



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Uvedení výrobku na trh

Vypracoval: Bc. Michal Brychta
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota Ph.D.
České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal BRYCHTA**
Osobní číslo: **E17591**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Uvedení výrobku na trh**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je stanovení strategie a dílčích kroků, které jsou zapotřebí k uvedení výrobku na trh.

Metodika práce:
Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ.

Rámcová osnova:
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Hadraba, J. (2004). *Marketing: Produktový mix? Tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o.
Johnson, G. (2008). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press.
Porter, M. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínský, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
ŠKOLNÍ NÁSTĚNA


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 04. 2019

..... Michal Brychta

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při konzultacích během vypracovávání této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Základní pojmy	5
2.1.1	Trh	5
2.1.2	Produkt	5
2.1.3	Marketing	5
2.1.4	Marketing 21. století	6
2.2	Vnější a vnitřní analýzy	6
2.2.1	PESTE analýza	7
2.2.2	SWOT analýza	9
2.2.3	BCG matice	13
2.2.4	Ansoffova matice	15
2.3	Segmentace trhu	16
2.4	Marketingový mix	19
2.5	Finanční analýza	23
2.6	Uvedení výrobku na trh	25
3	Cíl práce a metodika	28
3.1	Cíl práce	28
3.2	Metodický postup	28
3.2.1	Studium odborné literatury týkající se zadané problematiky	28
3.2.2	Popis vybrané společnosti	28
3.2.3	Zhodnocení současného stavu	28
3.2.4	Vnitřní a vnější analýzy	29
3.2.5	Segmentace trhu	29
3.2.6	Marketingový mix	29
3.2.7	Finanční analýza	30

4	Vlastní práce	31
4.1	Představení podniku.....	31
4.2	Současný stav marketingového mixu	33
4.3	Vnější a vnitřní analýzy	37
4.3.1	SWOT analýza	37
4.3.2	BCG matice.....	41
4.3.3	Ansoffova matice	44
4.4	Segmentace trhu.....	44
4.5	Návrh marketingového mixu	48
4.6	Finanční analýza	59
4.7	Shrnutí.....	62
5	Závěr.....	64
I	Summary.....	66
II	Seznam použité literatury.....	67
III	Seznam obrázků a tabulek	71
IV	Přílohy	72

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je „Uvedení výrobku na trh“ společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. Při volbě tématu bylo postupováno tak, že byl nejprve zvolen podnik, ve kterém jsem pracoval na pozici specialista marketingu. Poté byl zvolen produkt brilantní vodové barvy známý také pod pojmem „anilinky“. Tyto brilantní vodové barvy v původních odstínech 24 byly rozšířeny na 36 a 48 odstínů a zároveň dostaly nový obal.

Uvedení výrobku na trh je velmi náročný proces, jehož úspěšné zavedení je jedním z klíčových faktorů pro dlouhodobý úspěch výrobku u spotřebitelů. Tomuto tématu se věnuje mnoho odborných knih a publikací, z nichž některé byly vybrány pro zpracování této diplomové práce. I přesto, že marketingové oddělení, či alespoň pozice marketingového specialisty jsou dnes často součástí i těch nejmenších společností, působí na trhu i velké firmy, které nevěnují této problematice dostatečnou pozornost. V současné době, kdy je na trhu velké množství konkurence, si zákazník potrpí na kvalitě výrobku, přičemž cena by měla být co nejnižší. Proto je velmi důležité, aby si firma zákazníky dlouhodobě udržela a zároveň získala i nové. Firma nejdříve musí poznat potřeby zákazníků a poté jim předvést produkt, který se odlišuje od konkurence svými vlastnostmi a zároveň splňuje jejich očekávání.

Pokud firma zavádí výrobek na trh, měla by být schopna si odpovědět na základní otázky, které jsou: **co** budeme prodávat, **komu**: kdo jsou naši zákazníci, **kde**: na jakém trhu, **proč**: má být o náš výrobek zájem, a v neposlední řadě za **kolik** budeme daný výrobek prodávat.

Marketingový mix by měl být nedílnou součástí každé úspěšné firmy. Firma, která definuje marketingový mix, by měla důkladně znát své zákazníky a okolí firmy, které je dynamické a rychle se mění. Marketingovým specialistům práce nekončí tím, že uvedou výrobek na trh, právě naopak. Marketingové oddělení by mělo zajistit dostatečnou propagaci, podporu, neustále monitorovat postavení produktu na trhu a včas reagovat na rychle se měnící trh.

Tato diplomová se skládá ze dvou částí. V teoretické části podrobně popisují analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Důležitou součástí je marketingový mix, jehož dílčí části jsou podrobně sepsány. Pro firmu je výrobek stěžejní, protože právě on generuje firmě velkou část příjmů, proto se nesmí zapomenout na finanční analýzu a stanovení konečné ceny pro zákazníka.

V praktické části je zobrazen současný stav marketingového mixu, a jak ho firma využívá ke splnění vytyčených cílů. Dále je zde znázorněno, jaký efekt má marketingový mix, když je na něj nahlíženo jako na celek a jaké výhody z toho pro firmu plynou. Cílem každé firmy je dlouhodobé generování zisku, proto je zde zobrazena BCG matice, životnost produktu, a jak výrobek prochází jednotlivými fázemi.

Ve finanční analýze je znázorněno, jak by se změnil bod zvratu, když by firma využívala marketingový mix starým způsobem vs. novým způsobem. Zda se bod zvratu prodlouží či zkrátí.

2 Literární přehled

2. 1 Základní pojmy

2. 1. 1 Trh

Trh všeobecně představuje soubor všech potenciálních zákazníků kupujících výrobky, služby a produkty. Trh je také definován jako místo, kde osoby uspokojují své potřeby prostřednictvím nákupů. Trh je velmi členitý, a proto by ho organizace měla důkladně prozkoumat a rozdělit, aby marketingové strategie byly účinné. Firmy tedy stojí před rozhodnutím, zda použijí masivní marketing pro všechny potenciální zákazníky (celkový trh), nebo se budou soustředit pouze na dílčí část (Jakubíková, 2008).

2. 1. 2 Produkt

Produkt může být jakákoliv nabídka pro zákazníka. Jedná se o jakýkoliv hmotný statek, službu či myšlenku, která se stává předmětem směny na trhu. Produkt či služba je určena k uspokojení lidských potřeb (Kotler & Keller, 2013).

Úrovně produktu se rozlišují na základní, vlastní a rozšířený. Základní produkt je jakýmsi jádrem. Tvoří ho základní přínosy, které spotřebitelé hledají a řeší jejich problémy. Vlastní produkt je tvořen pěti charakteristikami. Řadíme do nich: úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design výrobku, balení a název značky. Produkt se neskládá pouze z hmotných charakteristik. Rozšířený produkt tedy spotřebitelé vnímají jako jakýsi balíček přínosů či výhod (Kotler, 2007).

2. 1. 3 Marketing

Marketing se snaží zjistit a naplnit lidské a společenské potřeby. Velký marketingový krok učinila společnost eBay, když si uvědomila, že zákazníci nejsou schopni nalézt produkty, po kterých touží, a tak založila obrovskou internetovou aukční síň. Dále je za velmi zdařilý marketingový tah považován krok od IKEY. Zákazníci si přáli levnější a dostupnější nábytek. Vytvořila tak koncept, díky kterému jsou zákazníci schopni smontovat nábytek sami doma.

Marketing lze chápat, jako „*umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka*“ (Kotler & Keller, 2013).

Veškeré rozhodovací predispozice a procesy organizace by měly směřovat k potřebám a přáním zákazníků. Firma by si měla uvědomit, že jen díky prodeji se udrží dlouhodobě naživu a pomocí marketingových nástrojů může být i konkurence schopná (Blythe, 2009).

2. 1. 4 Marketing 21. století

Ve 21. století jsou informační technologie velmi rozšířené, a to má i značný vliv na marketing. Dá se říci, že marketing vstupuje do nové, ještě dynamičtější fáze. Právě díky rozmachu informačních technologií je možné očekávat jisté změny v komunikaci mezi firmami a jejich zákazníky. Jádrem marketingového přístupu je především znalost zákazníka. Pomocí marketingových informací získaných například marketingovým výzkumem se dozvíme více o zákaznickových potřebách a o nabídce konkurence. Díky těmto potřebným informacím se firma snaží zákazníkovi připravit nabídku na míru. Dále se firma snaží vyhodnotit, jestli její potřebné kroky k analýze zákazníka byly správné a kampaň byla ideálně nastavena, aby nová nabídka přinesla firmě potřebný zisk.

Z toho vyplývá, že nová nabídka pro zákazníka by měla být v něčem lepší a přijatelnější než nabídka od konkurence. Pokud není v silách firmy překonat nabídku konkurence, nemá smysl, aby se o ni vůbec pokoušela, přineslo by to firmě zbytečné dodatečné náklady, které by neměla firma z čeho zaplatit, to by vedlo k dalšímu zdražování stávajících produktů či služeb. Praxe firem je však bohužel jiná. Pokud se vedení firmy rozhodne pro změnu nabídky sortimentu, začne se vyrábět a zásoby se hromadí na skladech. V této chvíli se začne aktivněji využívat marketingový mix. Důležité je přesně zacílit na segment trhu, dát zákazníkům přidanou hodnotu, výhodnější positioning oproti konkurenci (Foret, 2008) a (Richter, 2012).

2. 2 Vnější a vnitřní analýzy

Vnější analýzy se zaměřují hlavně na podnikatelské prostředí, které existuje dnes. Faktory, jež firmu ovlivňují nejvíce, pocházejí z vnitřních a vnějších zdrojů. Účelem těchto analýz je identifikovat a soustředit pozornost na klíčové proměnné, které ovlivňují podnikání. Použitím informací jako výchozího bodu může firma dosáhnout stanovených cílů. (Green & Williams, 1996).

Výchozí bod pro etapy plánování je situační analýza, ve které je obsažena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Okruh těchto analýz je možné rozšířit o portfolio BCG matice a GE matice. Na základě vyhodnocení provedených analýz je stanoven cíl

a definovaná strategie, pomocí které bude cíle dosaženo. Cíle marketingu jsou chápány jako:

- vytvoření hodnoty, uspokojení potřeb a přání zákazníků;
- uspokojení vlastníků firmy ve formě zisku.

Dílčí etapy procesu marketingového řízení jsou obdobné s etapami strategického řízení. V etapě plánování jsou obsaženy stanovení marketingových cílů, situační analýza, marketingová strategie a marketingový mix. Dále pokračuje realizace marketingových strategií, monitorování a kontrola. Hlavní nástroj pro řízení a koordinování marketingových kroků je marketingový plán. Tento plán usměrňuje strategické záměry do konkrétních kroků s vymezeným časem a personální odpovědností.

Firmy mají na marketing různé názory. Také důležitost daného odvětví není ve firmách jednotná. Pokud má být marketing ve firmě efektivní, je zapotřebí, aby si vedení firmy uvědomilo jeho důležitost (Zamazalová, 2010).

2. 2. 1 PESTE analýza

Analýza se nazývá PESTE, ve vztahu je tvořena iniciály šesti kategorií makroekonomických proměnných, které jsou součástí modelu (**P**olitický, **E**konomický, **S**ociální, **T**echnologický a **E**kologický). Zaprvé, model umožňuje manažerům identifikovat makroekonomické parametry, které je potřeba vzít v potaz pro správný vývoj dalšího podnikání (příležitosti vs. potencionální riziko). Model pak může iniciovat konceptualizaci různých scénářů založených na těchto nejistých proměnných, aby lépe předpovídal budoucnost a potřebná rozhodnutí byla správná.

Jedná se o oblíbený a hojně používaný model jak pro dokončení obchodních plánů, výrobních nebo marketingových strategií, tak pro zahájení nových projektů (např. při zavádění nového výrobku na trh), (Feys, 2015).

Politické prostředí

Mezi politické faktory patří:

- politická stabilita/nestabilita;
- politické důsledky;
- změny ve vládních ústavách;
- změny politických a národních politik;
- vládní opatření;

- stabilita vlády;
- podpora průmyslu.

Politické prostředí je pro podnik obzvláště významné, zvláště pokud jde o zahraniční společnost, kde je obecně politická podpora zásadní pro úspěch a pronikání na trhu.

Země může omezit zahraniční obchodní aktivity v rámci politické hranice, což by vyvolalo větší obavy. Některá řešení, která mohou být použita při překonávání potenciálních výzev v politickém prostředí, by mohla být politické lobbování, dohody a smlouvy mezi národními vládami, získání podpory dobře zavedené místní organizace s podporou místní správy atd.

Celkově je politické prostředí velmi významné, definuje riziko země, politické a operační riziko, které se obzvláště týká zahraničních společností. Nicméně jak bylo uvedeno výše, mohou být podniknuty strategie a akce, které by minimalizovaly možné negativní účinky (The PESTLE Analysis, 2017).

Ekonomické prostředí

Koupěschopnost a nákupní zvyky spotřebitelů ovlivňují zejména ekonomické faktory, které jsou:

- vývoj HDP;
- fáze ekonomického cyklu;
- úrokové sazby;
- výše míry nezaměstnanosti;
- inflace, deflace;
- výše důchodu obyvatelstva;
- vládní výdaje;
- daně, HDP.

V tomto prostředí je zejména důležitý odhad ceny pracovní síly a odhad cen produktů a služeb. Do této kategorie můžeme zařadit i pobídky pro zahraniční investory a podporu exportu (Jakubíková, 2013).

Sociální prostředí

Dle Srpové & Řehoře (2010) jsou sociální faktory označovány jako sociokulturní faktory. Jsou dány především společností, společenskou skladbou obyvatelstva a dalšími skutečnostmi. Při zkoumání tohoto faktoru se zaměříme zejména na:

- způsob života;
- stěhování obyvatelstva;
- růst populace.

Technologické

Technologické faktory může významně ovlivnit vláda, i na ní záleží, jak moc vyspělá země může být, a zařadit se tak do vyhledávaných zemí pro investory. Mezi technologické faktory řadíme zejména:

- inovační potenciál země;
- tempo růstu technologických změn;
- státní výdaje na výzkum;
- nové objevy;
- výrobní technologie (Srpová & Řehoř, 2010).

Ekologické

Ekologické faktory 21. století jsou pokračovatelé 20. století, kdy udržitelné ekologické prostředí a jeho rozvoj je důležitější než kdy jindy. Znepokojující jsou zejména změna klimatu, neustále zvyšující se znečištění oceánů, přírody a třídění odpadů. Cílem je udržet planetu obyvatelnou i pro další generace. Do této kategorie řadíme:

- infrastrukturu;
- přístup k ochraně životního prostředí;
- manipulaci s odpady (Feys, 2015).

2. 2. 2 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou pojmů **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).

Obrázek 1: SWOT analysis

	+	-
Interní	S Strengths (Silné stránky)	W Weaknesses (Slabé stránky)
Externí	O Opportunities (Příležitosti)	T Threats (Hrozby)

Zdroj: upraveno dle: (Seth, 2015)

Tento model umožňuje organizacím a podnikům rychle identifikovat vnitřní faktory spojené s vnitřním fungováním firmy. SWOT analýza se používá jako rozhodovací nástroj a usnadňuje vypracování strategických plánů.

SWOT analýza je multidimenzionální nástroj pro strategickou analýzu:

- Identifikuje vnitřní faktory organizace (silné a slabé stránky) a její vnější faktory (příležitosti a hrozby).
- Umožňuje organizacím upřednostňovat faktory z hlediska očekávaného dopadu, ať už jsou pozitivní (silné stránky a příležitosti), nebo negativní (slabé stránky a hrozby), (Seth, 2015).

Proč je SWOT analýza tak hojně využívána a úspěšná? Síla SWOT analýzy spočívá v její jednoduchosti. Kromě toho, že je snadno použitelná, shromažďuje také výsledky, které lze snadno sdělit veřejnosti. Dnes se SWOT analýza používá hlavně v rámci marketingových oddělení velkých podniků. Mnoho malých a středních podniků ji také používá jako rozhodovací nástroj (Tichá & Hron, 2002).

Klíčová slova:

Vnější faktory: Prvek, který organizace nemůže ovlivnit, je spojený s prostředím, ve kterém firma působí.

Vnitřní faktory: Prvek, který může organizace ovlivnit nebo změnit.

Silné stránky: Vnitřní faktory v podniku, které posilují konkurenční postavení.

Slabé stránky: Vnitřní faktory v podniku, které oslabují konkurenční postavení.

Příležitosti: Vnější faktory, které pozitivně ovlivňují konkurenční postavení.

Hrozby: Vnější faktory, které negativně ovlivňují konkurenční postavení (Tichá & Hron, 2002) a (Seth, 2015).

Silné stránky:

Silné stránky jsou vnitřní pozitivní faktory. Silné stránky jsou faktory, které podporují příležitosti nebo překonávají hrozbu. Mezi silné stránky patří:

Finanční síla:

- cash flow, úvěrové hodnocení.

Technologické výhody:

- zařízení, stroje, know how.

Zákaznické služby:

- v oblasti marketingu, prodeje, služeb, reputace.

Lidé

- talentovaní, oddaní firmě, vysoce kvalifikovaní.

Slabé stránky:

Slabé stránky jsou faktory, které vedou k tomu, že firma není schopna využít příležitostí a naopak se projevují nové ohrožení. Dá se říci, že je to opak silných stránek. Mezi slabé stránky patří:

- finanční slabost – firma má vysoké poměr dluhu k likviditě;
- stará a nepružná technologie nebo zastaralé procesy;
- slabé stránky zákaznických služeb, například zdlouhavé doručení zásilky, špatná komunikace se zákazníky a další;
- špatné vlastnosti zaměstnanců (nedostatek dovedností, špatná morálka) (Sarsby, 2016).

Příležitosti:

Příležitosti jsou externí užitečné faktory, nad kterými firma nemá příliš velkou kontrolu. Mohou ovšem přinést pro firmu zajímavou konkurenční výhodu. Příležitosti vznikají z mnoha zdrojů, například:

- firma, která odejde nebo vstoupí na trh;
- nový sociální trend;
- technologické inovace;

- omezující právní předpisy, které lze považovat za příležitosti, pokud ohrožují naši konkurenci;
- příležitosti mohou být hmatatelné, jako jsou například nové produkty nebo nehmotné, například lepší pověst (Sarsby, 2016).

