

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Radim UŠEL

**Marketingová a mediální komunikace obchodní
strategie firmy**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Hamplová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part-Time) Studies
2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Bc.Radim UŠEL

Marketing and media communication of business strategy

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Hamplová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Brně, dne 20.3.2013

Jméno autora.....

Anotace:

Obsahem této diplomové práce je návrh rozvojové strategie a její marketingové a mediální komunikace obchodní společnosti Tart s.r.o.. Tato společnost je předním dodavatelem obalových materiálů na českém a slovenském trhu. Diplomová práce analyzuje postavení firmy na trhu, definuje silné a slabé stránky a předkládá návrh rozvojové strategie pro období 2013 - 2014.

Klíčové pojmy:

formulace cílů, implementace strategie, komunikační mix, marketingová a mediální komunikace, osobní prodej, podpora prodeje, reklama, přímý marketing, Public relations, strategie, strategické plánování, SWOT analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí

Annotation:

The content of this thesis is to design a development strategy and its marketing and media communications company Tart sro. This company is a leading supplier of packaging materials in the Czech and Slovak markets. This thesis analyzes the firm's market position, defines strengths and weaknesses and proposing a development strategy for the period 2013 - 2014.

Key words:

advertising, communication mix, direct marketing, external environment, internal environment, strategy, marketing and media communication, personal sales, Public relations, sales support, setting of objectives, strategic planning, strategy implementation, SWOT analyse

SEZNAM ZKRATEK

PR	Public relations
SMS	short message service
LDPE	low density polyethylene
TV	televize
TQM	total quality management
MSV	mezinárodní strojírenský veletrh
EU	Evropská unie
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
HDP	hrubý domácí produkt
USA	The United States of America
ISO	International Organization for Standardization
PC	personal computer
JIT	Just In Time
ROHS	Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment,
V.I.C.O.	value inside checkpoint outside
EDI	Electronic data interchange
REACH	Registration, Evaluation, Authorization, Chemicals

OBSAH

ÚVOD	8
1 STRATEGIE	12
1.1 Strategické řízení firmy	14
1.2 Vize	15
1.3 Poslání - mise	16
1.4 Strategické plánování firem	17
2 FORMULACE STRATEGIE	21
2.1 Strategie dle Portera	21
2.2 Strategie dle Kotlera	23
2.3 Definování strategie	30
2.4 Implementace	30
2.5 Komunikace strategie	31
2.6 Zpětná vazba a kontrola	32
2.7 Předpoklady úspěchu strategického plánování	34
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	36
3.1 Reklama	37
3.2 Podpora prodeje	39
3.3 Vztahy s veřejností – Public relations	41
3.4 Osobní prodej	43
3.5 Přímý (direct) marketing	44
3.6 Integrovaná marketingová komunikace	45
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TART s.r.o.	49
4.1 Vnější prostředí	53
4.2 Národní prostředí	59
4.3 Oborové prostředí	64
4.4 Vnitřní prostředí	66
4.5 SWOT analýza	68
5 FORMULACE STRATEGIE A STRATEGICKÝCH CÍLŮ	71
5.1 Návrh strategických kroků	71
5.2 Marketingová a mediální komunikace „Umění balit...“	76
5.3 Implementace a komunikace strategie	89
5.4 Zpětná vazba a kontrola	92
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	99

ÚVOD

Aktuálnost tématu a jeho volba

Základním charakteristickým znakem dnešní doby je neustálá změna. Vše kolem nás se mění. Svět zasáhla vlna globalizace, jejímž doprovodným rysem jsou měnící se potřeby a přání milionů lidí, dramatický nárůst konkurence, technický a technologický pokrok atd.

Chtějí-li firmy, velké i malé, ziskové i neziskové, v dnešní době i v budoucnu **uspět, měly by porozumět trhům a předvídat dopady vývoje prostředí na svoji činnost** a podle toho vytvářet produkty, které budou nabízet zákazníkům k uspokojení potřeb a přání, a také jim poskytovat řešení doposud neodhalených problémů ve formě nových produktů.

Management firem stojí před náročnými úkoly, ke kterým patří zejména správně stanovené strategické a taktické cíle a výběr efektivních strategií k jejich dosažení.

Problematika strategického plánování a strategie obecně je velmi důležitou a zároveň velmi podceňovanou součástí každodenního života všech podnikatelských subjektů působících na trhu. Tématem této diplomové práce je tedy tvorba strategie firmy a její komunikace na trhu.

Základním pilířem správného fungování každé obchodní nebo výrobní společnosti je plánování veškerých jejich podnikatelských činností a aktivit tak, aby měly logickou posloupnost, navazovaly na sebe, byly ve vzájemném souladu, byly podpořeny adekvátními finančními prostředky a v konečném důsledku přinesly efekt vyjádřený ve zvyšujících se tržbách, zlepšující se ekonomické situaci firmy a upevňování její pozice na trhu.

Fundamentálním prvkem implementace strategie je její správná komunikace vůči těm, kteří se na její realizaci aktivně podílí – zaměstnanci firmy (vnitřní okolí), a jejichž prostřednictvím je naplňována – zákazníci, obchodní partneři (vnější okolí).

Ačkoli se Česká republika již více než dvacet let nachází v prostředí volného trhu, je zjevné, že mezi podnikateli a manažery není ještě význam strategického plánování

a jeho správné komunikace dostatečně chápán a není vnímán jeho význam pro budoucnost jimi vedených firem.

Cíle diplomové práce

Vstup České republiky do Evropské unie představoval pro většinu domácích firem nutnost přizpůsobit se nové situaci na trhu, respektive potřebu čelit atakům nově příchozí zahraniční konkurence. Její největší zbraní je, ve většině případů, především delší historie a z toho pramenících nepoměrně větší oborová a obchodní zkušenost, než kterými disponují firmy na českém trhu

Zvládnutí principů strategického plánování a jeho marketingové komunikace, je jedním z klíčových nástrojů boje nejen proti globální konkurenci.

V návaznosti na uvedené skutečnosti a v souladu se zadáním byly **stanoveny tři konkrétní cíle diplomové práce:**

- **vytvořit návrh strategie firmy v souladu s teoretickými východisky uvedenými v první části práce;**
- **v návaznosti na poznatky získané analýzou prostředí a trhu vytvořit návrh konkrétních kroků nezbytných pro splnění cílů stanovených v navrhované strategii;**
- **vytvořit návrh postupu implementace, komunikačního mixu a následného procesu kontroly plnění cílů strategie.**

Celý proces tvorby dále popsané strategie a její marketingové komunikace vychází z reálného prostředí konkrétního podnikatelského subjektu. Jedná se o středně velkou výrobně obchodní společnost, která vykazuje značné nedostatky v oblasti tvorby strategie a její komunikace. Hlavní problémy spočívají především v absenci počáteční analýzy, nedostatečné komunikaci a kontroly postupu naplňování cílů strategií stanovených.

V návaznosti na výsledky práce bude vytvořený návrh strategie předložen k posouzení Top managementu firmy, jako alternativa k současnému způsobu strategického plánování.

Hypotézy:

1. **Bez provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí není možné vytvořit strategii firmy.**
2. **Pro úspěch stanovené strategie je nezbytná cílená marketingová komunikace.**
3. **Vhodně nastavený komunikační mix zvyšuje účinnost komunikované strategie.**

Metody zpracování, podkladová data

Metoda studia odborných dokumentů

O důležitosti problematiky tvorby strategie podniku a její komunikace svědčí široké spektrum publikací, vědeckých prací a odborných článků, které s tímto tématem souvisejí, a ze kterých lze čerpat.

Z celé škály autorů je nutné zmínit především **Philipa Kotlera**, který tomuto tématu věnuje podstatnou část své publikační činnosti, a který patří k nejcitovanějším odborníkům na *strategické plánování*, přičemž z českých autorů zaujímá tuto pozici **Dana Jakubíková**, případně **Jan Tomek**. Z oboru *marketingové komunikace* pak **Patrick De Pelsmacker** z autorů zahraničních a **Miroslav Foret** jako zástupce autorů českých.

Rešerše odborné literatury a firemních dokumentů

Tato metoda byla **uplatněna** především v **praktické části** diplomové práce. Hlavním zdrojem informací byl **Vnitřní řád společnosti Tart s.r.o.**, dále pak **Firemní směrnice** upravující **obchodní, nákupní, marketingovou, finanční** a mnohé další **oblasti** působení a činností firmy. Čerpáno bylo také z dokumentů a zápisů z obchodních porad

společnosti, kde jsou diskutovány a řešeny vybrané obchodní případy a problémy, se kterými se firma na trhu potýká.

Dalším zdrojem byla dokumentace poskytnutá marketingovým oddělením firmy, které dlouhodobě provádí monitoring trhu, analýzy konkurence a situace na trhu. Konkrétně se jedná o výstupy z **Marketingového informačního systému** společnosti, jako jsou realizované obchodní obraty zákazníků, nejprodávanější produkty, trendy prodeje apod.

Analýza

Na základě informací získaných výše popsanou činností byly provedeny **analýzy vnějšího a vnitřního prostředí** a následně pak **SWOT analýza** podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE

V současném, rychle se měnícím a zároveň vysoce konkurenčním tržním prostředí žádný podnik neobejde bez strategie a bez dlouhodobého strategického plánu. „*Slovo **strategie** bylo odvozeno od starořeckého slova *stratégia* a původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství.*“¹

V přeneseném slova smyslu se tedy v současné době pod pojmem **strategie** rozumí **umění řídit chod podniku, resp. určitého kolektivu lidí takovým způsobem, který umožňuje plnit hlavní stanovené cíle.**²

Strategie může být též definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.

Strategie, jak píše Jakubíková, mohou svou povahou představovat záměry, kterými je zásadním způsobem ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.³

Proces tvorby strategie zahrnuje obvykle následující fáze :

- strategickou analýzu
- formulaci strategie

¹ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.27. ISBN 80-722-6888-0

² FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.27. ISBN 80-722-6888-0

³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.28. ISBN 978-80-247-2690-8

- implementaci strategie
- strategickou kontrolu

Jakubíková dále uvádí, zpracovávají se strategie vždy v několika variantách a poté následuje výběr strategie na úrovni podniku, na úrovni jednotlivých oddělení a na funkcionální úrovni, tj. na úrovni výzkumu a vývoje, výroby, financí, marketingu, personalistiky atd.⁴

Výběr strategie představuje komplexní proces, který je obtížný, má-li firma mnoho produktů, případně podniká – li ve více oblastech nebo v různých teritoriích. „*Strategie by měla firmu připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat.*“⁵ Firmám doporučuje, aby identifikovaly možné oblasti ohrožení krizí a vypracovaly „krizové“ strategie.

Vhodnost strategie se posuzuje podle toho, jak firma:

- využívá příležitostí, které jí poskytuje prostředí, a jak se brání hrozbám;
- zhodnocuje síly a klíčové kvalifikace firmy a zabraňuje slabostem nebo je napravuje;
- odpovídá kulturnímu a politickému kontextu⁶

Aby mohla organizace identifikovat strategii, která je pro ni přijatelná, měl by management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobcích a interních procesech:

- které aktivity podniku jsou klíčové,
- čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout,

⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.28. ISBN 978-80-247-2690-8

⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.28. ISBN 978-80-247-2690-8

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.28. ISBN 978-80-247-2690-8

- které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje,
- na kterém trhu prodává tyto výrobky anebo služby,
- jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady a tržbou,
- kdo jsou jeho zákazníci,
- jaké mají preference.

Organizace by měla také přemýšlet o tom, jaké budou její hlavní funkční politiky (např. politika vědy a výzkumu, výrobní, marketingová, prodejní a finanční). V neposlední řadě by měla být také schopna odpovědět na otázku, jaké budou její způsoby řízení v oblasti informační, oblasti plánování a v oblasti alokace zdrojů.⁷

Strategie není jen o strategických dokumentech, deklaracích, nástěnných heslech a prezentaci na valných hromadách akcionářů. Strategie je akce. Strategie je co děláte, ne co říkáte, a co děláte je vaše strategie.

1.1 Strategické řízení firmy

Podle Jakubíkové se jedná o „...*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.*“⁸ Zahrnuje **všechny aktivity** zaměřené na **udržování dlouhodobého souladu** mezi **posláním** firmy, jejími dlouhodobými **cíli**, **disponibilními zdroji** a rovněž mezi firmou a **prostředím**, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.⁹

Proces strategického řízení dle Mallyi

1) Vize, mise

2) Strategické cíle

⁷ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, s.16-17. ISBN 978-80-247-1911-5

⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.18. ISBN 978-80-247-2690-8

⁹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.18. ISBN 978-80-247-2690-8

3) **Analýza prostředí** vnější prostředí : makroprostředí, mikroprostředí
vnitřní prostředí

4) **Formulace strategie** generování strategie
analýza alternativ strategie
výběr optimální strategie

- podnikatelská strategie
- firemní strategie
- obchodní strategie

5) **Implementace strategie**

- vůdcovství
- organizační struktura
- firemní kultura
- motivační systém
- plány
- zajištění zdrojů

6) **Evaluace a kontrola**¹⁰

1.2 Vize

„Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie:

Vize – mise – cíle – strategie – taktiky“¹¹

¹⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1911-5

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.20. ISBN 978-80-247-2690-8

„Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází z fundamentálních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“¹²

„Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.“¹³ Vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná.

„Vize má tři základní cíle:

- 1. Vyjasnit obecný směr*
- 2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem*
- 3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí*

Vize by měla odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy.“¹⁴

1.3 Poslání – mise

„Poslání firmy (mission), je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“¹⁵

Poslání firmy prezentuje :

- 1) smysl existence firmy
- 2) vztah k ostatním subjektům trhu
- 3) normy chování celé organizace
- 4) dlouhodobě firmou uznávané hodnoty

¹² JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.20. ISBN 978-80-247-2690-8

¹³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.20. ISBN 978-80-247-2690-8

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.20. ISBN 978-80-247-2690-8

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.20. ISBN 978-80-247-2690-8

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by proto obsahovat odpovědi na následující otázky .

- 1) kdo jsou naši zákazníci,
- 2) jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem,
- 3) kde působí,
- 4) jaká je „filozofie“ firmy,
- 5) jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda,
- 6) jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků.

Je důležité, aby poslání bylo v jednotném souladu s firemní (organizační) kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy.

Vize – kam směřujeme ? Obraz budoucnosti

Mise – proč existujeme ? Důvod existence

Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je velmi obtížné, často přímo nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, značnou energii a schopnosti.¹⁶

1.4 Strategické plánování firem

Kotler uvádí, že vrcholové vedení společnosti je zodpovědné za realizování strategického plánovacího procesu. Určením poslání, politiky, strategie a cílů vytváří vrcholové vedení podklady a východiska, v jejichž rámci divize a podnikatelské jednotky připravují své strategické plány.¹⁷

„Každé plánování, ať již strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Definiuje, čeho a jak má být dosaženo. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.24. ISBN 978-80-247-2690-8

¹⁷ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.72. ISBN 80-7169-600-5

a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, obchodní partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.“¹⁸

„Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Základem a podstatou je stanovení jasného poslání a hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“¹⁹

Proces podnikatelského strategického plánování je následující:

1. Poslání obchodní jednotky
2. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí (SWOT)
3. Formulování cíle
4. Formulování strategie
5. Formulování programu
6. Implementace
7. Zpětná vazba a kontrola

Poslání obchodní jednotky

Zahrnuje, dle Mallyi, identifikaci současných podnikových misí a cílů. Má za úkol zjistit reálný stav strategického řízení v dané společnosti a přesně definovat, čeho chce firma dosáhnout, určit její hlavní důvod existence.²⁰

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.33. ISBN 978-80-247-2690-8

¹⁹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.81. ISBN 80-7169-600-5

²⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.27. ISBN 978-80-247-1911-5

Analýza prostředí

Dle Kotlera musí firma permanentně „...sledovat rozhodující **síly makroprostředí** (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Rovněž také musí sledovat významné **účastníky mikroprostředí** (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk.“²¹

Formulování cíle

„Formulace jasného, dlouhodobě zaměřeného systému cílů je podstatnou součástí každého marketingového strategického plánování.“²² Zásadním krokem pro stanovení cílů je získávání informací na podkladě analýzy včetně vyhotovení SWOT analýzy a provedení diferencované analýzy základní stavby systému cílů.²³

Aby tento systém cílů fungoval, musí cíle nezbytně splňovat pět základních požadavků, tzv. musí být **SMART**. Jedná se o akronym²⁴ tvořený následujícími výrazy:

Specifické konkrétní, jasně formulované

Měřitelné aby bylo možné cíle vyhodnocovat, musí být jasně stanoveny jejich měřitelné parametry (výše obratu, zisku, prodaných měrných jednotek apod.)

Akceptované jak vedení organizace, tak střední management a jednotliví výkonní pracovníci musí být s cíly ztotožnění a jejich naplňování se stalo součástí jejich každodenní práce.

²¹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 84. ISBN 80-7169-600-5

²² JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.126. ISBN 978-80-247-2690-8

²³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.126. ISBN 978-80-247-2690-8

²⁴ Akronym: je druh zkratky, která nebývá, na rozdíl od běžných zkratek, hláskována a lze ji tedy přečíst jako jedno slovo, potažmo i skloňovat. Stejně jako ostatní zkratky vzniká zpravidla spojením počátečních písmen několika slov.

Reálné reálnost by měla vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a ne ze zbožných přání.

Termínované vždy musí obsahovat termín kdy má být každého jednotlivého z nich dosažena tak, aby byly ve vzájemné konzistenci a navazovaly na sebe.

2 FORMULACE STRATEGIE

Kotler píše, že **cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie pak určuje, jaká k jejich naplnění vede cesta**, neboli jak se tam dostat.²⁵ „*Marketingová strategie obsahuje určení cílů marketingové a obchodní politiky firmy na delší období, určení jednotlivých zájmových tržních segmentů a cílových skupin společně s výběrem opatření k realizaci.*“²⁶ K základním, nejznámějším a také nejrozšířenějším strategiím, označovaným dle M.E.Portera také jako **konkurenční strategie**, patří následující :

2.1 Strategie dle Portera

- strategie minimálních nákladů
- strategie diferenciacce produktu
- strategie tržní orientace (ohnisko soustředění)²⁷
- strategie konsolidační a růstové

Strategie minimálních nákladů

Jak Foret dále pokračuje, tak při naplňování této strategie **podnik cíleně usiluje** o to, aby dosáhl co **nejnižších nákladů na výrobu a distribuci**, a tak mohl nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, což mu usnadní získat konkurenční výhodu, která bude větší, než podíl na trhu. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a malém zisku z prodané jednotky.²⁸

²⁵ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.331 – 342. ISBN 80-7169-600-5

²⁶ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.29. ISBN 80-722-6888-0

²⁷ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.29. ISBN 80-722-6888-0

²⁸ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.29-30. ISBN 80-722-6888-0

Podniky používající tuto strategii vycházejí z výrobní nebo výrobkové marketingové koncepce, musí být orientovány na využívání kvalitních technologií a musí dosahovat vynikajících výsledků jak v oblasti nákupu, tak také výroby a distribuce.

