

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení a ekonomiky podniku

Diplomová práce

# Hodnocení činnosti marketingového manažera ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Pavel Kořínek  
Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel KOŘÍNEK**  
Osobní číslo: **E14653**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Hodnocení činnosti marketingového manažera**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je definování činností marketingového manažera, jejich zhodnocení a následné navržení námětů ke zlepšení v podniku Spojené kartáčovny.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Pohovor s marketingovým manažerem vybrané firmy
3. Zhodnocení činnosti manažera
4. Návrh změn

#### **Rámcová osnova:**


1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metody a hypotézy. 4. Charakteristika zvolené firmy. 5. Marketingové řízení manažera. 6. Analýza marketingové činnosti. 7. Návrh změn. 8. Závěr. 9. Summary. 10. Seznam použité literatury. 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

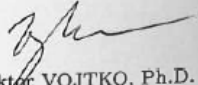
- Bělohlávek, F. (2003).** *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press  
**Gustav, T.(2004).** *Střety marketingu*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck  
**Horáková, H. (2003).** *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing  
**Kotler, P. (2000).** *Marketing a management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing  
**Kumar, N. (2008).** *Marketing je strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing  
**Mikulášík, M. (2007).** *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

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

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA**  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. března 2015

## **Prohlášení**

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

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

Dne 15.4.2016

.....

**Bc. Pavel Kořínek**

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování práce, za její čas, ochotu a trpělivost. Také bych rád poděkoval panu Ing. Pavlovi Šiškoví, který mi věnoval svůj čas a poskytoval důležité informace k praktické části. Současně děkuji všem, kteří mě podporovali při psaní této práce a při celém studiu.

# Obsah

1	Úvod a cíl .....	3
2	Literární rešerše .....	4
2.1	Vymezení základních pojmů .....	4
2.2	Marketingová činnost .....	8
2.3	Marketingové řízení .....	11
2.3.1	Vytváření strategie .....	13
2.3.2	4C marketingu.....	15
2.3.3	Plánovací etapa .....	16
2.3.4	Etapa realizační.....	28
2.3.5	Etapa kontrolní.....	29
3	Metodika.....	31
4	Charakteristika zvolené firmy .....	32
4.1	Základní údaje o firmě .....	32
4.2	Historie firmy .....	33
4.3	Produktové skupiny .....	33
4.4	Organizační struktura .....	34
5	Marketingové řízení manažera .....	35
5.1	Marketingové řízení .....	35
5.1.1	Marketingový informační systém .....	36
5.1.2	Marketingový výkonný systém.....	41
5.1.3	Marketingový kontrolní systém .....	52
6	Analýza marketingové činnosti .....	54
6.1	Marketing a zaměstnanci marketingového oddělení .....	54
6.2	Analýza trhu .....	56
6.3	Fungování marketingu ve společnosti Spojené kartáčovny a. s. ....	57
6.3.1	Obchodní partner IKEA.....	57

6.3.2	Velkoobchody .....	58
6.3.3	Obchodní řetězec .....	59
6.3.4	Maloobchod .....	59
6.4	Konkurence .....	60
6.5	Substituty .....	62
6.6	Obchodní zástupci a regionální manažeři společnosti v České republice .....	62
6.6.1	Obchodní zástupci .....	62
6.6.2	Regionální manažer .....	63
6.7	Distribuční cesty společnosti .....	64
6.8	Marketingová komunikace .....	66
6.8.1	Reklama .....	66
6.8.2	Prezentace produktů .....	67
6.8.3	Komunikace značky .....	68
6.8.4	Podpora prodeje .....	69
6.8.5	Výrobní značka .....	69
6.9	Dodavatelé .....	70
6.10	Inovace produktu .....	71
6.11	Marketingové činnosti podle Kotlera ve firmě Spojené kartáčovny .....	71
7	Návrh změn .....	75
8	Závěr .....	82
9	Summary .....	84
10	Seznam použité literatury .....	86
11	Přílohy .....	93

# 1 Úvod a cíl

V dnešní společnosti si mnoho lidí myslí, že marketingem se rozumí pouze reklama, propagace atd. Toto myšlení je chybné a v podnikatelském prostředí může často vést ke špatným rozhodnutím, která mohou mít za následek ukončení činnosti firmy.

Podstatou marketingu je zaměření se na zákazníka, na jeho potřeby, přání a požadavky a co nejlepší uspokojení těchto požadavků v souladu se zdroji, která má firma k dispozici. S předchozí větou souvisí i fakt, že je přinejmenším nerozvážené vyrábět a poté se snažit výrobky prodávat.

Podniky, které chtějí uspět, se také musí snažit inovovat svou produkci a neustále přesvědčovat zákazníky, aby zakoupili právě jejich produkty. Musí tedy sledovat aktuální trendy a přizpůsobovat se jim tak, aby byly úspěšnější než konkurence.

Možností, jak zvýšit svoji sílu v boji s konkurencí o zákazníka je marketing. Marketingový manažer společnosti sleduje trh a odhaduje možné příležitosti a hrozby, na základě kterých rozhoduje o budoucích činnostech firmy. Společnost si nejprve stanovuje cíle a následně strategii, jak těchto cílů dosáhnout.

Téma „Hodnocení činnosti marketingového manažera ve vybraném podniku“ považuji za velice zajímavé a dle mého názoru by každá firma měla vědět, jaké marketingové činnosti vykonává a jak je lze dále zlepšovat.

***Cílem diplomové práce*** je definování činností marketingového manažera, jejich zhodnocení a následné navržení námětů ke zlepšení v podniku Spojené kartáčovny.

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolil společnost Spojené kartáčovny Pelhřimov, a.s., která sídlí v kraji Vysočina, tedy blízko mého bydliště. Tento fakt umožnil lepší dostupnost k interním materiálům firmy, a také možnost komunikovat přímo s marketingovým manažerem v sídle firmy.

V současnosti se každá společnost snaží dosáhnout co největší konkurenceschopnosti. Diplomová práce obsahuje návrhy na zlepšení, které mohou zvýšit konkurenční pozici podniku na trhu.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Vymezení základních pojmů

#### Marketing

V dnešní době si spousta lidí myslí, že marketing je prodej a reklama. Každý den jsme obkloповáni všemi různými reklamami. Je pravdou, že součástí marketingu je prodej i reklama, ale podstatou marketingu je schopnost uspokojování požadavků zákazníka. Jak uvádí Kotler a kol. (2012), reklama a prodej jsou pouze špičkou marketingového ledovce.

Existuje mnoho autorů, kteří se zabývali problematikou marketingu a její hlavní charakteristikou.

Horáková I. (1992) ve své publikaci uvádí charakteristiku, kterou převzala z Americké marketingové asociace: „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.*“

S tímto názorem se ztotožňuje i Foret (2003), který ve své knize uvádí také uspokojení potřeb svých zákazníků.

Kotler (1998) definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.

Švarcová (2009) uvádí: „*Jedná se o uspokojení potřeb, přání a požadavků spotřebitelů a zákazníků a jejich následné uspokojování v porovnání s možnostmi firmy, využitím vědy a s využitím techniky, s ohledem na prostor a čas za účelem zisku.*“

Definice marketingu je opravdu mnoho, ale z výše uvedených můžeme říci, že se autoři shodují na uspokojování potřeb zákazníka, aby mohli jedinci nabídnout přesně takový produkt, který žádá.

#### Management

Kalnický (2012) uvádí, že management původem pochází z francouzského ménagement, ale svůj kořen má v latinském slovu manus, které znamená ruka. Jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní. V dnešní době bychom mohli říci, že management je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost)

a ovládaní její činnosti. Za management může být také označována skupina vedoucích pracovníků.

Blažek (2014) se ztotožňuje s Kalnickým (2012), ale dodává, že management je také soubor poznatků o řízení.

Žáček (2010) ve své literatuře uvádí definici podle American Management Association: „*Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných lidí*“.

Dle mého názoru tato definice nejjednodušeji a nejpřesněji popisuje pojem management (řízení).

### **Marketing management – marketingové řízení**

Marketing (management) je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací (Kotler, 1998).

Clemente (2004) marketingové řízení charakterizuje jako proces stanovení marketingových cílů pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit, které vedou k dosažení těchto cílů.

Marketing management je také závislý na velikosti podniku a odvětví, v kterém firma působí (businessdictionary.com).

S tímto tvrzením přišel dříve už M. Zober (1968), s kterým se výše uvedení autoři shodují. Tento autor navíc dodává, že využívání interdisciplinárních vědních oborů pro koordinaci, plánování, organizaci a řízení podnikatelské činnosti ovlivňuje tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli tak, že spotřebitel je dokonale uspokojen a je dosaženo podnikových cílů.

### **Manažer**

Podle Khelerové (2010) zní nejjednodušší vysvětlení manažera jako člověka, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle.

Toto tvrzení je také uvedeno na serveru managementmania.com (2015), který dodává, že úkolem každého manažera je také řízení, plánování, vedení, organizování, rozhodování, kontrolování lidí v podniku, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci.

## **Marketingová strategie**

Horáková H. (2003) uvádí, že termín strategie pochází původem z řečtiny, kde ve volném překladu znamená „vést boj“. Při aplikování na podnik můžeme říci, že je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím, že v budoucích podmínkách, okolnostech a souvislostech nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze jednoznačně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Účelem je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvářet jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Tomek a Vávrová (1992) zase charakterizují marketingovou strategii jako určení cílů marketingové politiky na delší období, určení jednotlivých zájmových tržních segmentů, cílových skupin a výběr opatření k realizaci marketingové strategie.

## **Marketingová koncepce**

Důležitost spočívá v uvědomění si významnosti marketingové koncepce, protože pokud bychom vyráběli výrobky, které jsou snadné na výrobu a doufali, že se prodají, to je při nejmenším hloupé. Moudří manažeři proto nahradili orientaci z výrobní koncepce na koncepci marketingovou (McCarthy&Perreault, 1995).

Marketingovou koncepcí lze charakterizovat dle McCarthyho& Perraulta (1995) jako zaměření veškerých aktivit organizace na spokojenost zákazníka a na zisk. Podstatný rozdíl je v přístupu. Firma uplatňující marketingovou koncepcí se nyní snaží vyrábět to, co zákazníci potřebují.

Marketingovou koncepcí se zabývali i Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, str. 50), kteří jí charakterizovali následovně: *„Filozofie marketing managementu vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence“*.

Podobnou charakteristiku uvedl i Tomek (1999), který doplňuje, že prostředkem uplatnění této koncepce jsou pak marketingové nástroje a marketingová strategie. Autoři se tedy shodují na názoru, že důležité je rozpoznat potřeby zákazníka a poskytnout jim požadované uspokojení. Vyrábí se pouze to, co zákazník požaduje.

V definici marketingové koncepce jsou podle McCarthy a Perreaulta (1995) obsaženy tři základní myšlenky:

- 1) orientace na zákazníka,
- 2) společné úsilí společnosti,
- 3) zisk – ne pouze prodej – jako cíl.

Obrázek 1: Marketingová koncepce



Zdroj: McCarthy and Perreault, 1995

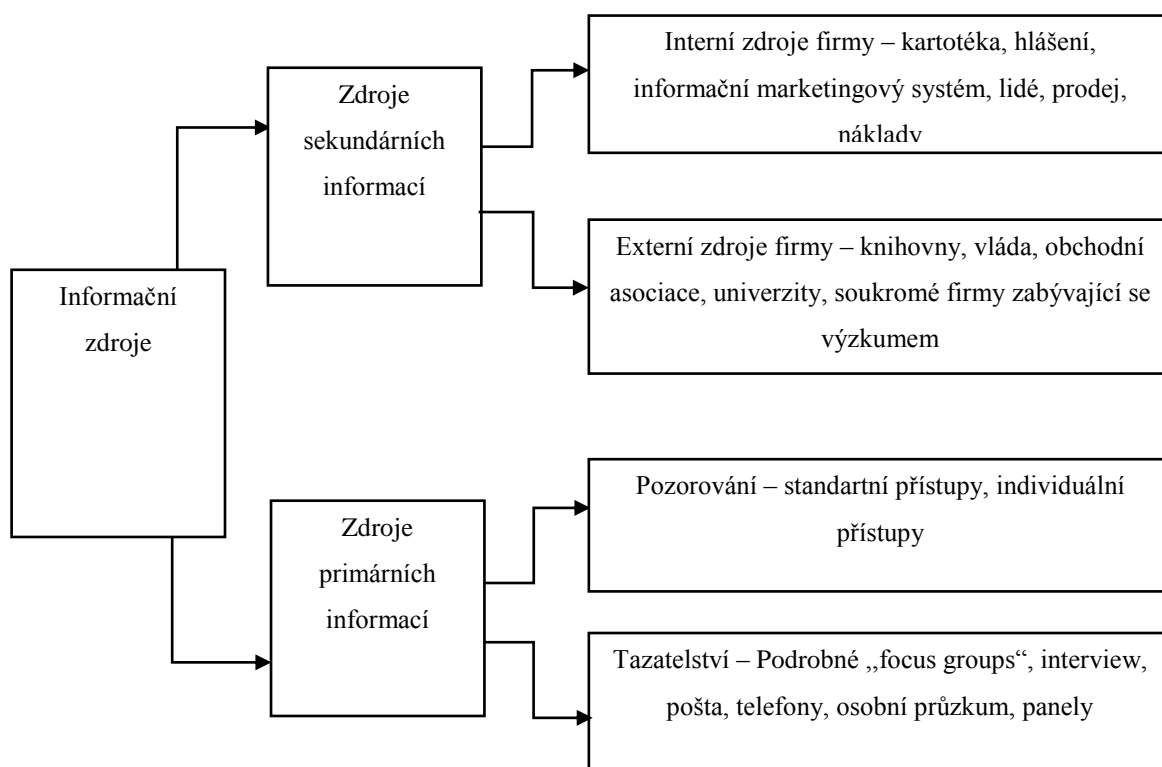
### **Informační soustava marketingu a zdroje dat**

Úspěšné plánování marketingové strategie podle McCarthyho a Perreaulta (1995) vyžaduje informace o potenciálních cílových trzích a jejich předpokládané reakce na marketingový mix, stejně jako informace o konkurenci a ostatních nekontrolovatelných proměnných. Žáček (2010) dodává, že předpokladem pro úspěšné marketingové řízení je dodávat pracovníkům účelné a aktuální informace, které jsou také potřeba pro realizaci a kontrolu.

Horáková I. (1992) udává, že bez dobrých marketingových informací musí manažeři používat intuici a odhady – a to v naší rychle se měnící a konkurenční ekonomice často znamená neúspěch. Proto je pro řízení důležité mít zdroje dat, na základě kterých jsou budovány informační systémy, jejichž rozdělení dle McCarthyho & Perreaulta (1995) je zobrazeno v obrázku č. 2.

Žáček (2010) třídí informace obdobně jako autoři McCarthy & Perreault (1995), ale dodává, že informace se také mohou dělit na kvalitativní a kvantitativní.

Obrázek 2: Zdroje sekundárních a primárních informací



Zdroj: McCarthy a Perreault, 1995

## Marketingový informační systém

Marketingový informační systém slouží ke sběru informací, které poté marketingový manažer použije tak, aby co nejlépe poznal potřeby a požadavky zákazníků. Firmy musí analyzovat informační potřebu svých manažerů, v souvislosti s tím navrhovat systémy marketingových informací tak, aby co nejlépe těmto potřebám vyhovovaly. Marketingový informační systém můžeme definovat následně: *Zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analýzy, vyhodnocování a distribuování potřebných včasných a přesných informací tvůrcům marketingových rozhodnutí* (Kotler, 2007).

## 2.2 Marketingová činnost

Nástup marketingu bychom mohli datovat ke konci 19. století, jeho rozvoj k průběhu 20. století. Jeho kolébkou jsou Spojené státy (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007).

Marketing tak jak ho známe dnes, následoval velmi záhy jako důsledek průmyslové revoluce a s ní spojeného rozmachu. Vědecký pokrok napomohl rozvoji nejen masového média, ale také etapě výrobně orientovaného marketingu, která trvala do

20. let 20. století. Poptávka v té době převyšovala nabídku, proto nebylo zapotřební přizívat propagaci. Mediální odvětví se zdokonalovalo prostřednictvím propagace. Rostla i konkurence a marketing dříve zaměřený na výrobu postupně přešel na marketing orientovaný na trh (podnikator.cz, 2012).

Žáček (2010) uvádí ve své literatuře, že zhruba od poloviny 50. let začíná být marketing vnímán i jako nástroj strategického managementu. Znamená to prudký rozvoj marketingových nástrojů a metod, a marketing, který byl dosud zaměřen hlavně na práci s trhem, je rozšířen také o strategickou dimenzi. Podniky, které jako první aplikovaly marketingovou koncepci, byly společnosti vyrábějící produkty krátkodobé spotřeby (potravin, prací prášky, kosmetické produkty, aj.).

I dnes ve 21. století koncepce vedení firem podle Tomáše Bati inspiruje mnoho podnikatelů. Je skutečně pravdou, že vize Tomáše Bati, který pracoval u Henryho Forda, jsou vskutku nadčasové. Součástí Baťovy úspěšné kariéry je i heslo, které je velice známe i dnes: „Náš zákazník, náš pán“ (podnikator.cz, 2012).

Marketingovou činností se také zabýval Kotler (1998), který ji charakterizoval na základě těchto zkratk:

- What – CO máme vyrábět? Co bude zákazník požadovat? Jaký produkt?
- Why – PROČ kupují právě naše produkty?
- Which – KTERÉ produkty zákazník kupuje a bude kupovat?
- Who – KDO je náš zákazník a jak blízce ho známe?
- When – KDY bude zákazník požadovat produkty?
- Where – KDE bude zákazník požadovat produkty?
- How – JAK, jakým způsobem bude výrobky zákazník kupovat?

Pro pochopení marketingu můžeme uvést také příklad od McCarthyho & Perreaulta (1995), kteří popisovali situaci na hráčích kupujících tenisové rakety a jejich poptávky po tenisových raketách takto:

- 1) nejprve je potřeba analyzovat lidi, kteří tenis hrají a rozhodnout se, zda zákazníci chtějí více tenisových raket nebo jiné druhy,
- 2) předpovědět, jaké druhy raket budou lidé požadovat/ jaký tvar, váhu, apod.,
- 3) odhadnout, kolik lidí bude tenis hrát v průběhu příštích let,
- 4) předpovědět, kdy si budou chtít tito lidé koupit raketu,
- 5) určit, kde tito hráči budou a jak tenisové rakety k nim dopravit,

- 6) odhadnout, jakou cenu budou ochotni zaplatit,
- 7) rozhodnout o druhu propagace,
- 8) odhadnout, kolik tenisových raket vyrobí konkurence, množství – druhy, ceny, apod.

Whiteley (1991) uvádí důležitost dodržování sedmi zásad, které napomáhají k hledání a získání zákazníků. I nejlepším manažerům je jasné, že dodržování těchto sedmi zásad má pro vynikající podnik zásadní význam:

1. Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka – nic nepřispěje transformaci vaší firmy tak dobře, jako jasná představa.
2. Naslouchejte zákazníkovi – vytvořit si opravdové vztahy mezi naší firmou a našimi zákazníky.
3. Učte se od vítězů – velké firmy nemohou skrýt své metody podnikání a většinou se o to ani nepokouší. Důležité je tedy studovat jejich metody a filozofie.
4. Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům – faktor, který nejvíce ovlivňuje, zda zaměstnanci zůstanou u firmy, spočívá v tom, jak kvalitní služby poskytuje firma zákazníkům.
5. Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků – je důležité odstranit nedostatky.
6. Měřte, měřte, měřte – firmy, které neustále měří, se nejrychleji zdokonalují.
7. Přeměňte slova v činy – úspěšní manažeři, kteří vytváří principy s důrazem na zákazníka, formulují nový pohled na řízení.

Autoři Whiteley (1991), McCarthy a Perrault (1995) a Kotler (1998) se ztotožňují s názorem, že je velice důležité nejprve udělat analýzu, na základě které mohou postupovat dále. Zaměřit se na zákazníka, který bude naše produkty či služby nakupovat a udělat vše, co je v silách organizace pro jeho maximální uspokojení požadavků a potřeb.

Je velice důležité se řídit heslem Tomáše Bati, protože je nemožné vyrábět produkty či služby, které nikdo nechce. Společnost se musí zaměřit na zákazníka a zjišťovat, co mu nejlépe vyhovuje.

Marketingová činnost se skládá z následujících činností: marketingové řízení, marketingové plánování, marketingové strategie, marketingového informačního systému, marketingového výzkumu a marketingové koncepce.

## 2.3 Marketingové řízení

Boučková (2003) uvádí, že marketingové řízení v podniku je chápáno jako celková aktivita vedoucí k dosažení marketingových cílů a odpovědnost, že marketingové úsilí, které bylo vynaloženo, má za následek dosažení těchto cílů organizace.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) definují marketingové řízení jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Můžeme ho také chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty zákazníkovi.

Podle Kotlera a Armstronga (2004) firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji a účinněji než konkurence.

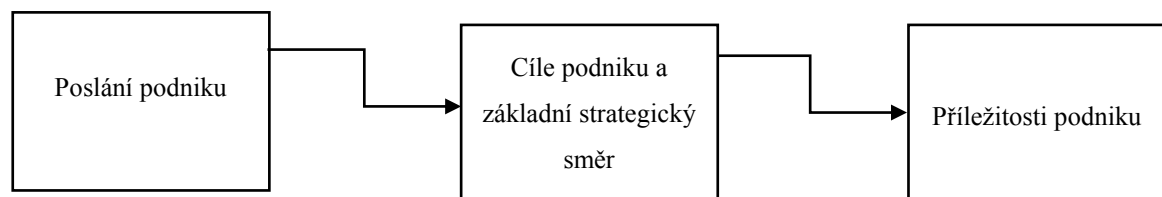
Horáková H. (2003) dodává, že východiskem pro marketingové řízení je strategický řídicí proces, který zahrnuje soubor činností a rozhodnutí vedoucí k formulování plánu podniku a jeho realizace.

### Úloha řízení v marketingu:

Výše jsme se zabývali marketingovou koncepcí, nyní se podívejme, jak marketingový manažer pomáhá firmě v dosahování svých výsledků.

Základem pro to, aby firma mohla strategicky řídit, je strategický řídicí proces, který charakterizuje Horáková H. (2003) ve své publikaci a je znázorněn na obrázku č. 3:

Obrázek 3: Strategický řídicí proces



Zdroj: Horáková (2003)

Podle H. Horákové (2003) v první fázi (strategicko-marketingového procesu) plánování si marketingoví manažeři stanovují hlavní body pro realizační část práce a specifikují očekávané výsledky. Ty poté použijí pro kontrolní činnost, aby zjistili, zda vše probíhalo, tak jak bylo naplánováno.

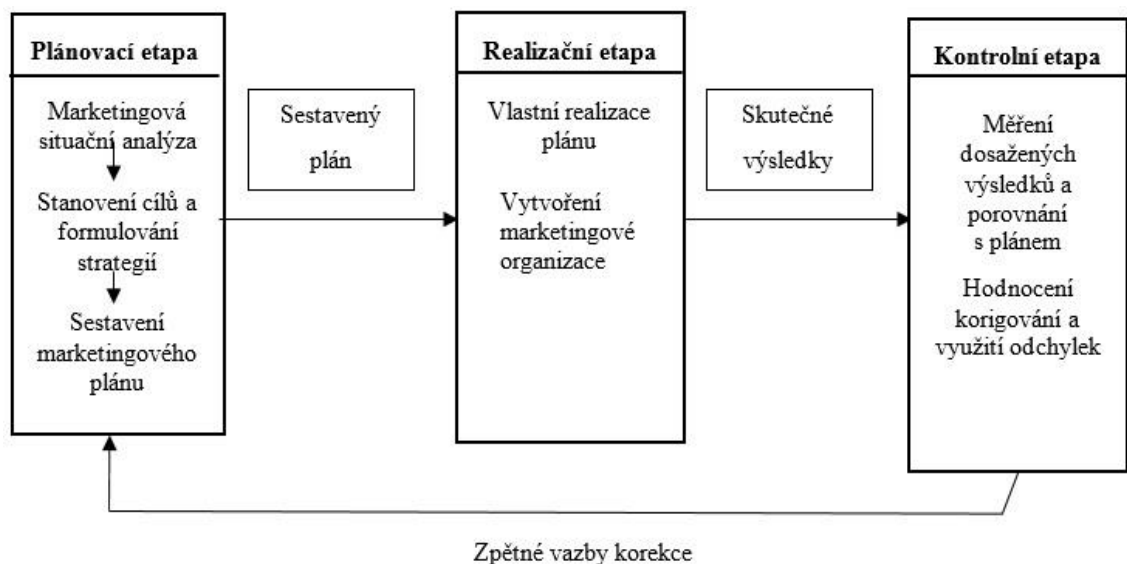
Žáček (2010) má obdobnou teorii na úlohu řízení v marketingu, ale doplňuje ji o první fázi, kterou je analýza.



Vazba od kontrolní činnosti k plánování je důležitá a často se stává, že vede ke změnám nebo dokonce i k novým plánům. Jednotlivé etapy se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojeních. Jejich sled nelze měnit. V rámci marketingového procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje jak zpětné vazby, tak kontrolní mechanismy. Marketingový proces je procesem nepřetržitým (Horáková H., 2003).

Na obrázku č. 4 je znázorněn marketingový proces podle Horákové H. (2003), který charakterizují etapy: plánovací, realizační a kontrolní. Od plánovací etapy k realizační musí být vytvořen plán, a od realizační etapy se očekávají skutečné výsledky, které jsou předány kontrolní etapě.

