

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Němcová

**Prodejní a marketingová strategie společnosti DYNTAR
spol. s.r.o.**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Lucie Němcová

Sales and marketing strategy of DYNTAR Inc.

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Jičíně dne

.....
Jméno autorky: Lucie Němcová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Ing. Veronice Svatošové Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Děkuji též panu Ing. Karlu Dyntarovi, MBA za poskytnutí potřebných informací a materiálů ke zpracování diplomové práce a za důvěru při zavádění závěrů z práce do praxe.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem Prodejní a marketingové strategie společnosti DYNTAR spol. s r.o. Jedná se především o analýzu současného stavu prodejní a marketingové strategie ve společnosti, na jejímž základě byla stanovena nová prodejní a marketingová strategie. Vytvořením nové prodejní a marketingové strategie by měla být společnost schopná lépe čelit konkurenci v rámci daného tržního segmentu. Autorka v současné době pracuje ve společnosti DYNTAR spol. s r.o. v marketingové oddělení a mezi její hlavní náplň práce patří tvorba strategických marketingových plánů, potřebných k rozvoji společnosti.

Klíčová slova

Brand management, marketing, marketingový plán, situační analýza, strategie, strategický marketing, strategické řízení, plánovací proces, prodej, prodejní proces.

Annotation

This diploma thesis deals with the issue of sales and marketing strategy of DYNTAR Inc. This is essentially an analysis of the current state of sales and marketing strategy in the company, on the basis of which introduced a new sales and marketing strategy. Creating a new sales and marketing strategy of the company should be able to better face competition within that market segment. The author is currently working at DYNTAR Inc. in the marketing department, and the main responsibility includes creation of strategic marketing plans, required for the development of the company.

Keywords

Brand management, marketing, marketing plan, sale, sales process situational analysis, strategy, strategic marketing, strategic management, planning proces.

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	12
1.1 Management.....	12
1.2 Marketing.....	13
1.3 Strategie	14
2 PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	17
2.1 Význam marketingu pro firmy	17
2.2 Strategické řízení	19
2.3 Strategický marketing	20
2.4 Plánovací proces	23
2.5 Marketingový plán.....	24
2.6 Komunikace se zákazníkem.....	25
2.6.1 Práce s potenciálními zákazníky.....	25
2.6.2 Udržení stávajících zákazníků	27
2.6.3 Řízení vztahů se zákazníky.....	27
2.7 Prodej.....	28
2.8 Prodejní cyklus a jeho fáze	29
2.8.1 Prodejní trychtýř	30
2.9 Prodejní metodika	31
2.10 Distribuce.....	35
2.11 Cena	39
2.11.1 Metody stanovení ceny a cenové strategie	40
2.11.2 Systém slev a provizí	44
2.12 Brand management	45
2.12.1 Design	47
PRAKTICKÁ ČÁST	50
3 KOMPETENCE A METODIKA VÝZKUMU	50
3.1 Vymezení hlavního cíle a dílčích úloh	50
3.2 Stanovení hypotéz.....	51
3.3 Metodika výzkumu	51

3.3.1	Metoda situační analýzy	51
3.3.2	Metoda případové studie.....	52
3.3.3	Kvalitativní a kvantitativní metody a techniky výzkumu.....	53
3.3.4	Strukturované rozhovory	53
3.3.5	Dotazníkové šetření	54
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	55
4.1	Základní údaje o společnosti.....	55
4.2	Historie vývoje společnosti.....	57
4.3	Organizační struktura společnosti.....	59
4.3.1	Charakteristika jednotlivých oddělení společnosti	59
4.3.2	Management společnosti.....	60
4.4	Hlavní a vedlejší strategické cíle společnosti	61
5	VÝZKUMNÁ ČÁST – PŘÍPADOVÁ STUDIE	64
5.1	Analýza marketingové strategie společnosti.....	64
5.1.1	Vize, poslání a hodnoty společnosti	64
5.2	Strategické plánování v marketingu	65
5.2.1	Integrovaný a interní marketing.....	66
5.2.2	Marketingový mix.....	67
5.3	Brand management	69
5.3.1	Design	72
5.3.2	Corporate Identity	73
5.4	Komunikace se zákazníkem.....	73
5.4.1	Práce s potenciálními zákazníky a udržení stávajících zákazníků.....	74
5.4.2	Řízení vztahů se zákazníky	75
5.5	Analýza prodejní strategie společnosti	75
5.5.1	Portfolio nabízených produktů.....	75
5.6	Prodej.....	78
5.7	Prodejní proces	81
5.8	Distribuce.....	82
5.9	Cena	84
5.9.1	System slev a provizí	85

6	SITUAČNÍ ANALÝZA	88
6.1	PEST analýza.....	88
6.2	SWOT analýza společnosti a prodejní a marketingové strategie	92
6.3	Kvalitativní a kvantitativní metody a techniky výzkumu.....	95
6.4	Strukturované rozhovory se zaměstnanci	100
6.5	Dotazníkové šetření	101
7	NÁVRH NOVÉ PRODEJNÍ A MARKETINGOVÉ STRATEGIE	104
7.1	Model pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové strategie.....	104
7.2	Marketingový a prodejní plán.....	106
7.3	Kontrola	107
8	SHRNUTÍ A DISKUZE	109
9	DOPORUČENÍ A PŘÍNOS PRÁCE	112
9.1	Doporučení.....	112
9.2	Přínos práce.....	117
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	124
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je Prodejní a marketingová strategie společnosti DYNTAR spol. s r.o. Toto téma si autorka práce zvolila především z toho důvodu, že je ve společnosti zaměstnána v marketingovém oddělení a součástí její náplně práce je i tvorba strategických marketingových plánů, potřebných k rozvoji společnosti. Již při výběru tématu diplomové práce bylo jasné, že její přínosy pro společnost budou značné a otevřelo se i téma zcela chybějící marketingové strategie. Z části se tato práce opírá o prodejní strategii, která bezprostředně souvisí s marketingem.

Hlavním cílem této diplomové práce bude na základě analýzy současného stavu prodejní a marketingové situace jednoho ze tří největších producentů saunových kabin v České republice, navrhnout novou prodejní a marketingovou strategii s ohledem na její problémové oblasti. Nová prodejní a marketingová strategie bude navržena ve střednědobém horizontu na 3 - 5 let za pomoci modelu, ze kterého bude následně vycházet prodejní a marketingový plán. Strategie má za cíl přispět ke zlepšení současné situace společnosti a hlavně ke zlepšení celkové image společnosti a následně ke zvýšení povědomí o společnosti mezi širokou veřejností. Dílčími cíli pak bude zlepšení kvality prodejního procesu a komunikace mezi společností, jejími prodejci a koncovými zákazníky. Hlavní a dílčí cíle budou podrobně rozebrány v praktické části této práce, konkrétně v kapitole 3.

Celá práce se bude opírat o podrobné analýzy, zejména pak o PEST analýzu a SWOT analýzu. Cílem bude analyzovat současný stav společnosti jako takové se zaměřením na dvě konkrétní oblasti a to prodej a marketing. Dále bude v práci použito dotazníkové šetření na vnímání současné podoby značky společnosti mezi veřejností a strukturované rozhovory se zaměstnanci, jejichž cílem bude zjistit, jakým způsobem nahlíží zaměstnanci na nynější prodejní a marketingovou strategii společnosti. Všechny tyto metody výzkumu budou použity v kapitole 6 nazvané Situační analýza. Na základě těchto analýz dojde k jejich vyhodnocení a návržení nové prodejní a marketingové strategie.

Návrh nové prodejní a marketingové strategie bude zpracován v sedmé kapitole. Dojde zde na základě získaných poznatků z praxe i předchozích výzkumů ke stanovení

modelu pro tvorbu a implementaci nové prodejní a marketingové strategie a prodejního plánu na rok 2016, který na tento model bude bezprostředně navazovat. V závěru práce budou shrnuty veškeré přínosy práce, potvrzena nebo vyvrácena stanovená hypotéza a zhodnoceno, zda bylo dosaženo cíle práce.

Teoretická část práce bude vycházet ze studia odborné literatury, týkající se dané problematiky, zejména knižních zdrojů, dále pak internetových zdrojů a článků a také interních materiálů společnosti. Na základě studia této literatury bude vymezena základní terminologie a teoretická východiska, o které se poté bude autorka práce opírat v praktické části této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Tématem diplomové práce je návrh prodejní a marketingové strategie společnosti DYNTAR. V diplomové práci se bude pracovat s pojmy, jako jsou management, marketing, strategie, strategické řízení a proto je první kapitola věnována právě teoretickému vysvětlení těchto pojmů.

1.1 Management

Management, tento pojem byl v minulosti definován již mnohokrát a dá se vykládat mnoha různými způsoby. Jde především o to, jakým způsobem si jeho význam dokážeme vysvětlit a jak ho použijeme pro svou praxi, musíme ho spojit s realitou. Management vychází z vědeckých poznatků, principů, doporučení a metod, které nám radí, jakým způsobem bychom měli vést a řídit podnik. Mnoho lidí často zaměňuje pojem management a pojem podnikání, což není úplně přesné.

„Management poskytuje podnikání základní nezbytné poznatky a nástroje k uskutečňování této činnosti. Samotné pojetí managementu je však podstatně širší a překračuje rámec využití jen v podnikání. Podnikání z druhé strany pro úspěšné naplnění podnikatelských činností a aktivit nemůže využívat jen management, ale musí se obracet na řadu dalších oborů. V tomto smyslu pojetí podnikání překračuje rámec managementu.“¹

Abychom mohli uvést management do praxe, potřebujeme k tomu kvalitní lidi, kteří chápou význam a důležitost tohoto pojmu. Lidé, kteří vykonávají management, se nazývají manažeři. *„Manažeři – mají dominantní postavení v řízení firmy, připravují koncepce rozvoje firmy, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví firmy.“²*

¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 64. ISBN 978-80-86723-76-1.

² SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání*. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010, s. 117. ISBN 978-80-247-3339-5.

Z této definice jasně vyplývá, že manažeři jsou řídicími pracovníky, kteří jsou pro správné fungování firmy velmi důležití. Abychom mohli mluvit o pozici manažera, musí být dodržena jedna zásadní podmínka, bez které by nebylo možné fungovat a to tak, že manažer musí někoho řídit a vést. Manažer vede a řídí lidi, díky nimž může dosahovat požadovaných výsledků.

1.2 Marketing

Definice marketingu najdeme v literatuře bezpočet.

„Formální definice marketingu: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“ (American Marketing Association /AMA/, 2007).

Společenská definice marketingu: „Marketing je společenským procesem, jeho prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35)“³

Marketing se dá popsat jako proces, který ovlivňuje fungování firmy ve vztahu k vnějšímu okolí. *„Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji.“ „Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat.“ „Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“⁴*

Dle názoru autorky je marketing alfou a omegou – stavebním kamenem celé firmy a marketingoví ředitelé by měli být hned za majitelem firmy nejdůležitějším člověkem

³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 14. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1545-2.

ve firmě. Marketing zasahuje do všech částí podniku a podnikových procesů. Z marketingu se totiž čerpají všechny vize – cíle a strategie, kterých chce společnost dosáhnout. Každý podnik řeší otázky typu: „Jaký produkt za jakou cenu zákazník očekává?“ „Kde ho očekává?“, „Jakým způsobem efektivně působit na vybraný segment?“, „Jak vyvrátit nad konkurencí a získat větší tržní podíl a především zisk?“. Na všechny tyto otázky nám poskytne odpověď právě a jedině marketing. Marketing je všude kolem nás a provází nás na každém kroku, ať už jsme v pozici spotřebitele nebo na pozici v managementu podniku, který chce uspět. Prostřednictvím marketingu dochází k uspokojování lidských potřeb a přání. Je to jediný způsob, jak je možné sladit zároveň potřeby zákazníků se zájmy firmy. V marketingu jde především o to, že firma musí využít nabízené příležitosti ve svůj prospěch, dříve než tak učiní konkurence.

Dnešní konkurence je založena především na kvalitě, variantách provedení a služeb s výrobkem spojených jako jsou pozáruční servisy nebo prodloužené záruční lhůty. Nicméně ani to nestačí, firmy musí především inovovat. Firmy jsou nuceny přizpůsobovat se těmto tržním změnám a podmínkám, v případě, že tak neučiní, ohrozí tak svou pozici nebo dokonce možnost dalšího setrvání na daném trhu. Vznik nových, moderních firem, které jsou daleko přizpůsobivější a flexibilnější. Potřeba změny se stává permanentní a je běžnou součástí života organizace.

„Žádná tržní firma nemůže být řízena plánem, protože je řízena potřebami zákazníků a dalšími omezujícími objektivními skutečnostmi prostředí (konkurence, technologie, legislativa, atd.), jež se neustále mění.“⁵

1.3 Strategie

Strategií lze nazvat jakýkoliv plán či program, který nám pomáhá dosáhnout vytyčeného cíle. *„V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupů, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech*

⁵ ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 22. ISBN 978-80-247-4128-4.

budoucích podmínek, okolností a souvislostí. “⁶ Konečným výsledkem strategie by měla být náležitá součinnost všech aktivit ve všech složkách podniku a vytvoření homogenního a nedělitelného celku. Strategie nám určuje směr, kterým se podnik po určité časové období vydává a směřuje k jejímu dosažení veškeré své aktivity. Je důležité si uvědomit, že strategie není věc statická a trvalá, a že se jedná o „živou“ součást firemní kultury. Je nutné ji neustále aktualizovat a měnit s ohledem na vývoj situace a umět správně analyzovat a vyhodnocovat informace získané ze svého okolí.

„Strategie (adekvátně propojené do strategického managementu). Jsou charakterizovány dynamickým systémem cílů organizace a postupů jejich dosažení.

Zabezpečují v měnících se podmínkách proaktivní přístup, adaptaci cílů na změny a na pružné a mobilní využití nových příležitostí. “⁷

Strategie musí být v první řadě především srozumitelná, jednoduchá a reálná, tak aby mohla být proveditelná. Nelze stanovovat takové strategie, které budou jen hezky znít a vypadat, ale takové které budou vypovídat o tom, co děláte a o tom co chcete dělat.

„Strategie není o strategických dokumentech, deklamacích, nástěnných heslech a prezentacích na valných hromadách akcionářů. Strategie je akce. Strategie je, co děláte (ne co říkáte) – a co děláte, je vaše strategie. “⁸

„Podstatou strategie, říká často Porter, je vybrat si, co nebudeme dělat. Možná si tuto větu budete chtít přečíst ještě jednou, neboť vystihuje pravděpodobně nejčastější příčinu nezdaru strategií. “⁹

Strategie se dají dělit podle různých hledisek a pohledů na danou problematiku.

- 1. Podnikatelská strategie (strategie na společenské úrovni)** – odpovídá na otázky o společenské odpovědnosti firem, jejich rolích, hodnotách a principech, které společnost vyznává a které jsou důležité pro její fungování

⁶ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 3.vyd. Liberec: TU Liberec, 2009, s. 5. ISBN 978-80-7083-450-4.

⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 76. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁸ ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 119. ISBN 978-80-251-1611-1.

⁹ MAGRETTA, J. *Michael Porter. Jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 12. ISBN 978-80-7261-251-2.

2. **Podniková (corporate) strategie** – hovoří o zásadních strategických rozhodnutích na podnikové úrovni jako je např. rozhodnutí o tom, co, kde, jak bude společnost vyrábět, s kým a s čím bude obchodovat, jak bude společnost řízena nebo jak bude přerozdělován kapitál.
3. **Obchodní (business) strategie** – odpovídá a otázky typu, jak uspokojovat potřeby a požadavky našich zákazníků, kdo je nebo bude naší cílovou skupinou, jak se vypořádat s tlakem konkurence a jak získat větší podíl na trhu.
4. **Operativní (funkční) strategie** – je produktem výše uvedených strategií a slouží k jejich bezproblémovému naplnění. Operativní strategie vždy vychází z aktuálních podmínek, možností a stavu, ve kterém se společnost v danou chvíli nachází.¹⁰

V této práci využije autorka práce všechny tyto strategie při stanovení návrhu nové obchodní a marketingové strategie společnosti DYNTAR. Budeme vycházet z jasné vize – cílů, které jsou již ve společnosti stanoveny, a pokusíme se o vytvoření nové strategie, která bude založena jak na teoretických, tak především na praktických zkušenostech a která bude pro praxi přínosem.

¹⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 35. ISBN 978-80-247-6716-1.

2 PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Aniž bychom si to nějak uvědomovali, marketing ovlivňuje každého z nás. Je prostředkem, pomocí kterého se rozvíjí a zprostředkovává blahobyt lidí. Marketing má svůj původ ve skutečnosti, že lidé jsou individuality s odlišnými potřebami a požadavky. V marketingu je hlavním úkolem určit potřeby a požadavky cílové skupiny zákazníků a poskytovat jim požadované uspokojení těchto potřeb. Samotný pojem marketing představuje dynamický, integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problémy spojené s podmínkami na rozvinutém trhu. Zájem o marketing se v poslední době stále více zvyšuje, neboť si společnosti začínají uvědomovat jeho význam a důležitost. Nejenom firmy, ale i konzumní společnost si již uvědomuje pozitivní dopad marketingu, neboť jeho prostřednictvím má možnost volby a výběru zboží, dostává odpovídající hodnotu. Marketingu lze přisoudit i nejednu zásluhu v oblasti masového rozvoje nových technologií, internetu, komunikačních zařízení, sdílení a vyhledávání informací a nakonec to nejdůležitější - nemohlo by se spotřebovávat takové množství výrobků a služeb jako je tomu dnes. Musíme si také uvědomit, že marketing není rozhodně dočasnou či krátkodobou aktivitou.

2.1 Význam marketingu pro firmy

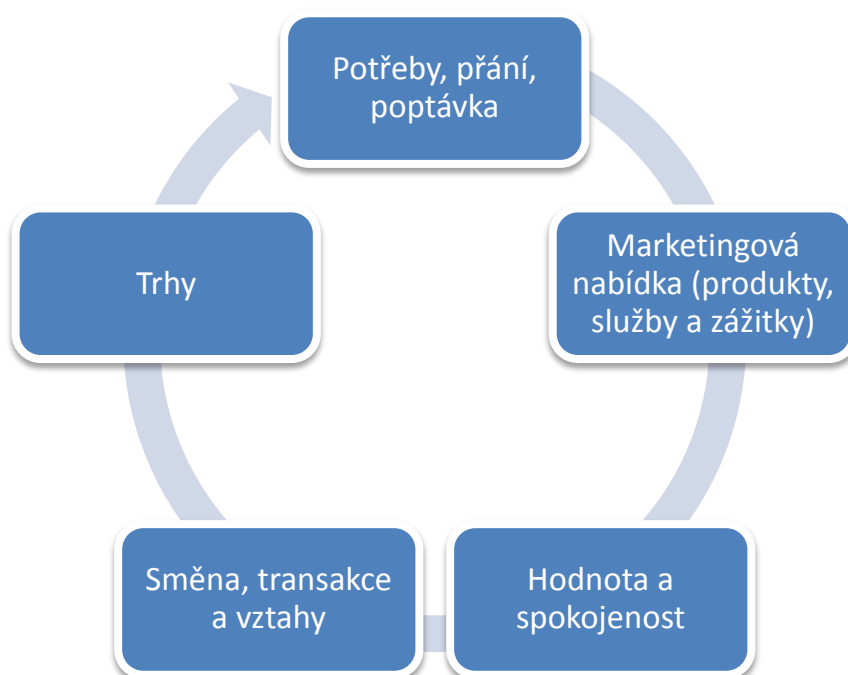
Na marketing a jeho význam pro firmy lze nahlížet z různých pohledů – hledisek a kritérií. Můžeme jej zkoumat z hlediska trhů – lokální či globální působnost společnosti, dále z pohledu cílových segmentů – na základě zákaznického mixu (4C) nebo z hlediska segmentace zákaznického portfolia – tržní segmenty, hodnotové korelace aj.

Marketingové procesy hrají pro společnosti zásadní roli, jelikož rozhodují o přežití na daném trhu a tržním podílu, o délce a míře profitability, úspěchu popřípadě neúspěchu, délce a míře růstu, konkurenceschopnosti, o známosti značky atd.

Marketing je: *„společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a výměny hodnotových*

výrobků s ostatními.¹¹ Z výše uvedeného jasně vyplývá, že se dnešní marketing orientuje jak na uspokojování potřeb zákazníků, tak i na uspokojování vlastních cílů, neboli - marketing znamená naplňovat potřeby se ziskem. Každá firma si musí uvědomit fakt, že role marketingu začíná dávno před vývojem nového produktu, či služby. Je nezbytné se zamyslet nad marketingovou strategií a naplánovat jednotlivé kroky propagace produktu a značky. Obrázek 1 znázorňuje propojení jednotlivých marketingových koncepcí.

Obrázek 1: Klíčové marketingové koncepce



Zdroj:¹²

S marketingem a marketingovým řízením se nám pojí i pojem *marketing management*. U větších a nadnárodních firem: „jde o systém strategických, výkonných a operativních procesů, díky nimž se firmám daří efektivně vyhledávat definovat cílové trhy, oslovovat, získávat a udržet si koncové spotřebitele a poskytovat jim odpovídajících a lepší hodnotu.“¹³ Naopak u středních a malých firem, které neprovozují, tzv. masový

¹¹ KOTLER, P. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 44. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹² KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹³ BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013, s. 19. ISBN 978-80-905247-2-9.

marketing s rozsáhlými průzkumy trhu a spotřebitelských preferencí, nevynakládají horentní sumy za reklamní kampaně a nemají personálně obsáhlé marketingové oddělení, pokud už ho mají, hovoříme o *podnikatelském marketingu*.¹⁴

2.2 Strategické řízení

Úkolem vrcholového managementu je tvorba strategií, strategických plánů a cílů a jejich uvedení do praxe. Při stanovování vizí – cílů a směru, kterým se bude firma ubírat, musíme využít pomoci strategického řízení.

„Aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.“¹⁵

Zcela zásadním předpokladem pro úspěšné strategické řízení je aktivní práce s lidmi ve společnosti, protože to jsou především lidé, kteří uvádí naše strategie v život a dávají jim určitou přidanou hodnotu. Všechny články firmy proto musí být dobře obeznámeni s tím, kam firma směřuje, jaký má cíl, čeho chce dosáhnout a hlavně jakým způsobem a v jakém časovém horizontu toho chce dosáhnout. Firma musí být maximálně homogenní v tomto směru a všichni pracovníci musí mít pocit, že jsou součástí velkého týmu, který se podílí na vedení společnosti, ne jen část soukolí. Pak budou všichni „kopat za jeden tým“ a budou mít správný tah na bránu.

„Firma to není jen vrcholové vedení, a není to ani jen management střední úrovně. Firmu tvoří všichni – od nejvyšších úrovní až po zaměstnance v předních liniích. A pouze tehdy, když budou všichni členové organizace sjednoceni na základě strategie a když ji, v dobrém i ve zlém, budou podporovat, může se taková firma prosadit díky své silné a důsledné realizační schopnosti.“¹⁶

Při strategickém řízení vycházíme ze strategií, vizí – cílů, které jsme si předem stanovili a kterých chceme dosáhnout. Téměř všechno na světě i v životě se cyklicky opakuje

¹⁴ BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013, s. 20. ISBN 978-80-905247-2-9.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 4. ISBN 80-7179-453-8.

¹⁶ CHAN KIM, W. a R. MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 173. ISBN 978-80-7261-128-7.

a není tomu jinak ani ve strategickém řízení. Nejprve musíme cíle správně zformulovat, dále naplánovat způsoby a čas potřebný pro jejich dosažení, následuje samotná realizace, která by měla vést ke splnění cílů a nakonec je nutná kontrola a případná náprava a aktualizace kroků, které byly nevydařené.

V praktické části uvede autorka vizi společnosti DYNTAR, která je součástí firemní strategie a která charakterizuje směr, kterým se společnost vydala a kterým se chce i nadále ubírat. Z vize pak vycházejí jednotlivé cíle.

2.3 Strategický marketing

Pojem marketing autorka definovala v kapitole Vymezení základní terminologie. Nyní se podíváme na to, co je to strategický marketing. Jedná se o spojení dvou slov a to: strategie + marketing, obě tato slova byla propojena do uceleného systému, který má za cíl pomoci firmě při budování strategií a plánů. Strategický marketing ovlivňuje celkové směřování firmy a snaží se o sladění silných a slabých stránek společnosti se zákazníky.

„Strategický marketing slouží marketérům jako ucelený systém metod, přístupů, procesů a instrumentů k vytváření konkurenceschopných marketingových strategií a plánů.“¹⁷

V marketingu jako takovém a ve strategickém marketingu obzvláště jde o tři hlavní cíle - udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky, získávání informací pro strategické plánování a pomoc při dosahování cílů dané společnosti:

„Marketing hraje klíčovou úlohu ve strategických plánech společnosti hned několika způsoby. Za prvé zajišťuje základní filozofii – strategie společnosti by se měla točit kolem uspokojování potřeb významných zákazníků. Za druhé marketing zajišťuje vstupy pro strategické plánování, když pomáhá identifikovat atraktivní tržní příležitosti a odhaduje potenciál společnosti k jejich využití. A za třetí v rámci jednotlivých podnikatelských jednotek marketing připravuje strategie pro dosažení cílů dané jednotky.“¹⁸

¹⁷ BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 10. ISBN 978-80-905247-7-4.

¹⁸ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 107. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vrcholový management určuje úlohu marketingu, jeho důležitost a postavení v řízení firmy. Stanovuje základní cíle podniku a určuje konkrétní úkoly, kterými má marketing přispět k jejich dosažení.

„Strategický marketing představuje zodpovědný úkol pro vrcholový management firmy, kdy je třeba zohlednit všechny faktory a procesy fungování firmy v dlouhodobém horizontu.“¹⁹

Základem pro správné formulování strategického řízení a strategie samotné je získání dostatečných znalostí a informací o trhu.

„Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy.“²⁰

Znalost makroprostředí, mikroprostředí a trhů je esenciální pro rozvoj podniků a jejich úspěch. *„Segmentace trhu na skupiny, které lze obsloužit, způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky a strategie vůči konkurenci.“²¹*

Z výše uvedené citace jasně vyplývá, že je nutné jasně vymezit a konkretizovat tržní segmenty, na které bude firma při své marketingové strategii cílit. Dále si musíme stanovit trhy, na kterých bude firma působit a v neposlední řadě se musíme zaměřit i na konkrétní výrobky a jejich positioning. Pro kvalitní marketingovou strategii je nutné najít takové odlišnosti a přednosti nabízených produktů, aby je mohl zákazník snadno odlišit od konkurence.

„Zde se značky navzájem překrývají svými benefity, doplňují, substituují apod. Pokud je v určité kategorii velký počet značek, musí být jejich positioning o to přesnější. Značky musí v rámci dané kategorie pochopitelně splňovat kritéria jasných bodů shody

¹⁹ BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-7-4, s. 11.

²⁰ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 3.vyd. Liberec: TU Liberec, 2009, s. 7. ISBN 978-80-7083-450-4.

²¹ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 66. ISBN 978-80-247-1545-2.

(*points-of-parity*), jejich body rozdílnosti (*points-of-difference*) zde však hrají klíčovou roli.²²

Pokud se společnost rozhodne uvést na trh produkt, který bude odlišně vnímat zákazník i ona sama, může se stát, že i sebelepší produkt nebude mít na trhu šanci.

- „*Marketing integruje práci na vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníky a musí mít větší vliv na zbytek organizace.*“
- „*Marketingové aktivity se soustřeďují na marketing, k němuž zákazníci dávají svolení.*“
- „*Marketing se musí soustřeďovat na udržení zákazníků a získávání jejich loajality.*“
- „*Marketing se soustřeďuje na podchycení celoživotní hodnoty nejlepších zákazníků.*“
- „*Mnohé marketingové výlohy jsou ve skutečnosti investicemi.*“²³

V každém případě jedna důležitá věc se po celou dobu vývoje marketingu nemění – na prvním místě jsou potřeby zákazníka a je na firmě, jakým způsobem je uspokojí.

Moderní doba sebou přináší moderní technologie a fenomény a jedním z nich je internet. Internet významně ovlivnil pohled na strategický marketing a stal se prostředkem nejen propagace, ale především významným prodejním kanálem. Mnoho firem se vydalo trendem zřizování internetových obchodů naproti tradičním kamenným prodejnám. Pro marketéry je internet studnicí, která nabízí nepřehledné množství informací nejen o zákaznících, jejich potřebách a přání, ale také o konkurenci a globálních trzích. Virtuální svět sebou nese kromě pozitiv i určitá negativa spočívající především ve zneužívání informací. To nabádá uživatele internetu k určité opatrnosti a obezřetnosti a s informacemi na něm uveřejněných je nutné pracovat obezřetně.

²² BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 23. ISBN 978-80-905247-7-4.

²³ KOTLER, P., C. D. JAIN a S. MAESINCEE. *Marketing v pohybu*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 48. ISBN 978-80-7261-161-4.

2.4 Plánovací proces

Plánovacím procesem rozumíme souhrn aktivit – fází, které na sebe vzájemně navazují. Ve většině publikací za obírajících se touto tematikou můžeme nalézt následující uspořádání:

- 1) Přípravná fáze
- 2) Realizace
- 3) Provoz

Samotný proces vychází ze strategických, taktických a operativních plánů, kde každá fáze plánovacího procesu má své opodstatnění a nesmí být podceňována. „*V podnicích je nutné propojit strategické, taktické i operativní plány. Z věcného hlediska je nutná provázanost plánů investic, rozvoje, výrobních, finančních, obchodních, marketingových a personálních plánů. Z organizačního hlediska je potřeba provázanost celofiremních plánů, plánů SBU, útvarů i jednotlivých zaměstnanců.*“²⁴

Každá jednotlivá fáze musí být časově ohraničena a musí být průběžně kontrolován její průběh, na konci musí být vyhodnocena. Pouze za předpokladu kladného vyhodnocení předchozí fáze. Přípravná fáze je z hlediska budoucího vývoje nejvíce časově a analyticky náročná. Druhá fáze je náročná především z hlediska finančních a personálních zdrojů a proto by měla firma klást velký důraz na správný výběr pracovníků. Poslední třetí fázi je provoz. Aby mohl být zahájen, musí být předtím provedena kontrola předchozích dvou fází.

- 1) Preventivní kontrola – má za úkol zjišťovat možné odchylky skutečnosti od plánu a jejich dopad na výsledek.
- 2) Průběžná kontrola – je zaměřena na soulad se stanovenými cíli.
- 3) Kontrola se zpětnou vazbou – dává vedení firmy jasnou představu o situaci na trhu, kde je na základě kontroly možno rychle reagovat na změny.²⁵

Manažeři by měli být na základě výsledků předešlých kontrol a minulých zkušeností schopni pružně a efektivně reagovat na případné změny.