Hrozby:

Hrozby jsou vnější škodlivé faktory, které pro firmu představují riziko. Hrozby mohou být jak hmatatelné, tak nehmatatelné. Mezi potenciální hrozby můžeme zařadit:

- nepřátelská nabídka na převzetí nové firmy;
- nová konkurence nebo krádež;
- nepříznivé legislativní normy.

Nebezpečné hrozby zahrnují potenciální ztrátu pověsti nebo poškození značky (Sarsby, 2016).

SWOT strategie

V podstatě má SWOT analýza čtyři strategie. Tyto strategie jsou kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. V tomto stavu je analýza známá jako TOWS (SWOT pozpátku). TOWS identifikuje čtyři strategické odpovědi (Pošvář & Chládková, 2009).

- **Strategie růstu (SO)**

Podstatou strategie založené na růstu je přizpůsobit příležitosti stávajícím silným stránkám a dělat více toho, v čem je firma dobrá. Strategie založená na růstu obvykle zahrnuje investování do faktorů, které zvyšují konkurenceschopnost. Touto investicí by mohly být například najímání nových lidí, investice do výrobních strojů atd. Strategie se v realitě objevuje málokdy a je to spíše cíl, kam by firma chtěla dospět (Pošvář & Chládková, 2009).

- **Externí strategie rozvoje (ST)**

Tento typ strategie je založen na využití stávajících silných stránek pro odvrácení hrozeb, případně přeměnit je na příležitosti. Externí strategie rozvoje by mohla zahrnovat rozšíření marketingového dosahu na nové oblasti nebo nové zákazníky prostřednictvím reklamy (Sarsby, 2016).

- **Interní strategie rozvoje (WO)**

Hlavní myšlenkou v tomto typu strategie je přeměnit slabé stránky na silné, abychom mohli využít příležitosti. Interní strategie rozvoje je o změně nebo rozvoji vnitřních faktorů. Investice může zahrnovat rozvíjení nových dovedností, náboru nových lidí s různými dovednostmi nebo školení stávajících lidí, navrhování nových procesů nebo vývoj nových technologií. Vnitřní strategie rozvoje vede k novým schopnostem, které předtím nebyly k dispozici.

- **Strategie přežití (WT)**

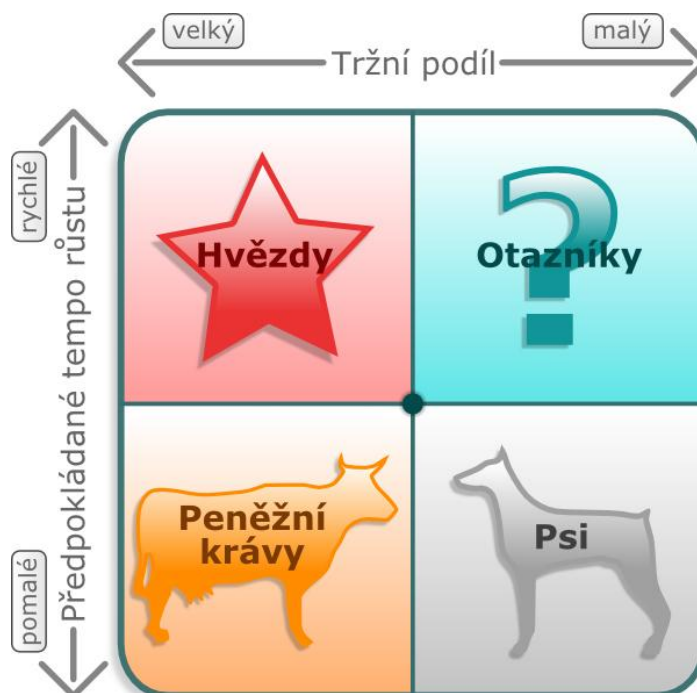
Kombinace slabých stránek a hrozeb – nejhorší možný scénář. Zde se firma musí rozhodnout, jaké budou její další kroky. Firma na trhu bojuje o přežití a velmi častým jevem bývá, že firma odchází z trhu (Pošvář & Chládková, 2009) a (Sarsby, 2016).

2. 2. 3 BCG matice

BCG matici vyvinula americká společnost Boston Consulting Group. Matice BCG je užitečná v tom, že poskytuje přehled o portfoliu, produktu nebo strategických podnikatelských jednotkách organizace a finančních zdrojích. Z matice je patrná spojitost mezi konkurenční pozicí podniku a tempem růstu obchodů. Tato matice poskytne pevný základ pro plánování budoucího vývoje a může přispět k efektivnímu řízení portfolia. Většina firem hledá vyvážená portfolia (Fyall & Garrod, 2005) a (Synek & Kislingerová, 2015).

Matice využívá dva faktory k vyhodnocení podílu na trhu. Z matice je patrné, že rychle rostoucí trhy, na kterých má organizace nejvyšší podíl na trhu, jsou mnohem atraktivnější než pomalu rostoucí trhy, na kterých má organizace malý podíl na trhu. Dvěma faktory, které matice posuzuje, jsou očekávaná míra růstu trhu (vertikální) a relativní tržní podíl (horizontální), (Griffin, 2008).

Obrázek 2: BCG matice



Zdroj: (Matula, 2017)

Otazníky

Jsou to výrobky, které se vyznačují nízkým podílem na trhu, ale relativně velkým tempem růstu. Otazníky jistě mají svůj potenciál, ale je zapotřebí značná finanční podpora, aby zvýšily svůj tržní podíl. Stojíme tedy před rozhodnutím, zda do otazníků investovat a čekat, jestli se na trhu uchytlí a vložená investice se vrátí – mohou být tedy jak ziskové, tak ztrátové (Estelami, 2010).

Hvězdy

Pokud se otazník na trhu uchytlí a má velký tržní podíl, stane se hvězdou. Aby hvězda byla dlouhodobě úspěšná, musí firma pustit značnou část finančních prostředků. Hvězdy se vyznačují velkou ziskovostí. Jakmile zájem o hvězdy opadne, stávají se peněžními krávami (Estelami, 2010).

Peněžní krávy

Krávy se vyznačují pomalým tempem růstu, ale vysokým tržním podílem. Jsou to úspěšné produkty, které firmě vydělávají velkou část peněz a nepotřebují další finanční injekce na udržení. Peněžní krávy jsou velmi důležitým článkem, protože jsou díky nim financovány ostatní skupiny, například hvězdy.

Bídni psi

Skupina, která má malý tržní podíl i pomalé tempo růstu. Bídni psi většinou nepřinášejí velké zisky, dokonce mohou být i ztrátoví. Je tedy na firmě, zda se rozhodne je na trhu udržet nebo raději stáhnout (Blažková, 2007) a (Estelami, 2010).

Podle Blažkové (2007) lze pro každé SBU či výrobek vybrat jednu strategii, která definuje, jak se chovat a postupovat na základě výsledků z analýzy.

1. **Budovat tržní podíl** – cílem je, aby výrobek či SBU měly větší tržní podíl. Tato strategie je vhodná pro otazníky, které mají potenciál se stát hvězdami. Tato strategie je ale velmi finančně náročná.
2. **Udržovací** – firma investuje jen takovou část peněz, aby produkt udržela na stejné pozici, na které se nyní nachází. Vhodné pro peněžní krávy.
3. **Sklízecí** – u výrobků, které firma bude stahovat z trhu, finanční investice omezí na minimum a sklízí finanční hotovost. Vhodné zejména pro slabé peněžní krávy, u kterých je budoucnost nejasná. Vyskytují se zde i bídni psi a otazníky.
4. **Zbavování** – cílem této strategie je zbavit se daných produktů, aby firmu zbytečně finančně nezatěžovaly a peněžní prostředky mohly být využity jinde. Nejčastěji zde najdeme bídne psy a otazníky.

Životním cyklem prochází i výrobky, a proto je potřeba se na danou dráhu připravit. V ideálním případě je cesta výrobku následující: začíná jako otazník, který se mění ve hvězdu, dále v peněžní krávu a svoji cestu končí jako bídny pes. Pokud výrobek neplní svou peněžní funkci, firma by měla podniknout kroky k aplikaci odlišné strategie. Tímto krokem se matice stává důležitým článkem pro strategické plánování. Firma by tedy měla neustále sledovat trh a reagovat na změny a tomu přizpůsobovat strategii. Pokud firma špatně přiřadí cíle, může jí to způsobit nepříjemné finanční problémy. Portfolio výrobků by mělo být vyvážené a nesoustředit se pouze na jeden kvadrant. Problémy s financováním má firma, která má velké množství výrobků v levém a pravém horním kvadrantu (Guřa, 2017).

2. 2. 4 Ansoffova matice

Tato matice, která je založena na vztahu produkt – trh, byla vytvořena americkým ekonomem. Matice určuje vhodnou volbu produktově tržní strategii podniku a hodnocení rizik (Kotler, 2007).

Ansoffova matice se skládá ze dvou dimenzí a to **vertikální**, kde jsou popsány existující/nové trhy, a **horizontální**, kde se nachází existující/nové produkty.

Tabulka 1: Ansoffova matice

		Nízké riziko	Vysoké riziko
		Existující produkty	Nové produkty
Nízké riziko	Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Vysoké rizika	Nový trh	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Zdroj: přepracováno autorem (Tomek & Vávrová, 2001)

Dle vyhodnocení rizik je patrné, že nejrizikovější cesta je diverzifikace, kdy na nový trh uvedeme nový výrobek.

Kombinací trhu a produktu vznikají čtyři strategie: tržní penetrace, rozvoj produktu, rozvoj výrobku a diverzifikace.

Tržní penetrace

- firma se snaží se stávajícím produktem více proniknout na stávajícím trhu. Jde o nejméně rizikovou strategii. Firma je schopna využít stávajících zdrojů, postupů a kapacit. Cílem této strategie je zvýšit tržní podíl.

Rozvoj trhu

- firma se snaží nalézt nové tržní segmenty nebo regiony. O vhodnou strategii se může jednat tehdy, pokud firma zvládá kvalitně produkovat existující výrobky. Tato strategie je rizikovější než tržní penetrace (Westwood, 1999).

Rozvoj produktu

- na stávajících trzích se firma snaží prodávat inovovaný produkt. Tuto strategii by firma měly využít v případě, kdy je silná v inovacích.

Diverzifikace

- jde o nejrizikovější variantu. Firma inovuje produkt nebo vyvíjí nový, se kterým musí uspět na novém trhu (Soukalová, 2004).

2.3 Segmentace trhu

Podle Kotlera (2007) jsou zákazníci odlišní, a proto organizace nemohou na daném trhu všechny uspokojit. Na trhu je mnoho druhů potřeb a typů zákazníků, některé jsou více

početné a některé méně. Pokud se má firma na trhu zorientovat a zvolit správnou strategii, musí si nejdříve trh rozdělit, neboli segmentovat. Tento proces má více fází a to: segmentaci trhu, targeting a positioning.

Segmentace trhu

Rozdělení trhu na skupiny zákazníků s odlišnými potřebami a typickým chováním. Tyto skupiny vyžadují odlišné produkty/služby nebo jiný marketingový mix.

Segment trhu

Část zákazníků, která na marketingové strategie reaguje podobným způsobem. Jde především o skupinu lidí, kteří mají společné některé charakteristiky, jako jsou například věk, region a zájmy. Žádný produkt na trhu není určen všem. Firma se tedy zaměřuje na určitý segment trhu, kde se snaží svůj výrobek prodat či na potenciální zákazníky zapůsobit (Kotler, 2007).

Targeting

Firma vyhodnocuje dané segmenty a vybírá ty nejvhodnější a nejatraktivnější. Segmenty budou pro danou firmu klíčové. Pokud zvolí špatnou skupinu, může to mít katastrofální důsledky.

Klíčová jsou zejména kritéria:

- velikost segmentu – celkový počet potenciálních zákazníků;
- potenciál růstu segmentu – vývoj počtu zákazníků v budoucnu;
- atraktivnost segmentu – vyhodnocuje finanční možnosti potenciálních zákazníků, hrozbu substitutů či ceny komplementů a podobně (Zamazalová, 2010).

Positioning

Je to klíčový prvek marketingové komunikace a strategie. Cílem je, aby zákazník jasně definoval danou značku a odlišil ji od konkurence. Vytvoření podrobného marketingového mixu (Kotler, 2007).

Jde především o umístování. Vytváření vjemů, názorů a postojů v myslích zákazníků k výrobku. Psychologicky můžeme také mluvit o „umístování“ informací do mysli zákazníků. Tímto lze vyvolat žádoucí psychické procesy spojených s kvalitou značky, image, užítkem a podobně (Ries & Trout, 2001).

„Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potencionálního zákazníka. Znamená to, že umistujete produkt do jeho mysli.“ (Ries & Trout, 2001).

Pozice produktu

Vymezení pozice produktu/služby by se mělo dělat srovnáním se skutečným konkurenčním produktem. Porovnat cenu, kvalitu a vnímané hodnoty. Pokud zákazník bude produkt vnímat a pozorovat rozdíly oproti konkurenci, bude to podnět ke koupi právě našeho produktu/služby.

Etapy, které jsou zahrnuty v segmentaci trhu: nejdříve si určíme segmentační kritéria, poté se zhodnotí alternativní tržní segmenty a v posledním kroku vybereme tržní segment (Pelsmacker, 2003).

Trh rozeznává tyto segmentační kritéria:

- **geografická** – firma bude prodávat produkt/službu pouze na daném území;
- **demografická** – firma své zákazníky filtruje pomocí demografických vlastností, kterými jsou například věk, stav, pohlaví, původ nebo bydliště;
- **socioekonomická** – sociální vrstva jedince/rodiny, důchod, zaměstnání;
- **psychografická** – zde se objevuje životní styl, žebříček hodnot;
- **motivy vedoucí ke koupi** – neočekávaný impulz, zvyklosti;
- **časová** – nákupy jsou vytvářeny faktorem času, jsou to například sezonní nákupy (Vánoce, Velikonoce, narozeniny, dovolené atd.), (Vašítková, 2014).

Nesmíme opomenout behaviorální segmentaci. Tato segmentace rozděluje kupující do skupin podle odezvy na produkt (nadšení, zklamání, ...), znalostí a typu použití výrobku. Marketéři uvádí, že tyto proměnné jsou pro tvorbu tržních segmentů nejlepší (Vašítková, 2014) a (Kotler, 2007).

Trh se dělí na trh výrobních faktorů, trh se zbožím/službami, trh obchodní, trh vládní a mezinárodní. Všechny tyto trhy mají však společné tyto tři základní otázky:

Co? – zákazníci udávají poptávku, tedy směr, co firmy budou vyrábět;

Jak? – konkurenti rozhodují o ceně výrobku, vyráběném množství a kvalitě;

Pro koho? – dáno charakterem zboží/služby a důchodech spotřebitelů (Boučková, 2003).

2. 4 Marketingový mix

Cílem marketingového mixu je stanovení postupných na sebe navazujících kroků, které mají ovlivnit rozhodnutí spotřebitele o nákupu daného produktu. Kdykoli definujeme marketingový mix, musíme porozumět minimálně krokům k vytvoření kritického množství v nákupním procesu. Pouze pokud firma pochopí rozhodovací proces kupujících, lze uvažovat o marketingovém mixu. Marketingový mix je základem pro plánování obchodních akcí. Všechny prvky marketingového mixu by na sebe měly navazovat a být navzájem propojeny (Belohlavek, 2008).

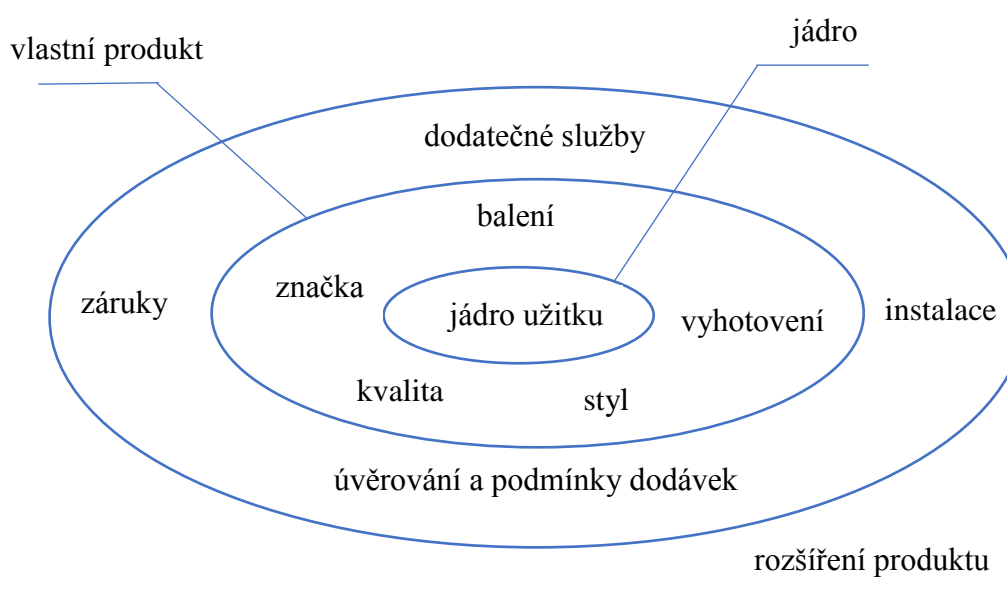
Marketingový mix **4P** z pohledu zákazníka je chápán jako soubor nástrojů, které firmě pomáhají ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje jsou: **Product, Price, Place, Promotion**. Tyto nástroje musí být sladěny tak, aby co nejvíce odpovídaly trhu, jediné tak bude marketingový mix plnit svoji funkci (Zamazalová, 2009).

Produkt

Jakákoliv nabídka zákazníkovi je brána jako produkt. Jeho podoba může být buď hmotná v podobě zboží, nebo nehmotná, jako služba. Nehmotné produkty mohou být **událost** (výstava, jednorázová akce), **zkušenost** (různé tvořivé dílny), **místo** (na daném místě jsou různé historické budovy, obchody), **myšlenka** (propagace životního stylu), **kampaň** (různé akce politických stran), **činnost** (různé aktivity), **zážitek** (seskok padákem), **osoba** (slavní umělci) a další (Johnová, 2008).

Srpová & Řehoř (2010) uvádějí, že naše pozice na trhu je dána tím, jak kvalitní výrobek či službu firma nabízí. Vlastní produkt je zejména tvořen kvalitou, variantou produktu, designem, obalem a značkou.

