnost lépe než její konkurence?

- nabízí komplexní službu nástrojárny a lisovny
- schopnost kombinovat plast + kov
- certifikace ISO TS 16949
- dlouholeté zkušenosti v oboru (know how)

3. Čeho si zákazníci zvláště cení?

- stability a dlouhodobé spolupráce

- odborná spolupráce při řešení problémů

Slabé stránky:

1. Jaké jsou slabé stránky?

- Povědomí odborné veřejnosti o možnostech výroby ve společnosti Ronas s.r.o. (existence divize nástrojárny a lisovny)
- nízké pokrytí blízkých zahraničních trhů
- úzká specializace ve stávajících oblastech (palivové systémy, elektoprůmysl)

2. Ve kterých činnostech je konkurence lepší?

- spolupráce na vývoji výrobku
- rychlost v předložení nabídky
- rychlost realizace nových výrobků

3. Co může společnost zlepšit?

- vysoký podíl fixních nákladů
- střední tržní podíl u stávajících zákazníků
- aktivní přístup k potřebám potenciálních zákazníků
- odpoutání se ze závislosti na největším odběrateli

Tabulka 7 Swot analýza silné a slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
schopnost komplexní nabídky (výroba nástroje i lisování dílů)	povědomí odborné veřejnosti o možnostech výroby ve společnosti Ronas s.r.o. (existence divize nástrojárny a lisovny)
široké spektrum výroby (hmotnost dílů 2g – 1400g)	nízké pokrytí blízkých zahraničních trhů
aktivní přístup ke stávajícím zákazníkům	úzká specializace ve stávajících oblastech (palivové systémy, elektoprůmysl)
Kvalita, dlouholeté zkušenosti v oboru (know how)	rychlost v předložení nabídky
kombinace plast + kov	rychlost realizace nových výrobků
certifikace ISO TS 16949	vysoký podíl fixních nákladů
stabilita a dlouhodobá spolupráce	závislost na největším odběrateli
odborná spolupráce při řešení problémů	aktivní přístup k potřebám potenciálních zákazníků

Příležitosti:

- Příležitosti na trhu
- Technologická perspektiva, vývoj v odvětví
- Spotřebitelské chování
- Kupní rozhodování

1. Existují příležitosti trhu?

- poptávka na trhu roste
- automobilový průmysl zrychlil vývoj nových automobilů a jejich uvedení na trh (Škoda Auto – každé 2 roky mít nový model)
- investoři v ČR se začínají „etablovat“ na české dodavatele a upouští od svých domovských dodavatelů (Hyunday, Kia..)

2. Existuje perspektiva odvětví, vyvíjí se technologie?

- kovové dílce jsou nahrazovány levnějšími a lehčími plastovými
- zvyšuje se poptávka po horizontálních nástřikových technologiích a dvoukomponentním vstřikování
- v oblasti vnějšího osvětlení automobilu se vyvíjí technologie studeného (led - diodového) světla

3. Existují nové tržní segmenty, kam společnost nedodává?

- tržní segment zdravotnického průmysl
- tržní segment spotřebního průmyslu do domácností (zahradní komponenty, kuchyňské náčiní...)

4. Existuje příležitost ve vývoji spotřebitelského chování?

- ne, společnost dodává do průmyslových odvětví, chování koncového spotřebitele má v tomto případě jen malý vliv

5. Kupní rozhodování

- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- využití znalosti kupního rozhodování (ovlivnění rozhodovatele na straně zákazníka)

6. Existuje možnost strategické aliance?

- Strategické partnerství, join venture, venture capital...

Hrozby:

- Hrozby vnějšího prostředí
- Hrozby odvětví
- Hrozby konkurence
- Ekonomické hrozby

1. Existuje hrozba vnějšího prostředí?

- stagnace či útlum ekonomiky
 - přesycenost trhu
 - nedostatek surovin přírodního charakteru či neschopnost dodavatele postiženého zásahy vyšší moci (povodeň, požár)
2. Existují hrozby odvětví?
- substituce surovin (a následná potřeba jiného technologického vybavení)
 - klesající ziskovost odvětví
 - nedostatek vstupních surovin (rozmach čínské výroby)
3. Jaké jsou hrozby konkurence?
- silná vyjednávací pozice konkurentů, konkurence nadnárodních společností
 - cenová úroveň
 - portfolio služeb konkurence
 - vznik nové konkurence
4. Existují neovlivnitelné ekonomické otázky?
- silná vyjednávací pozice odběratelů, nátlak na cenovou úroveň a cenová zvýhodnění (savings)
 - outsourcing stávajících výrobků dodavatele

Tabulka 8 Swot analýza příležitosti a hrozby

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti	Hrozby
poptávka na trhu roste	stagnace, útlum ekonomiky
automobilový průmysl zrychlil vývoj nových automobilů a jejich uvedení na trh	přesycenost trhu
investoři v ČR se začínají „etablovat“ na české dodavatele a upouští od svých domovských dodavatelů (Hyunday, Kia..)	nedostatek surovin přírodního charakteru či neschopnost dodavatele postiženého nenadálými vlivy (povodeň, požár)
kovové dílce jsou nahrazovány levnějšími a lehčími plastovými	substituce surovin (a následná potřeba jiného technologického vybavení)
zvyšuje se poptávka po horizontálních nástřikových technologiích a dvoukomponentním vstřikování	klesající ziskovost odvětví
v oblasti vnějšího osvětlení automobilu se vyvíjí technologie studeného (led - diodového) světla	nedostatek vstupních surovin (rozmach čínské výroby)
tržní segment zdravotnického průmyslu	silná vyjednávací pozice konkurentů, konkurence nadnárodních společností
tržní segment spotřebního průmyslu do domácností	cenová úroveň konkurence
odstranění mezinárodních obchodních bariér, využití znalosti kupního rozhodování	portfolio služeb konkurence
Strategické partnerství, join venture, venture capital...	vznik nové konkurence
	silná vyjednávací pozice odběratelů, nátlak na cenovou úroveň a cenová zvýhodnění (savingsy)
	outsourcing stávajících výrobků dodavatele