Dle Foreta zde však reálně existuje „...riziko, že se na trhu objeví podnik s ještě nižšími náklady, a že pak zlikviduje nebo silně poškodí právě ten podnik, který celou svou budoucnost zakládal jen na strategii minimálních nákladů.“²⁹

Strategie diferenciacce produktu

V tomto případě se podnik soustřeďuje na **dosažení dokonalého výkonu** v některé z oblastí, která je pro zákazníka důležitá, a jenž je kladně hodnocena trhem jako celkem.

Diferenciace (odlišení) produktu může mít, dle Foreta, neomezeně mnoho podob. Mezi nejpoužívanější patří např.:

- provedení, forma, tvar
- užitné vlastnosti
- jakost a kvalita
- trvanlivost
- dlouhodobá funkčnost
- údržba a opravy
- styl, image, značka
- poradenství

Podnik tedy rozvíjí ty své silné stránky, které mu umožňují získat v některé oblasti konkurenční výhody.³⁰

²⁹ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.30. ISBN 80-722-6888-0

³⁰ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.30. ISBN 80-722-6888-0

„Strategii diferenciacie obvykle uplatňují především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zaujímají vedoucí pozici.“³¹

Strategie tržní orientace

Jak Foret píše, při uplatnění této strategie se **podnik zaměřuje** spíše na **jeden či více menších segmentů trhu** (výklenků trhu, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Přitom se zaměřuje hlavně na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků.³²

„Při použití této strategie bývá trh nejčastěji členěn jednak dle demografického a geografického hlediska a dále pak také na základě frekvence užívání produktu či služby spotřebiteli.“³³

Často také dochází k tomu, že **podniky kombinují strategii tržní orientace se strategií diferenciacie** nebo se **strategií nízkých nákladů**. Strategie diferenciacie a strategie minimálních nákladů však jsou dost protikladné a navzájem se spíše vylučují. V praxi však existuje i celá řada podniků, které nesledují vůbec žádnou strategii.³⁴

2.2 Strategie dle Kotlera

Kotler vymezuje ještě další čtyři typy strategií, přičemž **úsilí firmy o tržní pozici**, určenou podílem na trhu, volí za **výchozí bod systematizace**.

Jedná se o strategie:

- **tržního vůdce**
- **tržního vyzývatele**

³¹ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

³² FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

³³ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

- **tržního následovatele**
- **strategie obsazování tržních výklenků³⁵**

Strategie tržního vůdce

V případě této strategie je **hlavním cílem firmy udržení své tržní pozice**. „*Firmy jsou konfrontovány se třemi úkoly: rozšíření celkového trhu, udržení podílu uvnitř celkového trhu a vedle toho zvýšení tržního podílu. Rozšíření celkového trhu může být realizováno například získáním nových skupin uživatelů nebo novým způsobem použití stávajícího produktu. Udržení tržního podílu lze docílit zavedením výrazných inovací, upevněním tržní pozice například posilováním hodnoty značky.*“³⁶

Jak Kotler dále uvádí, **prioritním zájmem** dominantní firmy je i nadále zůstat na **prvním místě**. To však vyžaduje **činnosti na třech frontách**. Jednak firma musí najít způsob, jak **zvětšit celkovou poptávku** trhu. Za druhé, musí **ochránit** svůj stávající **tržní podíl** pomocí dobrých obranných i útočných akcí. V neposlední řadě se firma může pokusit o **zvýšení svého podílu na trhu** i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná.

Zvětšení trhu lze dosáhnout třemi základními způsoby: Jednak prostřednictvím nových, respektive nově získaných uživatelů produktů. Za druhé může být trh rozšířen objevením a propagací nového způsobu užívání výrobků a nebo v jejich větší spotřebě.³⁷

Strategie tržního vyzyvatele

Firma v tomto postavení **plánuje zásadní zvýšení tržního podílu** útokem na tržního vůdce nebo na menší podniky v oboru. K tomu využívá například politiku nízkých cen

³⁴ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

³⁵ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.331. ISBN 80-7169-600-5

³⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.138. ISBN 978-80-247-2690-8

³⁷ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.331 – 342. ISBN 80-7169-600-5

a menší jakosti, nebo naopak nabídku špičkových produktů, produktové inovace a podobně.

Kotler popisuje základní **předpoklady úspěšné strategie tržního vyzyvatele**. Spočívají především:

- v definici strategických cílů a protivníka
- volbě strategie hlavního úderu
- výběru konkrétní strategie útoku

Především v případě výběru vhodné útočné strategie lze vybrat mezi několika konkrétními možnostmi:

- strategie cenových slev
- strategie levnějšího zboží
- strategie prestižního zboží
- strategie rychlého rozšiřování škály výrobků
- strategie inovace výrobku
- strategie zdokonalování služeb
- strategie inovace distribuce
- strategie snižování výrobních nákladů
- intenzivní reklamní propagace³⁸

„Jen zřídka se však vyzyvateli podaří zvětšit tržní podíl, pokud se spoléhá pouze na jednu strategii. Jeho úspěch závisí na tom, jak dokáže postupně vhodně kombinovat několik zásad pro zlepšení své pozice na trhu.“³⁹

³⁸ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 342 – 347. ISBN 80-7169-600-5

³⁹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 347. ISBN 80-7169-600-5

Strategie tržního následovatele

Firma se přizpůsobuje konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci. Úspěšné strategie tohoto druhu jsou typické uvědomělou segmentací trhu a zaměřením především na rentabilitu místo na velikost tržního podílu.

Dle Kotlera dává řada firem přednost tomu, aby mohla vedoucí firmu v oboru pouze následovat, a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Snaží li se pak přetáhnout zákazníky nižšími cenami, zdokonalováním služeb nebo dalšími nadstandardními vlastnostmi, pak vedoucí firma obvykle rychle zahájí protiútok. Proto nesmí být následovatel pasivní a pouze pečlivě kopírovat leadera trhu. Musí si určit svoji cestu růstu, využít čtyři základní následovatelské strategie:

- strategie skrytého protivníka
- strategie parazita
- strategie napodobování
- strategie upravovatele⁴⁰

„Výhodou strategie tržního následovatele je většinou větší ziskovost, protože firma neinvestuje do vývoje a má tedy nižší náklady. Nepřichází však s inovacemi, proto má zpravidla menší příjmy než vedoucí firma v oboru.“⁴¹

Strategie obsazování tržních výklenků

Vhodná především pro **menší podniky**, které obsluhují takovou část trhu, která není pro větší firmy příliš atraktivní, přičemž ji ale některé občas také využívají. Tato část trhu většinou vyžaduje nějaký **druh specializace**, například dle Kotlera specializaci na konečného uživatele, dle zákazníků určité velikosti, specializaci na specifické zákazníky, na určitý typ nebo vlastnosti produktů, technologií, distribuční specializace, zakázková specializace a specializace na jakost, cenu případně geografickou příslušnost zákazníků.

⁴⁰ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 348 – 349. ISBN 80-7169-600-5

⁴¹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 348. ISBN 80-7169-600-5

Cílem je vždy **získání konkurenční výhody v určité oblasti**. Protože výklenky časem zanikají, musí firma neustále hledat a využívat nové. Měla by vzít za svou strategii výklenků, ale nespolehat se jen na jediný. Pokud se upevní postavení firmy ve dvou nebo více výklencích, zvyšuje se její šance na přežití. Pokud firmy vstupují na trh, měly by se nejdříve zajímat o výklenky, a ne o celý trh.⁴²

*„Při stanovení marketingových strategií může vedení podniku někdy použít i strategické varianty, které jsou zaměřeny buď na konsolidaci společnosti anebo na rozvoj jeho marketingových a obchodních aktivit. V takovém případě se pak jedná o strategie konsolidační a růstové.“*⁴³

Strategie konsolidační a růstové

*„Při aplikaci **konsolidační strategie** se podnik snaží buď své stávající produkty udržet a své kmenové trhy dále obsluhovat, anebo některé zastaralé výrobky zrušit a nerentabilní trhy opustit.“*⁴⁴

Foret dále píše, varianta **Sklízej!** je vhodná zejména pro ty společnosti, které svým zákazníkům nabízejí produkty, jež jsou zavedené a obecně oblíbené. Situace na trhu je stabilní, konkurence slabá, distribuce produktu probíhá bez problémů a potřeba propagace nízká, takže podnik může své produkty prodávat bez většího úsilí.

.Tab.č.1: Matice konsolidační strategie

Produkt	trh	
	udržení	eliminace
udržení	SKLÍZEJ !	STÁHNI SE !
eliminace	OMEZ !	PRODEJ !

Zdroj: FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, Marketing – základy a principy.

⁴² KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 349 – 351. ISBN 80-7169-600-5

⁴³ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

⁴⁴ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

Při strategii **Omez!** je vhodné přehodnotit výrobní portfolio podniku a rychle omezit ty produkty, o které spotřebitelé přestávají mít zájem a jež jsou z trhu vytlačovány produkty konkurenčními

Při použití varianty **Stáhni se!** se podnik zaměřuje pouze na obsluhu svého kmenového trhu a opouští ty trhy, na nichž se mu nedaří. V tomto případě ke změnám výrobního programu nedochází a pozornost je věnována pouze tomu segmentu, na němž je úspěšný a který je pro něj rentabilní.

Strategie **Prodej!**, v tomto případě má firma nabízí produkty, které pro zákazníky nejsou zajímavé a jež jsou na konci svého životního cyklu. Její vedení se proto obvykle rozhodne část takto neperspektivního výrobního programu prodat nebo zrušit, a to zejména proto, aby snahou o zachování nepříliš zajímavých produktů nedocházelo ke zbytečnému tříštění sil a nepřiměřeným ztrátám. Zcela neperspektivní produkty je v tomto případě vhodné zrušit a nerentabilní trhy rychle opustit.⁴⁵

*„Na rozdíl od strategie konsolidační jsou jednotlivé varianty strategie růstové zaměřeny na další rozvoj podnikatelských aktivit firmy. Pouze u varianty **Pronikání** se firma i nadále soustřeďuje na své stávající výrobky a trh, avšak s tím, že hlavní úsilí je zaměřeno na podstatné zvýšení objemu prodeje.*

Takovéhoto růstu lze většinou dosáhnout tím, že se zřídí nová prodejní místa na stávajícím trhu, zvýší se počet prodejců a zintenzivní se propagace stávajících produktů.“⁴⁶

Druhou variantou růstové strategie je **Rozvoj trhu**. V tomto případě se podnik snaží rozšířit své marketingové aktivity na nové, mnohdy i značně vzdálené trhy a nabízí své stávající výrobky v nových teritoriích.

⁴⁵ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.32. ISBN 80-722-6888-0

⁴⁶ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.31. ISBN 80-722-6888-0

Strategie **Inovace** výrobního sortimentu je zaměřena na dokonalejší obsluhu kmenových segmentů trhu. Podnik v tomto případě věnuje soustavnou pozornost marketingovému výzkumu a vývoji novinek. Důraz je kladen na zvyšování kvality produktů, nabídku dalších a dalších modifikací a na dobrou komunikaci s věrnými klienty.

Poslední variantou růstové strategie je **Diverzifikace**. V tomto případě se podnik zaměřuje jak na tvorbu nových výrobních řad (mnohdy i navzájem značně odlišných), tak také na obsluhu nových trhů. Hlavní výhodou diverzifikace je možnost snížení podnikatelského rizika a kompenzace případných ztrát, nevýhodou je ale přílišná diverzifikace sil a nemožnost dosáhnout špičkové úrovně u všech nabízených produktů.⁴⁷

„Podstatou strategického marketingového plánování je proto snaha využít v každém střetu s konkurencí a její nabídkou co nejvíce svých vlastních předností a naopak co nejvíce eliminovat své nedostatky a maximálně využívat všech slabých stránek konkurence a konkurenčních produktů.“⁴⁸

Tab.č.2: Matice růstové strategie

Výrobek	trh	
	stávající	Nový
stávající	PRONIKÁNÍ	ROZVOJ TRHU
nový	INOVACE	DIVERZIFIKACE

Zdroj: FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, Marketing – základy a princip

Při **stanovení marketingové strategie uvedení nového produktu na trh** se podnik musí zabývat následujícími otázkami, resp. hledáním optimálních odpovědí na ně:

⁴⁷ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.33. ISBN 80-722-6888-0

⁴⁸ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.33. ISBN 80-722-6888-0

1. **KDY?** Tedy: zvážit, zda vstoupit na trh jako první, současně s konkurencí nebo později,
2. **KDE?** Tedy: zavést nový produkt jen v jedné lokalitě, oblasti či regionu, na národním nebo mezinárodním trhu,
3. **KOMU?** Tedy: správně zvolit cílové skupiny (segmenty) zákazníků, motivovat prodejce, zprostředkovatele apod.,
4. **JAK?** Tedy: vypracovat realizační akční plán pro pokrytí zvolených trhů.

2.3 Definování strategie

Jakmile **podnik definuje** svoje **základní strategie**, musí vypracovat **podpůrné programy** potřebné pro realizaci těchto strategií. Jsou-li programy vypracovány, je třeba, aby pracovníci marketingu **vyhodnotili** jejich **náklady**.

Musejí pak klást takové otázky: Byla by vhodná spolupráce s jiným subjektem na trhu? Vyplatí se vynaložené náklady? Bude potřeba přijmout další pracovníky na podporu prodeje? U každé marketingové aktivity by se mělo zkoumat, zda přinese požadované výsledky a za přijatelnou cenu.⁴⁹

2.4 Implementace

*„Proces **implementace** strategie vyžaduje **řízení strategických změn**. To si žádá aktivitu vedení podniku v oblasti řízení procesů změn a mechanismy, které se používají při řízení těchto změn.*

Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by měly být přijímány jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, ne jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny pracovníků.“⁵⁰

⁴⁹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 88. ISBN 80-7169-600-5

2.5 Komunikace strategie

Dle De Pelsmackera obsahuje marketingová komunikace všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka týkající se produktů, které firma na trhu nabízí.

K **základním atributům** úspěšné **komunikace** patří jasná **vize**, pečlivě ošetřovaná **značka** ztělesňující odlišnost a jedinečnost, **integrace** a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a **komunikace šitá na míru** jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám (stakeholders).⁵¹

*„Firemní komunikace představuje celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image.“*⁵²

*„Marketingová komunikace (promotion) je centrálním prvkem efektivního marketingu. Je to komponent firemní komunikace, který se soustřeďuje na podnícení prodeje a který musí být v souladu s cíli firemní komunikace v zájmu vytvoření jednotného image.“*⁵³

Při tvorbě marketingové komunikace je důležité pochopit podstatu komunikačního procesu. Moderní marketingová komunikace, za kterou je považována integrovaná komunikace, se stává faktorem integrace vnitřních a vnějších marketingových procesů. Odráží nejen zájmy firmy, ale ovlivňuje i její počínání na trhu.

⁵⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.136. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵¹ DE PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2008, s.32. ISBN 80-247-0254-1

⁵² DE PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2008, s.32. ISBN 80-247-0254-1

⁵³ CLEMENTE, Mark N., *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004, s.128. ISBN 80-251-0228-9

2.6 Zpětná vazba a kontrola

„Strategické řízení je v podstatě procesem motivace a inspirace zaměstnanců k tomu, aby vykonávali své činnosti pro dosažení stanovených cílů organizace. Je také procesem nalézání neúmyslných chyb a úmyslných nesrovnalostí v činnostech firmy, aby bylo zjištěno, zda je zvolená strategie dobře implementována.“⁵⁴

Kontrola je procesem, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola zjišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Proces kontroly zahrnuje tvorbu standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy a podniknutí nápravných kroků, pokud je to možné.

„Kontrola vede chování zaměstnanců směrem k důležitým cílům organizace. Kontrolní systémy jsou důležité, protože monitorují, odměňují a posilují chování a aktivity, které vedení požaduje.“⁵⁵

Mallya dále uvádí, že **strategické plánování se skládá** z několika opakujících se **cyklů**, které zahrnují **analýzu, plánování, realizaci a kontrolu**. Řízení organizace je spojeno s nutností rozhodovat a přijatá rozhodnutí pružně, reálně a důsledně realizovat. Vypracování strategie rozvoje podniku a strategického plánu proto není činností jednorázovou, ale kontinuálním procesem – procesem soustavného vyhledávání a nacházení nových možností, procesem reagování na měnící se vlivy faktorů vnějšího i vnitřního marketingového prostředí podniku.

Strategické plánování je tedy **procesem**, který v sobě zahrnuje jak schopnost vedení organizace uvádět do optimálního **souladu vnitřní možnosti podniku s podmínkami vnějšího prostředí**, tak také umění **hledat a nalézat optimální způsoby realizace záměrů**, které směřují k dosažení stanovených cílů (projektové řízení). Tento proces je důležitý pro velké podniky i pro malé výrobní jednotky.

⁵⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.190. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.191. ISBN 978-80-247-1911-5

Formulace jasného, dlouhodobě orientovaného systému cílů je podstatnou součástí tvorby marketingové strategie. Bez cílově orientovaného řízení se mění marketingové plánování podniku v živelné přizpůsobování se změnám v okolí s nebezpečím narůstání degeneračních jevů v ekonomice podniku.

Z podstaty strategického managementu je zřejmé, že stanovení cílů je dominantní složkou formulace strategie jako celku.