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 41. ISBN 978-80-247-4670-8.

²⁵ Tamtéž, s. 42.

2.5 Marketingový plán

Marketingový plán je zpravidla písemný dokument, který slouží vedení společnosti k systematickému dosahování cílů v rámci stanovené marketingové strategie a to s ohledem na vnitřní i vnější okolí podniku. V marketingovém plánu jsou přesně určeny cíle a prostředky k jejich dosažení, termín splnění jednotlivých cílů, zodpovědnost za plnění daných cílů a nákladová náročnost. Marketingový plán, stejně tak jako ostatní plány musí vždy vycházet ze strategických cílů, vizí a mise společnosti.

„Marketingový plán patří mezi nejdůležitější výstupy marketingového procesu.“²⁶

„Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán pak konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb.“²⁷

Marketingový plán lze rozdělit do následujících kroků:

- 1) Analýza současné marketingové situace
- 2) Analýza rizik a příležitostí
- 3) Cíle a hlavní úkoly
- 4) Marketingová strategie
- 5) Prováděcí plán
- 6) Rozpočty
- 7) Kontrola²⁸

²⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 103. ISBN 80-247-0016-6.

²⁷ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 69. ISBN 978-80-247-4150-5.

²⁸ KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 109. ISBN 80-247-0513-3.

2.6 Komunikace se zákazníkem

Dnešní uspěchaná doba, kdy všichni potřebují řešit nejlépe několik věcí zároveň, pokud možno v poklusu vůbec nenahrává do karet firmám a jejich obchodníkům. Není jednoduché se zákazníkem navázat první kontakt, natož s ním budovat dlouhodobé vztahy. Zákazník nemá čas - nemá čas na to, co ho nezajímá a proto musí být jakákoliv komunikace především jednoduchá, srozumitelná, hodnotná, pokud možno co nejméně časově náročná, v souladu s momentálními cíli a prioritami potenciálního zákazníka. Tato kritéria by měla být vždy splněna současně a platí pro jakoukoliv komunikaci (osobní, telefonickou, písemnou, internetovou). I prodejní materiály firmy by měly být uzpůsobeny dnešní hektické době a měly by v nich být pokud možno jen ty nejzákladnější informace v co nejstručnější podobě s kontaktem anebo odkazem na kompetentní osobu.

2.6.1 Práce s potenciálními zákazníky

Pokud se firma potýká s problémem, že má málo zakázek nebo zákazníků stojí za tím většinou dvě příčiny. Za prvé je možné, že firma nemá dost potenciálních zákazníků a tudíž nemá komu prodávat anebo, což je druhá možná příčina, má dostatek zákazníků, ale obchodníci nedokážou prodat – udělat z potenciálního zákazníka skutečného.

Za získáváním potenciálních zákazníků – leadů by mělo primárně stát marketingové oddělení se svou cílenou komunikační kampaní, ale tento úkol může být svěřen i samotným obchodníkům, kteří se pohybují v terénu a jsou v každodenním styku se zákazníky. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole věnované distribuci a distribučním kanálům je nutné si předem uvědomit, kdo jsou potenciální zákazníci pro danou firmu a do jaké kategorie spadají - B2B nebo B2C. Obchodování napřímo s firmami (B2B) je o něco jednodušší než se soustředit přímo na koncového zákazníka (B2C). V případě segmentu B2B lze využít celé řady prověřených firemních databází, které nabízejí za určitý poplatek zprostředkovatelské firmy, a dá se v nich vyhledávat dle určitých kritérií. Firma si je pak schopna kombinací několika takovýchto databází vytvořit vlastní seznam firem, které pak napřímo osloví svou nabídkou a začít tak rovnou prodávat. Musíme brát pak v úvahu to, že konkrétní firma, které zašle obchodník nabídku, není leadem. Leadem v pravém slova smyslu je až konkrétní osoba, které byla

nabídka adresována. Většinou se jedná o jednatele, vedoucího obchodního oddělení nebo nákup. Dále je nutné rozlišovat, zda se jedná o osobu, která je kompetentní při konečném rozhodování o nabídce tzv. rozhodovatel nebo pouze o osobu, která bude rozhodování ovlivňovat - ovlivňovatel a předávat ji rozhodovateli. Primárním cílem je dostat se k rozhodovateli co nejkratší možnou cestou v co nejkratším čase. V B2C segmentu je firma závislá na rozhodování zákazníků.

V okamžiku, kdy si firma potenciálního zákazníka vyhledá a identifikuje, přichází na řadu kvalifikace, tedy určení do jaké cílové skupiny spadá a zda odpovídá kritériím, které si firma pro daný segment určila. Z hlediska efektivity budoucí práce prodejců se jedná o celkem zásadní krok, při kterém je firma schopna eliminovat nekvalifikované leady a obchodníci pak nebudou ztrácet čas a firma finanční prostředky na komunikaci se zákazníkem, který nemá předpoklady pro to, aby se stal budoucím zákazníkem firmy. Aby mohla firma považovat potenciálního zákazníka za kvalifikovaný lead musí splňovat následující tři znaky:

„Autorita. Lead musí disponovat dostatečným oprávněním k tomu, aby s vámi obchod mohl uzavřít. Jestli ho nemá, musíte najít ve firmě zákazníka toho, kdo takové oprávnění má.

Urgence. Jestli si lead plánuje pořídit váš nebo podobný produkt až za dva roky, ve většině oborů nebude mít valný smysl diskutovat s ním o tom teď. Výjimkou jsou obory s extrémně dlouhým prodejním cyklem.

Rozpočet. Chcete si povídat s těmi, kdo na vaše služby nemají, nebo smysluplně jedná s těmi, kteří si vás mohou dovolit? Jestli to druhé, musíte inteligentním způsobem zjistit, na čem jste.“²⁹

Moderní metody marketingu v kombinaci s CRM umožňují firmám být v kontaktu s širokým okruhem potenciálních leadů. Dobrou variantou jsou newslettery, pořádání různých akcí nebo opětovné telefonáty prodejců.

²⁹ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 283-284. ISBN 978-80-260-7836-4.

2.6.2 Udržení stávajících zákazníků

Pro firmy je v dnešní době daleko důležitější než získávání nových zákazníků, udržení těch stávajících. Získání nového zákazníka je pro firmy velmi finančně nákladné, ale pokud se z takového zákazníka stane po nějakou dobu stálý zákazník investice, která byla vynaložena na jeho získání, se mnohonásobně vrátí. Klíčem k udržení zákazníků je vybudování fungujícího systému zákaznické péče a tím i zafixování jejich nákupních návyků. Zákazník zachová firmě věrnost pouze tehdy, bude-li spokojen se splněním svých požadavků včas a v bezvadné kvalitě. Spokojený zákazník bude svou spokojenost projevovat i navenek a hlavně se bude chtít pochlubit svým známým.

„Když má zákazník pocit, že objevil něco, co stojí za to sdílet s ostatními v okruhu jeho přátel, bude se chtít pochlubit. Bude chtít ukázat, že se vyzná, že má něco, co stojí za to druhým ukázat. S vámi to nemá nic společného, je to o něm samém.“³⁰

2.6.3 Řízení vztahů se zákazníky

Jelikož potřebuje firma udržet kontrolu nad prodejem, je důležité, aby její prodejci i ostatní pracovníci obchodního oddělení udržovali „živou“ databázi potenciální zákazníků společně s historií vzájemné komunikace. V CRM by měli být veškeré aktuální kontaktní údaje a činnosti, které se zákazníků týkají, protože co není v systému, jako by neexistovalo. Obchodní kontakty jsou vlastnictvím firmy, nikoliv jednotlivého obchodníka. Pokud má firma funkční databázi svých zákazníků je to pro ni velká konkurenční výhoda, jelikož se snaží skutečně porozumět každému jednotlivému zákazníkovi, vytváří si s ním přátelský vztah, zná jeho preference.

„Customer Relationship Management (CRM) je nosnou metodou (nástrojem) řízení podniku z hlediska jeho vztahů (komunikace) se zákazníky.“ „Cílem řešení CRM je tedy získání, uspokojení a udržení zákazníka (stávajícího i potenciálního) prostřednictvím cílené vzájemné komunikace.“³¹

Stejně tak jako má firma přehled o svých zákaznících měla by mít i přehled o svých současných i minulých dodavatelích, odběratelích, nejvýznamnějších konkurentech v oboru. Databáze obchodních partnerů již nemusí být tak sofistikovaná a podrobná

³⁰ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 305. ISBN 978-80-260-7836-4.

³¹ ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 106. ISBN 978-80-251-1959-4.

jako ta zákaznická, nicméně je dobré si některé informace evidovat a uchovávat, jelikož to může významně pomoci při určitých strategických rozhodnutích. Vytvářením databází o jednotlivých partnerech firmy by měl být pověřen určitý pracovník, který by systematicky zjišťoval, vyhledával a zaznamenával data do databáze. Jelikož na trhu mezi sebou soupeří o přízeň potenciálního zákazníka vzájemně jednotlivé firmy, musíme znát dobře svou konkurenci a snažit se být vždy pokud možno jeden krok napřed.

2.7 Prodej

Většina podniků považuje oblast prodeje na jeden ze slabých článků. Dobře zvládnutý prodej znamená získávat cíleně, efektivně a hromadně nové zákazníky s cílem si je udržet pokud možno co nejdéle a mít u nich přednost před konkurencí. Při prodeji musí dobrý obchodník umět využít co nejlépe výhody a benefity produktů či služeb firmy tak, aby přiměl potenciálního zákazníka přemýšlet o koupi. Prodej se nedá naplánovat, lze naplánovat pouze objem práce – například to, kolik prodejce učiní studených telefonátů, kolik bude mít prodejních schůzek, kolik rozešle e-mailů, kolik vytvoří nabídek. Zbytek musí odhadovat na základě předchozích zkušeností a na základě dostupných informací. Proto by měla společnost dbát na správný výběr pracovníků do svého obchodního oddělení.

„Nemá smysl trávit čas hledáním superprodejce. I kdyby existoval, určitě by nešel pracovat k vám. Potřebujete najít někoho, komu předáte, co umíte sami, a kdo má předpoklady to dále rozvíjet. Zpracovaná prodejní metodika a přesné prodejní postupy vám v tom velmi pomohou.“³²

Prodejní metodika – prodejní / obchodní manuál by měl být pro prodejce, jakýmsi návodem ke správné obchodní činnosti. Měl by zde nalézt na jednom místě ucelené a především aktuální informace o firmě, o jejích produktech, cenách, distribučních metodách, obchodních podmínkách, atd. Dá se s nadsázkou říci, že podle precizně sestaveného obchodního manuálu by mohl prodávat takřka kdokoli. Právě tvorbou obchodního manuálu se bude autorka práce zabývat a měl by být jedním z výstupů této diplomové práce. Obchodní manuál bude uveden v příloze.

³² KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 309. ISBN 978-80-260-7836-4.

Při prodeji nabízí firma své výrobky a služby zákazníkům, respektive jejich užitečnost, kterou zákazník hledá. Již z ekonomie víme, že zákazník vstupuje na trhu s cílem maximalizovat svůj užitek, nic jiného ho nezajímá. Dobrý obchodník musí správně nakomunikovat výhody produktu tak, aby z toho plynul pro zákazníka benefit a dal mu tak důvod ke koupi. „*Nezajímá ho, že auto má velkou nádrž, ale líbí se mu, že nebude muset často tankovat.*“³³

Čím unikátnější bude produkt nebo služba, tím jednodušší bude pro firmu komunikovat jeho jedinečnost. I z nepatrného rozdílu se dá udělat přednost a výhoda, důležitá je také srozumitelnost a způsob sdělení. V této situaci je zásadní i to, na jaký segment bude společnost cílit, jelikož ne pro všechny skupiny zákazníků bude produkt společnosti vhodný a výhodný. Zákazník si o určitém produktu a firmě vytváří pozitivní či negativní dojem na základě všech dostupných informací již od prvního kontaktu.

2.8 Prodejní cyklus a jeho fáze

V rámci prodejního cyklu prochází zákazník postupně určitými fázemi, které na sebe logicky navazují. Zákazník potřebuje získat dostatek relevantních informací, které mu pomohou při rozhodování o tom, zda daný výrobek zakoupí či nikoliv.

*„Prodejní cyklus je doba od prvního kontaktování zákazníka do uzavření obchodu. V každém oboru je jiná, v některých oborech může prodejní cyklus trvat i několik let.“*³⁴

Jednotliví autoři se rozcházejí v názoru, zda se jedná o tři, čtyři nebo pět kroků prodejního cyklu a také jejich názvy se mnohdy liší. Podstata však zůstává zachována v každém případě. Jedná se o to, že jen zlomek z celkového počtu oslovených potenciálních zákazníků se stane skutečnými zákazníky – projde trychtýřem (sales funnel) až dolů (někdy můžeme také hovořit o sales pipeline – prodejní trubce) a přinese firmě požadovaný zisk.

Autorka se pokusí ve zkratce popsat pouze prodejní trychtýř, který je daleko lepší pro znázornění prodejního cyklu. Prodejní trubka (sales pipeline), pak funguje na stejném principu a v realitě je jedno, který z těchto dvou nástrojů si firma zvolí pro analýzu svého prodejního cyklu.

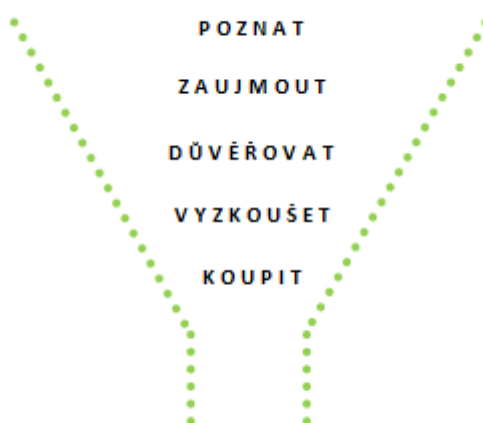
³³ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 279. ISBN 978-80-260-7836-4.

³⁴ Tamtéž, s. 287.

2.8.1 Prodejní trychtýř

Prodejní trychtýř – sales funnel, představuje důležitý nástroj pro řízení obchodu a obchodních aktivit prodejců. Umožní firmě sledovat výkony jednotlivých obchodníků v určitých regionech, úspěšnost produktů a produktových řad, úspěšnost u cílových segmentů zákazníků a to vše na základě vložených dat, které jsou pečlivě zaznamenávány do systému CRM. Z logiky věci jasně vyplývá, že na začátku má firma velký objem potenciálních leadů, který se v průběhu obchodního procesu zmenšuje až k výslednému počtu skutečně uzavřených obchodních případů. Z jednotlivých fází se do každé následující přesune maximálně stejný, ale většinou však nižší počet zákazníků. Obrázek 2 názorně ukazuje fungování trychtýře a jeho jednotlivé fáze.

Obrázek 2: Prodejní trychtýř



Zdroj:³⁵

V první fázi se musí zákazník s vaší značkou, firmou a produktem nejprve seznámit, jelikož ji ještě nezná nebo nemá mnoho informací. V tomto okamžiku se obrací na své známé, internet nebo webové stránky, kde si zjišťuje strukturu nabídky firmy, případně reference na produkty i firmu samotnou. Pro firmu je důležité na první pohled upoutat

³⁵ Clipsan: Marketing blog. : *Obsahový marketing přitahuje pozornost jako magnet* [online]. [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/obsahovy-marketing-pritahuje-pozornost-jako-magnet/>

pozornost, aby v další fázi mohla potenciálního zákazníka zaujmout a začít s ním pracovat. Zaujmout může firma kromě kvalitních produktů také designem webových stránek, zpracováním corporate identity nebo reklamních materiálů. Další fází je budování důvěry, které je považováno za stěžejní a nejdůležitější část při budování vztahu se zákazníkem. Jedná se o zlomovou fázi, kdy je možné potenciálního zákazníka buď získat, nebo definitivně ztratit. Obchodníci musí volit citlivě prodejní metody, tak aby na zákazníka zbytečně netlačil, ale přitom aby měl pod kontrolou průběh jeho rozhodovacího procesu. Pro zákazníka je velmi důležité, aby si při konečném rozhodování mohl produkt vyzkoušet, což ho ještě více utvrdí v jeho rozhodnutí si daný produkt zakoupit. Přeci jenom osobní zkušenost je velmi důležitá a prodejce by to měl zákazníkovi vždy umožnit, pokud o to požádá a není to ve firmě standardem. Do poslední fáze nákupu se dostane již opravdu jen hrstka potenciálních zákazníků, kteří jsou rozhodnuti si daný produkt zakoupit a zaplatit za něj, ale i v této fázi se může stát, že obchodník o zákazníka přijde vlivem výhodnější cenové konkurenční nabídky.

Každá firma by se měla snažit plnit průběžně svůj trychtýř tak, aby 80% času věnovala vyhledávání nových potenciálních leadů, které bude chtít zaujmout a 20% času skutečnému prodeji zákazníkům, kteří již projevíli podrobnější zájem o nabízené produkty. Prodejní trychtýř dokáže poměrně snadno odhalit silné a slabé stránky prodeje a prodejců samotných. Čím propracovanější bude prodejní metodika a čím více relevantních dat bude mít firma k dispozici, tím bude moci lépe analyzovat a zlepšovat svůj prodej.

2.9 Prodejní metodika

Aby byli obchodníci firmy při uzavírání obchodních případů úspěšní, měli by znát určité druhy prodejních metod, které jim pomohou při prodeji. Dobrý obchodník musí především vycítit, vhodnost použití dané metody tak, aby nedošlo k přílišnému nátlaku na potenciálního zákazníka a k jeho ztrátě. Každá z prodejních metod je využitelná v jiné fázi prodejního cyklu a záleží také hodně na typu zákazníka, se kterým prodejce jedná.

„Prodejní metodika je soubor postupů a praktik, které z prodeje dělají předvídatelnou záležitost.“³⁶

Prodej jako takový nelze přímo naplánovat, ale při používání vhodných metod ho lze mít alespoň pod kontrolou. Nikde není zaručeno, že budou prodejci stoprocentně úspěšní, když budou používat určité prodejní metody, ale budou alespoň znát a klíčové parametry a aspekty svého prodeje. Většina obchodů se totiž neuzavře jenom proto, že se prodejce o uzavření ani nepokusí nebo proto, že po prvním odmítnutí prodejce považuje celý proces za uzavřený. Autorka si z velké škály různých typů prodejních metodik vybrala pouze prodejní schůzku, cross-selling a upselling a překonávání námitek.

Prodejní schůzka

O tom, jak by měl vypadat správný scénář prodejní schůzky, se vede celá řada polemik a autoři odborných publikací, školitelé a mentoři přichází se stále novými „osvědčenými“ technikami, kterými by se měli prodejci řídit, aby byli úspěšní při svém prodeji a aby výsledkem každé prodejní schůzky byl uzavřený obchod. Jak již bylo několikrát uvedeno výše, prodej jako takový nelze naplánovat a nelze naplánovat ani průběh a závěr obchodního jednání. Základem jsou samozřejmě dobré komunikační schopnosti prodejce, vhodně zvolená prodejní metodika, která vychází z obchodního modelu a především zájem potenciálního zákazníka. Pokud se při jednání sejdou dvě protistrany, které mají shodný zájem – obchodník chce prodat svůj produkt a zákazník, který chce koupit daný produkt, jedná se o ideální kombinaci faktorů, kterých musí prodejce využít a takový obchod je považován již od začátku za uzavřený. Odlišná situace nastává v okamžiku, kdy stojí prodejce před zákazníkem, který ještě není zcela rozhodnut o nákupu a úlohou obchodníka tedy je přesvědčit svou protistranu o výhodnosti své nabídky. Přístup k zákazníkovi by měl být pokud možno co nejvíce individuální a přizpůsoben jeho potřebám, protože jedině tak ukáže firma svůj zájem o jeho osobu, což ještě více utvrdí zákazníka o tom, že chce od této firmy nakoupit.

Celková prezentace by měla být krátká a výstižná a měla by vyzvednout jen ty nejpodstatnější body, které jsou pro potenciálního zákazníka stěžejní. Jednak je to

³⁶ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 286. ISBN 978-80-260-7836-4.

z důvodu toho, že nikdo nechce poslouchat zdlouhavé monology prodejců, které nemají žádnou přidanou hodnotu ani pointu a také z důvodu toho, že pokud nastane situace, kdy je obchodní schůzka v průběhu prezentace přerušena již se špatně navazuje dál. Při sjednávání schůzky zákazník daleko více slyší na to, že k tomu, aby obchodníka vyslechl, stačí mu maximálně 5 – 10 minut než to, aby si musel vyhradit hodinu a více. Je důležité se zákazníka ptát také na jeho názor, na to, co ho zaujalo a vést s ním plnohodnotný rozhovor, při kterém si budou obě strany rovny. Je dobré, když si zákazník sám řekne, co by ho zajímalo, co by chtěl probrat příště, koho by chtěl dalšího zapojit, komu nabídku ještě ukázat atd. Jakmile začne zákazník sám aktivně spolupracovat, je napůl vyhráno. Dobrý obchodník, který chce prodávat, musí umět s potenciálním zákazníkem navázat přátelský vztah založený na vzájemné důvěře a porozumění.

Překonávání námitek

Ani ve chvíli kdy proti sobě stojí dva rovnocenní partneři, kdy jeden chce prodat a druhý koupit se nevyhne prodejce nejružnějším typům námitek od zákazníka. Námítka se musí překonávat, protože v opačném případě by mohly vést k neuzavření obchodního případu. Dobrý prodejce by z nich neměl mít strach a naopak se těšit na jejich překonávání. Pokud totiž zákazník něco namítá, znamená to, že o nabídce přemýšlí. Prostřednictvím námitek může obchodník vidět svou nabídku očima zákazníka a úspěšným překonáváním se tak stavět víc a víc na jeho stranu, tím opět vzbuzuje důvěru. Základem při překonávání námitek je porozumění jejich obsahu a umění ztotožnit se s nimi. Prodejce by však měl být obezřetný při rozeznávání mezi námítkou a záminkou.

„Námítka představuje platný důvod na straně zákazníka pro odmítnutí vaší nabídky. „Záminka naproti tomu představuje maskované odmítnutí.“³⁷

Rozdíl spočívá v tom, že námítku lze správně zvolenými argumenty překonat a obchod uzavřít, kdežto u záminky je předem jasné, že zákazník nechce produkt koupit, jen to neumí říct narovinu a ať se bude prodejce jakkoliv snažit, nikdy k uzavření obchodu z tohoto důvodu nedojde. Proto je dobré, když dokáže prodejce včas odhalit úmysl

³⁷ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 299. ISBN 978-80-260-7836-4.

zákazníka a v případě, že se jedná o záminky, neměl by s takovým zákazníkem marnit čas. V okamžiku, kdy prodejce překoná veškeré námitky a pochybnosti zákazníka nic nebrání tomu, aby byl obchod konečně uzavřen.

Cross-selling a upselling

Některé společnosti nedostatečně využívají ve svůj prospěch nabízení a prodej souvisejících služeb – doplňkový prodej - tzv. cross-selling. „*Cross-selling vyjadřuje prodej navíc, a to jiného produktu, než který zákazník zakoupil.*“³⁸ Jako příklad můžeme uvést prodejce obleků, který zákazníkovi sice prodá požadovaný typ obleku, ale už mu k tomu nenabídne v doplňkovém prodeji košili, kravatu nebo obuv, které by oblek vhodně doplňovali. Je důležité přimět zákazníka k tomu, aby si uvědomil, že potřebuje ještě něco navíc než pouze oblek, zkrátka ho to nenapadne, jelikož o tom nepřemýšlel.

Dalším podobným pojmem, který se pojí s nabídkou služeb zákazníkům je upselling. „*Upselling vyjadřuje vaši schopnost prodat zákazníkovi víc, než kolik měl původně v úmyslu koupit.*“³⁹ Upselling se dá využívat dvěma způsoby. Tím prvním je to, že obchodník dokáže přesvědčit zákazníka, aby si koupil dražší model výrobku, pokud možno doplněn o řadu nezbytného příslušenství, než skutečně zamýšlel. Druhý způsob souvisí již s metodou následné péče o stávající zákazníky, kterým firma věnuje svou pozornost. Principem tohoto způsobu upsellingu je to, že obchodník kontaktuje zákazníka několik let po jeho nákupu a navrhne mu například revizi nebo výměnu výrobku za novější typ – samozřejmostí je poskytnutí odpovídající slevy nebo dárku „pro věrného zákazníka“. Dobrý obchodník by měl zvládat oba tyto způsoby.

Cross-selling i upselling jsou způsoby, které navedou zákazníka ke zvýšení hodnoty celkové objednávky. Pokud zákazník utratí víc peněz u firmy, která z něj byla schopná dostat maximum, jelikož použila správné techniky prodeje, nebude mít již dostatek finančních prostředků ani motivaci nakupovat u konkurence. Nevýhodou však může být to, že nebudou chtít prodejci nabízet jiné zboží nebo služby firmy, z důvodu toho, že nejsou dostatečně přesvědčeni o jeho kvalitě nebo o profesionalitě ostatních oddělení, zaměstnanců firmy. Proto je nutné, aby firma, která nabízí široký sortiment

³⁸ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 303. ISBN 978-80-260-7836-4.

³⁹ Tamtéž, s. 303.

zboží, pravidelně školila své pracovníky, aby se tak vyhnula tomuto negativu a zvýšil se prodej i dalších výrobků, o které by mohl mít zákazník zájem.

2.10 Distribuce

Distribuce je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu a je velmi zásadní strategickou jednotkou, která ovlivňuje, do jaké míry bude firma profitabilní a jakým způsobem poroste. Firmám nestačí pouze vyrobit produkt, stanovit cenu, která bude akceptovatelná zákazníky a motivovat zákazníky ke koupi správně zvolenou marketingovou komunikací, ale především musí výrobek nějakým způsobem zákazníkovi předat – a to je cílem distribuce. Hlavním cílem distribuce je tedy dostat správný výrobek, ve správný čas k rukám zákazníků.

„Základem distribuční strategie je vytvoření, co nejefektivnějšího přesunu výrobků mezi výrobcem a zákazníkem (uživitelem), za účelem zajištění dostupnosti výrobku v příhodném místě, době a množství.“⁴⁰

Firma spolupracuje s distributory, prostředníky a zprostředkovateli ve chvíli, kdy si není jistá tím, zda je sama schopna oslovit a obsloužit cílové zákazníky. Je důležité najít co nejvíce vhodných možností, jak se k zákazníkovi dostat. Rozhodování o marketingových distribučních cestách patří ze strategického hlediska k jedněm z nejdůležitějších. Volba určité distribuční cesty bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí a firma si musí uvědomit, že svým rozhodnutím vytváří relativně dlouhodobé závazky vůči jiným firmám. Cílem rozhodování o distribučních cestách je dosažení souladu a harmonického propojení výrobního a obchodního programu, kdy dojde ke sladění zájmů výrobce a obchodníka.

Firma by se při výběru distribuční strategie měla zaměřit na celou řadu faktorů jako je například:

- Push nebo pull systém – u push strategie působí firma v rámci komunikace na nejbližší článek v distribučním řetězci. U strategie pull se firma zaměřuje přímo na cílového zákazníka a působí na něj především prostřednictvím cílené marketingové komunikace.

⁴⁰ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 3.vyd. Liberec: TU Liberec, 2009, s. 95. ISBN 978-80-7083-450-4.

- Zákaznickovy nákupní zvyklosti – firma se musí přizpůsobit nákupním zvyklostem daného segmentu (výběr místa a způsobu prodeje).
- Výrobní image – pozici výrobku na trhu odpovídá i ty prodeje.
- Poskytování služeb – v některých případech budou vyžadování určité speciální služby, které by měl zajišťovat distributor (např. úvěr).
- Konkurence – pokud chce firma přetáhnout zákazníky od konkurence, bude pravděpodobně využívat podobné distribuční kanály jako konkurence. Pokud jde firmě o nové zákazníky, bude hledat nové distribuční cesty.
- Druh výrobku – záleží na konkrétním druhu výrobku, jelikož některé výrobky vyžadují různý typ distribuce, které vyžadují určitým kritériím.
- Vliv na kanál – firma potřebuje mít vliv na kanál a z tohoto důvodu se nebude malá firma spojovat se silným velkoobchodním partnerem.
- Nebýt otrokem distribuce – hlídat si plnění vzájemně dohodnutých podmínek mezi distributorem a společností (prosazování vlastních značek).
- Náklady – firma musí vzít v úvahu a pečlivě plánovat své zisky, rabat pro zprostředkovatele, náklady na komunikaci, výši poskytnutých slev, atd.⁴¹

Distribuční kanály můžeme rozdělit do dvou základních skupin na: přímé a nepřímé. Při využití nepřímých kanálů potřebuje firma velké množství dalších prostředníků nebo zprostředkovatelů, kdežto u přímé metody funguje distribuce bez prostředníků rovnou ke koncovému spotřebiteli.

„Distribuční mezičlánky se dělí do tří skupin, a to na obchodní prostředníky (middleman), kteří zboží nakupují, po určitou dobu jej vlastní a poté dále prodávají, na obchodní zprostředkovatele (intermediary), kteří zboží nevlastní, ale vyhledávají na trhu subjekty nabídky a poptávky a zprostředkovávají jejich setkání a prodej, na podpůrné distribuční mezičlánky, které představují firmy poskytující velké množství

⁴¹ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 3.vyd. Liberec: TU Liberec, 2009, s. 96-99. ISBN 978-80-7083-450-4.

služeb (přepravních, skladovacích, finančních, poradenských aj.) a napomáhají vyšší efektivnosti při realizaci procesu distribuce.“⁴²

Mnoho firem se spoléhá pouze na jeden distribuční kanál nebo se plně zaměřuje na přímou distribuci svých produktů, čímž snižuje riziko vzniku konfliktů uvnitř distribuční sítě. V rámci holistického marketingu je vhodné volit pestrou skladbu distribučních kanálů. Počet distribučních cest by měl být dostatečně rozsáhlý a rozvinutý, aby případné výpadky v jednom z nich mohly být pokryty těmi zbývajících, bez ztráty profitability. Distributoři musí mít pocit, že na prodeji výrobků konkrétní firmy vydělají víc než na konkurenčních výrobcích, jedině tak je budou upřednostňovat. Tabulka 1 znázorňuje marketingové kanály v segmentu B2C a tabulka 2 marketingové kanály v segmentu B2B.