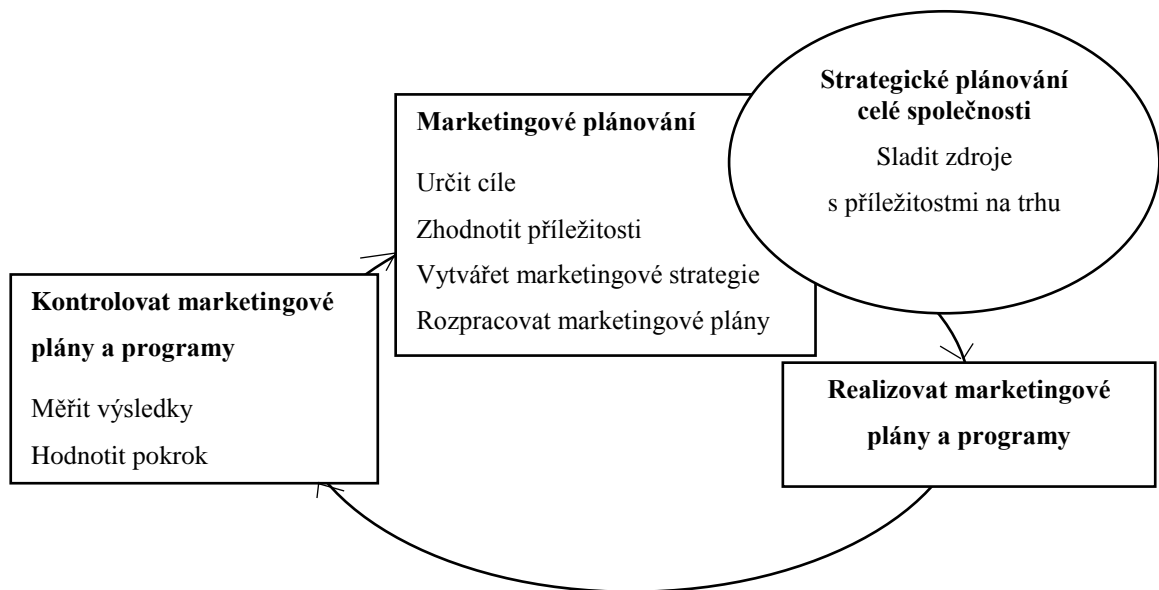
Obrázek 4: Strategický marketingový proces podle Horákové



Zdroj: Horáková H. (2003)

Následující obrázek č. 5 znázorňuje proces marketingového řízení podle McCarthyho a Perreaulta (1987). Tento proces charakterizuje marketingové plánování, realizace marketingových plánů včetně programů, kontrola marketingových plánů a programů. Strategické plánování celé společnosti souvisí se sladěním zdrojů a příležitostí na trhu.

Obrázek 5: Proces marketingového řízení dle McCarthyho a Perreaulta



Zdroj: McCarthy a Perreault (1987)

Z výše uvedeného můžeme říci, že strategický marketingový proces podle Horákové je velice podobný s procesem marketingového řízení dle McCarthyho a Perreaulta. Autoři se shodují v rozdělení procesu do tří etap.

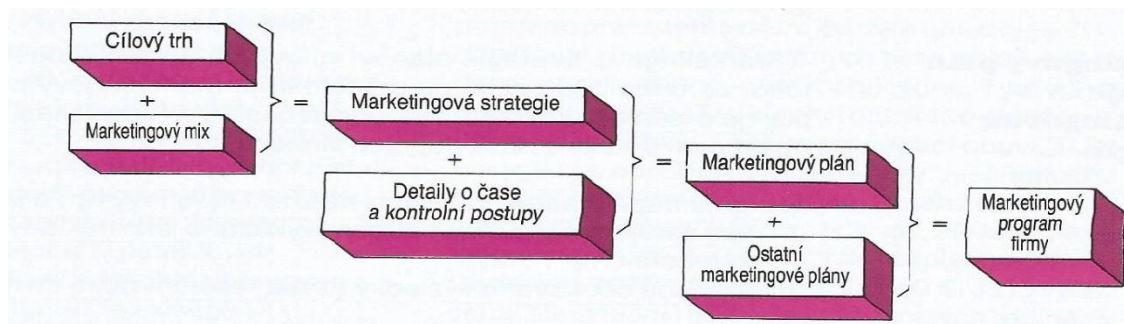
### 2.3.1 Vytváření strategie

Podle McCarthyho a Perreaulta (1995) marketingová strategie stanoví cílový trh a marketingový trh. Je to „velký obraz“ toho, co firma bude dělat na určitém trhu. Marketingový plán je písemné potvrzení strategie a časových specifikací realizace strategie. Měl by obsahovat detaily o následujících činnostech:

- 1) komu bude marketingový mix nabízen,
- 2) jaké zdroje firmy budou potřeba,
- 3) jaké jsou očekávané výsledky.

Mnoho společností realizuje najednou více než jednu marketingovou strategii a s tím i spojené marketingové plány. Marketingový program je směsí všech marketingových plánů firmy v jednom „velkém“ plánu - viz obrázek č. 6.

Obrázek 6: Prvky marketingového programu firmy



Zdroj: McCarthy a Perreault (1995)

## Segmentace trhu, targeting a positioning podle Kotlera a Armstronga (2004)

### Segmentace

Zákazníků je mnoho a jsou rozděleni do mnoha rozdílných skupin podle svých potřeb a nákupních zvyklostí. Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.

### Targeting

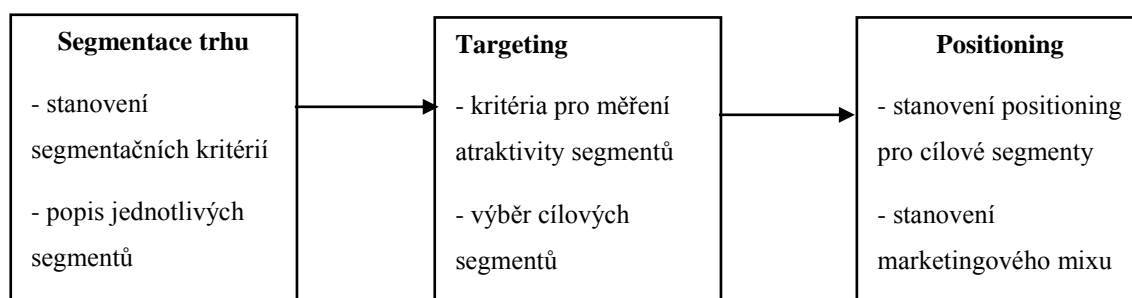
Většina firem si pečlivě vybírá zákazníky, které hodlá oslovit svými výrobky. Upouští dnes od masové reklamy a orientují se spíše na rozčlenění trhu a na výběr cílového trhu – targeting: Identifikují tržní segmenty, následně si vyberou jednu nebo více skupin cílových zákazníků a snaží se přizpůsobit marketingové programy pro každou z nich.

### Positioning

Už z názvu je zřejmé, že půjde nejspíše o nějaké umístění. A opravdu tomu tak je, jedná se vymezení produktu na trhu. Musí být srozumitelný, jasný a musí zdůrazňovat odlišnost od konkurenčních nabídek (Kotler a Armstrong, 2004).

Na následujícím obrázku č. 7 je zobrazen průběh segmentace, targetingu a positioningu:

Obrázek 7: Průběh segmentace, targetingu a positioningu



Zdroj: Kotler a Armstrong (2004)

### 2.3.2 4C marketingu

Marketingový manažer by měl hledat otázku na 4C. Hlavní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka a poté teprve o „P“ z pohledu firmy (managementmania.com, 2015).

S tímto názorem se také ztotožňuje Kotler (2007) a Hanzelková a kol. (2009) a argumentují, že hlavní nevýhodou marketingového mixu (4P) je pouhé zaměření na proměnné, které firma může kontrolovat – produkt, cenu, distribuci a propagaci. Rozhodování převážně míří dovnitř firmy. Tento přístup by měl být doplněn o tzv. strategický marketingový mix, který zahrnuje tzv. 4C.

V případě aplikace koncepce 4C, jejímž autorem je již zmiňovaný Robert Lauterborn, firma informuje své zákazníky, jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu firmy získat. Bere v úvahu pohodlí, které zákazník stále častěji vyhledává a oceňuje, a stará se o oboustrannou, nikoliv jednostrannou komunikaci, kdy firma sama sděluje informace, které považuje ze své strany za nezbytné, respektive za potřebné sdělit.

Kotler (2007) ve své publikaci dodává, že z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. Robert Lauterborn řekl, že 4P prodejců korespondují se 4C spotřebitele. Model 4C je zobrazen v následující tabulce č. 1:

Tabulka 1: 4C marketingu

<b>4C marketingu</b>
Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Pohodlí (convenience)
Komunikace (communication)

Zdroj: Jakubíková (2013)

### 2.3.3 Plánovací etapa

Úvodem do této problematiky bychom se mohli podívat na případovou studii, která je popsána v knize od McCarthyho&Perreaulta (1995). V 80. letech se díky zájmu spotřebitelů o zdraví zvýšila poptávka po sportovní obuvi. Před firmou Nike tedy stálo důležité rozhodnutí, jak „teniskovou válku“ vyhrát. Proto, aby firma Nike vyhrála, musela udělat spoustu rozhodnutí. Dnes už víme, že rozhodnutí, která byla použita, se stala těmi správnými. Z toho můžeme usoudit, že dělat marketingové rozhodnutí není nikdy jednoduchá činnost. Ale skutečnost, že víme, jaké jsou základní oblasti rozhodování, které musíme vzít v úvahu, nám pomůže naplánovat lepší, úspěšnější strategii. Pro zajímavost je v této literatuře uveden i jeden citát: *„Mistrovský plán, jak zasáhnout cíl“ není příběhem podobným sérii filmů o Rambovi, ale je to cíl dobrého manažera marketingu.*

Základem pro marketingové plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje v rámci měnících se podmínek (Horáková H., 2003).

K tomu je potřeba shromáždění spolehlivých informací, které vypovídají nejen o dosavadním vývoji, ale dovolují i odhad budoucího možného vývoje. Pro tento účel je důležité mít vyhovující informační systém (Boučková a kol., 2010).

Horáková H. (2003) uvádí plánovací etapu jako proces zahrnující kroky v následujícím pořadí:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingových plánů.

## **Marketingová situační analýza**

Horáková H. (2003) tvrdí, že plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy.

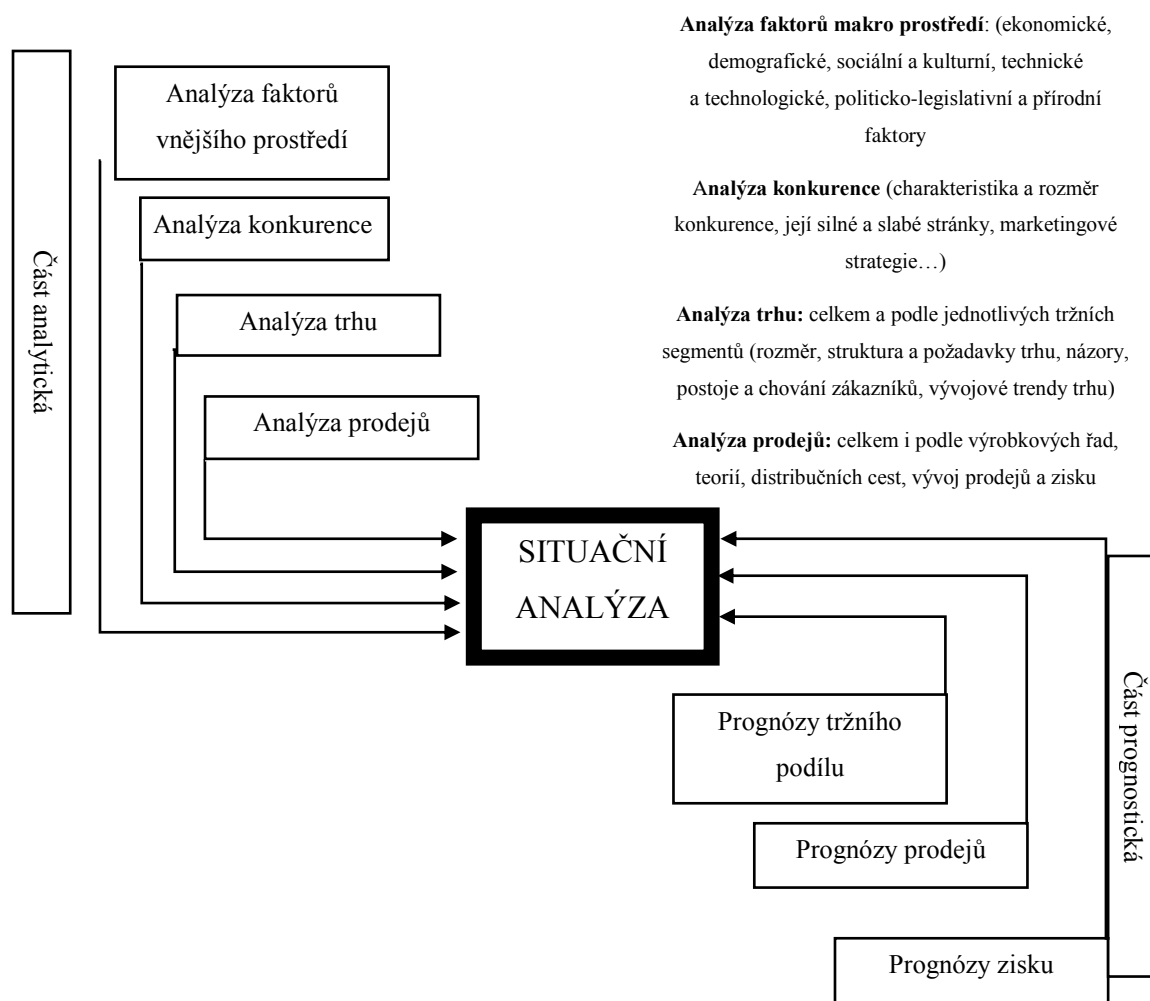
Kotler (2007) popisuje marketingovou situační analýzu jako systematické a periodické přezkoumávání prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí.

Boučková et al. (2003) společně s Horákovou H. se shodují na definici marketingové situační analýzy a to tak, že situační analýza je prostředek, na základě kterého lze analyticky zhodnotit minulý vývoj, současný stav a možný budoucí vývoj.

Marketingová situační analýza se rozděluje na dvě části – analytickou a prognostickou (obr. č. 8). Na základě analytické části můžeme odhalit hrozby i příležitosti pro společnost. K tomu, abychom je odhalili, se používají následující analýzy (Horáková, H., 2003): analýza faktorů makroprostředí, analýza konkurence, analýza trhu a analýza prodejů.

Podle Boučkové (1999) se k odhadu možného budoucího vývoje používají následující prognózy: prognóza prodeje, prognózy tržních podílů a prognózy zisku a prodeje.

Obrázek 8: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková, H. (2003)

### Podnik a prostředí, ve kterém působí

Firma nemůže existovat samostatně bez jakýchkoliv vazeb na okolní prostředí. Je obklopena řadou činitelů, které na podnik působí a ovlivňují ho (Horáková H., 2003).

Analýzujeme vnější a vnitřní prostředí a někteří autoři člení prostředí na makro a mikro prostředí.

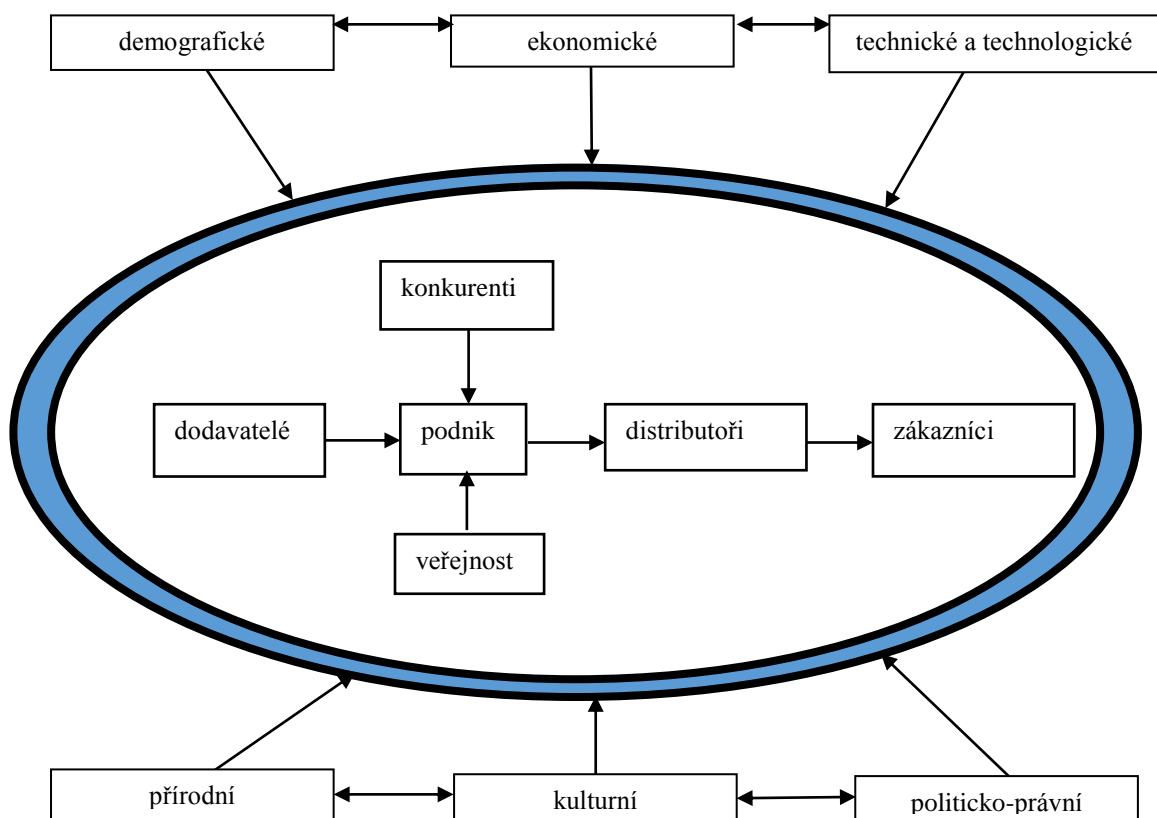
Hesková a kol. (2004), tvrdí, že faktory makroprostředí ovlivňují budoucí vývoj a Horáková H. (2003) dodává, že makroprostředí ovlivňuje postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy nebo neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských činností.

Autoři Stehlík (1995), Horáková H. (2003) a Kincl (2004) se shodují na tom, že je potřeba poznat toto prostředí co nejlépe a úspěšně řešit rizika pro udržení úspěchu.

Kotler (1998), Horáková H. (2003) a Hesková (2004) člení faktory makroprostředí obdobně, a to na kulturní a sociální podmínky, technologické činitele, ekonomické činitele, demografické činitele, politické a legislativní podmínky a přírodní faktory, jako jsou přírodní zdroje, klima, znečišťování ovzduší atd.

V následujícím obrázku č. 9 můžeme vidět grafické znázornění marketingového prostředí podle Horákové H. (2003), kde v elipse je zobrazeno mikroprostředí a mimo elipsu je zobrazeno makroprostředí.

Obrázek 9: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková (2003)

Toto prostředí obsahuje vlivy a faktory, které se stanovují různými analýzami, z nichž nejběžněji používanými jsou: Peste analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví a analýzy vnitřního prostředí firmy: finanční analýza, ekonomická analýzy apod. Velký důraz je také kladen na SWOT analýzu.

### **Silné a slabé stránky podniku**

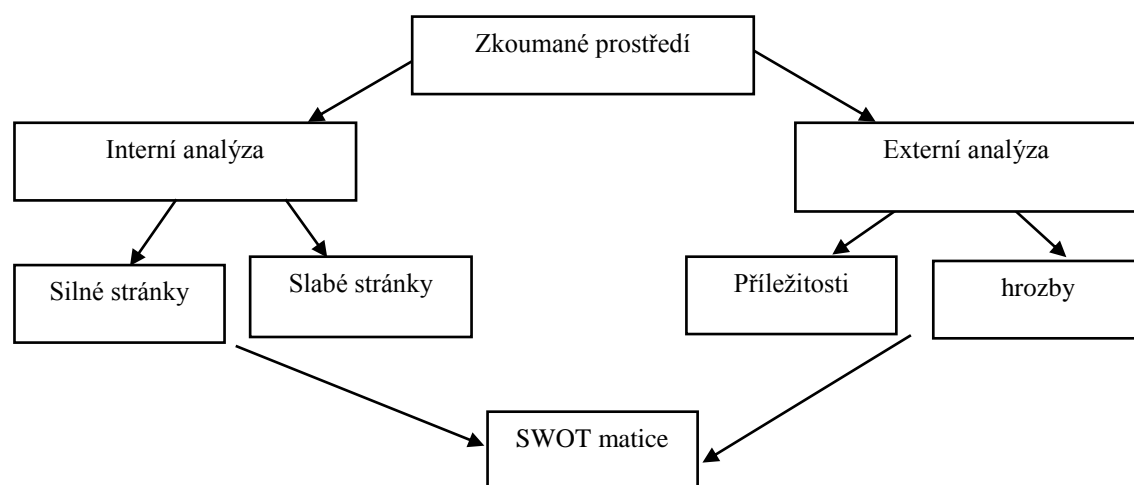
Kotler (1998), proces identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku se nazývá SWOT analýza (z anglických termínů Strengths – silný, Weakness – slabý, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozba).



SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjistíme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Na následujícím obrázku č. 10 můžeme vidět využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu (Blažková, 2007).

Dle Horákové H. (2003) by měl SWOT analýzu vykonávat pouze zkušený manažer. Pokud chybí znalosti a zkušenosti, může být výsledkem analýzy pouze dlouhý seznam problematických otázek, který nevede k ujasnění situace, ale k pravému opaku.

Obrázek 10: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: Blažková (2007)

Mezi silné stránky podle Horákové H. (2003) můžeme zařadit nízké výrobní náklady, kvalitní výrobky, tradici značky, kvalitní marketingový management ad.

Dedouchová (2001) uvádí jako slabé stránky podniku staré výrobní zařízení, nedostatečný informační systém, nízkou produktivitu práce ad.

Pro určení nejdůležitějších faktorů je nutné definovat jejich důležitost a také pravděpodobnost výskytu. Toho dosáhneme za použití vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Rozsah hodnotící stupnice lze volit od 1 do 10, příp. od 1 do 5. Součet odhadnutých hodnot přidělených jednotlivým faktorům udává celkový odhad důležitosti (Kozel, 2006).

Podobnou metodu vysvětluje i Horáková H. (2003) a dodává, že důležitost faktorů není stejná, a proto je možné doporučit jejich posouzení z hlediska závažnosti pro podnik. Vedení podniku posoudí úroveň silných a slabých stránek tím, že vytipuje a vymezí faktory, o kterých se domnívá, že naplňují podstatu silných a slabých stránek. Každý

vybraný faktor bude považován za sledovaný faktor a každý vybraný faktor bude ohodnocen z hlediska vlivu na podnik.

Tabulka 2: Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Posouzení stavu (výkonnost)					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká

Zdroj: Horáková H. (2003)

### Příležitosti a ohrožení pro podnik

Z vnějšího prostředí vyplývají příležitosti a ohrožení pro podnik, které výrazně ovlivňují vnitřní procesy a organizační strukturu. Mezi největší problém při identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb patří skutečnost, že je podnik nemůže ovlivnit. Nejvíce příležitostí vzniká ze změn politických, geografických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek (Horáková H., 2003).

Tabulka 3: Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Posouzení stavu (výkonnost)					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká

Zdroj: Horáková, H. (2003)

Podle Blažkové (2007) je příležitostí například nová technologie, rozvoj nových trhů, odstranění mezinárodních bariér ad.

Ohrožení představuje rovněž vnější prostředí a jeho vývoj. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti (Horáková H., 2003).

Ohrožením může být dle Blažkové (2007) například volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, zavedení obchodních bariér, nová regulační opatření ad.

## **Stanovení marketingových cílů**

Horáková H. (2003) se společně s Boučkovou a kol. (2003) a Žáčkem (2010) shodují na tom, že po provedené situační analýze pokračuje plánovací etapa stanovením marketingových cílů.

Žáček (2010, str. 60): „*Marketingové cíle by měly být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v rámci situační analýzy a konzistentní s vytyčenými podnikovými cíli, které jsou prvotní*“.

Stehlík a kol. (1995) společně s Horákovou H. (2003) a Žáčkem (2010) uvádí, že marketingové cíle musí navazovat na cíle podniku. Pro dosažení cílů je nutností znát celý podnik.

Horáková H. (2003) a Žáček (2010) ve své literatuře definují cíle pro podnik a dodržování určitých podmínek a respektování řady pravidel.