Obrázek 3: Produkt a jeho 3 úrovně



Zdroj: (Jakubíková, 2013)

Cena

Poslední dobou hraje cena velmi významnou roli při rozhodování zákazníků o možné koupi produktu. Mnoho zákazníků se řídí pravidlem cena/výkon. Stanovením ceny firma určí svou pozici v očích spotřebitelů. Cena je velmi důležitým faktorem pro firmu, neboť tvoří zisky. Cena představuje peněžní hodnotu produktu (Srpková & Řehoř, 2010).

Cenu lze definovat jako množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, je to tedy střet nabídky a poptávky. Jak tedy stanovit cenu? Máme několik možností:

- stanovení ceny podle firemních cílů;
- definovat spodní hranici ceny (podle nákladů);
- definovat horní hranici ceny (dle poptávky spotřebitelů);
- dle cen konkurence.

Další možností, jak definovat cenu, jsou cenové politiky:

- **orientace na přežití:** cena produktu je stanovena pod hranicí výrobních nákladů;
- **orientace na maximalizaci zisku:** cena je stanovena na maximální možnou úroveň, za kterou jsou zákazníci produkt ještě ochotní nakoupit;
- **orientace na největší podíl na trhu:** firma, která má pokrytou velkou část trhu a může cenu stanovit na nižší úroveň. Velký objem produkce snižuje náklady (Srpková & Řehoř, 2010) a (Příkrylová & Jahodová, 2010).

Distribuce/Místo

Za distribuci je považována činnost, která přesune výrobek z místa výroby na místo prodeje, kde zákazník bude moci produkt koupit:

- výrobek na daném místě;
- v daném okamžiku;
- v požadované kvalitě a množství (Jakubíková, 2013).

Důležitý článek v tomto řetězci je obchod, který je pojítkem mezi spotřebitelem a firmou. Dále je zapotřebí si uvědomit, na jaký trh se firma bude orientovat, zda to bude na tuzemský, či zahraniční. Pokud se bude jednat o velkou firmu, která chce více expandovat, určitě ji budou zajímat i zahraniční trhy. Naopak malé firmy, kterým jde zejména o udržení pozice na trhu, se budou zaměřovat na tuzemský trh, který budou dále členit na kraj a město, tudíž místo výroby může být i místo prodeje. Pro velké firmy je výběr distribučních cest rozhodnutí s dlouhodobou platností (Jakubíková, 2013), a (Zamazalová, 2009).

Distribuční cesty můžeme rozdělit na **přímé** a **nepřímé**. Pokud se jedná o přímý prodej, máme na mysli prodej cílovým zákazníkům. Všechny kroky s tímto spojené si firma hradí sama. Tímto se rozumí obchodování, logistika, marketing, obsluha, služby v místě prodeje a informace. Výhoda v této cestě je, že máme přímý kontakt se zákazníkem a můžeme tak budovat dlouhodobé vztahy a upravovat nabídku na míru. Nevýhodou je obrovská časová náročnost (Eckhardtová, 2014).

V **nepřímé** distribuční cestě se objevují další mezičlánky jako například maloobchod, velkoobchod, zprostředkovatelé a MLM (Eckhardtová, 2014).

Marketingová komunikace

V dnešní době je pro každou firmu stěžejní marketingová komunikace. Je to možnost, jak efektivně komunikovat se zákazníkem a prodávat svůj výrobek. Tato forma zahrnuje komerční i nekomerční komunikaci. Cílem je podpořit marketingovou strategii firmy a dostat značku do podvědomí. Do marketingové komunikace řadíme zejména reklamu, podporu prodeje, PR, osobní prodej a direct marketing.

Pro zákazníka je důležitý obsah sdělení, nedokáže rozeznat, jakými prostředky ho firma oslovuje. Každou část marketingové komunikace zákazník jinak vstřebává a ve finále ji hodnotí jako celkový obraz o firmě (Zamazalová, 2010).

- Reklama

Reklama je jistě nejviditelnější složkou marketingového mixu a díky ní je firma schopna oslovit velmi široký okruh zákazníků, ovšem jak efektivní zásah bude, to ukáže čas. Reklama je označována za jednosměrnou komunikační formu a ne vždy u zákazníka vyvolá potřebnou reakci (Gummesson, 2002).

- Podpora prodeje

V této marketingové technice se objevují časově ohraničené nabídky. Cíl je zvýšit prodej. Do této kategorie můžeme zařadit například sezonní výprodeje, soutěže, výhodné balení 3+1 zdarma, kupóny a další.

- Public Relations

Úkolem PR je vytváření dobrých vztahů s veřejností, tyto vztahy mohou úzce souviset s ekonomickým úspěchem firmy. Rozdíl mezi reklamou a PR je, že příjemce není přímo vyzýván k tomu, aby si něco koupil. Do této kategorie patří zejména poskytování informací veřejnosti, sponzoring a různé články. Firma chce, aby v očích zákazníka působila co nejlépe (Křížek & Crha, 2012) a (Vysekalová, 2007).

- Osobní prodej

Účinnost a efektivnost tohoto nástroje je patrná okamžitě. Osobní komunikace se zákazníkem probíhá tváří v tvář a je skutečně bezprostřední. Někteří autoři uvádějí, že osobní prodej patří mezi umělecké disciplíny. Úspěšnost prodeje velmi závisí na daném prodejci, tzn., zda vystupuje profesionálně, zná dokonale produkt, celkové chování a vystupování. Osobní prodej se vyznačuje těmito výhodami:

- přímý kontakt se zákazníkem (prodejce může ihned reagovat na situaci);
- podrobnější zjišťování potřeb zákazníků;
- uplatňování psychologických metod, které dokáží usměrnit chování a potřeby zákazníků (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003).

- Direct marketing

Přímý marketing je typ marketingu, který je zaměřený na určitý segment trhu. Zákazníci, kteří jsou do této marketingové akce zapojeni, jsou evidováni v databázích firem. Firmy tak mají podrobné informace o koncovém zákazníkovi a mohou přesně cílit reklamu. Snadnější je i vyhodnocování. Víme, kolik zákazníků bylo osloveno, a firma i lehce změří, jaký to mělo dopad na její tržby. Do přímého marketingu se řadí

písemné nabídky, elektronické nabídky (maily), telefonické nabídky a další (Mullin, 2002).

2. 5 Finanční analýza

Náklady jsou výrobní činitelé, jejichž hodnota je vyjádřena v penězích. Pokud je výroba opakovaná, podnikatel by měl vynaložit co nejpřesnější výrobní kalkulaci. Kalkulace se ve velkých firmách opírají hlavně o technickohospodářské normy, např. norma spotřeby materiálu, normy práce, normy výrobních kapacit atd.

Plán výnosů a nákladů by měl zahrnovat všechny organizační složky, tedy vývoj, marketing, obchod, nákup, výroba, údržba atd. (Veber & Srpová, 2012).

Přímé náklady + režijní náklady

Mezi základní nástroje vnitropodnikového řízení patří kalkulace nákladů. Hlavním úkolem kalkulace je zjistit veškeré náklady, které jsou zapotřebí k vyrobení produktu. Firma by měla mít co nejlépe spočítané náklady na výrobu, aby dle toho mohla stanovit prodejní cenu, a firma tak generovala zisk (Synek, 2007).

Náklady, které vznikají při výrobě (skutečně použitý materiál na výrobu), jsou nazývány jako náklady na přímý materiál. Ostatní náklady, které nelze přesně vyčíslit, a jsou zapotřebí k vyrobení produktu, jsou nazývány jako režijní (olej na mazání strojů, nepřímé mzdy, odpisy, sociální náklady, propagace, logistika), (Pollak, 2005).

Struktura kalkulačních položek:

Tabulka 2: Přehled nákladů

Přímý materiál	Vlastní náklady výroby (součet 1-5)
Přímé mzdy	
Polotovary vlastní výroby	
Ostatní přímé náklady	
Výrobní režie	Vlastní náklady výkonu (součet 1-6)
Správní režie	
Odbytové náklady	Úplné náklady výkonu (součet 1-7)

Zdroj: (Krutina & Novotná, 2014)

V rozvrhové základně lze použít přímé mzdy, přímé náklady, strojové hodiny, odpracované hodiny a různé kombinace.

Uvedeme si to na příkladu: pokud celkové režijní přímé náklady činí 10 000 000 Kč a celkové roční mzdy 5 000 000 Kč, znamená to, že na každou 1 Kč přímých mezd připadají 2 Kč celkových režijních nákladů.

Náklady, které jsou nezávislé na produkci, patří do fixních nákladů. Naopak náklady, které se mění s výší produkce, jsou náklady variabilní (Pollak, 2005).

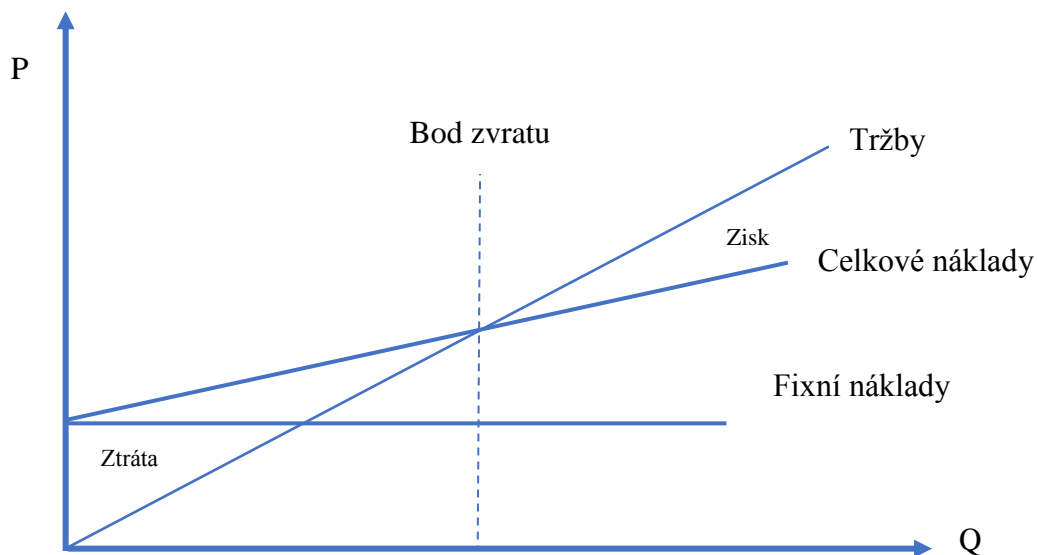
Bod zvratu

Bod zvratu je také nazýván jako bod rentability, bod zisku, mrtvý bod. Je to takové množství produkce, při kterém nevzniká zisk ani ztráta.

Lze ho vypočítat následujícím vzorcem:

$Q = \frac{FN}{P-VC}$ kde Q = množství, FN = fixní náklady, P = cena výrobku, VC = variabilní náklady. Tento vzorec nám tedy počítá, jaké množství produkce je potřebné prodat, aby byl tvořen zisk (Žůrková, 2007).

Obrázek 4: Bod zvratu



Zdroj: (Žůrková, 2007)

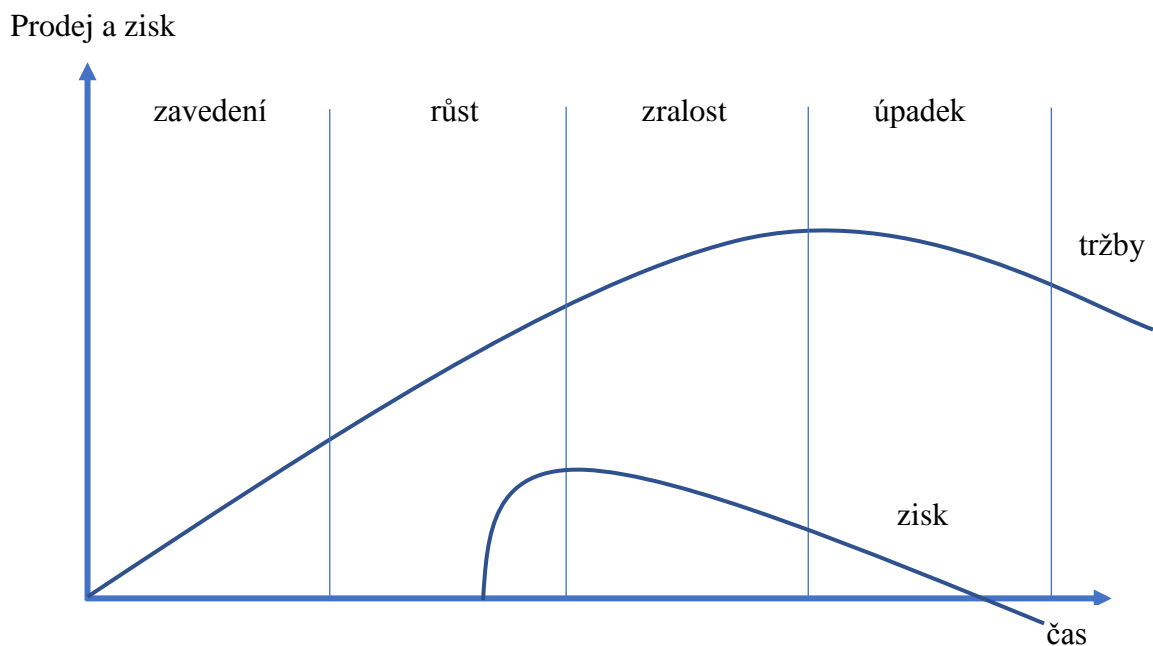
2. 6 Uvedení výrobku na trh

S uvedením výrobku na trh úzce souvisí i životní cyklus. Firma musí reagovat na to, v jakém stádiu se výrobek nachází a jak na něj reaguje konkurence. Životní cyklus výrobku se skládá z těchto čtyř věcí:

- omezená životnost výrobku;
- prodávající výrobek má čtyři rozdílná stádia, na která musí firma nepřetržitě reagovat;
- v každém stádiu se liší i zisky;
- v každém stádiu výrobek vyžaduje různé marketingové strategie, odlišené financování a personální strategie (Kotler & Keller, 2013).

Životní cyklus výrobku má tyto čtyři fáze: **zavedení, růst, zralost, úpadek.**

Obrázek 5: Životní cyklus výrobku



Zdroj: (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Zavedení

Tato fáze je započata v okamžiku, kdy je nový výrobek uveden na trh. Kvůli tomu, že spotřebitel daný produkt nezná, jsou tržby velmi nízké a zisk je téměř nulový. Pokud se má produkt zákazníkům dostat do podvědomí, musí firma vydat značné finance do reklamy. V první fázi se objevuje velké riziko, že se produkt na trhu neuchytí a firma

ponese velké ztráty, proto je v této fázi výrobek často modifikován. Zde se značně projevují marketingové kampaně. Nejtypičtější cenová strategie je vysoká cena (Keřkovský & Drdla, 2003).

Růst

V této fázi podnik realizuje nejvyšší zisky. Produkt se na trhu uchytil a procento spotřebitelů se neustále zvyšuje. Zde se projevuje funkčnost marketingu a je zapotřebí produkt stále zviditelňovat. Ovšem na trhu se začínají objevovat i konkurenční výrobky. Proto firma musí informovat o přednostech daného produktu (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003).

Zralost

Fáze zralosti bývá nejčastější nejdelší. Většina potenciálních zákazníků již produkt vlastní a na trhu je konkurence čím dál agresivnější. To vede firmu k další modifikaci produktu a snižování ceny, aby přilákala více zákazníků. Velká konkurenční válka vytlačí slabé firmy a velcí hráči si rozeberou zbytek trhu. Díky této strategii mohou zbylé firmy dlouhodobě generovat zisk. Na trhu se později objeví nový výrobek, kterým jde substituovat výrobek stávající. Následuje poslední fáze úpadku (Karlíček, 2013).

Úpadek

Ve fázi úpadku začínají rapidně klesat tržby. Může to být následkem technického pokroku, změnou spotřebitelského vkusu či silou konkurence. V důsledku snížení tržeb z trhu odcházejí další hráči. Ti zbylí se zaměří na silnější trh, sníží intenzitu propagace a výši ceny. Zde rozhoduje vedení, zda se budou investovat peníze do výrobku, o který není na trhu zájem, nebo se začne vyvíjet nový, který může být nástupcem (Kotler, 2007).

V grafu není znázorněna fáze vývoje, kde firma vynakládá velké finanční prostředky na realizaci nového produktu, ale stále nemá z prodeje ani korunu. Návratnost investice může být i velmi dlouhá, záleží, jakou cenovou strategii firma zvolí.

- Strategie rychlého sbírání

U této strategie se jedná o vysokou cenu výrobku a vysoké náklady na propagaci.

Firma sbírá tzv. smetanu. Zákazník je ochoten za produkt zaplatit i velmi vysokou

cenu. Tuto strategii využívá nejčastěji Apple. U svých nových výrobků nastavuje velmi vysokou cenu. Je to tržní vůdce a je si vědom svého postavení na trhu.

- Strategie pomalého sbírání

Tato strategie se vyznačuje vysokými cenami produktu a nízkými náklady na propagaci.

- Strategie rychlého pronikání

Naopak tato strategie je zaměřena na nízké ceny výrobku a vysokými náklady na propagaci. Cílem je získat velký tržní podíl. Je vhodná zejména u zákazníků, kteří jsou citliví na cenu.

- Strategie pomalého pronikání

Je opakem první strategie. Firma stanoví nízkou cenu produktu a vynaloží malé náklady na propagaci. Strategie se uplatňuje na velkém trhu, firma chce postupně generovat zisk (Kotler & Keller, 2013).

3 Cíl práce a metodika

3. 1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je stanovení strategie a dílčích kroků, které jsou zapotřebí k uvedení výrobku na trh.

3. 2 Metodický postup

Diplomová práce je strukturovaná v několika hlavních kapitolách. Každá kapitola obsahuje důležité kroky, které by firma měla realizovat při zavádění výrobku na trh.

3. 2. 1 Studium odborné literatury týkající se zadané problematiky

K získání dostatečných informací o uvedení výrobku na trh bylo potřeba nastudovat knihy, články a různé publikace, které se tímto tématem zabývají. Zdroje informací jsem získal především z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Nedílnou součástí této diplomové práce jsou internetové zdroje. Pomocí přístupu ze školní sítě Jihočeské univerzity bylo možné využít i odborné články ze serveru EBSCO. Přes portály books.google a scholar.google byly vyhledány odborné knihy a publikace.