Tabulka 1: Marketingové kanály B2C

A. Marketingové kanály B2C					
Kanál 1	Výrobce				Spotřebitel
Kanál 2	Výrobce			Maloobchod	Spotřebitel
Kanál 3	Výrobce		Makléř	Maloobchod	Spotřebitel
Kanál 4	Výrobce	Velkoobchod	Makléř	Maloobchod	Spotřebitel

Zdroj:⁴³

⁴² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 244. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴³ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 961. ISBN 978-80-247-1545-2.

Tabulka 2: Marketingové kanály B2B

B. Marketingové kanály B2B				
Kanál 1	Výrobce			Firemní zákazník
Kanál 2	Výrobce		B2B distributor	Firemní zákazník
Kanál 3	Výrobce	Zástupce výrobce nebo prodejní oddělení		Firemní zákazník
Kanál 4	Výrobce	Zástupce výrobce nebo prodejní oddělení	B2B distributor	Firemní zákazník

Zdroj:⁴⁴

Smyslem vybudování vlastní distribuční sítě ve formě vlastních prodejen má za cíl zlepšit kontrolu, zefektivnit koordinaci a plynulost ve vyřizování objednávek. Firma bude mít plně pod kontrolou zásoby, náklady i samotnou propagaci zboží. Ideálním řešením je, aby firma měla několik vlastních prodejen, které bude kombinovat s tradičními distribučními kanály, čímž dojde k plnému pokrytí trhu. Vhodnou kombinací k firemním prodejnám může být například přímý prodej, jehož součástí je osobní prodej – nejstarší forma prodeje vůbec, kdy cílíme přímo na zákazníka a snažíme se ho přimět k nákupu nebo přímý marketing ve formě newsletteru, reklamy v tištěných médiích nebo pomocí odpovědních lístků z veletrhu. Vzhledem k technologickému rozvoji lze za formy přímého prodeje považovat i prodej prostřednictvím internetu, mobilu, televize, aj.

Každý článek distribučního kanálu má určitá práva a povinnosti, které musí dodržovat. Výrobci mají za úkol dodávat atraktivní a konkurenceschopné výrobky, velkoobchod očekává objednávky, smlouvy a pravidelné platby a maloobchod očekává plynulé dodávky od velkoobchodu. Celkovou stabilitu systému zvyšuje vzájemná distribuční spolupráce. Jakákoliv porucha, neshoda nebo konflikt mohou ohrozit celý distribuční řetězec. Konflikty mohou vzniknout napříč celým distribučním řetězcem – mezi

⁴⁴ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 961. ISBN 978-80-247-1545-2.

jednotlivými články řetězce nebo na různých úrovních distribučního kanálu. Mezi hlavní příčiny vzniku konfliktu patří zejména nejasnost úlohy a práv jednotlivých článků řetězce. Jedná se především o neslučitelnost cílů, kdy například výrobce chce dosáhnout rychlého růstu na trhu pomocí nízkých cen a naráží na odpor na straně maloobchodního prodejce, který chce vysoké ziskové rozpětí a dosažení krátkodobé ziskovosti. Aktivní udržování nadstandardně dobrých obchodních vztahů eliminuje tyto případné konflikty a výpady na minimum.

2.11 Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který produkuje příjmy, ostatní prvky marketingového mixu produkují pouze náklady. Správné stanovení ceny má vliv na hospodaření firmy - ovlivňuje postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu. Dříve byla cena jedním z primárních rozhodovacích faktorů pro zákazníky. Ceny jsou vystavovány neustálému tlaku jak ze strany zákazníků, konkurence, tak i obchodních partnerů, důsledkem toho jsou pak ceny stlačovány směrem dolů. Jestliže klesají reálné příjmy obyvatelstva a zákazníci na základě zkušeností očekávají snížení ceny, začnou nakupovat mnohem opatrněji, výrobci omezí výrobu a v důsledku toho začnou snižovat ceny.

Každá firma přistupuje k cenotvorbě jiným způsobem. U menších firem jsou ceny často určovány vrcholovým managementem, u velkých firem specializovanými cenovými odděleními. Vždy by ale měla být cenová politika určována ve spolupráci s marketingovým oddělením. Správné stanovení ceny je pro firmu velmi důležité a často i drobná cenová změna má výrazný dopad na výši zisku, někdy může ovlivnit i pozici značky a image firmy, vyvolat cenovou válku mezi konkurenty. Určitá firma může mít v oblasti cenové politiky na daném trhu dočasně dobré postavení, nicméně je nutné neustále sledovat, co se děje s cenami konkurence, aby bylo možné se co nejdříve přizpůsobit.

U ceny daleko více než u jiného nástroje marketingového mixu hraje velký vliv i psychologie a její vnímání ze strany zákazníka. Důkazem toho je pak oblíbenost „baťovských cen“ zakončených devítkou nebo stále žádanější výprodeje a slevové akce. Ze strany obchodníků se mnohdy jedná pouze o marketingový tah, ale ve skutečnosti se poskytnutá sleva nedá ani za slevu považovat, jelikož je původní částka

několikanásobně nadsazena, aby se ve skutečnosti prodejce dostal na svou očekávanou výši zisku a přitom elegantně uspokojil zákazníka lačnického po slevách. Ač si to spousta firem neuvědomuje pro zákazníka má při konečném rozhodování velký vliv užitek (mezní užitek), který z daného výrobku nebo služby získá.

„Základním kritériem pro posuzování ceny zůstává užitek (užitná hodnota, užitečnost), jenž může být postižen různými kritérii, například vztahem ceny a kvality, vztahem mezi cenou a značkou, vnímáním ceny různými segmenty trhu, vztahem ceny vlastního a konkurenčního produktu, vztahem mezi cenou minulu, přítomnou a očekávanou budoucí (inflace, sezona, móda). Přesvědčivou sílu je cena ušlé příležitosti, která by měla být hodnotou pro toho, kdo o ceně rozhoduje.“⁴⁵

Většina firem nemá pojem o své skutečné ziskovosti jednotlivých produktů, segmentu, zákazníků, poboček, trhů a domnívají se, že zisk je přímo úměrný dosaženým tržbám. Problém je v tom, že neberou v úvahu rozdílné marže a náklady. Poptávka určuje cenový strop, který si firma může dovolit, a naopak náklady určují cenové dno, pod které by firma neměla za žádných okolností klesnout. Ideální stav je dosažení takové ceny, která pokryje veškeré náklady na výrobu, distribuci, marketing a prodej včetně provize obchodníkům.

2.11.1 Metody stanovení ceny a cenové strategie

Jak již bylo zmíněno výše správné stanovení cenové politiky je důležité jak pro firmu, z hlediska dosahování zisku, tak pro zákazníka, který ceně přikládá také veliký vliv, ale již není pro něj rozhodujícím faktorem. Pokud bude cena příliš nízká a nepokryje náklady, bude firma v červených číslech. Na druhou stranu, pokud bude příliš vysoká a zákazníci se s tím nedokáží ztotožnit, odejdou za levnějším zbožím ke konkurenci. Cena kromě zisku ovlivňuje také výši marže, kterou firma získá. Jedná se o procentní vyjádření rozdílu mezi cenou a přímými náklady.

Cenová politika firmy je ovlivňována externími a interními faktory. Mezi externí faktory patří zejména trh a jeho charakter – druh konkurence, která na daném trhu převažuje (monopolistická konkurence, monopol, oligopol), charakter poptávky –

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 272. ISBN 978-80-247-4670-8.

především její elasticita (cenová, důchodová, křížová), konkurence z hlediska cenového postavení firmy (přímá, nepřímá, cenová, necenová) a zákazníci, kteří cenu hodnotí z několika hledisek – užitek, substituční zboží, konkurenční nabídka. Faktory vnějšího prostředí nemůže firma nijak ovlivňovat a musí se jim jen přizpůsobovat, pokud chce i nadále zůstat na trhu. Výhodou je to, že cena je z hlediska marketingu poměrně dost flexibilním nástroj, který lze měnit kdykoliv je potřeba. Mezi interní faktory lze zařadit především základní cíle firmy, hlavní motivaci, proč vůbec firma byla založena – maximalizace zisku a tržního podílu, pokrytí nákladů.

Při stanovování ceny se vychází z několika metod. Mezi nejpoužívanější metody patří metoda orientovaná na náklady, na poptávku a na konkurenci.

Při nákladově orientované metodě musí firma znát velikost a strukturu svých nákladů. Náklady společnosti se dělí na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou takové náklady, které se nemění s objemem produkce nebo výroby a firma je musí hradit i v případě, že se jí nebude dařit. Jedná se zejména o nájem, úroky, energie. Naproti tomu náklady variabilní se mění v závislosti na objemu produkce a zpravidla jsou na každou jednotku produkce stejné. Součet fixních a variabilních nákladů nazýváme celkovými náklady. Průměrné náklady jsou náklady na jednotku produkce při stejné úrovni produkce a vypočítají se tak, že se celkové náklady dělí celkovým počtem vyrobených kusů. Pro firmu je důležité sledovat výši i strukturu svých nákladů, nicméně nemůže se při tvorbě cen odvolávat pouze na tento argument, jelikož zákazníka příliš nezajímá to, jak vysoké má firma náklady. Zákazníka zajímá skutečná cena, kterou má zaplatit a hodnota, kterou mu nákup přinese.

„Úkolem firem by mělo být maximální snižování nákladů při zaručení všech vlastností produktu, které požaduje zákazník.“⁴⁶

Poptávkově orientovaná metoda se opírá především o cenovou elasticitu poptávky, která vychází z teorie nabídky a poptávky. Vysoká poptávka vede k vysoké ceně. Firma musí odhadnout závislost množství prodeje na stanovené ceně, tak aby přinesla maximální zisk pro firmu.

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 280. ISBN 978-80-247-4670-8.

Při určování ceny pomocí poptávky je nutné znát odpověď na tyto otázky:

- *Jaká je struktura poptávky?*
- *Jako jsou cenové představy zákazníků?*
- *Jaká je cenová pohotovost zákazníků?*
- *Jaké jsou cenové třídy zákazníků (horní, střední a dolní třída)?*
- *Jakž význam přikládají zákazníci image a kvalitě produktu?*⁴⁷

Cena stanovená v závislosti na konkurenci vychází z analýzy cen a nákladů konkurence. Při stanovování ceny vlastních výrobků pomáhá firmě znalost nákladů a cen jejich konkurentů. Firma potřebuje porovnat své náklady s náklady konkurence, aby zjistila, zda vyrábí efektivně z hlediska nákladů. Zkoumá se rovněž cena a kvalita konkurenčních výrobků. Tyto informace lze zjistit například na základě volně dostupných ceníků konkurence, zakoupením výrobku od konkurence nebo prostřednictvím názoru zákazníků. V okamžiku, kdy má firma dostatek informací o cenové politice konkurence, může je použít jako výchozí bod pro vlastní ceny. Firma musí také brát v úvahu i to, jak moc je její produkt podobný konkurenčnímu z hlediska zpracování, materiálu, kvality. Jestliže nabídka firmy bude podobné té konkurenční, může se její cena pohybovat na stejné úrovni, jako konkurence. Pokud však firma vyrábí kvalitnější, luxusnější produkt, může si dovolit jít i na cenu vyšší. Firma vždy musí znát svou cenu a na základě průzkumu trhu se pak rozhoduje o tom, jak vysoká bude její cena.

Stále větší počet firem v dnešní době vychází při tvorbě ceny svých výrobků z **hodnoty vnímané zákazníkem**. Tato metoda vychází z marketingové koncepce a za rozhodující faktor potom považují hodnotu, kterou vnímá zákazník. Za ideální situaci lze považovat to, když zákazníci přičítají produktům firmy tak velkou hodnotu, že firmě stačí pouze podat informaci o tom, kde se dá daný výrobek koupit a za jakou cenu a zákazníci se pohrnou sami. Firma v takovém případě nemusí řešit žádné slevy nebo vyjednávání o ceně. Pokud chce firma použít tuto metodu, měla by dostatečně zjistit co nejpřesnější názor zákazníků na hodnotu, - užitek nabízeného produktu.

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 280. ISBN 978-80-247-4670-8.

„Vnímaná hodnota se skládá z několika prvků – z představy zákazníků o výkonu výrobku, z úrovně distribuce, kvality záruky, zákaznické podpory – a dále z „měkčích“ atributů, jako je pověst, důvěryhodnost a vážnost dodavatele.“⁴⁸

Názory kupujících je možné zjišťovat několika způsoby – buď přímým dotazováním na přiměřenost ceny výrobku, nebo prostřednictvím bodovací škály, kdy zákazník určí na stupnici jím akceptovanou hodnotu různých nabízených produktů. V tomto druhém případě se cena stanovuje vzhledem k počtu bodů, které byly v průběhu testování přiděleny jednotlivým produktům s ohledem na jejich váhy.

„Každý potenciální zákazník přikládá těmto jednotlivým prvkům rozdílné váhy, což má za důsledek, že někteří budou kupovat kvůli ceně, jiní kvůli hodnotě a ještě jiní na základě věrnosti. Společnosti potřebují pro tyto tři skupiny rozdílné strategie. Zákazníkům kupujícím kvůli ceně potřebují nabízet základní výrobky a omezené služby. Zákazníkům kupujícím kvůli hodnotě musí neustále inovovat hodnotu a agresivně je ujišťovat o hodnotě svých výrobků. U věrných zákazníků musí společnosti investovat do vytváření důvěryhodných vztahů se zákazníky.“⁴⁹

Ve skutečnosti existuje celá řada dalších metod (diferencovaná tvorba cen, adaptivní tvorba cen, tvorba cen sdílením přínosů a rizika, psychologická podstat tvorby ceny, aj.), podle kterých se dá cena stanovit a záleží jen na firmě, ke které se přikloní a kterou bude preferovat. Jedno je však jisté a to, že se nelze upínat pouze k jedné metodě, ale je potřeba dané metody vhodně kombinovat v závislosti na vývoj podmínek na trhu.

Poté co si firma zvolí metodu stanovení ceny, se zaměří na určitý typ cenové strategie, které jsou navázány na konkrétní strategický cíl společnosti. Existuje opět celá řada cenových strategií, ze kterých si může firma vybírat a které je opět vhodné kombinovat. Cenová strategie odvozená ze všeobecných cílů společnosti je založena na maximalizaci zisku, tržního podílu, přežití nebo vůdcovství v kvalitě. Cenové strategie spojené s životním cyklem produktu jsou spojeny s uváděním nového výrobku nebo výrobkové řady s cílem přilákat co největší počet zákazníků. Nejznámější strategií je sbírání

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 281. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 484. ISBN 978-80-247-1359-5.

smetany – skimming, která se používá u výrobků s předpokladem dlouhého životního cyklu, kdy je zpočátku nasazena nejvyšší možná cena, kterou jsou zákazníci schopni akceptovat, a postupem času se snižuje. Naproti tomu strategie penetrace nasazuje počáteční ceny na velmi nízké úrovni, často nedochází ani k pokrytí nákladů na výrobu, ale tímto krokem chce společnost získat maximální tržní podíl a porazit produkty konkurence. U prvního případu dochází k pokrytí nákladů hned v první fázi životního cyklu výrobku, ve druhém případě dochází k pokrytí nákladů mnohem později až jako důsledek masové výroby a maximálního využití výrobních kapacit.

2.11.2 Systém slev a provizí

Firmy si jsou vědomi toho, že již dávno neplatí pravidlo – největší zákazník = nejziskovější zákazník. V dnešní době se každý zákazník ptá pouze po slevách a nic jiného ho téměř nezajímá. Pokud poskytne firma zákazníkovi slevu jednou, bude ji očekávat i v budoucnu a mnohem vyšší než tomu bylo při posledním nákupu. V tuto chvíli již přestává sleva plnit svou funkci přilákání zákazníka, ale naopak ji využívají zákazníci jako účinnou zbraň, prostřednictvím které mohou firmy „vydírat“. Nelíbí se zákazníkovi výše slevy, kterou mu chce firma poskytnout? Nevadí, ať jde ke konkurenci. Společnost musí hledět především na své hospodářské výsledky a na výši zisku, která mu z daného zákazníka plyne. Pokud se rozdíl mezi náklady a marží stírají nebo dokonce firma dotuje slevu, která dostatečně uspokojí zákazníka, ze svého je to špatně a tímto směrem by se firma vydávat neměla. Musí si jednoznačně určit, jaká je hranice výše slev, které může zákazníkovi poskytnout a tuto hranici nesmí obchodník v žádném případě překročit – pokud by však nechtěl dávat slevu například ze svého ohodnocení. Ano, je téměř jisté, že tímto přístupem přijde firma o část svých zákazníků, nicméně se stále bude jedna o zákazníky, kteří nejsou loajální, nehledají kvalitu a originalitu, přidanou hodnotu produktu, ale pouze slevu. Ani konkurence se nebude pouštět do sebevražedných a existenci ohrožujících slevových akcí. Může se stát, že má konkurent větší prostor při poskytování slev a zákazník skutečně dostane o několik procent vyšší slevu než u naší společnosti, ale nikdy si nemůže zákazník diktovat slevy donekonečna.

2.12 Brand management

Než se budeme plně zabývat brand management, musíme si nejprve definovat pojem značka (brand). „Značka představuje očekávání zákazníka, když si vybaví vaši firmu. Značka není pouze logo a název firmy, i když právě díky nim si vás zákazník zapamatuje. Budování značky představuje systematickou komunikaci vašeho příběhu, vašich hodnot, vaší kvality, vašich vztahů se zákazníky i zážitků spojených s vaší firmou.“ „Známost značky je důležitá, ale hlavní je, s jakými představami ji mají spojenou vaši zákazníci.“⁵⁰

Jak z výše uvedeného vyplývá značka je určité označení výrobku, služby, které slouží zákazníkům k diferenciaci produktů od těch konkurenčních. Ve skutečnosti je každá společnost značkou a to ani nemusí svou značku nijak marketingově prosazovat. Společnost se dostává do podvědomí již tím, že existuje, že se věnuje nákupu nebo že obchoduje.

„Svým způsobem budujete značku vším, co děláte i vším co neděláte. Vše, co řeknete, co uděláte, co si vezmete na sebe. Co slíbíte a dodržíte, nebo co nedodržíte. Funguje to buď ve váš prospěch, nebo proti vám. Ale funguje to vždycky.“⁵¹

Budování hodnoty značky očima zákazníků takto. „Čím vyšší je stupeň uspokojení očekávání zákazníků, tím vyšší je hodnota značky. A čím vyšší je vnímaná hodnota firemní nabídky vytvářené pro zákazníka, tím vyšší je hodnota značky.“⁵²

Řízení značky je jedním z klíčových procesů strategického marketingu a reprezentuje další z řady strategicky důležitých aktivit každé společnosti. Značka je spojena s produktem nebo službou jako součást sortimentní a komunikační politiky. Vytvořením silné značky (brandu), která je jasně identifikovatelná nejen u cílového publika, ale také mezi konkurencí a jejíž povědomí působí napříč celým trhem - nejen u vybraného tržního segmentu, zaručuje firmě dlouhodobě pozici lídra, obávaného konkurenta a silného partnera.

⁵⁰ KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015, s. 201 - 202. ISBN 978-80-260-7836-4.

⁵¹ Tamtéž, s. 202.

⁵² KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 90. ISBN 80-247-0969-4.

Značkové výrobky by měly mít určité vlastnosti.

- *vysoká stálá kvalita produktů,*
- *vlastní (typická) prezentace, odlišná od jiných výrobků,*
- *poskytování přiměřené úrovně obchodně – technických služeb,*
- *odpovídající investice do cílené komunikační strategie.*⁵³

U značky je nutné striktně rozlišovat následující tři pojmy: integrita, identita a image, které na sebe bezprostředně navazují:

- Integrita – příslib určité hodnoty společnosti, to co chce skutečně zákazníkům nabídnout, aby si získala jejich důvěru.
- Identita – představa o tom, jak chce být společnost vnímána navenek (positioning, profil firmy).
- Image – jak a čím se bude společnost diferencovat od konkurence.⁵⁴

Společnosti se snaží dostat do povědomí zákazníka a podpořit jeho rozhodování řadou aktivit, především na základě marketingové komunikace, v níž dávají důraz na image společnosti a výrobku.

*„Termín lze přeložit jako „pověst“, „obraz“, „představu o někom a něčem“. Konkrétně jde o image firmy, výrobku, značky, atp. Významu slova image je třeba rozumět tak, že jde o komplex představ pocitů, postojů, mínění a soudů k danému objektu či subjektu. Image představuje určitou představu, od níž se odvíjí prodejnost, cena, distribuční cesta, konkurenční schopnost a tím konec konců i výsledný ekonomický efekt podnikání jako takového.“*⁵⁵

Image stejně tak jako značka nevznikne sama od sebe a je potřeba jí dlouhodobě tvořit a neustále na ní pracovat. V podstatě by se dalo říci, že bychom mohli oba pojmy považovat za synonyma, ale nebylo by to přesné. Značka i image jsou sice založeny na stejném principu – budování firemní kultury na základě stanovených vizí, ale přesto

⁵³ ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 87. ISBN 978-80-251-1959-4.

⁵⁴ KOTLER, P. a M. KOTLER. *8 strategií růstu*. 1.vyd. Brno: BizBooks, 2013, s. 70. ISBN 978-80-265-0076-6.

⁵⁵ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 228. ISBN 80-247-0053-0.

je značka jakýmsi způsobem nadřazena, jelikož právě přes značku se buduje image a pozice firmy na trhu. Jak již bylo několikrát v této práci zmíněno, důležitá je diferenciací a identita výrobku, která mu určuje pozici na trhu a pomáhá mu v konkurenčním boji. Komplexní představu o produktu reprezentuje jeho image a také design.

2.12.1 Design

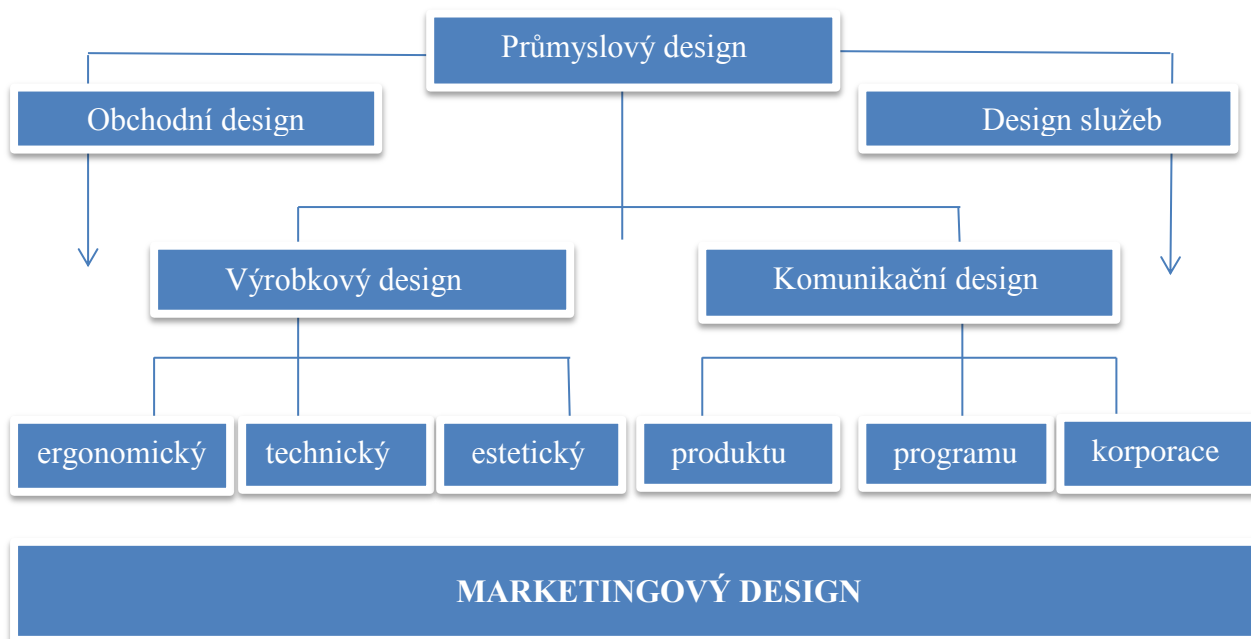
S budováním značky a brand managementem úzce souvisí i pojem design. A nemáme tím na mysli pouze design – vzhled, obal výrobku, ale především chápání „designu“ jako výrazu pro celkovou firemní kulturu. Design by měl být jedním z prostředků, jak ho identifikovat, profilovat a unifikovat.

„Design tedy předpokládá určitou firemní, podnikatelskou kulturu a vytváří nejen dodatečný estetický užitek, ale je výrazem určité podnikatelské filozofie, jak nás o tom přesvědčují některé na design silně orientované firmy. Design výrobku významně přispívá k dosažení marketingových a tím i podnikatelských cílů. Zejména jde o příslušnost k určité osvědčené kvalitě, zajištění ergonomických hledisek, zajištění estetických hledisek, zajištění informace o identitě k určitému podniku.“⁵⁶

Obsahový význam designu je graficky znázorněn na obrázku 3.

⁵⁶ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 230. ISBN 80-247-0053-0.

Obrázek 3: Obsahový význam designu



Zdroj:⁵⁷

Prostředím, které podporuje rozvoj designu je kooperativní přístup souvisejících funkcí v rámci podniku – marketing a marketingový výzkum, technický výzkum, vývoj, konstrukce a výroba. V případě, že je opomíjena spolupráce marketingovo-výrobní politiky a designu, snižuje to zásadním způsobem význam designu v rámci marketingu. Je zřejmé, že se marketing více zaměřuje na změny produktu, o poznání méně pak zásadním inovacím produktů. V důsledku toho se pak design zaměřuje na redesign výrobku, což se odráží pouze na vzhledu produktu a vzbuzuje to pouze dojem „napodobeniny“ původního produktu. Design by se měl řídit i životním cyklem výrobku a měl by být již od počátku vývoje produktu brán zřetel na jeho implementaci do určité fáze životního cyklu. „Zásadou musí být to, že na základě konkrétní analýzy cyklu životnosti výrobku musí být permanentně a nikoliv sporadicky investováno do inovace produktu a designu.“⁵⁸

Důležitost designu hraje velkou roli i v rámci tržních segmentů, na které působíme, jelikož má neodmyslitelný vliv při nákupním chování spotřebitelů. Politika designu se vyznačuje kreativitou a musí být neustále aktualizována na základě zpětné vazby

⁵⁷ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 232. ISBN 80-247-0053-0

⁵⁸ Tamtéž, s. 234.

z vnějšího okolí podniku a nesmí se omezovat pouze na jednoduché změny produktu jako je obal nebo vzhled. Kvalitní firemní design může pomoci firmě zlepšit její hospodářské výsledky. Zastaralý nebo nevhodný design může v určité fázi firmu brzdit nebo dokonce poškozovat.

K tématu designu a firemní identity se vyjadřuje v týdeníku Ekonom v článku „Dobré logo může být klíčem k úspěchu“ Michal Richtř:

*„Design by měl být kvalitní a odpovídat předmětu podnikání. Měl by firmu charakterizovat, vyprávět její příběh, aby ji zviditelnil a odlišil od konkurence.“
„Každá firma se nachází v individuální situaci a v určité chvíli jim design může pomoci. Důležité je umět rozpoznat okamžik, kdy nekvalitní design brání rozvoji nebo expanzi.“⁵⁹*

Společnost DYNTAR nemá jednoznačně nastavenou a ucelenou marketingovou a prodejní strategii, kterou se autorka pokusí v praktické části této práce alespoň nastínit. Jedním z východisek pro řešení této strategie je jednoznačně branding, design a corporate identity.

⁵⁹ MARTÍNEK, D. Dobré logo může být klíčem k úspěchu, tvrdí designer Michal Richtř. *Týdeník Ekonom*. 2015, Ročník LIX, 6.-19.8.2015, číslo 32-33, s.14-17. Praha: Economica, a.s. ISSN 1210-0714.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 KOMPETENCE A METODIKA VÝZKUMU

Tato práce se zabývá analýzou současné prodejní a marketingové strategie společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Práce je založena na podrobných analýzách, týkajících se daného tématu. Cílem je analyzovat současný stav společnosti jako takové se zaměřením na dvě konkrétní oblasti a to prodej a marketing. Na základě těchto analýz dojde k jejich vyhodnocení a navržení nové prodejní a marketingové strategie. V úvodu této kapitoly dojde k vymezení hlavního cíle a vedlejších cílů. Budou popsány jednotlivé metody výzkumu a stanovená hypotéza, kterou v závěru práce autorka buď potvrdí, nebo vyvrátí.

3.1 Vymezení hlavního cíle a dílčích úloh

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu prodejní a marketingové situace jednoho ze tří největších producentů saunových kabin v ČR, navrhnout novou prodejní a marketingovou strategii s ohledem na problémové oblasti.

Návrh nové prodejní a marketingové strategie – navržení nové střednědobé prodejní a marketingové strategie za pomoci modelu, z kterého bude vycházet marketingový a prodejní plán.

Strategie má za cíl přispět ke zlepšení kvality prodeje produktů společnosti a následně i její celkové image ve vztahu k daným skupinám obchodních partnerů.

- Provedení analýzy stávajícího stavu prodejní a marketingové politiky. Prodejního systému a způsobů prodeje produktů, propagace produktů.
- Zlepšení současné situace firmy.
- Zlepšení kvality prodejního procesu a komunikace mezi firmou, prodejci a koncovými zákazníky.

3.2 Stanovení hypotéz

Pro správnou formulaci hypotéz je důležité si uvědomit, že hypotézy jsou tvrzení, nikoliv otázky, které se v průběhu zkoumání buď potvrdí anebo vyvrátí. Hypotézy se tedy musí opírat o realitu a musí být co nejvíce konkretizovány, aby nebyl problém s jejich vyhodnocováním. Vychází především z praktických a teoretických znalostí a dále ze statistik a výzkumů.

Autorka práce stanovila na základě výzkumných otázek hypotézu, kterou se bude v praktické části zabírat a v závěru dojde k její potvrzení či vyvrácení a případnému doporučení ke změnám.

Výzkumné otázky:

- 1) Je nezbytné, aby společnost DYNTAR změnila své logo?
- 2) Má společnost DYNTAR kvalitně zpracovaný prodejní proces?
- 3) Jakým způsobem změna loga ovlivní marketingovou a prodejní strategii?

Hypotéza:

Zavedením nové marketingové a prodejní strategie dojde ke zlepšení celkové image firmy, ke zvýšení povědomí mezi zákazníky a ke zvýšení prodeje.