*„Při formulaci cílů je účelný diferencovaný přístup. Zatímco nadřazené cíle jsou chápány jako určitá, tzv. vůdčí linie pro proces tvorby a výběru strategických variant, konkrétní věcné realizační cíle jsou utvářeny ve vztahu ke zvolené strategii.“*⁵⁶

Hierarchie cílových úrovní (prováděcí cíle):

1. *„Elementární cíle podnikové základny (např. okruhy marketingového mixu),*
2. *Mezicíle (dílní cíle) pro určitou oblast podniku,*
3. *Cíle funkčních oblastí (marketing).*

Nadřazené cíle:

1. *Vrcholové cíle podniku,*
2. *Podnikové zásady; základní zákonitosti (podniková politika a praxe),*
3. *Identita podniku,*
4. *Účel podniku, mise podniku“.*⁵⁷

⁵⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.192. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵⁷ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.193. ISBN 978-80-247-1911-5

2.7 Předpoklady úspěchu strategického plánování

Úspěšnost strategického plánování má tyto předpoklady:

- **Specifika** strategického plánovacího systému. *„Každá strategie musí být jednotlivým podnikům tzv. ušita na míru. Strategie není jednáním podle schémat a musí se řídit danými poměry. Musí se také orientovat na osobnosti, které vedou podnik. Bez angažovanosti a proaktivního jednání podnikového vedení je strategické plánování předurčeno k neúspěchu.“*⁵⁸
- Soustředění se na **strategické záležitosti – strategic issues**. Patří k úloze plánovačů identifikovat tyto kritické oblasti v podniku. Jde o to, ocenit trendy, zjistit dlouhodobé vedlejší a vzdálené působení a připravit vedoucí síly a pracovníky na nepředvídatelné situace tak, aby byli připraveni samostatně a iniciativně jednat v zájmu podniku a úspěšně zdolat neočekávané a nepředpokládané.
- Realizace strategie pomocí **plánování**. *„Plánovací metody a modely obrací pozornost více k analýze než k samotné akci, přesto má strategie za cíl zlepšit danou pozici firmy. Úkolem je vypracovat takové cíle, které by měly vedoucí síly akceptovat jako smysluplné.“*⁵⁹
- Zohlednění **zájmů** všech na podniku zainteresovaných. To jsou investoři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé, mateřské a sesterské podniky a konečně společnost jako celek.
- Rozvoj **zdrojů a hlavních kompetencí** prostřednictvím vedení podniku.
- Rozvoj strategií a strategických plánů je **úkol přímých vedoucích sil** (lidí, kteří dělají obchod), a ne poradců.

⁵⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.194. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.194. ISBN 978-80-247-1911-5

- Strategie je **system** výpomoci. Strategie musí poznat, že **vlastně nic se nedá výlučně plánovat**. Život mnohdy přináší různá nečekaná překvapení. Z dnešních konkurentů se zítra mohou stát spojenci. **Schopnost přizpůsobit** se je zákonem, který určuje přežití a růst na trhu stejně jako v běžném životě.⁶⁰

⁶⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007, s.195. ISBN 978-80-247-1911-5

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

„Moderní marketing vyžaduje něco víc než pouhé vyvinutí dobrého produktu s přitažlivou cenou a jeho zpřístupnění potenciálním zákazníkům.“⁶¹ I ta nejlepší firemní strategie, pokud není správně a efektivně komunikována se zákazníky i se zaměstnanci firmy, může být odsouzena k neúspěchu.

„Firma musí komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností.“⁶² Každá firma je nevyhnutelně postavena do role autora a propagátora. Pro mnohé firmy není otázkou, zda mají vůbec komunikovat, ale spíše je pro ně otázkou, co, komu a jak často mají říkat.

Obrázek č.1: Prvky komunikačního procesu



Zdroj: <http://halek.info>

Cílem komunikace je snaha ovlivnit chování lidí na základě procesu prezentace idejí, sdílení myšlenek a šíření marketingových informací. Z teoretického hlediska probíhá proces komunikace mezi partnery tak, že autor sdělení (tj. organizace nebo jednotlivec) vysílanou informaci zakóduje (napíše, nahraje, nafilmuje apod.) a pomocí

⁶¹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.533. ISBN 80-7169-600-5

⁶² KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.533. ISBN 80-7169-600-5

přenosového média odešle příjemci. Ten pak přijatou zprávu přijme, dekoduje a určitým způsobem na ni zareaguje. Ke komunikaci mezi partnery tedy dochází tehdy, jestliže autor informace vyšle zprávu, příjemce ji zachytí a oba pak dospějí k určitému sdílenému názoru. Výsledkem procesu komunikace je zpětná vazba, tj. odezva příjemce na přijatou informaci.⁶³

*„Mix marketingové komunikace (rovněž **propagační mix**) se skládá z pěti hlavních nástrojů komunikace:*

- ***Inzerce:** jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb určitým investorem.*
- ***Propagace prodeje:** soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit zákazníka k vyzkoušení výrobku nebo služby nebo k jejich nákupu*
- ***Public relations:** řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo výrobku*
- ***Osobní prodej:** osobní jednání tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními kupci za účelem prezentace výrobku, rozhovor o produktech, zodpovězení dotazů a získání objednávky.*
- ***Přímý marketing:** využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu a dalších neosobních prostředků kontaktu pro bezprostřední předávání zpráv a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů.“⁶⁴*

3.1 Reklama

*„Reklama jako **placená neosobní forma prezentace produktů** ve své podstatě představuje vždy účelové a jednosměrné sdělení, kterým firma komunikuje se svými stávajícími i potenciálními zákazníky, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (médií). Základním znakem reklamy je její schopnost intenzivně ovlivňovat nákupní chování a rozhodování velkého počtu lidí ve velmi krátkém časovém úseku*

⁶³ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.533. ISBN 80-7169-600-5

⁶⁴ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.533. ISBN 80-7169-600-5

a v široké geografické oblasti. U reklamy lze poměrně snadno kontrolovat jak obsah a formu sdělovaných informací, tak také jejich načasování. Hlavním cílem všech reklamních sdělení je přesvědčit spotřebitele, aby si určitý produkt zakoupil a aby mu dal přednost před nabídkou konkurentů.“⁶⁵

Nevýhodou reklamy, dle Jakubíkové je, že se jedná o jednosměrný, jednostranný způsob komunikace směrem od firmy k zákazníkovi, který je ve většině případů spojen s vysokými náklady.⁶⁶

Účel reklamy, dle Dibbse, je následující:

- Propagování produktu, firmy nebo organizace a záležitosti
- Podpora primární a selektivní poptávky
- Kompenzování reklamy konkurentů
- Pomoc prodejnímu personálu
- Nárůst prodeje produktu
- Vyrovnání výkyvů odbytu⁶⁷

Úloha reklamy:

- Upozornit na podnik
- Informovat
- Vzdělávat a vychovávat
- Oznamovat
- Vytvářet image
- Přesvědčovat

⁶⁵ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.156. ISBN 80-722-6888-0

⁶⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 250. ISBN 978-80-247-2690-8

⁶⁷ DIBB,S., SIMKIN,L., PRIDE,W.M., FERRELL,O.C., *Marketing: Concepts and Strategies*, 5th European ed., 2006, s. 192. ISBN 13-978-0-618-53203-2

- Podněcovat k reakci
- Prodat zboží

Reklama má, dle Foreta, tradičně tři základní formy, které vycházejí jednak z časového aspektu a jednak z životního cyklu výrobku; jedná se o reklamu:

- zaváděcí
- přesvědčovací
- připomínací

Zaváděcí reklama: má především **informativní funkci** a jejím hlavním cílem je představit budoucím zákazníkům určitý nový výrobek či produkt a popsat jeho vlastnosti. Tato forma reklamy se používá při prvním zavádění produktu na trh.

Přesvědčovací reklama: hlavním cílem tohoto typu reklamy je snaha **přimět** potenciálního **zákazníka** k tomu, aby **kupoval propagovaný** a ne jiný, zejména pak konkurenční, **produkt**. V rámci životního cyklu výrobku je přesvědčovací reklama využívána zejména ve stádiu růstu, tedy v době, kdy se produkt na trhu již určitou dobu vyskytuje, kdy si již určitou pozici vybudoval a kdy zájem o něj stoupá.

Připomínací reklama: jejím cílem je snaha neustále **připomínat spotřebitelům** to, že jejich oblíbený **výrobek** stále ještě **existuje**, že se vyrábí a že je na trh dodáván.⁶⁸

3.2 Podpora prodeje

„Podpora prodeje obsahuje celou škálu různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.“⁶⁹

„Dotýká se především produktové, cenové a distribuční politiky a orientuje se na zákazníka, zprostředkovatele a na vlastní prodejní personál.“

⁶⁸ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.157. ISBN 80-722-6888-0

⁶⁹ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.582. ISBN 80-7169-600-5

Na rozdíl od reklamy působí podpora prodeje na zákazníka okamžitě. Nutí ho provádět rychlá rozhodnutí. Zatímco reklama nabízí důvod, proč nakupovat, podpora prodeje je podnětem k nákupu.“⁷⁰

K hlavním cílům podpory prodeje patří snaha zejména o:

- zvýšení tržeb
- rozšíření tržního podílu
- zvýšení zisku

„Podle toho, na jaký typ zákazníků je podpora prodeje směřována, lze z hlediska prodejce rozlišit:

1. Podporu prodeje vůči zprostředkovatelům, která zahrnuje především:

- *cenové obchodní dohody*
- *necenové obchodní dohody*
- *společnou reklamní činnost*
- *výstavky nabízeného zboží*
- *podporu na vystavování zboží*
- *pracovní schůzky*
- *večírky, pohoštění, rauty apod.*

2. Podporu prodeje vůči spotřebitelům, při níž se používají především tyto nástroje:

- *slevové kupony*
- *slevy z ceny*
- *rabaty*
- *cenové balíčky*

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 256. ISBN 978-80-247-2690-8

- *prémie*
- *loterie*
- *soutěže*
- *vzorky*

3. *Podporu prodeje v maloobchodní činnosti, která zahrnuje například:*

- *slevy z cenikových cen*
- *maloobchodní kupony*
- *dvojité kupony*
- *výstavky zboží apod.*⁷¹

3.3 Vztahy s veřejností - Public relations (PR)

Public relations jsou, dle Svobody, „...sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations podniku se také uplatňují jako nástroj svého managementu.“⁷²

Jakubíková definuje **veřejnost (publikum)** jako množinu lidí, kteří mají k firmě nějaký vztah, ať už přímý nebo nepřímý, nebo o ni projevují z nějakého důvodu zájem. Veřejnost se člení na **vnitřní a vnější**.

Vnitřní veřejnost tvoří:

- zaměstnanci
- rodinní příslušníci
- dodavatelé

⁷¹ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.158-9. ISBN 80-722-6888-0

⁷² SVOBODA, V., *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006, s.17. ISBN 80-247-0564-8

- odběratelé aj.

Vnější veřejnost představují:

- finanční kruhy (investoři, poskytovatelé úvěrů, věřitelé, dlužníci)
- orgány státní a komunální správy
- zájmové a nátlakové skupiny
- vládní a nevládní organizace
- komunity
- média aj.⁷³

*„Soubor základních nástrojů činnosti public relations je tvořen souborem výstupů, které jsou zkráceně nazvány podle akronymu **PENCILS**:*

***PUBLICATIONS** – publikace, např. výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky atd.*

***EVENTS** – veřejné akce, organizování událostí – např. sponzorování sportovních a kulturních akcí, prodejních výstav atd.*

***NEWS** – novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference – např. kladně znějící informace a zprávy o podniku, jeho výrobcích, popř. o úspěšných zaměstnancích atd.*

***COMMUNITY INVOLVEMENT ACTIVITIES** – angažovanost pro komunitu, podpora místních aktivit – např. investování peněz a vynakládání času pro potřeby místních občanských společenství a aktivit atd.*

***IDENTITY MEDIA** – projevy podnikové identity – např. dopisní papíry s hlavičkou podniku, navštívenky, podnikové „uniformy“ atd.*

⁷³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 258. ISBN 978-80-247-2690-8

LOBBYING ACTIVITY – lobbovací aktivity – např. snaha o zadržení nepříznivých opatření nebo zpráv o podniku, regulační opatření atd.

*SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES – aktivity sociální odpovědnosti např. budování dobrého jména v podnikové sociální oblasti atd.*⁷⁴

Public relations mohou přispět k plnění těchto úkolů:

- pomoc při zavádění nových výrobků,
- pomoc při přemístění výrobku ve stádiu zralosti,
- propagace určité kategorie výrobků,
- ovlivňování konkrétních cílových skupin,
- obhajoba výrobků, které se dostaly do konfliktu s veřejností,
- budování image firmy takovým způsobem, aby se to příznivě projevilo na produktech firmy.⁷⁵

*„Když management zvažuje, kdy a jak přejít k public relations, musí nejdříve stanovit marketingové cíle, vybrat příběhy public relations a prostředky pro jejich šíření. Musí důkladně zpracovat plán realizace, průběžně kontrolovat a důsledně hodnotit dosažené výsledky.“*⁷⁶

3.4 Osobní prodej

Osobní prodej představuje dle Jakubíkové **osobní kontakt prodejce se zákazníkem**, jehož cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. Je nástrojem přímé komunikace.⁷⁷

⁷⁴ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.161. ISBN 80-722-6888-0

⁷⁵ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.591. ISBN 80-7169-600-5

⁷⁶ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.592. ISBN 80-7169-600-5

⁷⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.260. ISBN 978-80-247-2690-8

„K cílům osobního prodeje se řadí především vyhledávání zákazníků, komunikace se zákazníky, prodej produktů zákazníkům, poskytování služeb, shromažďování informací, rozmisťování zboží apod. Osobní prodej může být realizován přímým kontaktem prodejce se zákazníkem, pro nějž se někdy také používá výrazu kontakt z očí do očí, přes telefon nebo přes personalizovanou, v dnešní době již převážně elektronickou, korespondenci.“⁷⁸

„**Strategií osobního prodeje** je být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka.“⁷⁹

„Osobní prodej má v porovnání s jinými formami marketingové komunikace několik zásadních výhod. K těmto přednostem například patří:

- *přímý osobní kontakt se zákazníkem a možnost bezprostředně reagovat na jeho chování*
- *prohlubování a kultivace prodejních vztahů od prostého realizovaného prodeje až po vytváření osobních, přátelských vztahů*
- *budování databází osvědčených zákazníků, které umožňují udržování kontaktů se stávajícími zákazníky a reálnou možnost dalšího prodeje*
- *využívání a uplatňování psychologických metod ovlivňování zákazníků a umění usměrňovat jejich potřeby a požadavky.“⁸⁰*

3.5 Přímý (direct) marketing

„Principem direct marketingu je dle Freye **přímá komunikace s vybranými zákazníky**, s nimiž se snaží navázat individuální kontakt, s cílem získat okamžitou odezvu. Jeho tradičními komunikačními kanály byly např. katalogy, zásilkový prodej a telemarketing,

⁷⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.260. ISBN 978-80-247-2690-8

⁷⁹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.260. ISBN 978-80-247-2690-8

⁸⁰ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.162. ISBN 80-722-6888-0

s rozvojem nových médií jsou stále významnější elektronický obchod a komunikace prostřednictvím internetu, e-mailu a SMS. “⁸¹

Všechny **formy přímého marketingu** mají **čtyři základní charakteristiky**, a sice to, že tato podoba komunikace a prodeje je vždy:

- **neveřejná** – sdělení není určeno široké veřejnosti, ale jen konkrétním spotřebitelům
- **přizpůsobená** potřebám cílového managementu trhu
- **aktuální** – sdělení jsou záměrně připravována tak, aby byla co nejaktuálnější
- **interaktivní** – obsah, formu i styl sdělení lze rychle a pružně měnit na základě reakcí oslovených spotřebitelů.⁸²

*„Pro přímý marketing je typická **přímá, nezprostředkovaná forma komunikace**, která se při dnešní přesycenosti lidí reklamou ukazuje být obecně mnohem účinnější. “⁸³*

3.6 Integrovaná marketingová komunikace

Všechny, v předchozím textu zmíněné, nástroje marketingové komunikace mají své vlastní odlišné cesty, jimiž podnik může sdělovat svým současným a také potenciaálním zákazníkům vše, co považuje za potřebné a důležité. V současnosti **není myslitelné**, aby jakýkoli **podnik bez marketingové komunikace prosperoval**.

„Jakákoli činnost, prováděná v praxi, si vyžaduje plánovitě, předem dobře připravené, zorganizované a cílevědomé rozhodování a definování o pěti faktorech, jimiž jsou:

- *Poslání (mission)*
- *Sdělení (message)*
- *Použitá média (media)*

⁸¹ FREY, P., *Marketingová komunikace nové trendy 3.0*. Praha: Management Press, 2011, s.93. ISBN 978-80-7261-237-6

⁸² FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.163. ISBN 80-722-6888-0

- *Peníze (money)*
- *Měření výsledků (measurment)*“⁸⁴

Foret uvádí, že během let byla vypracována a postupně zdokonalována celá řada modelů chování zákazníků, které objasňují, co daný model marketingové komunikace sleduje a čeho má být jeho aplikací do praxe docíleno. Jedním z **nejznámějších a nejčastěji používaným modelem** je systém **AIDA**. Každé písmeno v této zkratce je počátečním písmenem každého slova modelu a vyjadřuje posloupnost myšlení, rozhodování a způsob jednání zákazníků:

A.....Attention (pozornost)

I.....Interest (navození zájmu)

D.....Desire (vzbuzení touhy)

A.....Action (vlastní nákup)⁸⁵

„Existují dvě základní strategie, jak dostat produkt od výrobce k zákazníkovi, jak ho zákazníkovi představit a vzbudit v něm o něj zájem. Jsou to:

***Metoda tlaku (Push method)**, kdy se výrobce intenzivně snaží tzv. protlačit distribučními cestami co nejvíce zboží ke spotřebiteli, k čemuž využívá různé propagační aktivity, jako je např. reklama, podpora prodeje, osobní prodej atd.*

VÝROBCE >> VELKOOBCHOD >> MALOOBCHOD >> SPOTŘEBITEL

***Metoda tahu (Pull method)**, kdy zákazníci sami vyžadují určité zboží, které tzv. táhnou přes obchodníky až po výrobce, obvykle pod vlivem reklamy, kladných referencí a osobních zkušeností s výrobkem apod. Tím je tvořen mechanismus tahu zboží.*

⁸³ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.163. ISBN 80-722-6888-0

⁸⁴ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.155. ISBN 80-722-6888-0

⁸⁵ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.155. ISBN 80-722-6888-0

VÝROBCE >> VELKOOBCHOD >> MALOOBCHOD >> SPOTŘEBITEL

Výrobci obvykle nepoužívají jen jeden izolovaný přístup, ale často vzájemnou kombinaci obou strategií, tzv. **push-pull metodu**.⁸⁶

„Existuje osm kroků při vytváření komplexního programu účinné komunikace a propagace. Tvůrce marketingové zprávy musí:

- určit cílové příjemce zprávy
- stanovit cíle komunikace
- sestavit zprávu
- vybrat komunikační cesty
- vypracovat celkový rozpočet na propagaci
- rozhodnout se pro určitý komunikační mix
- vypracovat systém měření účinnosti propagace
- řídit a koordinovat integrovaný proces marketingové komunikace.⁸⁷

Zásady integrované marketingové komunikace

„**Kontrola firemních výdajů určených na komunikaci:** rozložit výdaje a úkoly jednotlivých rozpočtů na komunikaci na jednotlivé položky, sestavit z nich jeden konsolidovaný rozpočet. Přehodnotit všechny výdaje na komunikaci dle produktů, komunikačních nástrojů, stádií životného cyklu a očekávaných výsledků.