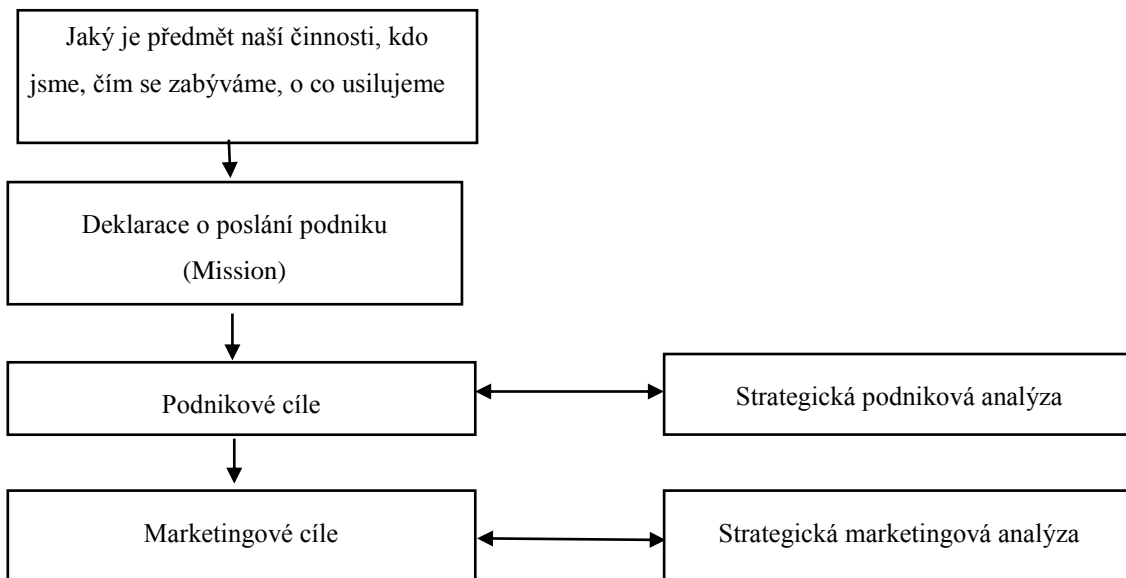
### **Marketingové cíle by měly být:**

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků („Náš zákazník, náš pán.“),
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení
- přesně, jasně a konkrétně vymezené,
- případné (vhodné) - znamená to, že musí zapadnout do souboru základních cílů podniků,
- srozumitelné,
- měřitelné v určitých časových etapách,
- reálné,
- akceptovatelné,
- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné (cíle jsou nekonfliktní, nevylučují se, podporují se),
- hierarchicky uspořádané.

Marketingové cíle jsou stanovené pro funkční oblast marketingu a jsou odvozené od primárních celopodnikových cílů. Formulují určité marketingové úkoly stanovené pro přesně definované časové období. Týkají se produktů a trhů, tzn., které produkty jsou vhodné pro plánovací období a na jakých trzích. Cíle neobsahují způsob jejich dosažení (Žáček, 2010).

Horáková H. (2003) ve své literatuře znázorňuje modelový postup v podnikových souvislostech (obr. č. 11)

Obrázek 11: Modelový postup v podnikových souvislostech



Zdroj: Horáková (2003)

Horáková H. (2003, str. 65) tvrdí, že v podnikové praxi stanovení cílů znamená vyjádření marketingových úkolů v měřitelných jednotkách s časovým rozvrhem plnění.

Horáková H. (2003) a Žáček (2010) říkají, že marketingové cíle formulované v podnikové praxi představují konkrétní číselné údaje, které znázorňují budoucí skutečné výkony. Odpovídají na otázky:

- Co? – o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná,
- Kolik? – kusy, metry, koruny, atd. vyjadřující např. tržní podíly, výši prodeje apod.,
- Pro koho? – konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat,
- Kdy? – časové období, pro které je úkol stanoven.

### **Formulování marketingových strategií**

Dle Horákové je formulování marketingové strategie role manažerské funkce, která navazuje na etapu stanovení marketingových cílů. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. Každá marketingová strategie je „unikátním dílem“ z důvodu rozdílnosti podniku a odvětví, které mají specifické cíle a rozmanité podmínky, jak jich dosáhnout.

Dobré řízení marketingové činnosti organizace znamená dobře vybrat a dobře řídit strategie.

Koontz a Wehrich (1993) jsou zastánci názoru, že výběr strategie musí být prováděn s ohledem na riziko, které je zahrnuto v jednotlivých rozhodnutích. Dalším kritickým prvkem při výběru strategie je načasování. Také je třeba vzít v úvahu očekávanou reakci konkurentů.

Autoři Horáková (2003) a Žáček (2010) jsou stejného názoru: „*Cíle jsou koncovým bodem marketingového snažení a strategie prostředkem k jejich dosažení*“.

Podle Horákové H. (2003) marketingové taktiky a marketingové taktické rozhodování jsou nedílnou součástí marketingového plánování a zkoumání strategických přístupů. Marketingové taktiky se používají v každodenním životě firmy, kdežto strategie jsou záležitostmi dlouhodobou.

Vybrání vhodné strategie a následná realizace je jednou z nejsložitějších činností marketingového procesu. Prezentuje především rozhodování o marketingovém mixu a o alokaci zdrojů v příslušném prostředí a časovém horizontu. Představuje přeměnu marketingových cílů do tržních aktivit podniku, které dlouhodobě ovlivňují nejen jeho vývoj, ale i způsob řešení každodenních provozních záležitostí (Horáková H., 2003).

Žáček (2010) dále dodává, že manažeři musí volit mezi možnými strategickými variantami, protože každý cíl je možné dosáhnout různými cestami. Je důležité vybrat takovou, která je vhodná pro podmínky, schopnosti a disponibilní zdroje podniku. Nástroje marketingového mixu jsou konkrétními formami, kterými se naplňují marketingová strategie.

### **Základní postup při formulování strategií**

- 1) Marketingoví manažeři musí respektovat mise podniku a sledovat základní podnikový směr, který zastřešuje všechny jednotky a činnosti.
- 2) Předpokládá se dobrá znalost výsledků situační analýzy, s nimiž manažeři pracují a plně je využívají jako klíčová východiska.
- 3) Manažeři plně respektují primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie voleny (Horáková H., 2003).

Všechny tři kroky marketingového procesu jsou svázány s marketingovými strategiemi. Marketingové plánování zahrnuje rozhodování o výběru strategií a vytváří základní

předpoklady pro jejich realizaci, ke které dochází v rámci realizační etapy. A protože to jsou marketingové strategie, které určují směr postupu podniku, v zájmu dosažení plánovaných úkolů je nezbytná marketingová kontrola, která je soustředěná na hodnocení účinností strategií.

Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie je nezbytné znát to, co je třeba vykonat a jaké výsledky jsou žádoucí. Vlastní realizace strategie předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru (nebo jiné přiměřeně vhodné začlenění marketingové činnosti do organizace),
- vytvoření, udržování a aktualizování marketingového informačního systému přispívajícího k provedení strategických operací,
- účelné použití marketingových nástrojů (výrobek, cena, distribuce, reklama) nezbytných k přeměně cílů ve skutečnost,
- motivování marketingových pracovníků,
- přiměřené zdroje (vypracování rozpočtu podporujících realizaci strategie),
- silnou otevřenou komunikaci, vzdělávací akce, „realizační trénink“ příslušných pracovníků,
- tvorbu takové podnikové kultury a pracovního prostředí, které jsou v souladu se strategickými podnikovými, a tedy i marketingovými směry vedoucími k úspěchu na trhu.

Nezdary firem nemusí souviset nutně s neschopností zvolit vhodnou strategii, ale pramení z neschopnosti přeměnit zvolenou strategii v realitu. Volba „nejsprávnější“ strategie a její bezchybná realizace je věrohodným důkazem dobré práce marketingového manažera.

Marketingová kontrola je závěrečným krokem marketingového procesu a obecně je zcela nezbytná pro posouzení, zda podnik funguje ziskově, marketingově řečeno – zda byly uspokojeny potřeby zákazníků.

### **Sestavení marketingového plánu**

Žáček (2010) a Horáková (2003) uvádějí, že před sestavením marketingového plánu je potřeba analyzovat objekty, které budou skutečně naplňovat marketingové úkoly, budou skutečnou základnou pro využití marketingových strategií a skutečným stupněm pro sestavení marketingových plánů. Avšak ve většině případů je předmětem zájmu

podniku více aktivit, a proto je zapotřebí stanovit strategické podnikatelské jednotky (SBU), pro které se v rámci strategického marketingového plánování stanovují cíle, formulují strategie a specifikují zdroje (tzv. 4P) pro jejich realizaci. SBU jsou v rámci podniku decentralizovaná centra, která jsou řízena způsobem odpovídajícím řízení podle trhů nebo produktů.

### **Určování zdrojů pro strategické jednotky**

Pro určení strategie využíváme Bostonskou matici a matici General Electrics. Tyto dvě matice nám znázorňují, kde se s naší strategickou podnikatelskou jednotkou nacházíme.

### **Matice BCG**

Dle Kotlera (1998) Bostonská poradenská skupina (BCG), přední poradenská skupina v oblasti managementu, vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice růst-podíl. Tempo růstu na vertikální ose představuje roční tempo růstu a na horizontální ose se nachází relativní tržní podíl.

Matice růst-podíl je rozdělena do čtyř oblastí, z nichž každá představuje odlišný charakter podnikání (viz Příloha).

### **Matice GE**

Tento model vyvinut společnosti GE je moderní maticí sloužící pro určování, které SBU mají zůstat v matici a které z matice odstranit (Alkhafaji, 2003).

Podle Horákové (2003) a Machkové (2015) model GE zohledňuje při analýze více faktorů než model BCG, vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení na cílovém trhu. Kotler (1998) dodává, že z marketingového hlediska představují tyto dvě dimenze vynikající hlediska pro hodnocení podnikatelských aktivit.

Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, například velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup atd. Konkurenční postavení na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost. Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích, jak je uvedeno v obrázku číslo 12 (Machková, 2015).

Obrázek 12: Matice GE

Atraktivnost trhu	vysoká	<b>2. Udržet stávající pozici:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení</li> <li>Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice</li> </ul>	<b>3. Investovat do firemního růstu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu</li> <li>Investovat do silných stránek</li> <li>Vylepšit slabé stránky</li> </ul>	<b>9. Investovat selektivně:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Specializovat se na vlastní silné stránky</li> <li>Snaha odstranit slabiny</li> <li>Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý</li> </ul>
	průměrná	<b>1. Investovat selektivně:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat do nejlepších segmentů</li> <li>Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence</li> <li>Zvýšit produktivitu</li> </ul>	<b>8. Soustředit se na rentabilní aktivity:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zachování současných aktivit</li> <li>Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem</li> </ul>	<b>6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hledat možnosti růstu bez velkého rizika; pokud to není možné, snížit investice a racionalizovat operace</li> </ul>
	nízká	<b>7. Bránit stávající pozici:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Snaha o okamžitou rentabilitu</li> <li>Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech</li> </ul>	<b>4. Soustředit se na rentabilní aktivity:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech</li> <li>Zvyšovat úroveň produktů</li> <li>Snížit investice</li> </ul>	<b>5. Opustit aktivity:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku</li> <li>Snížit fixní náklady a investice</li> </ul>
		silné	průměrné	slabé
		<b>Konkurenční postavení</b>		

Zdroj: Machková (2015)

### Marketingový plánovací proces

Je založen na logičnosti, racionalitě a analytickém přístupu k uskutečňovaným činnostem (Kotler a Armstrong, 2004).

Horáková (2003) dále dodává, že hlavním smyslem strategického marketingového plánování je spolupráce podnikových složek při provádění budoucí činnosti s konečnou orientací na trh a zákazníky.

Prostřednictvím strategického plánování společnost rozhoduje o tom, jaké má plány s každou podnikatelskou jednotkou. Součástí tohoto plánování je také rozhodování o marketingových strategiích, které napomáhají uskutečňovat strategické cíle podniku. Každý výrobek, značka i obor podnikání potřebují podrobně zpracovaný marketingový plán (Kotler a Armstrong, 2004).

Hlavními částmi marketingového plánu jsou: úvod, popis současné marketingové situace, analýza rizik a příležitostí, cíle a hlavní úkoly, marketingová strategie, prováděcí plán, rozpočty, kontrola.

Při srovnání Žáčka (2010) a Horákové H. (2003) lze najít tyto rozdíly: před úvodní částí je zařazen titulní list a obsah. Mezi marketingovými strategiemi a prováděcími plány jsou zahrnuty klíčové předpoklady.

Podle McCarthyho and Perreaulta (1995) je marketingový plán písemným potvrzením strategie a časových specifikací realizace strategie. Plán by měl také zahrnovat kontrolní



postupy, které zjednodušují realizaci plánu. Po sestavení marketingového plánu manažeři znají, co je potřeba udělat. Poté se zabývají jeho realizací, která bude popsána níže.

### **2.3.4 Etapa realizační**

Autoři McCarthy a Perreault (1995), Horáková H. (2003), Kotler a Armstrong (2004) a Žáček (2010) se shodují na tom, že realizace znamená uvádění plánů do každodenního života. Poté, co je sestaven marketingový plán, marketingoví manažeři vědí, co je nutné udělat.

Kotler a Armstrong (2004) a Žáček (2010) tvrdí, že zatímco marketingové plánování určuje, co a proč se má vykonávat, při implementaci jde o to, kdo, kde, kdy a jak naplánované činnosti udělá. Celá řada řídicích pracovníků si myslí, že implementace je stejně důležitá, ne-li důležitější, než strategie. Ve skutečnosti je pro úspěch firmy důležité obojí. Jako rozdíl můžeme říci, že na základě úspěšné implementace mohou firmy získat konkurenční výhodu.

Úspěšná marketingová realizace závisí na tom, jak dalece se firmě podaří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má ve firmě rozhodovací proces, jak jsou její pracovníci motivováni a jakou má firemní kulturu (Kotler, 2004, s. 111).

#### **Faktická realizace marketingového plánu podle Horákové H., (2003)**

- 1) Vlastní realizace představuje uvedení plánovaných akcí do každodenního života, jejich řízení i řízení členů marketingového týmu při přeměně plánu.
- 2) Kooperace je při uskutečňování velice důležitá. Všichni pracovníci i útvary musí spolupracovat při realizaci strategií.
- 3) Koordinace realizačních činností znamená identifikaci všech činností, které je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, kdo bude který úkol provádět, jak dlouho bude provedení úkolu trvat a kdy musí být kompletně hotov.
- 4) Vhodná a dostatečná motivace inspiruje pracovníky i týmy k vykonávání žádaných činností.
- 5) Stanovení odpovědnosti představuje delegování konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka.

- 6) Dobrá komunikace je další důležitou podmínkou úspěšné realizace strategie. Nejen manažer, ale i zaměstnanci musí být informováni o svých úkolech a povinnostech.

Mnoho společností realizuje najednou víc než jednu marketingovou strategii, a s tím i spojené marketingové plány. Marketingový program je směsí všech marketingových plánů firmy v jednom „velkém“ plánu (McCarthy and Perreault, 1995).

### 2.3.5 Etapa kontrolní

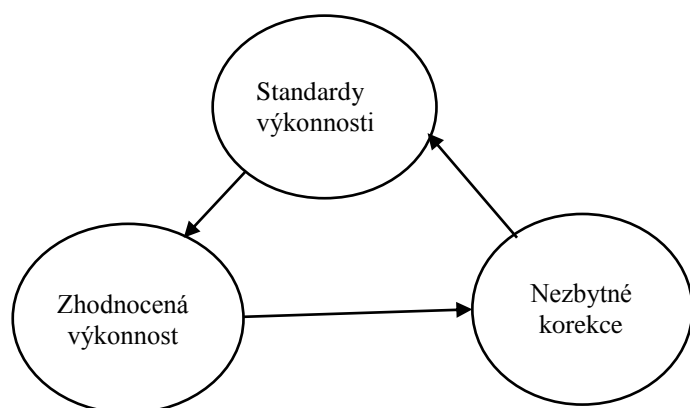
Autoři se ztotožňují s tím, že kontrolní činnost zajišťuje zpětnou vazbu, která vede manažery k tomu, aby modifikovali své marketingové strategie (McCarthy and Perreault, 1995).

Horáková (2003) a Žáček (2010) říkají, že základem strategické marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnost.

Cílem kontroly marketingové výkonnosti (obr. č. 13) jsou podle Horákové H. (2003):

- respektované standardy, které představují určitou úroveň očekávaných výkonů,
- vyhodnocená výkonnost reprezentující měření skutečných výsledků a porovnání s předpokládaným výkonem,
- korekce, která se provádí pouze, pokud je to nutné a představuje změny v případech, kdy nejsou dosaženy standardy výkonnosti a je třeba marketingový systém reformovat.

Obrázek 13: Základ kontroly marketingové výkonnosti



Zdroj: Horáková (2003)

Marketingoví manažeři vytvářejí řadu postupů pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí. Hodnotí zejména úroveň prodejů, nákladů a zisku na základě jejich analýz. Každá z analýz má specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat individuálně i souhrnně (Horáková H., 2003).

Pro zajištění kontroly využívají manažeři mnoha nástrojů, jako např. účetní analýzu výdajů a zisků, počítačovou analýzu prodeje, přehledy průzkumů trhu ad. (McCarthy and Perreault, 1995). Horáková (2003) dodává, že kontrolní proces závisí na dostupnosti potřebných informací, na jejich kvantitě i kvalitě.

Strategická kontrola by se měla v každé firmě provádět periodicky, neboť marketingová strategie i marketingový plán mohou být rychle neaktuální. Nástrojem této kontroly je marketingový audit, jehož cílem je určit problémové oblasti, příležitosti a opatření, které povedou ke zvýšení marketingové výkonnosti podniku (Kotler a Armstrong, 2004).

## 3 Metodika

Pro spolupráci na diplomové práci jsem si vybral společnost Spojené kartáčovny Pelhřimov a.s. Sídlo této české společnosti se nachází ve městě Pelhřimov, které je situováno blízko mého bydliště. Tato skutečnost umožnila časté návštěvy a tím i lepší pochopení marketingu ve společnosti.

Metodický postup diplomové práce lze rozdělit do těchto následujících kroků:

### **Studium literárních zdrojů**

Zásadním krokem k pochopení dané problematiky bylo nastudování odborné literatury, která souvisela s tématem diplomové práce. Následně bylo možné vypracovat literární rešerši, která zahrnuje základní pojmy, marketingovou činnost a marketingové řízení.

### **Řízené polostrukturované rozhovory, studium firemních materiálů**

Pro lepší pochopení fungování společnosti a marketingu byly vedeny přibližně dvouhodinové rozhovory s marketingovým manažerem.

První konverzace se týkala především informací o společnosti. Probíralo se, jak firma vznikla, jaká je její historie, co firma vyrábí (jaké produktové řady), kdo jsou pro firmu hlavní zákazníci, kolik zaměstnává lidí atd.

Na dalších setkáních byla řešena problematika činností marketingového oddělení podniku a rovněž také činnosti marketingového manažera. Marketingový manažer mi poskytl interní materiály firmy, na základě kterých jsem zpracoval marketingové řízení a na základě polostrukturovaných rozhovorů poté analýzu marketingové činnosti.

### **Zhodnocení a návrh po zjištěných skutečnostech**

Na základě informací bylo možné charakterizovat marketingové řízení a provést analýzu marketingových činností. Marketingové řízení a jeho zhodnocení včetně návrhu změn je uvedeno v kapitole s názvem Návrh změn. Analýza marketingových činností je vyhodnocena přímo v kapitole nesoucí stejný název a návrh změn je poté uveden v kapitole následující, a to pro lepší přehlednost.

Všechny potřebné informace, které jsou uvedeny v diplomové práci, pochází z odborné literatury, internetových stránek a v neposlední řadě z interních materiálů firmy poskytnutých marketingovým manažerem. Literární a internetové zdroje jsou uvedeny na konci práce v přehledu použitých zdrojů.

## 4 Charakteristika zvolené firmy

### 4.1 Základní údaje o firmě

Firma Spojené kartáčovny a.s. Pelhřimov, jejíž historie sahá až do roku 1882, patří mezi významné evropské výrobce širokého sortimentu kartáčnického zboží. Jako produktovou značku ji najdeme pod názvem SPOKAR od roku 1990.

Obrázek 14: Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti

Obrázek 15: Budova správy a.s.



Zdroj: webové stránky společnosti

Firma zaměstnává přibližně 400 pracovníků. Roční obrat dosahuje 900 mil. Kč a 70 % produkce směřuje na zahraniční trhy. Firma také vlastní certifikát kvality ISO 9001.

Hlavními skupinami výrobního sortimentu jsou zubní kartáčky a další kartáče pro osobní hygienu, kartáče a úklidové prostředky pro domácnost a natěračské a malířské potřeby. Výrobky jsou expedovány jak pod vlastní značkou SPOKAR, tak i pod značkou řady významných obchodních partnerů.

V současné době je společnost plně privatizována. Spojené kartáčovny a.s. jsou největším výrobcem kartáčnického zboží ve střední a východní Evropě. Výrobky se prodávají v 15 zemích (Německo, Švédsko, Slovensko, Maďarsko, Čína, Kanada atd.).

Firma disponuje moderními výrobními technologiemi. Pro osazování vláken jsou užívány plně automatické výrobní linky, plastové výrobky jsou produkovány na moderních vstřikovacích lisech. Firma disponuje řadou robotizovaných pracovišť, kde si pro své produkty sama vyrábí i syntetická vlákna na bázi PP a PET.

Součástí firmy je i moderně vybavená nástrojárna zajišťující především konstrukci a výrobu forem pro vstřikování plastů. Spojené kartáčovny a.s. tedy mohou svým zákazníkům nabídnout nejen produkty stávajícího sortimentu, ale i zajištění kompletní přípravy výroby a dodávek produktů podle jejich vlastního zadání.

## 4.2 Historie firmy

- **1882** - založení firmy Josefem Hrdinou
- **1910** - akciová společnost
- **1948** - znárodnění a začlenění do národního podniku Zadrev se sídlem v Olomouci
- **1958** - spojení 13 malých kartáčnických provozoven do jedné pod názvem, SPOJENÉ KARTÁČOVNY“
- **1991** - firma znovu transformována na a. s.
- **1993** - kupónová privatizace (akcie v držení investičních fondů)
- **2003** - firma zcela privatizována bez podílu zahraničního kapitálu

## 4.3 Produktové skupiny

Firma se pohybuje ve třech hlavních a zcela odlišných produktových kategoriích:

- **Dentální hygiena**

Firma vystupuje především na českém a slovenském trhu pod vlastní značkou. Podíl v České republice je zhruba 20 %. Největšími konkurenty jsou pro společnost nadnárodní společnosti Signal, Colgate, Curaprox atd. Dentální hygienou se zabývá firma už od roku 1990.

Rozhodujícími odběrateli jsou řetězce, které mají největší potenciál. Tyto řetězce jsou široko-sortimentní typu Kaufland, Tesco, Globus. Z kategorie drogistické je firma zastoupena bohužel jenom v síti Teta drogerie, která je ale největší síť v ČR.

Z celkových tržeb firmy není tato kategorie zásadní, pohybuje se někde okolo 10 %. Významnějšími kategoriemi jsou: úklidové prostředky pro domácnost a natěračské a malířské potřeby.

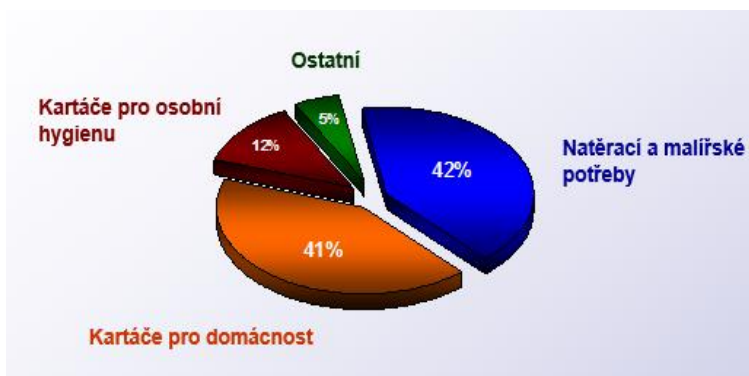
- **Úklidové prostředky pro domácnost**

Tyto produkty jsou prodávány především pod značkami svých obchodních partnerů. Největším klientem pro firmu je společnost IKEA poptávající výrobky, které musí mít požadovaný design. Ve výběrových řízeních společnosti IKEI je firma úspěšná. Co se týče prodeje, tak prostřednictvím sítě IKEA jdou výrobky do celého světa.

- **Natěračské a malířské potřeby** patří do tradiční výroby, má největší historii v podniku.

V následujícím obrázku č. 16 je uveden procentuální podíl všech produktových skupin na celkovém prodeji.

Obrázek 16: Procentuální podíl produktových skupin



Zdroj: interní materiál společnosti

## 4.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Spojené Kartáčovny je uvedena v příloze č. 3.

## 5 Marketingové řízení manažera

Tato kapitola bude pojednávat o jedné z činností, které musí marketingový manažer vykonávat - marketingovém řízení. K vypracování této kapitoly byly použity interní materiály firmy, které poskytl přímo marketingový manažer společnosti. Tyto informace jsou doplněny o obrázky, sloužící k lepšímu pochopení dané problematiky. V kapitole č. 7 (Návrh změn) je uvedeno zhodnocení a následně jsou doporučeny změny, které souvisí s marketingovým řízením a mohly by vést k lepšímu řízení společnosti a větší konkurenceschopnosti.

### 5.1 Marketingové řízení

Firma chápe marketingové řízení jako sled činností, které vedou k určitému marketingovému cíli a postup, který pomáhá k tomu, aby byly cíle naplněny co nejlépe.

Ve společnosti Spojené kartáčovny Pelhřimov se nejdříve začíná sběrem informací a na základě těchto informací dochází k plánování. K plánování slouží v podniku marketingový výkonný systém, který také zahrnuje realizaci plánu. Posledním krokem je marketingový kontrolní systém, jehož účelem je předcházející aktivity zkontrolovat a v případě neshody či nespokojenosti navrhnout opatření pro zlepšení dané situace.