3.3 Metodika výzkumu

V práci bude autorka používat zejména kombinaci empirických a logických metod, kterými jsou: analýza a syntéza poznatků, abstrakce a konkretizace, dotazník, pozorování. Komparace teoretických východisek s praxí, výzkumné šetření (situační analýza, případová studie, průzkumy). Dále budou v práci použity některé kvalitativní a kvantitativní techniky a metody výzkumu jako jsou: oficiální statistiky prodeje, strukturované rozhovory se zaměstnanci, dotazníkové šetření mezi zákazníky na vnímání značky společnosti. K vyhodnocení získaných dat poslouží zejména statistické metody (deskripce a komparace) nebo metody opisné statistiky (tabulky, grafy).

3.3.1 Metoda situační analýzy

Situační analýza zachycuje všechny důležité informace z mikro a makroprostředí společnosti. Tato analýza by měla být prvotní, kterou společnost provede, jelikož

na základě jejího vyhodnocení se následně může zaměřit na problematické oblasti. Jako každá analýza dává i situační analýze vedení společnosti představu o současném stavu společnosti a pomáhá při vytváření strategií a plánů pro budoucí vývoj. Situační analýza v sobě obsahuje několik částí. Autorka se zaměřila pouze na analýzu silných a slabých stránek - SWOT analýzu a na PEST analýzu.

SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejznámější analýzy a má široké využití nejen ve světě podniků, ale dá se aplikovat i na rozhodování a analýzu v běžném životě. Jedná se o základní strategickou analýzu, kde se identifikují silné a slabé stránky (strengths & weaknesses) a příležitosti a hrozby (opportunities & threats). Silné stránky představují výhodu dané společnosti a ukazují nám, v čem jsme dobří, naproti tomu slabé stránky nám ukazují mezery, které je potřeba co nejdříve a efektivně odstranit. Příležitosti nám ukazují, jakým směrem bychom se mohli vydat – možnosti potenciálního úspěchu. Naopak hrozby nás mají upozornit na potenciální neúspěch.

PEST analýza

Tato analýza se primárně zaměřuje na externí prostředí společnosti, na faktory, které společnost nedokáže přímo ovlivnit. Politické, ekologicko-ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory dávají informaci o daném teritoriu, na kterém firma působí nebo na které chce vstoupit. „*Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí.*“⁶⁰

3.3.2 Metoda případové studie

Tato metoda byla v práci použita za účelem detailního zkoumání společnosti DYNTAR spol. s r.o. a její připravenosti na změny v oblasti prodejní a marketingové strategie. Případová studie využívá všech dostupných pramenů – především interních materiálů společnosti a jejich komparací a následnou analýzou je možné vyvodit relevantní závěry. Tato metoda je využita především v samostatné kapitole Výzkumní část.

⁶⁰ MACHKOVÁ, H., SANTO, A. a M. ZAMYKALOVÁ, et al. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 162. ISBN 80-247-0364-5.

3.3.3 Kvalitativní a kvantitativní metody a techniky výzkumu

„Kvantitativní výzkum je využíván především sociologií.“ „Klasické charakteristiky uplatňované v kvantitativních výzkumech jsou reliabilita (spolehlivost), reprezentativnost a validita (platnost). Kvantitativní výzkum je založen na testování hypotéz a používá deduktivní formu logiky, přičemž se testují teorie a hypotézy s přihlédnutím ke kauzálním vztahům typu příčina – důsledek. Koncepty, proměnné a hypotézy se vybírají před začátkem sběru dat a zůstávají pevné po celou dobu zkoumání.“⁶¹

„Kvalitativní výzkum (jeho logika, metody a techniky sběru dat) jsou v antropologickém bádání upřednostňovány, jelikož nám umožňuje zkoumaný fenomén pochopit více do hloubky.“ „Kvalitativní výzkum je procesem dotazování směřující k porozumění. Výzkumník buduje komplexní, holistický obraz, analyzuje slova i rozsáhlejší verbální i neverbální významové jednotky, zachycuje podrobné názory informantů a provádí studii v přirozených podmínkách.“ „Kvalitativní metody umožňují problém pochopit, jít více do hloubky.“⁶²

3.3.4 Strukturované rozhovory

„V případě rozhovorů se často spoléhá na to, že lidé chápou pojmy stejně, mají stejné životní zkušenosti, jazykové schopnosti apod., a také že odpovídají skutečně podle svých názorů či svého jednání. Strukturovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění i pořadí jsou přesně určeny a předem připraveny. Jeho výsledky jsou snáze zpracovatelné, ale hloubka poznání se tím zmenšuje. Do jisté míry šablonovitý postup může vést k získání nepřesných a neúplných údajů. Této formy rozhovoru se nejčastěji využívá, mají-li se zjistit určité tendence zkoumaných jevů.“⁶³

⁶¹ Hospodářská a kulturní studia ČZU v Praze: Doporučení k psaní odborného textu. : *Podrobněji ke kvalitativnímu výzkumu* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z:

http://www.hks.re/domains/hks.re/wiki1/doku.php?id=podrobneji_ke_kvalitativnimu_vyzkumu

⁶² Tamtéž.

⁶³ Tamtéž.

3.3.5 Dotazníkové šetření

„Vysoce efektivní technika, která může postihnout veliký počet jedinců při relativně malých nákladech. Dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malým nákladem. Dotazník klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné přeskočit otázky nebo neodpovědět. Návratnost je velice nízká.“⁶⁴

⁶⁴ Hospodářská a kulturní studia ČZU v Praze: Doporučení k psaní odborného textu. : *Podrobněji ke kvalitativnímu výzkumu* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: http://www.hks.re/domains/hks.re/wiki1/doku.php?id=podrobneji_ke_kvalitativnimu_vyzkumu

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Kapitola analýza firmy ve svém úvodu stručně představuje zkoumanou společnost DYNTAR spol. s r.o. V dalších kapitolách bude uvedena historie vývoje společnosti v datech, dále zde bude ukázána organizační struktura společnosti s popisem jednotlivých oddělení a managementu firmy. Dále zde bude detailně rozebrána současná prodejní a marketingová strategie společnosti.

4.1 Základní údaje o společnosti

Společnost DYNTAR[®] spol. s r.o. byla založena v roce 1991 Ing. Karlem Dyntarem, MBA. Na počátku jejího vzniku se zabývala kompletní truhlářskou výrobou, především výrobou a renovací nábytku pro komerční hotelové prostory.

Od roku 1995 se specializuje výhradně na výrobu a montáž atypických saunových kabin na míru, wellness a parní kabiny, dále pak na prodej saunových topidel a doplňků pro saunování, a to jak pro privátní, tak i pro komerční využití.

V roce 2007 došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezeným a také ke změně názvu firmy - DYNTAR spol. s r. o.

Již přes 24 let patří k předním českým výrobcům finských saun, infrakabin a saunového nábytku. Vyrábí a instaluje sauny nejen pro privátní užití, ale zajišťuje také výstavbu a vybavení wellness center.

Společnost DYNTAR spol. s r.o. již více než 24 let vyrábí saunové kabiny té nejvyšší kvality. Za celou dobu své působnosti realizovala více než 5000 instalací originálních saunových kabin a měla tak možnost dokonale poznat potřeby svých klientů, kteří jí dali důvěru.

Vedle vlastních internetových stránek www.dyntar.cz, provozuje společnost dva internetové obchody www.saunapoint.cz a www.nejlevnejsisauna.cz, kde cílí na zákazníky kompletním výrobním a obchodním portfoliem. Zatím jako poslední internetový projekt spustila společnost informační portál o saunování, www.clovecesauunujse.cz. Pro zahraniční zákazníky byly spuštěny internetové stránky v německém jazyce www.dyntar.eu.

Společnost patří s 20 % podílem na českém trhu mezi tři největší producenty saunových kabin a uvědomuje si tak svoji silnou pozici na místním trhu. V současné době má společnost celkem 25 zaměstnanců.

Společnost DYNTAR[®] je zakládajícím členem Asociace bazénů a saun ČR (ABAS), členem Společnosti pro saunu ČR, která formou „Osvědčení“ potvrdila skutečnost, že saunové kabiny odpovídají v plném rozsahu příslušnému pojetí zásad, doporučení a rad této společnosti pro stavbu saun a zajišťují racionální saunování. (V současné době není již členem ABAS).

Při výrobě saunových kabin se řídí zásadami a doporučeními Společnosti pro saunu ČR a platnou Vyhláškou č.238/2011 Ministerstva zdravotnictví ze dne 10. srpna 2011, kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch.

Předmět podnikání:

Truhlářství, podlahářství.

Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Sídlo firmy a kontaktní údaje:

DYNTAR spol. s r.o.

Vitiněves 132

506 01 Jičín

IČ: 27512614 DIČ: CZ27512614

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeným Krajským soudem v Hradci Králové oddíl C, vložka 23436

Pobočky:

Centrála společnosti, výroba, showroom - Vitiněves 132, 506 01 Jičín

Pobočka / showroom Praha - Zubrnická 845/3

190 00 Praha 9 – Prosek

Pobočka / showroom Brno - BVV-Nový Tuzex, Bauerova 10,

603 00 Brno – Pisárky

Na obrázku 4 je vyobrazená současná podoba loga společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Obrázek 4: Logo společnosti



Zdroj:⁶⁵

Motto společnosti: „Nejkrásnější zážitek“

4.2 Historie vývoje společnosti

Historie společnosti je za 25 let od svého vzniku velice bohatá a proto se autorka práce snažila vybrat jenom nejdůležitější milníky, které společnost formovaly do současné podoby. Stručná historie společnosti je pro přehlednost znázorněna po jednotlivých letech v tabulce 3.

⁶⁵ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Tabulka 3: Historie vývoje společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Rok	Událost
1991	Založení společnosti (první společnost v ČR zabývající se výrobou saunových kabin).
1992	Vyrobena první saunová kabina.
1993	Dokončena výstavba výrobního objektu ve Vitiněvsi a zahájen provoz.
1994	Prezentace vlastních produktů na veletrhu Regenerace v Praze.
1995	Specializace výhradně na výrobu a montáž saunových kabin a wellness.
1998	Obchodní značka „Sauny Dyntar“.
1999	Otevření vlastní pobočky v sídle společnosti.
2000	Zařazení infrakabin do portfolia.
2003	Rozšíření výrobních a skladových prostor na 1650 m ² .
2003	Otevření dalšího vlastní pobočky v Praze na Vinohradech.
2007	Změna právní formy - společnost s ručením omezeným, změna názvu firmy na DYNTAR spol. s r.o.
2009	Přestěhování pražské pobočky z Vinohrad na Prahu 9 – Prosek.
2009	Otevření v pořadí již třetí pobočky tentokrát v Brně – Bystřici.
2009	Rozšíření pobočky a kancelářských prostor ve Vitiněvsi na 360 m ² .
2011	Zahájena spolupráce s českou designérkou. Z této spolupráce vznikla sauna Vizio.
2012	Rozšíření výrobní řady saunových kabin o sauny Cuvio a Mini Relax.
2013	Přestěhování brněnského showroomu do větších prostor v blízkosti brněnského výstaviště – Nový Tuzex.
2014	Ve spojení s designery vytvoření nového konceptu sauny Mayo a ergonomického relaxačního lehátka Organic.
2015	Modernizace výrobních prostor, která se týkala budovy i strojního vybavení. Redesign brněnské pobočky – vystavení vířivé vany a funkční kabiny, kde je možnost si produkty vyzkoušet.

Zdroj:⁶⁶

Dále společnost v roce 2015 plánuje redesign a modernizaci loga a výrobu nové řady saunových kabin určených pro venkovní prostory. V roce 2016 se plánují oslavy k 25. Výročí od založení firmy.

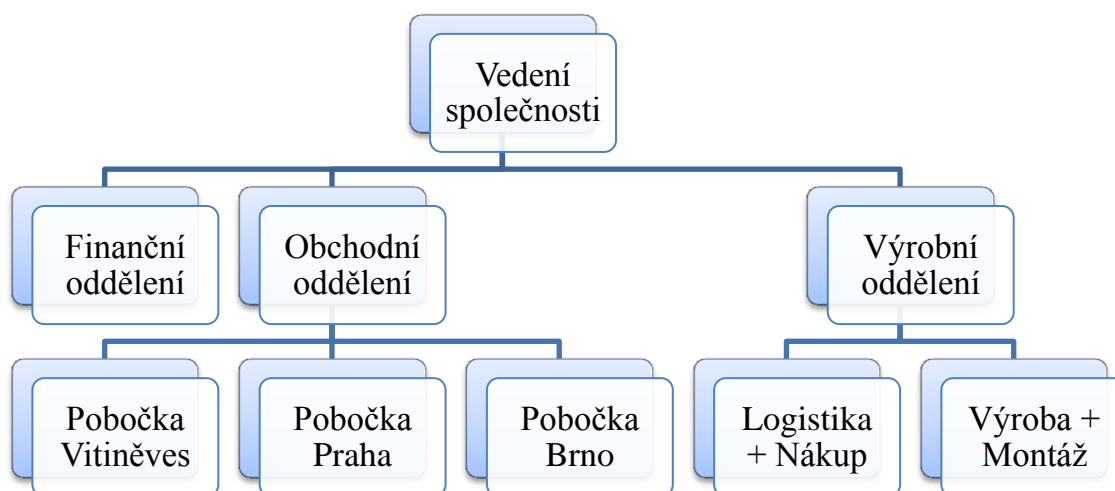
⁶⁶ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

4.3 Organizační struktura společnosti

Společnost DYNTAR má vzhledem ke své velikosti a úzké specializaci jednoduchou liniiovou organizační strukturu, která je velice flexibilní a umožňuje okamžitý přenos všech důležitých informací od vedení společnosti až k nejnižší úrovni.

Struktura je rozdělena celkem do tří úrovní. Nejvyšší úroveň - vedení společnosti, které se skládá ze dvou jednatelů, ti jsou zároveň majiteli podniku. Střední úroveň je rozdělena na finanční, obchodní a výrobní oddělení, která jsou řízena samostatnými manažery. V nejnižší úrovni se nachází jednotlivé složky obchodního a výrobního oddělení, jako jsou firemní pobočky, montážní skupiny, logistika a nákup. Organizační struktura společnosti DYNTAR je na obrázku 5.

Obrázek 5: Organizační struktura podniku DYNTAR spol. s r. o.



Zdroj:⁶⁷

4.3.1 Charakteristika jednotlivých oddělení společnosti

V této podkapitole autorka stručně popisuje jednotlivá oddělení společnosti a plynule tak navazuje na informace uvedené v organizační struktuře.

- 1) **Vedení společnosti** – dva jednatelé, současně jediní majitelé a zakladatelé, reprezentují společnost na veřejnosti a určují strategie a cíle společnosti

⁶⁷ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

do budoucnosti. Výkonným ředitelem společnosti je pan Ing. Karel Dyntar, MBA.

- 2) **Finanční oddělení** - druhý z jednatelů má na starosti ekonomickou oblast společnosti.
- 3) **Obchodní oddělení** – 1 asistentka a 4 obchodní zástupci pro celou ČR (2x Vitiněves, 1x Praha, 1x Brno), zajišťují distribuci produktů. Dále společnost spolupracuje s řadou externích obchodních zástupců po celé ČR.
- 4) **Výrobní oddělení** – 1 vedoucí výroby + 17 pracovníků, zajišťují výrobu produktů ve vlastním moderním výrobním závodě ve Vitiněvsi.

4.3.2 Management společnosti

V této podkapitole autorka stručně popisuje pracovní náplň manažerů jednotlivých oddělení společnosti.

Výkonný ředitel

Reprezentuje firmu na venek, odpovídá za organizaci a hospodaření celé společnosti, určuje její strategii a směřování. Udržuje partnerské vztahy s hlavními dodavateli, sjednává nejdůležitější obchody. Mezi další jeho činnosti patří zejména starost o marketing a nábor a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, nebo případné propouštění.

Finanční ředitelka

Je zároveň jednatelka a spolumajitelka, reprezentuje firmu na venek. Odpovídá kompletně za finanční a ekonomickou oblast společnosti. Jedná se zejména o příjem a kontrolu faktur, styk s bankou, podklady pro schválení plateb, kompletní vedení účetní agendy, vedení pokladny, podklady pro odvod daní, vedení personální agendy a příprava mezd. Spolupodílí se personální činnosti podniku.

Obchodní ředitel

Zajišťuje obchodní vztahy s dodavateli a odběrateli. Spolupodílí se na tvorbě obchodní strategie směřující k naplnění vize a cílů společnosti a její postupné naplňování. Podílí se na návrhu cenové a prodejní politiky, aktualizuje ceníky. Pravidelně sleduje situaci na trhu a u konkurence. Společně s výkonným ředitelem navrhuje a realizuje marketingové strategie, včetně její koordinace s obchodními partnery. Odpovídá

za přípravu podkladů pro reklamní materiály a www stránky, PR. Hodnotí a následně navrhuje odměny svých podřízených.

Vedoucí výroby

Hlavní povinností vedoucího výroby je v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát na to, aby výroba odpovídala technickým požadavkům a možnostem podniku. Spolupodílí se personální činnosti podniku – hodnotí a následně navrhuje odměny svých podřízených. Dále odpovídá za maximální využitelnost všech kapacit ve výrobě, využitelnost materiálů, stav strojů, nástrojů, vozidel a ručního nářadí, dodržování pracovní doby, dohlíží na pravidelný úklid všech prostorů dílen, šatny a prostorů před dílnou a kotelnou.

Vedení společnosti klade důraz na správný výběr všech zaměstnanců, protože ví, že jen kvalifikovaní odborníci dbají na přesnost a kvalitu nejen při výrobě, ale i při vlastní montáži a samotné komunikaci se zákazníkem.

4.4 Hlavní a vedlejší strategické cíle společnosti

Mezi hlavní strategické cíle společnosti DYNTAR spol. s r.o. patří především:

- **zvyšování tržního podílu na trhu saunových kabin a souvisejících produktů**
- **zvyšování povědomí a vnímání image značky DYNTAR**
- **udržování a zvyšování kvality prodeje, výroby a servisu**

Společnost Dyntar je obchodně-výrobní společnost, která cítí největší bohatství ve svých zaměstnancích. Je to dáno tím, že hlavním příjmem společnosti je výroba a prodej saunových kabin, tudíž společnost usiluje o to, aby kontakt se zákazníky byl vždy prioritou s důrazem na solidním jednání. Z tohoto důvodu požaduje po svých zaměstnancích, aby byli flexibilní a aby byli schopní rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků a vždy dokázat nabídnout individuální řešení.

Vůči svým obchodním partnerům – zákazníkům, ale i dodavatelům materiálu a služeb dodržuje společnost dlouhodobě strategii, kterou je možno shrnout do deseti základních tezí:

- 1) Práce jsou prováděny komplexně v maximální možné kvalitě dle požadavků zákazníka.

- 2) Na všechny práce společnost poskytuje záruky v délce přesahující běžně poskytované záruční lhůty.
- 3) Veškerou práci provádí vlastními prověřenými kmenovými pracovníky.
- 4) Při zajišťování speciálních prací subdodavatelskou odbornou firmou spolupracuje pouze s prověřenými firmami, za něž může ručit a důsledně dodržuje vztahy sjednané ve smlouvě o dílo s korektním přístupem k požadavkům zákazníka.
- 5) Všechny ustanovení sjednaná ve smlouvě společnost beze zbytku dodržuje.
- 6) Respektuje předem sjednané podmínky s obchodním partnerem, i za cenu toho, že nejsou jasně ošetřeny ve smlouvě o dílo.
- 7) Snaží se upozornit zákazníka na možné vedlejší problémy nepodchycené smlouvou.
- 8) Solidnost a stabilita společnosti je základní jistotou zákazníka.
- 9) Společnost plní své závazky beze zbytku a ve sjednaných termínech a to samé očekává od svých zákazníků a obchodních partnerů.
- 10) Případné reklamace jsou řešena v co nejkratším možném termínu.

Vedlejší cíle společnosti primárně vychází z hlavních cílů a jsou rozděleny do tří oblastí z hlediska důležitosti takto:

Zákazníci

Soustředit se na zákazníky, kteří nehledají pouze výhodnou cenovou nabídku, ale hledají výjimečnost, kvalitu a originalitu zpracování výrobku. Nabízet zákazníkům profesionální a kompletní servis od prvního kontaktu až po finální předání zakázky. Dát důraz na jedinečnost jejich zakázky a způsob výroby jejich produktu.

Produkty

Zaměřit se na vývoj nových produktů z dražších materiálů a postupně je odlišit od konkurenčních výrobků tak, aby nemohly být srovnávány a zaměňovány. Ucelit sortiment saunového nábytku a začít prosazovat nábytek z vlastní produkce.

Aktivity

Prezentovat se, jako rodinná firma s dlouholetou tradicí na českém trhu, která je stabilní a má silné zázemí. Vypracovat takovou obchodní a marketingovou strategii, která bude konkurenceschopná a dopomůže tak k bezproblémové realizaci hlavních strategických cílů společnosti a kterou se budou řídit všichni zaměstnanci.

5 VÝZKUMNÁ ČÁST – PŘÍPADOVÁ STUDIE

Tato kapitola pojednává o samotném výzkumu, který je sestaven a připraven v souladu s hlavním cílem, stanovenou hypotézou a metodami práce.

5.1 Analýza marketingové strategie společnosti

Marketingová strategie vychází z celkové strategie společnosti a zahrnuje v sobě způsoby, kterými bude společnost komunikovat se svými obchodními partnery, zákazníky, zaměstnanci či jinými dotčenými institucemi. Strategie obsahuje přesný popis toho, čím chce společnost být a jak toho dosáhne.

Hlavním cílem marketingové strategie je tvorba image a reputace společnosti - jak je společnost vnímána cílovými skupinami. Jde o vytvoření celkového obrazu firemní identity ve spojitosti se zavedením nového loga společnosti.

5.1.1 Vize, poslání a hodnoty společnosti

„Vize: „Vyrábět a prodávat kvalitní výrobky, které uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky. Být inovátorem v oboru.“

Výše uvedená formulace vize společnosti se nemění prakticky od jejího založení a vychází z přesvědčení jejího zakladatele, že pouze důraz na originalitu a kvalitu vlastních produktů povede nejen k úspěchu na trhu a tvorbě zisku, ale především k dlouhodobému růstu a stabilitě.

Moto: „Nejkrásnější zážitek“

V roce 1995 definoval majitel společnosti DYNSTAR vizi, misi, cíle a hodnoty společnosti, které pak vyjádřil mottem společnosti „Nejkrásnější zážitek“. Toto motto má tři úrovně sdělení:

1) Interní (zaměstnanci) – *pro zaměstnance vyjadřuje vše, co pro ně společnost dělá. Jaké pracovní podmínky jim poskytuje, jaký mají prostor pro osobní růst. To, že pracují ve společnosti DYNSTAR jim má přinášet nejkrásnější zážitek v pocitu naplnění z práce na produktech špičkové kvality, které jsou zákazníky společnosti vysoce ceněny. Společnost svým zaměstnancům poskytuje dostatek prostoru podílet se na vývoji nových produktů a tím zároveň zvyšuje jejich odbornou kvalifikaci. Naše výroba obsahuje vysoký podíl ruční práce, a to z nich činní špičkové odborníky.*

2) Externí (zákazníci) – vyjadřuje vše, co společnost přináší svým zákazníkům. Nejen kvalitní produkty, ale především setkání s pracovníky společnosti, naši zákazníci chápou jako nejkrásnější zážitek. Od odborně vyškoleného obchodníka až po montážního technika, cítí, že jsou u té správné společnosti a že jejich výběr byl správný.

3) Produkt – společnost vyrábí a pro své zákazníky vybírá jen ty nejvyšší kvality produkty, které jim přináší nejkrásnější zážitky jak v dokonalém zpracování a soustředěnosti při řešení každé zakázky, tak při vlastním používání našich produktů pocity uvolnění, bezpečí a návratu k samé podstatě života. Na tvorbě nových produktů naši společnost se podílejí špičkoví designéři, které si společnost pečlivě vybírá.

Poslání

- Pracujeme pro spokojenost našich zákazníků, nikoliv jen pro obchodní úspěch.
- Pracujeme na tom, aby morální zásadovost byla naší konkurenční výhodou.
- Pracujeme proto, že nás to baví.

Hodnoty

- Myslet a rozhodovat se svobodně.
- Odvážně inovovat a vyvíjet.
- Efektivně komunikovat se zákazníky a obchodními partnery.
- Kriticky pohlížet také na vlastní práci.
- Sledovat trh a vážit si konkurence.⁶⁸

5.2 Strategické plánování v marketingu

Hlavním smyslem marketingu je uspokojení potřeb zákazníka. Spočívá to především v tom, že firma musí vyrábět to, co si zákazník přeje, nabízet mu výrobky určitou formou a v cenách, které jsou pro zákazníka přijatelné, komunikovat se zákazníkem, zajistit spokojenost zákazníků, společnosti (image), vlastníků firmy a akcionářů. Posledním smyslem také neméně důležitým je zajistit dostatečný zisk pro další rozvoj

⁶⁸ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

a růst podniku. V dnešním marketingovém světě jde především o komplexnost a propracovanost celé marketingové strategie.

Vedení společnosti si je vědomo toho, že současný stav marketingové strategie není na příliš dobré úrovni a že je potřeba této oblasti věnovat patřičnou pozornost. V současné době dokáže marketingová strategie přilákat nové zákazníky pouze prostřednictvím těchto marketingových nástrojů: doporučení od stávajících zákazníků, prezentace prostřednictvím webových stránek na internetu a stavební veletrh FOR ARCH. Nic jiného v tuto chvíli nové zákazníky nepřináší.

Prodejci dostávají poptávky buď přímo od koncových zákazníků nebo od obchodních partnerů – architektů, developerů a stavebních firem. V ideálním případě by si měl každý z prodejců dokázat vybudovat dobré a dlouhodobé vztahy s několika těmito obchodními partnery tak, aby mohl generovat pravidelné objednávky. V realu se to obchodníkům příliš nedaří.

Ve společnosti neprobíhá ze strany obchodníků ani žádná akviziční činnost, která by měla přinést nové potenciální zákazníky. V databázi má společnost přes 4.000 kontaktů, se kterými nepracuje, a prodejci prodávají pouze pasivně na základě toho, že je zákazník sám osloví většinou na základě reklamy, nebo doporučení.

Vedení společnosti dosud ani příliš nekontrolovalo práci obchodníků. Teprve před půl rokem zavedlo vedení týdenní report pro obchodníky, který porovnává s výstupy ze systému CRM. Obchodníci předkládají 1x týdně svůj report, ve kterém vedení informují o stavu jednotlivých zakázek, případné neodkladné problémy při realizaci zakázek řeší obchodníci individuálně a neprodleně přímo s vedením. Dalším přínosem jsou pro firmu i pravidelné týdenní porady, na kterých vedení společnosti informuje všechny zaměstnance o současné situaci společnosti a probírají se zde i strategické kroky, nad kterými společnost uvažuje.

5.2.1 Integrovaný a interní marketing

Spotřebitelé se v dnešní době stávají čím dál tím více imunní vůči klasickým modelům reklamy a propagace a proto se společnost DYNSTAR snaží nalézat stále nové, neokoukané, zajímavé metody, nástroje a kanály, kterými se dostane zákazníkům

„pod kůži“. Přičemž stále platí, že dobře řízená marketingová komunikace bude mít obrovskou návratnost ve formě zvýšení prodeje, zisku a dosažení lepšího tržního podílu.

K tomu, aby byla firma silná navenek, potřebuje vyrovnanou souhru všech svých interních lidských zdrojů – zaměstnanců. Na udržování dobrých vztahů ve firmě klade důraz především management společnosti DYNTAR, který se snaží vytvářet prostřednictvím pevného vedení vzor hodný následování. Otevřená komunikace v rámci firmy utužuje vnitřní vztahy a zároveň posiluje firmu navenek. Pozitivní a otevřená komunikace mezi jednotlivými odděleními udržuje kvalitní pracovní morálku, loajalitu, motivaci a zájem všech zaměstnanců „podílet se společně na řízení podniku“.

O tom, jak důležitou roli hrají zaměstnanci v oblasti marketingu, se můžeme přesvědčit pomocí tzv. personálního marketingu. Prostřednictvím personálního marketingu dochází k systematickému budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce. Společnost se snaží budovat image kvalitního zaměstnavatele, u kterého chce být každý zaměstnán a u kterého jsou zaměstnanci spokojeni. Personální marketing je založen na prosazování marketingových principů v personální oblasti po celou dobu trvání zaměstnaneckého poměru (od nástupu až po skončení pracovního poměru). Zaměstnanci šíří dobré jméno společnosti jak v rámci pracovního doby, tak i po opuštění pracoviště, ve svém volnu, po dobu trvání pracovního poměru i po jeho skončení. Takoví lidé jsou pak věrohodnými nositeli informací o firmě samotné. Image společnosti obohacují (oslabují) nejen stávající zaměstnanci, ale také všichni potenciální uchazeči o zaměstnání ve firmě. Společnost DYNTAR podniká takové kroky, kterými se k sobě snaží přilákat jen ty nejkvalitnější a nejschopnější zaměstnance.

5.2.2 Marketingový mix

Společnost by ráda využívala všech dostupných metod a nástrojů k tomu, aby jejich prostřednictvím ovlivnila koncového zákazníka a přiměla ho ke zvýšení poptávky po svých výrobcích a službách a pokud možno ho přesvědčila ke koupi jejich produktů. Společnost cílí jednotně na trh v celé ČR – necílí na jednotlivé regiony.

Před 15 lety společnost používala klasický marketingový mix 4P, kde se soustředila především na tištěnou reklamu v lifestyle časopisech jako je Top Class, Playboy, For Men nebo odborně zaměřených periodikách jako je Můj Dům. Dále využívala

mediální reklamu v rádiích Evropa 2, Impuls, Frekvence 1, které mají celorepublikové působení. V té době ještě nebyl příliš rozšířený internet marketing, tudíž se upřednostňovaly direct mailové aktivity – dopisy domů nebo letáky do schránek. Společnost se prezentovala na výstavách a veletrzích jako je IBF Brno (stavební veletrh), regionální výstavy v Olomouci, Pardubicích a Plzni a dále na designových veletrzích Art Interior a FOR ARCH. Společnost ve velké míře využívala rozsáhlé sítě obchodních zástupců, kterou v té době disponovala a která byla rozmístěna po celé ČR, především v regionálních městech - Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Plzeň, Olomouc, Ostrava, České Budějovice, Brno, Praha, Pardubice. Dále se věnovala podpoře významných i méně významných sportovců například se jednalo o hokejový tým HC MOELLER Pardubice, šipkařský tým ŠK Scorpions Chomutice, dresy s logem DYNTAR oblékají fotbalisté ligy neregistrovaných FC DYNTAR SAUNY Robousy i mladší žáci Sokola Nemyčevce. Společnost také podporovala vynikající plavkyni, reprezentantku ČR v dálkovém plavání Ivettu Hlaváčovou, stejně tak i výborného reprezentanta ČR v jízdě na ploché dráze Aleše Drymla. V rámci charitativní činnosti se společnost podílela na kalendáři ve prospěch Fondu ohrožených dětí a také poskytla sauny do několika ústavů v ČR pro zdravotně postižené nebo Fondu ohrožených dětí Klokánek a APROPO Jičín.