Stanovení měřítek výkonnosti: vypracovat systémy hodnocení komunikačních aktivit. Integrovaná marketingová komunikace mění chování zákazníků při nakupování. Proto musí být tyto změny měřeny, aby bylo možné věrohodně demonstrovat vliv komunikace ve srovnání s původními hodnotami.

⁸⁶ FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s.155. ISBN 80-722-6888-0

⁸⁷ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.536. ISBN 80-7169-600-5

***Nalezení všech kontaktních bodů na firmu a její výrobky:** využít této kontroly k nalezení míst, kde komunikace může být nejlépe využito k posílení zpráv o firmě. Měřit schopnost komunikace působit v každém z těchto bodů.*

***Analýza vnitřních a vnějších trendů, které by mohly ovlivnit schopnosti firmy podnikat:** hledat oblasti, kde může komunikace nejvíce pomoci. Vyhledat silná a slabá místa každé komunikační funkce. Vypracovat kombinace reklamních taktik, které využívají tyto silné a slabé stránky.*

***Tvorba podnikatelského a komunikačního plánu pro každý dílčí trh:** integrace plánů do globálních komunikačních strategií.*

***Vytvoření vhodných témat, zvolení správného tónu a kvality ve všech komunikačních médiích:** touto konzistentností lze dosáhnout většího vlivu a lze zabránit zbytečné duplicitě prací na různých úrovních.*

***Spojení integrované marketingové komunikace s procesem řízení:** tímto lze vytvořit plně integrované řízení, které je zaměřeno na dosažení cílů firmy. Integrovaná strategie by měla zajistit efektivnost každé komunikační činnosti a přispívat k úspěšnému splnění poslání firmy.“⁸⁸*

⁸⁸ KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, s.556. ISBN 80-7169-600-5

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TART s.r.o.

Praktická část diplomové práce se zabývá **analýzou současné pozice** společnosti Tart s.r.o. na trhu obalových materiálů, a na základě jejího vyhodnocení pak **návrhem marketingové strategie** pro období 2013 – 2015. Součástí práce je také **návrh komunikačního mixu** pro úspěšnou implementaci strategie do praxe.

Základní data společnosti:

Název společnosti: **TART s.r.o.**

Adresa: Vinohradská 91, 618 00 BRNO

Základní kapitál: 25 mil. Kč

Majitelská struktura: Coranti a.s., 51 %

Sealed Air Corporation U.S.A., 49 %

Obrat 2012: 1.500.000.000,- Kč

Počet zaměstnanců: 452

Firma Tart s.r.o. se sídlem v **Brně**, byla založena v roce 1991 a zabývá se **výrobou a distribucí obalových materiálů**. Společnost, kterou původně založili dva společníci, a která sídlila v garáži jednoho z nich, vyrostla během více než 20ti leté existence do pozice **největší firmy v oboru ve střední Evropě**. V současné době má společnost s **centrálou v Brně** dalších **6 poboček** a **4 výrobní závody v České republice**, dceřinné společnosti zajišťující výrobně obchodní aktivity na **Slovensku, Polsku, Rumunsku** a od roku 2011 také na území **Turecka**.

Celkem zaměstnává více než 450 zaměstnanců. Větší část z tohoto počtu připadá na pracovníky ve výrobě. Druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou lidé zabývající

se prodejem. Ať už operují bezprostředně v rámci určitého regionu jako obchodní zástupci, případně produkt manažeři nebo na podpůrných pozicích jako asistenti prodeje, techničtí poradci apod. Z tohoto pohledu se jedná o firmu středně velkou.

Z hlediska obchodního obratu **zaznamenává firma konstantní růst**, přičemž k zásadnímu nárůstu tržeb docházelo převážně v letech 2007 a 2008. Rok 2009 znamenal zastavení růstu a pokles tržeb. Aktuální výsledky za fiskální rok 2012 udávají **rekordní výši konsolidovaného obratu v hodnotě 1,5 miliardy Kč**. Z tohoto pohledu je tedy společnost Tart s.r.o. jednoznačným leaderem trhu, s poměrně značným odstupem od ostatních konkurenčních subjektů.

Kromě sortimentu klasických obalových materiálů, ve kterém je převážná část produktů standardizována, unifikována a vyráběná mnoha společnostmi v České republice i v zahraničí, a jejichž prodej má veškeré znaky prodeje komodit (nízká cena, široká penetrace), se společnost Tart s.r.o. soustředí také na **vývoj a výrobu obalových produktů s přidanou hodnotou**.

Konkrétně se jedná o balicí materiály, které jsou zákazníkovi vyvíjeny a vyráběny na míru. Významným specifikem této výroby je fakt, že neexistují dva zákazníci, kteří by byli schopni používat stejný design, resp. obalové řešení. Příbuzné jsou pouze použité vstupní materiály, nicméně finální řešení je unikátní pro každého zákazníka zvlášť. Jedná o produkty určené primárně pro automobilový a elektrotechnický průmysl.

Po strategickém rozhodnutí firmy zaměřit svoje aktivity na výše uvedený tržní segment, byly před několika lety zakoupeny technologie na výrobu speciálních balicích prostředků, s primárním záměrem reálně oslovit potencionální klienty s nabídkou výroby a s tím souvisejícího logistického servisu.

Nezbytnou součástí nabídky služeb pro tuto kategorii zákazníků je i vývoj nových, případně zlepšení stávajících užitných vlastností, zákazníkem používaných obalových materiálů, případně celých řešení balicího procesu a systému. Bez toho, aniž by společnost Tart neměla **fungující vývojové pracoviště**, by vůbec nebylo možné zákazníky tohoto typu oslovovat.

Firma Tart s.r.o. je také **významným výrobcem** LDPE folie (obecně známá pod názvem Igelit), balicích pásek s potiskem a speciálních pytlů z pěnového LDPE pro

balení TV obrazovek. Důležitým sortimentem, který firma Tart také vyvinula a vyrábí, je produkt Sunflex – termoreflexní podstřešní folie.

Prodejní sortiment společnosti je velmi rozsáhlý. To bylo také důvodem, proč se firma před několika lety rozhodla přejít na **divizní uspořádání organizační struktury**. Každá divize se zabývá prodejem určité části sortimentu tak, aby bylo možné **poskytnout všem zákazníkům maximální péči a nadstandardní servis.**

Důležitým hlediskem a parametrem, na který se firma soustředí, je **kvalita**. A to jak kvalita produktů, tak i kvalita systému, pracovních postupů a procesů uvnitř firmy. Je držitelem certifikátů kvality ISO 9001 a ISO 14 001, což je opět bezpodmínečný předpoklad a víceméně nezbytná nutnost, chce-li si zachovat možnost ucházet se o dodávky nejen do automobilního a elektronického průmyslu.

Důkazem, že problematika jakosti a kvality je v této společnosti skutečně velmi významná svědčí fakt, že byl **vyvinut vlastní systém řízení kvality tzv. T- kvalita**. Jedná se o systém, který byl inspirován **TQM** (Total Quality Management), který je implementován a realizován ve společnostech **Toyota, Volkswagen, Foxconn** a podobně. Tento systém byl budován několik let a jeho vývoj je prakticky neustálý. Zahrnuje procesy a postupy vnější kontroly, např. postup a způsob výběru dodavatelů, principy a zásady spolupráce s nimi, způsob komunikace, hodnocení a v neposlední řadě také princip kontroly.

Ačkoli se jedná o **největší společnost na trhu**, uvědomuje si firma Tart nutnost neustálé **propagace a budování pozitivní image společnosti**. Z tohoto pohledu se soustředí především na oblast veletrhů a výstav, kde se kromě tradičních tuzemských oborových veletrhů Embax a MSV Brno, zaměřuje i na významné akce tohoto typu v zahraničí. Jedná se především o Polsko, Německo a Rumunsko. S nástupem a rozvojem informačních technologií však význam a efekt výše uvedených akcí výrazně klesá.

Jako naopak velmi úspěšná z hlediska budování image, je společností posuzována každoroční účast na celostátní akci **Obal roku**, která je pořádána Českou obalovou asociací, a kde v konkurenci stovek společností z celé České i Slovenské republiky firma tradičně získává přední ocenění.

Vize společnosti

Naším partnerům vždy garantujeme spolehlivost a kvalitu, našim zaměstnancům stabilitu a smysluplnou práci.

Poslání

Poskytujeme profesionální řešení ochrany výrobků při distribuci.

Cíl společnosti

Vycházet zákazníkům vstříc v jejich požadavcích na spolehlivost, kvalitu dodávek a profesionální poradenský servis v oblasti balicích strojů a obalových materiálů pro skupinová, přepravní a ochranná balení.

4.1 Vnější prostředí

Politické a právní prostředí

Česká republika je demokratickým státem, členem EU a NATO a řadí se k ekonomicky vyspělým zemím světa. Politická situace je relativně stabilní, přičemž jedním z největších společenských problémů je vysoká míra korupce, působení a silná pozice různých lobbistických skupin a prorůstání organizovaného zločinu do politické sféry. Politická kultura v zemi je na velmi nízké úrovni.

Tento fakt, společně s dalšími aspekty, jako jsou četné skandály politických představitelů, a arogance jejich vystupování vůči veřejnosti způsobují, že důvěra v politiky a politiku je v České republice aktuálně na historicky nejnižší úrovni od roku 1989.

Míra korupce v České republice dosahuje jedné z nejvyšších hodnot na světě. Jedná se o korupci nejen ve státní správě a na úřadech, ale korupce je všudypřítomná i v rámci podnikání a obchodu. Ve většině velkých, mnohdy nadnárodních, společností je velmi často běžným jevem, že neposkytnutí úplatku člověku zodpovědnému za nákup určitého daného zboží, případně nesoucímu zodpovědnost za určitý projekt, znamená nemít šanci v daném obchodním případě uspět, byť by daná obchodní nabídka mohla být nejvýhodnější.

Podpora rozvoje podnikání ze strany státu je na velmi nízké úrovni. Ať již se jedná o neúměrné daňové zatížení podnikatelů nebo komplikovaný a především neadekvátně zdoluhavý způsob zakládání nových společností.

Nicméně alespoň z právního hlediska se situace postupně zlepšuje. V oblasti vymahatelnosti práva a vztahu dlužník – věřitel byl oproti bezprecedentním 90. letům učiněn v české legislativě velký pokrok. Především pak v posilování práv věřitele na úkor dlužníka apod.

Ekonomické prostředí

Až do podzimu roku 2008 zažívala Česká republika nebývalý ekonomický růst. Docházelo k rekordním nárůstům ve všech odvětvích průmyslu. Vysoký růst HDP, míra nezaměstnanosti pod 5 %, nízká míra inflace, historicky silná měna – všechny tyto faktory dělali z České republiky černého koně evropské ekonomiky. Firmám se nebývale dařilo, poptávka převyšovala nabídku a firmy investovali nemalé finanční prostředky do modernizace a rozšiřování výrobních technologií tak, aby byly schopny tuto vysokou poptávku uspokojit.

Zlom nastal, alespoň tak, jak byl zaznamenán ve společnosti Tart s.r.o., v říjnu 2008, kdy vlivem světové finanční krize, jejíž zárodek vzniknul v USA, došlo k dramatickému utlumení ekonomiky a zásadnímu poklesu poptávky napříč všemi odvětvími průmyslového hospodářství. Tato situace měla pochopitelně pro řadu firem zásadní, někdy bohužel až fatální následky. Ekonomika většiny společností byla jak po stránce technologické, tak po stránce personální nastavena na určitý objem výroby či výkonů, který ovšem tyto firmy nebyly schopny, ve změněné situaci, realizovat. To mělo za následek většinou drastické omezování výroby, s tím související propad tržeb, propouštění zaměstnanců, maximální redukci výdajů apod.

Ani tato opatření však některým společnostem nepomohla a tyto se postupně dostávaly do stále větších problémů. Některé z nich pak byly nuceny svoji činnost ukončit.

Celospolečensky tato situace vyústila do závažných celosvětových ekonomických problémů. Nejen firmy byly v potížích a krachovali. Do závažných problémů se dostala i řada zemí, padly letité jistoty a pilíře ekonomiky. Klesla kupní síla obyvatelstva, zpomalil se tok peněz, výrazně vzrostla nezaměstnanost.

Krize se pochopitelně nevyhnula ani společnosti Tart s.r.o., přičemž její nástup byl neuvěřitelně rychlý. Během dvou podzimních měsíců roku 2008 došlo k **poklesu obrátů firmy o bezmála 30 %**. Tento stav byl pochopitelně z dlouhodobého pohledu neudržitelný. Vedení společnosti Tart s.r.o. tedy bylo nuceno přistoupit k zásadnímu omezení veškerých výdajů na nezbytně nutné minimum. Došlo k postupnému propuštění asi 20% procent zaměstnanců a plošnému snížení mezd o 10%.

V současnosti, s odstupem několika let od počátku krize, je možné konstatovat, že uvedená úsporná opatření byla správná a umožnila firmě přežít na trhu.

Potvrzením tohoto faktu pak byly roky 2010 a 2011, kdy firma zaznamenávala opětovné nárůsty obrátů a ekonomická situace se začala opět zlepšovat.

Z hlediska aktuálního stavu na trhu, se organizace nachází ve stádiu stagnace. Hospodářská situace země neumožňuje růst, za úspěch se považuje zachování stavu z roku 2011.

Prognóza pro následující roky je nejistá. Nezbyvá, než usilovně pracovat, mít dobře zvolenou strategii, dobře ji komunikovat a doufat v opětovné oživení ekonomiky.

Sociální prostředí

Z hlediska dostupnosti vhodných pracovních sil, bylo několik posledních let velmi problematických. Díky velmi nízké míře nezaměstnanosti bylo velmi složité nalézt na trhu práce vhodného člověka. Jednalo se o plošný problém jak v rámci oborů, odvětví, pracovního zařazení, tak i v rámci regionů. Byl problém získat jak kvalitního manažera – řídicího pracovníka, tak spolehlivého člověka do výroby. Více než kdy předtím byly firmy nuceny tzv. huntovat a získávat pracovníky z jiných, většinou konkurenčních, společností. Pochopitelně za cenu lepších finančních podmínek.

Tato situace samozřejmě zapříčinila výrazné zvyšování ceny práce na trhu, což pozvolna dostalo Českou republiku z kategorie zemí s levnou pracovní silou do vyšší, pro potenciální investory méně zajímavé, kategorie. Velký problém to byl pochopitelně i pro jednotlivé firmy, kterým se díky tomuto faktu poměrně razantně zvyšovaly náklady.

Situaci poněkud změnil nástup krize, přičemž tento však s sebou nepřinesl očekávaný efekt ve smyslu většího množství kvalitních sil na trhu práce, který personalisté mnoha firem očekávali a v něhož doufali.

Obecně na trhu práce pochopitelně přibýlo značné množství potencialních zájemců o práci, nicméně jejich kvalita není, ve většině případů, příliš vysoká. Je to poměrně logické, protože při redukci zaměstnaneckých stavů ve firmách odcházeli jako první ti méně kvalifikovaní, či méně kvalitní zaměstnanci. Pracovníky s vyšší kvalifikací

a lepšími schopnostmi se společnosti snažili a snaží, pokud je to možné, udržet co nejdéle.

Z tohoto důvodu je tedy na trhu i nadále **nedostatek kvalitních pracovníků** a nenastane-li nějaká zásadnější změna ve smyslu recese nebo jiné, podobně fatální, situace, tak výraznou změnu nelze příliš očekávat.

Technické a technologické prostředí

Na úspěšnost firmy na trhu má zásadní vliv několik základních faktorů:

- rozvoj informačních technologií,
- vlastní výzkum a vývoj,
- přístup k novým dokonalejším technologiím,
- schopnost využít veškerý potenciál (znalostní a odborný) svých zaměstnanců,
- správně zvolená komunikační strategie.

Odvětví informačních technologií zaznamenalo v posledních letech dramatický rozvoj. Díky internetu a rozšíření PC jako zcela běžného komunikačního nástroje, došlo k zásadním změnám v požadavcích a nárocích zákazníků. Především se výrazně zkrátil čas, který je nutný k dodání zboží, předávání informací, případně splnění jiných požadavků zákazníků. Svět se globalizoval a je stále složitější přicházet s něčím novým či neznámým.

Chce – li výrobní firma na trhu uspět, musí neustále investovat do výzkumu a vývoje, protože včerejší novinky jsou dnes již známou věcí produkovanou všemi konkurenčními společnostmi. Je třeba neustále investovat do **rychlejších, dokonalejších, efektivnějších výrobních technologií** tak, aby bylo možno udržet konkurenceschopnost vyráběných produktů. Je nezbytné neustále sledovat a zaznamenávat důležité trendy a mít schopnost na ně včas a správně reagovat.

Tohoto faktu si je společnost Tart s.r.o. pochopitelně velmi dobře vědoma a neváhá investovat nemalé prostředky do inovací, případně nákupu nových technologií. Jejich prostřednictvím pak získává konkurenční výhodu na trhu. Také podpora výzkumu

a vývoje je značná. Jako důkaz jistě může být skutečnost, že se od roku 2009 podařilo firmě získat několik grantů z Evropské Unie právě na rozvoj v této oblasti.

Ekologické prostředí

Tato oblast získává stále více na významu. **Problematika ochrany životního prostředí se stává zásadním společensko politickým tématem**, přičemž její důležitost bude i nadále narůstat. V každém odvětví průmyslu jsou hledány cesty, jak redukovat či omezovat dopady lidské činnosti na životní prostředí a v oblasti výroby obalových materiálů je toto téma také více než aktuální. Klasické balicí materiály vyráběné na petrochemické bázi jsou nahrazovány přírodními materiály na bázi organické, což má v konečném důsledku pochopitelně zásadní vliv na změnu způsobu recyklace s minimálním zatížením životního prostředí.

V současné době jsou však bohužel tyto nové přírodní materiály využívány pouze v omezené míře. Primárním důvodem je jejich stále ještě **vysoká pořizovací cena** a sekundárním důvodem je **nedostatečná legislativa**, která neřeší otázku náhrady petrochemických (ropných) produktů substituty na přírodní bázi. Jedná se například o různou formu **dotací, státní podpory** apod. tak, aby byli spotřebitelé více motivováni k používání těchto nových ekologických materiálů na úkor materiálů klasických. Nicméně vývoj jde i v této oblasti velmi rychlým tempem, takže je pouze otázkou času kdy, po vzoru německém, italském či anglickém, bude i česká legislativa v tomto směru dopracována.