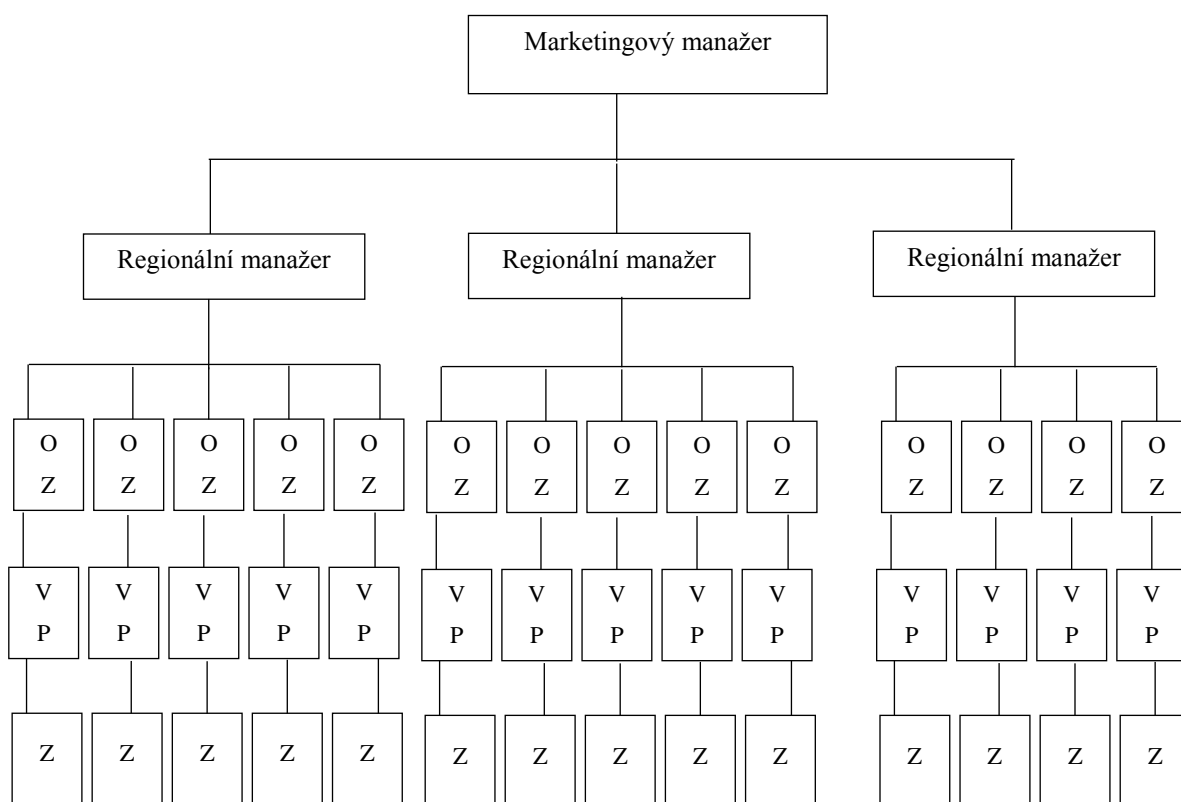
V následujícím obrázku č. 17 je zobrazen tok informací ve společnosti, které jsou důležité k marketingovému rozhodování firmy.

#### Strategický řídicí proces

- Poslání podniku – udržet a rozvíjet významnou pozici evropského výrobce, pozitivní vztah v rámci regionu a také pozitivní vztah s klíčovými zákazníky.
- Cíle podniku a základní strategický směr:
  - a) posilování pozice a hodnoty vlastní značky SPOKAR na trhu ČR a SR (udržení tržního podílu, posílení známosti a image značky).
  - b) posilování pozice výrobce kartáčnických a plastových produktů, pod značkou významných zahraničních distributorů.
- Příležitosti podniku – žádoucí je i pokus o vstup a zahájení budování pozice značky na dalších vybraných zahraničních trzích, kde dosavadní strategie nejnižších nákladů bezejmenných produktů selhává.



Obrázek 17: Tok informací ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda: OZ-obchodní zástupci, VP-vedoucí prodejen, Z-konečný zákazník

## Strategický marketingový proces

Marketingový proces ve společnosti probíhá ve třech fázích:

- marketingový informační systém,
- marketingový výkonný systém,
- marketingový kontrolní systém.

### 5.1.1 Marketingový informační systém

V marketingovém informačním systému je mnoho činností, které firma musí vykonávat. Nás ale zajímají činnosti, které vykonává marketingový manažer. V závěrečné tabulce č. 5 jsou zobrazeny všechny činnosti, které se týkají marketingového informačního systému. Modře budou zvýrazněny ty, které se týkají marketingového manažera.

Marketingový informační systém slouží ke sběru dat, která se rozdělují do 3 základních analýz, vycházejících ze získaných informací.

- interní analýza,
- externí analýza – mezoprostředí,

- externí analýza – makroprostředí.

### **Interní analýza**

Marketingový manažer se zabývá sběrem informací o produktových skupinách, což zahrnuje sběr informací o sortimentu, kvalitě, kapacitě, přínosy, náklady, inovace atd. Těmto informacím odpovídá SW analýza, která se provádí každý rok/měsíc.

### **Externí analýza - mezoprostředí**

I v této analýze nalezneme širokou škálu úrovní, o kterých musí mít firma získané informace. Hlavní činností je sběr informací o stávajících zákaznících, nových možnostech firmy, vývoji a spolupráci.

Další činností, kterou v externí analýze provádí marketingový manažer je sledování a sběr informací o konkurenci, kde se zabývá produkty, distribucí, cenami a komunikací.

### **Externí analýza - makroprostředí**

V rámci makroprostředí musí firma respektovat nařízení vlády, legislativu atd. Za tuto činnost zodpovídají jednotlivé oblasti v podniku.

### **Zdroje externí analýzy**

- Zákazníci – provádění hodnocení spokojenosti obchodních partnerů (viz tabulka č. 4), cílené dotazníky, průzkumy, hlášení obchodních zástupců (měsíční) – konkrétní připomínky a náměty, internet – hodnocení, diskuzní fóra.
- Konkurence – internet (e-shopy, srovnávače), výstavy, např: Ambiente Frankfurt a. M. – potřeby pro domácnost, Farbe, ausbau, fassade Munchen/Koln a. M. – natěrací potřeby, IDS (Internationala Dental – Schau) Koln a. M. – dentální hygiena, Pragodent Praha, Indent Brno – dentální hygiena, hlášení obchodní zástupců (měsíční), poznatky z obchodní sítě.

### **Dotazník sloužící ke zlepšení nabídky služeb**

*Vážení obchodní partneři,*

*ve snaze zlepšit nabídku služeb Spojených kartáčoven a.s. (dále SK) jsme pro Vás připravili několik otázek. Předem děkujeme za Váš čas a ochotu je zodpovědět a být tak nápomocní tomuto projektu.*

**Při hodnocení tvrzení č. 1 až 10 vepište prosím k jednotlivým sortimentním skupinám hodnotu vyjadřující Vaše stanovisko k nim – velmi nesouhlasím = 5, spíše nesouhlasím =4, nevím =3, spíše souhlasím =2, a plně souhlasím = 1 (tedy obdobně jako při školním známkování daného tvrzení). Pokud některá z uvedených produktových skupin není součástí Vaší nabídky, pak tuto skupinu nehodnoťte.**

**Stanovisko k tvrzením č. 11 až 25 označte křížkem X.**

Tabulka 4: Dotazník spokojenosti obchodních partnerů

Strana 1/3	Stanovisko zástupce VO k danému tvrzení ve vztahu k jednotlivým sortimentním skupinám ohodnoťte prosím číslicí 1 - 5, viz výše.	Zubní kartáčky (dentální hygiena)	Úklidové prostředky pro domácnost	Natěračské štětce a malířské štětky	Malířské válečky	Ostatní malířské nářadí	V případě nesouhlasu s uvedeným tvrzením (odpověď 4,5) prosím uveďte svoje rozhodující připomínky a náměty pro zlepšení.
1.	Značka SPOKAR je spojena s příznivým image.						
2.	Sortiment výrobků z nabídky SK je kompletní (= SK nabízí všechny produkty, které VO v dané skupině očekává).						
3.	Kvalita výrobků je vysoká.						
4.	Design výrobků je atraktivní.						
5.	Výrobky mají žádané barvy.						
6.	Obal výrobků je atraktivní						
7.	Obal výrobků plní dostatečně ochrannou funkci.						
8.	Obal nebo značení etiketou poskytuje veškeré potřebné informace o výrobku.						
9.	Množství výrobků v balení vyhovuje potřebám našeho VO.						
10.	Ceny jsou ve srovnání s konkurencí nízké.						

<b>Strana 2/3</b>	<b>Stanovisko zástupce VO k danému tvrzení označte křížkem.</b>	<b>Velmi nesouhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nevím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Plně souhlasím</b>	<b>V případě, že odpověď byla umístěna v levé části škály, uveďte, prosím, své připomínky a náměty pro zlepšení.</b>
11.	Nízké ceny vyvolávají představu nízké kvality.						
12.	Četnost závozů plně vyhovuje potřebám našeho VO.						
13.	Vykrytí objednávek je vždy stoprocentní.						
14.	Dodací termíny jsou krátké.						
15.	Propagace značky SPOKAR odpovídá současným potřebám trhu.						
16.	Mediální reklama (tisk, rozhlas, TV) výrazně zvyšuje prodej						
17.	Letákové (slevové) akce výrazně zvyšují prodej.						
18.	Katalog výrobků SPOKAR je graficky na špičkové úrovni.						
19.	Katalog obsahuje všechny důležité informace.						
20.	Poskytování dalších propagačních materiálů odpovídá potřebám našeho VO.						
21.	Stránky www.spokar.com jsou na špičkové úrovni.						
22.	Stránky www.spokar.com poskytují všechny důležité informace.						

<b>Strana 3/3</b>	<b>Stanovisko zástupce VO k danému tvrzení označte křížkem.</b>	<b>Velmi nesouhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nevím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Plně souhlasím</b>	<b>V případě, že odpověď byla umístěna v levé části škály, uveďte, prosím, své připomínky a náměty pro zlepšení.</b>
23.	Obchodní zástupce SK (OZ) navštěvuje náš VO						

	dostatečně často.						
24.	Od OZ dostaneme vždy odborné informace na velmi vysoké úrovni.						
25.	OZ přináší informace o novinkách, změnách v sortimentu, akčních nabídkách apod. s dostatečným předstihem.						

26.	Uveďte, prosím, zásadní připomínky k aktivitám SK, které nebyly v tomto dotazníku zohledněny.	
-----	---	--

a)

---

b)

---

c)

---

d)

---

**Ještě jednou děkujeme za spolupráci!**

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

### Periodicita analýz

Analýzy se pravidelně opakovaně vyhodnocují, a pokud je potřeba musí se provést mimořádná aktualizace při náhlých změnách vstupních parametrů.

Tabulka 5: Marketingový informační systém

Prvek	Úroveň	Poznámky	Odpovídá	Dokument	Perioda
<b>Interní analýza</b>	Firma	Strategie, finanční situace, personál, výroba, prodej, investice...	Top management	SW analýza	Měsíc/rok
	Produktové skupiny	Sortiment, kvalita, kapacity, přínosy, náklady, inovace	Marketingový manažer	SW analýza	Měsíc/rok
	Výrobní divize	Personál, technologie, kapacity, kvalita, náklady...	Výrobně technický ředitel	SW analýza	Měsíc/rok
<b>Externí</b>	Zákazníci	Stávající, nové možnosti, vývoj spolupráce	Obchodní ředitel, marketingový	OT analýza	Měsíc/ rok

analýza			manažer		
	Konkurence	Produkty, distribuce, ceny, komunikace	Marketingový manažer	OT analýza	Měsíc/rok
	Dodavatelé	Situace v komoditách, ceny, alternativy – materiál, zboží	Manažer nákupu	OT analýza	Měsíc/rok
	Vývoj v oboru	Zařízení, technologie, postupy	Výrobně technický ředitel	OT analýza	Rok

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní zpracování

### 5.1.2 Marketingový výkonný systém

Následující systém po marketingovém informačním je marketingový výkonný systém, který zahrnuje plánování na základě získaných informací a následné realizování.

**Marketingové plánování v podniku Spojené kartáčovny a. s. zahrnuje tyto aktivity:**

- vytváření marketingové strategie,
- plán inovací – roční,
- roční plán propagace.

#### Marketingová strategie podniku Spojené kartáčovny a. s.

Tento materiál shrnuje základní pravidla pro marketingové chování Spojených kartáčoven a.s. v období roku 2012 s předpokladem kontinuity těchto postupů minimálně ve střednědobém horizontu.

- **Segmentace trhu z hlediska distribučních kanálů**

Základní členění odběratelů:

- a) smluvní velkoobchody,
- b) řetězce,
- c) ostatní.

Toto členění je možno uplatnit jak na českém trhu, tak i v ostatních teritoriích. Další členění je prováděno u každé kategorie ze sortimentního hlediska a z hlediska zaměření na cílovou klientelu (profesionálové, hobby uživatelé aj.).

Za klíčové přitom považuje firma partnery s potenciálem ročního obratu 20 mil. Kč a více, za významné partnery s potenciálem 5–20 mil. Kč/rok. Těmto dvěma kategoriím zákazníků je nutno věnovat prioritní pozornost.

Z pohledu dodávaného sortimentu je nutno rozlišovat mezi produkty pod vlastní značkou SPOKAR a produkty pod vlastními značkami obchodních partnerů či bezejmenné produkty.

### **Strategie společnosti**

Strategickými cíli společnosti, jak už bylo zmíněno na str. 35, jsou v následujícím období zejména:

1. Posilování pozice a hodnoty vlastní značky SPOKAR na trhu ČR a SR (udržení tržního podílu, posílení známosti a image značky). Žádoucí je také pokus o vstup a zahájení budování pozice značky na dalších vybraných zahraničních trzích, kde dosavadní strategie nejnižších nákladů bezejmenných produktů selhává.
2. Posilování pozice výrobce kartáčnických a plastových produktů pod značkami významných zahraničních distributorů.

Podrobněji lze definovat následující základní strategie:

- **Růstová strategie firmy (dle Ansoffa)**

Zubní kartáčky – ČR a SR penetrace + rozvoj produktu, zahraničí rozvoj trhu.

Kartáče pro domácnost – ČR a SR penetrace, zahraničí rozvoj trhu a rozvoj produktu.

Natěračské potřeby – ČR a SR rozvoj produktu, zahraničí rozvoj trhu.

- **Konkurenční strategie (dle stupně diferenciac - Porter)**

Pro všechny produktové skupiny – ČR a SR diferenciac, zahraničí a vlastní značky obchodních partnerů, strategie nejlepšího v oblasti nákladů.

- **Konkurenční strategie (dle tržní pozice, Kotler)**

Pro ČR a SR – jinde nelze hovořit o vlastní marketingové strategii.

Zubní kartáčky – následovatel (lídr trhu Signal, vyzyvatel Colgate, Odol, Curaprox).

Kartáče pro domácnost – následovatel (lídr trhu Spontex, vyzyvatel Vileda)

Natěračské potřeby – lídr trhu, vyzyvatel Kana, Color Expert (Ciret-Storch holding))

Takto specifikované strategie odpovídají standardní obchodní síti – odlišná situace může nastávat ve speciálních kanálech (průmyslové, B2B...).

**Základní SWOT analýzy z pohledu trhu ČR jsou zobrazeny v tabulce č. 6, 7, 8.**

Tabulka 6: Produkty dentální hygieny

<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tradice značky, známost u starší generace</li> <li>• výrobně-technologické možnosti (individualizace produktu ...)</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá distribuce mimo řetězce</li> <li>• nízká propagace, vysoké výrobní náklady</li> <li>• vnímání mladou generací</li> </ul>
<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• segment mladých spotřebitelů</li> <li>• výklenkové kanály (stomatologové, farmaceutický průmysl)</li> <li>• vlastní značky obchodních partnerů a další individualizované produkty (reklamní ...)</li> </ul>	<p><b><u>Ohrožení</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivita tradičních značkových dodavatelů</li> <li>• vlastní značky řetězců</li> <li>• distributoři levných neznačkových produktů</li> <li>• substituty (el.kartáčky)</li> </ul>

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

Tabulka 7: Produkty pro domácnost

<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• technologické možnosti výroby</li> <li>• solidní kvalita produktu</li> <li>• početný kvalifikovaný tým obchodních poradců</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá distribuce v řetězcích i mimo ně</li> <li>• nejasná segmentace a zastarávání části portfolia</li> <li>• vyšší cenová úroveň</li> </ul>
<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produkty pro nové metody úklidu</li> <li>• značky obchodních partnerů a další individualizované a akční produkty</li> <li>• výklenkové kanály (průmyslový úklid)</li> </ul>	<p><b><u>Ohrožení</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• levné konkurenční produkty (Polsko, Čína)</li> <li>• substituty</li> </ul>

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

Tabulka 8: Natěračské a malířské potřeby

<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tradičně vnímaná solidní kvalita produktů</li> <li>• vztahy s odběrateli</li> <li>• početný tým obchodních poradců</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasná segmentace portfolia</li> <li>• vyšší cenová úroveň</li> <li>• aplikace a vývoj (ve srovnání s nadnárodními konkurenty)</li> </ul>
<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posílení image značky u uživatelů</li> <li>• značky obchodních partnerů a individualizované produkty</li> <li>• průmysloví odběratelé</li> </ul>	<p><b><u>Ohrožení</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• centralizace odběratelů</li> <li>• lépe segmentovaná cenově zajímavá konkurenční nabídka s přímou distribucí na MO</li> <li>• substituty</li> </ul>

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava



## **Produktová politika**

### **Kartáče pro osobní hygienu**

V závěru roku 2011 byl do portfolia doplněn kartáček SPOKAR PLUS respektující aktuální doporučení většiny stomatologů, ve verzi extra soft, soft a medium. Podle požadavků odborníků byl rovněž modifikován dětský zubní kartáček 3432 – verze PLUS. Distribuci těchto typů by v roce 2012 měla posílit nabídka výhodných balení, která může výrazně podpořit pozici typu ve vztahu k cenově citlivým zákazníkům a umožnit i vstup do diskontních prodejen.

Produktová řada zubních kartáčků bude ještě výrazněji rozčleněna na kartáčky pro standardní hromadný prodej a kartáčky se speciálním použitím, resp. na kartáčky pro běžné prodejny (drogerie, široko-sortimentní obchody) a kartáčky pro specializované prodejny (lékárny, stomatology, specializované prodejny).

Rozšířena bude i nabídka dalších pomůcek dentální hygieny (kartáček na protézy, dentální párátko s nití).

Cílem zůstává též využití možností výrobních kapacit zubních kartáčků pro dodávky pod vlastními značkami obchodních partnerů.

### **Kartáče pro domácnost**

V této skupině sehrávají rozhodující roli produkty pod vlastními značkami obchodních partnerů. Nové projekty v této oblasti se v roce 2012 zaměřují především na kartáče na nádobí.

Řada úklidových prostředků SPOKAR Green Line zahrnující především nové atraktivní prostředky pro mokré úklid, bude nadále rozšiřována (ždímatelné deskové mopy). Je realitou, že segment klasických kartáčnických úklidových prostředků zaznamenává trvalý pokles a roste podíl takovýchto alternativních prostředků.

Dále bude aktualizován sortiment a barevnost produktů pro průmyslový úklid (barevně členěné zóny z hlediska atraktivnosti). Žádoucí je postupné vyřazování produktů z nabídky, které se firmě jeví jako zastaralé. Toto vyřazování provádí inovační komise produktu.

## **Natěračské potřeby a příslušenství**

Cílem pro rok 2012 je doplnit nabídku štětců o nové řady pro speciální použití určené zejména profesionálním uživatelům. Cíle by mělo být dosaženo použitím nových druhů vláken se specifickými vlastnostmi.

U malířských válečků je žádoucí úprava portfolia pro lepší přehlednost nabídky a doplnění nových setů určených především pro hobby uživatele – jak lakovacích, tak i malířských.

U obchodního zboží v této kategorii (nářadí) je žádoucí postupné sjednocení provedení a balení všech položek pod značkou Spokar.

Přehled inovačních aktivit je uveden v Plánu inovace.

## **Cenová politika**

Rozhodující směry v cenové politice:

- prioritou je nadále udržení a navýšení tržního podílu značky,
- východiskem - nákladová tvorba cen s respektováním konkurenčních aspektů, jednotná výchozí cenová úroveň a systém slev u standardního sortimentu pro všechny obchodní partnery,
- žádoucí je větší cenová diferenciací nízkého a středního segmentu, zejména u úklidových a natěračských potřeb – nezaměřovat produktovou a cenovou problematiku,
- individuální přístup ke klíčovým a významným partnerům – individuální řešení při dodávkách nestandardních položek.

## **Distribuční strategie**

V distribuci produktů bude nadále rozvíjena nepřímá distribuce, a to jak ve formě krátkých nepřímých distribučních kanálů (řetězce), tak i dlouhých kanálů (velkoobchody). Distribuce v rámci ČR a SR bude aktivně podporována činností obchodních zástupců v maloobchodech.

Je nutné, aby firma důsledně mapovala a analyzovala jak efekt a úspěšnost aktivit konkurence (vynechání velkoobchodního článku, přímá distribuce na MO), tak i další postup koncentrace obchodních subjektů. Oba tyto faktory směřují k oslabení pozic tradičních velkoobchodů. Posiluje se rozhodovací pravomoc centrálních obchodních sítí, a rostou i nároky na úroveň distribuce a servisu dosud nezávislých MO.

Rozvíjeny budou prioritně vztahy s klíčovými a významnými zákazníky. Přímá distribuce nebude systémově rozvíjena a zůstane omezena na maloobchod a dodávky speciálních produktů průmyslového charakteru.

Prioritou pro rok 2012 musí zůstat zabezpečení kompletnosti dodávek, a to jak z hlediska vlastních výrobků, tak zejména i nakupovaných položek.

## **Komunikační strategie**

### **1. Produkty dentální hygieny**

Komunikace bude navazovat na komunikační kampaň 2010, 2011 a nadále se zaměřovat na cílovou skupinu nakupujících žen, ovšem s ohledem na řádově nižší komunikační rozpočet ve srovnání s rozhodujícími konkurenty (segment past a ústních vod) je nutno komunikaci důsledně cílit na segment vnímající značku a využít rovněž rozhodujících skupin ovlivňovatelů – zejména stomatologů. S ohledem na to, že nejslabší postavení má značka u mladé generace 18-25 let, je vhodné v komunikaci využít novou řadu kartáčků PLUS.

Propagační kampaň – řada PLUS	600 tis.Kč
Něco dobrého na zub (tisková kampaň)	600 tis.Kč
Prezentace na výstavách – Pragodent, Indent	300 tis.Kč

### **2. Úklidové prostředky**

Tato skupina produktů SPOKAR zatím nebyla aktivně komunikována. S rozšířením produktového portfolia o dražší produkty (Green Line) vyvstává potřeba značkové prezentace této skupiny a vymezení se vůči konkurenčním značkám. Proto je v roce 2012 počítáno s vytvořením komunikačního konceptu a jeho mediálním nasazením v rámci ČR, v případě posílení distribuce i ve Slovenské republice.

Reklamní kampaň – koncept, grafické ztvárnění	200 tis.Kč
Média ČR	400 tis.Kč
Média SR	200 tis.Kč

### **3. Natěračské potřeby**

U této skupiny je žádoucí udržet a posílit pozici lídra trhu. Z pohledu historie dosavadní komunikace by bylo žádoucí inovovat komunikační koncept pro tuto produktovou skupinu. S ohledem na omezení rozpočtu a záměrem nově komunikovat

i kategorii úklidových potřeb je uvažováno s využitím kombinace stávajících grafických řešení i v roce 2012.

Reklamní kampaň - média ČR	1 000 tis.Kč
Reklamní kampaň – média SR	500 tis.Kč

### **Propagace aktivity pro skupiny 1 až 3**

Zde jsou zahrnuty formy komunikace společné pro všechny produktové skupiny. Jde zejména o přímou podporu prodeje – činnost obchodních zástupců, zvýšenou motivaci obchodních partnerů apod.:

Osobní prodej – činnost obchodních zástupců	20 000 tis.Kč
Marketingové bonusy-akce	20 000 tis.Kč
Katalogy produktů	500 tis.Kč
Prodejní stojany, prezentační systémy	5 000 tis.Kč
Výstavy ostatní (Hobby České Budějovice atd.)	200 tis.Kč
Setkání obchodních partnerů	500 tis.Kč
Databáze	500 tis.Kč
Dárkové předměty (3D reklama)	500 tis.Kč
Outdoor (vozidla, budovy )	500 tis.Kč
Vzorky produktů (vzorky, sponzoring..)	500 tis.Kč

### **Celkový přehled je uveden v Plánu podpory prodeje propagace 2012.**

Rozhodující část vynakládaných prostředků směřuje na aktivity pro posílení distribuce, tedy přímých obchodních aktivit s rychlým, ale krátkodobým efektem (podpora prodeje – 59 %, osobní prodej – 33 %).

Reklamní aktivity směřované zejména na vnímání značky konečným uživatelem, tedy na zvyšování její hodnoty v dlouhodobém horizontu, představují méně než 8 % rozpočtu.