Marketingové aktivity společnosti výrazně změnila krize, která nastala v roce 2008 a trvala až do poloviny roku 2014. V tomto období přišla společnost o většinu svých externích obchodních partnerů a obchodních zástupců, kteří byli nuceni z finančních důvodů ukončit svou činnost nebo se přeorientovat na jiný druh podnikání. Také rozpočet na marketing se po roce 2008 snížil o polovinu na 1 mil. Kč. Současná struktura finančních prostředků na marketing je uvedena v tabulce 4.

Tabulka 4: Současná struktura finančních prostředků na marketing

Marketingová aktivita	Částka / rok
Veletrh FOR ARCH	300 000 Kč
SEO optimalizace	150 000 Kč
Seznam.cz - firemní zápis + S click	150 000 Kč
Google - Add words	50 000 Kč
Tištěná reklama - časopisy, letáky, katalogy	200 000 Kč
Propagační materiály	50 000 Kč
Dobročinné účely	100 000 Kč

Zdroj:⁶⁹

S odstupem času společnost zjistila, že ji ke zvýšení prodeje nepomáhá tištěná reklama ani reklamní spoty v rádiích. Nebyla příliš úspěšná ani na regionálních výstavách, a proto se od roku 2011 soustředí pouze na internetovou reklamu, s časopisy spolupracuje pouze na bázi PR a ve svém výstavním portfoliu si nechala pouze mezinárodní stavební veletrh FOR ARCH v Praze. Při tvorbě propagačních materiálů spolupracuje společnost DYNTAR s reklamními agenturami 4. PROSTOR, s.r.o. nebo Brouk s.r.o. V nedávné době se společnost v rámci co-brandingu spojila s týmem architektů, dodavatelů a výrobců v rámci projektu CZECH DECO TEAM[®].

5.3 Brand management

Pokud si chce firma vybudovat určitou reputaci, která na trhu něco znamená, musí cíleně zvyšovat povědomí veřejnosti o značce. Jediný nespokojený zaměstnanec, špatný obchodní partner, či distributor může poškodit pověst celé společnosti.

⁶⁹ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Značka by měla být jedinečná, originální a měla by se diferenciovat od konkurenčních značek. Pokud se zákazník při koupi rozhoduje mezi dvěma homogenními produkty, dává přednost tomu, který je levnější. Naopak pokud se rozhoduje mezi dvěma heterogenními produkty, není cena již tím primárním vodítkem. Je pro něj důležitá kvalita, přidaná hodnota, image produktu a s tím spojená i image firmy jako takové.

S masivním nárůstem konkurence, požadavky zákazníků a přesycením trhu byla společnost DYNTAR nucena změnit přístup a uvažování nad prezentací vlastních produktů tak, aby pokud možno vyzdvihla jejich přidanou hodnotu a přednosti pro koncového zákazníka a přiměla ho tak ke koupi. Nejlepší cestou, která se osvědčila, je komunikace prostřednictvím značky, jelikož právě značka dokáže produkty nejlépe identifikovat, diferencovat a prodat. Přidaná hodnota pro zákazníka je určena především vnímáním hodnoty konkrétní značky v poměru s cenou a kvalitou, kterou získá.

Společnost DYNTAR v současné době pracuje na novém logotypu a kompletní změně Corporate Identity. Nové logo by mělo nahradit stávající logo z roku 2007 a v rámci 25. výročí od založení společnosti bude představeno veřejnosti. Při této příležitosti se společnost zaměří na komunikaci značky a stanovila si pro to takovéto cíle: značka (produkt) musí být snadno identifikovatelná a zapamatovatelná, musí umět vyvolat potřebu, touhu a zájem po koupi produktu (značky), uspokojit smysly.

Již v roce 1991 se při založení společnosti rozhodl pan Dyntar použít své příjmení jako obchodní značku a udělal to tak po vzoru známých značek Baťa, Škoda, atd. Tímto krokem říká, že je ochoten své jméno riskovat pro úspěch své společnosti. Současnou podobu loga společnosti znázorňuje obrázek 6.

Obrázek 6: Současné logo společnosti



Zdroj:⁷⁰

⁷⁰ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Obchodní značka DYNTAR® má 25 let trvající historii, kterou naplnila inovací, spokojenými zákazníky a špičkovými zaměstnanci. Značka DYNTAR® vyvíjí a inovuje produkty spojené s relaxací a uvolňujícími prožitky v oblasti wellness a spa. Na trhu je známa svými jedinečnými saunovými produkty, které se na první pohled odlišují od konkurence svým designem, svěžestí, inovací a precizním zpracováním každého detailu. Celý tým společnosti DYNTAR® přistupuje ke svým zákazníkům individuálně a zcela podle jejich potřeb. Výsledkem jsou pak šťastní a stálí zákazníci. Proto je značka DYNTAR® tak oceňována odborníky i širokou veřejností. Toto vše odráží nová grafická podoba značky; jednoduchá a propracovaná v každém detailu jednotlivých znaků i v celkovém vzhledu.

Obrázek 7: Návrh nového loga společnosti



Zdroj:⁷¹

Společnost se rozhodla změnit celý design loga, který je ukázán na obrázku 7. Zmizel znak DS, který byl před starým logem a naopak přibyl claim, který je jasnou definicí toho, co pro zákazníky znamená obchodní značka DYNTAR.

Obrázek 8: Claim společnosti

SAUNA & WELLNESS

Zdroj:⁷²

⁷¹ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

⁷² Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Obrázek 8 představuje nový claim společnosti, který je umístěný ve středu loga a tím působí celé logo zcela vyváženě. Claim zní „SAUNA & WELLNESS “.

- Sauna odkazuje na všechny produkty spojené se saunováním.
- Wellness je spojeno s relaxací, čerpáním nových sil a energie a s celkovým komfortem.
- Spojovací znaménko „& “ činí obě dvě zaměření závislými na sobě a zároveň vyzdvihuje to nejlepší z obou - s to jsou produkty a služby značky.

Stříbrná barva v claimu sděluje výjimečnost služeb a produktů a výjimečnost zákazníka, kterému značka DYNTAR® tyto produkty a služby přináší.

Obrázek 9: Znak logotypu



Zdroj:⁷³

Znak logotypu DYNTAR®, který je znázorněn na obrázku 9, bude využit v kombinaci s ostatními obchodními značkami společnosti DYNTAR jako jsou e-shopy Saunapoint.cz a Nejlevnejsisauna.cz a portál o saunování Clovecesaunujse.cz. Znak bude umístěn nalevo od logotypu příslušné obchodní značky a bude oddělen slabou linkou.

Nové logo má za cíl vzbudit u zákazníků emoce, výjimečnost výrobků a služeb, které společnost svým obchodním partnerům poskytuje.

5.3.1 Design

Design výrobku a značky je marketingovým nástrojem výrobní a komunikační politiky, jelikož je zaměřen na trh a cílového zákazníka. Je nutné si uvědomit, že design

⁷³ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

v prostředí marketingu je spíše prostředkem, který pomáhá výrobek prodat. Design je adresován přímo člověku, a proto začíná u spotřebitele, nikoliv ve výrobě – design je také spojen s úspěšnými inovacemi, které vycházejí opět z požadavků konečného zákazníka.

Společnost DYNTAR se vlastnímu designu věnuje již od svého založení v roce 1991. Snaží se jít vlastní cestou a odlišit se od konkurence a proto vyvíjí vlastní produkty ve spolupráci s designery. Za zmínku stojí spolupráce s profesionální designérkou paní Ing. Šárkou Finsterlovou, která se podílela na vývoji sauny VIZIO a pro společnost navrhla revoluční řešení interiéru saunových kabin, kde je kladen důraz na ergonomii saunových lavic, a tím zvýšen komfort saunování.

Dále byla pro společnost přínosná spolupráce s Ing. Janou Černou, která se podílela na vývoji a designu sauny Mayo S a Mayo L, které byly představeny na veletrhu FOR ARCH v roce 2014.

5.3.2 Corporate Identity

Corporate identity – jednotný vizuální styl firmy má za cíl jednotnou, cílenou prezentaci firmy nebo produktu či služby. Společnost DYNTAR opírá svůj vizuál o logo – v současné době prochází stávající logo redesignem. Dále společnost staví svůj vizuální styl na designu svých produktů. Ucelená a jasně stanovená Corporate identity má výrazný vliv na dlouhodobou a úspěšnou koncepci designu.

„Jednotný vizuální styl je tedy ucelený, jasně definovaný systém vizuální komunikace zahrnující veškeré materiály a aplikace od tiskových až po digitální, kterými se firma či organizace prezentuje.“⁷⁴

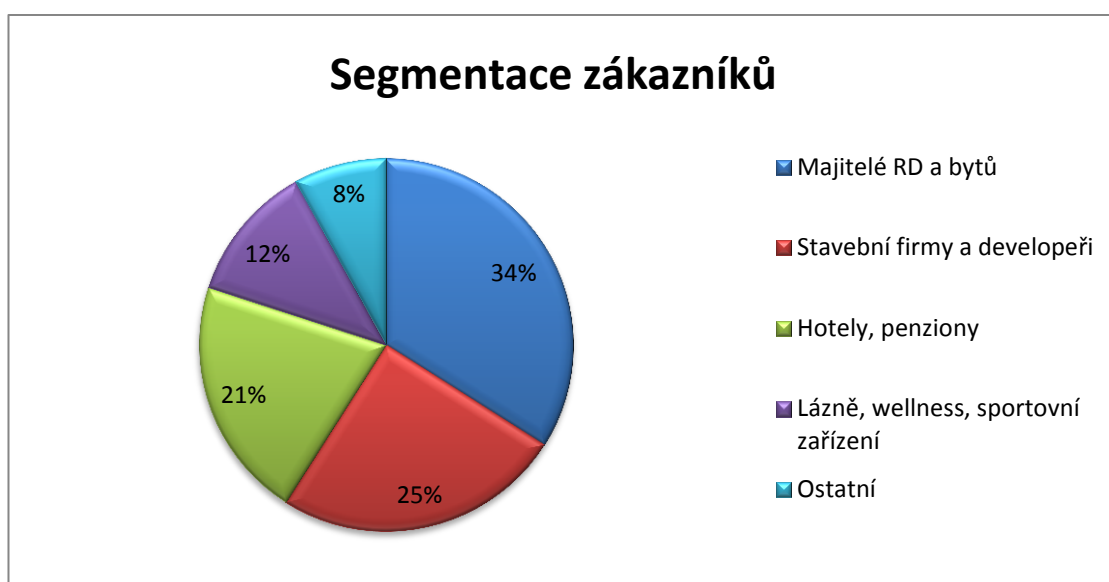
5.4 Komunikace se zákazníkem

Největší zájem o saunové kabiny projevují přímo koncoví zákazníci (segment B2C) - současní či budoucí majitelé rodinných domů či bytů (34%), ve kterých je nejvíce příležitostí na umístění saunových kabin. Další velkou skupinou odběratelů tvoří stavební firmy a developeri (segment B2B), kteří pro své zákazníky realizují stavby rodinných domů a bytů (25%). Další skupinou zákazníků jsou lázně, wellness centra

⁷⁴ MARTÍNEK, D. Dobré logo může být klíčem k úspěchu, tvrdí designer Michal Richtr. *Týdeník Ekonom*. 2015, Ročník LIX, 6.-19.8.2015, číslo 32-33, s.14-17. Praha: Economia, a.s. ISSN 1210-0714.

a sportovní zařízení – fitcentra či aquacentra (12%), hotelové provozy, penziony a ubytovací zařízení (21%) zbytek produkce je rozptýlen mezi státní sektor (rehabilitační zařízení, nemocnice, obecní úřady, školky) a ostatní (8%). Segmentace zákazníků je graficky znázorněna v grafu 1.

Graf 1: Segmentace zákazníků



Zdroj:⁷⁵

5.4.1 Práce s potenciálními zákazníky a udržení stávajících zákazníků

Cílenou marketingovou komunikací by měla firma vyvolat v zákazníkovi touhu, potřebu po daném produktu a nechat ho udělat první krok a až pak přicházejí na řadu zkušení obchodníci, kteří dokáží s takovými zákazníky efektivně pracovat a přimět je k nákupu.

Některé obory neumožňují osobně komunikovat se všemi potenciálními zákazníky, proto je mnohdy efektivnější komunikovat pouze s těmi, kteří vykazují určitou aktivitu a jsou připraveni k nákupu. Mohou tak podpořit nákupní rozhodnutí i těch, kteří si svým rozhodnutím nejsou ještě zcela jistí.

Je důležité si vytvořit se zákazníky vztah, ale ještě důležitější je si takto vytvořený vztah udržovat. Stávajícím zákazníkům je nutné se věnovat. Vědět o nich a o jejich potřebách

⁷⁵ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

maximum a umět na to reagovat. A k tomu společnosti slouží systém pro řízení vztahů se zákazníky CRM.

5.4.2 Řízení vztahů se zákazníky

V srpnu roku 2014 se vedení společnosti rozhodlo nahradit stávající systém CRM, který nebyl efektivní a implementovat nový přehlednější a ucelenější systém pro řízení vztahů se zákazníky. Společnost potřebuje mít kontrolu nad prodejem a především databázi stávajících i potenciálních zákazníků společně s historií vzájemné komunikace. CRM je jediný způsob, který společnosti dovoluje spravovat a sladit vzájemné interakce společnosti a zákazníka a umožňuje tím i dosahování lepších ekonomických výsledků společnosti. Jedná se o přístup jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka.

Primárním cílem bylo získání přehledného reportingu o činnosti každého obchodního zástupce a jeho obchodních případech. Nový systém CRM umožňuje vedení společnosti především přehled pro sledování obchodních výsledků společnosti a automatické generování denního a týdenní reportingu. Systém dále umožňuje automatické vytváření poptávek přímo z firemního webu, generování nabídek a tvorbu kalkulací. Pro pracovníky obchodního oddělení je přínosný tím, že usnadňuje práci a umožňuje efektivní plánování schůzek přinášející úsporu času.

5.5 Analýza prodejní strategie společnosti

Pro každou firmu je důležité efektivně uspokojit svého zákazníka, tak aby se k nim později vracel. Pouze zákazníci přinášejí firmě finanční prostředky, které pak může investovat do dalšího zdokonalování produktů nebo firemních procesů.

V současné době je prodejní strategie společnosti DYNTAR poněkud roztříštěná a nekompaktní. Vedení společnosti si tento problém uvědomuje a chce ho řešit. Je potřeba ucelit celou prodejní strategii, neboť její záběr je příliš široký a chaotický. Komunikace s externími obchodními partnery je neefektivní a značně nepřehledná. V důsledku toho pak dochází ke vzniku problémů při realizaci obchodních případů.

5.5.1 Portfolio nabízených produktů

Díky pětadvacetiletým zkušenostem s vývojem, výrobou a instalací wellness zařízení dokáže společnost najít řešení téměř pro jakékoliv prostory, ať už se jedná o veřejné zařízení, hotelový provoz, nebo prostory privátního klienta v rodinném či bytovém

domě. Produktové portfolio lze rozdělit na produkty vlastní výroby, mezi které lze zahrnout atypické saunové a infračervené kabiny vyráběné na zakázku a saunový nábytek a produkty zprostředkovaného prodeje – topidla, saunové doplňky, kosmetika, vířivé vany, atd.

Produkty vlastní výroby

- Saunové kabiny (privátní – veřejné)
- Infračervené kabiny (privátní – veřejné)
- Saunový a relaxační nábytek

Společnost DYNTAR nabízí 4 modelové řady výjimečných luxusních saun, které vyrábí jen z těch nejlepších materiálů, které podtrhují detailní zpracování našich saun. Rozměrové řady vycházejí z 25 - ti letých zkušeností a vnímání potřeb našich zákazníků.

V komplexním sortimentu společnosti jsou sauny a infrasauny pro privátní i veřejné užití, kabiny interiérové (samostatně stojící či kabiny vestavěné) i exteriérové, které jsou vhodným doplňkem k venkovním bazénům a ozdobou zahrad. Součástí nabídky jsou i parní lázně a vířivé vany.

Infrasauny

Infrasauny (odborně: infračervené prohřívací kabiny) pomáhají chránit vaše zdraví díky prohřátí organismu např. před sportovními aktivitami, masážemi, ošetřeními pleti nebo pohybem v chladném prostředí. Infrasauny dokonale prohřejí vaše klouby, svaly i pokožku při teplotách do 60°C.

Kombinované sauny

Kombinované sauny v sobě harmonicky spojují unikátní vlastnosti klasické sauny a infrasauny. Disponují jak klasickým saunovým topidlem, tak i infratechnologií (infrazářiče). Lze je tedy využít jak pro klasické potíci kůry, tak i pro rychlé předehřátí.

Interiérové saunové kabiny

Interiérové saunové kabiny jsou samo stojné, samonosné saunové kabiny vyráběné na míru dle vašich požadavků a prostorových možností. Poskytují veškerý komfort domácí relaxace. Jsou určeny všem aktivním lidem, pro které je saunování součástí života.

Veřejné saunové kabiny

Veřejné saunové kabiny jsou využívány pro komerční provoz. Každodenní provoz veřejných saun klade neobyčejně vysoké nároky na kvalitu materiálů, použitá topidla i samotné provedení sauny. Proto je kladen v těchto případech velice silný důraz na kvalitu projektu. Z tohoto důvodu spolupracujeme s předními projektanty. Jejichž znalosti spolu s dlouholetými zkušenostmi jsou zárukou bezvadného provozu komerčních saun a také spokojenosti zákazníků - milovníků sauny.

Parní lázně

Parní lázně poskytují teplou a vlhkou lázeň (turecké lázně) a tím se zásadně liší od sauny. Parní lázně vyvíjejí díky parnímu generátoru vodní páru (100% vlhkost vzduchu) při mírné teplotě 30 až 50°C. Tím vzniká prostředí, které významně prospívá celému organismu. Osobitého vzhledu parní lázně je docíleno keramickým obkladem dle vlastního výběru.

Venkovní saunové kabiny

Venkovní saunové kabiny (venkovní sauny) poskytují neobyčejný zážitek ze saunování v přírodě. Venkovní sauny se mohou stát nedílnou součástí zahrady, kde si můžete zvolit neobvyklý tvar i design sauny, který bude respektovat okolní zástavbu. Opět se jedná o samonosné saunové kabiny, ve kterých může být umístěno i klasické topidlo na dřevo.⁷⁶

Produkty zprostředkovaného prodeje

- Topidla, regulátory a veškeré saunové doplňky
- Produkty společnosti MELLIS (kosmetika)
- Produkty společnosti RENTO (saunové doplňky)
- Parní kabiny
- Sunsky a Infrasky

⁷⁶ Sauny Dyntar: *Produkty* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.dyntar.cz/#produkty>

- Vířivé vany (USSPA, Canadiana)
- Ochlazovací vany a polévací vědra

Jedná se především o veškerý sortimentu uvedený na oficiálních e-shopech společnosti DYNTAR spol. s r.o.: www.saunapoint.cz a www.nejlevnejsisauna.cz.

5.6 Prodej

Prodej společnosti DYNTAR je v tuto chvíli zajištěn v první řadě především vlastními silami přes firemní prodejny ve Vitiněvsi, Praze a Brně. Společnost má v obchodním oddělení celkem 4 obchodní zástupce a 1 asistentku, která se stará o koordinaci mezi obchodem a výrobou a v případě potřeby je nápomocná všem prodejcům, i těm externím.

Obchodní zástupci se řídí aktuální prodejní a marketingovou strategií společnosti. Prodejní výsledky a kontrola plnění plánu, jsou pravidelně hodnoceny dvakrát ročně v rámci hodnocení zaměstnanců a případné nedostatky, návrhy na změny a s tím spojená nápravná opatření jsou následně bezodkladně realizovány. Jednou týdně probíhají pravidelné porady obchodního oddělení, na kterých se probírají jednotlivé obchodní případy, jejich aktuální stav a v případě problémů nebo nejasností se konzultuje další postup tak, aby se eliminovaly veškeré problémy včas.

Firemní pobočky mají za úkol zajišťovat maloobchodní a velkoobchodní činnost. Předmětem maloobchodní činnosti by mělo být především aktivní vyhledávání nových potenciálních zákazníků v jednotlivých regionech v ČR, což se v současné době příliš nedaří a je nutné to změnit. K tomuto problému se bude autorka později vyjadřovat v dalších kapitolách a pokusí se navrhnout nějaké řešení, které by tento problém vyřešilo. Velkoobchodní činnost zahrnuje spolupráci s externími prodejci, stavebními firmami, architekty a developery.

Hlavní cílovou skupinou společnosti tvoří z 80% zákazníci B2C a zbylých 20% jsou pak B2B zákazníci. B2C zákazníky lze ještě rozdělit na privátní (majitelé domů a bytů) a korporátní, veřejné (hotely, pensiony, wellness centra, provozovatelé saun). Rozdělení do segmentů je následující:

1) **koncoví zákazníci – segment B2C**

- majitelé bytů
- majitelé rodinných domů
- majitelé a provozovatele pensionů, hotelů a jiných ubytovacích zařízení
- wellness centra
- lázně a rehabilitační zařízení
- města a jejich veřejná zařízení (bazény, koupaliště)
- sportovní centra
- provozovatele beauty salónů (kadeřnictví, masáže, kosmetika, kliniky estetické medicíny)

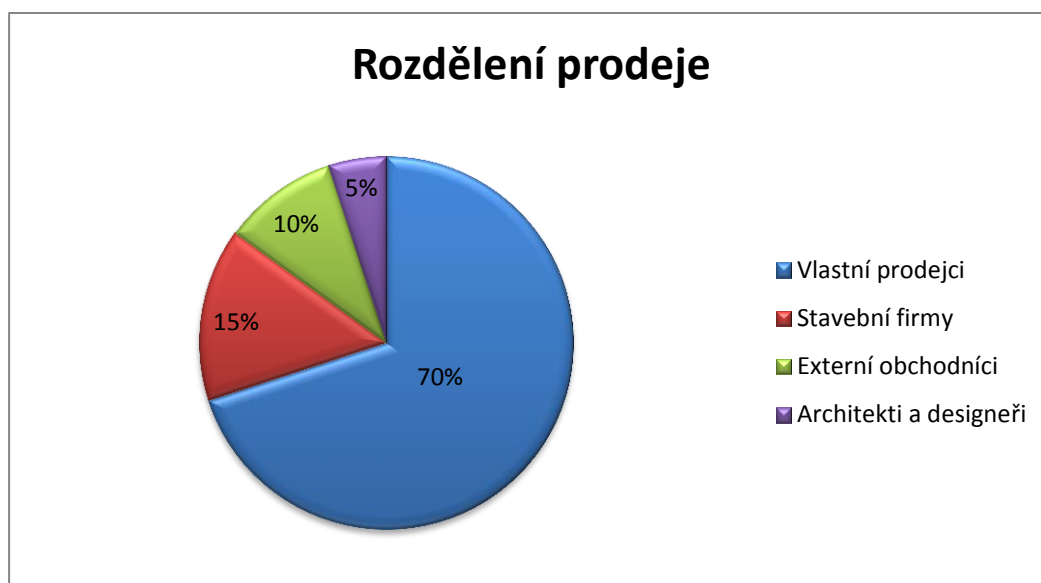
2) **zprostředkovatelé prodeje – segment B2B**

- naši externí obchodní zástupci
- architekti
- stavební firmy a developeři
- prodejci bazénů, koupelen, podlah, nábytku, atd.

Společnost sama zjistila, že nemá smysl cílit souhrnně na všechny majitelé bytů a rodinných domů, tak jak to dělala v minulosti, ale nyní se soustředí spíše na majitele bytů a rodinných domů, kteří spadají do vyšší příjmové skupiny nad 50.000 Kč/měsíčně ve věkové kategorii 30+. Společnost zajímají zejména nové velkometrážní byty nad 100m² a moderní, novostavby (od 5 mil. Kč výše), kde si zákazníci nechávají sauny instalovat do ložnic, koupelen nebo na terasy. Při vyhledávání potenciálních zákazníků z privátního sektoru se také obchodníci zajímají o to, kdo v těchto bytech a domech bydlí, jakým způsobem žije, jaký vyznává způsob a styl života nebo o to jaké má zájmy a koníčky. V korporátním sektoru společnost cílí zejména na moderní wellness centra, veřejné bazény, koupaliště, hotely nebo penziony. Jedná se o mnohem širší cílovou skupinu, než je tomu u privátního sektoru.

Přibližně 70% celkové produkce společnosti se prodává vlastními silami přes pobočky a vlastní prodejce, 15% prostřednictvím stavebních firem, 5% prostřednictvím architektů a 10% přes externí obchodníky. Grafické znázornění rozdělení prodeje je uvedeno v grafu 2.

Graf 2: Rozdělení prodeje



Zdroj:⁷⁷

Jelikož nemá společnost v tuto chvíli téměř vůbec zpracovanou marketingovou strategii, kterou by mohla přilákat více nových potenciálních zákazníků, jedná se o velmi omezené zdroje, odkud k ní zákazníci přicházejí. Z velké části se jedná především o word of mouth – doporučení od stávajících zákazníků, kteří v minulosti u společnosti nakoupili a jsou s produkty spokojeni, dále o zákazníky, kteří si firmu naleznou sami z vlastní iniciativy prostřednictvím prezentace na webových stránkách nebo sociálních sítích a nakonec se jedná o zákazníky, kteří se s firmou setkají na veletrhu FOR ARCH v Praze. Nic jiného v tuto chvíli nové zákazníky nepřináší. Současným marketingem cílí firma pouze na koncového zákazníka a zcela chybí komunikace zaměřená na získávání nových spolupracujících firem nebo osob.

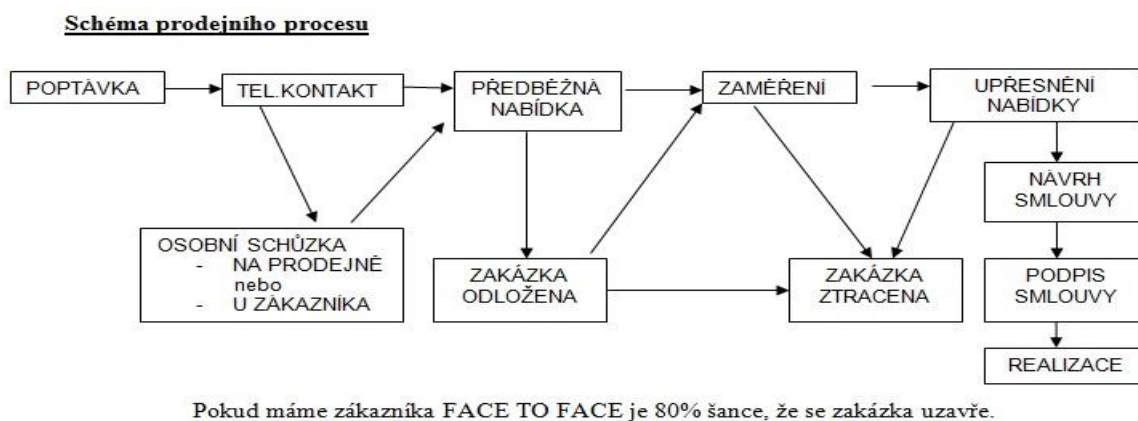
⁷⁷ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

5.7 Prodejní proces

V tuto chvíli má společnost nastaven vlastní prodejní proces, který je plně funkční a odpovídá potřebě společnosti i jejím zaměstnancům. Schéma prodejního procesu je uvedeno v obrázku 10. Jediné co ve společnosti chybí je to, že zcela chybí akvizice nových zákazníků a prodejci nevyvíjí sami aktivní obchodní činnost. Autorka se pokusí v kapitole Návrh nové prodejní a marketingové strategie navrhnout řešení tohoto problému.

V okamžiku, kdy na základě marketingové reklamy zákazník zkontaktuje společnost buď telefonicky, osobně na pobočce nebo prostřednictvím webových stránek s dotazem na saunovou kabinu, je tato poptávka automaticky zavedena do systému CRM a poté je přiřazena zpravidla dle regionu příslušnému obchodníkovi, který se jí věnuje. Ze statistik vyplývá, že je 20% úspěšnost, že z takovéto poptávky dojde k uskutečnění konečného prodeje. Následující obrázek popisuje schéma prodejního procesu. Jedná se o postupné na sebe navazující kroky od poptávky až k podpisu smlouvy a finální realizaci zakázky u zákazníka.

Obrázek 10: Schéma prodejního procesu



Zdroj:⁷⁸

⁷⁸ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

Ve chvíli, kdy je poptávka přiřazena příslušnému prodejci, dojde obratem z jeho strany k telefonickému kontaktu s potenciálním zákazníkem, při kterém je zpravidla ověřeno, zda má zákazník opravdu zájem o produkty společnosti a pokud ano, tak si prodejce domluví osobní schůzku se zákazníkem ideálně na některé z prodejen nebo případně v místě budoucí realizace zakázky. Firma však preferuje první návštěvu přímo na některé z prodejen z důvodu představení kompletního produktového portfolia. Poté co dojde k vypsání a konkretizaci nabídky ze strany zákazníka je vypracovaná předběžná cenová nabídka v několika variantách, která je zaslána zákazníkovi. Zpravidla do 3 – 4 dnů od zaslání cenové nabídky se prodejce znovu spojí se zákazníkem a konzultují spolu cenovou nabídku a případné změny. V tomto okamžiku prodejního procesu je již jasné, zda bude obchod pokračovat – zákazník akceptuje cenovou nabídku, či nikoliv a může dojít buď k odložení zakázky, nebo k úplné ztrátě zákazníka. Veškeré informace, týkající se celkového průběhu obchodního procesu zaznamenávají obchodníci do systému CRM. V případě, že je nabídka ze strany zákazníka akceptována následuje další krok v prodejním procesu a to zaměření v místě budoucí realizace a na základě tohoto zaměření dojde ještě k drobným úpravám v cenové nabídce, většinou se jedná o doladění požadovaných materiálů, případně doplňků a dalšího příslušenství. Může se stát, že i v této fázi může dojít ke ztrátě nebo odložení nabídky ze strany zákazníka. V případě akceptace finální cenové nabídky vypracuje prodejce návrh Smlouvy o dílo, který je představen zákazníkovi. Po podpisu Smlouvy o dílo dojde k samotné realizaci zakázky - prodejce nebo asistentka předá pokyn k výrobě saunové kabiny, která musí být do 6 týdnů vyrobená a nainstalovaná u zákazníka.