Společnost Tart si je plně vědoma své role a pozice i v této oblasti. Na ekologii je kladen zásadní důraz. Veškeré výrobky a zboží, které společnost dodává na trh, jsou vyráběny ze 100 % recyklovatelných materiálů. Společnost je také členem sdružení EKOKOM, které zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadu z obalů, a tím jejich další efektivní recyklaci.

Dlouholetý vývoj a výzkum, který firma Tart v této oblasti provádí, byl završen úspěšným spuštěním výroby **biologicky odbouratelných folií Envira**. V současné době se jedná o **jediný podnikatelský subjekt v rámci celé střední a východní Evropy, který se výrobou těchto produktů zabývá**. V každém případě se jedná o zlomový moment nejen pro společnost Tart, ale jedná se o událost celospolečenského významu.

Mezinárodní prostředí

Role zahraničního kapitálu na českém trhu je naprosto zásadní a pochopitelně výrazně ovlivňuje a udává směr vývoje podnikání v České republice. Především v několika posledních letech bylo možné zaznamenat dramatický nárůst nově založených firem, většinou dceřinných firem společností německých, francouzských, japonských apod. Na jednu stranu je to příležitost pro české podniky uplatnit v těchto nově vzniklých organizacích svoje produkty, na stranu druhou díky tomuto faktu přibyla českým firmám nová konkurence dodavatelů, kteří se přesunují společně s těmito svými zákazníky ze zahraničí do České republiky.

Vstup České republiky do Evropské unie jednoznačně pomohl rozvoji obchodu a pohybu zboží v rámci Unie. Došlo k výraznému **zkrácení přepravních časů, zjednodušil se pohyb zboží a administrativa** s tímto spojená. Je jednodušší dostat se jako exportér na trhy Evropské unie, nicméně **základním předpokladem úspěchu je v každém případě i nadále konkurenceschopnost**, což především díky přepravním vzdálenostem zvýhodňuje místní dodavatele a producenty.

Mezinárodní mobilita pracovních sil se v oboru obalových materiálů zatím nijak neprojevuje, snad jen částečně ve formě levnější pracovní síly (Rumunsko, Bulharsko), kdy lidé z těchto zemí velmi často migrují za prací do vyspělejších států Evropy. Nejmarkantnější případ Rumunsko – Španělsko (Itálie), Polsko – Anglie.

V průmyslovém odvětví, ve kterém působí společnost Tart s.r.o., je přítomnost zahraničních společností, které by vystupovali jako přímí konkurenti, minimální. S ohledem na zásadní vliv přepravních nákladů na cenu obalových materiálů, je prakticky nemožné, dodávat zboží českému zákazníkovi ze zahraničí. Jedinou možností pro potencionálního zahraničního dodavatele je tedy buď vlastní výroba v České republice nebo úzká spolupráce s některým ze stávajících zavedených českých dodavatelů obalových materiálů na trhu.

4.2 Národní prostředí

Podnikatelské prostředí (*Domácí trh*)

Do podzimu roku 2008 byla ekonomická situace na českém trhu velmi příznivá a s výrazným rostoucím trendem. Situace zaznamenávala **pozitivní vývoj** i z hlediska legislativního prostředí. Velmi kladně hodnocen byl i stav bankovního sektoru, kde značně proaktivní přístup bank ke spolupráci s podniky a firmami měl velmi významný a důležitý vliv na rychlý rozvoj podnikání v České republice.

Vstupem do EU také padly bariéry v podobě hraničních kontrol a s tím spojeného složitého a zdlouhavého procesu přemísťování zboží mezi jednotlivými státy Evropy. Negativní stránkou podnikání v České republice je však stále vysoká míra daňové zátěže firem, přičemž ani z dlouhodobého pohledu nelze v tomto směru v nejbližší době očekávat nějaké pozitivní změny zásadnějšího charakteru. Vzhledem k rýsujícím se záměrům, které má vláda České republiky v souvislosti se zadlužením země, lze v tomto směru očekávat spíše opak.

Během posledních několika let došlo postupně ke změnám v odvětvové struktuře národního hospodářství a to především ve smyslu významu jednotlivých odvětví. Zásadního významu v rámci české ekonomiky dosáhnul automobilový průmysl společně s průmyslem elektrotechnickým. Z určitého pohledu se dá hovořit o nebyvalém boomu těchto odvětví, přičemž však je nutné připomenout, že takto výrazná závislost na jednom resp. dvou odvětvích pro domácí ekonomiku velmi nebezpečná. V tomto případě se jedná o celoevropský problém, protože podíl výrobců automobilů na celkovém produktu Evropské Unie velmi významný.

Zákazníci

V letech 2006 – 2008 nastal boom růstu tržeb a zlepšování ekonomické situace většiny výrobních nebo obchodních subjektů pohybujících se na českém trhu. Tento vývoj byl charakterizován výrazným nárůstem nových zákazníků vstupujících na český trh. V případě stávajících zákazníků pak navyšováním výroby a tudíž i potřeby balit svoje produkty.

Především v roce 2008 byla velikost poptávky tak vysoká, že nabídka mnohdy nebyla schopna potřeby zákazníků spolehlivě, plně a včas uspokojit. S rostoucím trhem, zvyšující se odbornou vyspělostí zákazníků a vzrůstajícím tlakem trhu docházelo také ke změnám jejich požadavků .

Docházelo k situacím, kdy zákazník byl schopen natolik ovlivňovat chování a vývoj svých dodavatelů, že jeho případná ztráta by pro takovéto partnery měla naprosto fatální dopad. Požadavky zákazníků se mnohdy neúměrně stupňovaly, přičemž výjimkou nebyly ani požadavky jednoznačně absurdní.

Výrazně vzrostl **tlak na rychlost dodávek, flexibilitu výrobců** ve smyslu **schopnosti rychlých změn výroby, náhlé přeorientování výrobního programu** dle aktuální situace na trhu a požadavku zákazníka. Nově přichozí zákazníci ze zahraničních trhů byli a jsou zvyklí na vysokou úroveň servisu, JIT dodávky, servis 24/7 a komplexní služby, které logicky požadují i od svých dodavatelů v České republice.

Obstát v tomto, stále náročnějším, prostředí znamená pro firmy značné investice jak do technologického a logistického zázemí, tak i do lidských zdrojů. Samozřejmostí je nutnost vysoké kvality dodávaných produktů, při současném zachování konkurenceschopných cen.

Většina společností se v době ekonomického růstu rozhodla k nákupu nových výkonnějších výrobních technologií, k rozšiřování svých obchodních aktivit, jinými slovy zásadně investovala do rozvoje očekávající poměrně brzkou návratnost těchto investic. To se bohužel nestalo.

V roce 2009 díky globální ekonomické a finanční krizi nastal dramatický pád. Naprostá většina zákazníků zásadně omezila svoje výrobní aktivity, případně se dostala do takových ekonomických problémů, které měly až fatální následky ve smyslu bankrotů, uzavírání výroby, krachů, insolvenčních řízení apod.

Ve vztahu zákazník - dodavatel přinesla krize mírné uklidnění situace, kdy většina firem začala primárně řešit svoje vlastní ekonomické problémy, tudíž se poněkud méně soustředila na podružné aspekty obchodování.

Současná situace se s předkrizovým obdobím nedá příliš srovnávat. Faktem zůstává, že mnoho zákazníků během krize přehodnotilo svůj postoj k dodavatelům, v mnoha případech změnilo způsob balení apod.

Náklady

Trh v ČR lze charakterizovat jako vyspělý, tudíž z hlediska získávání výrobních surovin a jejich logistické cesty od producenta ke zpracovateli nedochází k zásadnějším problémům. V případě **výroby obalových materiálů** je ve většině případů **primární surovinou ropa**, resp. produkty (granuláty) z ropy vyrobené.

Tyto jsou vyráběny na území prakticky všech evropských států, přičemž výjimkou nejsou ani dodávky těchto produktů z dálného Východu. Obchodní podmínky jsou pro všechny zpracovatele prakticky stejné, konkurenční výhoda je realizována pouze z nakoupeného objemu produkce.

Negativním faktorem významně ovlivňujícím výrobní náklady jsou stále se zvyšující **ceny energií**, v poslední době velmi často pouze ze **spekulativních důvodů**. V předchozích letech hrála značnou roli i nízká míra nezaměstnanosti a s tím způsobené problémy s nedostatkem kvalitních pracovníků. Tento fakt způsoboval i nárůst průměrných mezd, což byl pro podnikatele jeden z největších problémů posledních několika let. V současné době míra nezaměstnanosti vzrostla, nicméně získávání kvalitních pracovníků problémem i nadále zůstalo.

V souvislosti s uvedenými fakty lze Českou republiku, z pohledu úrovně nákladů na výrobu, již řadit spíše k ekonomikám západní Evropy. Výhodná pozice, kterou Česko v minulosti mělo, tzn. pozice země, která je schopna vyrobit kvalitní produkty při nízkých nákladech, již poněkud přestává být pravdivou.

Konkurence

Na trhu obalových materiálů **došlo v posledních letech k velkým změnám**. Z hlediska konkurenčního prostředí, lze tento charakterizovat jako poměrně roztržštěný. Na trhu působí několik středních a větších firem a poměrně velké množství malých společností, které jsou paradoxně mnohdy schopny svým silnějším soupeřům úspěšně konkurovat.

Z hlediska stádia vývoje lze trh charakterizovat někde na rozhraní růstového stádia a stádia vyzrálosti.

Příchod zahraničních investorů do České republiky byl doprovázen také příchodem nových konkurentů do odvětví. Tito přicházeli společně se svými zákazníky tak, aby mohli pokračovat v dodávkách obalových materiálů i v novém prostředí. Výhodou těchto konkurentů byla znalost zákazníka, jeho potřeb a zvyklostí. Nevýhodou pak většinou neznalost prostředí v České republice a zpočátku, vzhledem k faktu, že produkty byly vyráběny v zahraničí, i velmi komplikovaná a nákladná logistika.

Z pohledu vnitřního souboje regionálních konkurentů došlo ke změně, protože tito se začali více zaměřovat na boj s nově příchozí konkurencí ze zahraničí, přičemž se přestali soustředit na své tradiční domácí konkurenty v rámci regionu.

Vstupem nových subjektů na trh došlo i ke **změně v produktové nabídce**, která na trhu dlouhodobě byla. Tlak zákazníků na snižování nákladů přinesl **vývoj nových produktů**, mnohdy vyráběných na zcela rozdílných technologiích, za jiných ekonomických podmínek apod. To znamená, že substituční produkty začaly hrát významnější roli v konkurenčním boji než v předchozích letech.

Byl vyvíjen enormní tlak na snižování cen, což při tradičně nízkých maržích, se kterými dodavatelé obalových materiálů běžně pracují, byl a stále je pro mnoho společností zásadní problém.

Naprosto **stěžejním zájmem zákazníků** je, v posledních letech více než dříve, **úspora nákladů**. I z tohoto pohledu byla pozice dodavatelů velmi složitá, protože pro většinu zákazníků jsou náklady na balení tou poslední a, dle jejich názoru, nejméně podstatnou nákladovou položkou. Tudíž v případě požadavku na redukcí nákladů hledají úsporu právě v nákladech na balení.

Měna

Neustálé posilování české měny vůči Euru mělo v roce 2008 za následek zásadní odbytové problémy především pro společnosti, které exportují svoje produkty. Důvod byl ten, že produkty Made in Czech se stávali pro zahraniční zákazníky ekonomicky nevýhodné.

V oboru obalových materiálů tento problém nenastával, spíše naopak. Většina surovin potřebných pro výrobu obalů je importována ze zahraničí, hrazena v Eurech a výrobky z ní prodávány na českém trhu za české koruny. Z tohoto pohledu lze situaci hodnotit jako velmi příznivou. Tato trvá i po krizovém roce 2009.

Marketingová a mediální komunikace

Trh obalových materiálů v České republice je z pohledu marketingové a mediální komunikace na velmi nízké úrovni.

Aktuálně existují dva oborové magazíny **Packaging** a **Svět obalů**, které se snaží plnit informačně komunikační funkci, jako jediní zástupci celoplošně působících médií v oboru. Vzhledem k tomu, jaká je konkurence na trhu, jak dominantní roli hraje v nákupním rozhodovacím procesu zákazníka cena a jak velký je přetlak nabídky nad poptávkou, tak není možné, aby subjekty na trhu působící dosahovali takové výše zisku, aby byli schopni investovat jeho část do propagace prostřednictvím tak finančně náročného prostředku, jako je komunikační médium s celorepublikovým dosahem.

Z tohoto důvodu je tedy reklama, případně PR komunikace prostřednictvím zmíněných periodik maximum, na co jsou obalové firmy schopny dosáhnout, a to ještě zdaleka ne všechny.

Veškerá ostatní **marketingová a mediální komunikace** probíhá na **regionální úrovni**. Jednak prostřednictvím místního tisku nebo rádií, případně nahodilou regionální billboardovou kampaní.

Většina společností zabývajících se v České republice výrobou a prodejem obalových materiálů **nemá své vlastní samostatné marketingové oddělení** a tudíž **nemá** vypracovaný ani **marketingový komunikační plán**. Naprostá většina případných akcí či propagačních tohoto typu proto probíhá na základě aktuálních potřeb, spíše však pocitů pracovníků zabývajících se marketingem v té dané společnosti.

4.3 Oborové prostředí

Velikost trhu

Vlivem růstu ekonomiky v několika posledních letech **došlo** pochopitelně i **k růstu trhu obalových materiálů**. Závratným způsobem se zvyšovala kupní síla zákazníků, přičemž trh se nacházel na pomezí stádia růstu a zrání. Během krize v roce 2009 došlo k meziročnímu poklesu tržeb o bezmála 25%. Většina zákazníků výrazně omezila výrobu, v některých případech došlo i k zásadní změně výrobního portfolia. Z hlediska míry poklesu se stav trhu vrátil na úroveň roku 2007 (v obalovém průmyslu). Po překonání krize nastal pozvolný růst, který vyvrcholil v roce 2011. Aktuálně se trh nachází ve fázi stagnace. Prognózy na rok 2013 se různí, vývoj lze jen stěží předpokládat.

Úroveň odvětví

Základní faktory úspěchu dodavatele obalových materiálů na trhu jsou především schopnost flexibilní a rychlé reakce na požadavky zákazníků, silné ekonomické zázemí, cenová konkurenceschopnost, kvalitní tým lidí a především pak správná strategie. Bariéry vstupu jsou pouze v úrovni ekonomické ve smyslu potřeby většího kapitálu k profinancování vstupu na trh. Patrný je **příklon zákazníků k dodavatelům – přímým výrobcům**, a k maximálnímu **přiblížení výroby**, případně **kompletace produktů co nejbliže k zákazníkovi**, což znamená **úspora logistických nákladů**. Dochází k výraznému posilování pozice tzv. velkých hráčů na trhu, schopných investovat do výrobních technologií a logistiky.

Konkurence

Trh obalových materiálů je charakteristický **menším množstvím středně velkých organizací**, přičemž společnost **Tart s.r.o.** je, z hlediska dosaženého obchodního obratu, **jednoznačným leaderem**. Skupina těchto velikostně podobných firem má v podstatě stejný hlavní směr (zaměření) své činnosti, přičemž však další směry jsou většinou orientovány odlišně. Především se jedná o zaměření na jiný typ zákazníků, případně jiné odvětví trhu.

Dále na trhu existuje nemalá skupina téměř výhradně regionálně zaměřených dodavatelů, kteří jsou však mnohdy schopni reálné konkurence vůči větším a silnějším společnostem.

Většina dodavatelů má ve svém portfoliu zároveň i substituty dodávaných produktů tak, aby byla schopna vyhovět všem požadavkům zákazníků. Možnost úspěchu při vstupu na trh pouze s jedním nebo omezeně malou skupinou produktů, je v dnešní době již prakticky nereálná.

Závislost odvětví – není ničím výjimečná oproti ostatním odvětvím národního hospodářství, přičemž sezónní, či jakékoli jiné vlivy nehrají v dnešní době podstatnou roli.

Ziskovost

Obalový průmysl je obecně známý **nízkými maržemi**, se kterými jednotliví dodavatelé a výrobci v oboru pracují.

Důvodem tohoto stavu je fakt, že pro drtivou většinu výrobců a producentů jakýchkoli výrobků, je balení produktů tzv. nutné zlo. Balit potřebují, nicméně nejsou ochotni do tohoto procesu příliš investovat.

Společnost Tart s.r.o., je kromě výroby a distribuce klasických obalových materiálů zaměřena i na speciální obaly, na kterých lze díky jejich unikátní povaze a vlastnostem realizovat i větší než běžnou oborovou marži.

V krizovém roce 2009 došlo k nečekané situaci, kdy při výrazném poklesu tržeb, došlo ke zvýšení průměrné marže.

V následujících letech se situace již nevrátila do původního stavu, nicméně v budoucnu lze očekávat, že k tomuto dojde.

4.4 Vnitřní prostředí

Sdílené hodnoty

V rozmezí několika posledních let **zaznamenala společnost Tart s.r.o. výrazný růst**. V poměrně velmi krátké době došlo k zásadnímu **nárůstu obchodních aktivit** společnosti, zvýšení obrátu a téměř skokovému navýšení počtu zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že veškeré aktivity, síly a činnosti firmy byly zaměřeny na zvyšování tržeb, problematika týkající se koordinace obchodních aktivit s provozními a procesními postupy zůstávala dlouhodobě v pozadí. Podnik nebyl tolik soustředěn na zvyšování úrovně komunikace mezi jednotlivými odděleními a pracovníky, což pochopitelně vyvolávalo negativní efekty.

Došlo ke **zhoršení atmosféry na pracovišti**, nárůstu konfliktů mezi lidmi, zvýšené nespokojenosti pracovníků a s tím souvisejícím nárůstem fluktuace. Hůře fungující komunikace a nejednotnost „směrů“ je proto v současné době významná slabá stránka firmy.

Skupina

Firma je z hlediska věkové a sociální struktury **dobře vyvážená**. Potencionálním problémem může v budoucnu být „stárnoucí“ vedení společnosti, přičemž se zatím příliš nedaří vychovávat vlastní mladé nástupce.

Schopnosti

Organizace si zakládá na znalostech a dovednostech svých zaměstnanců. Do neustálého vzdělávání jsou firmou investovány nemalé finanční prostředky a tento program má ze strany Top managementu absolutní podporu. Vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků ve firmě je toho jasným důkazem.

Strategie

Vždy v tříletém cyklu firma stanovuje základní strategii, přičemž tato je jedenkrát ročně revidována, doplňována, případně, je-li to vhodné, tak aktuálně přizpůsobována situaci

na trhu. **Tvorbě strategie a jejímu následnému přenosu** na všechny zaměstnance firmy **je věnována značná pozornost**. Zaměstnanci musí být informováni kam firma směřuje, jaké jsou její cíle a jakým způsobem jich chce, společným úsilím všech pracovníků, dosáhnout.