3. 2. 2 Popis vybrané společnosti

Vybraná společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. je důležitou částí pro zpracování diplomové práce, a proto bylo potřebné získat pravdivá a adekvátní data. Tyto data byly shromážděny z oficiálních stránek organizace, justice a realizací osobního rozhovoru s manažerem oddělení marketingu.

3. 2. 3 Zhodnocení současného stavu

Nejprve bylo důležité shromáždění informací o tom, zda organizace využívá marketingový mix, a pokud ano, jakým způsobem. Dále, jak firma komunikuje se zákazníky a působí na veřejnost.

3. 2. 4 Vnitřní a vnější analýzy

Pomocí těchto analýz je zjišťováno, zda má produkt dobré postavení na trhu a jaké vlivy ho mohou pozitivně či negativně ovlivnit. Vyhodnocené analýzy dávají doporučení ke zvolené strategii.

- **SWOT analýza**

Tato analýza se skládá z vnitřních silných a slabých stránek a vnějších faktorů, příležitostí a hrozeb, které opět byly definovány s pomocí manažera marketingu. U každého faktoru byly stanoveny čtyři kritické body. V závěru této analýzy došlo k vyhodnocení a stanovení SWOT strategie. Faktory byly párově porovnány pomocí Fullerova trojúhelníku.

- **BCG matice**

Tato analýza je zaměřena na produkt brilantní vodové barvy a tři další strategické produkty. Zobrazuje, v jakém stádiu se nyní výrobek nachází a jak se může dále vyvíjet, kdyby se s marketingovými nástroji efektivně pracovalo.

- **Životní cyklus**

Zde je poukázáno na to, že efektivně využívaný marketingový mix má vliv i na prodloužení životnosti výrobku. V grafu jsou rozepsány jednotlivé fáze s kombinací BCG maticí.

3. 2. 5 Segmentace trhu

Tato kapitola je zaměřena zejména na tuzemský trh. V grafu je znázorněn počet dětí v základních školách. Je zde zobrazen nový návrh rozdělení cílových skupin. Dále je poukázáno na to, jak se rozroste zákaznický segment, pokud dojde k rozšíření pigmentů na celkových 36 a 48. Nové brilantní vodové barvy budou přesunuty do kategorie Creative. Tato kategorie je zaměřena primárně na děti ze základních uměleckých škol.

3. 2. 6 Marketingový mix

Marketingový mix je stěžejní pro každou firmu. Dle toho, jak je nastaven, se odvíjí další životnost daného výrobku. Je zde poukázáno, jak je nyní marketingový mix nastaven a jak by měl být efektivně pozměněn, aby plně splňoval svou funkci. V této kapitole

jsou podrobně popsány jednotlivé části **product, place, price** a **promotion**, které jsou definovány jako nové dílčí kroky.

3. 2. 7 Finanční analýza

Tato kapitola je zaměřena na bod zvratu. Z dat, která byla ve firmě získána, byl stanoven starý bod zvratu, který vycházel ze staré strategie a špatně nastaveného marketingového mixu. Po změně vnímání tohoto marketingového nástroje a změně dílčích kroků pro jeho efektivní používání byl vypočítán nový bod zvratu ukazující, zda se cyklus návratnosti zkrátil, či prodloužil. Vzorec, který byl pro výpočet použit: $Q = \frac{FN}{P-VC}$.

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniku

Společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. je v současné době jeden z největších světových producentů a distributorů školních, kancelářských a uměleckých potřeb té nejvyšší kvality. Společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. je součástí skupiny KOH-I-NOOR holding a.s., do které dále patří KOH-I-NOOR MACHINERY, KOH-I-NOOR ENERGY nebo GAMA GROUP.

Podnik byl založen Josefem Hardtmuthem v roce 1790 ve Vídni. V roce 1848 byla výroba grafitových jader přesunuta do Českých Budějovic. Úspěchy tužky postupně slavily na světových výstavách. V průběhu několika let se k výrobě grafitových tuh přiřadil kompletní sortiment zboží: umělecký sortiment (ART), školní sortiment (SCHOOL), kancelářský sortiment (OFFICE), a sortiment pro volný čas (HOBBY). Jednotlivé druhy sortimentu a šíře kategorií jsou určovány dle vznikajících potřeb v kategoriích.

Dnes je v široké nabídce více než 4 500 druhů zboží. Zejména vysoce kvalitní tužky, uhly, rudky, pastely, pastelky, křídly, olejové, temperové a vodové barvy, tuše, velký výběr psacích potřeb, pryže a celá řada dalších pomůcek.

Roku 2007 uskutečnil KOH-I-NOOR holding a.s. domácí i zahraniční akvizice velmi důležité pro další rozvoj společnosti. Do holdingu začlenil výrobní závody PONAS v Poličce a bulharský HEMUS se sídlem v Burgasu.

Nástrojárna PONAS, pod novým názvem KOH-I-NOOR PONAS s.r.o., se hlavně věnuje výrobě vstříkovacích a vyfukovacích forem. Firma má všechny dostupné moderní technologie, programy pro návrhy CAD-CAM systém, ve výrobě nesmí chybět CNC stroje. Výroba zde je zaměřena na technologické výlisky z oblasti automobilového průmyslu, elektrotechnického průmyslu, zdravotnictví a obalové techniky.

Bulharský závod HEMUS, v současné době KOH-I-NOOR HemusMark AD, má na Balkáně více než osmdesátiletou tradici. Závod se zaměřuje zejména na výrobu školních a kancelářských popisovačů, značkovačů a zvýrazňovačů a je jedním z největších producentů tohoto druhu zboží v regionu (KOH-I-NOOR, 2018).

Důležitá data

Tabulka 3: Historie

1790	Založení firmy na výrobu kameniny ve Vídni Josefem Hardtmuthem
1802	Patentování vynálezu výroby grafitové tuhy z grafitu a jílu
1848	Přesídlení továrny z Vídně do Českých Budějovic
1888	Zavedení výroby grafitové tužky 1500 KOH-I-NOOR v sedmnácti gradacích
1905	Zavedení vlastní výroby sřerací pryže
1914-1918	Omezení firmy z důvodu I. světové války
1939-1945	Likvidace nadnárodní společnosti a omezení firmy během II. světové války
1945	Znárodnění firmy
1946	Zavedení výroby kovových padacích mechanických tužek Versatil
1998	Vytvoření dceřiné společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH Trade a.s. pro prodej v tuzemsku
2012	Společnost provozuje již cca 100 značkových a partnerských prodejen v celé Evropě. Na veletrhu Paperworld 2012 byla představena světová novinka, tónovací pastelky Magic

Zdroj: přepracováno autorem: (KOH-I-NOOR, 2019)

Organizační struktura KOH-I-NOOR HOLDING

Obrázek 6: Struktura



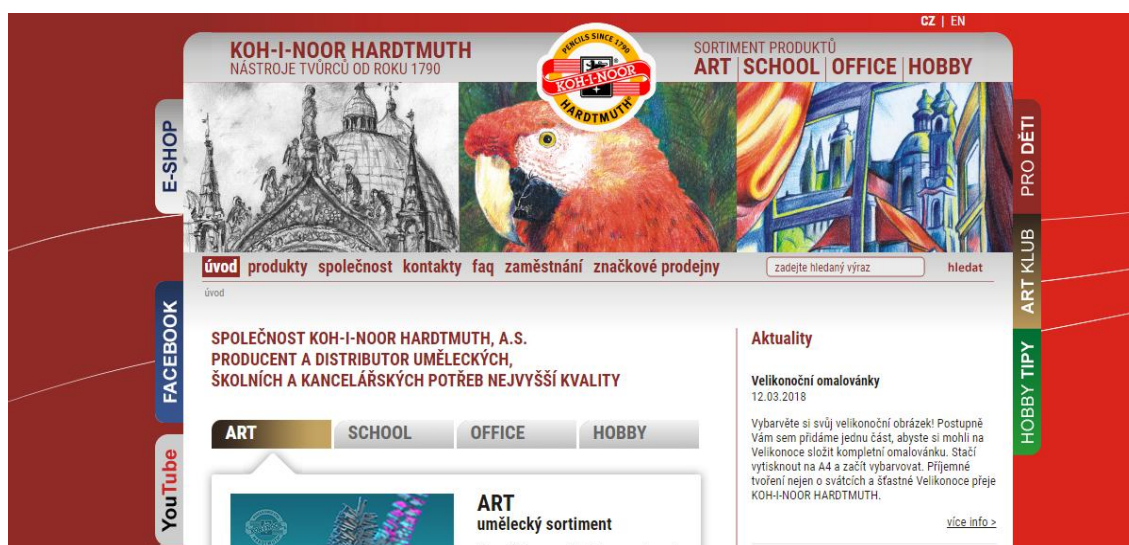
Zdroj: (KOH-I-NOOR, 2019)

4. 2 Současný stav marketingového mixu

V současné době společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. na marketingový mix nahlíží jako na dílčí části, které nejsou příliš důležité a které na sebe ne úplně navazují. Pokud se na firmu podíváme jako na celek, je patrné, že marketing pro ni není stěžejní. Pro firmu, která působí ve více než 80 zemích světa, by marketing měl být jeden z hlavních pilířů. V dnešním moderním a dynamickém světě, kde je konkurence obrovská, musí být firma svým zákazníkům co nejbližší.

Webové stránky, které by měly firmu reprezentovat, vypadají velmi zastarale – nejsou ani responzivní pro mobilní zařízení. Veškerý obsah na webu je chaoticky poskládaný, pro běžného uživatele je tento web naprosto nevyhovující.

Obrázek 7: Webová stránka



Zdroj: (KOH-I-NOOR, 2019)

Současný web nekoresponduje s marketingovým mixem. Nejsou zde propojeny čtyři základní pilíře, a to Product, Place, Price, Promotion.

PRODUCT

K samotným produktům je cesta relativně jednoduchá. Ovšem řazení, pomocí kterého daný výrobek nalezneme, je opět trošku zavádějící. Stránky obsahují příliš mnoho informací a laik stěží naleznou hledaný produkt.

Obrázek 8: Struktura produktů

SOUPRAVY PSACÍCH PROSTŘEDKŮ

INKOUSTY A TUŠE

BARVY OLEJOVÉ

BARVY VODOVÉ

BARVY VODOVÉ STANDARDNÍ KULATÉ 22,5

BARVY VODOVÉ STANDARDNÍ
OBDÉLNÍKOVÉ 22,5

BARVY VODOVÉ STANDARDNÍ
OBDÉLNÍKOVÉ 30

BARVY VODOVÉ STANDARDNÍ
OBDÉLNÍKOVÉ 57

BARVY VODOVÉ ANILINOVÉ

BARVY VODOVÉ AKVARELOVÉ
SOUPRAVY

BARVY VODOVÉ AKVARELOVÉ
JEDNOTLIVÉ BARVY

Zdroj: (KOH-I-NOOR, 2019)

Pokud si daný produkt zobrazíme, ukáže se nám stránka, kde má zákazník k dispozici omezené množství informací, žádné podrobné informace o produktu. Problém vnímám i v tom, že se zde zákazník nedozví ani cenu. Zákazník neví, jak je daný produkt balený a jak přesně vypadá. Je zde k dispozici pouze jedna produktová fotografie.

Na stránkách by mělo být zobrazeno mnohem více fotografií k danému produktu. Zákazník by určitě uvítal fotografii produktu v obalu, rozbalený, rozložený se štětcem, aby měl zhruba představu, jak jsou barvy velké. Potenciální zákazník tedy disponuje velmi omezenými informacemi o produktu. Takto málo uvedených informací může vést k nechuti se o daný produkt více zajímat. Kde jinde má ale zákazník nalézt dostatečné informace než u samotného výrobce?

Obrázek 9: Vodové tekuté barvy



úvod **produkty** společnost kontakty faq zaměstnání značkové prodejny

úvod > produkty > barvy vodové > barvy vodové standardní kulaté 22,5 > barvy vodové kulaté 24

 KATALOG 2018/19 [PDF] << předchozí zpět na seznam | další >>

VŠECHNY PRODUKTY
NOVINKY
TUŽKY GRAFITOVÉ
TUŽKY PASTELOVÉ
TUŽKY SPECIÁLNÍ
TUŽKY V LAKU
TUHY A JÁDRA
KŘÍDY A UHLE
KANCELÁŘSKÉ POMŮCKY

BARVY VODOVÉ KULATÉ 24
Kód výrobku: 017150600000



Klasické vodové barvy v soupravách po 6 barvách stohovatelné až do 24 odstínů. Mají jasné a syté barvy. Velikost tablet je menší, 22,5mm v průměru.

Zdroj: (KOH-I-NOOR, 2019)

PRICE

Cena je pro zákazníka jeden z klíčových parametrů, pomocí kterého se dále rozhoduje, zda nabízený produkt zakoupí. Cenovou politiku firmy rozeberu níže. Nyní se zaměřím hlavně na to, jak firma komunikuje cenu směrem k zákazníkovi.

Webové stránky jsou spíše katalogem všech produktů. Dokonce zde nalezneme i výrobky, které se již neprodávají.

Pokud chce zákazník znát cenu výrobku, má na výběr ze dvou možností. Buď si již vyhledaný výrobek na webu znovu vyhledá na e-shopu, který je pouze v anglickém jazyce a ceny jsou uvedeny v eurech, nebo zašle dotaz přes webový formulář.

Cenu firma stanovuje dle nákladů na produkt a samozřejmě přihlíží i na ceny dané konkurenčními firmami.

PLACE

Výrobky jsou tedy prodávány dvěma formami, a to pomocí e-shopu, který je primárně pro zahraniční zákazníky, a přímým prodejem v kamenných značkových obchodech, kterých je po celé České republice okolo osmdesáti. Značkové prodejny jsou strategicky umístěné ve větších městech. V segmentaci trhu je znázorněna mapa, která zobrazuje velmi širokou prodejní síť. Firma sází zejména na „klasiku“, kdy si zákazník vybere produkt přímo na místě. V novém návrhu marketingovém mixu naznačím, jak by šly tyto dvě cesty efektivně spojit (e-shop a kamenné obchody).

PROMOTION

Jak bylo zmíněno výše, společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. neinvestuje větší část peněz do reklamy. Není vidět jakákoliv outdoor reklama na nové produkty. Žádná instruktážní videa, která by se šířila po internetu. V novém navrhovaném marketingovém mixu předvedu, jaké jsou možnosti využití reklamy.

Závěr ze starého marketingového mixu: Jak efektivně prodat nový výrobek, který na starém webu „zapadne“ mezi ostatní? Nejsou k němu žádné potřebné informace, žádné popisky, jaké má produkt vlastnosti, jak přesně vypadá, jak s produktem pracovat (či instruktážní video). Zákazník se cenu produktu dozví velmi obtížným způsobem. Výhodu, kterou podnik má, je široké pokrytí prodejen po celé České republice. Co se týká propagace, ve starém marketingovém mixu se dá hovořit o tom, že tento komunikační kanál je téměř nevyužíván, což je obrovská škoda. Potenciál, který společnost má v reklamě, je velký. Stačí ji pouze efektivně využít a zákazníkům dát najevo, že se nejedná o zastaralou firmu. Dle průzkumu bylo zjištěno, že mnoho lidí si myslí, že společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. již neexistuje.

Takto neefektivně využívaný marketingový mix společnost stojí nezanedbatelnou sumu peněz a návratnost investice do inovace nového produktu se zbytečně prodlužuje o několik let. Dodnes tomu je tak, že firma vyvine nový výrobek a až poté, co ho má, začíná zjišťovat okruh zákazníků, a kde ho bude prodávat. Počty prodaných kusů jsou pouze odhadovány a neopírají se o žádná faktická data z průzkumu trhu. Životní cyklus výrobku má trend pomalého růstu.

4. 3 Vnější a vnitřní analýzy

4. 3. 1 SWOT analýza

V následující kapitole bude provedena analýza vnějšího (příležitosti a hrozby) a vnitřního (silné a slabé stránky) prostředí. Na konci analýzy bude vybrána jedna ze strategií SO, WO, ST, WT.

Silné stránky

(1) Poměr cena/kvalita

- Brilantní vodové barvy jsou vysoce kvalitní. Do předností můžeme zařadit například konzistenci, jednoduché nanášení a světlostalost. Barvy disponují vyšší kryvostí než obyčejné vodové barvy.

(2) 2. generace produktu

- Brilantní vodové barvy vychází z produktu, který zákazníci již znají. Jde tedy o nadstavbu a vylepšení toho původního.

(3) Atraktivní prezentace na regálu

- Inovace produktu přinesla moderní obal, který KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. ve svém portfoliu ještě nemá. Nový obal působí čistě a moderně. Nové grafické zpracování z regálu vyčnívá a nezapadá mezi ostatní.

(4) Součást produktového schématu

- Děti na základních školách používají obdobný koncept balení vodových barev, vzniká tedy povědomí a vazba k typově analogickému produktu, kterým jsou brilantní vodové barvy.

Slabé stránky

(5) Nedostatek výrobní kapacity

- Brilantní vodové barvy mají velký potenciál a bohužel na dramatický růst prodeje není zatím výroba připravena.

(6) Balení bez doplňků

- Daný produkt je prodáván bez jakýchkoliv případných doplňků. Mohlo by se jednat například o štětec, který by této technice malování vyhovoval.

(7) Odstíny nelze doplnit

- Vymalovaná tableta/odstín nelze samostatně dokoupit. Nový odstín lze tedy řešit pouze koupí celého produktu.

(8) Ergonomicky ne zcela funkční obal

- Tenké plastové kotouče, které se skládají na sebe, jdou poměrně nepohodlně rozkládat a skládat (pootočením doprava/doleva).

Příležitosti

(9) Doporučený seznam

- Dostat daný produkt na doporučený seznam v rámci uměleckých škol (střední, vysoké) a malířských kroužků.

(10) Cenová válka

- Produkt je více než konkurenceschopný poměrem cena/kvalita. Cenovou válku si společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. může dovolit právě v segmentu creative, kde mají brilantní vodové barvy navrch.

(11) Vyplnění všech segmentů

- Konkurence často nabízí pouze dětský a pak až umělecký sortiment. Na trhu tedy v některých segmentech vzniká díra pro vyplnění. Myšlená výplň, mezi dětským sortimentem a uměleckým, jsou právě brilantní vodové barvy.