Zde rozhodující část představuje:

- komunikační kampaň s plánovaným zaměřením na skupinu natěračských potřeb pro ČR a též pro Slovensko,
- reklamní kampaň zaměřená na prostředky dentální hygieny, a to především na prezentaci nové řady PLUS,
- zahájení komunikace skupiny úklidových prostředků.

Rozpočtová rezerva je pak ve výši 1,6 %.

Přílohy:

1. Plán inovace 2012,
2. Plán podpory prodeje a propagace 2012.

Zpracoval:

Schválil:

## Plán inovace

Plán inovace se vytváří na základě poznatků od obchodních zástupců, ti je dále předávají regionálním manažerům, kteří je poskytují marketingovému manažerovi, a ten poté plán vypracovává.

Tabulka 9: Značky obchodních partnerů

Č.	Výrobek	Pravděp. realizace	Tis.ks/rok (12 měs.)	Tržby/rok tis. Kč	Náklady firmy	Náběh	Poznámka
1.	Kartáče na nádobí	100 %	1 000	10 000	500	4/12	4 modifikace, dodané formy zákazníka
2.	Plastový box	90 %	500	10 000	500	3/12	Společná investice 50 % do výr. nástrojů se zákazníkem
3.	Kuchyňské kartáče YYY	40 %	1 000	10 000	4 000	10/12	2x kartáč na nádobí, 1x lahvový
	<b>Celkem</b>			<b>30 000</b>	<b>5 000</b>		

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

Tabulka 10: Produkty SPOKAR - nové výrobky

Č.	Výrobek	Náklady tis. Kč	Tis.ks/rok (12 měs.)	Tržby/rok tis. Kč	Marže tis. Kč/rok	Náběh	Poznámka
1.	Pl. štetce profi	20	100	2 000	300	5/12	Využití stávajících držadel, pro specif. využití
2.	Zubní kartáček PLUS	50	100	4000	600	4/12	Blistr 2+1 zdarma
3.	Okenní stěrky uni	630	100	2 000	300	8/12	
	<b>Celkem</b>	<b>700</b>		<b>8 000</b>	<b>1 200</b>		

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

Tabulka 11: Obchodní zboží

Č.	Název	Náklady tis. Kč	Tis.ks/rok (12 měs.)	Tržby/rok tis. Kč	Marže tis. Kč/rok	Náběh	Poznámka
1.	Dentální párátko s nití	10	20	400	100	4/12	
2.	Kartáček na zubní protézy	25	10	300	50	4/12	Vlastní balení do blistru
3.	Úklidová řada GREEN LINE						
	Oprašováč		5	150	120	5/12	
	Mop PVA		5	600	100	5/12	
	Náhradní mop PVA		2	80	20	5/12	
	Desk.mop Flyer		5	600	100	9/12	
	Náhradní mop Flyer		2	70	20	9/12	
4.	Akční sety válečků a štětců	25	30	800	90	5/12	Mini velur, flock, filc + vana, zebra + mřížka
	<b>Celkem</b>	<b>60</b>		<b>3 000</b>	<b>600</b>		

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

Legenda:

nové produkty, vysoká pravděpodobnost realizace

pravděpodobná realizace, většina prodejů ale na úkor stávajících položek

realizace méně pravděpodobná

## Plán propagace

Plán propagace vytváří marketingový manažer a následně jej vyčísluje a nazývá ho „náklady na marketing“.

Tabulka 12: Plán (rozpočet) propagace

Oblast/akce, charakteristika	Česká republika tis. Kč	Zahraníčí tis. Kč	Celkem tis. Kč
<b>1. Podpora prodeje</b>			
1.1. Výstavy	400	100	500

1.2. Bezplatné vzorky produktů (vzorky, dárky, sponzoring)	300	200	500
1.3. Zalistování, marketingové bonusy	14 000	6 000	20 000
1.4. Prodejní stojany, prezentační systémy	3 000	1 000	4 000
1.5. Promoční akce – setkání obch. partnerů (VO, MO)	300	200	500
1.6. Dárkové předměty – 3D reklama	300	200	500
1.7. Akce na prodeje (slevové, bonusové)	7 000	3 000	10 000
<b>Podpora prodeje celkem</b>	<b>25 300</b>	<b>10 700</b>	<b>36 000</b>
<b>2. Reklama, PR</b>			
2.1. Databáze (internet, tištěná média)	200	300	500
2.2. Katalog	300	200	500
2.3. Inzerce, PR (tisk, rozhlas, TV)			
2.3.1. Reklamní kampaň – natěračské potřeby CZ, SK	1 000	500	1 500
2.3.2. Reklamní kampaň Spokar – dentální hygiena CZ	1 200		1 200
2.3.3. Reklamní kampaň – úklidové potřeby CZ	600	200	800
2.4 Outdoor (tabule, vozidla, externí smlouvy)	300	200	500
<b>Reklama celkem</b>	<b>3 600</b>	<b>1 400</b>	<b>5 000</b>
<b>3. Osobní prodej</b>			
3.1 Obchodní zástupci (kompletní souhrn nákladů)	15 000	5 000	20 000
<b>Osobní prodej celkem</b>	<b>15 000</b>	<b>5 000</b>	<b>20 000</b>
<b>Součet</b>	<b>43 900</b>	<b>17 100</b>	<b>61 000</b>
Rezervy			1 000
<b>Celkem</b>			<b>62 000</b>

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

Marketingový výkonný systém ve Spojených kartáčovnách zahrnuje mnoho činností, kterými se zabývá více oddělení. Z tohoto důvodu jsou činnosti zobrazeny v následující č. 13 tabulce pro snadnější přehlednost.

Ty činnosti, které vykonává marketingový manažer buď sám, nebo ve spolupráci s někým jiným v podniku, budou opět zvýrazněny modře.

Tabulka 13: Marketingový výkonný systém

Prvek	Úroveň	Poznámky	Odpovídá	Dokument	Perioda
<b>Vize, poslání, strategie</b>	Firma	Možná diferenciaci dle produktových skupin	Top management	Vize, poslání, strategie	Dlouhodobá (5 let)
<b>Strategické cíle marketingu</b>	Firma	Diferenciaci – dle produktových skupin, zákazníků	Marketingový manažer	Marketingová strategie	Střednědobá (2 roky)
<b>Produkt</b>	Sortiment	Výrobní řady, nové a vyřazované produkty	MM	Plán inovace, Projekty	Rok/měsíc
	Vývoj produktu		Výrobně technický ředitel, Marketingový manažer	Projekt	Rok/měsíc
	Výroba		Výrobně technický ředitel	Plán prodeje/výroby	Rok/měsíc
	Nákup produktů		Manažer nákupu, marketingový manažer	Plán prodeje/nákupu	Rok/měsíc
	Investiční projekty		Výrobně technický ředitel	Projekt	Rok/měsíc
<b>Cena</b>	Česká republika	Základní ceny, obchodní podmínky	Marketingový manažer, Obchodní ředitel	Ceník, obchodní podmínky	Rok + aktuální
	Zahraničí	Základní ceny, obchodní podmínky, měna	Marketingový manažer, Obchodní ředitel	Ceník, obchodní podmínky	Rok + aktuální



<b>Distribuce</b>	Česká republika	Distribuční kanály, odběratelé, dodací podmínky	Obchodní ředitel	Plán prodeje	Rok + akt.
	Zahraníčí	Distribuční kanály, odběratelé, dodací podmínky	Obchodní ředitel	Plán prodeje	Rok + akt.
<b>Komunikace</b>	Reklama	Mediální reklama, katalogy...	Marketingový manažer	Plán propagace	Rok. + akt.
	Podpora prodeje	Výstavy, prezentační systémy, akce...	Marketingový manažer, Obchodní ředitel	Plán propagace	Rok. + akt
	Osobní prodej	Obchodní zástupci, (jednání se zákazníky, databáze,...)	Obchodní ředitel, Marketingový manažer	Plán propagace, plán prodeje	Rok + akt. rok/měsíc
	Public relations	Firma – okolí, obor, zaměstnanci	Top management		
		Produkt- obchod, uživatelé, ovlivňovatelé	Marketingový manažer	Plán propagace	Rok

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

### 5.1.3 Marketingový kontrolní systém

Poslední etapou ve firmě je marketingový kontrolní systém, který má za úkol zkontrolovat výsledky z etapy marketingového výkonného systému. Pro lepší přehled bude marketingový kontrolní systém uveden v tabulce č. 14.

Marketingový kontrolní systém ve společnosti kontroluje a hodnotí plán inovace. Na hodnocení se podílí také inovační komise, která je zastoupená top managementem firmy. Dále je kontrolován prodej, jeho vývoj a hodnocení.

Tabulka 14: Marketingový kontrolní systém

<b>Prvek</b>	<b>Poznámka</b>	<b>Odpovídá</b>	<b>Dokument</b>	<b>Perioda</b>
<b>Naplňování vize, strategie</b>		Top management	Hlášení, opatření	Rok
<b>Hodnocení sortimentu</b>	Produktové skupiny, přínosy novinek, trendy..	Marketingový manažer	Hlášení, opatření	Měsíc/ rok
<b>Hodnocení zákazníků</b>	Tržby, marže, tendence, náklady	Obchodní ředitel	Hlášení, opatření	Měsíc/ rok
<b>Hodnocení SBU (divize, střediska)</b>	Kapacity, náklady, výnosy	Finanční ředitel, Výrobně technický ředitel	Hlášení, opatření	Měsíc/ rok

Zdroj: interní materiál firmy, vlastní úprava

## 6 Analýza marketingové činnosti

Celá kapitola č. 6 je výsledkem rozhovoru s marketingovým manažerem společnosti, který probíhal na základě připravených otázek. Jsou zde uvedeny činnosti, které vykonává marketing společnosti a zodpovídá za ně marketingový manažer. Všechny informace, které byly poskytnuty, jsou uvedeny bez zkreslení a podávají věrný obraz činností, které marketing společnosti vykonává. Na konci každé podkapitoly je zhodnocení dané analýzy. V kapitole č. 7 jsou poté uvedeny návrhy změn.

### 6.1 Marketing a zaměstnanci marketingového oddělení

Marketing je ve firmě vnímán v užším i širším slova smyslu. V užším pojetí ho definuje firma jako činnosti, které vykonává marketingové oddělení. V širším pojetí se jedná v zásadě o marketingové činnosti a to, co vykonávají ostatní útvary ať už z hlediska vývoje přípravy výroby nebo následně prodeje.

Z rozhovorů, které byly poskytnuty, bylo možné často slyšet, že marketing je vše a vše je marketing, a proto se v této části budu zabývat činnostmi, na kterých se podílí marketingový manažer.

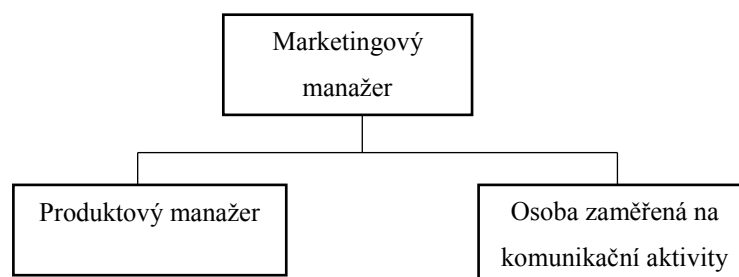
Marketingové oddělení je nezbytnou součástí každého moderního podniku. Jeho cílem je uspokojovat zákazníky a využívat příležitostí na trhu. Je tedy zřejmé, že i společnost Spojené kartáčovny a.s. má ve svém obchodním úseku zařazené marketingové oddělení, které vykonává svou funkci už od roku 1994.

Vlastní marketingové oddělení ve Spojených kartáčovnách má 3 zaměstnance (obrázek č. 18):

- marketingový manažer
- produktový manažer - je zaměstnancem, který se pohybuje mezi prodejním a marketingovým oddělením. Je důležitý pro obě oddělení, poněvadž přináší z trhu podněty na nové výrobky a v případě schválení se stará o jejich zavedení do výroby. Účastní se také veletrhů a výstav se záměrem sledovat a porovnávat produkty s konkurencí. Do jeho náplně práce lze také zahrnout péči o zákazníky se specifickými požadavky na vlastní typy výrobků pod vlastní značkou obchodních partnerů. Mezi jeho další činnosti patří: spolupráce s obchodními poradci v terénu, kontrola a instalace prodejních stojanů a provádění školení pro odborné školy a zákazníky.

- osoba soustředící se na komunikační aktivity - tento zaměstnanec pracuje většinou u počítače, kde tvoří grafickou podobu katalogů, akčních letáků, reklamních bannerů apod. Pokud se zavádí nový výrobek, vytvoří grafiku na obaly, etikety nebo náhledy, jak by měly vypadat prodejní panely. Stará se také o prezentace a různá školení nebo celkovou vizualizaci prodejního stánku určeného na veletrhy, kterých se pak samozřejmě i účastní. V neposlední řadě se také stará o ceníky pro zákazníky a informační systém společnosti, kde upravuje akční ceny na jednotlivé výrobky.

Obrázek 18: Zaměstnanci marketingového oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

### Co zabezpečuje marketingové oddělení

- Vlastní vývoj produktu, snaží se vývoj plánovat, spolupracovat, podílet se, ať už při externím zabezpečení nebo při vlastní tvorbě designu produktu a následně plánovat přípravu výroby a uvedení na trh.
- Co se týče podpory prodeje nebo prodeje jako takového, spadá do jeho kompetence tvorba a údržba ceníku. Z hlediska podpory prodeje samozřejmě příprava plánování a zabezpečení realizace marketingových akcí na podporu prodeje.

Aby tyto činnosti mohly fungovat, musí mít společnost vhodné informace z trhu.

### Zhodnocení

V marketingovém oddělení pracují 3 zaměstnanci. Produktový manažer a osoba zaměřená na komunikační aktivity. Tito zaměstnanci jsou podřízeni marketingovému manažerovi.

Osoba zaměřená na komunikační aktivity (jak firma uvádí) na základě vykonávané práce je nesprávný výraz, protože komunikace je proces dorozumívání mezi dvěma či více osobami. Je zde tedy použit nesprávný terminologický výraz.

Co se týče produktového manažera, tak ten by neměl být podřízen marketingovému, ale výrobnímu manažerovi. Marketingový manažer a produktový manažer by měli být na stejné úrovni.

Marketingový manažer v podniku by měl mít také informace o konečných spotřebitelích, jejich potřebách, přáních a požadavcích, a také o vlivech, které působí na jejich chování na trhu. Tyto informace ale bohužel nemá. K marketingovému manažerovi se dostanou pouze informace od obchodních zástupců, kteří zjišťují informace od svých obchodních jednotek, které dále předávají regionálním manažerům.

## 6.2 Analýza trhu

Pro analýzu trhu, tržní pozice a konkurenční situace lze použít několik zdrojů.

Jedním z nich jsou obchodní zástupci, kteří sbírají data a následně předají informace regionálním manažerům. Úkolem regionálních manažerů je předat informace dále marketingovému manažerovi, který na základě získaných dat rozhoduje o činnostech firmy.

Druhým zdrojem informací je studium konkurenční nabídky z veřejně dostupných zdrojů (internet, výstavy). Na internetu je sledována nabídka produktů konkurence a následně dochází k hodnocení konkurentů.

Třetím zdrojem jsou informace o technologických možnostech výroby a jejich změnách. To jsou informace, které se do firmy dostávají přes pracovníky technologického oddělení.

Informace se získávají za pomoci internetu, mapování konkurence a také díky důležitým poznatkům obchodních zástupců, kteří každý měsíc podávají hlášení o situaci na trhu a konkurenci včetně produktových aktivit. Pokud chceme zjistit informace o tom, co se bude dít, snažíme se získat data od konkurence nebo v zahraničí. Externě si firma nenechává zpracovávat žádné informace, vše si zjišťuje sama způsobem, který je uveden výše.

Co se týče relevantních obchodních partnerů, tak ty má firma zmapované formou databází (stávající i potencionální), přičemž se jedná jak o obchodní partnery, tak i o velkoobchody i maloobchody. Dodávky zboží konkrétnímu odběrateli/řetězci jsou vždy výsledkem dohody dodavatele a odběratele. V naprosté většině případů je nutná první aktivita/nabídka ze strany dodavatele. Řetězce i obchodníci, ale také optimalizují

svoje nákupní podmínky – obvykle formou výběrového řízení na dodávky určitého zboží. Toto výběrové řízení platí zejména pro dodávky položek pod vlastní značkou obchodního partnera. I v tomto případě jsou ale prioritně oslovováni již známí/osvědčení dodavatelé.

### **Zhodnocení**

Firma pro analýzu českého trhu používá více zdrojů, jako jsou například informace od obchodních zástupců, sledování konkurenčních nabídek, možnosti vyhledávání informací na internetu a informace od technologického oddělení. Společnost disponuje opravdu mnoha zdroji informací, které zajišťují zaměstnanci. Externě si firma nenechává zpracovávat žádná data.

O svých stávajících a potencionálních odběratelích vede databázi a snaží se s relevantními zákazníky navazovat vztah. Řetězce především chtějí výrobky pod vlastní značkou, což je škoda, protože většina zákazníků neví, že tyto výrobky vyrábí česká firma Spojené kartáčovny Pelhřimov.

## **6.3 Fungování marketingu ve společnosti Spojené kartáčovny a. s.**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak marketingem se má správně rozumět uspokojování potřeb, přání a požadavků zákazníků.

S výjimkou vlastní prodejny firma Spojené kartáčovny neprodává výrobky konečným spotřebitelům. Ve vlastní prodejně jsou prodeje zanedbatelné. Jedním z důvodů jsou vyšší ceny než např. v obchodních řetězcích. Tento systém je zaveden proto, aby firma nepodrážela obchodní partnery, kterým dodává velké množství výrobků. Vlastní prodejna slouží především k tomu, aby si konečný zákazník, který nemohl najít produkt v prodejnách, zakoupil zboží v podnikové prodejně. Konečnými zákazníky vlastní prodejny jsou drobní řemeslníci, respektive koneční spotřebitelé.

Společnost prodává své výrobky především obchodním partnerům, velkoobchodům, obchodním řetězcům a maloobchodům.

### **6.3.1 Obchodní partner IKEA**

V případě obchodních partnerů se budeme zabývat společností IKEA. Firma má klíčových obchodních partnerů zhruba mezi 10-20, ale protože pro firmu je

nejvýznamnějším partnerem právě již zmíněna IKEA (odebírá až 18 % celkového objemu výroby), budeme analyzovat právě tuto společnost.

Společnost IKEA se výhradně zaměřuje na produktovou řadu úklidových prostředků pro domácnost. Může se stát, že jsou zde i jiné výrobní řady, ale opravdu výjimečně a v malém množství.

Prostřednictvím společnosti IKEA jsou výrobky dostupné v mnoha zemích světa. Je pravdou, že IKEA má na společnost velký vliv a může si tedy diktovat podmínky. Pro Spojené kartáčovny je IKEA klíčovým partnerem a v případě jeho ztráty by firma musela změnit strategii a výrazně by se změnila její pozice na trhu.

IKEA zná potřeby, přání a požadavky zákazníků. Na základě toho vyhlásí výběrové řízení, kterého se účastní mnoho firem. Firma, která nejvíce vyhovuje zadaným kritériím, může vyrábět pro společnost IKEA. Spojené kartáčovny se tedy nezabývají přímo marketingem, protože to, co požadují zákazníci, má zanalyzované IKEA. Spojené kartáčovny pouze vyrábí. Výrobky jsou ze Spojených kartáčoven zasílány přímo do distribučních center IKEA v jednotlivých zemích či oblastech, pro něž jsou určeny, stejně probíhá i fakturace. V prodejnách tyto výrobky nenalezneme pod značkou SPOKAR, ale pouze pod značkou IKEA.

Pokud by firma ztratila IKEU jako nejvýznamnějšího obchodního partnera, musela by zcela změnit svou strategii a současnou distribuci. Firma se této ztráty příliš neobává, protože disponuje vysoce výkonnými výrobními technologiemi. Cílem společnosti je vysoká konkurenceschopnost ve vztahu k významným odběratelům, na které jsou postaveny výrobní kapacity.

V případě reklamace zákazník uplatňuje reklamaci u prodejce v našem případě u IKEY, která ji následně uplatňuje u výrobce – Spojené kartáčovny.

### **6.3.2 Velkoobchody**

Dodávání do velkoobchodů funguje na podobném principu jako u obchodních partnerů. Velkoobchody ví, co zákazníci požadují a následně vybírají společnost, která požadavkům zákazníků nejlépe vyhovuje. Velkoobchody poté dodávají do maloobchodů, kde zboží kupuje konečný spotřebitel.

### 6.3.3 Obchodní řetězec

Obdobně jako u obchodních partnerů a velkoobchodů funguje dodávání do obchodního řetězce, který si zjišťuje potřeby, přání a požadavky zákazníků sám.

Jako specifický příklad uvedeme dodání do obchodního řetězce Teta. Nejdříve zboží nakoupí český velkoobchod PK Solvent, který poté dodává různým odběratelům, mezi nimiž je i Teta drogerie. Teta si zjišťuje, co zákazníci požadují a poté od PK Solvent nakupuje. Teta by mohla nakupovat přímo od kartáčoven, ale z důvodu menšího odběru než PK Solvent by nakoupila za ceny vyšší.

### 6.3.4 Maloobchod

V případě maloobchodu se jedná o podobný princip. Majitel maloobchodu dává vědět, co potřebuje dodat a velkoobchod zboží dodá. Obchodní zástupce poté navštívuje prodejny, kde se prodává zboží Spojených kartáčoven a kontroluje např., jestli jsou v prodejním stojanu pouze výrobky již zmíněného výrobce.

Činnost obchodních zástupců a jejich působení v ČR je více analyzována v kapitole 6.6. Z výše zmíněného lze říci, že pro firmu jsou důležitá partnerství s obchodními řetězci, velkoobchody aj. Určitě je škoda, že firmy, kterým Spojené kartáčovny dodávají, požadují výrobky pod svojí značkou, ale pokud se na to podíváme z druhé strany, jsou s nimi uzavřeny dlouhodobé kontrakty, které kartáčovnám přinesou další příjmy a jsou schopny zaměstnávat více jak 400 lidí.

#### **Příklad I.**

Pokud si jako zákazník chci koupit co nejlevněji výrobek se značkou SPOKAR, měl bych nakupovat například v Kauflandu, Tescu atd., protože pokud firma například vyrobí kartáček za 20 Kč, tak v podnikové prodejně bude stát 40 Kč, ale Kauflandu bude prodán za 25 Kč. Důvodem je velký odběr, smluvní ceny a také to, že společnost nechce podrážet své obchodní partnery. Poté je otázka, za kolik Kaufland prodá, ale po provedeném průzkumu jsou opravdu ceny nižší v Kauflandu, či Tescu oproti podnikové prodejně, či E-shopu.



## **Příklad II.**

Spojené kartáčovny mají obchodní partnery, kteří smlouvají o ceně výrobků. Není automaticky akceptován ceník kartáčoven, tak jak by firma chtěla.

Kdyby firma dodávala výrobky do společností, které nemají takový tlak na cenu (např. česká firma), nebude mít takové zisky z jednoho prostého důvodu, a tím je objem prodeje. Například do IKEY půjde řádově 100 000 – 1 000 000 ks, ale do české firmy pouze 10 000 ks.

## **Zhodnocení**

Jak již bylo zmíněno výše, marketing (zjišťování přání, potřeb a požadavků zákazníků) si zajišťují obchodní partneři, velkoobchody, obchodní řetězce a maloobchody. Spojené kartáčovny tedy vyrábí produkci na základě objednávek. Je pravdou, že se firma nechává „vydírat“ velkými odběrateli, což není nejlepší způsob, jak prodávat své výrobky za cenu, která se nejvíce přibližuje té katalogové.

V sídle firmy je také vlastní prodejna, která má například vyšší ceny než obchodní řetězec Kaufland. Je jasné, že největší vyjednávací sílu mají velkoodběratelé, ale je škoda, že firma ve vlastní prodejně má podstatně dražší zboží než například v již zmiňovaném Kauflandu. Právě vlastní prodejna může uskutečňovat marketing a zjišťovat co koneční zákazníci požadují.

## **6.4 Konkurence**

Z důvodu produktových řad, je potřeba společnost Spojené kartáčovny rozdělit do tří oblastí.

I. První oblastí je dentální hygiena, kde společnost zaujímá maximálně 3 % z celkového tuzemského trhu. Společnostmi, které konkurují Spojeným kartáčovnám, jsou například:

- Colgate,
- Oral-B,
- Curaprox aj.

Tyto společnosti své výrobky vyrábí v Číně, kde je mnohem levnější pracovní síla než v České republice, a proto kartáčkům od těchto společností nelze konkurovat cenou, protože ta se pohybuje v rámci 2-3 Kč za jeden zubní kartáček. V Číně se za rok vyrobí více jak miliarda zubních kartáčeků ročně.

II. Další oblastí jsou malířské a natěračské potřeby, kde tvoří konkurenci následující podniky

- Ciret,
- Schuller aj.

Společnost Ciret je nyní největším konkurenčním podnikem, protože provedla fúzi s podniky Kana, ProTeam a Storch.

Firma Schuller má silné konkurenční postavení především v oblasti Jižních a Západních Čech. Jejich hlavní výhodou jsou nižší ceny pro zákazníky.

Mezi tuzemské konkurenční firmy patří například Vala Uherské Hradiště. Ostatní české podniky nepředstavují pro kartáčovnu žádné ohrožení.

III. V třetí oblasti tj. kartáče a potřeby pro domácnost jsou konkurenty především firmy z Polska, Itálie a z Číny. Na území České republiky je rovněž několik výrobců např. Kartáčovny Červená Voda nebo Kartáčovny Verneřice.