Termín dodání saunové kabiny do 6 týdnů bývá ze strany firmy vždy dodržen, nicméně může nastat v ojedinělých případech odložení termínu montáže z důvodu stavební nepřipravenosti u zákazníka. Toto je řešeno individuálně s každým zákazníkem zvlášť.

5.8 Distribuce

Distribuční kanály zajišťují doručení produktů od výrobce ke spotřebiteli – jejich forma se však různí v závislosti na druhu výrobku, velikosti trhu, na zvyklostech vybraného segmentu a na praktikách prodávajících. Může jít o klasickou podobu osobního, fyzického zprostředkování prostřednictvím obchodního zástupce nebo o pokročilou

úroveň moderního internetového prodeje. Veškeré distribuční činnosti jsou již zahrnuty ve strategických plánech společnosti.

Společnost DYNTAR má působnost po celé České republice, okrajově i v zahraničí. Prodej zajišťuje ve vlastních prodejních centrech v sídle firmy ve Vitiněvsi a na pobočkách v Praze a Brně. Dále spolupracuje s 5 -ti aktivními externími obchodními zástupci po celé ČR.

V současné době využívá firma tyto distribuční kanály:

- vlastní prodej
- stavební firmy, developeři
- projektanti, architekti
- prodejci bazénů, koupelen a zboží pro volný čas
- prodejci ostatního zboží (podlah, nábytku)
- ostatní (náhodní prodejci a zprostředkovatelé)

V počátcích vzniku firmy se vyhledáváním externích obchodních partnerů zabýval majitel sám vlastními silami, a jelikož neměl s tímto typem vyhledávání téměř žádné zkušenosti, vznikla sice široká – 30 externích prodejců, ale značně nesourodá, síť externích obchodních zástupců. Na jedné straně zahrnovala např. cestovní kanceláře, prodejny nábytku, a na straně druhé projektanty, architektky, bazénové či stavební firmy. Jelikož tyto kontakty byly spíše náhodné a nepřilíš cílené vznikaly tak značné problémy s koordinací a s komunikací s uvedenými prodejci. Existovali s nimi většinou „volné“ vztahy, nepodložené žádnou smlouvou a prodejci byli značně neaktivní. Vznikala celá řada problémů jak při vyřizování objednávek saunových kabin, tak i při realizaci reklamních aktivit a v neposlední řadě i při proplácení fakturovaných částek.

Od roku 2000 se kladl větší důraz na vytvoření fungující sítě kvalitních a zainteresovaných prodejců, kteří by byli v prodeji více aktivní. Snahou bylo získat především bazénové firmy, které mají přístup ke klientům, kteří si pořizují relaxační zázemí. Prioritou těchto firem je však prodat svůj produkt, tzn. bazén, a případně následně i saunu.

V současnosti probíhá spolupráce s 5 aktivními externími obchodníky, architekty a developery, kteří prodají 30% celkové produkce firmy. Jednotliví architekti, developeri a stavební firmy jsou navázány na konkrétního prodejce společnosti nebo na konkrétní pobočku, kdežto externí prodejci komunikují pouze s asistentkou obchodního oddělení, která jim pomáhá uzavřít prodej.

Různorodost a laxní přístup obchodních zástupců k sortimentu společnosti jsou největším problémem a brzdou rozvoje prodeje saunových kabin. Pro žádného externího prodejce z uvedeného členění není prodej saun stěžejní činností, a proto je znát, že více preferují své vlastní produkty. Společnost nemá žádné franchisanty a prodej produktů společnosti DYNTAR je pro ně pouze sekundární a věnují se mu pouze okrajově.

Mezi další distribuční kanály, které firma používá lze zařadit také prodej na internetu pomocí dvou propracovaných e-shopů – www.saunapoint.cz a www.nejlevnejsisauna.cz a také cílené rozesílání newsletterů. Jedná se o nezbytný doplněk k výše popsaným distribučním kanálům.

5.9 Cena

Cena hraje důležitou roli při konečném rozhodování zákazníka o koupi daného produktu. Zákazník totiž nekupuje pouze produkt, ale i jeho určitou vnímanou hodnotu. Vyšší cena vzbuzuje pocit kvality, mimořádnosti, jedinečnosti což ocení spotřebitel především u zboží luxusního a u zboží dlouhodobé spotřeby (automobil, tablet, mobilní telefon, sauna, oblečení), naproti tomu nízká cena se předpokládá u spotřebního zboží – zboží denní potřeby (potraviny, drogerie, kosmetika).

Cenová politika společnosti DYNTAR vychází z historie společnosti a trhu, kde na začátku byla cena produktu stanovována pouze na základě konkurence – konkurenčně orientovaná cena. Postupem času vyvinula společnost vlastní systém pro výpočet cen zakázek, která vychází ze skutečných nákladů společnosti a hodně se pracuje s marží. Společnost přesně určí vstupy a veškeré náklady a to vše započítá do ceny zakázky – nákladově orientovaná metoda stanovení ceny. Většina zakázek je individuálních a proto finální cena odpovídá individualitě celé zakázky. Cena tak pokrývá náklady s dostatečnou tvorbou zisku a zahrnuje v sobě i systém odměn pro prodejce a zaměstnance.

Majitel společnosti pan Dyntar tvrdí, že: „*Cenovou politiku máme nastavenou správně, protože se dlouhodobě ukazuje, že odpovídá finančním možnostem našich zákazníků – naše cílová skupina nám je známá a umíme s ní správně pracovat.*“

5.9.1 Systém slev a provizí

V kompetenci všech obchodníků (kmenových i externích) je poskytování slevy do výše 10%. Slevu lze poskytovat na veškerý sortiment zboží, který společnost nabízí. V případě, že bude chtít obchodník poskytnout slevu nad rámec svých kompetencí, musí tuto skutečnost oznámit a konzultovat předem s vedením společnosti.

Od r. 2000 je zaveden níže uvedený model provizního systému pro externí obchodníky, se kterými společnost DYNTAR spolupracuje. Dříve se provize běžně pohybovaly v rozmezí 5 - 15 % z ceny díla, nyní je to maximálně 10%. Provize je kalkulována z ceny (bez DPH) včetně montáže. Současné členění provizního systému je rozděleno na:

- prodej kompletních saunových kabin, prostřednictvím D-kontaktu nebo D-prodeje,
- prodej parních kabin,
- samostatný prodej saunových topidel, regulací a doplňků.

D-kontakt

D – kontakt je systém, který umožňuje lidem (např. stávajícím zákazníkům nebo externím obchodním zástupcům) získat odměnu za zprostředkování kontaktu na nového potenciálního zákazníka. Jakákoliv osoba, která sežene nového zákazníka, může uplatnit u společnosti DYNTAR jednorázovou odměnu za zprostředkování kontaktu se zákazníkem ve výši **5.000 Kč** s DPH. Tato odměna je nároková pouze v případě realizace a zaplacení zakázky. Jedná se o systém doporučení.

Postup:

Pokud víte o někom, kdo by měl zájem o saunovou kabinu, doporučte mu společnost DYNTAR. Stačí, pokud některému z našich prodejců nebo prostřednictvím formuláře, který naleznete na našich internetových stránkách, sdělíte kontaktní údaje na potenciálního zákazníka.

Společnost DYNTAR na své náklady potom sama řeší obchodní případ (nabídka, zaměření, atd.). Je-li naše jednání úspěšné, tzn., že je zakázka realizována a zaplacená je Vám vyplacena jednorázová odměna ve výši **5.000,00 Kč** (vč. DPH), oproti Vámi vystavené faktuře za zprostředkování.

D – prodej

D - prodej je způsob, kterým může externí obchodník prodávat produkty a příslušenství společnosti DYNTAR.

Postup:

Externímu obchodníkovi náleží provize ve výši **10% z celkové ceny díla** v případě, že předá zástupci společnosti DYNTAR kompletní dokumentaci k obchodnímu případu tzn. uzavřenou smlouvu o dílo, potvrzení o uhrazení zálohy a technické zaměření prostoru realizace s případným komentářem.

V případě, že nebude externí obchodník schopen dodat technickou dokumentaci (zaměření) k obchodnímu případu a bude požadovat tuto službu od společnosti DYNTAR nebo pokud bude potřebovat konzultaci od společnosti, bude jeho celková provize **snížena o 3.000 Kč (bez DPH)**.

Prodej parních kabin

Je realizován na shodném principu jako u klasických saunových kabin, tzn. buď prostřednictvím nástroje D-kontakt, nebo pomocí D-prodeje.

Samostatný prodej topidel, regulací a doplňků

Samostatný prodej saunových topidel, regulací a doplňků se uskutečňuje na základě písemné nebo e-mailové objednávky, která je zaslána zástupci společnosti DYNTAR, který požadované zboží objedná a informuje externího obchodníka o termínu dodání zboží. Výše provize na toto zboží je shodná s výší provize jako u D – prodeje.

Provize 10 % je počítána z ceny objednávky bez nákladů spojených s dopravou.

Tabulka 5: Výše provize

E - shop www.SAUNAPOINT.cz	10 %
E - shop www.NEJLEVNEJSISAUNA.cz	7 %

Zdroj:⁷⁹

Výše jednotlivých provizí je uvedena v tabulce 5. S ohledem na vývoj cen může být operativně stanovena výjimka ve výši provize u určitého druhu zboží. Na tuto skutečnost je externí obchodník upozorněn již při zaslání objednávky.

⁷⁹ Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA

6.1 PEST analýza

Na firmu v současném tržním prostředí působí mnoho faktorů. Jedná se především o politické, ekologické, ekonomické, sociálně – kulturní a technologické faktory. V této kapitole byly vybrány nejdůležitější vlivy z vnějšího prostředí, které se společnosti nejvíce dotýkají, které by ji mohly případně ohrozit a kterým musí společnost věnovat patřičnou pozornost.

Pro přehledné zobrazení nejdůležitějších vlivů vnějšího prostředí, byla použita přehledná matice - Tabulka 9. Analýza jednotlivých faktorů je popsána níže v samostatných odstavcích a vyhodnocena v tabulce 10. Pro hodnocení jednotlivých vlivů byla použita stupnice 1 – 5, přičemž čím vyšší hodnocení, tím vyšší hrozba pro společnost.

Tabulka 9: PEST analýza

Politické vlivy	Ekologické vlivy	Ekonomické vlivy	Sociálně - kulturní vlivy	Technologické vlivy
Legislativa	Emise	HDP	Demografie	Robotizace a automatizace výroby
Daňová politika	Odpad	Inflace	Životní úroveň obyvatel	
Stabilita vlády		Úroková míra	Vzdělanost	
Normy		Nezaměstnanost	Změny životního cyklu	
		Výše minimální hrubé mzdy	Mobilita	
		Kupní síla obyvatelstva		
	Vývoj cen surovin a energií			

Zdroj:⁸⁰

⁸⁰ Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 10: Vlivy PEST analýzy

Vlivy PEST analýzy	Důležitost (Hodnocení body 1 - 5)
Politické vlivy	
Legislativa	3
Daňová politika	4
Stabilita vlády	2
Normy	4
Ekologické vlivy	
Emise	3
Odpad	4
Ekonomické vlivy	
HDP	3
Inflace	4
Úroková míra	4
Nezaměstnanost	4
Výše minimální hrubé mzdy	4
Kupní síla obyvatelstva	4
Vývoj cen surovin a energií	4
Sociálně - kulturní vlivy	
Demografie	3
Životní úroveň	4
Vzdělanost	3
Změny životního cyklu	3
Mobilita	2
Technologické vlivy	
Robotizace a automatizace výroby	3

Zdroj: ⁸¹

a) Politicko – legislativní vlivy

Politicko – legislativní vlivy se zaměřují především na problematiku stability politické situace v České republice, která ovlivňuje společnost prostřednictvím legislativy a zákony. Společnosti jsou ovlivňovány zejména těmito zákony: Zákoník práce, Občanský zákoník, Zákon o účetnictví, Zákon o dani z příjmů, Zákon o cenách, Zákon o DPH. Případná změna legislativy může mít dopad na společnost jak pozitivní, tak negativní.

⁸¹ Vlastní zpracování, 2015

V současné době může být pro činnost společnosti DYNTAR největší hrozbou především politický vývoj v jednotlivých zemích EU, problematika migrace a její řešení, terorismus a z toho vyplývající obava zemí EU o bezpečnost svých občanů. To vše by mohlo způsobit problémy ve volném pohybu osob a zboží v rámci EU a tím ovlivnění kupního chování spotřebitelů. Co se týká politické situace v ČR, tak z analýzy vyplývá, že situace na našem trhu je dlouhodobě stabilní a na činnost společnosti nemá negativní vliv.

b) Ekonomické vlivy

Ekonomické faktory ovlivňují společnost v řadě oblastí, především se jedná o finanční stránku věci – stanovení výše nákladů na provoz, kapitál, lidské zdroje, odhad cen produktů a služeb a mnoho dalších.

„Hrubý domácí produkt v 1. čtvrtletí vzrostl meziročně o 4,2 %, tj. o 0,3 procentního bodu více než předpokládal předběžný odhad. Zpřesněný odhad potvrdil, že česká ekonomika na počátku letošního roku významně zrychlila svůj růst. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost^{)} vzrostl v 1. čtvrtletí meziročně o 4,2 %. Ve srovnání posledním čtvrtletím roku 2014 se HDP reálně zvýšil o 3,1 %.“⁸²*

Ani v příštím roce se neočekává výrazná změna. Průměrná míra inflace v České republice je na úrovni 0,4%, stejně tak jako v loňském roce. Při zvyšující se inflaci poroste hodnota peněz. Sazby národních bank se neustále snižují. Zlevňují se úvěry a v oběhu bude více peněz. Nezaměstnanost dosahuje v posledních měsících svého historického minima a pohybuje se kolem 6,2%.

Z analýzy ekonomických vlivů vyplývá, že ekonomika v ČR je jednou z nejvíce rostoucích ekonomik v Evropě. Dohromady s proexportní politikou ČNB, snižováním úrokových sazeb a nízkou nezaměstnaností, lze říci, že ekonomická situace na českém trhu je dobrá a lze se při tvorbě strategií na její výsledky spolehnout.

c) Ekologické vlivy

Ekologické vlivy souvisí především s trendem v oblasti environmentálního přístupu společností k životnímu prostředí. Tento fenomén nabývá na důležitosti v posledních

⁸² Český statistický úřad: Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2015. : *Rychlejší růst české ekonomiky potvrzen* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015>

10 letech a stává se i jednou z oblastí Corporate Social Responsibility, kterou stále více společností využívá ve svůj prospěch a jak prostředek v rámci marketingové komunikace směrem k vnějšímu prostředí. Společnosti jsou neustále nuceny ke snižování emisí a ekologickému zacházení s odpadem. Trendem i v dalších letech bude neustálý tlak nejen na společnosti, ale i na spotřebitele, kteří již dnes jsou vychováváni a motivováni k nakupování ekologicky šetrných produktů.

Z provedené analýzy vyplývá, že v tomto ohledu má společnost DYNTAR nesmírnou výhodu, jelikož jsou všechny produkty vyráběny z přírodních, ekologicky recyklovatelných materiálů a tím je tvorba odpadů a následná neekologická likvidace minimální.

d) Sociálně – kulturní vlivy

V této analýze autorka řeší demografický vývoj, životní úroveň a vzdělanost.

Stárnutí populace, méně narozených dětí, nižší počet sňatků, naproti tomu vyšší % rozvodů a fluktuace obyvatel. Demografický vývoj má pro společnost veliký význam, protože, podle toho se společnost rozhoduje, na jakou cílovou skupinu se zaměří.

Celková úroveň vzdělání je relativně dobrá s dostatečným množstvím absolventů. Pro společnost to má pozitivní dopad – dostatek pracovní síly na všech pozicích. Snad jen v učňovských oborech je situace horší, a proto společnost aktivně spolupracuje se středními školami v blízkém okolí. Žáci těchto škol mohou nejen vykonávat svoji praxi ve společnosti DYNTAR, ale po dokončení studia v ní i začít svůj profesní život.

Životní úroveň potenciálních i stávajících zákazníků společnosti se díky příznivým ekonomickým podmínkám zvyšuje a je jednou z klíčových faktorů při rozhodování společnosti, o budoucím vývoji a nastavení obchodní a marketingové strategie.

Celkově lze sociálně – kulturní faktory hodnotit jako jedny z nejvíce pozitivně ovlivňujících činností společnosti DYNTAR.

e) Technologické vlivy

Technologické vlivy mají důležitý vliv především na cenotvorbu společnosti, protože případný technologický náskok konkurence společnosti, může ohrozit jak postavení společnosti na trhu, tak její ekonomickou rentabilitu. Stále se zvyšující úroveň automatizace a robotizace výroby má velký vliv na produktivitu a konkurenceschopnost

společnosti. Nový trend ve většině oboru je v automatizaci výroby a nahrazování pracovních míst stroji. I v oboru jakým je výroba saunových kabin je převládajícím trendem automatizace výroby. V současné době je na tom konkurence v porovnání se společností DYNTAR velmi podobně, a proto je tato analýza hodnocena bodem 3.

Výroba a prodej saunových kabin ve větším měřítku v České republice je záležitostí posledních cca 25 let. Dříve byla uspokojována poptávka po saunách pouze jednou státní společností, nebo šikovností zdatných truhlářů či kutilů. V souvislosti se vzrůstajícím trendem péče o zdraví a zájmem o kvalitní relaxaci a s rostoucími finančními možnostmi zákazníků vzrůstá i poptávka po tomto i podobných produktech. Tato poptávka byla nejprve uspokojována dovozem saunových kabin a příslušenství ze zahraničí (nejčastěji z Německa či z kolébky saunování – z Finska) a přibližně kolem roku 1994 i ucelenou nabídkou českých firem. Přesné informace či statistika ohledně prodeje těchto produktů v České republice neexistuje, neboť nejsou zařazeny do žádné kvalifikační skupiny a většinou spadají do truhlářské výroby.

6.2 SWOT analýza společnosti a prodejní a marketingové strategie

SWOT analýza řeší ukazatele vnitřního a vnějšího prostředí, které společnost z velké části ovlivňují. Společnost sama dokáže ovlivnit pouze vnitřní prostředí, tedy silné a slabé stránky. Co se týká faktorů vnějšího prostředí, nemůže je společnost přímo ovlivnit, ale musí s nimi počítat při plánování strategií a při konečném rozhodování o jejich implementaci.

Tabulka 6: SWOT analýza společnosti

	Strenghts - silné stránky	Weaknesses - slabé stránky
<i>Vnitřní prostředí</i>	Kvalitní produkty Dlouholeté zkušenosti Flexibilita výroby Individuální přístup Řešení "šité na míru" Dlouhá záruční doba Poprodejní servis Používání moderních technologií Sledování trendů v oboru, inovace Moderní a funkční design Kvalifikovaní zaměstnanci Česká, rodinná firma Rychlost reakce na poptávku Široká nabídka produktů	Vyšší cena Omezená kapacita výroby Loajalita zaměstnanců Značka nemá mezinárodní působnost Nedůvěra sdílet informace Nezastupitelnost zaměstnanců Nedostatečné využití marketingu
	Opportunities - příležitosti	Threats - Hrozby
<i>Vnější prostředí</i>	Rozvoj trendů péče o zdraví Wellness Vstup na nové zahraniční trhy Důvěra zákazníků v českého výrobce Flexibilnější vztahy s dodavateli Rozšíření sítě externích prodejců Zaměření se na doplňkový prodej	Vstup nové konkurence na trh Napodobeniny v obchodních řetězcích Hospodářská krize Nasycení trhu Zvyšování cen vstupů, energií Vytíženost dodavatelů Legislativa - zpřísnění kvality

Zdroj: ⁸³

Shrnutí:

Vnitřní prostředí: Společnost má mnoho silných stránek, které nespočívají pouze v její tradici, ale především ve znalostech, zkušenostech a schopnostech jejich pracovníků. Naopak za slabé stránky lze považovat omezené kapacity výroby s vysokým podílem ruční výroby a tím i vyšší cenou produktů.

Vnější prostředí: Příležitosti jsou jednoznačně v rozšiřování prodejní sítě a možného vstupu na zahraniční trhy. Za hrozby lze považovat především novou legislativu, která

⁸³ Vlastní zpracování, 2015

může výrazně ovlivnit cenovou politiku společnosti a tím schopnost koupěschopnosti spotřebitelů.

Následující dvě SWOT analýzy vychází z celkové analýzy společnosti a jsou navíc doplněny o specifika, které jsou důležité v rámci prodejní a marketingové strategie. Ze SWOT analýz pak bude autorka vycházet při stanovování marketingového a prodejního plánu.

Tabulka 7: SWOT analýza prodejní strategie

	Strenghts - silné stránky	Weaknesses - slabé stránky
<i>Vnitřní prostředí</i>	Kvalitní produkty Dlouholeté zkušenosti Flexibilita výroby Individuální přístup Sledování trendů v oboru, inovace Kvalifikovaní zaměstnanci Reakce na individuální poptávku Široká nabídka produktů	Vyšší cena Nedostatečně propracovaná obchodní metodika Prodejní cyklus Nefunkční síť externích obchodních prodejců Rychlost reakce při enormním zvýšení poptávky
	Opportunities - příležitosti	Threats - Hrozby
<i>Vnější prostředí</i>	Rozvoj trendů péče o zdraví Wellness Vstup na nové zahraniční trhy Flexibilnější vztahy s dodavateli Rozšíření sítě externích prodejců Komplementární zboží Zaměření se na doplňkový prodej	Vstup nové konkurence na trh Napodobeniny v obchodních řetězcích Substituty Vytíženost dodavatelů Legislativa - zprísnění kvality

Zdroj: ⁸⁴

⁸⁴ Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 8: SWOT analýza marketingové strategie

	Strenghts - silné stránky	Weaknesses - slabé stránky
<i>Vnitřní prostředí</i>	Kvalitní produkty Dlouholeté zkušenosti Řešení "šité na míru" Dlouhá záruční doba Poprodejní servis Používání moderních technologií Moderní a funkční design Česká, rodinná firma	Značka nemá mezinárodní působnost Nedostatečné využití marketingu Nízký rozpočet na marketing
	Opportunities - příležitosti	Threats - Hrozby
<i>Vnější prostředí</i>	Důvěra zákazníků v českého výrobce Práce se stávajícími zákazníky Získání nových potenciálních zákazníků Firemní eventy Osłavy 25. výročí založení firmy Rebranding	Špatně cílená reklama, která nepřinese zisk Konkurenční marketing

Zdroj:⁸⁵

Obě výše uvedené SWOT analýzy lze **shrnout** následovně:

Vnitřní prostředí: silnou stránkou je kvalitní produkt, dlouholeté zkušenosti a poprodejní servis. Naopak slabou stránku lze najít v nízkém počtu externích prodejců a nízkým rozpočtem na marketing.

Vnější prostředí: Příležitostí je více, ale za zmínku stojí především zvýšený rozvoj v péči o zdraví a krásu, výstavbě nových wellness zařízení a důvěra zákazníků v české výrobce.

6.3 Kvalitativní a kvantitativní metody a techniky výzkumu

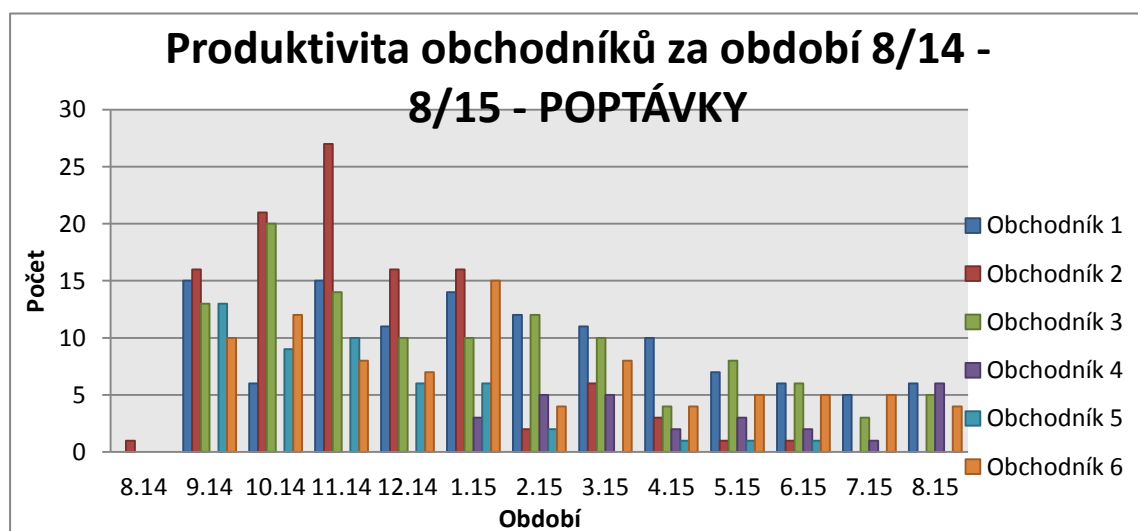
V této kapitole je podrobně rozpracována produktivita obchodníků společnosti DYNTAR za sledované období srpen 2014 – srpen 2015. Produktivita obchodníků je rozdělena do tří částí: poptávky, nabídky a uzavřené smlouvy. Dále je zde graficky znázorněna celková úspěšnost prodeje za stejné sledované období, tedy srpen 2014 –

⁸⁵ Vlastní zpracování, 2015

srpen 2015. Toto období si autorka práce zvolila především z jednoho důvodu a tím bylo zavedení nového systému CRM, který byl ve společnosti implementován právě v srpnu 2014 a umožnil, tak podrobnější sledování produktivity obchodníků. Veškeré výstupy ze systému CRM jsou graficky zpracovány a uvedeny v následujících přehledech.

Poptávky jsou v systému CRM generovány zejména z oficiálních webových stránek společnosti DYNTAR (www.dyntar.cz), kde zákazníci vyplňují kontaktní formulář se svým jménem a příjmením, telefonním číslem, e-mailovou adresou, popisem toho, co by potřebovali a odešlou poptávku. Tato poptávka projde přes systém CRM a dle kraje je přiřazená konkrétnímu obchodníkovi. Další možností, jak popsat produkty společnosti je kontaktování obchodníka napřímo, buď telefonicky, nebo mailem – kontaktní údaje jsou opět uvedeny na webu společnosti. Tento způsob však není pro statistiku CRM bráno jako poptávka, pokud ji obchodník nezadá do systému ručně. V tuto chvíli poptávky ukazují pouze úspěšnost návštěvnosti webových stránek. Obecně však platí, že 95% poptávek chodí od zákazníků, kteří si společnost vybrali na základě marketingových aktivit nebo na základě doporučení od stávajících zákazníků. Samostatný aktivní prodej obchodního týmu je v rámci 5%. Poptávky jsou znázorněny v grafu 3.

Graf 3: Poptávky za období 8/14 – 8/15



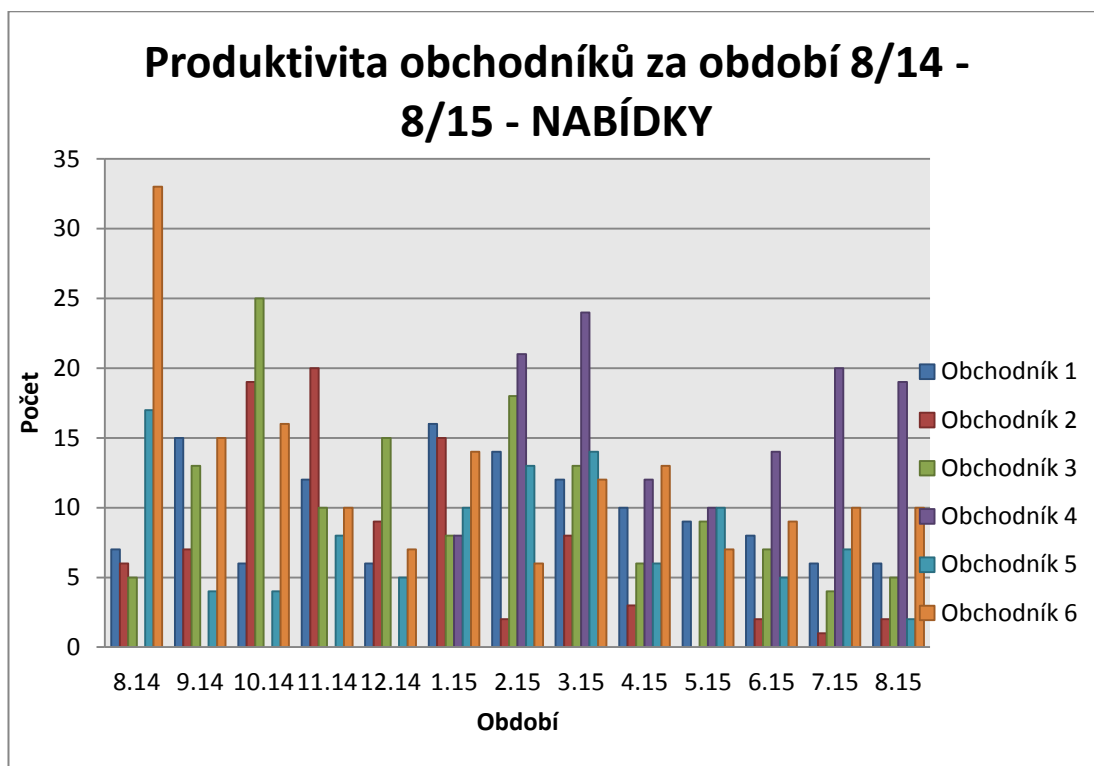
Zdroj: ⁸⁶

⁸⁶ Vlastní zpracování, 2015

Z grafu je patrné, že nejvíce poptávek chodí v sezoně, tedy v měsících září, říjen a listopad. Mírný pokles poptávek je v prosinci, lednu, únoru a březnu. Letní měsíce jsou tradičně velmi slabé a právě v těchto měsících je nutné posílit marketingovou komunikaci společnosti.