(12) Digital detox

- Rozmach tvořivých činností, například reálné kreslení, malování, které rozvíjí mysl a kreativitu. Využívání moderních technologií a aplikací by se v prioritách přesunulo na vedlejší kolej.

Ohrožení

(13) Levnější výrobky

- Velkou hrozbou mohou být konkurenční výrobky či substituty nižší cenové kategorie, které zákazník upřednostní před kvalitou. Konkurenční výrobky například z Číny mohou konkurovat cenou, ale po vyzkoušení je patrné, že kvalita jiného produktu a produktu od KOH-I-NOOR je diametrálně jiná.

(14) Trendy

- Dnešní svět upřednostňuje moderní technologie před „klasickým“ offline světem. Dále se může jednat o změny v životním stylu, jako je například rozmach veganství v České republice.

(15) Demografie

- Snižování natality, která může negativně ovlivnit budoucí prodeje daného produktu.

(16) Zakázané látky

- Stále přísnější hygienické opatření obsahu látek v produktech. Obsažené látky v brilantních vodových barvách by se dostaly na zakázaný seznam používání.

Fullerův trojúhelník – párové srovnání

K definování správné SWOT strategie byla vybrána metoda párového srovnání. Každý faktor byl očíslován. Celkem je ve SWOT analýze 16 faktorů. Vybrané faktory byly konzultovány s manažerem marketingu.

Následně byl vytvořen trojúhelník, kde byly jednotlivé faktory mezi sebou porovnány, a významnější faktor pro společnost byl zvýrazněn. Následně byla sečtena četnost daného faktoru, viz tabulka č. 4. Nakonec byla vypočítána relativní četnost pro silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 4: Párové srovnání

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	S
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16					
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6					
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16							
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7						
8	9	10	11	12	13	14	15	16								
8	8	8	8	8	8	8	8	8								
9	10	11	12	13	14	15	16									
9	9	9	9	9	9	9	9									
10	11	12	13	14	15	16										
10	10	10	10	10	10	10										
11	12	13	14	15	16											
11	11	11	11	11	11											
12	13	14	15	16												
12	12	12	12	12												
13	14	15	16													
13	13	13														
14	15	16														
14	14															
																T

15	16
	15
	16

Zdroj: Zpracováno autorem

Vyhodnocení párového srovnání

Tabulka 5: Vyhodnocení

Faktor	Četnost	Pořadí	Relativní četnost	Oblast	Celkem
1	10	5.	8%	S	26,7%
2	9	8.	8%	S	
3	5	13.	4%	S	
4	8	9.	7%	S	
5	11	4.	9%	W	18,3%
6	4	14.	3%	W	
7	2	15.	2%	W	
8	5	12.	4%	W	
9	9	7.	8%	O	30,8%
10	5	11.	4%	O	
11	12	2.	10%	O	
12	11	3.	9%	O	
13	1	16.	1%	T	24,2%
14	6	10.	5%	T	
15	9	6.	8%	T	
16	13	1.	11%	T	

Zdroj: Zpracováno autorem

Dle výsledků v tabulce je patrné, že byla zvolena strategie SO, tedy **strategie růstu** neboli **využití**. Společnost by tedy měla využít **silných stránek** produktu a maximalizovat jeho **příležitosti**. Druhý nejpočetnější faktor byl z příležitostí, a to **vyplnění všech segmentů**. Brilantní vodové barvy mají šanci pokrýt dosud neobsazený trh – amatérští umělci a kreativci.

Společnost samozřejmě nesmí opomíjet slabé stránky a ohrožení. Tyto faktory jsou pro firmu stejně důležité, jako ty pozitivní. Pomocí nich společnost identifikuje, jaké má nedostatky a kde je lehce zranitelná. Toho by mohla využít konkurence a firmu na trhu oslabit. Významný faktor v oblasti ohrožení je **umístění chemických látek na zakázaný seznam používání**. To by společnost velmi ohrozilo, neboť by musela znovu vyvíjet nové pigmenty. Společnost by musela vynaložit opět značnou část finančních prostředků do inovací.

4. 3. 2 BCG matice

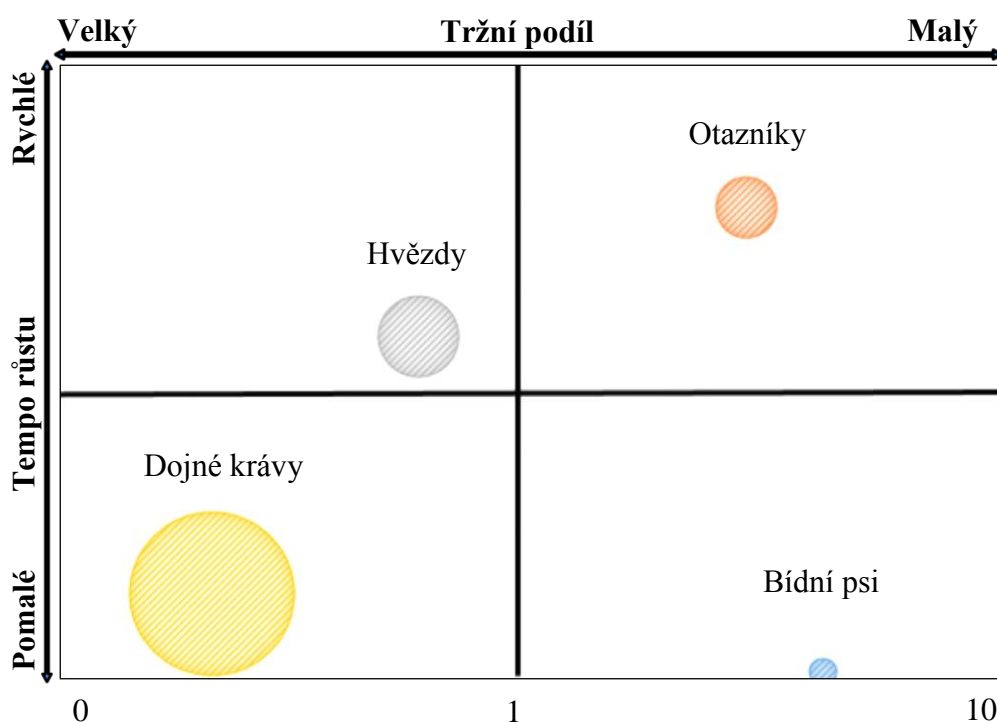
Pro BCG matici byly po konzultaci s vedoucím marketingu vybrány 4 strategické výrobky, které zobrazují jednotlivé kvadranty. Jedná se o Magic barvy, staré brilantní vodové barvy, nové brilantní vodové barvy a versatilky. Z důvodu, že má společnost více jak 4 500 výrobků, byly vybrány tyto 4 produkty, které demonstrují a zastupují jednu skupinu ze 4 kvadrantů. V následujícím grafu je znázorněno, v jakém kvadrantu se vybraný produkt nachází.

Tabulka 6: BCG matice

Název produktu	Relativní tržní		
	podíl s ohledem na alternativní produkty konkurence	Podíl na celkových tržbách KOH-I-NOORu	Tempo ročního růstu produktu
Magic barvy	0,1	0,41 %	0 %
Staré brilantní vodové barvy	0,3	2,04 %	11 %
Nové brilantní vodové barvy	1,2	4,83 %	13 %
Versatilky	5,8	14,39 %	5 %

Zdroj: zpracováno autorem na základě interních dat společnosti

Obrázek 10: BCG Matice



Zdroj: Zpracováno autorem

Nejhůře dopadl výrobek Magic barvy, který je v kvadrantu **bídni psi**. To znamená, že tento výrobek firmě nepřináší žádný zisk, ba naopak je pro firmu spíše zátěží a investované peníze do tohoto výrobku se nezhodnotily. Tento výrobek by firma měla ze svého portfolia odstranit nebo výrazně modifikovat, aby měl potenciál se stát alespoň otazníkem.

Další v pořadí jsou staré brilantní vodové barvy, které se nacházejí na pozici **otazníků**. Mají menší tržní podíl, ale poměrně vysoké tempo růstu. Do roku 2017 se podíl na trhu zvyšoval. Tento rok byl zlomový, od té doby se prodej produktu snižuje. Je to varovný signál, který dává najevo, že pokud u tohoto výrobku nenastane změna, hrozí, že se z něj stane bídný pes. V životním cyklu se produkt nachází v etapě zavádění/růstu. Pokud má tento trend růstu pokračovat, je nezbytné, aby produkt prošel inovací, dokud má trh o tento výrobek zájem.

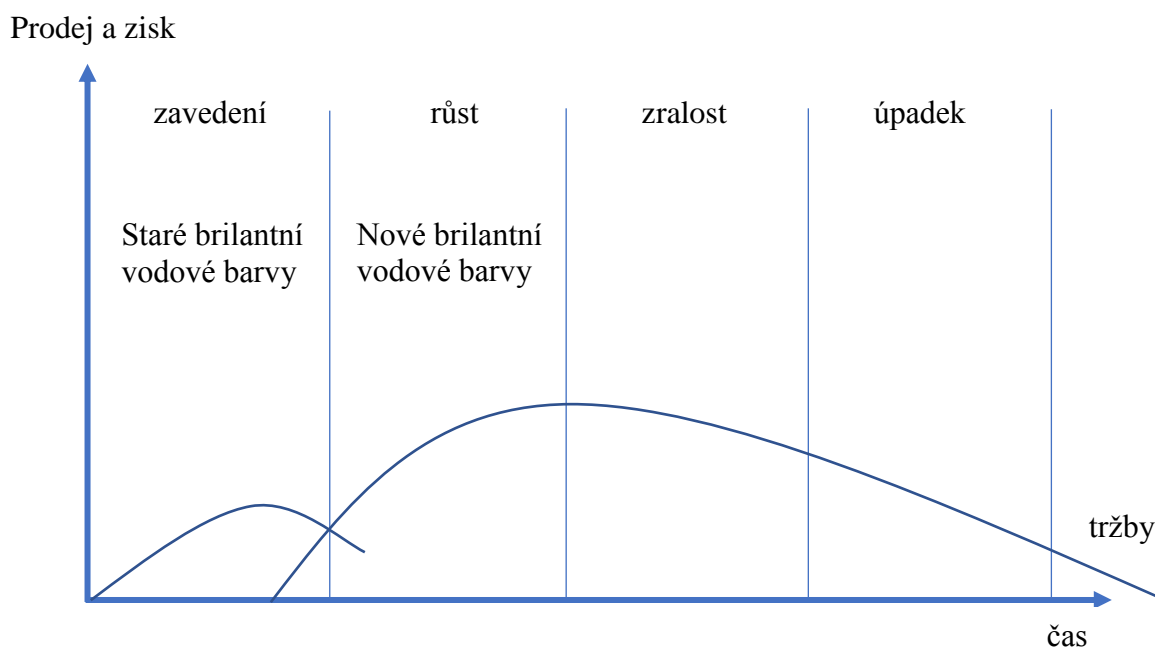
Nové brilantní vodové barvy mají potenciál se stát **hvězdami**. Tato data jsou pouze spekulativní, jak by scénář mohl za rok vypadat. Určitě tomu napomáhá nový moderní obal, který zákazníka zaujme. Další rozdíl oproti starému provedení je ten, že výrobek se rozšířil z 24 odstínů na konečných 36 a 48. Tímto krokem se rozšířil okruh zákazníků

a je možné zvyšovat tržní podíl, který by tento produkt přesunul právě do kvadrantu **hvězd**.

V posledním kvadrantu **dojné krávy** se nachází versatilky. Tento produkt je na trhu několik desítek let a zákazníci o něj stále jeví zájem. Má širokou základnu zákazníků, kteří ho opakovaně nakupují. Není tedy potřeba investovat do reklamy a větších inovací, protože už je natolik rozšířený a známý, že v podvědomí ho má skoro každý. Získané peníze z tohoto produktu jdou převážně do financování otazníků – modifikace brilantních vodových barev.

Firma tedy aplikuje strategii **rozvíjení**.

Obrázek 11: Životní cyklus výrobku nové brilantní vodové barvy



Zdroj: Zpracováno autorem

Na grafu je znázorněn životní cyklus produktu nových brilantních vodových barev. První křivka znázorňuje, jak se staré brilantní vodové barvy na trhu chovaly. Při zjištění poklesu tempa růstu se začaly inovovat, aby si své postavení na trhu udržely a dále se jejich podíl na trhu zvyšoval.

4. 3. 3 Ansoffova matice

Tabulka 7: Ansoffova matice

		Nízké riziko	Vysoké riziko
		Existující produkty	Nové produkty
Nízké riziko	Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Vysoká rizika	Nový trh	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Zdroj: Zpracováno autorem

Z pohledu Ansoffovy matice se produkt brilantní vodové barvy řadí do kategorie **rozvoje produktu**. Tuto volbu společnost zvolila z toho důvodu, že staré brilantní vodové barvy jsou na konci svého životního cyklu – prodeje tohoto produktu se neustále zmenšují. Na aktuálním trhu, který společnost zná, tak uvede nový, inovovaný produkt, aby zvedla zájem zákazníků. Produkt tedy prošel vnější inovací – nový obal a vnitřní – větší kvalita pigmentů.

4. 4 Segmentace trhu

Segmentace trhu pro výrobek brilantní vodové barvy 24/36/48 odstínů. KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. je společnost, která působí po celém světě, ale výroba pochází z České republiky. Rozdělíme tedy segmentaci na dvě skupiny: tuzemský a zahraniční trh. V této práci se zaměřím na tuzemský.

TUZEMSKÝ

Původní segmenty má společnost rozdělené následovně: **Art, School, Office, Hobby**. To jsou čtyři základní segmenty, na které se společnost zaměřuje.

Staré brilantní vodové barvy byly původně zařazené do kategorie Hobby. Využívány byly primárně dětmi ve školním věku, ať už pro malování na doma, nebo ve škole ve výtvarné výchově. Nyní, pomocí zdokonalení sytosti odstínů a krytí (je uvedeno v marketingovém mixu – produkt) a jejich rozšíření, je užití vhodné i pro novou skupinu **Creative**. Modifikací produktu tedy došlo k rozšíření trhu, který může tento výrobek používat. Tímto krokem se otevřel nový segment, který byl firmou i konkurencí zcela nepokrytý.

Původní rozdělení je poněkud nešťastné a do jisté míry je pro zákazníky i matoucí. Pro lepší přehlednost a uspořádání by kategorie School měla být odstraněna a nahrazena

lepším rozdělením. I mimo jiné je School pro školáky stresujícím pojmem. Název musí vyvolávat pozitivní dojmy a vzbuzovat pocity zájmu.

Společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH má přes 4 500 produktů a pro zákazníky je velmi těžké odhadnout, zda produkt, o který jeví zájem je skutečně pro daný účel určený.

Zde uvádím návrh, jak může nové rozdělení vypadat:

- 0-3 úžasné objevování;
- 3-6 potěšení z hraní;
- 1. třída, hurá do školy;
- 6-12 studuj a bav se;
- 12-15 buď originální;
- 15 + tvoř s radostí;
- Craft/DIY;
- Creative;
- Office;
- Art Collection;
- Selection.

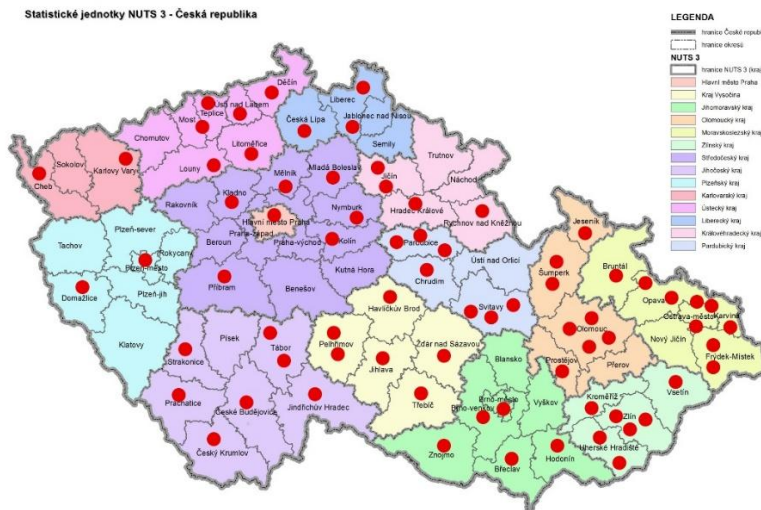
Hlavní myšlenka tohoto rozdělení je taková, že společnost bude zákazníka provázet od narození až do dospělosti. Jakmile malé dítě začne objevovat svět a projevovat se, jako první jsou u toho prstové barvy, pomocí kterým malé dítě vytvoří první obraz. S příchodem do první třídy se škála produktů rozšiřuje a prvňáček má ve výbavě plný penál od KOH-I-NOOR. Až se začnou projevovat jeho výtvarné vlohy, použije primárně produkty ze skupiny Creative (brilantní vodové barvy). Jako umělec sáhne po vysoce kvalitních produktech z kategorie Art. Jakýkoliv významný okamžik se stane, KOH-I-NOOR je u toho.

KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. nezapomíná ani na sběratele limitovaných edicí, které se mohou dědit z generace na generaci.

V České republice má KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. široké zastoupení kamenných prodejen. V číslech jich má KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. celkem 86. Z mapy je patrné, že v každém kraji je minimálně jedna prodejna. Například v Praze

má společnost dokonce osm prodejen. Díky tomuto početnému zastoupení je dobré zacílení na konečné zákazníky.

