

Případová studie Micos

Od začátku měsíce jste začal(a) pracovat jako manažer marketingu v Nicotu, a.s., což je český výrobce koberců v metráži. V současnosti má však tato firma nemalé potíže s prodejem. Minulý rok utrpěla firma ztrátu 4 mil. Kč a podle názoru správní rady je nejvíce zodpovědný za tento stav váš předchůdce pan Lisý (nedávno z firmy odešel), který pokazil, co se dalo. První týden jste strávil sbíráním informací a konzultacemi s různými pracovníky firmy – jedna z prvních byla samozřejmě s ředitelem Micosu, z níž vyplynulo:

- Micos je jedním z pěti největších českých výrobců kvalitních kobercovin,
- 95% jeho obratu (cca 700 mil. Kč) je realizováno na českém trhu,
- Prodává zejména na trhu výměnné (náhradní) poptávky koberců (asi 55% celkového trhu),
- V posledních letech došlo k poklesu poptávky na trhu (celkový objem prodeje v loňském roce dosáhl necelých 5 mld. Kč), podíl Micosu poklesl o 1,2% a Micos nadále ztrácí své postavení na trhu. Předpověď je pesimistická a předpokládá, že tento pokles celkového trhu ještě několik let potrvá.

Obecně se má za to, že tato situace je způsobena výrazným poklesem počtu nově postavených bytů (jako důsledku změny státní bytové politiky), dále poklesem průměrné výše reálného příjmu obyvatelstva vlivem trvalé inflace a výrazným růstem prodejní ceny jako reakce na zvyšování výrobních nákladů (zejména cen vstupů).

Další porada byla s náměstkem finančního ředitele, který Vám předložil následující finanční údaje za loňský rok:

Tab.1 Zjednodušená podoba finanční rozvahy Micosu k 31.12. (v tis.Kč)

Aktiva			Pasiva		
Stálá aktiva			Vlastní jmění		
Budovy	20000		Akcie	110000	
Stroje a zařízení	95000	115000	Rezervy	12000	122000
			Dlouhodobé úvěry	124000	124000
Běžná aktiva			Běžná pasiva		
Likvidní aktiva	18000		Krátkodobé úvěry	127000	
Pohledávky	143000		Závazky	63000	190000
Zásoby	160000	321000			
Celkem		436000			436000

Tab.2 Výkaz zisků a ztrát (pouze tuzemský trh) za minulý rok (tis. Kč)

Obrat celkem	+703.000	
Přímé náklady	- 505.000	
Hrubý zisk		198.000
Nepřímé náklady		-170.000
Odpisy		-15.000
Výnos		13.000
Úroky		-17.000
Zisk před zdaněním (ztráta)		- 4.000

Pak následovalo jednání s vedoucím oddělení analýzy prodeje, který řekl:

- koberce nyní zaujímají asi 85% trhu podlahových krytin, ale na trhu výměnné poptávky se prosazují stále více dlaždičky a dřevo a na trhu počáteční poptávky je to korek,
- trh koberců je pod externím tlakem dodavatelů náhradních podlahových krytin –viz tab.3
- v obchodě se projevuje řada změn – viz tab.4

Důsledkem je, že vznikla asociace obchodníků, která poskytuje značnou podporu svým členům – maloobchodníkům, radí jim, kde založit obchod, jak stanovit ceny, jaké služby poskytovat a jak rozvrhnout prodejní plochu obchodu. Navíc asociace obchodníků nakupuje ve velkém, a proto se domáhá výhodných nákupních podmínek.