6.1 Závěr ze swot analýzy

Na základě výsledků SWOT analýzy definuji strategické závěry pro čtyři různé scénáře:

- využití – orientace na nové trhy
- konfrontace – zaměření se na udržení stávajících zákazníků
- hledání – zjišťování potřeb zákazníka
- vyhýbání – odolání tlaku zákazníků a konkurence

Proto, aby společnost byla úspěšná, měla by využívat svých silných stránek k získání profitu z příležitostí. Společnost by se proto měla zaměřit na prozkoumání příležitostí na nových trzích (provedením segmentace trhu), což potvrzují i vyspecifikované příležitosti (poptávka trhu roste, automobilový průmysl zkracuje životnost projektů). Předpoklady proto existují: společnost disponuje zkušenostmi, know how, vysokou kvalitou a standardy (ISO 16949)

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Firma Ronas s.r.o. patří mezi středně velké firmy výrobců plast. dílů. Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že firma provedla kroky vedoucí ke zlepšení finanční situace. Proběhla restrukturalizace v podobě změny personálního obsazení na klíčových pozicích.

Zároveň společnost usiluje o dlouhodobou prosperitu, udržení stávajících zákazníků a zvýšení obrátu/zisku.

Společnosti Ronas s.r.o. navrhuji tato opatření:

Zjistila jsem, že se marketingové oddělení ve firmě nezaobírá jen marketingem, ale že náplň tohoto oddělení (1 osoba) je spíše obchodní a zajišťovací.

Doporučuji tedy vymezení odpovědností, pravomocí a náplně jedné osoby, která by se zabývala čistě marketingovými záležitostmi. Doporučuji firmě vypracovat marketingový plán a zpracovat segmentaci trhu. Přínosem bude budování marketingového povědomí uvnitř firmy a postupné uplatňování marketingových nástrojů směrem k zákazníkům.

Z ekonomického hlediska se nejedná o navýšení nákladů, pouze o ucelené přeorganizování činností mezi stávajícími pracovníky a tím prohloubení jejich odborných znalostí a vyšší motivace a jejich rozvoj. V případě potřeby může společnost zajistit pracovníkovi marketingové školení.

S tím souvisí přetransformování obchodního oddělení. V průběhu zpracování mé práce jsem zjistila, že komunikace mezi jednotlivými profitcentry není zcela bezproblémová. Protože ale mnoho zákazníků objednává u společnosti jak formu, tak vlastní sériovou výrobu, doporučuji tato „zákaznická centra“ sloučit do jednoho tak, aby byla zajištěna profesionální péče o zákazníka od prvního kontaktu se zákazníkem. Zde předpokládám uspoření nákladů ve formě spotřeby času při předávání projektů z nástrojárny na lisovnu – tzn. ve chvíli, kdy je z nástrojárny připravena forma pro sériové lisování a úspory času při předávání informací v průběhu projektového vedení mezi nástrojárnou a lisovnou, což je vidět i na vývojovém diagramu z přílohy PII, který ukazuje průběh zakázky profitcentra lisovny. Na diagramu je zřejmá kontrolní otázka „patří zakázka nástrojárně nebo lisovně“? – Už tohle prověřování je ztráta času. Druhá ztráta času je pak u vyjasňování a předávání si informací.

Doporučuji tímto firmě sloučit oddělení obchodu lisovny s oddělením obchodu nástrojárny. Vzniknou tak projektoví vedoucí, kteří by se starali o projekty po celou dobu jejich zavádění do

sériové výroby. Zákazník by vždy obdržel relevantní informace a nemusel by se obracet na 2 osoby v jedné záležitosti. Společnost by ušetřila na každém průměrném projektu min. 40 hodin práce obchodníka (počítáno ½ roku zavádění jednoho projektu do sériové výroby)

Jak jsem uvedla ve 4. kapitole, podíl celkových tržeb činí u zákazníka Continental 40% a podíl tržeb v automobilovém průmyslu činí 70%. Doporučuji firmě intenzivně pracovat na odklonu od takové silné závislosti na jednom odběrateli a hledání obchodních příležitostí i v jiných průmyslových odvětvích než je automobilový průmysl. Cílem je diferenciací rizika. Společnost už jednou silně pocítila zápornou stránku silné vazby na aut. průmysl v letech 2007 - 2009, v období hospodářské krize.

Může se jednat o nahrazování vyvíjejících projektů novými – z jiných průmyslových odvětví (stavební průmysl, elektroprůmysl), nebo o snahu nalézt zcela nové projekty v těchto odvětvích. Společnost má dostatek kapacit, které může využít pro nové projekty. Má možnost zaplnění volných kapacit určitých typů strojů, čím by zvýšila výkony, nebo možnost zavedení nepřetržitého provozu.