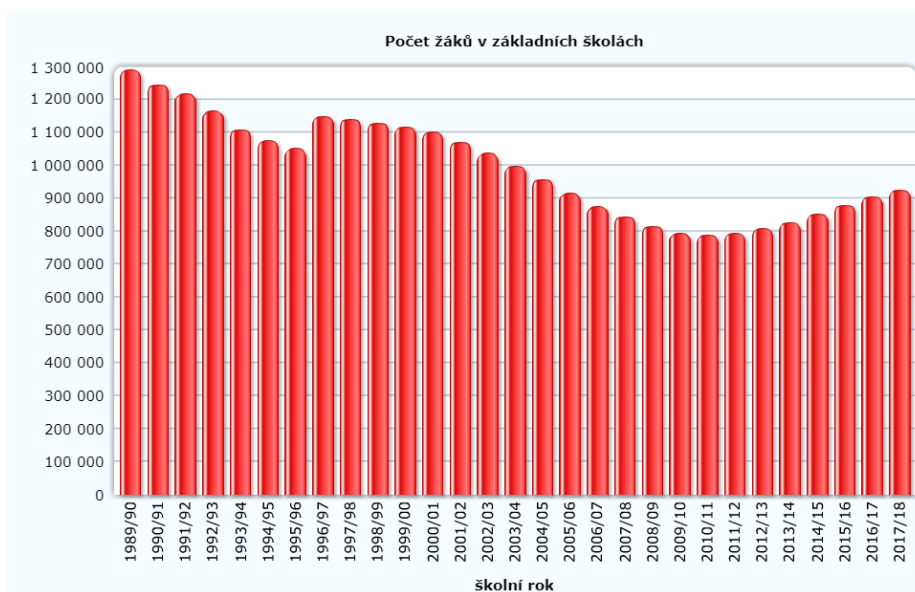
Obrázek 12: Mapa prodejen



Zdroj: přepracováno autorem (google.com, 2019)

Hlavní cíloví zákazníci pro tento produkt jsou tedy děti ve školním věku a rekreační umělci, kteří spadají do skupiny **Creative**. Dle českého statistického úřadu bylo v základních školách v roce 2018 přibližně 926 tisíc žáků. Za dobu měření (v letech 1989-2018) byl nejmenší počet v roce 2010, kdy bylo evidováno 789 tisíc žáků. Od této doby se počet pomalým tempem zvyšuje.

Obrázek 13: Statistika základních škol



Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Z grafu je patrné, že v první cílové skupině je obrovský potenciál. Proto je nové rozdělení více škálováno, aby pokrylo veškeré cílové segmenty. Ovšem, na co firma musí brát zřetel je to, že nákupní rozhodování do určitého věku dětí dělají rodiče. Jsou to právě oni, kteří firmě dělají tržby. Proto obaly pro ty nejmenší musí zapůsobit primárně na rodiče. Samozřejmě i děti v pokročilejším věku již dávají najevo svůj názor, a proto je důležité, aby obal zaujal jak rodiče, tak i děti a podpořil u nich chtíč vlastnit tento produkt. Hlavní cílová skupina jsou tedy děti ve věku 6-15 let. Je důležité si uvědomit, že čím dříve dítě začne používat produkty KOH-I-NOOR a bude s nimi spokojeno, daný produkt bude nakupovat po celou dobu a svůj nákupní košík může kdykoliv rozšířit o jiný produkt.

Druhým velmi důležitým segmentem pro nové brilantní vodové barvy jsou základní umělecké školy, které se zaměřují na výtvarné obory. Dle Českého statistického úřadu tento kroužek navštěvují převážně dívky. Dětem v základních uměleckých školách vlastnostmi nevyhovují „klasické“ vodové barvy, které používají ve výtvarné výchově a dlouho jejich rodiče hledali dostupnou alternativu, která uspokojí jejich nároky a cenově bude dostupná. Museli tedy zakoupit produkt z kategorie ART, který byl cenově v jiné kategorii, než jejich děti potřebovaly. Uvedením na trh nových brilantních vodových barev se tato mezera vyplnila a děti mohou využívat produkt, který je přesně pro jejich užití.

Tabulka 8: Umělecké školy

Území	Počet uměleckých škol	Chlapci	Dívky	Celkem
Česká republika	492	12 139	38 055	50 194
Hlavní město Praha	36	1 135	3 686	4 821
Středočeský kraj	57	1 469	4 610	6 079
Jihočeský kraj	36	758	2 079	2 837
Plzeňský kraj	35	789	2 626	3 415
Karlovarský kraj	20	566	1 409	1 975
Ústecký kraj	31	809	2 680	3 489
Liberecký kraj	20	421	1 534	1 955
Královéhradecký kraj	32	893	2 284	3 177
Pardubický kraj	30	778	2 201	2 979
Kraj Vysočina	24	601	1 955	2 556
Jihomoravský kraj	64	1 152	3 876	5 028
Olomoucký kraj	27	672	2 052	2 724
Zlínský kraj	29	995	3 161	4 156
Moravskoslezský kraj	51	1 101	3 902	5 003

Zdroj: zpracováno autorem, (ČSÚ, 2019)

Celkem tedy v roce 2018 chodilo do uměleckých základních škol na malířské obory 50 194 dětí. Toto číslo je pro KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. velmi důležité, jde o rozšířený segment, na který se společnost musí zaměřit, aby potenciál brilantních vodových barev byl naplněn. Při segmentaci trhu je velmi důležité se zaměřit na základní, umělecké školy a malířské kroužky. Cílem tedy je oslovit co nejvíce škol, aby tento produkt zařadily na doporučený seznam.

V současné době je hlavní prodej směřován na značkové kamenné prodejny a partnerské prodejny. E-shop, který je zřízen, se zaměřuje převážně na zahraniční zákazníky, protože měnou, kterou lze na e-shopu platit, jsou eura a jazyk je pouze v anglickém jazyce.

ZAHRANIČNÍ TRH

Firma KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. má svoji prodejní síť i v zahraničí. O distribuci a prodej výrobků se starají dceřiné společnosti v Rumunsku, Slovensku, Itálii, Bulharsku, Německu a Polsku. Další významní zákazníci: Maďarsko, Izrael, Indie, Norsko, Švédsko, Dánsko, Island, Jordánsko, BENELUX, Chorvatsko, Srbsko, Argentina, Libanon, Thajsko, Albánie, Řecko, Afrika, Turecko, Francie, Španělsko, Portugalsko, Švýcarsko, Čína, Vietnam, Taiwan, USA, Kanada, Velká Británie, Irsko, Austrálie, Nový Zéland, Korea, Japonsko, Brazílie, Mexicko, Salvador, Rusko, Ukrajina a další.

4. 5 Návrh marketingového mixu

Marketingový mix je pro firmu životně důležitý, a to i pro takto velkou společnost, jako je KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. V této kapitole znázorním, jak by měl být správně nastavený. Změny, které se aplikují v marketingovém mixu, by měly mít pozitivní dopad na prodej daného výrobku. Ve finanční analýze bude zobrazeno, jak se změní bod zvratu, a vyčísleno kolik stojí nové marketingové kroky.

PRODUCT

Testování brilantních vodových barev proběhlo v nezávislém testu na webových stránkách www.skolnisvet.cz. V testu bylo zkoumáno pět různých značek vodových barev na běžné školní využití při výtvarné výchově nebo na domácí výtvarné pokusy. Kritéria, která byla hodnocena:

krytí a jas barev – nanesení dlouhé čáry a posouzení délky a sytosti;

práce s vodovkami – jak snadno se barva nanáší a porovnání, zda se tah musí vykonat vícekrát;

praktičnost – vypratelnost barev z oděvu, rychlost zasychání a design krabičky.

Zde jsou výsledky testu:

Obrázek 14: Výsledky testu brilantních vodových barev



Zdroj: přepracováno autorem (Skolnisvet, 2019)

Z celkového hodnocení je patrné, že nejlépe si vedly brilantní vodové barvy KOH-I-NOOR a konkurenční firmy Faber-Castell. Pokud ale vezmeme v potaz i cenu daných produktů, jednoznačně mají navrch brilantní vodové barvy, které jsou levnější o 24 Kč.

Testovaný produkt obsahoval 24 odstínů. Tato verze 24 odstínů byla modifikována, aby pigmenty měly lepší vlastnosti. Zároveň získala nový moderní obal. Nově firma rozšířila brilantní vodové barvy o více odstínů, a to na celkových 36 a 48. Tímto krokem se rázně rozšířil okruh potenciálních zákazníků a brilantní vodové barvy mohou využívat nejen školáci, ale i kreativci, neboť rozšířené verze byly zařazeny do skupiny Creative. Staré brilantní vodové barvy byly dlouho produktem, který trh nedokázal ocenit a její skryté vlastnosti objevil jen málo kdo. Obal, který brilantní vodové barvy měly, nepůsobily kvalitním dojmem a trh je řadil do nižší kategorie.

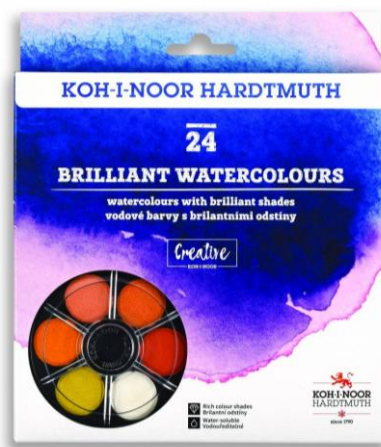
Proto brilantní vodové barvy prošly modifikací, jak kvalitou a rozšířením pigmentu, tak i obal dostal nový design. Firma si je vědoma toho, že i obal prodává, a proto je úzce spjat s vlastnostmi brilantních vodových barev a samotný design vznikl právě pomocí nových pigmentů a aplikací samotného produktu.

Zde na obrázcích je vidět, jakou proměnou prošel obal.

Obrázek 15: původní Anilinky – 24



Obrázek 16: Brilantní vodové barvy – nový obal, creative



Zdroj: (KOH-I-NOOR, 2019)

Produkt je velmi praktický díky kulatým pouzdrům, která se skládají na sebe. Zákazník nemusí mít strach, že by barvy nějak vyschly či vybledly, každé pouzdro je zvlášť zabalené v ochranné fólii. Na obrázku si lze všimnout i změny v horní části obalu. Stará verze obalu měla velmi slabé poutko, které se často trhalo, a produkt tak nemohl být vystaven na správném místě (pověšen na háku). V kapitole nástroje vizibility bude tento problém více rozpracován.

Popis produktu:

- brilantní vodové barvy pro malování na vodní bázi;
- vodové barvy v suchých tabletách;
- brilantní vodové barvy jsou využitelné i pro speciální výtvarné techniky, například k malování kraslic;
- zařazení do sortimentu škola a creative;
- 24/36/48 odstínů;
- rozměry spotřebitelského obalu: 24 odstínů - 199 x 172 x 18 mm / 36 odstínů – 199 x 88 x 36 / 48 odstínů: 200 x 172 x 25 mm.

Benefity:

- bohatá škála odstínů;
- barvy mají vyšší stupeň krytí než „obyčejné“ vodovky;
- jejich odstíny jsou brilantní a velmi výrazné, malbě tak dodávají barevnost a velkou sytost odstínů.

Barevné odstíny:

- celkový počet barevných odstínů je 48;
- čisté a jasné valéry, bohatá škála odstínů, barvy mají optimální obsah pigmentu. Dobře se s nimi modeluje prostor, vyhovující ve všech parametrech k docílení výborných výsledků;
- barvy jsou spíše v tlumených odstínech a pastelovém nádechu. Jsou velkým obohacením k základní škole, neboť zjemňují a vyladují odstíny barev s výraznější intenzitou.

Zákazníci by jistě ocenili, kdyby byl na prodejnách k dispozici barevník, který by zobrazoval skutečnou barevnost odstínů – je uveden v příloze 1. Dále, jak podpořit prodejnost produktu, je možnost vyzkoušení odstínů zákazníkem na prodejně. V návaznosti by prodavačka doporučila i další produkt, například štětec, který se na tento druh malování hodí.

PRICE

Cena je stanovena dle nákladů, které má firma spojené s výrobou, inovací, vytvoření nové grafiky a podpory prodeje. K výrobním nákladům je připočtena reжіe. Samozřejmě, při stanovování prodejních cen se přihlíželo i k cenovým strategiím konkurence a vnímané hodnotě zákazníkem.

Prodejní cena za nové produkty je o něco vyšší z důvodu zařazení do kategorie **Creative**, kde jsou produkty, které mají vyšší kvalitu a mohou je používat i umělci. Staré brilantní vodové barvy byly dlouho nedoceneným produktem. Inovace a rozšíření škály pigmentů napomohlo tomu, že se produkt přesunul do vyšší kategorie.

Prodejní cena za 24 odstínů je 126 Kč, 36 odstínů je prodáváno za 172 Kč a poslední verze s nejvíce odstíny je za 223 Kč.

Zajímavé je cenové porovnání s konkurenčním výrobkem Sakura Koi Watercolours, kde kvalita obou produktů je velmi podobná. Produkt brilantní vodové barvy a Koi watercolours byly porovnány umělci, kteří pracují touto technikou. Hodnotilo se, jaké odstíny jsou lépe aplikovatelné, světlostálost a zda náhled pigmentů odpovídá realitě. Výsledek odstínů je uveden v Příloze 2. Běžný uživatel v kvalitě pigmentu a aplikovatelnosti nepozná větší rozdíl. Ovšem na co je důležité upozornit, je cena. Ceny jsem porovnával na Amazonu. Prodejní cena brilantních vodových barev 24 je 211 Kč. Konkurenční výrobek, který má stejný počet odstínů a srovnatelnou kvalitu, je prodáván

za 472 Kč. Zde je vidět obrovský cenový rozdíl mezi téměř totožnými produkty (Amazon, 2019).

Cenová politika na domácím trhu je nastavena správně. Kvalita produktu odpovídá ceně a konkurence je na podobné cenové úrovni. Ovšem co se týče cenové politiky v zahraničí, vedení společnosti by mělo zvážit, zda prodejní ceny nejsou zbytečně nízké, když je trh schopný akceptovat cenu mnohonásobně vyšší. Zde by se měla aplikovat metoda stanovení cen dle konkurence.

PLACE

Jak bylo zmíněno v segmentaci trhu, společnost má velmi širokou síť prodejen po celé České republice. Jak tedy pozměnit distribuci v novém marketingovém mixu? Inspiraci bychom mohli najít například u Alzy.

E-shop je tedy zaměřen na zahraniční zákazníky. Ovšem v nové moderní době je internet nedílnou součástí skoro každé domácnosti. Trend dnešní doby je takový, že lidé rádi objednávají na internetu z pohodlí domova. Proč by tedy společnost tento komfort nemohla poskytnout i svým zákazníkům? Společnost by nově mohla využít svou širokou síť prodejen jako výdejní místa objednaných produktů.

Zákazník by si objednal svůj oblíbený produkt přímo z internetu a měl by na výběr nejbližší možnou prodejnu domova. Tato služba by byla zdarma nebo za malý poplatek, jak nabízejí ostatní internetové e-shopy, které dopraví produkt na výdejní místo. Zákazník si na prodejně může na vlastní kůži vyzkoušet daný produkt, zda doopravdy splňuje jeho očekávání. V prodejně se o zákazníka postará prodavačka, která mu může doporučit další zboží, a tak nakonec v obchodě utratí více peněz.

Pokud by se podařilo využít příležitosti, která je, že brilantní vodové barvy budou na doporučeném školním seznamu v základních uměleckých školách, zvedlo by to prodeje daného produktu. Díky rozsáhlé síti prodejen, mohou rodiče a studenti zakoupit potřebné pomůcky v blízkosti domova.

Uvedení brilantních vodových barev na český trh by mělo být odlišné než doposud. Společnost by se nově měla zaměřit i na vizibilitu produktu. Spotřebitele musí nový produkt zaujmout a tomu právě dopomůže vizibilita. Společnost může využít několik forem:

- Drop & Go case – kartonový regál;

- Metal strip – kovový pásek;
- Pallet wrap – reklamní obal palety;
- Wobbler – reklamní „obdélník“, který vyčnívá z regálu;
- Metal rack – kovový stojan.

Drop & Go Case

Šlo by především o kartonový stojan, který by měl podobnou grafiku, jako obal brilantních vodových barev. Z boku krabice by byl k dispozici barevník, který je uveden v příloze č. 1.

Stojan by byl rozdělen do třech polic. V horní polici by byly brilantní vodové barvy 24. Do této police by se vešly 3 řady po 10 kusech. První police by měla rozměry 540 x 210 x 200mm (Š x V x H).

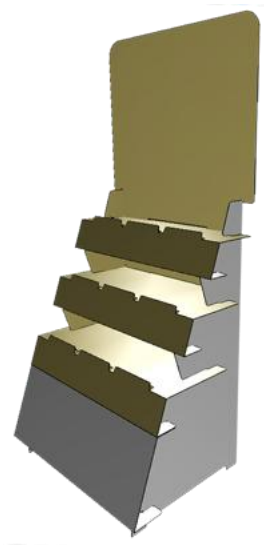
Prostřední police by byla obsazena verzí 36 odstínů. Tato police by obsahovala 6 řad po 7 kusech. Rozměry police: 540 x 210 x 300 mm.

V poslední polici, nejnižší uložené by byly brilantní vodové barvy s 48 odstíny. V této polici by byly 3 řady po 16 kusech. Rozměry police: 540 x 210 x 410 mm.

Celkem by stojan měl kapacitu 120 produktů.

Tento druh stojanu by bylo možné využít jak v podnikových prodejnách, kde by plnil i funkci reklamy, tak ve velkoobchodech, kde se prodávají výrobky KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s.

Obrázek 17: Kartonový stojan



Zdroj: Přepřacováno autorem

Metal strip

Jedná se o kovový proužek, který může být umístěn kdekoliv, nejčastěji ho nalezneme zavěšený na konstrukci regálu. Na tento závěsný systém by bylo možné umístit až 5 produktů. Všechny tři varianty produktu 24/36/48 mají stejnou výšku, je tedy možné zavěsit jakoukoliv verzi.

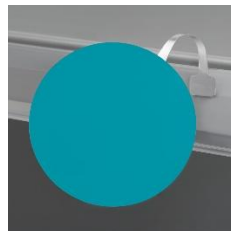
Pallet wrap

Zboží, které je na paletě, je omotáno páskou. Na pásce je natisknuté logo společnosti nebo design produktu.

Wobbler

Jde o malý nalepovací držáček, který se nejčastěji dává na lištu v regálu, aby vystupoval a zaujal tak kolemjdoucího zákazníka. Tento wobbler má design brilantních vodových barev, a proto na něm mohou být krásně znázorněny. Wobbler by byl primárně používán v hypermarketech, kde je regálový systém.

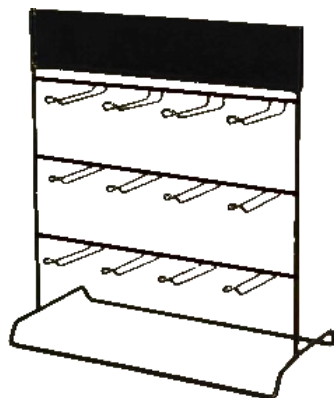
Obrázek 18: Wobbler



Zdroj: Přepřacováno autorem

Metal rack

Kovový stojan má celkem tři patra a v každém patře jsou čtyři háky, na které lze zavěsit produkt brilantní vodové barvy 24/36/48. Tento stojan by mohl být umístěn na pultu v podnikových prodejnách u pokladny, aby jej viděl každý zákazník.