- problémy má i konkurence, z jejich loňských výročních zpráv vyplývá, že i oni zaznamenali pokles prodeje v průměru o 1,5 % oproti předcházejícímu roku – viz tab. 5
- skladba našeho sortimentu a význam jednotlivých výrobků v něm ukazují tab. 6 a 7

Vývoj vlivu inflace (cca 7% ročně) a konkurence na trhu podlahovin v posledních 8 letech může být ilustrován následující tabulkou:

Tab. 3 Vývoj prodeje na trhu koberců

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8
Prodej (v mil. m ²)	30	30	32	32	31	31	27	24
Prodej (v mld.Kč)	3,9	4,2	4,7	5,0	5,2	5,5	5,15	4,9

Tab. 4 – Vývoj podílu jednotlivých prodejních kanálů na trhu koberců v ČR v posledních 8 letech (v %)

Rok	1	8
Velkoobchod/maloobchod	15	5
Asociace obchodníků	25	35
Obchodní domy	5	5
Obchody se zlevněným zbožím	18	37
Ostatní	37	17
Celkem	100	100

Tab. 5 Tržní pozice z hlediska podílu na trhu v ČR v posledních 8 letech (v %)

Rok	1	8
Tuzemští značkoví výrobci	56	50
Tuzemští malí (neznačkoví) výrobci	16	19
Import	28	31
Celkem	100	100

Tab. 6 Současný sortiment výrobků firmy Micos

Typ výrobku	Průměrná cena Kč za m ²	% na dosaženém prodeji
A-kobercovina s gumovou podložkou s krátkou smyčkou	125	44,8
B-kobercovina s gumovou podložkou a dlouhou smyčkou	250	26,5
C- kobercovina s textilní podložkou a krátkou smyčkou	375	18,5
D- kobercovina s textilní podložkou a dlouhou smyčkou	500	10,2

Tab.7 Informace o vývoji trhu jednotlivých produktů (A,B,C,D):

Velikost trhu v 5 předcházejících letech	A (mld.Kč)	B (mld.Kč)	C (mld.Kč)	D (mld.Kč)
4.rok	1,60	1,80	1,30	0,30
5. rok	1,80	1,80	1,30	0,40
6. rok	2,15	1,65	1,30	0,45
7. rok	2,25	1,35	1,05	0,50
8.rok	2,30	1,30	0,90	0,50
Konkurence: počet	12	22	5	8
tržní podíl největšího konkurenta	11	12	16	15

Tab. 8 Koncentrace cílové skupiny Micosu ve sledovaných regionech v ČR

Oblast	I	25%
	II	32%
	III	34%
	IV	30%
	V	34%
	VI	29%
	VII	33%
Průměr		31%

Tab.9 Distribuční pokrytí sledovaných regionů (množství prodejních míst Micosu na 100.000obyvatel)

Oblast	I	8,0
	II	6,0
	III	7,5
	IV	5,0
	V	6,5
	VI	6,0
	VII	7,0
Průměr		6,6

Tab.10 Tržba Micosu (v Kč) v přepočtu na 1 obyvatele jednotlivých regionů za minulý rok

Oblast	I	82
	II	77
	III	68
	IV	70
	V	66
	VI	67
	VII	74
Průměr		72

Maloobchodníci získávají zboží:

- a) nákupem u velkoobchodu,
- b) nákupem a asociace obchodníků,

- c) nákupem přímo u výrobce (převážně obchodní domy, obchodní sklady a odběratelé průmyslového trhu),
- d) případnou kombinací předcházejících forem (obchody se zlevněným zbožím)

Výrobce obvykle zdarma maloobchodu zapůjčí vzorky upevněné v běžné pohyblivé vzorkovnici. Často však vzorkovnice jednotlivých dodavatelů v rámci jednoho obchodu překrývají jedna druhou (často jich je až pět) a navíc je sortiment jednotlivých výrobců velmi podobný. Majitelé obchodních skladů se samozřejmě snaží prodávat – vzhledem ke značným kapitálovým výdajům, především ze skladu a k případné prezentaci vzorků v obchodě přistupují pouze tehdy, je-li to pro ně dosažitelné (např. vlastní-li vedle skladu i obchod látkami).

Pak proběhla porada s vedoucím výroby, který na závěr řekl:

Díky nedávno modernizovanému výrobnímu zařízení naše výrobky nejsou špatné, ale mám pocit, že naše pozice u dodavatelů není moc dobrá a obávám se, že se zhorší ještě více, jakmile dále poklesne naše schopnost včas platit dodávky. V tom případě musíme očekávat, že výrobci přizve přerušit dodávky, nebo budou dodávat jen méně exkluzivní materiály, o které na trhu není moc velký zájem. A to bylo velice nepřijemné.