Struktura

Organizační struktura firmy je **obměňována, upravována** či **modifikována každé dva roky**. Dochází k úpravám především nefunkčních nebo ne zcela funkčních částí tak, aby byl zajištěn neustálý a ničím neblokovaný rozvoj společnosti na všech úrovních. Slabou stránkou jsou v některých případech nedostatečně definované kompetence a pravomoci některých, především nově vznikajících, pracovních pozic a nejasný způsob komunikace mezi jednotlivými pracovníky.

Styl

Společnost klade důraz, aby její pracovníci vystupovali vůči okolí pozitivně a šířili dobré jméno firmy. Nejen v oblasti obchodních aktivit je vyžadován profesionální přístup a styl vystupování příslušných pracovníků při jednání se zákazníky a na veřejnosti. Tento přístup je jakousi normou běžnou pro všechny pracovníky bez ohledu na zastávanou funkci či pozici. **Image firmy – solidní, seriózní a profesionální partner** nejen pro své zákazníky, ale i zaměstnance.

Systemy

Veškeré **náklady a příjmy** jsou ve firmě **plánovány**. Tzv. budgety (plány) jsou rozděleny na jednotlivá oddělení a úseky, přičemž v případě prodejní sítě má svůj budget každý jednotlivý obchodní zástupce případně prodejce. Důsledné a přesné plánování je základním stavebním kamenem veškerých aktivit v daném roce.

Pochopitelně jsou **stanovena i pravidla kontroly** těchto plánů. Základním předpokladem pro fungování firmy a následně pak například i tvorbu plánů, je existence kvalitního informačního software a vůbec systému jako takového. Veškeré procesy jsou

ve firmě popsány, přičemž jejich funkčnost a správnost je prověřována systémem řízení jakosti ISO 9001.

4.5 SWOT analýza

PŘÍLEŽITOSTI

- rozsáhlá prodejní síť,
- jedinečnost některých nabízených produktů,
- ekonomická situace některých konkurentů,
- vlastní vývoj nových produktů,
- otevřenost konkurentů k uzavírání aliancí, klastrů, sdružení apod.,
- narůstající potřeby stávajících a potenciálních zákazníků – růst trhu,
- posilování pozice automobilového a elektrotechnického průmyslu v ČR,
- požadavky zákazníků na komplexnost poskytovaných služeb,
- vzrůstající tendence zákazníků na redukci počtu dodavatelů (vše z jednoho zdroje),
- nedostatečný počet dodavatelů schopných dostát komplexním nárokům zákazníků,
- malý počet výrobců – převaha zprostředkovatelů – závislost na třetí straně,
- ochota zákazníků testovat nové produkty,
- snaha zákazníků o nákup od lokálního dodavatele,
- vytvoření komunikační strategie – jediný subjekt na trhu.

HROZBY

- nejasný vývoj trhu v roce 2013,
- stále se zpřísňující pravidla a nařízení týkající se recyklace a ekologické šetrnosti vyráběných produktů (ROHS, REACH apod.), která značně prodražují výrobní proces a případné sankce plynoucí z nerespektování těchto norem,

- nedostatek kvalitních pracovních sil na trhu práce,
- příliv nové konkurence ze zahraničí – přichází společně se svými zákazníky,
- vzrůstající vliv a tržní podíl asijské konkurence s nebezpečnou cenovou politikou,
- odklon zákazníků od produktů, na jejichž výrobu byla v nedávné době pořízena nákladná technologie,
- tendence spojování konkurenčních subjektů do klastrů a jejich následné zvyšování a upevňování pozice na trhu,
- odchod globálních zákazníků (přesun výroby) do ekonomicky zajímavějších částí světa,
- očekávané zvyšování daňové zátěže podnikatelů.

SILNÉ STRÁNKY

- profesionální a vyškolený tým pracovníků,
- profesionálně řízená firma připravena k rostoucím výkonům a obrátům,
- kvalitní vývojové zázemí (laboratoř, testování apod.),
- vlastní výzkum a vývoj,
- široká prodejní síť,
- loajální zaměstnanci,
- firma otevřená změnám,
- schopnost rychlé adaptace na provedené změny,
- pozitivní image u zákazníků,
- široké portfolio zákazníků,
- dlouhodobě stabilní a spolupracující tým TOP managementu,
- vhodně nastavené portfolio nabízených produktů,
- vlastní výroba několika produktových skupin,

- kvalitní marketingové zázemí,
- schopnost neustále přicházet s novými kreativními myšlenkami včetně jejich realizace,
- silné finanční zázemí firmy,
- fungující informační systém,
- systém řízení jakosti dle ISO 9001,
- procesně nastavená firma,
- rozvinutý a propracovaný systém vzdělávání pracovníků.

SLABÉ STRÁNKY

- v některých případech nefunkční koordinace činností,
- nevyjasněný způsob komunikace mezi pracovníky,
- nárůst konfliktních situací,
- zvyšující se fluktuace,
- v některých případech nejasná organizační struktura,
- nedostatečná výchova vlastních mladých managerů,
- nedostatečná definice kompetencí a pravomocí,
- příliš velký vliv tzv. negativistů,
- v některých případech složitý a zdlouhavý rozhodovací proces,
- nedostatečné delegování pravomocí,
- vnitřní boj mezi jednotlivými odděleními,
- vnitřní a vnější komunikace,
- nedostatečný vertikální přenos informací.

5 FORMULACE STRATEGIE A STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Navrhovaná strategie má **dva cíle**:

1. **dosažení konsolidovaného obratu skupiny Tart s.r.o. 2.000.000.000,- Kč k 31.12.2014;**
2. **zvýšení podílu na českém trhu o 2 % do 31.12.2014.**

V návaznosti na stanovené cíle a s přihlédnutím k současné situaci ve společnosti Tart s.r.o. **nelze jednoznačně definovat jeden typ strategie** vhodný pro plnění těchto cílů. Nicméně jako vhodná **základní aplikovaná strategie** je definována **Strategie tržního vůdce**.

Vzhledem k rozsahu aktivit společnosti, různosti jejich činností, širokému spektru druhů a typů nabízených produktů, kdy se každá z jednotlivých skupin zboží nachází v jiném postavení nebo je v jiném stádiu vývoje na trhu, je vhodná **kombinace výše uvedených základních strategií i se strategiemi jiných typů**.

5.1 Návrh strategických kroků

Implementace poptávkového systému (*Strategie tržního vůdce*)

Poptávky na obalové materiály, které společnost nemá zahrnuté v ceníku standardního zboží, a které společnost od zákazníků velmi často získává, tvoří obrovský potenciál možného zvýšení obratu a tržeb.

Po letech tápání byl implementován systém, který je schopen tyto poptávky nějakým způsobem vyhodnocovat. Jednak po stránce finanční – jaký finanční objem za dané období získané poptávky představují, druhá po stránce věcné – kolik těchto poptávek bylo, na jaké produktové skupiny apod.

Problémem však je, že tento systém není, díky své konstrukci, příliš funkční a vedoucí pracovníci společnosti nejsou schopni tento využívat tak, aby z něho mohli čerpat

informace, nutné pro rozhodování o krocích, které by mohli vést k plánovanému navyšování tržeb.

Druhým problémem je vysoká neúspěšnost těchto zákaznických dotazů. To znamená, že pouze malé procento zpracovaných poptávek se v konečném důsledku přemění i v reálnou objednávku zákazníka.

Návrh:

Vybrat, případně nechat na míru **vytvořit software**, který by byl schopen přesněji a důkladněji **sledovat informace plynoucí z poptávek od zákazníků**. Systém, který by dokázal informace zároveň **vyhodnocovat** v podobě, která umožní managementu společnosti učinit v návaznosti na tyto výstupy taková opatření, která by vedla ke zvýšení úspěšnosti **transformace poptávky v objednávku**.

Tento systém by měl být také nastaven tak, aby mohl být zároveň i uživatelským prostředím pro pracovníky nákupního oddělení, pro které je práce spojená s poptávkovým procesem značnou časovou zátěží s velmi nízkým ekonomickým přínosem pro společnost.

Pokud by se současná nízká úspěšnost přeměny poptávek v objednávku zvýšila alespoň na 20 %, znamenalo by to nárůst tržeb cca. 25 mil. Kč ročně.

Lze však reálně predikovat, že v případě dobře nastaveného software, následných procesů a komunikace ve firmě, lze dosáhnout úspěšnosti i výrazně vyšší (až 40 %).

Vzhledem k předpokládaným nákladům na výše popisovaný software v hodnotě 600 000,- Kč a potencionálnímu přínosu tržeb 25 – 50 mil. Kč ročně, by návratnost této investice byla velmi rychlá.

Související taktické úkoly:

- vytvořit projektový tým pro výběr a implementaci poptávkového SW,
- uspořádat výběrové řízení na dodavatele SW,
- koordinace interních procesů s poptávkovým SW,

- Rozpočet: nákup poptávkového SW: 600 000,- Kč.

Oddělené hospodaření jednotlivých prodejních divizí (*Strategie minimálních nákladů*)

V současné době má společnost Tart s.r.o. sedm obchodních divizí:

- Divize obalových materiálů
- Divize balicích strojů
- Divize antikoročních materiálů Cortec
- Divize komplexního balení V.I.C.O.
- Divize termoreflexních folií Sunflex
- Divize kompostovatelných folií Envira
- Divize Exportního balení

Tyto divize jsou částečně osamostatněny tak, že každá má vlastní prodejní tým, svého vedoucího respektive ředitele. Do týmu patří i příslušný pracovník zodpovědný za nákup. Obrat divizí je průběžně sledován a na jeho základě jsou také jednotliví pracovníci prodeje odměňováni. Nákladová část již tolik sledována není, respektive tato je vyhodnocována celkově za všechny divize společně.

Návrh:

Návrh spočívá v záměru **jednotlivé divize osamostatnit** i po stránce sledování nákladů tak, aby **hospodařili samostatně**. I nadále by existovalo jedno centrální účetnictví, nicméně důsledněji by se přiřazovaly nákladové položky do konkrétních divizí tam, kde vznikly.

Porovnání nákladů a výnosů by pak určovalo, kolik každá divize může (musí) mít prodejců případně dalších členů týmu tak, aby byla schopna přežít bez podpory mateřské společnosti. Byl by to systém tzv. firmy ve firmě. Za obchodní výsledky by byli pochopitelně odpovědní jednotliví ředitelé (vedoucí) divizí.

Nezbytnou podmínkou, aby systém fungoval, je dostatečná míra pravomocí ředitelů divizí a lépe propracovaný systém identifikace a přiřazování nákladů k místu jejich vzniku.

Související taktické úkoly :

- zvýšení pravomocí ředitelů divizí,
- dopracovat systém přiřazování nákladů.

Hodnotící pohovory jako standardní metoda řízení prodejní sítě

Z hlediska řízení prodejní sítě je situace v každé z prodejních divizí rozdílná. **Neexistuje jednotný systém práce s prodejci**, přičemž tento je zcela ponechán na jednotlivých manažerech prodeje (řídí skupiny obchodníků). Navíc současný systém odměňování nenutí k maximálním výkonům a v případě, kdy prodejce dosáhne určité míry zkušenosti a schopností, není prakticky možnost, jak ho ke zvyšování výkonu přimět.

Většinou se takový obchodní zástupce dostane na určitou úroveň tržeb, které mu zaručují příjem, který je pro něho dostatečný, a protože jakékoli jeho zvyšování znamená další omezování jeho volného času, většinou prodejci schází motivace tento krok učinit.

Návrh:

Zavést měsíční hodnotící pohovory jednotlivě s každým členem prodejního týmu. Tyto pohovory by vedli jejich přímí nadřízení a spočívaly by v řízené debatě nad jednotlivými zákazníky, problematickými obchodními případy, potencionálními možnostmi atd. Tento systém by obchodní zástupce donutil jednak o svých zákaznících více přemýšlet, více vědět, více využívat jejich potenciál a zabraňoval by alibismu, předstírání činnosti, případně usnadňování si práce.

Podmínkou funkčnosti tohoto opatření je **důsledná kontrola** a tvrdší přístup ze strany manažerů prodeje tak, aby každý prodejce věděl, že musí podávat maximální výkony, jinak se vystavuje nepříjemnostem v podobě sankcí, snížení platu apod.

Související taktické úkoly:

- zorganizovat školení pro manažery prodeje na téma hodnocení obchodních zástupců,
- provázat hodnocení prodejců se systémem odměňování.

Rozpočet:

- školení: 50 000,- Kč

Propagačně komunikační kampaň „Umění balit...“ (*Strategie tržního vůdce*)

Vysoce ambiciózní cíle definované v předchozím textu je možné realizovat pouze za předpokladu **zásadního zvýšení povědomí o společnosti** Tart s.r.o. Jednak v případě potencionálních zákazníků, tak souběžně s tím i s razantně provedenou změnou vnímání firmy v očích zákazníků současných. Základem této změny je vytvoření a propagace silného příběhu firmy, v tomto případě definovaném mottem „Umění balit“. V duchu tohoto hesla (motiv) pak vypracovat komunikační plán a následně pak vést celou kampaň.

Jedinečnost tohoto hesla podpořena reálnými fakty, kterými bezesporu jsou tradice na trhu, velikost firmy a rozsah působnosti. I vzhledem k velmi nízké komunikační aktivitě konkurenčních subjektů na trhu, by takto vedená kampaň mohla zákazníky oslovit.

Výše uvedený pojem *razantní změna vnímání* je míněn především ve smyslu **upoutání pozornosti**. U stávajících zákazníků by měl fungovat jako připomenutí existence společnosti, u zákazníků nových nebo perspektivních pak upozornění na možnost volby, která bude lákat k vyzkoušení. Pro obě skupiny by pak mělo jít o tzv. rozvíření hladiny na doposud nudném trhu obalových materiálů.

Heslo „Umění balit...“ má několik pozitivních vlastností. V první řadě se jedná o poměrně troufalé tvrzení balancující na hraně přílišného sebevědomí. Pokud je však

toto tvrzení podloženo reálnými úspěchy, více než 20ti letou existencí firmy a její pozici na trhu, je taková deklarace relevantní.

Další výhodou tzv. na hraně, je dvojsmyslnost uvedeného hesla. V tomto případě však lze s tímto prvkem kalkulovat pouze u kampaně vedené v rámci České republiky a Slovenska. V případě kampaně vedené v jiných zemích dvojsmysl tohoto typu neexistuje.

Třetí pozitivní vlastností hesla je jeho originalita. V záplavě prvoplánových a mnohdy primitivních sloganů, se jedná o motiv na zcela jiné úrovni.

Co by mělo být zákazníkovi sděleno prostřednictvím sloganu „Umění balit...“? Společnost **Tart je firma s dlouholetou tradicí, silným zázemím, největší ve svém oboru.** Firma, která nabízí kvalitní produkty a služby, firma, která má zájem o dlouhodobé partnerství a spolupráci.

V následující kapitole je definován postup zpracování příběhu kampaně „Umění balit...“ včetně souvisejících návrhů konkrétních kroků do komunikačního mixu společnosti.

5.2 Marketingová a mediální komunikace „Umění balit...“

Klíčovým faktorem úspěchu kampaně „Umění balit...“ je správné **nastavení komunikačního mixu.** Ten je třeba vypracovat tak, aby byl jednak v souladu s firemními a marketingovými cíli; aby odpovídal aktuální situaci na trhu, pozici firmy na trhu a aby se komunikované sdělení přeneslo a dostalo k těm příjemcům (zákazníkům), kterým je primárně určeno. Základní podmínkou je pak požadavek na kvalitu přenosu informací tak, aby sdělení bylo interpretováno a přijímáno ve stejném znění a významu, v jakém bylo vysláno. Aby bylo srozumitelné, jednoznačné a vyvolalo pozitivní emoci u příjemce.

V případě komunikace kampaně „Umění balit...“ je **vhodné využití všech pěti základních složek marketingového komunikačního mixu.**

..

Reklama

Vzhledem k ambicím a cílům, jejichž naplnění je podstatou celé kampaně, spočívá návrh v použití samotného sloganu „Umění balit...“ jako hlavního, resp. jediného **sdělení**, které by bylo se zákazníkem **komunikováno prostřednictvím reklamy**.

Slogan jako takový by bylo vhodné doplnit vhodným grafickým prvkem, v tomto případě fotografií. Její motiv by v decentním náznaku využíval dvojsmyslnosti sloganu a zároveň byl natolik atraktivní, že by ve spojitosti s ním vyvolával zájem prostřednictvím jemné provokace, což by mohlo vést k větší zapamatovatelnosti reklamy.

Konkrétně návrh spočívá ve využití motivu mladého muže, který proužkem obalové folie (produkt společnosti Tart) zavazuje oči mladé dívky. Černobílá fotografie, náznak tajemství, příjemná, ale napjatá atmosféra. Součástí fotografie by byl slogan „Umění balit...“.

Kampaň by byla odstartována sérií **billboardů**, jejichž jediným motivem by byla uvedená černobílá fotografie, slogan a adresa webových stránek společnosti. Billboardy by byly instalovány v několika kusech v obou směrech na nejfrekventovanějších místech dálnice D1 a u každé větší průmyslové zóny v České republice – Brno, Pardubice, Plzeň, Praha, Ostrava, Liberec. Celkový počet do 20 ks.

Identický motiv jako na billboardech by byl využit i na **plachtách návěsů nákladních vozidel** vybraných přepravců. Vybráni by byli ti, jejichž vozy se pohybují v rámci celé České republiky. Předpokládaný rozsah použití cca. 15 vozů.

Jeden měsíc po rozběhnutí kampaně by byly uveřejněny stejné inzeráty (fotografie, slogan) ve vybraných **oborových časopisech a magazínech**. Výběr by byl proveden dle průmyslových odvětví: logistika, strojírenský, potravinářský, automobilový a elektrotechnický průmysl. Předpoklad je **pět druhů tištěných médií**.

Součástí reklamy v uvedeném typu médií by byl i propagační článek umístěný v textové části média. Inzerce v uvedených magazínech by proběhla jak v tištěné, tak i v jejich internetové podobě.

Související taktické úkoly:

- vytvořit reklamní fotografii
- vybrat vhodného poskytovatele billboardů
- vybrat vhodné dopravce
- vybrat vhodné oborové magazíny

Rozpočet:

- 20 x billboard, využití akční ceny (množstevní slevy),
doba umístění 3 měsíce, cca. 300 000,- Kč,
- fotografie 50 000,- Kč,
- 15 x výroba a potisk plachty nákladních vozidel, doba umístění 2 roky,
cca. 230 000,- Kč,
- 5 x inzerce v tištěných médiích: reklama formát A5 + odborný článek, cca.
130 000,- Kč.