Ve své bakalářské práci jsem se z marketingového mixu zaměřila především na oblast ceny a cenové strategie.

Moje doporučení v oblasti cen pro firmu Ronas s.r.o. je klást větší důraz na sledování vývoje hladin jednotlivých nákladových položek kalkulace. Konkrétně doporučuji jednoznačně sledovat vývoj cen vstupních materiálů (granulátů), jelikož jak jsem zjistila, ceny granulátů se v průběhu jednoho roku zvedly v průměru více jak o 15%. Toto navýšení nebylo ve společnosti nijak koordinováno. Společnost nepodnikla žádné kroky ani ve svých interních výrobních procesech, ani směrem k dodavatelům či zákazníkům.

Moje doporučení je zajistit ve společnosti Ronas s.r.o. podpůrný SW (společnost používá firemní nástroj Helios), který dokáže sledovat vývoj vstupních cen materiálů a dokáže dál zalarmovat pracovníka kalkulace v případě, že by došlo k nenadálému výkyvu.

Společnost tím bude lépe řídit finanční toky ve společnosti s možností ovlivnění hospodářských výsledků.

U materiálů, u kterých je možné dohodnout rámcové smlouvy a min. roční ceny doporučuji toto uskutečnit. Zároveň by se společnost měla pokusit dohodnout s dodavatelem postupný odběr materiálů formou konsignačních skladů. Náklady na zřízení podpůrného SW se pohybují na úrovni 200tis. Kč. Společnost tím pokryje ztráty z navyšovaných cen surovin, které ještě dnes nepromítá do prodejní ceny. Za rok 2010 se jen u jednoho typu granulátu (POM) jednalo o 270tis. Kč ztráty, které společnost musela nést na vlastních bedrech.

Společnost Ronas s.r.o. využívá nákladově orientovanou tvorbu cen. Tento způsob tvorby ceny určuje hranici, pod kterou společnost nemůže jít. Nákladově orientovaná cena má však řadu nevýhod:

- Nedochází ke srovnání cen s konkurencí, společnost tedy nemá přehled o svém postavení na trhu co se výše cen týče
- Kalkulace nezohledňuje obchodní hledisko/postavení společnosti pro cenové jednání, jako je např. kalkulace výrobku, jehož technologii (strojové vybavení) vlastní pouze f. Ronas s.r.o. V praxi to znamená, že je stroj sestavený přesně na míru požadavků zákazníka a daného projektu
- Výše ceny neodráží užitek zákazníka (toho nezajímají náklady společnosti, ale užitek, který mu výrobek přinese)
- Kalkulační vzorec má společnost shodný pro všechny zákazníky i obory bez ohledu na skutečné potřeby a s tím spojené náklady (požadavek automobilového průmyslu certifikace ISO TS 16949, požadavek na archivaci, na kvalitativní dokumentaci, značení výrobků, dodávky just in time... to všechno s sebou nese vyšší nepřímé náklady, než požadavky spotřebního nebo elektroprůmyslu, ale společnost má pro všechny průmyslové odvětví stejnou hodinovou sazbu na stroj)
- Nákladově orientovaná cena nezohledňuje sezónnost, substituty, životní cyklus výrobku...
- Kalkulační vzorec neobsahuje interní logistické náklady jako je příprava a manipulace s materiálem a hotovými výrobky ani přepravní náklady materiálu do firmy a neobsahuje náklady na kontrolu dílů

Doporučuji společnosti více se zaměřit na konkurenční prostředí a zanalyzovat svoji cenovou úroveň např. benchmarkingem obdobných výrobních společností. Zároveň doporučuji se zaměřit na vnímání ceny zákazníkem. Společnost má sice vybudovány silné vztahy se zákazníky, ale nevyvíjí téměř žádné aktivity k získání nových zákazníků. Doporučuji posílení obchodního úseku (externí služby) tak, aby byla ve společnosti osoba/osoby zodpovědná za získání nových zákazníků a nových zakázek. Toto doporučení jde ruku v ruce s diferenciací rizika závislosti na jednom zákazníkovi a průmyslu.

Samozřejmě se jedná o dlouhodobý proces a je velmi těžké nadefinovat ekonomické výhody z tohoto doporučení. Nicméně jak jsem uvedla v kapitole 5.3. o propagaci, společnost pouze příležitostně publikuje články a je známá veřejnosti jen činností profitcentra nástrojárna. Tímto návrhem doporučuji firmě zaměřit své aktivity na kroky vedoucí jak k diverzifikaci rizika závislosti na jednom zákazníkovi a jednom odvětví, tak rozšíření povědomí o společnosti.

Navrhuji cestu motivace zaměstnance/zaměstnanců formou provizní mzdy ze získané zakázky. Tyto náklady budou eliminovány v dlouhodobém pohledu zvýšením obrátu, rozšířením povědomí o společnosti i do průmyslů, kde je nyní společnost zastoupena pouze okrajově a tudíž zvyšováním tržního podílu společnosti. Pokud společnost vypracuje segmentaci trhu, bude možné cíleně zaměřit aktivity tohoto pracovníka/pracovníků.