Při diskuzi s prodejním týmem bylo vidět, že se jedná o schopnou a pracovitou skupinu lidí, která pravidelně navštěvuje obchodníky a dokáže prodávat za konkurenční ceny. Nicméně jejich agresivní prodejní politika byla u výrobce koberců A značky naprosto nečekaná.

Na závěr jste se rozhodl požádat o rozhovor svého předchůdce pana Lisého, který mimo jiné konstatoval:

Být vámi, neviděl bych to tak černě, jak to vidí vedení. Možná, že jsem trochu víc optimistický, ale myslím si, že pro blízkou budoucnost jsou vyhlídky dobré. Na jedné straně začínají spotřebitelé více myslet na ceny, na druhé straně si více všímají kvality. Ano, prodej klesá, ale musíte si uvědomit, že vědomí kvality hraje významnou roli, což je vidět ve zvýšené poptávce po značkách v kategorii A.

Spotřebitelé také trh nevidí jasně. Výzkum ukázal, jestli si dobře pamatují, že maloprodeje v procesu výběru spotřebitele hraje rozhodující roli: maloprodeje rozhoduje o tom, co si spotřebitel koupí v 60% případů. Jenom 15% spotřebitelů kupuje na základě zkušeností a informací, získaných v okruhu svých známých a přátel, dalších 10% kupuje na základě informací, které požadovali, a zbytek nakupuje impulsivně. Je naprosto zřejmé, že značky českých výrobců jsou známy, ale téměř vždy chybí znalost produktu a takové věci, jako je poměr ceny a kvality. Mohlo by se říci, že už není vidět les přes stromy. Když vám teď řeknu, že maloprodeje má na výběr z 200 kvalitních produktů v pěti různých barvách, potom pochopíte, jak obtížný výběr spotřebitel musí udělat.

Vzhledem k důležité roli, kterou maloprodeje hraje při spotřebitelské volbě, jsem se jako bývalý manažer prodeje v Micosu rozhodl, stanovit v těchto těžkých dobách personálu prodejní cíle se záměrem zaručit obrat. Toto považuji stále za důležité, protože distribuce je zaměřena na velkoobchod a obchody prodávající beze slevy. Velkoobchod ještě pořád zajišťuje čtvrtinu obratu Micosu.

Z vašeho hlediska to pravděpodobně není neoptimalnější politika, ale maloprodeje potřebuje kvalitní produkt, aby získal důvěru spotřebitele, spotřebitel toho ví stejně velmi málo. Tudíž jsem toho názoru, že pro maloprodeje je při výběru koberce rozhodující cena. Koneckonců, všechno, o co mu jde, je výše zisku. Úkol, který jsem proto dal obchodním zástupcům, spočíval v tom, že měli navštívit co největší počet maloprodejí a zejména malé obchody, kde

se může jednat rychle a soustředit se zejména na rychlou dodávku a konkurenční ceny. Nebrali jsme v úvahu asociaci obchodníků a obchody se zlevněným zbožím – oba tyto distribuční kanály bych ponechal několika našim větším konkurentům.

Krátkodobě jsem se zaměřil na posouzení stanovení cen proto, že se začalo objevovat tolik obchodů se zlevněným zbožím a kvalitní koberce se jen málo od sebe lišily. Navrhoval bych, abyste začal co nejdříve s cenovými úpravami a s reklamní kampaní. V této chvíli je z mého hlediska překážkou také to, že Micos je pozadu se vzory. Zdá se, že chybí vitalita udržet se na špičce vývoje. Protože vzory jsou pro ceny rozhodující, zdá se, že by bylo lepší zvolit přístup největšího výrobce v této oblasti.

Úkoly:

- 1) Definujte hlavní problém firmy Micos na základě analýzy SWOT.**
- 2) Definujte hlavní cíle firmy Micos.**
- 3) Na základě výsledků předcházejících otázek navrhnete vhodnou marketingovou strategii.**
- 4) Převed'te tuto strategii do nástrojů marketingového mixu a navrhnete způsob kontroly jeho plnění.**