Podpora prodeje

K naplnění ambiciózních cílů definovaných v úvodu této práce, je třeba **realizovat celý komplex opatření a postupů**, které ani zdaleka nemohou být v plném rozsahu popsány v rámci tvorby tohoto textu. Nicméně to ani není jeho ambicí.

Cílem je **vytvořit a popsat nejvýznamnější nástroje** v každé ze součástí **marketingového mixu**. Je evidentní, že každou komunikační oblast bude nutné doplnit o další součásti tak, aby byl jejich celkový účinek co nejvyšší.

Stěžejním předpokladem pro naplnění plánu nárůstu obratu je nutnost udržení stávajících zákazníků firmy, jejich maximální vytěžení a současně s tím navyšování počtu nových zákazníků.

Tento nelehký úkol je nutné podpořit zvýšením motivace všech uvedených skupin zákazníků pokračovat i nadále ve spolupráci a rozvíjet ji, respektive poskytovat těmto klientům motivaci spolupráci s firmou zahájit.

Návrh:

Spočívá ve **vytvoření a implementaci elektronického věrnostního programu** zákazníků společnosti Tart s.r.o. Jedná se o speciální software, kdy zákazník tím, že odebírá zboží dodávané konkrétní firmou získává bonusové body, za něž může získat určitou odměnu.

Podstatou věrnostního programu je **odměnit zákazníky za jejich věrnost**. Jejich cílem je **přimět zákazníka**, který jednou nakoupil nebo využil služby, aby se **stal trvalým zákazníkem**. Zákazníky stávající pak motivovat, aby navyšovali svoje odběry – pokud je to tedy možné. Věrnostní programy se zaměřují na vytváření dlouhodobého vztahu mezi klientem a značkou resp. firmou.

Zavedením tohoto systému lze dosáhnout zvýšení frekvence nákupů zákazníků a průměrné výše jejich útraty. Dále pak snížení nákladů vynaložených obvykle na slevy a zároveň zajištění návratu zákazníků.

Prostřednictvím tohoto programu lze se zákazníky i komunikovat, což může být zajímavý zdroj k získání cenných marketingových informací o jejich nákupním chování i o zákaznících samotných.

Základním parametrem budoucího úspěchu zavedení věrnostního programu ve firmě, je **správný výběr vhodných zákazníků**, kterým je vstup do systému nabídnut. Vzhledem k jeho nákladnosti je v případě stávajících obchodních partnerů nutno volit především takové, jejichž přechod ke konkurenci by pro firmu představoval značnou ztrátu nebo jiné komplikace s finančním dopadem.

Další vhodnou skupinou klientů jsou ti, u nichž je zjevně nevyužitý potenciál odběrů, a kteří rozdělují nákup obalových materiálů mezi dva či více dodavatelských subjektů. U tohoto typu zákazníků je pravděpodobné, že při vhodně nastavených parametrech věrnostního programu mohou být motivováni k větším odběrům zboží na úkor odběrů od konkurence.

V případě nových zákazníků je nutno především určit jejich **potenciál**, dále pak **nastavit hranici měsíčního obrátu**, kdy již pro firmu není rentabilní program nabízet. Vyjimku z tohoto pravidla mohou tvořit klienti, kteří sice svými odběry nesplňují

podmínky pro zapojení do systému, nicméně jejich partnerství je pro společnost prestižní či jinak významné.

Naopak zcela nevýhodné je zapojit do systému zákazníky s velmi nízkými odběry, u nichž není předpoklad možného budoucího progresu, zákazníky jednorázové, případně zákazníky, u nichž je jistota, že by věrnostní program, jako motivace k dlouhodobé spolupráci nebo navyšování odběrů, nefungoval.

Související taktické úkoly:

- vybrat vhodného poskytovatele SW Věrnostní program,
- selekce vhodných zákazníků pro zapojení do programu,
- motivační prezentace programu zákazníkům.

Rozpočet:

- licence, pronájem a správa SW, 25 000,- Kč/měs.,
- odměny (dle rozsahu zapojených zákazníků), cca. 100 000,- Kč/Q.

Public reations

Vztahy s veřejností jsou důležitou součástí komunikačního mixu. **Mají dvě základní složky:**

- a) komunikace s vnitřním (interním) prostředím firmy
- b) komunikace s vnějším (externím) prostředím firmy

Pro účely komunikace strategie firmy, respektive související kampaně „Umění balit...“, je nezbytně nutné vést **komunikaci oběma směry**. Jednak seznámit zaměstnance s cíli podniku na dané období, prezentovat způsob a cestu, jak chce daných cílů firma dosáhnout, a zároveň pracovníky vhodně motivovat, aby se s prezentovanými cíli ztotožnili a byli odhodláni jich dosáhnout. Je důležité, aby každý člen týmu znal svoji roli a věděl, co konkrétně se od něho očekává. Nezbytně důležitá je průběžná informovanost zaměstnanců o aktuální situaci a vývoji společného snažení. Také

prezentace kampaně, její význam, důvody vzniku, formě a budoucích aktivitách, je pro identifikaci zaměstnanců velmi zásadní krok.

Komunikace s vnějším prostředím firmy je mnohem obsáhlejší proces a znamená aktivity ve více směrech, než komunikace interní. K dosažení stanovených cílů slouží v oblasti Public relations budování a udržování dobrého jména (image) podniku.

Prvořadá je komunikace se stávajícími a potenciálními zákazníky, nicméně je nutné zaměřit se i na další nástroje Public relations. Komunikovat s vnějším okolím firmy, obchodními partnery, novináři, státními i regionálními institucemi apod. Důležité je pořádání různých akcí (events), sponzoring, neustálé a průběžné informování o aktivitách firmy. K jednoznačné a snadné identifikaci a image pak přispívá i jednotný styl prezentace – vzhled webových stránek, brožur, propagačních materiálů, katalogů, vizitek apod.

Návrh:

a) vnitřní komunikace: jak již bylo zmíněno v předchozím textu, základním komunikačním kanálem pro předávání informací jsou pravidelné porady v rámci jednotlivých oddělení a úseků, dále pak porady středního managementu a vedení firmy.

Výrazným krokem ke zvýšení informovanosti by mohlo být pravidelné **setkávání vedení společnosti se zaměstnanci**. Dvakrát ročně, formou moderované diskuse v prostorách firmy, by bylo možné vznést jakýkoli dotaz na vedoucí představitele firmy, kteří by zároveň měli možnost prezentovat důležité informace týkající se chodu a vývoje společnosti apod.

Publications: dalším informačním prostředkem by měl být **interní časopis**, vydávaný marketingovým oddělením firmy. Tento občasník by obsahoval jednak veškeré informace týkající se průběhu kampaně a plnění stanovené strategie, dále pak příspěvky z jednotlivých oddělení firmy, které by informovali o dění v podniku.

Časopis by měl být z větší části vytvářen zaměstnanci tak, aby jim byl blíže a dříve se s jeho existencí ztotožnili. Akceptování společné tvorby časopisu je důležitý krok ke zlepšení atmosféry ve firmě - firemní kultury.

Events: zavedení pravidelných **společenských setkávání zaměstnanců** při různých příležitostech. Večerní setkání pracovníků v rámci jednotlivých oddělení, úseků a divizí konané 2 x ročně, určitě přispěje k větší soudržnosti kolektivu. Společnou akcí by pak mohlo být setkání při oslavě výročí založení společnosti, v zimních měsících pak společenský ples pořádaný firmou Tart.

b) vnější komunikace:

Publications: zavedení pravidelného zasílání **newsletterů** informujících vybrané zákazníky o dění ve firmě, nových produktech, službách a situaci na trhu obalových materiálů.

Vzhledem k rozsahu působnosti firmy Tart a různorodosti jejího zaměření, by bylo nutné vytvářet několik druhů newsletterů, jejichž obsah by se lišil dle typu nebo zaměření příjemce.

Events: osvědčenou metodou upevňování vztahu se zákazníky jsou společenské akce neformálního charakteru. Návrh spočívá v uspořádání jednodenního celorepublikového **setkání s vybranými zákazníky**, kde by, kromě firemní prezentace, byla větší část dne vyplněna možností využít různých sportovně společenských aktivit. Pro pánskou část osazenstva např. golf, bowling, squash apod., pro dámy pak různé formy masáží, kosmetiky, modeláž nehtů a podobně. Společná večerní část by byla vyplněna vhodným kulturním programem.

Stěžejním předpokladem úspěchu tohoto typu akce, je výběr vhodného místa a prostředí konání, a zajištění účasti co největšího počtu z pozvaných zákazníků.

Související taktické úkoly:

- zavedení systému pravidelných úsekových porad,
- vytvoření redakční rady a nastavení systému tvorby obsahu interního časopisu,
- 2 x ročně uspořádat společenské setkání všech pracovníků firmy,
- vytvoření týmu zajišťujícího vytváření newsletterů pro zákazníky,

- uspořádat celorepublikovou akci společensko sportovní akci pro zákazníky.

Rozpočet:

- tisk interního časopisu cca. 5 000,- Kč/300 výtisků,
- vytvoření grafiky e-newsletteru pro zákazníky 3 000,- Kč,
- společenské setkání zaměstnanců 250 000,- Kč/akce,
- společensko sportovní setkání se zákazníky 350 000,- Kč/akce.

Osobní prodej

Veškeré **prodejní aktivity** společnosti Tart jsou **realizovány** výhradně **prostřednictvím obchodních zástupců**. Jedná se o **nejrozsáhlejší prodejní síť** ze všech organizací působících v oblasti obalových materiálů. Tito prodejci jsou aktivní na celém území České republiky, přičemž jsou rozděleni do skupin dle regionální příslušnosti. Každá skupina je řízena oblastním manažerem. Nadřízeným oblastních manažerů je ředitel prodeje.

Situace v jednotlivých regionech z hlediska kvality a stability obchodních zástupců je rozdílná. V některých oblastech jsou prodejci, kteří pracují u společnosti i více než 10 let, na druhou stranu jsou regiony s vysokou fluktuací, přičemž se zde obchodní zástupci střídají každého půl roku.

Principiálně probíhá řízení skupin obchodních zástupců jednotně, přičemž zodpovědnost za výsledky prodeje v každém regionu je plně v kompetenci jednotlivých obchodních zástupců, resp. jejich manažerů. Pro přidělený region (1 – 2 okresy) má daný obchodní zástupce společností Tart zajištěnu výhradnost s tím, že žádný jiný prodejce firmy nemůže na tomto území vyvíjet jakoukoli obchodní aktivitu. Pokud ano, tak pouze s vědomím a asistencí příslušného regionálního obchodního zástupce.

Tato situace má velké množství výhod, avšak vede ke značné míře stagnace. Každý obchodní zástupce je schopen (ochoten) obsluhovat určité množství klientů, přičemž ostatní potencionální zákazníky de-facto přenechává konkurenci. Pokud jeho příjmy z obchodní činnosti dosahují výše, kterou daný obchodní zástupce považuje za

adekvátní vůči svému výkonu a dostačující z hlediska jeho nároků na životní úroveň, není v zásadě ochoten (nemá motivaci) tento svůj výkon jakkoli zvyšovat.

Tímto svým chováním jednak dává značný prostor konkurenci a díky systému blokace regionů tak i reálně znemožňuje firmě přístup k neobsluhovaným klientům, čímž prakticky zabraňuje firmě v dalším růstu. Tato situace je krajně nevyhovující.

Návrh:

Návrh spočívá ve **zřízení pozice univerzálního obchodního zástupce, tzv. huntera**, který by měl jako region svého působení definovanu celou Českou republiku, respektive Moravu a Česko v případě dvou hunterů. Úlohou tohoto prodejce by byla akvizice klientů s větším obchodním potenciálem, kteří aktuálně nejsou v portfoliu zákazníků firmy Tart.

Z provedených analýz jasně vyplývá, že prakticky v každém regionu, bez ohledu na kvalitu působícího prodejce, existuje několik významných potencionálních zákazníků, které ale firma dlouhodobě neobsluhuje – nikdy s nimi nebyla navázána spolupráce. Jedním z důvodů může být i osobnost příslušného obchodního zástupce, který o tomto zákazníku neví nebo má nějaké osobní zábrany k jeho návštěvě.

Hunter by měl pravomoc oslovit takto definovaného potencionálního klienta v regionu kteréhokoliv obchodního zástupce a pokusit se navázat obchodní vztah. Pokud by byl úspěšný, provize z tohoto obchodního případu by pochopitelně náležela tomuto tzv. nadregionálnímu obchodnímu zástupci.

Hlavní přínos tohoto opatření spočívá v možnosti **získat další zákazníky**, kteří by za současného stavu byli pro firmu nedostupní. Druhým, neméně důležitým přínosem, by byl jistý psychologický tlak vytvořený na regionální obchodní zástupce, který přítomnost jiného prodejce (potencionální ohrožení) v daném regionu zcela jistě vyvolá.

Důvodem pocitu ohrožení může být obava, že by mohla být odhalena nedokonalá, případně nekvalitní práce regionálního obchodního zástupce. Tento fakt by sám o sobě mohl vyvolat zvýšenou aktivitu prodejců v rámci svých regionů tak, aby před případným vstupem nadregionálního obchodního zástupce oslovili co největší možné množství potencionálních klientů a znesnadnili mu tak vyhledávání v rámci jejich

území. Tím by mohlo být i nepřímo dosaženo zvýšení obchodní aktivity regionálních obchodních zástupců.

Související taktické úkoly:

- uspořádat výběrové řízení na pozici nadregionálního prodejce,
- definovat podmínky, za kterým mohou být oslovení potenciaální zákazníci,
- nastavit systém odměňování pro nadregionálního prodejce.

Rozpočet:

- nová pracovní pozice: cca. 60 000,- Kč/měs.

Přímý marketing

Zavedení 2 nových prodejních kanálů: e-shop a elektronický objednávkový systém

Význam internetu a obchodování jeho prostřednictvím zaznamenává každým rokem **dramatický nárůst**, přičemž elektronická komunikační média vykazují v poslední době zcela mimořádný rozvoj. Elektronické obchodování je obecný výraz pro proces nakupování a prodávání, který se odehrává za podpory elektronických prostředků. Jedná se o tzv. nová média, která dramatickým způsobem získávají stále důležitější význam v procesu komunikace se zákazníkem, mnohdy na úkor médií starých (tradičních).

Společnost Tart byla ve vztahu k těmto novým médiím poměrně dlouhou dobu v defenzivě, představitelé firmy byli skeptičtí k významu a především pak budoucnosti této formy obchodování a komunikace se zákazníkem. Nicméně je jasné, že elektronický obchod je v dnešní době již zcela obvyklou formou obchodování a jeho výhod bude v budoucnu využívat stále větší počet jednotlivců i firem.

Je tedy evidentní, že i pro společnost Tart s.r.o. je razantní vstup do této formy komunikace a obchodování **zcela nezbytný krok** k udržení pozic na trhu.

Návrh:

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, v elektronickém způsobu obchodování se nachází velký potenciál. A to zdaleka nejen ve formě, dnes již klasického, e-shopu. Jako mnohem zajímavější, a pro společnost Tart i nepoměrně ekonomicky výhodnější, se jeví **zavedení elektronického způsobu komunikace se zákazníky**, která by částečně nahradila komunikaci osobní. Principiálně by se jednalo o jakousi formu EDI komunikace, nicméně data by nebyla fyzicky propojena a pochopitelně by nebylo nutné řešit se zákazníkem žádné softwarové úpravy či vzájemné propojování informačních systémů. V zásadě by tento systém pracoval velmi obdobně jako e-shop, nicméně hlavní rozdíl tohoto nového nástroje komunikace se zákazníky oproti e-shopu by byl v jeho adresnosti.

Konkrétně se jedná o to, že na e-shopu nakupují převážně takoví zákazníci, kteří si tento způsob nakupování oblíbili nebo ho z nějakého důvodu preferují. Takovýto zákazník si pak vyhledá příslušný e-shop většinou na základě reklamy, inzerci nebo prostřednictvím různých internetových vyhledávačů apod. Jedná se většinou o jednorázové nákupy dle jasných pravidel daných pro všechny potenciální klienty jednotně (platba, ceny, dodací podmínky apod.).

Nová forma elektronického obchodování by byla využívána stávajícími, vybranými a předem definovanými zákazníky firmy Tart s.r.o.. Jednalo by se převážně o klienty, kteří by se do systému využívajícím a pracujícím na internetové síti připojili pomocí speciálně generovaného kódu, čímž by se jim zpřístupnila jejich vlastní stránka v systému. Zde by měli možnost objednat zboží za tzv. svoje ceny a dle dohodnutých individuálních obchodních podmínek.

Hlavním znakem a předostí tohoto systému je fakt, že každý zákazník by měl individuálně nastaveny uživatelské parametry. Tento systém by primárně fungoval k objednávání zboží, nicméně jeho prostřednictvím by bylo možné komunikovat se zákazníkem i o dalších záležitostech. Prostřednictvím newsletteru pravidelně informovat o novinkách v oblasti balení, poskytovat různé rady týkající se nabízených produktů a služeb, a v neposlední řadě pak získávat od zákazníka cennou zpětnou vazbu týkající se kvality zboží, úrovně komunikace, případně návrhů na zlepšení apod.

Tento systém by byl určen převážně pro zákazníky velikostně se nacházející nad průměrným zákazníkem e-shopu, ale pod hranicí středně velkých klientů (konkrétní hranice definována ve vnitřním řádu společnosti Tart s.r.o.).

Výhodný by tento systém byl jak pro zákazníka – eliminace mnohdy zdouhavé a časově náročné komunikace s příslušným prodejcem, veškeré potřebné informace by měl k dispozici nepřetržitě on-line a v zázemí vlastní kanceláře. Navíc by získal pocit individuálního přístupu, který je při standardní elektronické komunikaci prakticky vyloučen.

Přínos této aplikace pro obchodní zástupce společnosti Tart by byl především ve značné úspoře času a zvýšení efektivity práce. Zákazníci, pro které by tento systém byl primárně určen nejsou z hlediska obchodního obratu tak významní, aby jim prodejce mohl věnovat větší množství času, nicméně je jich poměrně velké množství, takže v celkovém součtu obchodního obratu jsou pro prodejce zajímaví. Problémem však je, že bez pravidelného kontaktu s nimi (osobní návštěva) hrozí jejich odchod ke konkurenci.

Zákazník využívající popisovaný komunikační model, je prakticky stále on-line. Tudíž není nutný tak častý osobní kontakt a množství tzv. zdvořilostních návštěv lze omezit na polovinu, možná i méně, nicméně se stejným efektem, jako při větší frekvenci návštěv. Ušetřený čas může prodejce věnovat vyhledávání a komunikaci s novými zákazníky, případně na zvýšenou péči o strategické klienty.