Co se týká výpočtu hodinové sazby za lis, doporučuji firmě podrobněji rozdělit režijní náklady tak, aby do hodinové sazby za lis vstupovali pouze náklady vzniklé (způsobené) provozem stroje. Jejich oddělením by mohla společnost tyto náklady jednak ovlivňovat, ale především při kalkulaci zakomponovat správnou výši do kalkulovaného výrobku. Doporučuji následující kalkulační výpočet hodinové sazby:

*pozn.: hodnoty výpočtu jsou pouze orientační

Tabulka 9 Návrh výpočtu hodinové sazby

Zdroj: vlastní zpracování

Typ stroje	pořizovací cena v Kč	podlahová plocha net [m ²]	jmenovitý výkon [KW]		sazba (Kč)		náklady na hod (Kč)
XXX	1 000 000	5,00 m ²	2,0 KW	cena energie	3,300	kč/KWh	3,96
				náklady na opravy	3,00%		6,00
				doba odpisu	5 let		40,00
				nájemné	825,00	kč/m ²	2,06
				náklady na údržbu	1,00%		2,00
				daně + pojištění	1,50%		3,00
x koeficient		x 2,50	x 0,60	celkem			57,02
suma	1 000 000	12,50 m ²	1,2 KW				

počet hodin/rok	5 000
-----------------	-------

Z obchodního pohledu společnosti doporučuji vyspecifikovat jistý prostor pro vyjednávání obchodním zástupcům. Kalkulace jako taková určuje sice prodejní cenu tak, aby pokryla náklady a generovala zisk, ale nedává prostor pro vyjednávání.

Doporučuji společnosti nastavit kalkulační schéma tak, aby byla generovaná minimální, maximální a optimální prodejní cena.

V dnešní době je ze strany zákazníků velmi žádoucí předkládat otevřené kalkulace. Firma Ronas s.r.o. má v této oblasti dobré postavení – dalo by se říct, mohla by být důvěryhodným partnerem zákazníků. Myslím si, že v oblasti získávání nových zákazníků a zakázek má firma Ronas s.r.o. velké možnosti a vzhledem ke strojovému vybavení a kapacitním možnostem by je mohla využít. Doporučila bych zaměřit obchodní oddělení (externisty) na získávání nových zakázek a to formou motivace prémie ze získaného obchodu. Společnosti tím sice vzniknou na jedné straně personální náklady, na druhé straně očekávám zvýšení obrátů, tím pádem vyšší efektivitu práce a využití výrobních faktorů společnosti.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci se zabývám marketingovým mixem společnosti Ronas s.r.o., která je výrobcem precizních nástrojů a plastových dílů. Společnost Ronas s.r.o. patří ke středně velkým společnostem ve svém oboru, je ale „dvorním dodavatelem“ technicky náročných a specifických dílů do automobilového průmyslu. Ve své práci jsem se zaměřila především na oblast cen.

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu marketingového mixu plast. dílů firmy Ronas s.r.o. a na základě provedené analýzy navrhnout firmě doporučení pro zlepšení dosavadní úrovně marketingového mixu – především v oblasti cen, cenotvorby, cenové strategie a vývoje cen.

V první části práce jsem shrnula teoretické poznatky z oblasti marketingového mixu. Jaké trendy ovlivňují současný stav marketingu. Následně jsem se zaměřila na jednotlivé nástroje marketingového mixu, tj. na výrobek (product), cenu (price), propagaci (promotion) a distribuci (place).

Praktickou část jsem uvedla krátkou charakteristikou společnosti Ronas s.r.o. uvedenou v číslech. Následující kapitola popisuje současný stav marketingového mixu ve společnosti zaměřený na profitcentrum lisovna. V oblasti výrobku jsem popsala požadavky zákazníka a trhu na výrobek z hlediska kvality, záruky a servisu a designu, délku životního cyklu a výrobní možnosti společnosti. V oblasti marketingového nástroje ceny jsem zkoumala cenovou politikou a strategií, platební podmínky a především tvorbu cen. Zároveň jsem zjišťovala, jaké má společnost Ronas s.r.o. dohodnuté doby splatností a ev. cenové srážky a slevy. V oblasti propagace se společnost zaměřuje především na public relations. Sběrem primárních dat a jejich vyhodnocením jsem zjistila úroveň spokojenosti zákazníků. V marketingovém nástroji místa se zabývám zpracováním zakázky, přepravou, dodavateli materiálových zdrojů a skladováním.

Na závěr praktické části uvádím swot analýzu, která ukazuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti Ronas s.r.o..

Na základě výše uvedených zjištění jsem formulovala doporučení, jejichž aplikace by měla zlepšit dosavadní úroveň marketingového mixu ve společnosti Ronas s.r.o.

Bakalářská práce mi umožnila zanalyzovat skutečný stav marketingového mixu skutečné firmy a srovnat teoretické poznatky a poučky se skutečností, což považuji za velký přínos.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xiv, 382 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-655-1.