Zdroj: Přepřacováno autorem

PROMOTION

Marketingová komunikace je pro KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. velmi důležitá. Společnost tuto možnost příliš nevyužívá, a proto v této kapitole budou popsány kroky, které by společnost měla nově aplikovat při uvedení výroku (brilantní vodové barvy) na trh. Pomocí nové marketingové strategie může společnost uvést výrobek na trh tak, aby splnila očekávání vlastníků firmy, a vložené peníze do inovace se brzy vrátily.

- **REKLAMA**

Společnost v online reklamě spravuje sociální sítě Facebook, Instagram a Youtube. Oslovení širokého okruhu zákazníků je možné právě přes sociální sítě Facebook a Instagram. Na sociální síti Facebook má firma dva profily, a to globální stránku, na které je přes 68 tisíc sledujících a českou stránku, kde je 16 tisíc uživatelů. Přes tyto kanály je možné informovat zákazníky o novém rozšíření pigmentů u jejich oblíbeného produktu anilinek (brilantních vodových barev). Dle nástrojů v Business Manageru (nástroj Facebooku) je možné reklamu zacílit podle zájmů, věku, pohlaví, národnosti a dalších kritérií. Reklama se tedy zobrazí pouze těm uživatelům, kteří byli v kritériích vybráni. Pokud se tento nástroj správně nastaví, jde o velmi efektivní reklamu, která podporuje prodej. Pomocí Google Analytics lze sledovat chování uživatelů. Pokud na reklamu uživatel klikne, odkaz ho přesměruje na e-shop. Dále je možné sledovat, zda dokončí nákup, vybere si jiný produkt nebo stránku zavře. Zákazník za sebou nechává stopu a je možné zjistit, kam směřují jeho další kroky. Společnost tak může získat cenná data, která se dají dále využít pro efektivnější nastavení a cílení reklamy.

Aktuálně společnost tento komunikační kanál využívá pouze na sdílení namalovaných či nakreslených obrázků, které jim zasílají fanoušci.

Dle nové marketingové strategie by firma na Facebook vyčlenila **100 000 Kč měsíčně**. Pokud se má společnost zaměřit na content marketing a vložené peníze do reklamy mají být efektivně využity, musí být vytvořen kvalitní obsah, aby „nezapadl“ mezi běžné příspěvky.

Naplánovány by byly 3 příspěvky, které by běžely současně, aby se projevil efekt opakovaného zhlédnutí. Čím častěji potenciální zákazníci uvidí reklamu, v podvědomí ji budou více vnímat a je větší pravděpodobnost, že uskuteční cílený nákup.

První příspěvek před spuštěním prodeje by obsahoval imageové fotografie produktů, které by byly nastylizované. S popisem: „Anilinky v novém designu! Legendární brilantní vodové barvy se převlékly do slušivějšího zevnějšku, nově si je také budete moci koupit v baleních po 24, 36 nebo 48 odstínech. Již brzy v našich značkových prodejnách!“ Tento příspěvek by byl publikován 2 měsíce před spuštěním prodeje a bylo by na něj vyčleněno 40 000 Kč z celkového rozpočtu. Nastavení příspěvku je znázorněno v příloze č. 3.

Druhý příspěvek by byl už formou krátkého videa. Zde by se použilo video z unboxingu, které by si společnost nechala natočit externí firmou. Lidé žijí ve sdílené době. Rádi prohlížejí krátká videa, která jsou zaměřená na rozbalování nových produktů. Tento příspěvek by byl spuštěn měsíc před prodejem a zároveň by běžel současně s předchozím příspěvkem. Zde by bylo použito také 40 000 Kč do propagace.

Tyto dva příspěvky by byly masivního rázu, aby oslovily co nejvíce lidí. V ideálním případě by o příspěvky byl zájem, lidé by ho komentovali, sdíleli a celkový počet oslovených by mnohonásobně vzrostl.

Poslední příspěvek na Facebooku, na který je vyčleněno zbylých 20 000 Kč, by byl formou instruktážního videa. Tento příspěvek by nebylo nutné tolik propagovat, protože by si ho vyhledali zákazníci, kteří nový produkt již vlastní a chtějí o něm získat více informací či nasbírat inspiraci, jak s ním co nejlépe pracovat.

Na Instagram by společnost použila celkem 50 000 Kč. Tato platforma je především na sdílení fotografií a videí do 30 vteřin. Zde by byly použity pouze

první dva příspěvky, které jsou popsány v předchozím odstavci, tedy imageové fotografie a unboxingové video s odkazem na eshop.

Efekt opakovaného zobrazení, a tedy i vnímání zákazníkem, musí být viditelný i v offline reklamě. Ta by probíhala hlavně v prodejnách a na bigboardech – tedy v outdoor reklamě. Bigboardy by upozorňovaly na nový produkt, který má tři varianty 24/36/48 s datem, kdy bude dostupný v prodejnách. Bylo by důležité také umístění bigboardu, na kterém by byla adresa nejbližší značkové prodejny. V obchodech by byl vystavený banner či nový **Drop & Go Case**, který zákazníka, upozorní, jakmile vstoupí do prodejny.

Firma má vlastní pracovníky marketingového oddělení a grafiky pro vytváření bannerů či podpůrných marketingových materiálů. Externí firma by byla využita v případech, kdy by se jednalo o velkoplošné bannery či natáčení videí (předpokládaná cena videí je 80 000 Kč).

- **PODPORA PRODEJE**

Tuto část reklamy firma poměrně využívá. Účastní se tuzemských i zahraničních veletrhů, kde představuje své výrobky. Při další účasti na veletrhu, který bude v červenci, by společnost měla odprezentovat nové brilantní vodové barvy, a především dát najevo jejich jedinečnost oproti konkurenčním výrobkům. Veletrh na tuzemském trhu je zaměřen především na zakázkovou výrobu, o kterou mají zájem firmy, které si na tužky, pastelky či jiné produkty nechávají tisknout vlastní brand.

Další formou podpory prodeje by měly být drobné letáčky, které zákazník dostane při každém nákupu na prodejně. Pokud má být tato aktivita měřitelná, jednalo by se například o slevový poukaz, který by byl v hodnotě 10 %. Tato sleva by se vztahovala pouze na nákup nových odstínů brilantních vodových barev (24/36/48). Ve zkušebním režimu by bylo vytisknuto 5 000 ks slevových poukázek. Prodejní cena produktu za 24 odstínů je 126 Kč, prostřední balení, tedy 36 odstínů je cena nastavena na 172 Kč a poslední balení, které obsahuje celkem 48 odstínů je prodáváno za 223 Kč.

Pokud vezmeme v potaz slevu 10 %, firmu by to tato aktivita stála 91 833 Kč včetně nákladů na tisk poukázek.

Tabulka 9: Slevy

Druh	24 odstínů	36 odstínů	48 odstínů
Cena	126 Kč	172 Kč	223 Kč
Sleva	10 %	10 %	10%
Sleva v korunách	12,6 Kč	17,2 Kč	22,3 Kč
Náklady na tisk	5 000 Kč		
Náklady při prodaných 5 000 ks	68 000 Kč	91 000 Kč	116 500 Kč

Zdroj: Zpracováno autorem

Slevový poukaz by se mohl dávat i na základní umělecké školy, kde by byl tento produkt na doporučeném seznamu.

Další možností podpory prodeje je zákaznický workshop. Tento workshop by vedl uznávaný výtvarník, který s firmou dlouhodobě spolupracuje a používá produkty KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. V rámci workshopu by se podělil o své zkušenosti s ostatními účastníky kurzu a prezentoval by vlastnosti produktu. Všichni by měli stejnou předlohu a lektor by účastníkům ukazoval jednotlivé kroky, jak s barvami správně pracovat, aby byly využity všechny možnosti tohoto produktu. Kurz by měl délku 3-4 hodin. Společnost by za tuto akci zaplatila 10 000 Kč.

- **OSOBNÍ PRODEJ**

Osobní prodej v této společnosti funguje pouze přes obchodní zástupce. I jejich úkolem by mělo být informovat zákazníky o novince. Samozřejmě by daný produkt měli znát a být proškoleni, aby mohli pohotově reagovat na případné dotazy od zákazníků.

Nový produkt by tak mohl být například součástí marketingové akce TESCO back to school, která je zaměřená na školáky. Akce se spouští v druhé polovině prázdnin. Zde by byly využity všechny nové nástroje vizibility, které jsou popsány v marketingovém mixu **PLACE**.

- **DIRECT MARKETING**

Tento druh komunikace se zákazníky firma používá formou reportu, který je rozesílán na emailové adresy obchodních zástupců. Jakákoliv novinka či změna na výrobcích jim je ihned zaslána.

Nový e-shop, který by byl zřízen, by umožňoval sbírat informace od zákazníků. Pokud zákazník na novém e-shopu zakoupí produkt nebo se pouze zaregistruje, automaticky souhlasí se zpracováním osobních údajů a dává povolení využívání emailové adresy k marketingovým účelům. Tyto emailové adresy by mohly být využívány pro rozesílání novinek (newsletter) – uvedení na trh nových brilantních vodových barev. Po nějaké době, kdy byl produkt zakoupen, zákazníkovi přijde email, aby udělil recenzi, která bude zveřejněna na e-shopu pod produktem. Podoba **newsletteru** je znázorněna v příloze č. 4.

Sampling, na který je ve finanční analýze vyčleněno 145 000 Kč, by fungoval formou rozesílání produktů na zkoušku a slevových poukázek. Nový produkt by byl zaslán učitelům uměleckých škol, kteří by daný produkt vyzkoušeli a následně doporučili svým studentům. Tam, kde by společnost cítila velký potenciál, by byl produkt zaslán i žákům, aby si ho vyzkoušeli. Společnost si je vědoma vysoké kvality tohoto produktu a ví, že pokud ho zákazník vyzkouší, příště si ho zakoupí již sám.

4. 6 Finanční analýza

V této kapitole bude znázorněno, jaký byl bod zvratu u starých brilantních vodových barev a jak se změní po inovaci daného výrobku. Budou zde vyčísleny jednotlivé kroky, které by firma měla podniknout v novém postupu při zavádění výrobku na trh. Tyto kroky budou finančně započítány do nového bodu zvratu, který ukáže, zda se doba návratnosti po inovaci zkrátí či prodlouží.

Náklady:

Při postupu zavádění výrobku na trh firmě vznikají nové náklady, které musí započítat do finální kalkulace. Následující tabulka znázorňuje náklady, které firma nově vynaloží. Nejvíce nákladů přibýlo z oblasti marketingu, konkrétněji z propagace produktu.

Tabulka 10: Fixní náklady

Fixní náklady	Částka
Forma	-
Mzdy	-
Spotřeba materiálu	75 000 Kč
Výsekové desky	15 000 Kč
Grafický návrh	25 000 Kč
Tisková data	7 500 Kč
Barevnice	15 000 Kč
Sampling	145 000 Kč
Newsletter	5 000 Kč
Workshop	30 000 Kč
Kampaň na sociální síť	150 000 Kč
Unboxing	30 000 Kč
Instruktažní video	50 000 Kč
Outdoor reklama	80 000 Kč
Další marketingové výdaje	60 000 Kč
Celkem	687 500 Kč

Zdroj: Zpracováno autorem

- **Forma** na brilantní vodové barvy. Částku mi společnost nedovolila uvést. Pořizovací cena této položky tvoří značnou část celkových fixních nákladů. Při výpočtu BZ (bodů zvrátu) u starých a nových brilantních vodových barev byla brána stejná pořizovací cena, aby výsledek nebyl zkreslen, i když je aktuálně nižší díky odpisům.
- **Vývoj** nových odstínů. Zde jsou náklady na zaměstnance, kteří pracovali na inovaci a vývoji nových pigmentů. Na vývoji nových pigmentů pracovali 3 zaměstnanci po dobu 4 měsíců.

- **Spotřeba materiálu** v rámci vývoje. Jsou zde zahrnuty i náklady na nepovedené vzorky.
- Náklady na **výsekové desky**. Tyto desky byly použity na novou podobu obalů.
- **Grafický návrh** – grafická podoba obalu byla vytvořena externím grafikem.
- **Úprava tiskových dat** – finální data musela být upravena do podoby, aby je bylo možné vytisknout na nové krabičky.
- **Grafika barevnice**, která znázorňuje všechny odstíny. Zákazník má tak reálnou představu o jednotlivých odstínech. Je přiložena v příloze č. 1.
- **Sampling** by byl použit k rozeslání a rozdáni nových vzorků či slevových poukazů.
- **Newsletter** je podpůrný a informační materiál pro obchodní zástupce a zákazníky.
- **Zákaznický workshop** by vedla osoba, která výrobek dobře zná a výuka, by se zaměřovala na práci s barvami.
- **Kampaně na sociálních sítích** by byly spuštěné primárně na Facebooku a Instagramu.
- **Outdoor reklama** by probíhala současně s online kampaní. Zaměřovala by se zejména na značkové prodejny a bigboardy.

Společnost si nepřeje, aby byly zveřejněny citlivé informace, proto nemohu uvést konkrétní částky u všech nákladů. V této analýze se budou porovnávat verze s 24 odstíny starého produktu vs. nového produktu.

Vzorec, který byl pro výpočet použit: $Q = \frac{FN}{P-VC}$

Část fixních nákladů je zveřejněna v předchozí tabulce. Prodejní cena produktu brilantních vodových barev je 126 Kč. Variabilní náklady mi společnost zamítla veřejně uvést do práce. Pro výpočet bodu zvratu byly použity veškeré náklady, včetně těch, které jsem nemohl zveřejnit.

U staré verze brilantních vodových barev vyšel bod zvratu 16 374 kusů výrobku. Při tomto množství se zaplatily vynaložené náklady a při prodeji dalšího produktu již firma generovala zisk.

Výpočet bodu zvratu u nové verze byl vyčíslen na 14 113 kusů výrobku. Bod zvratu se tedy snížil o více než 2 000 kusů.

Konečný bod zvratu se tedy snížil o 15 % oproti původnímu, který byl u starých brilantních vodových barev. Je to dáno především tím, že modifikací odstínů, úpravou designu obalu a uvedením výrobku do jiné kategorie (**Creative**) se prodejní cena mohla zvýšit.

4.7 Shrnutí

Na základě provedené SWOT analýzy, která byla vyhodnocena pomocí Fullerova trojúhelníku, byla zvolena strategie **SO – tedy využití**. Společnost by se měla zaměřit na silné stránky produktu, aby byly maximálně využity jeho příležitosti. Například dle výsledků z párového porovnání je velká silná stránka brilantních vodových barev poměr cena/kvalita v kombinaci s nejméně příležitostí, a to pokrytí všech segmentů trhu.

Firma daný trh dobře zná a tímto produktem lépe pokryje poptávku po kvalitních vodových barvách, které jsou cenově dostupné, a budou ho moci využívat primárně žáci na základních uměleckých školách.

Dle Ansoffovy matice byla vybrána strategie **rozvoj produktu**. Podíl na trhu starých brilantních vodových barev se postupně snižoval, proto společnost přistoupila ke kroku, který tento produkt inovoval (syťost, rozšíření pigmentů a nový obal). Provedené změny na produktu by se měly pozitivně projevit v objemu prodaných kusů a postupného zvyšování podílu na trhu. Dále je důležité, aby se společnost držela nových dílčích kroků, které vycházejí z marketingového mixu.

Klíčové je, aby společnost správně segmentovala trh. V kapitole **Segmentace trhu** je nově uvedeno 11 kategorií. Brilantní vodové barvy jsou nově zařazeny do kategorie **Creative**, která je určena pro široký segment základních uměleckých škol a kreativců, kterým nestačí obyčejné vodové barvy a produkty z kategorie ART (profesionální produkty) jsou pro jejich použití cenově neadekvátní.

V **marketingovém mixu** by se společnost měla zaměřit na dílčí kroky:

- **Product:** v této oblasti je zapotřebí produkt dokonale popsat se všemi vlastnostmi a benefity, které zákazník koupí produktu získá. Tato oblast je úzce spjata se silnými stránkami produktu, které jsou popsány ve **SWOT analýze**.

- **Place:** umístění produktu na prodejnách. Využít více dostupných možností spojených s vizibilitou. Jde například o **Drop & Go Case, Meta strip, Wobbler, Metal rack**. Nový produkt musí být v obchodech dobře viditelný, aby upoutal pozornost. Společnost disponuje velmi širokou sítí vlastních prodejen, a proto je lze využít jako výdejní místa pro zákazníky, kteří si produkt objednají z internetu.
- **Price:** zde je důležité, aby společnost prodejní cenu definovala dle nákladů s ohledem na konkurenční nabídky.
- **Promotion:** největší změna by měla nastat právě v této oblasti. Strategie SO bude správně využita pouze tehdy, pokud se společnost zaměří na dílčí kroky z propagace. Příležitosti produktu je možné využít, pokud bude společnost správně produkt **propagovat** na sociálních sítích, využije **podporu prodeje** a **direct marketing**.

5 Závěr

Tato práce byla zpracována na téma uvedení výrobku na trh. S touto praxí se setkává jakákoliv firma, která prodává své výrobky. Je to jeden z klíčových okamžiků, který by firmy neměly podceňovat a věnovat mu značnou pozornost. Pokud se společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. tomuto procesu nebude dostatečně věnovat, do budoucna to může mít negativní dopad na prodeje a její celkový chod.

Po konzultaci s manažerem marketingu byly pro tuto práci vybrány brilantní vodové barvy 24 známé také jako „anilinky“. Původní produkt brilantní vodové barvy 24 byly na trh uvedeny v roce 2008. Dle statistik z prodeje se produkt řadil mezi standard. Zájem o tento produkt pomalu rostl. Prodeje se meziročně zvedaly o pouhých 5 %. Varovný signál přišel tehdy, kdy se trend pomalého růstu změnil a zájem o produkt začal klesat. Proto byla vyvinutá nová verze, která přinesla nový obal a rozšíření pigmentů. Vedení firmy je přesvědčeno, že tato změna výrobku pomůže a prodeje budou opět růst.

V této práci jsou obsaženy vnější a vnitřní analýzy, které jsou zaměřeny na produkt brilantní vodové barvy. Tento produkt prošel výraznou změnou a cílem bylo, aby byl na trh uveden odlišným způsobem, než jak tomu bylo doposud.