Každého konkurenta firma analyzuje z hlediska sortimentu, distribuce, vyjednávací síly a samozřejmě reklamy a komunikace.

### **Zhodnocení**

Pro společnost je konkurentem firma nabízející stejné či obdobné produkty stejné cílové skupině zákazníků. Společnost velice dobře sleduje a vyhodnocuje své stávající klíčové konkurenty na základě sortimentu, ceny, obchodních podmínek, tržního podílu atd.

Společnost má konkurenci rozdělenou dle výrobních řad. Každá skupina má jiné konkurenty, a proto rozdělení do tří skupin je správným rozhodnutím, které je i více přehledné.

Horší je to u potencionálních konkurentů. Ty firma chápe buď jako výrobce, kteří se pohybují ve stejném oboru (vývoj těchto konkurentů lze poměrně úspěšně odhadovat), nebo jako konkurenty z řad obchodníků, importérů atd. (zde je budoucí vývoj velice špatně odhadnutelný z důvodu globalizace).

Společnost čelí konkurenci například z Číny. Čína vyrábí obrovské množství zubních kartáčků a proto cena za kartáček je velmi malá. Firma tedy nemůže konkurovat cenou, ale v čem konkurovat může, je určitě kvalita. Dokazuje to i nezávislé testování, které probíhalo 14 dní a na kterém se podíleli studenti stomatologie. Vyhodnocení tohoto

testu je uvedeno v příloze č. 4. Hodnocení je založeno na několika aspektech, jako jsou hustota vláken, délka vláken, design, držení, bělicí účinek atd.

## **6.5 Substituty**

Z pohledu substitutů (např. elektrické zubní kartáčky) se snaží společnost mít přehled o novinkách/trendech. Podstatný je pro firmu dopad na potenciál prodeje našich produktů/produktových kategorií. Substituty jsou vesměs postaveny na technicky/technologicky zcela jiných řešeních, než v jaké oblasti se pohybujeme, a firma nemá ambice vyrábět či nabízet tato řešení.

### **Zhodnocení**

Firma si je vědoma, že na trhu jsou také elektrické zubní kartáčky, sleduje jejich vývoj, ale v zásadě se substitutů neobává, protože například elektrické zubní kartáčky jsou vyráběny zcela odlišnou technologií, od které se firma distancuje. Firma má zanalyzováno, že je stále veliký zájem o klasické zubní kartáčky, protože zubní kartáček má více výhod oproti elektrickému. Toto dokazuje také obrázek z facebookového profilu 4smile, který je uveden v příloze č. 5, v kterém je uvedena komparace právě klasického kartáčku s elektrickým.

## **6.6 Obchodní zástupci a regionální manažeři společnosti v České republice**

### **6.6.1 Obchodní zástupci**

V České republice působí 14 obchodních zástupců společnosti Spojené kartáčovny. Jsou to zaměstnanci společnosti a jsou rozděleni do oblastí, tak aby byli všichni vytížení stejně. Obchodní zástupci nabízí nové zboží, akční nabídky a odborné rady při prodeji výrobků SPOKAR. Prioritně se soustředí na stávající zákazníky (obchodní partneři, velkoobchod, obchodní řetězec atd.), méně se pak koncentrují na možné potenciální zákazníky.

Obchodní zástupci pravidelně navštěvují prodejny, a to podle významnosti (nejvýznamnější jednou týdně, jednou měsíčně u méně významných). Společnost si vede databázi prodejen, které navštěvuje.

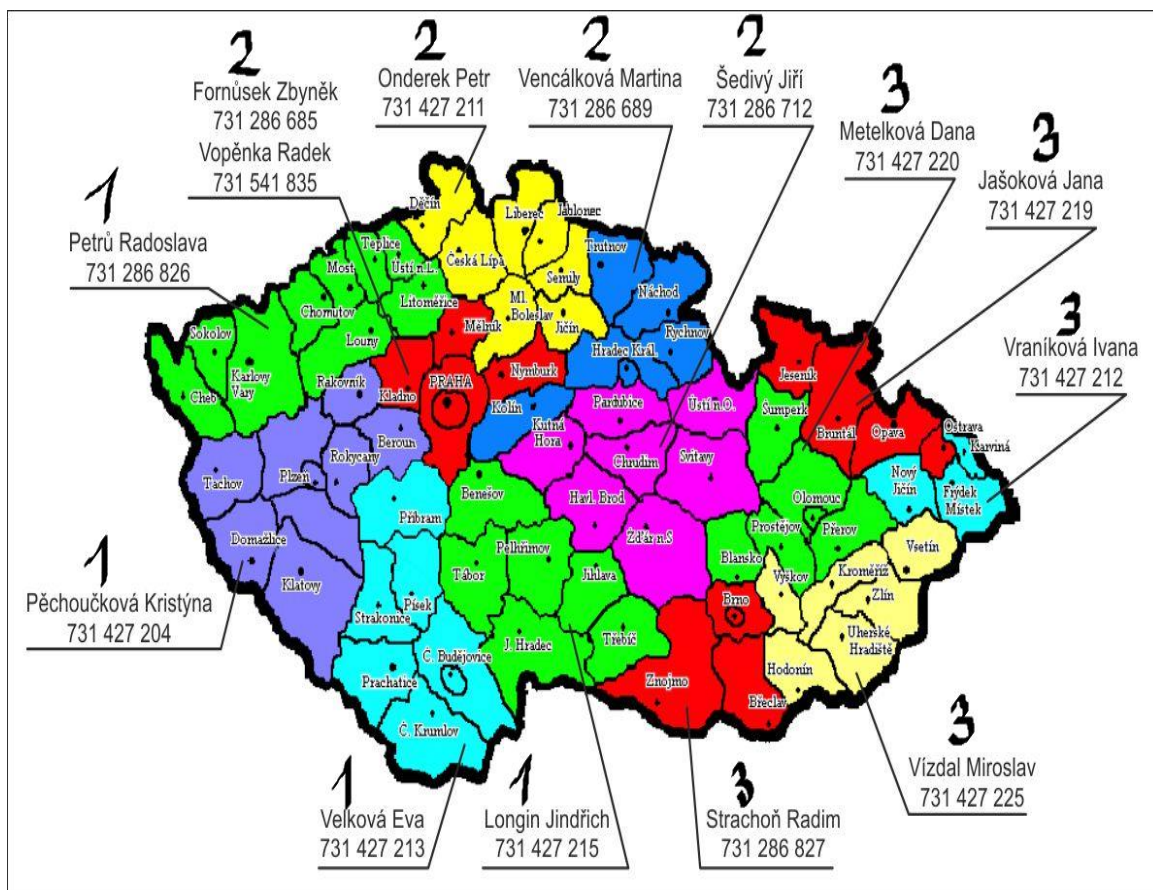
Komunikují s vedoucími prodejen a na základě požadavků doplňují zboží do regálů. V případě otevření nové prodejny, kde se objevuje zboží od Spojených kartáčoven,

poskytuje obchodní zástupce odborné rady o tom, jaké výrobky v daném regionu se nejlépe prodávají, a zajišťuje dodání obchodního stojanu, na kterém jsou výrobky umístěny. Pokud by zákazník požadoval produkt, který není v obchodu dostupný, dá prodejce vědět obchodnímu zástupci, který zaregistruje požadavek a do 3-5 dnů je možné mít produkt v dané prodejně.

## 6.6.2 Regionální manažer

Na obrázku č. 19 můžeme vidět rozdělení obchodních zástupců. Nad každým z nich je také uvedeno číslo. Čísla 1, 2 a 3 označují počet regionálních manažerů (v součtu tedy 3), kteří získávají informace od obchodních zástupců a dále je předávají marketingovému manažerovi.

Obrázek 19: Obchodní zástupci v České republice



Zdroj: webové stránky společnosti

## Zhodnocení

V České republice funguje 14 obchodních zástupců, kteří jsou správně rozdělení tak, aby byli obdobně vytíženi. Jako další pozitivum bych uvedl pravidelné navštěvování

prodejen, s kterými obchodní zástupci řeší věci ohledně prodeje a poskytují odborné rady.

Nad 14 obchodními zástupci jsou 3 regionální manažeři, kteří předávají informace přímo marketingovému manažerovi. Kdyby informace předávali přímo obchodní zástupci, bylo by časově obtížné si domluvit setkání se 14 zástupci. Snazší způsob je sjednat si schůzky se třemi regionálními manažery. Z druhé strany může nastat neúplnost informací od obchodních zástupců k regionálnímu manažerovi, ale na základě profesních dovedností, regionální manažer ví, co je důležité a co méně a poté předává informace k marketingovému manažerovi.

Jak už bylo zmíněno, společnost nemá informace o konečných spotřebitelích, ale pouze od odběratelů (velkoobchod, obchodní řetězec atd.).

## **6.7 Distribuční cesty společnosti**

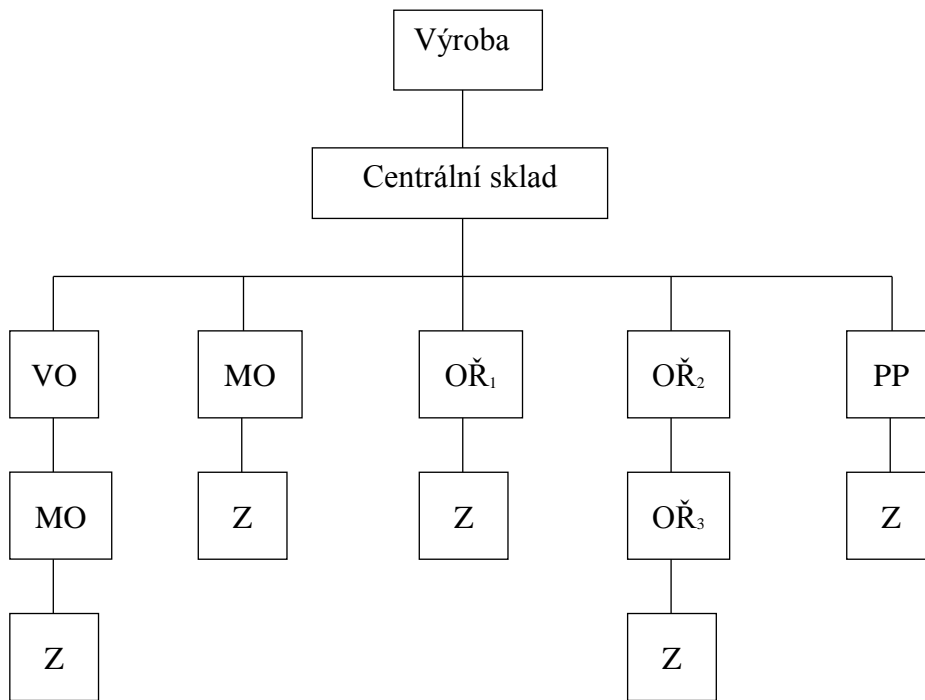
Společnost Spojené kartáčovny a.s. používá hlavně nepřímé víceúrovňové distribuční cesty (viz obrázek č. 20) Znamená to, že své výrobky dodává do distribučních mezičlánků, které je pak nabízí konečnému zákazníkovi. Velice nepatrnou část výrobků prodává i ve vlastní prodejně, ale tato možnost je nejméně využívána z důvodu vyšší ceny, proto zde nakupuje velice málo konečných spotřebitelů. Distribuce výrobků a zboží probíhá z distribučního centra společnosti umístěného v areálu výrobního závodu. Odtud vede hned několik distribučních cest:

- Z centrálního skladu dopraví výrobky a zboží do velkoobchodů, které je prodávají do maloobchodů. Maloobchody pak nabízí zboží přímo konečnému zákazníkovi.
- Z centrálního skladu SPOKAR jdou výrobky prostřednictvím obchodních zástupců do maloobchodů, které zboží prodávají zákazníkům. Obchodní zástupci mají za úkol zajistit prodej výrobků ke stálým maloobchodním i velkoobchodním partnerům.
- Výrobky jsou z centrálního skladu společnosti dopraveny přímo do obchodních řetězců, kde se ihned prodávají konečnému spotřebiteli. Mezi takové řetězce patří např. Hornbach, OBI, Bauhaus.
- Další možností distribuce je, že výrobky a zboží jdou z centrálního skladu do centrálního skladu obchodního řetězce, odkud jsou poté rozváženy do prodejen,

kteřé zboží nabízí přímo spotřebitelům. Tento postup využívají především řetězce Billa, Ahold, Tesco, Kaufland.

- Posledním způsobem je dodání přímo do podnikové prodejny, která se nachází v prostorách firmy, kde si výrobky může koupit konečný spotřebitel.

Obrázek 20: Distribuční řetězec pro Spojené kartáčovny a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda: VO - velkoobchod, MO - maloobchod, OŘ1 - obchodní řetězec bez centrálního skladu, OŘ2 - centrální sklad obchodního řetězce, OŘ3 - obchodní řetězec, PP - podniková prodejna, Z - konečný spotřebitel.

### Zhodnocení

Společnost má zařizenou distribuci na základě 5 možností (výše popsanych), jak může distribuovat své výrobky. Tyto cesty slouží k rychlému dodání zboží zákazníkovi, které si zákazník objednal a firma je s tímto řešením velice spokojena. Malý důraz je kladen na vlastní prodejnu, kde, jak již bylo zmiňováno, může probíhat prodej konečnému zákazníkovi.

## 6.8 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace ve Spojených kartáčovnách a.s. je zaměřena především na velkoobchodní partnery. Zahrnuje reklamu, prezentaci výrobků a komunikaci značky. Společnost se snaží oslovit nové odběratele a udržet si stávající obchodní partnery. Koncového zákazníka se marketingová komunikace týká jen částečně.

### 6.8.1 Reklama

Prostřednictvím reklamy se snaží společnost zvýšit povědomí o svých výrobcích a také zvýšit povědomí o značce SPOKAR.

Pokud se řekne Spojené kartáčovny Pelhřimov, někteří z nás si vzpomenou na slogan „Pelhřimovské štětky do celého světa“. Tento slogan vznikl jako prvomájový transparent, který svým dvojsmyslem vzbuzoval úsměv na tváři.

Nyní za pomoci osoby, která se zabývá propagačními aktivitami, má každá výrobová řada svoji reklamu.

Malířské a natěračské potřeby jsou prezentovány prostřednictvím „kufříku“, ve kterém můžeme vidět náčiní (obrázek č. 21). Napravo od kufříku je slogan: „Nástroj dělá mistra“.

Obrázek 21: Komunikace malířských a natěračských potřeb



Zdroj: interní materiál

Pro kategorii dentální hygieny jsou kartáčky a mezizubní kartáček uloženy do krabice, která má připomínat krabici od bonboniéry (obr. č. 22). Slogan v tomto případě zní: „Něco dobrého na zub“.

Obrázek 22: Komunikace značky dentální hygieny



Zdroj: interní materiál

V třetí produktové řadě (úklidové prostředky pro domácnost) jsou kartáče pro domácnost uloženy v kosmetickém kufříku (obr. č. 23) a reklamní slogan zní „Pro krásu vašeho domova“.

Obrázek 23: Komunikace značky úklidových prostředků pro domácnost



Zdroj: interní materiál

Mezi další významné formy marketingové komunikace společnosti patří reklama v časopisech. Pro malíře a řemeslníky je reklama umístěna v odborném časopise SPEKTRA. Výrobky osobní hygieny a kartáče pro domácnost zacílené na ženy mají své zastoupení v časopisech jako je Vlasta, Chvilka pro tebe apod.

Dále jsou používány

- reklamní polepy na autech (osobních i nákladních),
- reklama na zdech, fasádách a plotech podniků prodávajících výrobky SPOKAR,
- samolepky ve výlohách a na dveřích obchodů.

## 6.8.2 Presentace produktů

Společnost prezentuje své výrobky několika způsoby:

- různé typy prodejních panelů,
- naváděcí a orientační systém,



- modulární koncepce,
- individuální řešení pro dané prodejní místo.

Na obrázku č. 24 je zobrazena možná prezentace produktů.

Obrázek 24: Prezentace produktů



Zdroj: interní materiál

### 6.8.3 Komunikace značky

Komunikace natěračských a malířských potřeb jak už bylo zmíněno je propojena sloganem „Nástroj dělá mistra. SPOKAR“.

Efektivně využívá dílčích komunikačních nástrojů a médií takto:

- zajímavé reklamní materiály v místech prodeje,
- tisková inzerce v časopisech pro profesionály i kutily.

Komunikace potřeb pro domácnost je propojena sloganem „Pro krásu vašeho domova. SPOKAR“. Obdobně jako u natěračských a malířských potřeb nalezneme:

- zajímavé reklamní materiály v místech prodeje,
- tiskovou inzerci v časopisech.

Komunikace potřeb pro ústní hygienu je propojena sloganem „Něco dobrého na zub. SPOKAR“. Komunikace značky je naprosto stejná jako u dvou předešlých kategorií.

Marketingový manažer zcela otevřeně sdělil, že z hlediska komunikace výrobků obecně je nutné brát v úvahu, že produkce není rychloobrátkovým zbožím, jako jsou například potraviny, a není ani zbožím, kde probíhá složité nákupní rozhodování. Účinnost

mediální reklamy v tomto případě je pochybná, protože zapamatovatelnost reklamy je malá. Nefunguje to tak, že zákazník uvidí reklamu v televizi a druhý den si půjde zakoupit zubní kartáček. Kartáček se kupuje tehdy, když ho člověk potřebuje a v případě nákupu si na reklamu nevzpomene. U většiny spotřebitelů rozhoduje spíše cena.

#### 6.8.4 Podpora prodeje

Asi nejčastější formou podpory prodeje ve společnosti jsou akční nabídky výrobků velkoobchodním partnerům. Probíhá to tak, že partneři dostanou dodatečnou slevu na výrobek nebo skupinu výrobků, kterou promítnou dále do slevy svého akčního letáku pro koncové zákazníky. Další formou jsou množstevní slevy při odběru většího množství výrobků. Rovněž provádí odborné školení personálu v maloobchodech, aby zákazník byl při nákupu správně informován o výrobku. V neposlední řadě poskytují reklamní a dárkové předměty. Společnost se také aktivně účastní veletrhů a výstav jako jsou například Exponent, Pragodent, Hobby České Budějovice atd.

#### 6.8.5 Výrobní značka

Úplně historicky se v téhle zemi, respektive socialistické společnosti moc nenosily výrobní značky, produktové značky apod., takže firma se jmenovala Spojené kartáčovny a své výrobky označovala ochrannou známkou, což byla modrá kočka.

Se startem výroby zubních kartáčků v roce 1990, i když ne moc vědomě, ale ze zvyku, bylo žádoucí, aby na každém kartáčku byla nějaká značka vyražená, a tak se začala používat výrobní značka SPOKAR jako zkratka SPOjené KARTáčovny. S vývojem tržního prostředí bylo žádoucí a potřebné mít značku, která je graficky jasná a vyslovitelná, čili SPOKAR jako výrobní značka zcela vyhovuje a je používána pro všechny produkty.

U zubních kartáčků je SPOKAR používán pouze textově a u ostatních produktových kategorií z hlediska kontinuity je zachován i grafický symbol kočky (jako vzor čistoty).

Obrázek 25: Textový symbol

Textový symbol značky SPOKAR® v černé barvě.

Zdroj: webové stránky společnosti

Obrázek 26: Výrobní značka



Zdroj: webové stránky společnosti

## **Zhodnocení**

V této podkapitole se objevuje mnohokrát slovo komunikace, ale co se týče problematiky uváděné v podkapitole 6.8, mělo by být použito správného výrazu, kterým je propagace (propagace značky, propagace produktu, propagace firmy a produktu atd.). Marketingová komunikace totiž znamená komunikaci se spotřebitelem/zákazníkem za účelem zjišťování a uspokojování jejich potřeb, přání a požadavků. Vždy se jedná o obousměrný tok informací. Správně by se podkapitola měla celým názvem jmenovat propagace firmy a produktu.

V této podkapitole je uvedeno, že firma používá reklamu a snaží se také zvýšit povědomí o výrobku a značce. Mnoho lidí zná firmu Spojené kartáčovny Pelhřimov, ale spojitost mezi firmou a výrobkem SPOKAR již tolik lidí nezná.

Spojené kartáčovny pro své výrobky používají jak textový tak grafický symbol. Textově je používán srozumitelný a snadno vyslovitelný nápis SPOKAR, graficky modrá kočka s nápisem SPOKAR.

Společnost se aktivně účastní veletrhů a výstav jako je například Exponent, Pragodent atd. pod vlastní značkou SPOKAR, ale poté mnoho výrobků prodává pod značkou obchodních partnerů, kteří vlastní značku vyžadují.

## **6.9 Dodavatelé**

Společnosti dodává velké množství dodavatelů z důvodu široké a různorodé nabídky produktů.

Hlavní zpracovatelskou surovinu tvoří granulát pro výrobu plastů, kterou dodávají například společnosti Unipetrol nebo Synthos Kralupy.

Přírodní materiály (štětíny) jsou dováženy z Číny. Dřevo dodává například společnost Frenštátská lesní. S těmito dodavateli jsou ceny smlouvány na rok dopředu.

Samozřejmě na každou surovinu existuje více dodavatelů, to znamená, že žádný dodavatel nemá zásadní vliv. Z druhé strany ale platí, že kartáčovny mají zásadní vliv na malé společnosti, kterým dodávají, proto je vyjednávací síla odběratelů nulová a mohou tedy ovlivňovat cenu.

## Zhodnocení

Firma má velké množství dodavatelů a žádný z nich nemá na firmu podstatný vliv, což hodnotím jako pozitivum, protože pokud by nějaký dodavatel vypadl, firma by našla nového a zásadně by to neovlivnilo výrobu.

## 6.10 Inovace produktu

Marketingový manažer navrhuje na základě vstupních informací plán na nové produkty, o které se sortiment rozšíří a dokládá k tomu různé propočty nákladů, návratnosti, předpokládaných tržeb atd. Inovační komise tento plán oponuje, připomínkuje a nakonec schválí. Poté se pravidelně (měsíčně) schází a kontroluje jeho plnění.

Pokud se vyrábí nový výrobek, například kartáček na zuby, tak v plánu inovací je pouze napsáno např. kartáček na zuby pro děti ve věku 7-10 let. Je ale nutné navrhnout design, který řeší pražské designerské studio DIVAN a poté uvést vlastnosti kartáčku, velikost štětiček atd. Tento návrh se následně předá inovační komisi k vyjádření. Pokud návrh inovační komise schválí, nastává příprava výroby.

## Zhodnocení

Inovační komise, která provádí inovaci produktu, svoji úlohu vykonává správně. Jejími členy mohou být jak zaměstnanci firmy, tak externisté, kteří na základě svých zkušeností, znalostí a dovedností rozhodují o plánu inovace.

## 6.11 Marketingové činnosti podle Kotlera ve firmě Spojené kartáčovny

- *What - co má firma vyrábět, co bude zákazník požadovat? Jaký produkt?*

Toto je zásadní otázka, jejíž správné zodpovězení je podmínkou úspěchu, nikdy to ale není jednoznačné a budoucí vývoj může překvapit. Rozhodující přitom nejsou aktuální současné názory zákazníků, ale jejich budoucí požadavky. Pro ty bude rozhodující vývoj v oboru (tedy u natěračských potřeb vývoj nátěrových hmot, u dentální hygieny doporučení stomatologů/hygienistek na způsoby a techniky čištění, u úklidových potřeb třeba preferované podlahové krytiny atd.). Druhým aspektem jsou pak technologické možnosti firmy (vývoj technologií výroby), který určuje možnosti, jak požadavky zákazníků naplnit – a ovlivňuje tedy jak firmu, tak i konkurenty.

- *Why – proč kupují zrovna výrobky firmy SPOKAR?*

Pro SPOKAR je prioritou poskytnout zákazníkovi co nejlepší/nejvyváženější poměr užitné hodnoty/kvality a ceny, což lze považovat za rozhodující faktor pro nákupní rozhodování pragmaticky uvažujících zákazníků. Samozřejmě je řada dalších doplňkových faktorů – předchozí zkušenost, design, barva, obal, cena, vystavení, dostupnost, komunikace atd.

- *Which – které produkty zákazník kupuje a bude je kupovat?*

Ty, které nejlépe splňují jeho požadavky – tedy mají požadovanou užitnou hodnotu. Rozhodnutí o konkrétním produktu pak ovlivní další faktory – značka/předchozí zkušenost, cena, komunikace, dostupnost...)

- *Who – kdo je zákazníkem firmy SPOKAR, jak blízce ho firma zná?*

Pokud jde o konečného zákazníka/uživatele produktů, závisí samozřejmě na produktové skupině, takže např. u natěračských a malířských potřeb jsou základními kategoriemi zákazníků profesionální řemeslníci (malíři, natěrači) a hobby uživatelé (kutilové), které lze dále posuzovat z pohledu citlivosti na cenu a vztahu k inovacím. Firma se snaží o co nejbližší kontakt a získávání aktuálních informací a poznatků (profesní sdružení Cech malířů a lakýrníků ČR, semináře a školení pro řemeslníky, výstavy, připomínky z trhu prostřednictvím obchodních zástupců atd.)

- *When – kdy bude zákazník požadovat produkty?*

Ve chvíli, kdy je bude potřebovat – produkty nepředstavují ani rychloobrátkové zboží (FMCG), ani zboží dlouhodobé spotřeby s vysokou cenou a složitějším nákupním rozhodováním. Zubní kartáček či smeták zákazníci kupují, když se stávající opotřebuje, štětec či váleček ve chvíli, kdy potřebují natírat.