COOPER, John a LANE, Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 230 s. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

Jirčíková, E., Popesko, B., Škodáková, P., *Manažerské účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 157 s. ISBN 978 – 80 – 7318 – 641 – 3.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kozák, V., Staňková, P., *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 127 s. ISBN 978 – 80 – 7318 – 698 – 2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zámečník, R., TUČKOVÁ, Z., HROMKOVÁ, L., *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1

Internetové zdroje

MANAGEMENTMANIA. *Managementmania: segmentace trhu*. [online]. ©2008-2011 [cit.2011-08-28]. Dostupné z:

<<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/142>>

RONAS. *Ronas*. [online]. ©2002 [cit.2011-08-28]. Dostupné
z:[http://www.ronas.com/default.asp?id=strategie&lang=a4339c10-cf95-4bee-8975-
e67653809446](http://www.ronas.com/default.asp?id=strategie&lang=a4339c10-cf95-4bee-8975-e67653809446)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Reklama/média	20
Obrázek 2 Poslání společnosti Ronas.....	33
Obrázek 3 Organizační struktura.....	34
Obrázek 4 Tržby f. Ronas s.r.o. dle jednotlivých profitcenter	35
Obrázek 5 Tržby podle odvětví	36
Obrázek 6 Výřez z kalkulačního schéma společnosti	40
Obrázek 7 Výřez II z kalkulačního schéma společnosti	41
Obrázek 8 Úspěšnost návratnosti rozeslaných formulářů	44
Obrázek 9 Grafické znázornění hodnocení jednotlivých kritérií dotazníku.....	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hospodářské výsledky f. Ronas s.r.o. dle jednotlivých profitcenter	35
Tabulka 2 Procentuální podíl zákazníků na obratu společnosti	36
Tabulka 3 Náklady spadající do výpočtu hodinové sazby lisu.....	41
Tabulka 4 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků.....	45
Tabulka 5 Průměrná známka jednotlivých kritérií spokojenosti zákazníků.....	45
Tabulka 6 Doba obratu zásob	48
Tabulka 7 Swot analýza silné a slabé stránky	51
Tabulka 8 Swot analýza příležitosti a hrozby.....	54
Tabulka 9 Návrh výpočtu hodinové sazby	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzorová kalkulace výrobku

Příloha P II: Vývojový diagram přezkoumání objednávky

Příloha P III: Formulář hodnocení spokojenosti zákazníka

PŘÍLOHA P I: VZOROVÁ KALKULACE VÝROBKU

Název výrobku :	XXX		Počet kusů za hod.	450	Ks/hod
Zákazník :	Continental Dortmund		Počet hodin na výrobu	42,0	hod
C.výkresu součástí :	XXX		Počet dní na výrobu	1,75	dní
Množství v seri	18 000	ks	Celkové množství hmoty :	117,9	Kg
Násob formy	4	kusů	Granulát na 1 ks	0,000	Kč/ks
0,00	Kč/hod	Prov. nákl. lisu	Zálisky na 1 ks	0,000	Kč/ks
Směnnost	3	směn	Cyklus lisu:	32,0	sek
Mat./bar.eriál :	Hostaform C 13031 bk 10/9022		Obalový materiál na 1 ks	0,019	Kč/ks
Váha 1 ks + podíl vtoku :	6,30	g	Lisování na 1 ks	0,000	Kč/ks
Spotřeba času na balení výrobků	0	sek/ks	Balné - práce na 1 ks	0,000	Kč/ks
Cena zálišků,samolep.a.t.d.na 1 ks	0,00	Kč/ks	Přepavné na 1 ks	0,333	Kč/ks
Procento zmetků	2,0	%	Zisk na 1 ks	0,000	Kč/ks
Celkový čas na jedno seřízení :	2,0	hod	Celková cena na 1 ks	0,352	Kč/ks
Předpokl.počet seřízení :	1	krát	Granulát	celkem	0
Cena obalu 1 balení :	28	Kč	Zálisky	celkem	0
Počet kusů v obalu :	1 500	ks	Obalový materiál	celkem	336
Počet balíčků na serii	12	krabic	Lisování	celkem	0
Náklady na 1 převoz spediční firmou	0	Kč	Balné - práce	celkem	0
Počet převozů	0	krát	Přepavné	celkem	6 000
Cena přepravy za 1 balík(poštovné)	500	Kč	Zisk	celkem	0
Pojistné/balík	0	Kč	Celková	celkem	6 336
Celní poplatky/balík		Kč	CENA 1 KS BEZ MAT :	0,333	Kč/ks

pozn.: uvedené ceny nezahrnují % zmetků (viz. list "TISK")

Koeficient	100,0%
EUR	24,00

LIS	částka	váha
50t		1,5
100t		3,0
130t		4,5
150t		4,5
200t		4,5
220t		4,5
250t		4,5
300t		10,0

Mzda pom.	0
Sazba za seřízení	0
Mzda obsluhy stroje	0
Zisk	19,80%
Skonto v %	0
Cena dílu v EUR/ks	0,0147
Přirážka za skonto	0,0000
Cena + skonto EUR/ks	0,0147

Rok	Počet ks	Ratio	Objem tržeb s ratiem	Tržby	Disk. počet ks
2013	33 000	100,0%	484	484	33 000
2014	201 000	100,0%	2 948	2 948	201 000
2015	374 000	100,0%	5 485	5 485	374 000
2016	480 000	100,0%	7 040	7 040	480 000
2017	434 000	100,0%	6 365	6 365	434 000
2018	394 000	100,0%	5 779	5 779	394 000
2019	198 000	100,0%	2 904	2 904	198 000
2020		100,0%	0	0	0
2021		100,0%	0	0	0
2022		100,0%	0	0	0
Celkem	2 114 000		31 005	31 005	2 114 000

Doba projektu (roky)	7
Ratio	0%
Doba ratia (roky)	4
Cena dílu v EUR/ks	0,0147
Přirážka za ratio	0
Cena + ratio v EUR/ks	0,0147
Prům. počet ks/rok	302000