Nejprve byl zhodnocen současný stav marketingového mixu. Bylo poukázáno na to, co má firma špatně zavedené a jaké kroky ani nepodniká. Na marketingový mix by firma měla pohlížet jako na celek, ne jako na dílčí části, které mezi sebou nemají spojitost.

Důležitou částí této práce byla SWOT analýza, která odhalila příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky produktu. V této analýze bylo poukázáno celkem na 16 faktorů. Pro vyhodnocení analýzy byla vybrána metoda párového srovnání, tedy Fullerův trojúhelník. Výsledkem byla strategie využití. Dle této strategie má společnost pomocí silných stránek maximalizovat příležitosti vybraného produktu. Dále je v práci BCG matice, na které bylo znázorněno, jak se má s produktem pracovat, pokud firma sleduje jeho životní cyklus. Nyní jsou brilantní vodové barvy v kvadrantu otazníků. Cílem je, aby se v co nejkratší době přesunuly do kvadrantu hvězd. K tomu má přispět nový marketingový mix.

V novém návrhu marketingovém mixu je produkt podrobně popsán i s vlastnostmi, kterými disponuje, aby měl zákazník kompletní informace. Největší změna by měla nastat hlavně v propagaci nového produktu. Společnost by se měla zaměřit na cílovou skupinu

zákazníků, prostřednictvím online reklamy. Dále je potřeba produkt podpořit i v kamenných obchodech, kde by společnost měla využít nové nástroje vizibility.

Společnost by měla uplatnit nové rozdělení kategorií, které je uvedené v segmentaci trhu. Jednou z nich je kategorie **Creative**, kam nové brilantní vodové barvy patří. Tato kategorie je zaměřena na část zákazníků, kteří rádi tvoří, malují a nestačí jim „obyčejné produkty“ a produkty z řady **ART** jsou pro ně příliš drahé. Tento segment je jakýmsi mostem a produkty v něm zařazené mají vyšší kvalitu za rozumnou cenu. Cena je vyšší než u obyčejných vodových barev, ale nižší než u vodových barev z kategorie **ART**.

Ve finanční analýze byl proveden výpočet bodu zvratu starých brilantních vodových barev a nových brilantních vodových barev. V práci jsou zveřejněny téměř všechny fixní náklady, se kterými je potřeba kalkulovat, aby byl bod zvratu co nejpřesnější. Část nákladů měly staré brilantní vodové barvy stejné s novými. Nárůst nákladů byl převážně z marketingu – podpory prodeje, a to o celkových 687 500 Kč. I přesto, že celkové náklady na produkt vzrostly, bylo vypočítáno, že se konečný bod zvratu snížil o 15 %. Brilantní vodové barvy jsou novým produktem, který mohou využívat primárně žáci v uměleckých školách. Právě oni nepotřebují umělecké produkty za vysokou cenu. Tento produkt patří do kategorie **Creative**, kde se nachází produkty, které mají vyšší kvalitu za rozumnou cenu.

Věřím, že tato práce bude pro společnost přínosem a díky ní se zaměří na nedostatky, které jsou v této práci zmíněny. Jde především o změnu v zavádění výrobku na trh, kde by firma měla lépe pracovat s marketingovým mixem.

I Summary

The aim of this thesis is to determine the strategy and partial steps that are needed to introduce the product on the market. The theoretical part defines the basic terms, which were described in accordance with professional literature related to this topic. The thesis describes SWOT analysis, BCG Matrix, market segmentation and Marketing Mix. In the practical part, the current state of the Marketing Mix is evaluated and it is pointed out how it should be newly set up correctly. The **product development** strategy was chosen based on Ansoff matrix. The market share of old brilliant watercolours gradually decreased, so the company took a step that innovated this product (saturation, pigment expansion and new packaging). Changes made to the product should have a positive impact on the volume of units sold and the gradual increase in market share. Furthermore, it is important that the company follows the new steps that are suggested based on the marketing mix. It is crucial that the company segment the market properly. In the **Market Segmentation** section, 11 categories are newly introduced. Brilliant watercolours are newly categorized as **Creative**, designed for a wide range of elementary art schools and creatives who are not satisfied with plain watercolours and products from ART category (professional products) are, in terms of price, inadequate to use. The new steps to introduce the product on the market include the costs that are reflected in the break-even point calculation. The resulting value is to show whether the payback time has been extended or shortened.

Keywords: Marketing Mix, 4P, SWOT analysis, BCG Matrix, Ansoff Matrix, product life cycle, financial analysis, market segmentation

II Seznam použité literatury

- Belohlavek, P. (2008). *Marketing Mix* (2nd ed.). Blue Eagle Group.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Blythe, J. (2009). *Key concepts in marketing*. London: SAGE.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
- Eckhardtová, J. (Ed.). (2014). *Marketingový mix ve znamení distribučních cest* [Online]. Retrieved August 26, 2018, from <http://www.malamarketingova.cz/>
- Estelami, H. (2010). *Marketing turnarounds: a guide to surviving downturns and rediscovering growth*. Indianapolis, IN: Dog Ear Pub.
- Feys, B. (2015). *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment* [Online]. Retrieved July 31, 2018, from https://books.google.cz/books?id=h_uQCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pestel+analysis&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjquw-k2cncAhURaVAKHbXKDbkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=pestel%20analysis&f=false
- Foret, M. (2008). *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press
- Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press.
- Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: a collaborative approach*. Buffalo: Channel View Publications.
- Green, G., & Williams, J. (1996). *Marketing: mastering your small business*. Chicago, Ill.: Upstart Pub. Co.
- Griffin, R. W. (2008). *Fundamentals of management* (5th ed). Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of a new marketing paradigm* (2nd ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.

- Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada.
- Karlíček, M. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi (2. vyd.)*. Praha: C.H. Beck.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management ([4. vyd.]*). Praha: Grada
- Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení) (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Křížek, Z., & Crha, I. (2012). *Jak psát reklamní text (4., aktualiz. a dopl. vyd.)*. Praha: Grada.
- Matula, V. (2017). *BOSTONSKÁ MATICE* [Online]. Retrieved August 23, 2018, from <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/analyza-podnikoveho-portfolia/bcg/>
- Mullin, R. (2002). *Direct Marketing: A Step-by-step Guide to Effective Planning and Targeting*. London: Kogan Page US.
- Pelsmacker, P. de. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- Pollak, H. (2005). *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. Praha: Grada.
- Porter's Five Forces Strategy Skills. (2013). Porter's Five Forces Strategy Skills [Online]. Stratford On Avon: Team FME. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>
- Pošvář, Z., & Chládková, H. (2009). *Management*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- Richter, T. (2012). *International marketing mix management: theoretical framework, contingency factors and empirical findings from world-markets*. Berlin: Logos
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis (1st ed.)*. Spectaris.

Seth, C. (2015). SWOT ANALYSIS [Online] (1st ed.). Namur: Lemaitre Publishing. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=-NRmCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=swot+analysis&hl=cs&sa=X&ved=0ahUK964DdAhUPb1AKHZW3AncQ6AEIMTAB#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false>

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.

Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika* (4., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

The PESTLE Analysis [Online]. (2017) (1st ed.). Nerdynaut. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pestle+analysis&hl=cs&sa=X&ved=0ahUK2cncAhURaVAKHbXKDbkQ6AEILjAB#v=onepage&q=the%20political%20pressures&f=false>

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.

Vysekalová, J. (2007). *Reklama: jak dělat reklamu* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada.

Webové stránky:

Český statistický úřad [Online]. (2019). Retrieved January 11, 2019, from <https://www.czso.cz/>

Guřa, A. J. (2017). *The analysis of strategic alternatives using BCG matrix in a company* [Online]. Quality - Access To Success, 18, 358 - 361.

KOH-I-NOOR [Online]. (2019). Retrieved February 04, 2019, from <https://www.koh-i-noor.cz/>

Kurzy [Online]. (2019). Retrieved January 08, 2019, from <https://www.kurzy.cz/>

MoneyMAG [Online]. (2018). Retrieved January 05, 2019, from <https://moneymag.cz/>

Novinky [Online]. (2019). Retrieved January 11, 2019, from <https://www.novinky.cz/>

Státní zdravotní ústav [Online]. Retrieved February 02, 2019, from <http://www.szu.cz/>

Školní svět [Online]. (2019). Retrieved January 11, 2019, from www.skolnisvet.cz

III Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1: SWOT analysis.....	10
Obrázek 2: BCG matice	14
Obrázek 3: Produkt a jeho 3 úrovně	20
Obrázek 4: Bod zvratu	24
Obrázek 5: Životní cyklus výrobku	25
Obrázek 6: Struktura.....	33
Obrázek 7: Webová stránka.....	34
Obrázek 8: Struktura produktů	34
Obrázek 9: Vodové tekuté barvy	35
Obrázek 10: BCG Matice	42
Obrázek 11: Životní cyklus výrobku nové brilantní vodové barvy	43
Obrázek 12: Mapa prodejen.....	46
Obrázek 13: Statistika základních škol.....	46
Obrázek 14: Výsledky testu brilantních vodových barev	49
Obrázek 15: původní Anilinky – 24	50
Obrázek 16: Brilantní vodové barvy – nový obal, creative	50
Obrázek 17: Kartonový stojan	53
Obrázek 18: Wobbler.....	54
Obrázek 19: Metal rack.....	55

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Ansoffova matice.....	16
Tabulka 2: Přehled nákladů	23
Tabulka 3: Historie	32
Tabulka 4: Párové srovnání	39
Tabulka 5: Vyhodnocení.....	40
Tabulka 6: BCG matice	41
Tabulka 7: Ansoffova matice.....	44
Tabulka 8: Umělecké školy	47
Tabulka 9: Slevy	58
Tabulka 10: Fixní náklady	60

IV Přílohy

1) Struktura barev

KOH-I-NOOR HARDTMUTH

48

BRILLIANT WATERCOLOURS

colour palette

Creative
KOH-I-NOOR

Titanium White	Light Flesh	Permanent Red	Light Magenta	Reddish Blue	Turquoise Blue	Dark Green	Gold Ochre
Lemon Yellow	Apricot Orange	Dark Red	Light Pink	Teal Blue	Emerald Green	Olive Green	Light Ochre
Primary Yellow	Dark Orange	Dark Magenta	Ultramarine Violet	Ultramarine Blue	Pistachio Green	Chocolate Brown	Light Grey
Brilliant Yellow	Reddish Orange	Dark Carmine	Lilac Violet	Indigo Blue	Brilliant Green	Dark Brown	Dark Grey
Dark Yellow	Strawberry Red	Light Carmine	Permanent Violet	Dark Blue	Light Green	Reddish Brown	Ivory Black
Light Orange	Light Red	Dark Pink	Dark Violet	Standard Cyan	Leaf Green	Light Brown	Standard Pearl

Rich colour shades

Water-soluble

KOH-I-NOOR HARDTMUTH
since 1790

2) Porovnání brilantních vodových barev a konkurenčního produktu Sakura Koi

Koh-I-Noor Hardtmuth



Koi Watercolours



set of 48

3) Nastavení příspěvku na FB profilu

Název sady reklam ⓘ CZ | m+ž | 13-19 | ZUŠ ⚙

Rozpočet a plán

Rozpočet **Denní rozpočet** ▼ 100,00 Kč
100,00 Kč CZK

Skutečná vynaložená částka za den se může lišit. ⓘ

Datum začátku
Místní čas – Praha


Datum konce Neplánovat datum ukončení, nechat běžet nepřetržitě
 Ukončit:

Plánování reklam ⓘ Nechat reklamy běžet pořád
 Zobrazovat reklamy podle plánu

Česká republika

📍 Česká republika

📍 Zahmout ▼ | Vepište další lokality, které ch... | Procházet



Přidat lokality hromadně

Věk ⓘ 13 ▼ - 19 ▼

Pohlaví ⓘ **Vše** Muži Ženy

Jazyky ⓘ Čeština ✕
Zadejte jazyk...


● **Upravit umístění**

Pokud umístění odeberete, tak nejspíš snížíte počet lidí, které byste mohli oslovit, a sníží se i pravděpodobnost, že dosáhnete stanovených cílů. [Přečtěte si další informace.](#)

Typy zařízení

Všechna zařízení (doporučeno) ▼

Platformy

<p>▼ Facebook <input type="checkbox"/></p> <p>Kanály <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Rychlé články <input type="checkbox"/></p> <p>Instreamová videa <input type="checkbox"/></p> <p>Pravý sloupec <input type="checkbox"/></p> <p>Navrhovaná videa <input type="checkbox"/></p> <p>Marketplace <input type="checkbox"/></p> <p>Stories <input type="checkbox"/></p>	 <p>The screenshot shows a Facebook mobile app interface. At the top, there's a navigation bar with the user's name 'Samatha', 'Home', and icons for friends, messages, and a search icon. Below the navigation bar, there are several posts. The first is a sponsored post for 'Lake Tahoe Camping Trip on Friday' and 'Shirley AI's birthday is today'. Below that is another sponsored post for 'Jasper's Market is now open downtown' with an image of a pie and the text 'Check out our best quality locally sourced products.' At the bottom of the screenshot, there are language options: English (US), Español, Português (Brasil), Français (France), and Deutsch.</p>
<p>▼ Instagram <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Kanál <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Stories <input type="checkbox"/></p>	
<p>▼ Audience Network <input type="checkbox"/></p> <p>Nativní, bannerová a vsunutá reklama <input type="checkbox"/></p> <p>Instreamová videa <input type="checkbox"/></p> <p>Videa s odměnou za zhlédnutí <input type="checkbox"/></p>	
<p>▼ Messenger <input type="checkbox"/></p>	

Facebook Pravý sloupec

Toto umístění není dostupné u účelu Zájem o příspěvek.

Podrobné cílení ⓘ ZAHRNOUT lidi, kteří vyhovují aspoň JEDNÉ z uvedených možností ⓘ

Zájmy > Další zájmy

Střední odborná škola

Tvořivost

Umělec

Zájmy > Koníčky a aktivity > Umění a hudba

Řemesla

Výtvarné umění

Přidejte demografické údaje, zájmy nebo chování | **Návrhy** | Procházet

Vyloučit uživatele nebo Zúžit okruh uživatelů

- Rozšířit zájmy, pokud by mohly zvýšit hodnotu projevový zájem o příspěvek za nižší cenu za jednotku projevový zájem. ⓘ

Spojení ⓘ

Přidat typ spojení ▼

Uložit tento okruh uživatelů


● **Upravit umístění**

Pokud umístění odeberete, tak nejspíš snížíte počet lidí, které byste mohli oslovit, a sníží se i pravděpodobnost, že dosáhnete stanovených cílů. **Přečtěte si další informace.**

Typy zařízení

Všechna zařízení (doporučeno) ▼

Platformy

<p>▼ Facebook</p> <p>Kanály <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Rychlé články <input type="checkbox"/></p> <p>Instreamová videa <input type="checkbox"/></p> <p>Pravý sloupec <input type="checkbox"/></p> <p>Navrhovaná videa <input type="checkbox"/></p> <p>Marketplace <input type="checkbox"/></p> <p>Stories <input type="checkbox"/></p>	
<p>▼ Instagram</p> <p>Kanál <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Stories <input checked="" type="checkbox"/></p>	
<p>▼ Audience Network</p> <p>Nativní, bannerová a vsunutá reklama <input type="checkbox"/></p> <p>Instreamová videa <input type="checkbox"/></p> <p>Videa s odměnou za zhlédnutí <input type="checkbox"/></p>	
<p>▼ Messenger</p>	

Facebook Pravý sloupec

Toto umístění není dostupné u účelu Zájem o příspěvek.

Anilinky v novém designu! 🥳 🎉

Legendární brilantní vodové barvy se převlékly do slušivějšího zevnějšku, nově si je také budete moci koupit v baleních po **24**, **36** nebo **48** odstínech. 🌈

Již brzy v našich značkových prodejnách! 😊
<https://www.koh-i-noor.cz/znackove-prodejny>

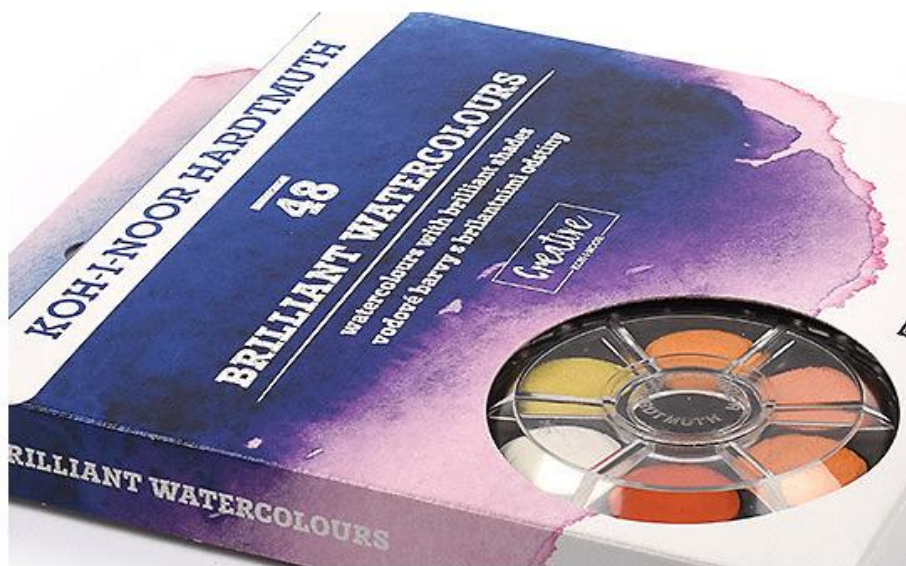


4) Newsletter pro zákazníky

KOH-I-NOOR HARDTMUTH



Brilantní vodové barvy
Bohaté odstíny, vyšší kryvost.





Brilantní vodové barvy
24 ks

017450700002

8 ks ve fólii
200 x 175 x 18 mm

126 Kč/ks

SKLADEM

[VÍCE ZDE](#)



Brilantní vodové barvy
36 ks

017450700003

6 ks ve fólii
200 x 88 x 32 mm

172 Kč/ks

SKLADEM

[VÍCE ZDE](#)



Brilantní vodové barvy
48 ks

017450700004

6 ks ve fólii
200 x 175 x 25 mm

223 Kč/ks

SKLADEM

[VÍCE ZDE](#)