- *Where – kde bude zákazník požadovat produkty?*

Co nejbližší místu spotřeby/bydliště, předpokládá snadnou dostupnost na běžných místech nákupu (drogerie, řetězce).

- *How – jak, jakým způsobem bude výrobky zákazník kupovat?*

Převážně v kamenném obchodě, a to proto, že jde o výrobky s hodnotou v “desetikorunách”, takže nákup v E-shopech se díky poštovnímu prodražení a je

alternativou pro region s horší dostupností výrobků či při nákupu společně s dalším zbožím.

### **Zhodnocení**

Otázky na 7W marketingu jsem položil přímo marketingovému manažerovi podniku, který na ně odpověděl - viz výše. Nyní budou zhodnoceny jednotlivé W.

**What** – firma by měla především vyrábět to, co zákazníci požadují a jaká jsou jejich přání a požadavky v porovnání s možnostmi firmy. Firma zohledňuje požadavky zákazníků a také technologické možnosti firmy. Dále organizace zohledňuje vývoj v oboru (doporučení stomatologů, vývoj nátěrových hmot atd.), který také ovlivňuje výrobu.

**Why** – společnost si myslí, že rozhodujícím faktorem je poměr užitné hodnoty/kvality a ceny, které doplňují předchozí zkušenosti, design, barva atd. Zákazník by měl především kupovat produkt, který co nejlépe uspokojí jeho potřeby, požadavky a přání. Důvodem proč spotřebitelé nakupují SPOKAR je také skutečnost, že se jedná o český výrobek. Bohužel mnoho spotřebitelů o této skutečnosti neví.

**Which** – především ty výrobky, které nejlépe splňují požadavky spotřebitele. Tuto skutečnost si firma uvědomuje a doplňuje, že jsou také důležité předchozí zkušenosti, ceny výrobků, dostupnost atd.

**Who** – zákazník je rozdělen dle firmy do produktových skupin. Firma zhruba ví, kdo nakupuje její výrobky, ale bohužel nezná tak dobře konečné spotřebitele. Je pravdou, že společnost je v kontaktu s Cechem malířů a lakýrníků, účastní se výstav atd., ale co se týče přímo koncových spotřebitelů, ty nikdo ze zaměstnanců firmy nesleduje s výjimkou vlastní prodejny.

**When** – produkty značky SPOKAR, jak už bylo zmíněno, zákazník nakupuje v okamžiku, kdy je potřebuje. Důležité je, aby zákazníci věděli, že se jedná o český produkt s vysokou kvalitou a v okamžiku, kdy se rozhodne nakupovat tento produkt, si vybral právě SPOKAR.

**Where** – dnešní zákazníci kupují produkty SPOKAR co nejbližší k místu jeho bydliště/spotřeby. Spojené kartáčovny si tuto skutečnost uvědomují, a proto je možné koupit jejich produkty např. v obchodních řetězcích, drogeriích, maloobchodech atd.

Malou část prodeje má vlastní prodejna, kde může zaměstnanec přímo zjišťovat přání a požadavky konečných spotřebitelů.

**How** – zákazník má mnoho možností, jak bude nakupovat produkt. Převážně nakupuje v kamenném obchodě, protože jde o výrobky s hodnotou v „desetikorunách“. E-shop by se nevyplatil z důvodu poštovného, který by nákup prodražil. Společnost prodává málo výrobků ve své podnikové prodejně z důvodu malé propagace.

## 7 Návrh změn

V této kapitole je nejprve provedeno zhodnocení marketingového řízení manažera (kapitola 5) a následně navrhnuty změny. Dále jsou zde uvedeny návrhy změn v rámci kapitoly 6 (analýza marketingové činnosti), ve které jsou provedeny analýzy, na základě kterých bylo provedeno zhodnocení.

### **Zhodnocení marketingového řízení manažera**

Proces marketingového řízení ve společnosti Spojené kartáčovny probíhá ve třech základních fázích: marketingový informační systém, marketingový výkonný systém a marketingový kontrolní systém. Tyto tři etapy v sobě zahrnují jak plánování a realizaci, tak i kontrolu. Firma nepoužívá zcela správný postup, který by začínal plánováním, realizací a poté kontrolou, ale mnoho činností, které tyto etapy obsahují, firma vykonává.

Společnost má stanovené poslání podniku, příležitosti podniku a cíle podniku. Cíle jsou špatně stanoveny, protože u nich nelze sledovat jejich naplnění. Tyto činnosti zahrnuje společnost do strategicky řídicího procesu, který je obdobně uveden v literatuře.

Marketingový informační systém slouží v podniku ke sběru dat, na základě kterých je uskutečňováno plánování a realizace (marketingový výkonný systém). V podniku používají nevhodnou terminologii, protože tento proces nazývají analýzou a nikoliv sběrem dat, po kterém následuje právě analýza. Postup, který firma používá v marketingovém informačním systému, zjišťuje mnoho informací, ale jak už bylo uvedeno, společnost používá nepřesných výrazů.

Co se týče samotného dotazník sloužícího ke zlepšení nabídky služeb u obchodních partnerů, který je součástí marketingové informačního systému, ten má jeden závažný nedostatek, a to volby možnosti „nevím“. Dotazník, sloužící ke zjišťování spokojenosti se nedává konečným spotřebitelům.

Marketingový výkonný systém zahrnuje v podniku plánování a následné realizování. Co se týče marketingového plánu tak firma do něj zahrnuje vytváření marketingové strategie, plán inovací a plán propagace (vše v písemné podobě). Tento postup není zcela nesprávný a nemá dán správný řád. Pro úspěšné plánování marketingové strategie je potřebné mít informace, které zajistil již předešlý marketingový informační systém.



V marketingové strategii společnosti jsou charakterizovány cílové trhy (v případě Spojených kartáčoven – smluvní velkoobchody, řetězce a ostatní), je zde charakterizována i produktová politika, cenová politika, distribuční strategie a komunikační strategie (špatná terminologie – správně propagační strategie). V marketingové strategii se také objevuje strategický cíl, který, jak už bylo zmíněno výše, je nesprávně formulován.

V inovačním plánu jsou uvedeny nové výrobky, které budou v následujícím období uvedeny na trh včetně cen a odhad tržby z následných prodejů. V plánu propagace jsou vyčísleny náklady na propagaci, které činí 62 mil. Kč za rok.

Poslední etapou je marketingový kontrolní systém, který kontroluje prodej výrobků.

### **Návrhy změn v marketingovém řízení manažera**

Ve strategickém řídicím procesu jsou uvedeny cíle podniku, u nichž nelze sledovat jejich plnění, protože nejsou stanovena vhodná měřítka. Cíle by měly být především měřitelné v určitých časových etapách, aby bylo možné sledovat jejich plnění.

Dotazník, který slouží ke spokojenosti obchodních partnerů, by měl mít hodnocení vyjádřené: 5 - silně nesouhlasím, 4 – spíše nesouhlasím, 3 – nesouhlasím (není možné používat současné nevím – nedonutí obchodní partnery přemýšlet a usnadňuje vyplňování), 2 – spíše souhlasím, 1 – plně souhlasím. Dotazník bych doporučil dávat i konečným spotřebitelům a zjišťovat jejich spokojenost.

Nynější strategický marketingový proces používá mnoho nepřesných výrazů, kterých by se firma měla vyvarovat. Proto bych společnosti doporučil inspirovat se renomovanými autory, jakými jsou například McCarthy a Perrault (proces marketingového řízení) nebo doc. H. Horáková (strategický marketingový proces), a strategický marketingový proces charakterizovat lépe.

Firmě bych doporučil, aby provedli novou SWOT analýzu v rámci podniku, a pokud by si nebyli jisti, zda postupují správně, pak je možnost nechat si zpracovat SWOT analýzu externě.

Marketingový plán podniku, jak už bylo zmíněno, obsahuje marketingovou strategii, inovační plán a propagační plán. Doporučil bych, aby společnost vytvořila marketingový plán, který obsahuje:

- Stručné shrnutí hlavních cílů a doporučení. Jde o rychlé pochopení, o co tvůrcům jde.
- Situační analýzu, která prezentuje údaje o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci atd. Veškeré získané údaje jsou poté použity k provedení analýzy SWOT.
- Marketingovou strategii, ve které je charakterizováno poslání firmy, marketingové aktivity a finanční cíle. Dále definuje zákazníky a jejich potřeby.
- Finanční plánování, které zobrazuje předpokládaný objem tržeb. Na straně výdajů ukazuje plán předpokládané výdaje na propagaci.
- Kontrolu plnění, která se zabývá monitorováním a kontrolováním, do jaké míry byl plán naplněn

Takovýto návrh marketingového plánu pochází od renomovaných autorů, proto bych je firmě s klidným svědomím doporučil.

V kapitole č. 6 byla provedena analýza marketingové činnosti Spojených kartáčoven a následně ke každé analýze bylo provedeno zhodnocení. V této kapitole na základě hodnocení jsou navrženy změny, které by mohly podnik posílit v boji s konkurencí.

## **Marketing a zaměstnanci marketingového oddělení**

Marketingové oddělení v podniku má 3 zaměstnance. Firmě bych navrhl, aby produktový manažer, jako jeden ze zaměstnanců, nebyl podřízen marketingovému manažerovi, ale přímo generálnímu řediteli.

Společnosti by měl někdo zjišťovat informace o konečných spotřebitelích. Proto bych firmě doporučil se spojit s Vysokými školami v České republice a zadávat tak bakalářské a diplomové práce. Společnost by tato možnost nic nestála a studenti Vysokých škol by měli zajímavá témata svých absolventských prací.

Další změnou, která vychází z organizační struktury, je to, že by společnost neměla mít marketing podřízen obchodnímu úseku, protože obchodní oddělení řeší důsledky a marketing důsledkům předchází.

Poslední změnou je určení správného pracovního názvu osoby, která se zaměřuje na komunikační aktivity, a to osoba soustředující se na propagační aktivity.

## **Analýza trhu**

Firma pro analýzu trhu využívá mnoho zdrojů, ale zapomíná na potenciál studentů, jak již bylo zmíněno výše, společnost by měla kontaktovat Vysoké školy.

Protože si firma nenechává zpracovat data externě, doporučil bych také společnosti, aby v případě, kdy zaměstnanci data nezjistí, využít tuto možnost.

Doporučil bych společnosti, aby se snažila prodávat co nejvíce produkce pod vlastní značkou SPOKAR a omezovat tím prodej pod vlastní značkou obchodních partnerů.

Firma by měla hledat více velkoobchodů, jak v České republice, tak i v zahraničí, které fungují jako PK Solvent a prodávají produkty pod značkou SPOKAR.

Navrhnul bych také používat více úsilí při hledání nových obchodních partnerů, kteří by nakupovali výrobky SPOKAR a pod tou samou značkou je uváděli i na trh.

Jako poslední návrh, bych doporučil, aby Spojené kartáčovny zjišťovali pozici svého produktu na trhu a zjišťovali, jak se jim daří ve srovnání s ostatními firmami.

## **Fungování marketingu ve společnosti Spojené kartáčovny Pelhřimov, a. s.**

Marketing ve společnosti funguje tak, že obchodní partneři, velkoobchodníci, obchodní řetězce a maloobchody si zjišťují informace o zákaznících sami.

V sídle firmy Spojených kartáčoven se nachází vlastní prodejna, které není věnována taková pozornost a nevyužívá zcela svůj potenciál, což je chyba! Právě tato prodejna může zjišťovat potřeby, přání a požadavky konečných spotřebitelů. Proto bych doporučil, aby vlastní prodejna poskytovala různé slevy konečným spotřebitelům ve formě věrnostních kartiček, aby si získala zákazníky prostřednictvím profesionálního a vstřícného přístupu. Získávala informace od zákazníků, jak jsou spokojeni, jaké další produkty by uvítali v nabídce atd., aby získali co nejvíce lidí v okolí do vlastní prodejny.

## **Konkurence**

Firma velice dobře sleduje svoji konkurenci, ale měla by více vědět o možných konkurentech z řad obchodníků a importérů. U této skupiny je vývoj velice špatně odhadnutelný, a proto by firma mohla využívat společností, které by zjišťovaly informace o těchto možných hrozbách.

Firma má opravdu kvalitní výrobky což dokazuje i například testování, které je uvedeno v příloze č. 4. Před konkurencí má tedy výhodu v kvalitě (ISO 9001), a proto by se společnost měla snažit tuto skutečnost dát do povědomí spotřebitelů.

Jako poslední návrh, který souvisí s předchozím, je vytvořit Facebookový profil. O tento profil by se mohl starat zaměstnanec zaměřen na propagační aktivity nebo student. Určitě těch pár hodin co by věnoval údržbě profilu, by pomohlo k tomu, aby spotřebitelé dostali značku SPOKAR více do povědomí a pokud by došlo na nákupní rozhodování, spojili by si značku SPOKAR s vysokou kvalitou a českým výrobkem a dali by tak přednost před konkurencí.

## **Substituty**

Firma se neobává substitutů, protože například u elektrických kartáčků jde o zcela jinou technologii výroby, od které se společnost distancuje. I přesto bych společnosti doporučil, aby prodejnost elektrických kartáčků nadále sledovala.

## **Obchodní zástupci a regionální manažeri**

Ve zhodnocení této problematiky je uvedeno, že firma si nezjišťuje informace o konečných spotřebitelích. Z tohoto důvodu bych firmě doporučil (jak už bylo výše zmíněno) spolupráci s Vysokými školami a následné zadávání bakalářských či diplomových prací.

## **Distribuční cesty**

Podnik je s distribučními cestami velice spokojen, nedochází k žádným výrazným komplikacím a zboží je zákazníkovi dodáno ve smluveném termínu. Zde je tedy vše naprosto v pořádku. Jako návrh bych doporučil sledování nových možných distribučních cest.

## **Propagace firmy a produktu**

Kapitola byla od marketingového manažera pojmenována jako marketingová komunikace, takže bych doporučil používat správnou terminologii a to propagace firmy a produktu.

Firmě bych v tomto ohledu doporučil udělat propagaci značky (plakáty, facebook, rozhlas atd.), kde by se zdůrazňovalo, že Spojené kartáčovny Pelhřimov vyrábí pod výrobní značkou SPOKAR, mají kvalitní výrobky a výroba probíhá přímo v Pelhřimově, tudíž se jedná o české výrobky. Je velice důležité tento krok podniknout, protože lidé se v dnešní době vrací k nákupu českých výrobků (jak už bylo výše zmíněno) a firmě by tento krok určitě pomohl zvýšit prodeje a také konkurenceschopnost.

Ohledně výstav, kterých se společnost účastní a v rámci kterých propaguje své výrobky, by se podnik měl snažit navazovat kontakt s konečnými spotřebiteli, kteří se také výstav účastní a ptát se na jejich přání, potřeby a požadavky.

## **Dodavatelé**

Firma není na žádném dodavateli závislá, tzn., že v případě nutnosti není problém s náhradou jiným dodavatelem (jak firma uvádí), proto bych společnosti doporučil sledovat nové možné dodavatele.

## **Inovace produktu**

K inovaci produktu nemám žádný návrh, zde vše funguje naprosto skvěle, jak již bylo zmíněno v zhodnocení.

## **Marketingové činnosti podle Kotlera**

Na základě zhodnocení 7W marketingu dle Kotlera, lze říci, že mnoho návrhů na změny již bylo uvedeno výše. Proto v této části uvedu ty nejdůležitější, na které by se firma měla určitě zaměřit:

- Sledovat konečného spotřebitele, jeho potřeby, přání a požadavky a následně je uspokojovat.

- Více se zaměřit na vlastní prodejnu, kde by mohla zjišťovat potřeby konečných zákazníků.
- Snížit velký rozdíl cen, například v obchodním řetězci, v porovnání s cenami ve vlastní prodejně.
- Sledovat změny v mikro a makroprostředí.
- Mít dostatečný marketingový informační systém, který by sloužil k plynulé komunikaci.

## 8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo definování činností marketingového manažera, jejich zhodnocení a následné stanovení návrhu ke zlepšení v podniku Spojené kartáčovny. Tato společnost se zabývá především výrobou úklidových prostředků pro domácnost, produktů dentální hygieny a natěračských a malířských potřeb.

Nejprve jsou v teoretické části vymezeny základní pojmy, problematiky marketingové činnosti a marketingové řízení.

Cíl diplomové práce byl dále rozpracován do dalších dílčích úkonů, mezi které patří marketingové řízení manažera (poskytnuty interní materiály) a analýza marketingových činností (řízené polostrukturované rozhovory). Následující informace byly použity a poté bylo provedeno zhodnocení a návrhy změn.

V marketingovém řízení manažera bylo zjištěno, že firma používá často nesprávnou terminologii (nejčastěji slovo komunikace), proto v návrhu změn bylo doporučeno používat termín „propagace“. Dalšími návrhy bylo formulování měřitelných cílů, a nepoužívání slova „nevím“ v dotazníku, který zjišťuje spokojenost obchodních partnerů. Strategický marketingový proces by měl být sestaven podle renomovaných autorů, to samé platí i o marketingovém plánu, který je součástí marketingového procesu.

Analýzy marketingové činnosti byly zhodnoceny a následně byly navrženy změny. Nejdůležitějším návrhem je zjišťování informací o konečných spotřebitelích (k tomuto účelu by firma mohla využívat marketingový informační systém, který slouží k propojení všech prvků poskytujících informace, které jsou důležité pro rozhodování marketingového manažera). Proto firmě byla doporučena spolupráce s Vysokými školami, kterým by firma mohla zadávat bakalářské či diplomové práce. Jako velké plus tohoto rozhodnutí vidím nulové náklady.

Firma by měla rozhodně věnovat větší pozornost vlastní prodejně, která může zjišťovat potřeby, přání a požadavky zákazníků. V rámci možností firmy by se také měl snížit rozdíl prodejních cen v této prodejně, například oproti obchodnímu řetězci

Společnosti bych navrhl vytvoření facebookového profilu. O tento profil by se staral například zaměstnanec zaměřen na propagační aktivity nebo i student. Pozitivem

rozhodnutí by byla zvýšená propagace značky, která by napomáhala při nákupním rozhodování.

Firma by měla provést propagaci na vlastní značku a zdůraznit propojení mezi Spojenými kartáčovny a výrobní značkou SPOKAR, dále by firma měla sdělit spotřebitelům, že jsou českou firmou vyrábějící kvalitní výrobky z kvalitních materiálů. Tomuto propojení je potřeba věnovat velikou pozornost, protože dnešní společnost se vrací k nakupování českých výrobků.

Ohledně výstav, kterých se firma účastní (jak v České republice, tak i například v Německu) jsem navrhl společnosti navazovat kontakt a naslouchat konečným spotřebitelům, kteří se výstav také účastní a ptát se na jejich přání, potřeby a požadavky.

Uvedené návrhy jsou pouze doporučením pro společnost, jak zvýšit svou výkonnost a odstranit nedostatky. Věřím však, že pro firmu budou inspirací při rozhodování.

Závěrem bych dodal, že velikým pozitivem těchto navržených změn je skutečnost, že společnost může mnoho nedostatků odstranit bez vynaložení větších finančních prostředků.



## 9 Summary

Assemble the current strategic marketing process by reputable authors, the same for the marketing plan, which is a part of the marketing process.

Marketing activity analysis were reviewed and changes were proposed hereupon. Among the most important proposed amendments belong the final report about consumers. Therefore the cooperation with universities, which the company could enter the bachelor or diploma thesis, was advised to the company. As a big advantage of the decision I see zero financial expenses.

Certainly the company should pay more attention on own shop, which can identify the needs, wishes and requirements of customers and so reduce for example the gap between the sales price compared to business chain price.

I would suggest a Facebook profile creation to the company. For example a student or an employee focused on promotional activities would take care about the profile. A positive aspect of this decision would be an increased branding, which would decide at purchasing decision process.

Regarding the promotion of own-brand the company should highlight the link between the company name Spojené kartáčovny and the manufacturing brand SPOKAR. Furthermore the company should notify to the consumers that they are Czech company producing high quality products from high quality materials. It is necessary to pay a big attention to this connection because today's society is returning to Czech products shopping.

As the company participates in exhibitions in the Czech Republic, as well as abroad (e.g. in Germany), I have suggested the company a possibility to establish contacts with final consumers participating in these exhibitions and ask them about their wishes, needs and requirements.

Finally, I would add that the major positive of proposed changes is the fact, that the company can eliminate many faults without incurring of higher funding.

**Keywords:**

Marketing

Strategic marketing

Marketing management

Propagation

## 10 Seznam použité literatury

- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2. rozšířené vyd., 211 s.) Praha: Grada Publishing.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. (1. vyd., 278 s.) Praha: Grada.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. (1. vyd., xvii, 432 s.) Praha: C.H. Beck.
- Clemente, M. (2004). *Slovník marketingu*. (1. vyd., 378 s.) Brno: Computer Press.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. (1. vyd., 256 s.) Praha: C.H. Beck.
- Foret, M., Procházka, P., Urbánek, T. (2003). *Marketing: základy a principy*. (1. vyd., 199 s.) Brno: Computer Press.
- Hesková, M. (2004). *Základy marketingu: teorie, řešené příklady a grafická podpora: studijní pomůcka vhodná pro distanční formy studia*. (1. vyd., 94 s.) České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. (2. rozšířené a aktualizované vyd. 204 s.) Praha: Grada Publishing.
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. (Dotisk [1. vyd.], 365 s.) Praha: Grada.
- Kalnický, J., Malčík, M., Uhlař M. (2012). *Obecný management*. (1. vyd., 121 s.) Ostrava: Repronis.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (3. doplněné vyd., 144 s.) Praha: Grada.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola = Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. (9., přeprac. vyd., 710 s., Přeložil Stanislav Jurnečka) Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (c2004). *Marketing*. (855 s.) Praha: Grada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (c2010). *Principles of Marketing*. (13th. ed., global ed., 637 s.) Upper Saddle River: Pearson.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007) *Moderní marketing*. (4. evropské vyd., 1 vyd. v Grada Publishing, 1041 s., Přeložil Vladimír Nový) Praha: Grada.

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. (1. vyd., 277 s.) Praha: Grada.

Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. (4. vyd., 194 s.) Praha: Grada.

McCarthy, J., & Perreault, W. (1995). *Základy marketingu*. (1. vyd., 511 s.) Praha: Victoria Publishing.

Stehlík, E. (1997). *Kapitoly ze základů marketingu*. (1. vyd., 3. dotisk, 145 s.) Praha: Vysoká škola ekonomická

Švarcová, M. (2012). *Marketing: grafická podpora přednášek*, Zeleveč u Prahy: Process consulting.

Tomek, G., Vávrová V., (1999). *Malý výkladový slovník marketingu*. (2. rozš. vyd., 168 s.) Praha: A plus.

Tomek, J. (1992). *Marketingová strategie podniku*. (1. vyd., 179 s.) Praha: Management Press.

Zamazalová, M., (2010). *Marketing*. (2. přeprac. a dopl. vyd., 499 s.) Praha: C.H. Beck.

Zober, M. (1968). *Marketing a řízení*. (1 vyd., 424 s.) Praha: SNTL

Žáček, v. (2010). *Průmyslový marketing*. (1. vyd., 217 s.) Praha: České vysoké učení technické.

### **Zahraniční zdroje**

Alkhafaji, F., *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. (15th ed., 317 p.) New York: Haworth Press.

Businessdictionary.com (2016). *Definition marketing management*. Získané z: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-management.html>

Kotler P., Burton S., Deans K., Brown L., Armstrong G. (2012) *Marketing*. (9th ed., 715 s.) N.S.W: Pearson Australia.

Managementmania.com (2015). Managementmania – manager. Získáno z:  
z:<https://managementmania.com/en/manager>

McCarthy, J. E., Perreault W. D. (1987). *Basic Marketing*, (9th. ed., 749 p.) United States: Irwin.