Zákazník :	XXX		
Výrobek :	Continental Dortmund		
C.výkresu součástí:	XXX		
Kusů na sérii :	18 000	kusů	
Materiál/barva :	Hostaform C 13031 bk 10/9022	Cena:	0 Kč/kg
Váha jednoho kusu + podíl vtoku :	6,30	g	
Potřebné množství hmoty na 18000 kusů :	118	kg	
Zpracováno na lisu typu :	130t		
Násobnost formy :	4	krát	
Cena zalisků, pružinek, obtisků a.t.d.	0	Kč/ks	
Cena obalu jednoho balení :	28	Kč/ks	
Počet kusů v jednom balení :	1 500	ks	
Celkový počet balíků na sérii :	12	ks	
Celkové náklady na převoz spediční firmou	0	Kč	
Cena za přepravu jednoho balíku (poštovné) :	500	Kč/bal	
Pojištění za 1 balík :	0	Kč/bal	
Celní poplatek za 1 balík :	0	Kč/bal	

Cenová nabídka vč. % zmetků

	částka	částka na 1 ks	% z celku	koef.: 1,000 částka na 1 ks	EUR/ 1 ks	koef.: 1,000 EUR (koef.)	EUR (koef.)	skonto EUR (koef.)
granulát	0 Kč	0,000 Kč	0,0%	0,000 Kč	0,0000 EUR	0,0000 EUR	0,0000 EUR	0,0000 EUR
zalisky	0 Kč	0,000 Kč	0,0%	0,000 Kč	0,0000 EUR	0,0000 EUR	0,0000 EUR	0,0000 EUR
lisování	0 Kč	0,000 Kč	0,0%	0,000 Kč	0,0000 EUR	0,0000 EUR	0,0000 EUR	0,0000 EUR
balné	336 Kč	0,019 Kč	5,3%	0,019 Kč	0,0008 EUR	0,0008 EUR	0,0008 EUR	0,0008 EUR
přepavné	6 000 Kč	0,333 Kč	94,7%	0,333 Kč	0,0139 EUR	0,0139 EUR	0,0139 EUR	0,0139 EUR
celková cena	6 336 Kč	0,352 Kč	100,0%	0,352 Kč	0,0147 EUR	0,0147 EUR	0,0147 EUR	0,0147 EUR

*** Materiál zakazníka

1 EUR = 24,00 Kč

Zisk ze zakázky	0,0%
Zisk na 1 ks	0,0000


Kapacitní propočet

Lis :	130t	Provozní hodina lisu stojí :	0	Kč/hod
Cyklus lisu :			32	sek
Potřebná doba na seřízení lisu :			2	hod
Předpokládaný počet seřízení :			1	krát
Spotřeba času na balení			0	hod
Počet kusů za hodinu :			450	ks
Počet kusů za směnu :			3 375	ks
Počet hodin na výrobu 18000 kusů :			42,00	hod
Počet dní na výrobu při směnnosti :	3	směny	1,75	dni