V okamžiku, kdy je poptávka přiřazena příslušnému obchodníkovi, začíná s ní aktivně pracovat. Zkontaktuje zákazníka a domluví s ním schůzku, kde proberou podrobnosti a více vyprofilují poptávku. Teprve v tomto kroku zpracuje obchodník v systému nabídku, kterou zákazníkovi zašle. Zpravidla je zasíláno několik variant nabídek v různých cenových relacích, aby se nabídka co nejvíce přizpůsobila požadavkům a potřebám zákazníka. Počet nabídek je uveden v grafu 4.

Graf 4: Nabídky za období 8/14 – 8/15



Zdroj: ⁸⁷

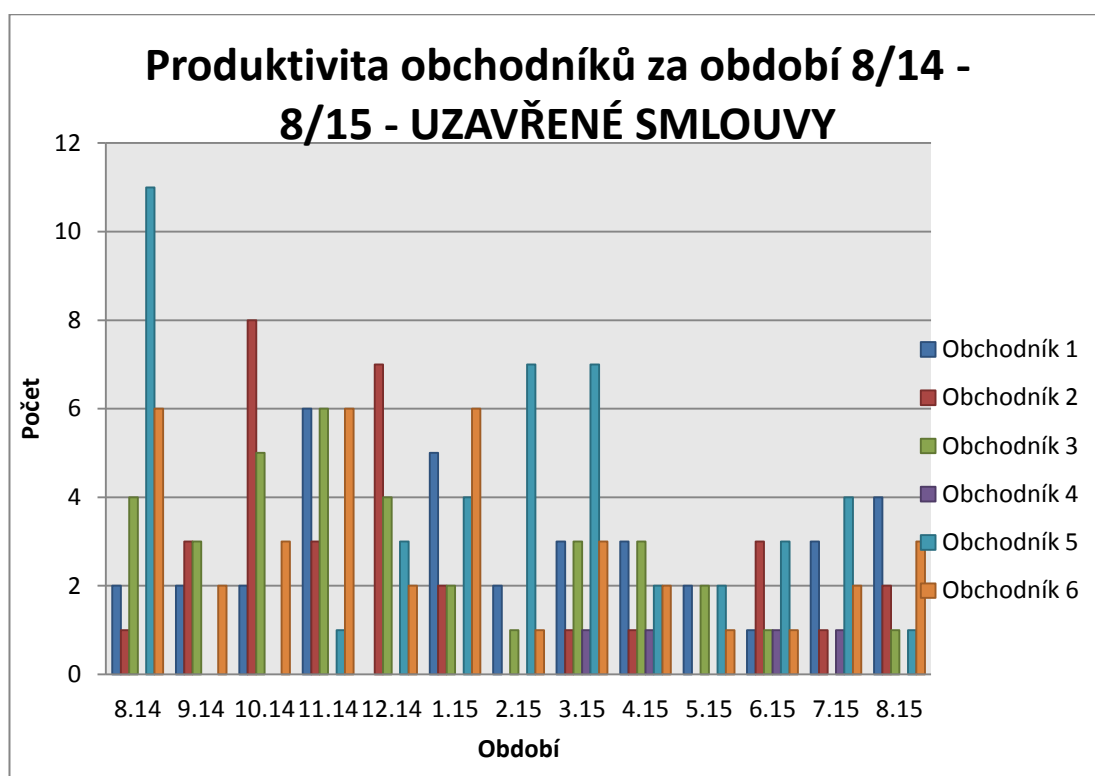
Při detailnějším zkoumání množství poptávek a nabídek bylo zjištěno, že systém CRM započítává do celkového počtu nabídek i nabídky, které byly jednomu zákazníkovi zaslány ve více variantách (cenových relacích). Tento problém byl již společností,

⁸⁷ Vlastní zpracování, 2015

kteřá dodala systém CRM odstraněn a statistiky jsou nyní věrohodné a pravdivé. Nicméně i přes tuto chybu je v grafu jasně viditelný nepoměr mezi poptávkami a nabídkami a to z toho důvodu, že obchodníci ve chvíli, kdy je zákazník zkontaktuje napřímou nezadají klienta jako poptávku, ale rovnou pro něj vytvářejí nabídku.

Pokud se obchodník dohodne se zákazníkem na nabídce, dojde k uzavření a podepsání smlouvy o dílo. Počet uzavřených smluv je u konkrétních obchodníků přímo závislý na stanoveném ročním plánu a proto je víceméně konstantní a nedosahuje žádných větších výkyvů. Cílem společnosti je, aby obchodníci nacházeli více obchodních příležitostí vlastní akviziční činností a tím zvýšili i počet uzavřených smluv a realizovaných zakázek. Graf 5 ukazuje uzavřené smlouvy za sledované období.

Graf 5: Uzavřené smlouvy za období 8/14 – 8/15

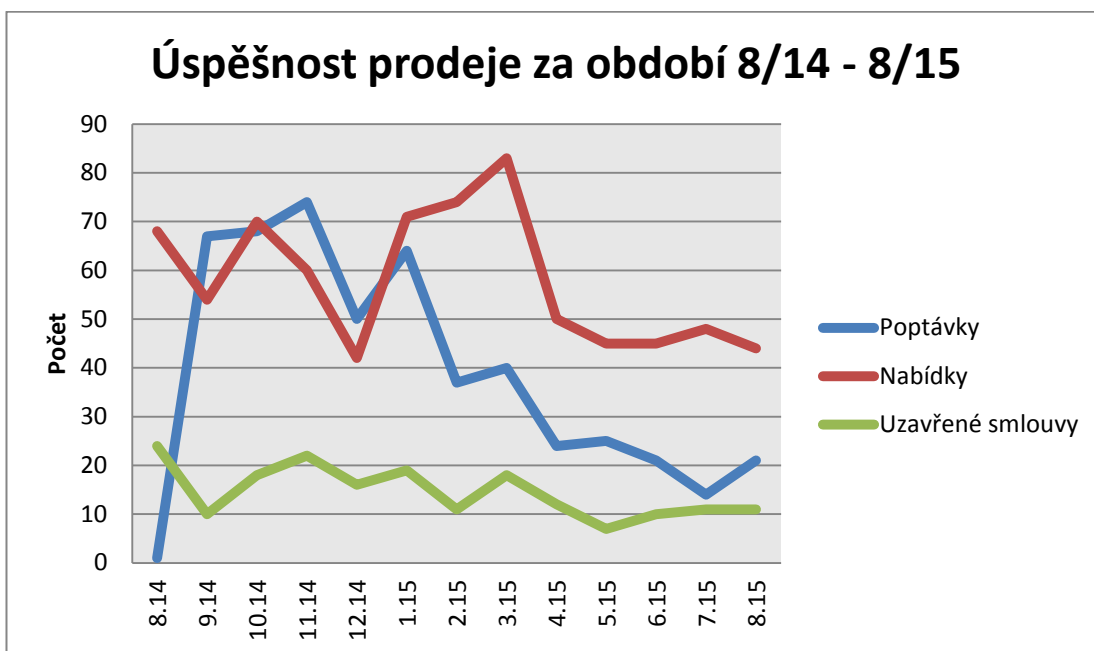


Zdroj: ⁸⁸

Dosavadní celková úspěšnost prodeje společnosti DYNSTAR je velmi vysoká a pohybuje se zhruba kolem 20%. Tuto skutečnost nám ukazují grafy 6 a 7.

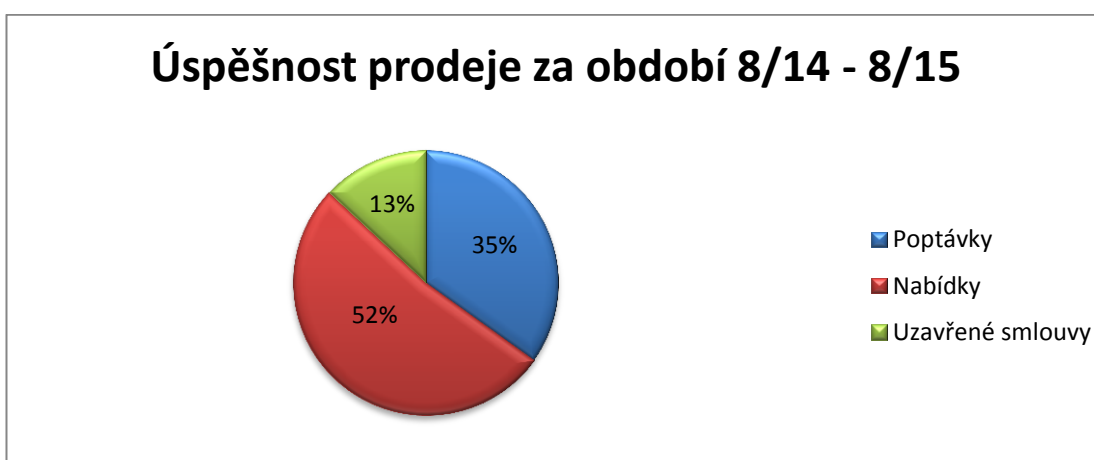
⁸⁸ Vlastní zpracování, 2015

Graf 6: Úspěšnost prodeje za období 8/14 - 8/15



Zdroj: ⁸⁹

Graf 7: Úspěšnost prodeje za období 8/14 - 8/15



Zdroj: ⁹⁰

Z výše uvedených grafů vyplývá, že s poptávkami, které do společnosti přicházejí, umějí obchodníci velmi dobře pracovat. Otázkou však zůstává, jak zvýšit počet relevantních kvalitních poptávek.

⁸⁹ Vlastní zpracování, 2015

⁹⁰ Vlastní zpracování, 2015

6.4 Strukturované rozhovory se zaměstnanci

Hlavním cílem strukturovaných rozhovorů bylo zjistit, jak samotní zaměstnanci společnosti vnímají situaci ohledně nastavení marketingové a prodejní strategie. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 6 zaměstnanců z toho 5 z obchodního oddělení (4 obchodní zástupci + 1 asistentka obchodního odd.) a následně i sám majitel společnosti pan Ing. Dyntar. Strukturované rozhovory byly prováděny osobně se zaměstnanci v průběhu měsíce září 2015. Hned v úvodu dotazování bylo jasné, že zaměstnanci budou mít odlišný názor na tuto problematiku než sám pan majitel a proto autorka práce shrnula tyto rozhovory ve dvou částech. Otázky pro strukturovaný rozhovor se zaměstnanci obsahuje Příloha A. Detailní přepis strukturovaných rozhovorů se stručnou charakteristikou jednotlivých zaměstnanců je uveden v Příloze B.

Všechny zaměstnance obchodního oddělení jejich práce do velké míry naplňuje, jelikož se v hodnocení pohybovali od 6 do 8,5 bodů z 10 možných. Jsou si vědomi toho, že společnost DYNSTAR si na trhu stojí velice dobře, že se jedná o známou a zavedenou společnost s kvalitními produkty a servisem, která drží krok s konkurencí a udává směr v tomto segmentu. Za největší výhodu oproti konkurenci považují zejména tradici, zkušenosti, vlastní výrobní závod, kvalitní výrobky a služby, flexibilitu a rychlou odezvu na měnící se podmínky na trhu, reference od zákazníků, profesionalitu, vysokou odbornost a stálost zaměstnanců. Vedení společnosti je při jejich práci a plnění pracovních povinností dostatečně nápomocno a vychází jim maximálně vstříc. Co se týká výrobní strategie, tak ta je na dobré úrovni, především díky rychlým výrobním lhůtám a zkušeným zaměstnancům. Jako nedostatek však shledávají zažitá stereotypy a zvyky, které se ne vždy ztotožňují s požadavky obchodního oddělení. Zda potřebuje výroba nějak podpořit, neodpověděli.

Obchodní strategie je také na dobré úrovni a to díky velmi dobrému pokrytí pobočkami na strategických místech, svobodou stanovení ceny a internetovou komunikací. Za největší nedostatek považují zejména to, že společnost neumí dostatečně pracovat se zákazníky – prémiovou klientelou a obsloužit 100% všech zákazníků. Obchod by měl být podporován cílenou komunikací a rozšířením sítí externích obchodních zástupců.

Marketingová strategie je podle zaměstnanců také na dobré úrovni. Hlavní přednost vidí v propracovaných a dobře vyhledatelných webech a ve výstižných a srozumitelných PR článcích na internetu a v časopisech.

Jednatel společnosti pan Ing. Dyntar hodnotí současnou situaci na trhu jako stabilní se značnými výhodami oproti konkurenci jako jsou vlastní výroba, vlastní prodejní síť a schopnost inovací. Výrobní strategie je podle něj na dobré úrovni a jako nedostatky však uvádí nízkou míru odpovědnosti za kvalitu a mělo by docházet k většímu delegování pravomocí i s odpovědností.

Obchodní strategie je na dobré úrovni s jasně nastavenými pravidly prodeje. Chybí zde nulová odpovědnost za plnění plánu a měly by být dány obchodníkům větší rozhodovací pravomoci spojené s odpovědností.

Opačně je to s marketingovou strategií, která dle vedení společnosti zcela chybí a je nutné ji nastavit.

6.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na vnímání značky, konkrétně loga společnosti DYNTAR se zúčastnilo celkem 200 respondentů z celé České republiky, všech věkových kategorií i stupně dosaženého vzdělání. Z toho bylo celkem 47% mužů a 53% žen. Dotazníkové šetření bylo prováděno osobně (20%) a elektronicky (80%) v průběhu měsíců srpen 2015 – září 2015. Respondenti byli osloveni zejména osobně na ulici, v obchodních centrech nebo prostřednictvím e-mailu či sociálních sítí. Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit, zda lidé znají společnost DYNTAR, její logo, potažmo její výrobky. V dotazníku byl také představen návrh nového loga společnosti a autorka se chtěla dozvědět i názor na toto nové logo – Příloha C - Dotazník na vnímání značky. Grafické znázornění vyhodnocení dotazníkového šetření naleznete v příloze: Příloha D – Vyhodnocení dotazníku na vnímání značky.

Otázka č. 1 – Slyšela/a jste někdy o společnosti DYNTAR?

Více jak polovina dotazovaných respondentů o této společnosti již někdy slyšela a zná ji. Pouze 37% lidí ji nezná.

Otázka č. 2 – Znáte její logo?

Naopak celých 73 % respondentů si nedokáže přiřadit společnost s její značkou. I přesto, že o společnosti slyšeli nebo ji znají, nevnímají její logo. Pouze 27% lidí dokázalo identifikovat logo společnosti.

Otázka č. 3 – Jaký je podle Vás původ společnosti DYNTAR?

Velká většina respondentů dokázala správně určit, že se jedná o ryze českou společnost.

Otázka č. 4 – Kde jste se značkou poprvé setkal/a?

Respondenti se se značkou nejčastěji setkávají na Internetu a prostřednictvím printové reklamy (webové stránky, Facebook, časopisy, billboardy), nebo osobně na základě doporučení od známých, návštěvou kamenných prodejen nebo veletrhů. 37% lidí se se značkou dosud neseťkalo.

Otázka č. 5 – Do jaké kategorie výrobků nebo zboží byste danou značku zařadila/a?

Naprostá většina dotazovaných správně zařadila společnost do kategorie – sauny.

Otázka č. 6 – Znáte nějaké výrobce nebo prodejce saun a saunového vybavení?

Celých 22 % respondentů si dokázalo uvědomit, že nějaké prodejce saun a saunového vybavení vnímá, ale pouze 5% dokázalo konkrétně jmenovat, alespoň jednoho konkurenta. Zbytek lidí nezná žádné prodejce ani výrobce.

Otázka č. 7 – Považujete saunu v bytě/domě za standartní nebo nadstandartní vybavení?

Téměř všichni dotazovaní respondenti považují saunu doma za nadstandartní až luxusní vybavení. Pouze 9% ji vnímá jako běžnou součást vybavení.

Otázka č. 8 – Hledíte/hleděli byste při koupi sauny na značku?

Více jak polovina lidí by se v okamžiku rozhodnutí o pořízení sauny zaměřilo na značku a kvalitu a informovali by se o možnostech a porovnání nabídek od firem, které jsou na trhu.

Otázka č. 9 – Vlastníte saunu?

Téměř nikdo z dotazovaných, saunu v tuto chvíli nevlastní. Pouze 7% odpovědělo, že ano.

Otázka č. 10 – Líbí se Vám toto logo?

Návrh nového loga společnosti se líbí 81% všech dotazovaných, 13% se nelíbí a 6% neví.

Otázka č. 11 – Jakým způsobem na Vás působí toto logo?

V otázce bylo možné zvolit více odpovědí najednou a jednoznačně nové logo působí na respondenty tak, že společnost nabízí kvalitními a moderními produkty, hned vzápětí určili, že se zcela jistě jedná o úspěšnou společnost, do jisté míry konzervativní, která nabízí luxusní produkty.

Otázka č. 12 – Doporučila/a byste značku svým známým?

Přes 40% všech dotazovaných respondentů by značku doporučilo, 2% by ji nedoporučilo a 54% neví.

Cílem dotazníkového šetření na vnímání značky bylo zjistit, jak je společnost vnímána navenek mezi širokou veřejností a zda je její logo dostatečně propagováno. Z výsledku dotazníkového šetření je patrné, že se společnost DYNTAR při stanovování prodejní a marketingové strategie musí zaměřit především na odpovědi na tyto otázky:

Otázka č. 1 – Slyšela/a jste někdy o společnosti DYNTAR?

Otázka č. 2 – Znáte její logo?

Otázka č. 4 – Kde jste se značkou poprvé setkal/a?

Otázka č. 7 – Považujete saunu v bytě/domě za standartní nebo nadstandartní vybavení?

Otázka č. 9 – Vlastníte saunu?

Otázka č. 12 – Doporučila/a byste značku svým známým?

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že hlavním problémem společnosti je problém ve špatném vnímání značky mezi širokou veřejností. Při stanovování nové prodejní a marketingové strategie bude kladen důraz na eliminaci tohoto problému.

7 NÁVRH NOVÉ PRODEJNÍ A MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Společnost DYNTAR si za dobu své téměř 25 leté působnosti na českém trhu vybuodovala stabilní pozici a je jedním z lídrů na trhu se saunami a saunovými doplňky. I přes tuto skutečnost spatřuje vedení společnosti značné nedostatky a rezervy především v oblasti marketingové a z části i prodejní strategie. Tato kapitola obsahuje návrh modelu nové prodejní a marketingové strategie, která by měla odstranit některé z nedostatků a jejímž cílem by mělo být zlepšení a ucelení prodejní a marketingové strategie a tím i celkové situace společnosti DYNTAR.

7.1 Model pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové strategie

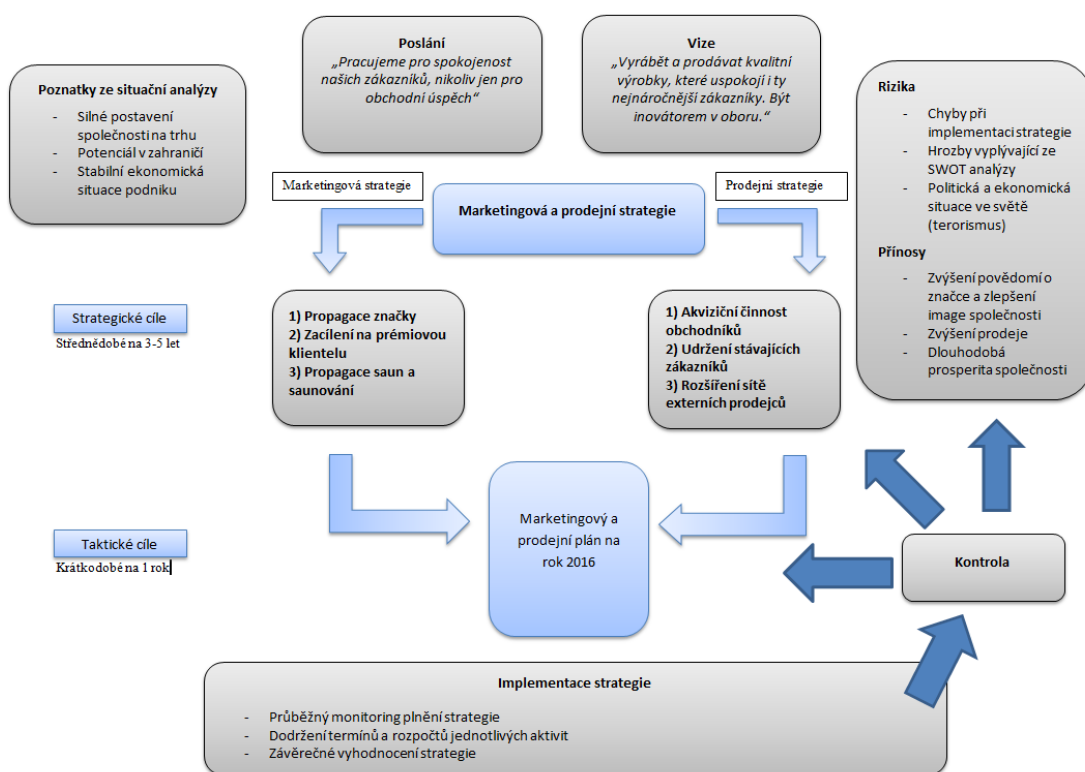
Na základě situační analýzy, dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci byl sestaven model pro tvorbu a implementaci prodejní a marketingové strategie, který poslouží jako východisko pro stanovení strategie ze střednědobého hlediska. Tento model definuje poslání a vize společnosti DYNTAR, ze kterých pak vychází jednotlivé cíle marketingové a prodejní strategie, které se dále propojují do podrobného marketingového a prodejního plánu. Ve společnosti je takovýto typ modelu použit vůbec poprvé. Dosud byla prodejní i marketingová strategie neucelená a značně roztržitá. **Cílem modelu je sjednocení jednotlivých kroků prodejní a marketingové strategie a dosažení vytyčených cílů, které vycházejí z vize a poslání společnosti.**

- **Propagace nové značky společnosti.**
- **Větší zacílení na prémiovou klientelu.**
- **Propagace saun a saunování jako moderního a zdravého způsobu života.**
- **Aktivní akviziční činnost obchodních zástupců.**
- **Udržení stávajících zákazníků a efektivní práce s nimi.**
- **Rozšíření sítě externích prodejců.**

Při stanovování strategie byly brány v potaz pozitivní poznatky ze situační analýzy, ale i rizika, která mohou implementaci celé strategie ohrozit. Nedílnou součástí modelu

jsou i přínosy, které z toho pro společnost vyplývají. Při implementaci strategie je důležitý průběžný monitoring zavádění strategie, dodržování termínů a nákladů na jednotlivé aktivity a na závěr kontrola a v případě nedostatků přijetí nápravných opatření. Tento model je koncipován tak, aby byl srozumitelný a využitelný pro všechny zaměstnance společnosti DYNTAR. Schéma modelu pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové strategie je znázorněno na obrázku 11.

Obrázek 11: Model pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové prodejní strategie



Zdroj:⁹¹

Z tohoto modelu pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové strategie, která je stanovena na období 3 – 5 let pak vychází jednotlivé marketingové a prodejní plány na konkrétní roky. V tomto případě se jedná o marketingový a prodejní plán na rok 2016. Plány na další roky tedy 2017, 2018 a dále budou vycházet z výše uvedeného modelu a také z vyhodnocení marketingového a prodejního plánu

⁹¹ Vlastní zpracování, 2015

na rok 2016, na jehož základě dojde k sestavení plánu na následující rok. Takto se bude postupovat i v dalších letech.

7.2 Marketingový a prodejní plán

Marketingový a prodejní plán vychází z výše uvedeného modelu a je stanoven na rok 2016. Graficky znázorněný marketingový a prodejní plán je vyobrazen na obrázku 12 – Marketingový a prodejní plán pro rok 2016.

Obrázek 12: Marketingový a prodejní plán na rok 2016

Marketingový a prodejní plán pro rok 2016																	
Aktivita	Popis činnosti	2016															
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec				
															Zodpovědná osoba	Náklady na aktivitu	
Zařízení na pracovním klientském	Tisková inzercce v: Luxury Guide, ICE, First Class, Golf Vacations, For Men, Top Hoteliers															jezdal	120 000 Kč
Sjednocení firemní identity interně i externě	Newsletter, internetové stránky, facebookové profily, placená inzercce, děkované propagaci předměty, pology firemních aut, billboardy, cedule a pouzde															jezdal + reklamní společnost 4. Prostor	30 000 Kč
D-kampaně	Vizuální D-kampaně jako marketingový nástroj, který dokáže přilákat nové zákazníky, spolupracovníky a externí prodejce															obchodní zástupci	0 Kč
Firemní eventy	Osava 25. výročí založení společnosti															vedení společnosti + 4. Prostor	50 000 Kč
	Den otevřených dveří															jezdal	10 000 Kč
	Dopis zákazníkům s poškozením															vedení společnosti + 4. Prostor	1 500 Kč
	Godové tuzajce															jezdal	50 000 Kč
Dárkové balíčky, vouchery	Distribuce prostřednictvím e-shopu															T. Dymnar	50 000 Kč
Věleřhy	FOR, ARCH, Design Blok															jezdal	400 000 Kč
Propagace sam a samování	Propagace a obecná informovanost o samé a samování, jejich obložení a zdravotních účincích formou workshopu nebo alespoň webových portálů společnosti															prodejci	0 Kč
Zařízkový prodej	Přijevování samu dovnitř															jezdal + reklamní společnost, Maserati	100 000 Kč
Externí prodejci	Sama v konceptu															jezdal + reklamní společnost, Maserati	150 000 Kč
Uložení stávajících zakázek	Rozšíření sítě externích prodejci															P. Kalivoda	0 Kč
	Audi + výměna kamenné															prodejci + rezimní technik	30 000 Kč
	Oběť společenských doplnků															prodejci	0 Kč
	Přínosná pro zaměření obchodního oděžení															L. Němcová	0 Kč
	Název nových zdrojů															prodejci	0 Kč
	Sociální činnost obchodníky															Z. Gazdik	0 Kč
	Sociální pro obchodníky															Z. Gazdik	0 Kč
	Sociální služeb															T. Dymnar	0 Kč
	Sociální - Jak pracovat s databází															T. Dymnar	0 Kč
	Sociální - Nabídka nových produktů															T. Dymnar	0 Kč
CELKEM																	991 500 Kč

Zdroj: ⁹²

⁹² Vlastní zpracování, 2015

V uvedeném marketingovém plánu jsou stanoveny jednotlivé aktivity, které vycházejí z nové prodejní a marketingové strategie i s popisem konkrétních činností v rámci dané aktivity. Dále je zde znázorněno časové období, které je pro splnění daného úkolu vymezené, zodpovědná osoba a náklady na danou aktivitu. Při stanovování plánu bylo přihlíženo k sezonnosti a také k finančním možnostem společnosti. Pokud to bude alespoň trochu možné, tak se bude společnost snažit čerpat z vlastních zdrojů společnosti a bude si určité aktivity jako je například školení dělat vlastními silami. Celkové náklady na marketingový a prodejní plán pro rok 2016 jsou stanoveny na 991 500 Kč, což odpovídá současné struktuře nákladů na marketingové aktivity společnosti, které autorka popisovala v kapitole 5.2.2 Marketingový mix (Tabulka 4 Současná struktura finančních prostředků na marketing). V tuto chvíli lze předpokládat, že celkové náklady na marketing tedy 1 mil. Kč, které má společnost k dispozici, by měly být díky nově nastavené prodejní a marketingové strategii efektivněji a účinněji vynaloženy. Jestli tomu opravdu tak bude, ukáže až čas – nejdříve však po zhodnocení úspěšnosti marketingového a prodejního plánu na rok 2016, tedy začátkem roku 2017.

Marketingový a prodejní plán pro rok 2016 je pro lepší přehlednost uveden ještě jednou v příloze E – Marketingový a prodejní plán pro rok 2016 této práce.

7.3 Kontrola

Součástí všech manažerských aktivit je kromě plánování, organizování, řízení lidských zdrojů nutná i kontrola, která umožňuje vedení společnosti dávat zpětnou vazbu o přijatých opatřeních. Existuje několik druhů kontroly od předběžné, průběžné, preventivní, namátkové až po kontrolu krátkodobou, dlouhodobou nebo vnitřní a vnější. Cílem kontrolního procesu je zjištění odchylek a nedostatků mezi plánovanými cíli a skutečnými výsledky.

„Pro manažery je zpětnou vazbou o reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijmutí konkrétní závěrů.“⁹³

V případě implementace marketingové a prodejní strategie bude vedení společnosti - konkrétně sám majitel pan Ing. Dyntar, provádět průběžnou kontrolu, aby se v případě

⁹³ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 101. ISBN 978-80-86723-76-1.

potřeby, jakékoliv nedostatky odstranili již na začátku samotné realizace. Po dokončení konkrétních úkolů, které jsou časově ohraničené, dojde k následné kontrole a zhodnocení daného úkolu. Po dokončení všech plánovaných úkolů, dojde ke zhodnocení celé marketingové a prodejní strategie a přijetí nápravných opatření v případě, že tomu bude potřeba a nastavení nového plánu pro následující rok.

8 SHRNUTÍ A DISKUZE

Tato kapitola shrnuje hlavní poznatky z praktické části práce, které vyvolávají diskuzi o relevantnosti návrhu nové prodejní a marketingové strategie společnosti DYNTAR a pravděpodobnosti jejího úspěchu. To by mělo vést k potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy a pomoci odpovědět na výzkumné otázky, které z této hypotézy vycházejí.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu prodejní a marketingové situace jednoho ze tří největších producentů saunových kabin v ČR, společnosti DYNTAR spol. s r.o., navrhnout novou prodejní a marketingovou strategii s ohledem na její problémové oblasti.

Na základě všech provedených analýz společnosti a zpracovaných poznatků z nich, došlo k navržení zcela nové prodejní a marketingové strategie za pomoci modelu, který je graficky znázorněn a popsán v kapitole 7.1 Model pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové strategie. Celá strategie je stanovena ve střednědobém horizontu 3-5 let a během této doby by mělo dojít k naplnění jejich hlavních cílů z marketingového a prodejního hlediska.

Jedná se zejména o tyto marketingové cíle:

- Propagace nové značky společnosti.
- Větší zacílení na prémiovou klientelu.
- Propagace saun a saunování jako moderního a zdravého způsobu života.

Mezi hlavní prodejní cíle byla zahrnuta především:

- Aktivní akviziční činnost obchodních zástupců.
- Udržení stávajících zákazníků a efektivní práce s nimi.
- Rozšíření sítě externích prodejců.