Co se týče potenciálních klientů e-shopu, tak lze očekávat, že tento budou využívat spíše menší zákazníci, kteří by díky své velikosti nebyli obchodními zástupci společnosti Tart pravděpodobně nikdy osloveni. Takže i zde by se jednalo o zajímavý **zdroj nových tržeb** z nového segmentu trhu.

V tomto směru je klíčová správná propagace e-shopu, aby jeho efekt byl co největší.

Související taktické úkoly:

- vytvořit projektový tým pro výběr a implementaci elektronického komunikačního systému,
- uspořádat výběrové řízení na nákup příslušného SW,

- školení pro prodejní síť na používání a práci s elektronickým objednávkovým systémem,
- provést marketingovou kampaň mezi zákazníky podporující používání systému.

Rozpočet:

- nákup SW: 350 000,- Kč,
- marketingová kampaň: 40 000,- Kč.

Optimalizace marketingového komunikačního mixu

V praxi neexistují konkrétní kvantitativní kritéria pro určení efektivnosti jednotlivých součástí mixu pro dané segmenty, proto je vytvoření účinného komunikačního mixu jedním z nejtěžších problémů, který každá firma a především pak její marketingoví pracovníci musí řešit.

V předchozím textu byl definován návrh marketingového komunikačního mixu, jehož prostřednictvím by bylo možné dosáhnout cílů stanovených v úvodu analytické části práce. Základními měřitelnými **údaji** dopadů aplikace komunikačního mixu tedy budou průběžné, na konci sledovaného období pak konečné, výsledky nárůstu obratu, míra zvýšení podílu na trhu a posun zákaznického vnímání společnosti Tart s.r.o. jako stabilního, důvěryhodného a kvalitního partnera.

Výsledná podoba návrhu vychází z několika předpokladů. Především z aktuální pozice společnosti na českém trhu. Dále pak ze současné úrovně, obvyklého způsobu komunikace na trhu, a v neposlední řadě v návaznosti na zamýšlené cílové skupiny zákazníků současných a budoucích.

Navrhovaný komunikační mix proto neobsahuje všechny možné varianty a složky, ale především ty, které jsou dle autora práce, vzhledem k uvedeným okolnostem, nejúčinnější.

Velký důraz je kladen na **elektronický způsob komunikace**, který je v oboru obalových materiálů v současné době v naprostých začátcích.

Vhodnou kombinací komunikace prostřednictvím elektronického objednávkového systému, věrnostního programu a e-shopu, společně s probíhající kampaní „Umění balit“, by mohlo být dosaženo výrazných úspěchů, respektive ambiciózních cílů prací stanovených.

Pro úspěch celého projektu je však nutné, aby celá firma byla se správností tohoto směru plně ztotožněna, všichni zainteresovaní pracovníci napříč celou společností vhodně motivováni a byly vyčleněny patřičné zdroje finanční, případně i lidské.

Souhrn konkrétních kroků navrhované strategie

- a) oddělené hospodaření jednotlivých prodejních divizí,
- b) implementace a plný provoz poptávkového systému,
- c) zavedení pravidelných hodnotících pohovorů jako standardní metody řízení prodejní sítě,
- d) vytvoření účinné marketingové komunikace akce „Umění balit“.

Tab.č.3: Sumarizace nákladů návrhové části

Sumarizace nákladů (v Kč)	
Implementace poptávkového SW	600 000,00
Školení pracovníků	50 000,00
Reklama	710 000,00
Podpora prodeje	125 000,00
Public relations	858 000,00
Osobní prodej	60 000,00
Přímý marketing	390 000,00
Celkem	2 793 000,00

5.3 Implementace a komunikace strategie

Nejdůležitější část tvorby strategie podniku je její **implementace do reálného prostředí trhu a organizace**. I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Může selhat při jejich realizaci.

Formulování strategie je podnikatelská záležitost a její **prosazování** spíše záležitost administrativní. Při formulování strategie je často rozhodující jakýsi tzv. kreativní chaos. Při jejím prosazování je pak důležitá především disciplína, schopnost plánovat, schopnost správně motivovat, stimulovat a v neposlední řadě nutnost kontroly. Prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její formulování.

Implementace nové strategie s sebou většinou přináší četné změny. Ať již například v organizační struktuře firmy, informačním systému, způsobu komunikace a velmi často také v práci zainteresovaných pracovníků.

V tomto spočívá zřejmě největší riziko celého procesu implementace strategie. Odpor zaměstnanců ke změnám, který lze obecně považovat za jednu z hlavních překážek úspěšné implementace strategie. Většina lidí má přirozený odpor ke změnám, protože nerozumí tomu, co se děje kolem, proč jsou nutné změny. Je proto nezbytně nutné, aby management společnosti vytvořil takové prostředí ve firmě, které povede k větší loajalitě a ztotožnění se s cíli společnosti, a tím k jejich bezproblémovému dosažení.

Všichni zaměstnanci firmy na všech úrovních podnikové hierarchie by se nejen měli podílet na zajištění a provádění plánu, ale měli by přijmout marketingově nebo zákaznický orientované myšlení za vlastní, za základní filozofii firmy. K zajištění plánovaných úkolů je nutné rozdělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob i úseků a určit období jejich platnosti.

Další problémy, které mohou implementaci provázet mohou být například přílišná nebo přehnaně vysoká úroveň kontroly, kdy manažer svým neadekvátně vysokým zájmem o průběh implementace podřízené pracovníky odrazuje a demotivuje.

Nezanedbatelným zdrojem problémů může být **špatný přenos informací** nebo celkově špatná a nedostatečná komunikace strategie zaměstnancům.

Zde se nachází tradičně velmi slabé místo společnosti Tart s.r.o. Proto je nutné se na tuto část implementace zvláště zaměřit, připravit a rozhodně nic nepodcenit. Musí být

jednoznačně stanoveno a definováno jaké informace budou předávány, kdy (v jaké fázi implementace) se tyto budou komunikovat, kým budou předávány a v neposlední řadě komu budou předávány.

Je nutné, aby se **management** společnosti **sjednotil na obsahu a rozsahu** předávaných informací, a aby pak byly předávány každým manažerem stejně a ve stejném rozsahu.

Ředitel společnosti se musí během společných porad průběžně přesvědčovat, že jednotliví vedoucí pracovníci skutečně správně porozuměli stanoveným úkolům a pochopili význam a kontext svých dílčích úkolů pro celkové splnění stanovené strategie. Tyto porady by měli probíhat v pravidelných intervalech 1 x měsíčně, přičemž jejich primární náplní by měla být implementace strategie.

Nezanedbatelnou, nicméně nejvíce podceňovanou součástí motivace zaměstnanců pro plnění zadaných úkolů, respektive cílů strategie, je **motivace prostřednictvím systému odměňování**.

V souvislosti s tímto novým návrhem strategie by měla být provedena revize stávajícího systému s jeho případnými následnými úpravami tak, aby z něho byl jasně patrný význam a důraz, který firma přikládá plnění zadaných úkolů a cílů. Ať už by se jednalo o parametry, které by byly v systému odměňování trvale zabudovány nebo například o speciální termínově a obsahově definované bonusy, které by souvisely se splněním konkrétních úkolů.

Správné nastavení systému odměňování je klíčovým faktorem implementace strategie v podniku.

Samostatnou kapitolou úspěšné implementace strategie je její komunikace směrem k zákazníkům. I nejdokonaleji vytvořená strategie by neměla žádnou hodnotu, pokud by se jí nepodařilo správně přenést k těm, kvůli nimž se de facto tvořila – k zákazníkům. **Hlavním cílem komunikace** (komunikační politiky) je **vytvoření žádoucí představy** o firmě, jejích výrobcích a značkách.

Cílem správně nastavené **marketingové komunikace** je **informovat, stimulovat** poptávku, **odlišit** daný výrobek od výrobků konkurence, **zvýraznit** jeho hodnotu, **ovlivnit** současně i potenciální zákazníky a **přesvědčit** je o vhodnosti nákupu.

V současném vysoce konkurenčním prostředí nutné, aby bylo využíváno všech možností, které poskytují jednotlivé prvky marketingové komunikace. Není vhodné zaměřovat se pouze na jeden komunikační kanál, ale kombinací, spojením a propojením všech možností je možno dosáhnout maximálního efektu.

5.4 Zpětná vazba a kontrola

Vypracovaný kontrolní systém, je nezbytně důležitým předpokladem řízení každé společnosti. **Definuje postupy, předpisy a aktivity**, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

Všechny společnosti musí kontrolovat své aktivity a vedení každého typu organizace si musí být vědomo, jak navrhnout efektivní kontrolní systém. Kontrola zajišťuje, že veškeré činnosti všech pracovníků firmy probíhají dle standardů, pravidel, norem, rozpočtů atd.

Pochopitelně i v případě implementace navrhované strategie a její vnitřní a vnější komunikace, musí hrát kontrola zásadní roli. Její význam je v tomto případě dvojitý. Prostřednictvím kontroly je možné průběžně zjišťovat, zda byla strategie zvolena a formulována správně. Pokud ano, tak zda jsou dodržovány stanovené úkoly jak z hlediska termínového, tak i z hlediska obsahového.

Společně s tím by marketingové oddělení firmy mělo průběžně získávat informace z trhu a monitorovat chování zákazníků, za účelem zjištění jejich reakcí na jednotlivé, postupně aktivované, složky marketingové komunikace. V případě zjištění negativních ohlasů pak případně operativně upravit způsob komunikace nebo časovou posloupnost jednotlivých kroků.

Kontrola musí probíhat v pravidelných intervalech a na všech úrovních, úsecích a odděleních společnosti. Měl by být **ustanoven projektový tým**, složený průřezově z vedoucích pracovníků firmy. Tato skupina by pak řídila celý proces implementace a komunikace strategie, přičemž by pochopitelně v případě potřeby spolupracovala i s dalšími pracovníky firmy. Projektový tým by se pravidelně scházel a průběžně koordinoval proces implementace, řešil případné problémy a určoval další postup.

Alespoň jednou do měsíce, by se vedoucí týmu zúčastňoval porady Top managementu firmy, kde by podával zprávu o průběhu implementace a navrhoval případné změny či úpravy. V návaznosti na tuto poradu by pak jednotliví vedoucí pracovníci přenášeli a kontrolovali, opět prostřednictvím pravidelných úsekových porad, plnění konkrétních úkolů spadajících do jejich kompetence.

Bezpodmínečnou nutností pro správnou implementaci strategie je funkční a pružná komunikace. Jak vertikální, tak horizontální. Veškeré odchylky, problémy nebo naopak nové myšlenky či nápady, musí být průběžně přenášeny k hlavnímu projektového týmu, který pak určí jejich relevanci a případné zahrnutí do procesu implementace.

Na konci sledovaného období by měla proběhnout velká hodnotící schůze Top managementu společnosti a všech řídicích pracovníků podílejících se na implementaci strategie a její komunikaci. Na této platformě by pak měla proběhnout prezentace výsledků splnění/nesplnění jednotlivých cílů, v případě marketingové komunikace pak výsledky analýzy případných změn či posunů ve vnímání firmy Tart jejich zákazníky.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla stanoveny tři cíle:

- **vytvořit návrh strategie firmy v souladu s teoretickými východisky uvedenými v první části práce;**
- **v návaznosti na poznatky získané analýzou prostředí a trhu vytvořit návrh konkrétních kroků nezbytných pro splnění cílů stanovených v navrhované strategii;**
- **vytvořit návrh postupu implementace, komunikačního mixu a následného procesu kontroly plnění cílů strategie.**

Aby bylo možné takto stanovené cíle naplnit, bylo nutné provést **analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy s navazující SWOT analýzou**. Provedené analýzy odhalily několik rezerv, respektive možností, jejichž využití by mohlo pro společnost Tart s.r.o. znamenat významný finanční přínos.

V souvislosti s poznatky získanými při studiu společnosti a jejího postavení na trhu, vychází navrhovaná strategie především z Kotlerem definované **Strategie tržního vůdce**, přičemž některé z navrhovaných konkrétních opatření vycházejí i ze **Strategie konkurenční**.

Tento způsob kombinace několika strategií je vhodný především z důvodu nejednotné situace jednotlivých problematických oblastí společnosti na trhu, kdy z hlediska řešení není možné přistupovat ke každé z nich stejně.

Jako první v pořadí je uveden návrh na **rozšíření pravomocí a samostatnosti jednotlivých prodejních divizí**. Pracovníci těchto divizí by mohli více ovlivnit vlastní aktivity a směřování divize, při současném zvýšení odpovědnosti za výsledky jejího hospodaření. Jak v případě výsledků kladných, tak i negativních. Tímto způsobem by mohlo být dosaženo větší motivace a zapojení pracovníků do chodu divize, přičemž by mohlo dojít k potlačení tendencí skrývání se za anonymitu velkého celku, což stále ještě velké množství pracovníků velmi často zneužívá.

Další rezerva spočívá v nedostatečném využívání informací přicházejících od zákazníků v podobě produktových poptávek. Pokud by se podařila **implementace** kvalitního **poptávkového software** s následným správným vyhodnocením vedoucími pracovníky obchodního oddělení, bylo by možné významným způsobem zvýšit tržby v doposud nedostupné části trhu.

Velké možnosti se nacházejí také v práci s obchodní sítí a jednotlivými prodejci, kterými společnost Tart disponuje. V případě změny práce s obchodníky, která by spočívala ve **zvýšené komunikaci manažera skupiny formou pravidelných hodnotících pohovorů** s každým z nich, by bylo možné odhalit větší množství rezerv, případně nedostatků v jejich práci a v systému jako takovém. Odstraněním těchto rezerv by pak vzniknul další prostor pro zvyšování tržeb organizace.

Doposud opomíjená možnost, jak navýšit obrát společnosti a zároveň se dostat ke zcela novým zákazníkům, je **elektronická forma obchodování**. Implementace kvalitního a spolehlivého **e-shopu**, by v dnešní době měla být standardem každé obchodní firmy. V jeho nadstavbě, tzv. **elektronickém objednávkovém systému**, by pak byl potenciál nových obchodních příležitostí ještě mnohonásobně vyšší.

Poslední z rezerv, která byla v návaznosti na provedené analýzy odhalena, je v samotné **prodejní síti**. Především se jedná o **rezervy v aktivitě obchodních zástupců**, v jejich uspokojení a malé motivaci ke zvyšování prodejních výsledků. Předkládaný návrh spočívá ve vytvoření nové pozice speciálního obchodního zástupce operujícího na území celé republiky, což by umožnilo dosáhnout na zákazníky, kteří by jinak nemohli být osloveni. Současně by tento krok mohl pomoci i jako psychologický nástroj právě pro zvýšení aktivity jednotlivých prodejců.

Na základě uvedených zjištěných poznatků tedy byly formulovány konkrétní cíle, a v souladu s tím byla vytvořena rozvojová strategie společnosti na období 2013 – 2014.

Každý bod navrhované strategie obsahuje popis současného stavu, konkrétní návrh postupu naplnění daného cíle, stanovení navazujících taktických úkolů a zároveň také vyčíslení předpokládaných nákladů na realizaci.

Podařilo se vytvořit také **ucelený návrh systému implementace a marketingové komunikace definované strategie**. Návrh počítá se zapojením všech složek

komunikačního mixu. Pro účely větší integrace zákazníků byla navržena kampaň „Umění balit“, která by měla za cíl jednak upozornit potenciálního nového zákazníka na existenci společnosti Tart s.r.o. jako možného vhodného dodavatele obalových materiálů; stávajícího zákazníka pak utvrdit, že spolupráce s touto společností je pro něho zárukou seriózního přístupu a jistoty.

Z pohledu ambicí této diplomové práce lze konstatovat, že **stanovené cíle byly naplněny**. Podařilo se identifikovat skryté rezervy, které podnik má a následně pak vytvořit strategii, která má schopnost přinést společnosti Tart s.r.o. výrazný nárůst obchodního obratu, zlepšení a upevnění pozice firmy na trhu obalových materiálů a v neposlední řadě také další výrazné odlišení se od konkurence.

Jak již bylo uvedeno v předchozí části práce, **klíčovým faktorem** a zároveň nezbytnou **podmínkou úspěšnosti** navrhované **strategie**, je její **schopnost transformace do reálného tržního prostředí** společně s kvalitně připraveným a zpracovaným **komunikačním mixem**.

Verifikace hypotéz

1. ***Bez provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí není možné vytvořit strategii firmy.*** Tato hypotéza byla potvrzena. Pro vytvoření funkční strategie je nutné provést důkladnou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy včetně analýzy SWOT.
2. ***Pro úspěch stanovené strategie je nezbytná její cílená marketingová komunikace.*** Hypotéza byla potvrzena. Došlo ke zjištění, že cílená a správně naplánovaná komunikace, je základním předpokladem úspěšné implementace strategie.
3. ***Vhodně nastavený komunikační mix zvyšuje účinnost komunikované strategie.*** Hypotéza byla také potvrzena. Bylo zjištěno, že správné nastavení komunikačního mixu, zvyšuje účinnost komunikované strategie.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BRANNAN, T., *Jak se dělá účinná reklama*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85603-99-3
- CLEMENTE, Mark N., *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0228-9
- DE PELSMACKER, P., *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 80-247-0254-1
- FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-722-6888-0
- FREY, P., *Marketingová komunikace nové trendy 3.0*. Praha: Management Press, 2011, ISBN 978-80-7261-237-6
- JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
- KOTLER, P., *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5
- MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1678-X
- MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1911-5
- McLUHAN, M., *Člověk, média a elektronická kultura*. Brno: Jota, 2000, ISBN 978-80-7217-128-6
- McQUAIL, D., *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-574-5
- PIVODA, M., *Současné strategické řízení*. Ústí nad Labem: FS UJEP, 1997, ISBN 80-7044-176-3
- SVOBODA, V., *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0564-8
- TOMEK, Jan a kol., *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-03-9

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DIBB,S., SIMKIN,L., PRIDE,W.M., FERRELL,O.C., *Marketing: Concepts and Strategies*. London: 5th European ed., 2006, ISBN 13-978-0-618-53203-2

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=06>

Seznam ostatních zdrojů

ZELENÝ, M.,*Moderní řízení*. 10/2007, s. 29

SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK

Seznam tabulek

Tab.č.1: Matice konsolidační strategie.....	27
Tab.č.2: Matice růstové strategie.....	29
Tab.č.3: Sumarizace nákladů návrhové části.....	89

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Prvky komunikačního procesu.....	36
--	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc.Radim UŠEL

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Marketingová a mediální komunikace obchodní strategie firmy

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 88

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Marie Hamplová