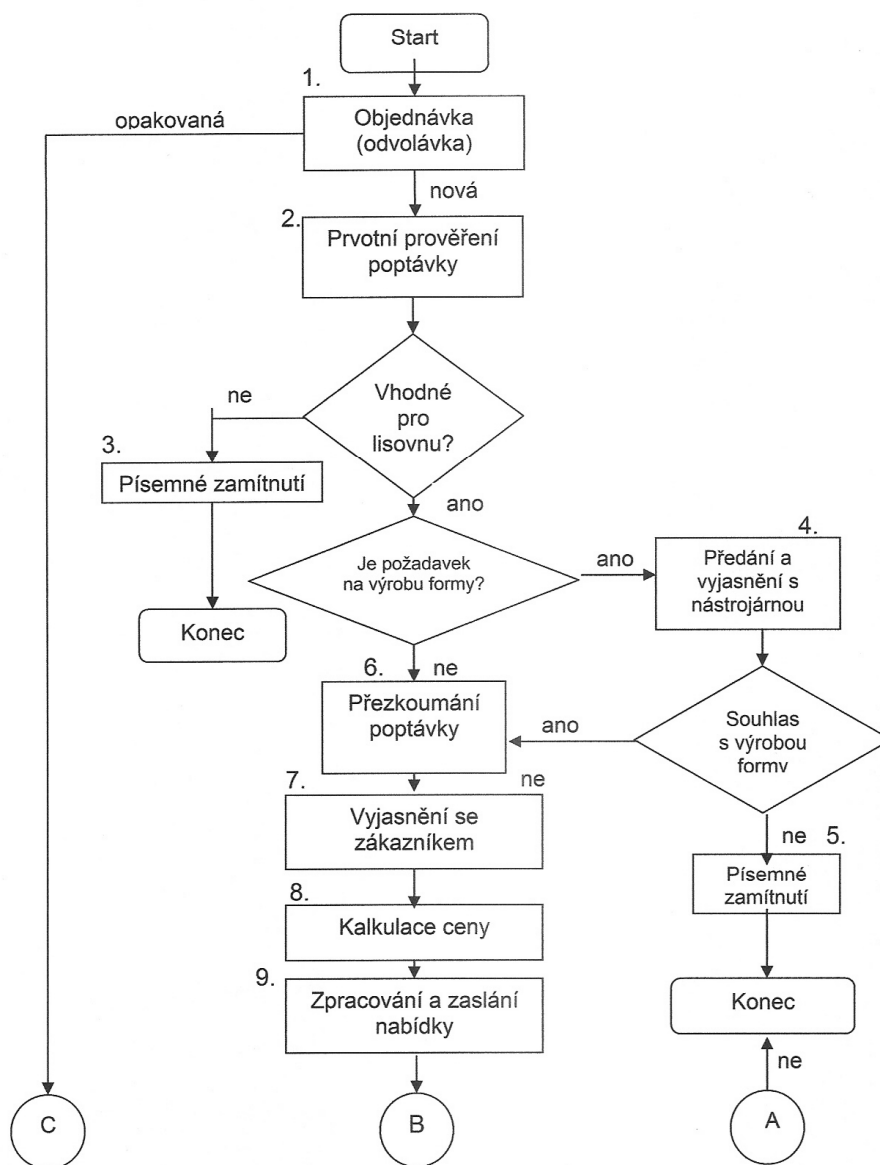
Hodnocení

Vyřízení kapacity lisu:	11,19%
Roční objem tržeb:	106 304 Kč
Roční průtok:	0 Kč
Tržby za celou dobu projektu:	744 128 Kč

PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÝ DIAGRAM PŘEZKOUMÁNÍ OBJEDNÁVKY

	Získání a přezkoumání objednávky (smlouvy)	S - 64-101
		Počet listů: 8
		List č.: 5
		Datum vydání: Datum změny:

4 Vývojový diagram



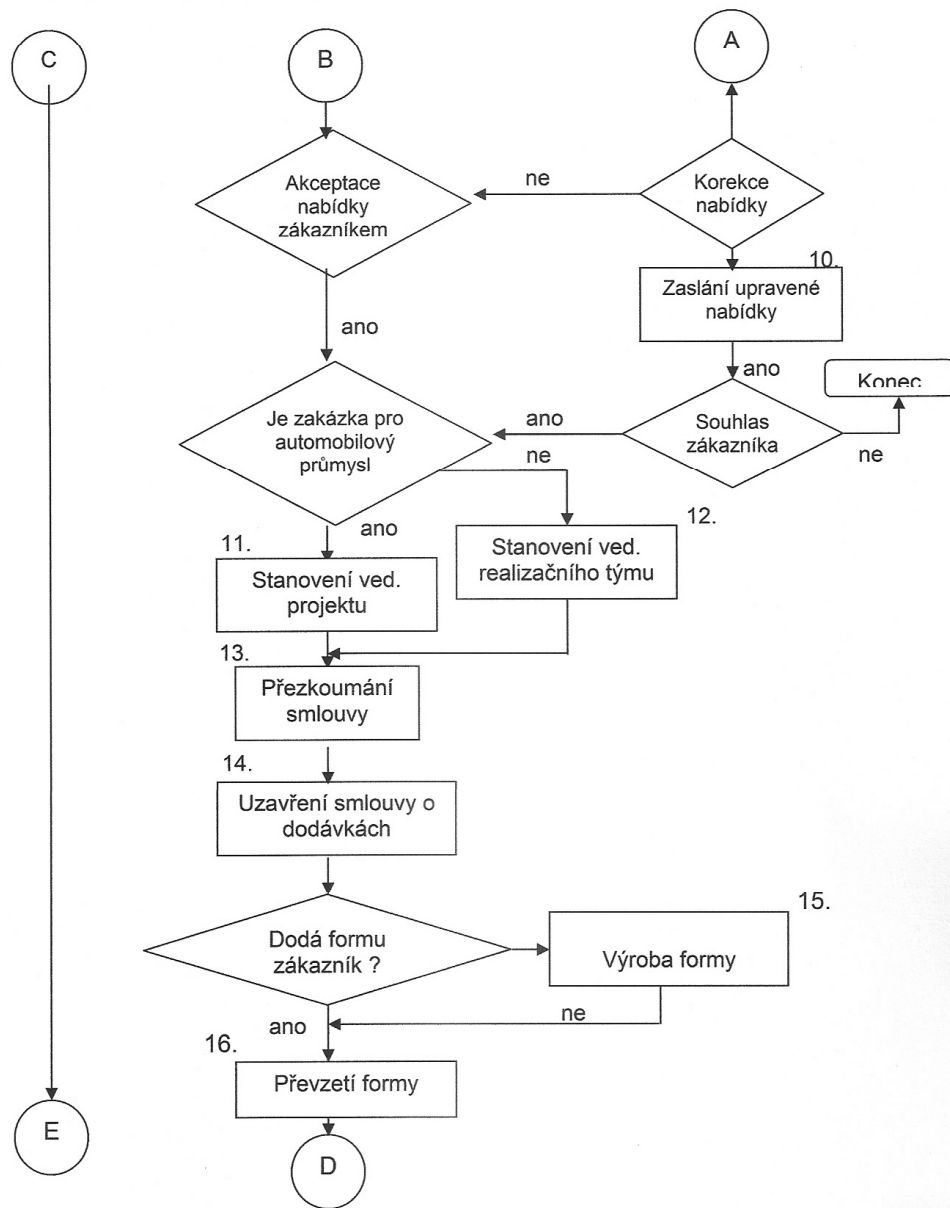


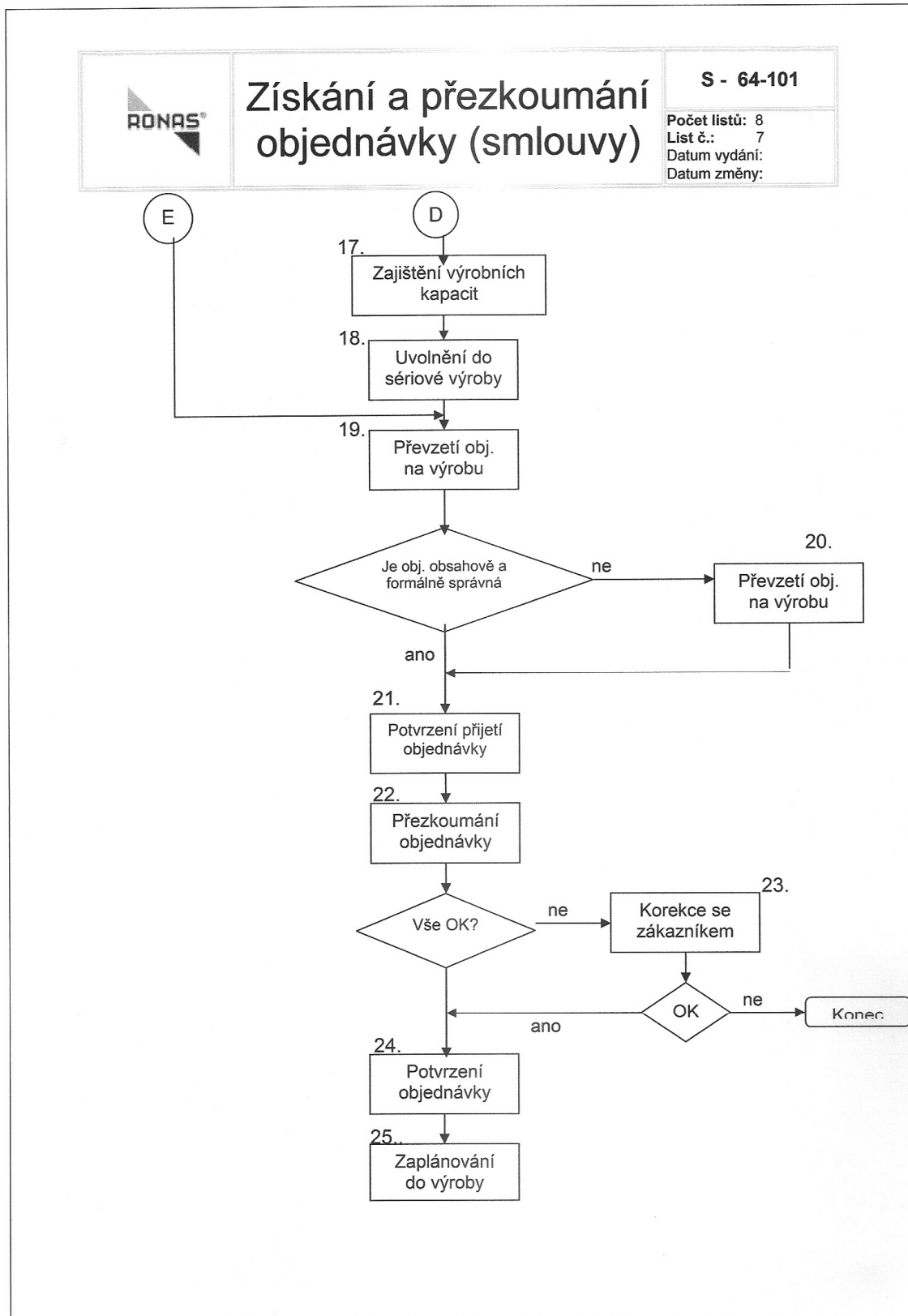
Získání a přezkoumání objednávky (smlouvy)

S - 64-101


Počet listů: 8
 List č.: 6
 Datum vydání:
 Datum změny:

4 Vývojový diagram





PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA s výrobkem – službou RONAS	Formulář F-62.19 Verze 00
---	--	---------------------------------

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA S VÝROBKEM – SLUŽBOU RONAS ZÁKAZNÍK:

1. Jak hodnotíte RONAS jako celek? S firmou jsme (křížkem označte):

zcela spokojeni spokojeni neutrální nespokojeni zcela nespokojeni

2. Faktory uvedené v tabulce ohodnoťte stupnicí 1-5 (X) z hlediska:

- spokojenosti zákazníka s výrobky – službami RONAS (1 – zcela spokojen až 5 – zcela nespokojen)
- důležitosti faktorů pro zákazníka (1 – velice důležité až 5 – nedůležité)

Hodnocené faktory	Hodnocení z hlediska									
	spokojenosti zákazníka					důležitosti faktorů				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Jakost výrobku, služby										
2. Spolehlivost provozu výrobku										
3. Cena výrobku										
4. Plnění smluvních termínů dodávky										
5. Úroveň technického řešení výrobků										
6. Komunikace s pracovníky obchodního úseku při přípravě a realizaci zakázky										
7. Komunikace s pracovníky technického úseku při zpracování projekčního a konstrukčního řešení výrobků										
8. Vyřizování reklamací										
9. Nabízený sortiment výrobků										

3. Uveďte prosím, jaký nový výrobek, službu RONAS by jste uvítali pro rozšíření spolupráce s Vaší firmou:

4. S čím jste u naší firmy nejvíce spokojeni:

5. S čím jste nejvíce nespokojeni:

6. Uveďte další návrhy, připomínky ke spolupráci s naší firmou:

Vyplnil:

Jméno:	Datum:	Podpis:
--------	--------	---------

Vyhodnotil:

Jméno:	Datum:	Podpis:
--------	--------	---------