**Ostatní zdroje:**

interní materiály společnosti

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingová koncepce .....	7
Obrázek 2: Zdroje sekundárních a primárních informací .....	8
Obrázek 3: Strategický řídicí proces .....	11
Obrázek 4: Strategický marketingový proces podle Horákové .....	12
Obrázek 5: Proces marketingového řízení dle McCarthyho a Perreaulta .....	13
Obrázek 6: Prvky marketingového programu firmy .....	14
Obrázek 7: Průběh segmentace, targetingu a positioningu .....	15
Obrázek 8: Marketingová situační analýza .....	18
Obrázek 9: Marketingové prostředí podniku .....	19
Obrázek 10: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu .....	20
Obrázek 11: Modelový postup v podnikových souvislostech .....	23
Obrázek 12: Matice GE .....	27
Obrázek 13: Základ kontroly marketingové výkonnosti .....	29
Obrázek 14: Logo společnosti .....	32
Obrázek 15: Budova správy a.s. ....	32
Obrázek 16: Procentuální podíl produktových skupin .....	34
Obrázek 17: Tok informací ve společnosti .....	36
Obrázek 18: Zaměstnanci marketingového oddělení .....	55
Obrázek 19: Obchodní zástupci v České republice .....	63
Obrázek 20: Distribuční řetězec pro Spojené kartáčovny a. s. ....	65
Obrázek 21: Komunikace malířských a natěračských potřeb .....	66
Obrázek 22: Komunikace značky dentální hygieny .....	67
Obrázek 23: Komunikace značky úklidových prostředků pro domácnost .....	67
Obrázek 24: Prezentace produktů .....	68
Obrázek 25: Textový symbol .....	69
Obrázek 26: Výrobní značka .....	69

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: 4C marketingu .....	16
Tabulka 2: Hodnocení silných a slabých stránek.....	21
Tabulka 3: Hodnocení silných a slabých stránek.....	21
Tabulka 4: Dotazník spokojenosti obchodních partnerů .....	38
Tabulka 5: Marketingový informační systém.....	40
Tabulka 6: Produkty dentální hygieny.....	43
Tabulka 7: Produkty pro domácnost.....	43
Tabulka 8: Natěračské a malířské potřeby.....	43
Tabulka 9: Značky obchodních partnerů .....	48
Tabulka 10: Produkty SPOKAR - nové výrobky .....	48
Tabulka 11: Obchodní zboží.....	49
Tabulka 12: Plán (rozpočet) propagace .....	49
Tabulka 13: Marketingový výkonný systém .....	51
Tabulka 14: Marketingový kontrolní systém.....	53

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Podstata strategického marketingového procesu

Příloha 2: Matice BCG

Příloha 3: Organizační struktura firmy

Příloha 4: Výsledky nezávislého testování zubních kartáčků

Příloha 5: Komparace běžného a elektrického kartáčku



## **Seznam použitých zkratk**

BCG matice - Boston Consulting Group matice

CZ – Česká republika

ČR – Česká republika

GE matice – General Electrics matice

ISO - International Organization for Standardization

MO – maloobchod

OZ – obchodní zástupce

PET – polyethylentereftalát

PP – polypropylen

PR – public relations (vztahy s veřejností)

SBU – strategic business unit

SK – Spojené kartářovny

SPOKAR– výrobky od společnosti Spojené kartáčovny

SR- Slovenská republika

TV – televize, televizní

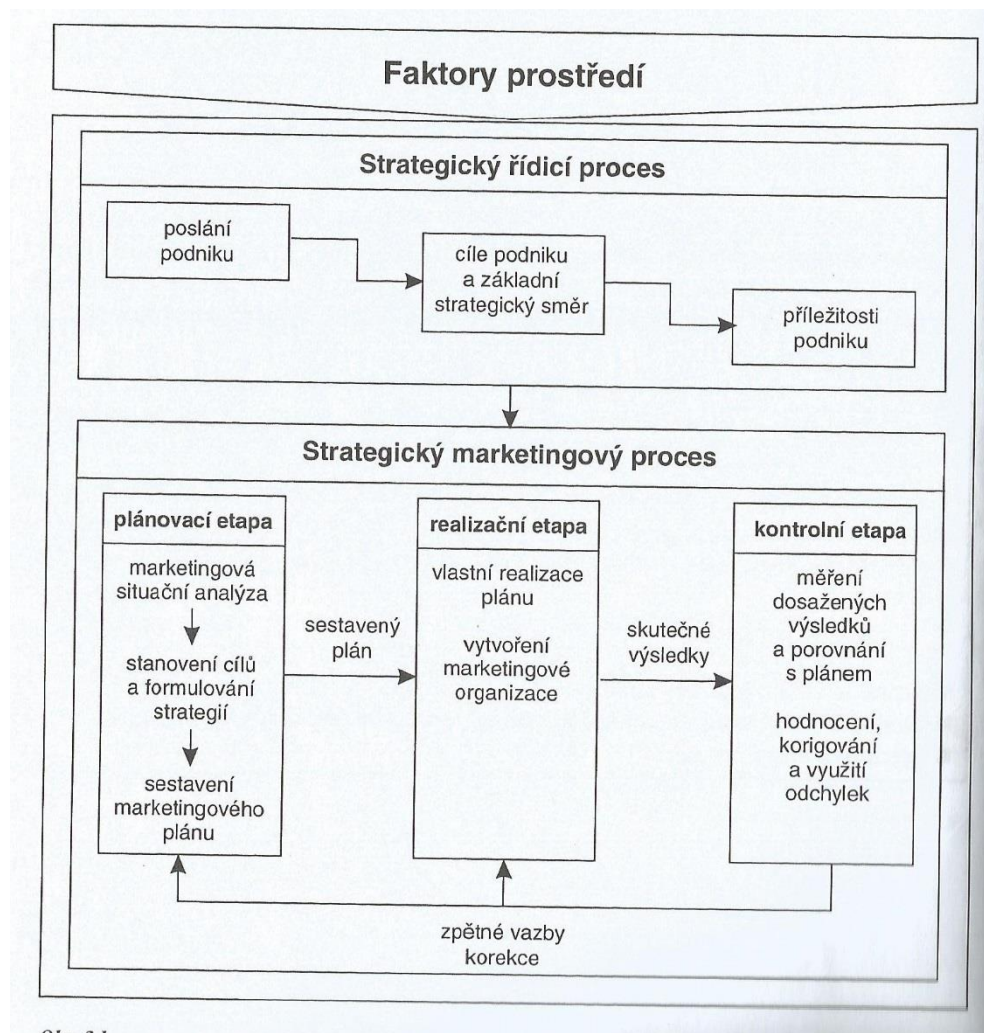
VO – velkoobchod

VP – vedoucí prodejny

Z – konečný zákazník

# 11 Přílohy

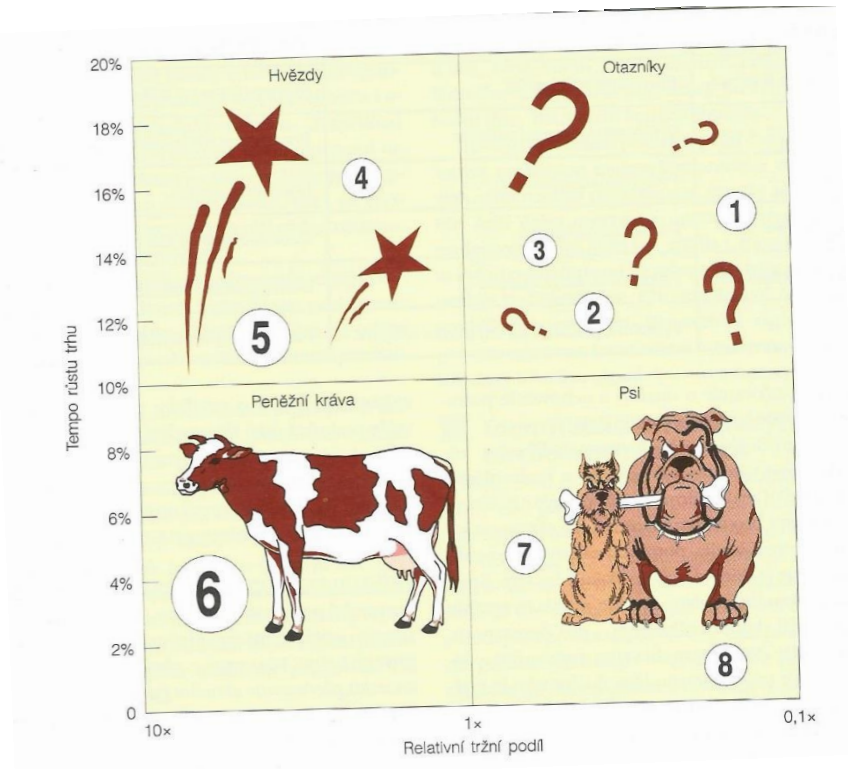
Příloha 1: Podstata strategického marketingového procesu



Obr. 31

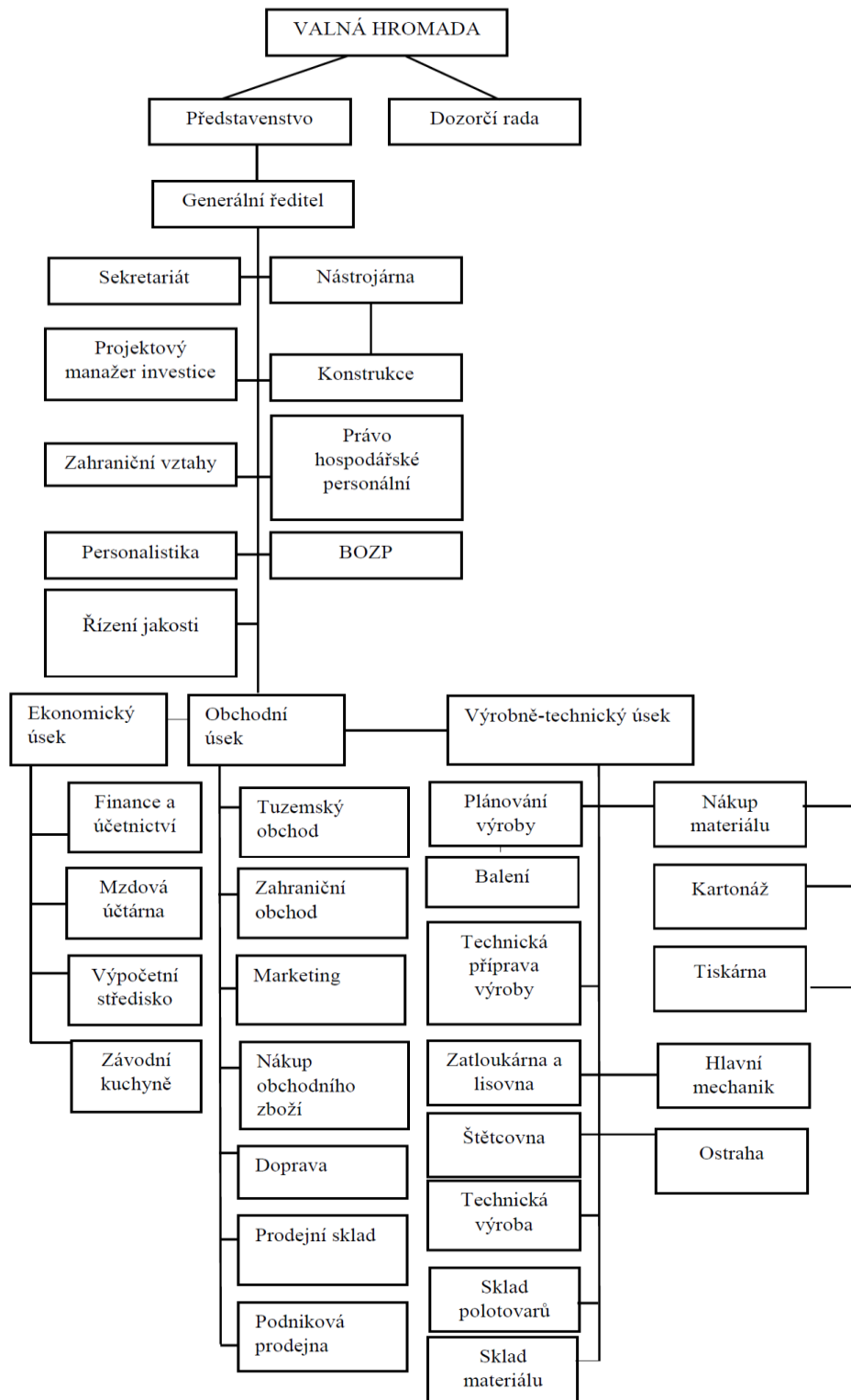
Zdroj: Horáková H. (2003)

## Příloha 2: Matice BCG



Zdroj: Kotler (1998)

### Příloha 3: Organizační struktura firmy



Zdroj: interní materiál

Příloha 4: Výsledky nezávislého testování zubních kartáčků

# SPOKAR

3428 PLUS SOFT

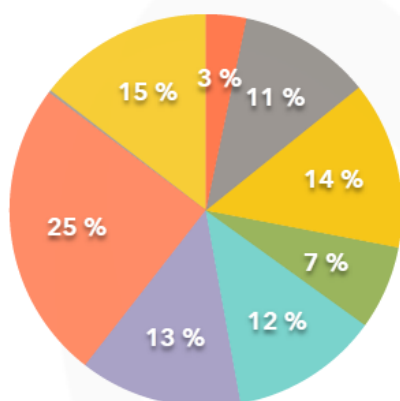
Počet bodů: **68,78**

Procentuální výsledek: **87,1**

Celková známka:

**1**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



- Design
- Hustota vláken
- Délka vláken
- Odstranění plaku
- Zastřížení vláken
- Držení
- Tvrdost vláken
- Velikost hlavičky
- Bělící účinek

SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	7,6	0,3	2,28
Držení	7,5	1	7,5
Hustota vláken	9,5	1	9,5
Tvrdost vláken	9,5	0,5	4,75
Délka vláken	8,4	1	8,4
Velikost hlavičky	9,2	1	9,2
Odstranění plaku	8,5	2	17
Bělící účinek	1,5	0,1	0,15
Zastřížení vláken	10	1	10
Součet			68,78

# MEGASMILE

## BLACK WHITENING SOFT

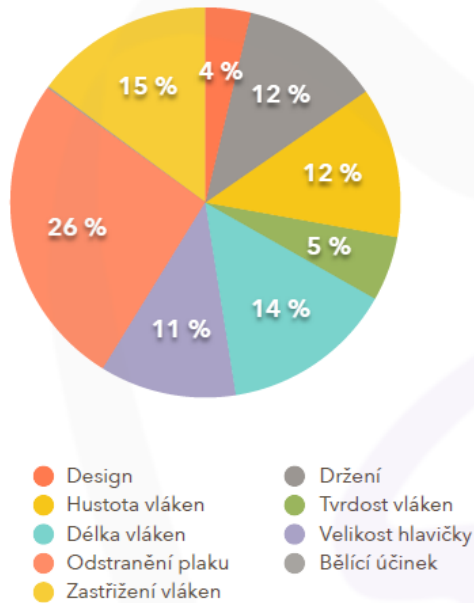
Počet bodů: **67,22**

Procentuální výsledek: **85,1**

Celková známka:

**1**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	8,4	0,3	2,52
Držení	7,8	1	7,8
Hustota vláken	8,4	1	8,4
Tvrдость vláken	7,2	0,5	3,6
Délka vláken	9,6	1	9,6
Velikost hlavičky	7,6	1	7,6
Odstranění plaku	8,8	2	17,6
Bělící účinek	1	0,1	0,1
Zastřížení vláken	10	1	10
Součet			67,22

# CURAPROX

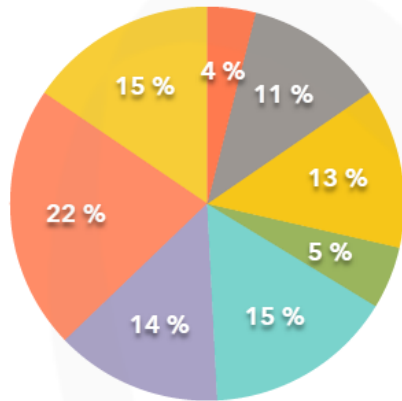
SUPER SOFT 3960

Počet bodů: **64,55**

Procentuální výsledek: **81,7**

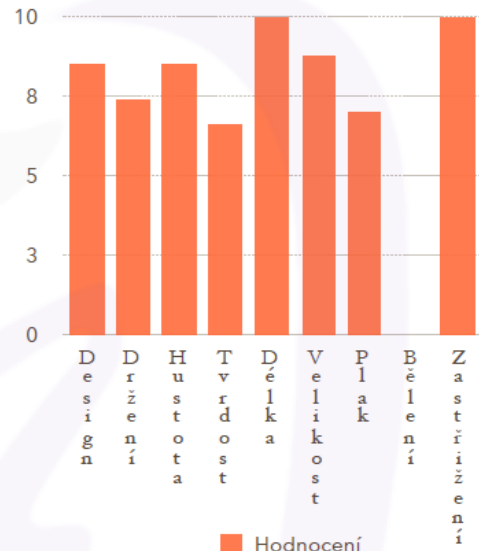
Celková známka: **2**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH  
KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



- Design
- Hustota vláken
- Délka vláken
- Odstranění plaku
- Zastřížení vláken
- Držení
- Tvrдость vláken
- Velikost hlavičky
- Bělící účinek

SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH  
KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	8,5	0,3	2,55
Držení	7,4	1	7,4
Hustota vláken	8,5	1	8,5
Tvrдость vláken	6,6	0,5	3,3
Délka vláken	10	1	10
Velikost hlavičky	8,8	1	8,8
Odstranění plaku	7	2	14
Bělící účinek	0	0,1	0
Zastřížení vláken	10	1	10
Součet			64,55

# TEPE

## SELECT SOFT

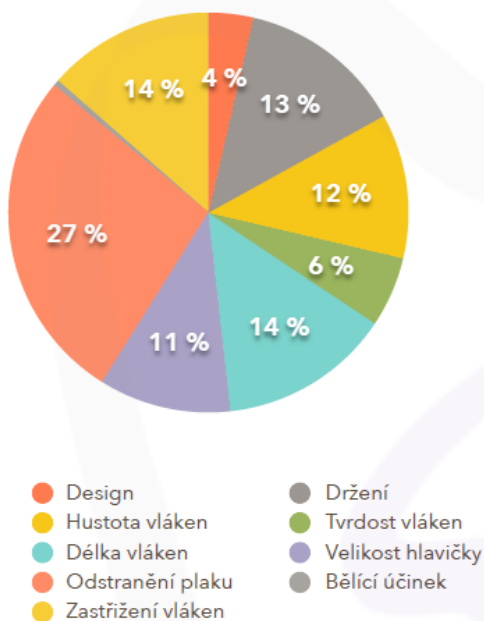
Počet bodů: **59,85**

Procentuální výsledek: **75,8**

Celková známka:

**2**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	7,2	0,3	2,16
Držení	8	1	8
Hustota vláken	7	1	7
Tvrdost vláken	6,8	0,5	3,4
Délka vláken	8,3	1	8,3
Velikost hlavičky	6,4	1	6,4
Odstranění plaku	8,1	2	16,2
Bělící účinek	2,9	0,1	0,29
Zastřížení vláken	8,1	1	8,1
Součet			59,85



# SWISSDENT

## SOFT-MEDIUM

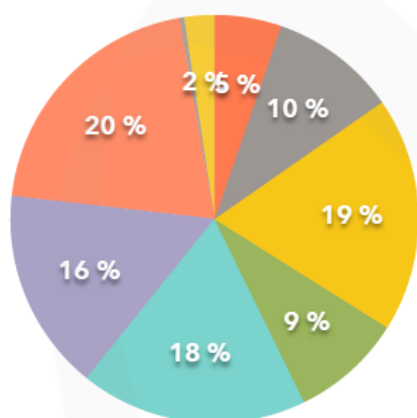
Počet bodů: **49,92**

Procentuální výsledek: **63,2**

Celková známka:

**3**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH  
KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



- Design
- Hustota vláken
- Délka vláken
- Odstranění plaku
- Zastřížení vláken
- Držení
- Tvrдость vláken
- Velikost hlavičky
- Bělící účinek

SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH  
KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	8,8	0,3	2,64
Držení	5	1	5
Hustota vláken	9,3	1	9,3
Tvrдость vláken	8,8	0,5	4,4
Délka vláken	9	1	9
Velikost hlavičky	8	1	8
Odstranění plaku	5,1	2	10,2
Bělící účinek	1,8	0,1	0,18
Zastřížení vláken	1,2	1	1,2
Součet			49,92

# GUM

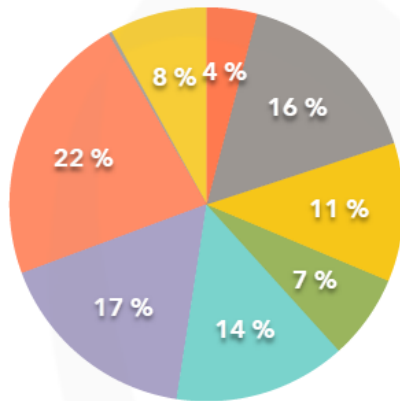
## MICRO TIP COMPACT SOFT

Počet bodů: **47,39**

Procentuální výsledek: **60**

Celková známka: **3**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



- Design
- Hustota vláken
- Délka vláken
- Odstranění plaku
- Zastřížení vláken
- Držení
- Tvrдость vláken
- Velikost hlavičky
- Bělící účinek

SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	6,5	0,3	1,95
Držení	7,5	1	7,5
Hustota vláken	5,4	1	5,4
Tvrдость vláken	6,6	0,5	3,3
Délka vláken	6,7	1	6,7
Velikost hlavičky	8	1	8
Odstranění plaku	5,3	2	10,6
Bělící účinek	1,4	0,1	0,14
Zastřížení vláken	3,8	1	3,8
Součet			47,39

# JORDAN

## ULTRAFLEX SOFT

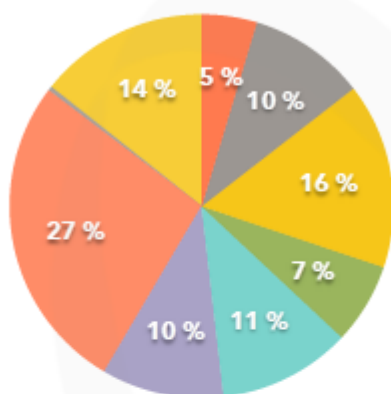
Počet bodů: **44,68**

Procentuální výsledek: **56,6**

Celková známka:

**3**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



- Design
- Hustota vláken
- Délka vláken
- Odstranění plaku
- Zastřížení vláken
- Držení
- Tvrдость vláken
- Velikost hlavičky
- Bělící účinek

SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ



SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	6,9	0,3	2,07
Držení	4,4	1	4,4
Hustota vláken	7	1	7
Tvrдость vláken	6,1	0,5	3,05
Délka vláken	5	1	5
Velikost hlavičky	4,6	1	4,6
Odstranění plaku	6	2	12
Bělící účinek	1,6	0,1	0,16
Zastřížení vláken	6,4	1	6,4
Součet			44,68

# ELMEX

## INTER X SENSITIVE SHORT HEAD

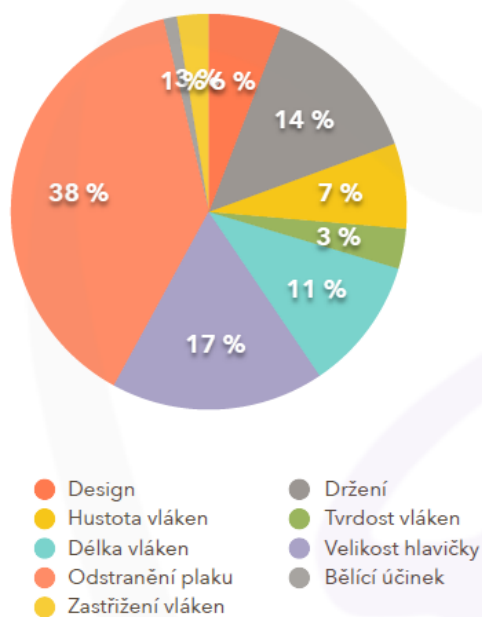
Počet bodů: **45,9**

Procentuální výsledek: **58,1**

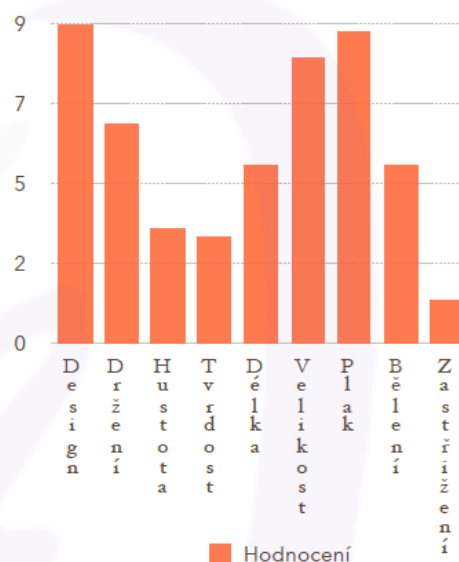
Celková známka:

**3**

PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NA VÝSLEDKU



SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ

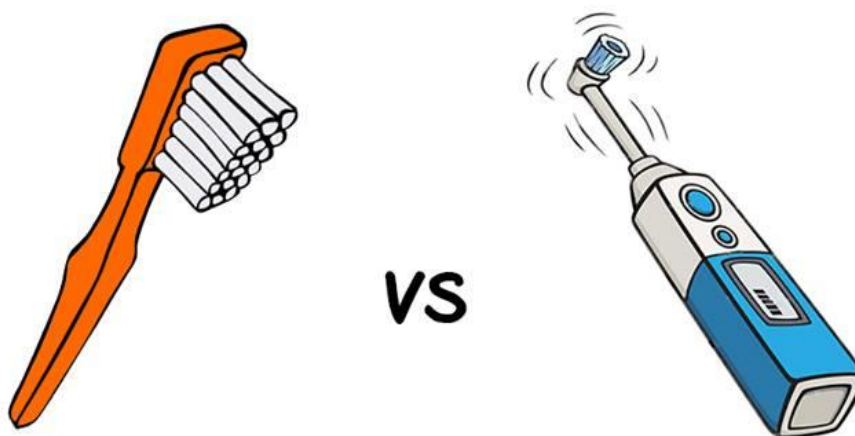


SOUHRN PODLE KATEGORIÍ

Kategorie	Hodnocení	Koeficient	Výsledek
Design	9	0,3	2,7
Držení	6,2	1	6,2
Hustota vláken	3,2	1	3,2
Tvrdost vláken	3	0,5	1,5
Délka vláken	5	1	5
Velikost hlavičky	8	1	8
Odstranění plaku	8,8	2	17,6
Bělící účinek	5	0,1	0,5
Zastřížení vláken	1,2	1	1,2
Součet			45,9

Zdroj: facebookový profil 4smile

Příloha 5: Komparace běžného a elektrického kartáčku



+	vyčištění <small>(použitím správné techniky)</small>	+
-	výkon (W/t)	+
+	počet technik čištění	-
+	transport	-
+	nabíjení	-
-	náročnost	+
+	cena	-

Zdroj: facebookový profil 4smile