Stejně tak jako všechny strategie tak i nová prodejní a marketingová strategie společnosti DYNTAR vychází z její vize a poslání, které jsou již od založení společnosti jasně stanovené a neměnné. Z vize a poslání pak vychází prodejní a marketingová strategie, které na základě jednotlivých marketingových a prodejních cílů popsaných výše, poslouží ke stanovení konkrétních marketingových a prodejních plánů na dané období. V této práci se jedná konkrétně o stanovení marketingového

plánu na rok 2016. Tento plán je podrobně popsán v kapitole 7.2 Marketingový a prodejní plán a jeho grafické znázornění je pak uvedeno v Příloze E této práce.

Při stanovování strategie byly brány v potaz pozitivní poznatky ze situační analýzy zejména silné postavení společnosti DYNTAR na domácím trhu, stabilní ekonomická situace a potenciál prosadit se i v zahraničí. V úvahu byla brána ale i rizika, která vychází zejména z vypracovaných SWOT analýz a které mohou implementaci celé strategie ohrozit. Za nejdůležitější přínosy strategie lze považovat zvýšení povědomí o značce a společnosti napříč celou širokou veřejností a z toho plynoucí zvýšení prodeje a dlouhodobé prosperity společnosti. Při implementaci strategie je pak nezbytná průběžný monitoring zavádění strategie, dodržování termínů a nákladů na jednotlivé aktivity a kontrola. V případě nedostatků zjištěných při kontrole musí bezpodmínečně a bezodkladně dojít k přijetí nápravných opatření.

Nová prodejní a marketingová strategie má především za cíl:

- Přispět ke zlepšení kvality prodejního procesu při prodeji produktů společnosti.
- Zlepšení současné situace společnosti a následně i její celkové image.
- Zkvalitnění komunikace mezi společností, jejími prodejci, obchodními partnery a koncovými zákazníky.

Celá marketingová a prodejní strategie a z ní vycházející model jsou koncipovány tak, aby byly srozumitelné a využitelné pro všechny zaměstnance společnosti DYNTAR.

Právě z výše uvedených cílů vychází i výzkumné otázky, na základě kterých autorka práce stanovila hypotézu, která bude v této části práce jednoznačně potvrzena.

Výzkumné otázky:

- 1) Je nezbytné, aby společnost DYNTAR změnila své logo?

Odpověď: Ano, je to nezbytné, jelikož z provedeného dotazníku na vnímání značky společnosti jasně vyplynulo, že společnost DYNTAR je mezi širokou veřejností známa pouze pod svým jménem a nikoliv pod svou značkou. Odpověď na tuto výzkumnou otázku nám dává otázka číslo 1 a číslo 2 z dotazníku.

2) Má společnost DYNTAR kvalitně zpracovaný prodejní proces?

Odpověď: Ano, společnost DYNTAR má v tuto chvíli kvalitně zpracovaný prodejní proces a prodejní strategii, která odpovídá jejím potřebám. Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla předmětem strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci, kdy měli zaměstnanci za úkol zhodnotit současnou prodejní strategii společnosti, případně její nedostatky a návrhy na její zlepšení. Všichni dotazovaní zaměstnanci odpověděli na otázku, zda je prodejní strategie společnosti na dobré úrovni – ANO.

3) Jakým způsobem změna loga ovlivní marketingovou a prodejní strategii?

Odpověď: Na tuto otázku nelze v danou chvíli jednoznačně odpovědět. Pokud bude správně implementována nová prodejní a marketingová strategie, dodrženy veškeré postupy, časové intervaly i celkové náklady, teprve v tuto chvíli lze hledat odpověď na otázku, jakým způsobem ovlivnilo nové logo marketingovou a prodejní strategii. Horizontem pro toto hodnocení bude 1 rok, tedy po splnění marketingového a prodejního plánu na rok 2016.

Hypotéza:

Zavedením nové marketingové a prodejní strategie dojde ke zlepšení celkové image firmy, ke zvýšení povědomí mezi zákazníky a ke zvýšení prodeje.

Odpověď: Stanovenou hypotézu musí autorka v tuto chvíli vyvrátit, jelikož ji nelze na základě zjištěných analýz a podkladů jednoznačně potvrdit. Autorka práce se však domnívá, že pokud bude navrhovaná prodejní a marketingová strategie správně implementována dle navrženého modelu a splněny všechny aktivity, které jsou stanoveny v marketingovém a prodejním plánu na rok 2016, tak se přijatá opatření projeví na zvýšení prodeje, zvýšení celkové image společnosti i povědomí o společnosti mezi širokou veřejností. Výsledky se odrazí především ve zvýšení poptávek, které budou do společnosti přicházet nejen z webových stránek, jak tomu bylo doposud, ale i z ostatních marketingových aktivit, které společnost nově zařadí do svého portfolia jako například firemní eventy, veletrhy nebo PR články v luxusnějších periodikách. Dále by měla být rozšířena síť obchodních partnerů a nových potenciálních zákazníků aktivní akviziční činností obchodníků. Další navrhovaná doporučení jsou uvedena v následující kapitole.

9 DOPORUČENÍ A PŘÍNOS PRÁCE

Poslední kapitola této diplomové práce se věnuje doporučením a přínosu této práce pro praxi. V podkapitole doporučení budou konfrontovány jednotlivé nedostatky současné strategie a zároveň navržena doporučení na jejich eliminaci, které vycházejí z nové prodejní a marketingové strategie a z modelu pro tvorbu a implementaci nové strategie. Podkapitola přínos práce bude obsahovat přínos nejen pro zkoumanou společnost DYNTAR, ale i pro ostatní malé a střední podniky, které se potýkají s podobnými problémy.

9.1 Doporučení

Na základě provedených analýz navrhla autorka práce model pro tvorbu a implementaci nové prodejní a marketingové strategie, ze které vychází jednotlivé nedostatky a doporučení k jejich nápravě, tak aby došlo k naplnění cílů dané prodejní a marketingové strategie.

- **Větší zacílení na prémiovou klientelu.**

Nedostatek: Společnost DYNTAR má díky svému specifickému sortimentu, který vyrábí velký potenciál, který v tuto chvíli neumí dostatečně proměnit. Řešením je větší zacílení na prémiovou klientelu.

Doporučení: Inzerce v luxusnějších periodikách jako je například Luxury Guide, ICE, First Class, Golf Vacations, For Men, Top Hotelnictví,...

- **Sjednocení firemní identity jak interně, tak i externě.**

Nedostatek: V tuto chvíli nemá společnost jasně nastavenou a sjednocenou firemní identitu jak navenek tak uvnitř firmy. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že široká veřejnost nedostatečně vnímá spojení společnosti DYNTAR s jejím logem – i přesto, že současná značka obsahuje název společnosti, nedovede si většina lidí představit, co společnost vyrábí a čím se zabývá. Proto vedení společnosti přistoupilo na možnost redesignu stávajícího loga a tím změnu i celkové corporate identity. Nová corporate identity (logo, claim, písmo, barvy) bude mít za cíl sjednocení firemní identity interně mezi zaměstnanci, kteří budou vystupovat jednotně při prezentaci společnosti, tak i externě především ve vnímání společnosti mezi širokou veřejností.

Doporučení: Prezentace nového loga pomocí newsletteru, internetových stránek, facebookových profilů, placené inzerce, dárkové propagační předměty, polepy firemních aut, billboardy, cedule a poutače.

Každoročně opakovat 2x ročně před sezonou.

- **D-kontakt**

Nedostatek: Společnost má ve svém portfoliu i marketingový nástroj D-kontakt, který v současné době příliš nevyužívá. Jedná se o jakýsi způsob provizního prodeje, kdy je možné získat odměnu za zprostředkování kontaktu na nového potenciálního zákazníka.

Doporučení: Začít více využívat D-kontakt jako marketingový nástroj, který dokáže přilákat nové zákazníky, spolupracovníky a externí prodejce.

- **Firemní eventy**

Nedostatek: V tuto chvíli společnost nepořádá žádné firemní eventy nebo akce pro veřejnost. V minulosti pořádala dva ročníky Mistrovství světa v saunování (r. 2001 a 2002), ale nesetkalo se to s příliš velkým ohlasem, jelikož tato akce byla jednostranně zaměřená. Firemní eventy by měly být zaměřeny především za účelem přilákání nových zákazníků a obchodních partnerů, tudíž by měly být různorodé.

Doporučení: Pořádání firemních eventů za účelem více se otevřít zákazníkům i partnerům.

- Oslava k 25. výročí založení společnosti
- Den otevřených dveří na všech pobočkách společnosti – malé pohoštění, dárečky a doprovodný program (muzika, saunové rituály, soutěž v saunování,...).
- Dopis stávajícím zákazníkům s poděkováním za jejich přízeň, díky které tu společnost je na trhu již 25 let + malý dárek.
- Golfové turnaje Sauna Open – série otevřených golfových turnajů pod záštitou společnosti DYNTAR

- **Dárkové balíčky, vouchery**

Nedostatek: Nedostatečná péče o stávající zákazníky způsobuje to, že se do společnosti nevrací a neuskutečňují u ní nákupy opakovaně.

Doporučení: Dárkové balíčky, vouchery pro opakovaný nákup, vzorky esencí, krémů a kosmetik zdarma, pro nové i stávající zákazníky, které zajistí, že se zákazníci budou vracet. Distribuce bude probíhat prostřednictvím e-shopu – při každé objednávce.

- **Veletrhy**

Nedostatek: Společnost DYNTAR se v minulosti představovala na mnoha výstavách a veletrzích především regionálního charakteru, které se však nesetkali s valným úspěchem. Rozhodla se proto orientovat pouze za stavební veletrh FOR ARCH v Praze. Jelikož však společnost vyrábí zejména atypicky řešené – designové saunové kabiny na míru, měla by se orientovat i na tento typ veletrhů.

Doporučení: Představení společnosti na veletrhu. Kromě FOR ARCHu opět začít vystavovat i na Design Bloku

- **Propagace saun a saunování**

Nedostatek: Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř 90% respondentů nepovažuje saunu za standardní vybavení domácnosti. Tento fakt je však pro potřeby společnosti DYNTAR nutné změnit cílenou propagací saun a saunování, která by měla přinést větší počet potenciálních zákazníků.

Doporučení: Zaměřit se na propagaci a obecnou informovanost o sauně a saunování, jejich blahodárných a zdravotních účincích formou workshopů nebo alespoň webových portálů společnosti, jejímž cílem bude změna ve vnímání a ve vyvolání potřeby saunu vlastnit. Důraz na poznání chování zákazníků.

- **Zážitekový prodej**

Nedostatek: Pro zvýšení prodeje je nutné nabídnout zákazníkovi kromě kvalitně zpracovaného produktu i nějaký zážitek, který bude cílit na jeho emoce a umožní mu i nějaký zážitek spojený se saunováním, na který bude vzpomínat.

Doporučení: Půjčování saun na vyzkoušení na týden přímo k zákazníkovi domů, případně poskytování operativního leasingu.

Sauna v kontejneru (přívěsu), která bude mobilní a bude se moci umísťovat například na sjezdovkách v zimních střediscích nebo na koupaliště, k rekreačním objektům, atd.

- **Externí prodejci**

Nedostatek: V minulosti společnost disponovala širokou sítí obchodních zástupců, kteří jí pomáhali při prodeji saunových kabin. Důsledkem ekonomické krize o většinu těchto prodejců přišla a v současnosti jich má pouze 5 aktivních. Cílem není rozšířit externí síť o desítky či stovky prodejců, ale pouze o takové prodejce, kteří budou aktivní a loajální ke společnosti.

Doporučení: Rozšíření sítě externích prodejců

- **Udržení stávajících zákazníků**

Nedostatek: Nedostatečná péče o stávající zákazníky způsobuje to, že se do společnosti nevrací a neuskutečňují u ní nákupy opakovaně.

Doporučení: Výměna kamenů a celkový audit stávající suny s případnými doporučeními na obnovu. Zajistit pravidelný odběr spotřebních doplňků (esence, kosmetika doplňky do sauny).

- **Obchodní manuál**

Nedostatek: Neucelené, neaktuální a nedostupné interní komunikační materiály značně stěžují práci obchodníkům.

Doporučení: Pro úspěšný prodej a komunikaci se zákazníkem nebo obchodním partnerem. Měl by sloužit pro prodejce a shrnovat veškeré důležité a potřebné poznatky o společnosti DYNTAR, o jejich cílech, produktech, o výrobních možnostech, konkurenci a obchodních podmínkách.

- **Potenciální zákazníci**

Nedostatek: Pro společnost je nutné nalézt nové zdroje potenciálních zákazníků a vybudování takových vztahů s externími partnery, kteří ji budou dohazovat stále nové potenciální zákazníky.

Doporučení: Zaměřit se více na spolupráci s architekty, designery, developery, stavebními firmami, makléři, atd.

- **Akviziční činnost obchodníků**

Nedostatek: V současnosti největším nedostatkem společnosti je laxní přístup obchodních zástupců při vyhledávání nových obchodních příležitostí. V tuto chvíli lze obchodní zástupce považovat pouze za „prodavače“, kteří čekají, až k nim zákazník dorazí sám s poptávkou.

Doporučení: Začít používat tzv. studené telefonáty pro získání nových zákazníků a navázání dobrých vztahů s nimi. Vyhledávání pomocí Internetu nebo stávajících databází společnosti. Každý obchodní zástupce by měl týdně najít min. 2 nové zákazníky týdně, kterým zašle poptávku.

- **Nabídka služeb**

Nedostatek: Společnost DYNTAR vyrábí pouze produkt, což samo o sobě nestačí. Dnešní zákazník si žádá nějaké další výhody, přidanou hodnotu, služby navíc, na základě kterých se pak snáze rozhodují při koupi.

Doporučení: Pravidelná komunikace se zákazníky a nabídka služeb společnosti. REFRESH (přeměna) sauny na relaxační kabinu. Povýšit saunu na moderní způsob relaxace. Cross-selling a upselling – nabídka souvisejících doplňkových služeb. Výhody, kterými se lze prezentovat u zákazníka - 7 letá záruka, montáž během jednoho dne bez nepořádku.

- **Databáze zákazníků**

Nedostatek: V současnosti společnost disponuje databází téměř 4 000 kontaktů, které jsou nevyužity a se kterými se nepracuje.

Doporučení: Efektivněji pracovat s databází a se „zapomenutými“ kontakty

- **Nové produkty**

Nedostatek: Aby byla společnost konkurenceschopná a i nadále si držela přední příčky na trhu se saunami a saunovými doplňky je nutné neustále přicházet s novými produkty a inovacemi tak, aby byla vždy krok před konkurencí.

Doporučení: Nové produkty podobné saunám, ale s jinou primární funkcí jako například do kanceláří Silent Room, Telephone Room, Relax Room, které budou navenek vypadat jako sauna ale budou se lišit vybavením a použitými technologiemi

(muzika, světlo, 3D projekce, Wifi, aromaterapie,...). Tyto produkty mohou mít široké uplatnění od veřejného sektoru až po státní.

9.2 Přínos práce

Tato práce je zpracována výhradně pro konkrétní společnost DYNTAR spol. s r.o., ale její doporučení lze aplikovat ve více oborech a pro většinu malých a středních výrobních společností.

Malé a středně velké společnosti nemají zpravidla dokonale propracována a vybudována jednotlivá oddělení, zabývající se zvláště marketingem, obchodem nebo například logistikou. Chybí jim specialisté a většina těchto věcí spadá do kompetencí vedení společnosti nebo nejschopnějšího člověka v daném oddělení, proto není čas ani prostor se věnovat dané problematice podrobně. Řeší se pouze nezbytně nutné věci, které v současné době představují pro společnosti hrozbu a riziko, ale chybí již ucelená koncepce / strategie, která by společnosti pomáhala ve stabilním dlouhodobém růstu a předcházela právě vznikajícím problémům. Malé a střední společnosti pracují většinou s omezenými rozpočty a zdroji, které se snaží alokovat především do samotného jádra byznysu – tedy do obchodu nebo do výroby, dle jejího zaměření a marketing bývá zpravidla upozadován.

Právě z tohoto důvodu by měl být marketing daleko přesnější a cílenější. Pro správnou a efektivní komunikaci je nutné, aby měla společnost správně vybranou svou značku a logo. Logo musí být především čitelné a jasně vypovídající o společnosti jako takové a o jejich produktech. Správně zvolené logo šetří náklady společnosti na marketing, jelikož se značka dokáže prodávat sama o sobě bez větší dodatečné podpory.

Každá společnost by se měla zamyslet nad svou současnou situací a zhodnotit, zda kroky, které podniká, jsou pro ni efektivní a přínosné. Nejjednodušší metodou je SWOT analýza, která jednoznačně odkryje silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby. Na základě takto vypracované analýzy by se vedení společnosti mělo zamyslet nad dalším směřováním společnosti do budoucna a přijmout patřičná opatření k tomu, aby do co nejvíce eliminovalo vzniklé hrozby a slabé stránky. Navrhnout model pro řešení daného problému a jeho implementaci na základě konkrétního plánu, který bude nastaven na určité časové období, s pevně stanovenými náklady a postupnými kroky. Za plnění jednotlivých dílčích úkolů bude stanovena odpovědnost a poté

zahájena kontrola celé akce. Přesně tak, jak se to snažila v tomto konkrétním případě navrhnout pro společnosti DYNTAR autorka této práce, která na základě analýz zjistila, že společnosti zcela chybí marketingová strategie. Výsledkem bylo navržení nové prodejní a marketingové strategie, modelu pro její tvorbu a implementaci a stanovení prodejního a marketingového plánu na rok 2016.

Autorka práce považuje za největší přínos této práce snadnou realizovatelnost a aplikovatelnost navrhovaného modelu, který lze v mírné modifikaci využít pro většinu malých a středních společností jako je právě zvolená společnost DYNTAR. Pokud se vedení společnosti rozhodne pro implementaci navrhovaného modelu nové prodejní a marketingové strategie, bude mít velice reálnou šanci naplnit své dlouhodobé strategické cíle.

ZÁVĚR

Autorka práce zpracovala a v devíti kapitolách navrhla kompletní model pro tvorbu a implementaci nové prodejní a marketingové společnosti DYNTAR spol. s r.o. a naplnila tak hlavní cíl této diplomové práce, kterým bylo navržení nové prodejní a marketingové strategie jednoho ze tří největších producentů saunových kabin v České republice. Nová prodejní a marketingová strategie byla navržena na období 3 – 5 let a tudíž se jedná o střednědobou strategii.

V práci byly naplněny i dílčí cíle tedy analýza současného stavu prodejní a marketingové strategie, prodejního systému a způsobu prodeje produktů společnosti a jejich propagace. Další dílčí cíl se týkal zlepšení kvality prodejního procesu a komunikace mezi společnostmi, jejich obchodními zástupci a koncovými zákazníky.

Diplomová práce je systematicky koncipovaná a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Obě části spolu úzce souvisí a nelze je od sebe oddělovat. Bez pečlivého prozkoumání teoretických poznatků, vycházejících z rešerše adekvátní literatury, internetových zdrojů a článků, vztahujících se k dané problematice by nebylo možné získat informace a podklady pro praktickou část, zejména pro tvorbu analýz. Teoretická část práce obsahuje dvě kapitoly, praktická část pak obsahuje celkem 7 kapitol.

Teoretická část ve své první kapitole vymezuje základní pojmy, o které se celá práce opírá. Ve druhé kapitole je poté rozebrána prodejní a marketingová strategie. Velká pozornost je věnována zejména strategickému marketingu, prodejní metodice a brand managementu.

Praktická část práce v třetí kapitole popisuje vymezení hlavního a dílčích cílů práce, stanovenou hypotézu a metodiku výzkumu. V práci byly použity především metoda situační analýzy, metoda případové studie, strukturované rozhovory se zaměstnanci a dotazníkové šetření na vnímání značky společnosti. V kapitole analýza současného stavu došlo k představení společnosti DYNTAR spol. s r.o. a jejich hlavních a vedlejších strategických cílů, o které se opírá i nová prodejní a marketingová strategie. Pátá kapitola nese název Výzkumná část – případová studie a jedná se o nejdůležitější část celé práce, ve které autorka práce představila současnou

prodejní a marketingovou strategii společnosti. V následující kapitole byly použity metody pro celkovou analýzu společnosti – PEST analýza, SWOT analýza pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jak společnosti, tak i jednotlivých strategií. V podkapitole Kvalitativní a kvantitativní metody a techniky výzkumu autorka práce graficky znázornila výstupy společnosti – statistiky poptávek, nabídek a celkových prodejů společnosti. Strukturované rozhovory se zaměstnanci měly za cíl zjistit pohled zaměstnanců na současnou prodejní a marketingovou strategii, ze které vyplynulo, že současné nastavení strategií je na ucházející úrovni. Naopak dotazníkové šetření bylo směřováno na širokou veřejnost za účelem zjištění vnímání společnosti jako takové a jejího loga. Z dotazníku jasně vyplynulo, že si lidé nedokáží jednoznačně spojit společnost DYNTAR s jejím současným logem. V dotazníku byl představen i návrh nového loga a autorku zajímalo zejména, jakým způsobem bude na veřejnost působit a zda odstraní nedostatky stávajícího loga. Grafické výsledky provedeného dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze této práce.

Sedmá kapitola pak přináší návrh nové prodejní a marketingové strategie. Hned v úvodu kapitoly došlo na základě získaných poznatků z analýz k navržení modelu pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové strategie, který se opírá především o vizi a poslání společnosti, ze kterých pak vychází jednotlivé marketingové a prodejní cíle společnosti. Tyto dílčí cíle jsou pak zahrnuty v marketingovém a prodejním plánu na rok 2016, který autorka také navrhla a považuje ho za nedílnou součást návrhu nové prodejní a marketingové strategie. Nedílnou součástí implementace jakékoliv strategie je i kontrola.

V osmé a deváté kapitole došlo k celkovému shrnutí práce, kde došlo k vyvrácení stanovené hypotézy, jelikož v tuto chvíli ji nelze na základě získaných podkladů jednoznačně potvrdit, což ukáže až čas – nejdříve však začátek roku 2017. Jako hlavní přínos této práce spatřuje autorka práce ve snadné implementaci navrhovaného modelu a při modifikaci i pro široké využití v podobných společnostech jako zkoumaná společnost DYNTAR.

Seznam veškeré literatury a ostatních zdrojů, ze kterých bylo v průběhu práce čerpáno, obsahuje Seznam použitých zdrojů. Práce je vhodně doplněna o řadu tabulek, obrázků a grafů, jejichž přehled naleznete v oddělení Seznam obrázků, tabulek a grafů. Seznam

příloh obsahuje celkem 4 přílohy a jedná se především o výstupy ze strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a o výstup z dotazníkového šetření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-905247-2-9.
2. BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-7-4.
3. ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
4. CHAN KIM, W. a R. MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-128-7.
5. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
6. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
7. KLEIN, Š. *Produktivní podnikatel*. 1.vyd. Praha: Perfectia, 2015. ISBN 978-80-260-7836-4.
8. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
9. KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0969-4.
10. KOTLER, P. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
11. KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0513-3.
12. KOTLER, P., C. D. JAIN a S. MAESINCEE. *Marketing v pohybu*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-161-4.
13. KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
15. KOTLER, P. a M. KOTLER. *8 strategií růstu*. 1.vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
16. MAGRETTA, J. *Michael Porter. Jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
17. MACHKOVÁ, H., SANTO, A. a M. ZAMYKALOVÁ, et al. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

18. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-6716-1.
19. MARTÍNEK, D. Dobré logo může být klíčem k úspěchu, tvrdí designer Michal Richtr. *Týdeník Ekonom*. 2015, Ročník LIX, 6.-19.8.2015, číslo 32-33, s.14-17. Praha: Economia, a.s. ISSN 1210-0714.
20. ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
21. ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
22. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání*. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
23. STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 3.vyd. Liberec: TU Liberec, 2009. ISBN 978-80-7083-450-4.
24. TOMEK, G. A V. VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
25. ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. Clipsan: Marketing blog.: *Obsahový marketing přitahuje pozornost jako magnet* [online]. [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/obsahovy-marketing-pritahuje-pozornost-jako-magnet/>
2. Český statistický úřad: Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2015. : *Rychlejší růst české ekonomiky potvrzen* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015>
3. Hospodářská a kulturní studia ČZU v Praze: Doporučení k psaní odborného textu. : *Podrobněji ke kvalitativnímu výzkumu* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: http://www.hks.re/domains/hks.re/wiki1/doku.php?id=podrobneji_ke_kvalitativnimu_vyzkumu
4. Sauny Dyntar: *Produkty* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.dyntar.cz/#produkty>

Seznam ostatních zdrojů

1. Interní materiály společnosti DYNTAR spol. s r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klíčové marketingové koncepce	18
Obrázek 2: Prodejní trychtýř.....	30
Obrázek 3: Obsahový význam designu	48
Obrázek 4: Logo společnosti	57
Obrázek 5: Organizační struktura podniku DYNTAR spol. s r. o.....	59
Obrázek 6: Současné logo společnosti.....	70
Obrázek 7: Návrh nového loga společnosti	71
Obrázek 8: Claim společnosti	71
Obrázek 9: Znak logotypu	72
Obrázek 10: Schéma prodejního procesu	81
Obrázek 11: Model pro tvorbu a implementaci střednědobé prodejní a marketingové prodejní strategie.....	105
Obrázek 12: Marketingový a prodejní plán na rok 2016	106

Seznam tabulek

Tabulka 1: Marketingové kanály B2C	37
Tabulka 2: Marketingové kanály B2B	38
Tabulka 3: Historie vývoje společnosti DYNTAR spol. s r.o.	58
Tabulka 4: Současná struktura finančních prostředků na marketing	69
Tabulka 5: Výše provize	87
Tabulka 6: SWOT analýza firmy	93
Tabulka 7: SWOT analýza prodejní strategie	94
Tabulka 8: SWOT analýza marketingové strategie	95
Tabulka 9: PEST analýza.....	88

Tabulka 10: Vlivy PEST analýzy	89
--------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Segmentace zákazníků.....	74
Graf 2: Rozdělení prodeje.....	80
Graf 3: Poptávky za období 8/14 – 8/15	95
Graf 4: Nabídky za období 8/14 – 8/15	97
Graf 5: Uzavřené smlouvy za období 8/14 – 8/15	98
Graf 6: Úspěšnost prodeje za období 8/14 - 8/15	99
Graf 7: Úspěšnost prodeje za období 8/14 - 8/15	99

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Otázky pro strukturovaný rozhovor se zaměstnanci	I
Příloha B - Detailní přepis strukturovaných rozhovorů.....	III
Příloha C – Dotazník na vnímání značky	XII
Příloha D – Vyhodnocení dotazníku na vnímání značky	XV
Příloha E – Marketingový a prodejní plán pro rok 2016	XXI

Příloha A – Otázky pro strukturovaný rozhovor se zaměstnanci

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNTAR?

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? (1 – 10)

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu?

.....

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci?

.....

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO NE

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO NE

Jaké má výroba přednosti?

Má výroba nějaké nedostatky? ANO NE

Jaké?

Potřebuje výroba nějak podpořit? ANO NE

Jakým způsobem?

Je **prodejná strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO NE

Jaké má obchodní strategie přednosti?

Má obchod nějaké nedostatky? ANO NE

Jaké?

Potřebuje obchod nějak podpořit? ANO NE

Jakým způsobem?

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO NE

Jaké má marketingová strategie přednosti?

Má marketing nějaké nedostatky? ANO NE

Jaké?

Potřebuje marketing nějak podpořit? ANO NE

Jakým způsobem?

Další návrhy a doporučení na zlepšení:

.....

.....
.....
Pouze pro zaměstnance obchodního oddělení:

Jak dobrý jste obchodník? (1 – 10)

Do jaké míry je ve Vašich silách ovlivnit poptávku? (1 – 10)

Kolik hodin týdně se věnujete obchodu?

0 – 10 10 - 20 20 – 30 30 – 40 40 a více

Co děláte ve zbylém čase?

Jak hodnotíte svoji produktivitu? (1 – 10)

Do jaké míry je Vaše práce stereotypní? (1 – 10)

Může Vám vedení společnosti nějakým způsobem pomoci pro dosahování lepších obchodních výsledků? ANO NE

Jakým způsobem?

Jak hodnotíte své obchodní úspěchy v tomto roce?

Jak získáváte nové zákazníky?

.....

Jakým způsobem pracujete se stávajícím zákazníky?

.....

Je podle Vás nabízené portfolio produktů společnosti atraktivní pro zákazníky?

ANO NE

Co dalšího by měla společnost udělat pro získání nových zákazníků?

.....

Příloha B - Detailní přepis strukturovaných rozhovorů

Petr Kalivoda, 40 let - Vitiněves

12 let u společnosti DYNSTAR, 20 let praxe v obchodě

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNSTAR? **Pracovník obchodního oddělení**

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? **8**

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu? **Známá zavedená firma s kvalitním produktem a servisem.**

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci? **Tradice a s tím spojené reference = další zakázky, oddaní zaměstnanci, minimální fluktuace.**

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má výroba přednosti? **Zkušené zaměstnance.**

Má výroba nějaké nedostatky? **Každý má občas své dny. Zažité stereotypy, zvyky, které obchod potřebuje na základě vyšších nároků zákazníků změnit.**

Potřebuje výroba nějak podpořit? NEVÍM

Toto je otázka spíše na vedoucího výroby.

Je **prodejní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má prodejní strategie přednosti? **Vlastní prodejní síť, webová prezentace.**

Má obchod nějaké nedostatky? **Je to o lidech a jejich přístupu k práci.**

Potřebuje obchod nějak podpořit? NE

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má marketingová strategie přednosti? **Propracovaná webová prezentace společnosti.**

Má marketing nějaké nedostatky? NEVÍM

Potřebuje marketing nějak podpořit? NEVÍM

Další návrhy a doporučení na zlepšení: **Na tuto otázku zaměstnanec neodpověděl.**

Pouze pro zaměstnance obchodního oddělení:

Jak dobrý jste obchodník? **8**

Do jaké míry je ve Vašich silách ovlivnit poptávku? **1**

Kolik hodin týdně se věnujete obchodu? 20 – 30

Co děláte ve zbylém čase? **Technické zajištění zakázek, nákup materiálu, odesílání zboží, servis, reklamace.**

Jak hodnotíte svoji produktivitu? **10**

Do jaké míry je Vaše práce stereotypní? 5

Může Vám vedení společnosti nějakým způsobem pomoci pro dosahování lepších obchodních výsledků? ANO

Jakým způsobem? **Neměnit podstatným způsobem materiály, dokumenty a složky, čímž je práce obchodníka značně komplikována.**

Jak hodnotíte své obchodní úspěchy v tomto roce? **Není to špatné, částečná spokojenost, ale vždy to může být lepší.**

Jak získáváte nové zákazníky? **Hlavně svým chováním, přístupem = pozitivní reference, aktivním saunováním a jeho šířením mezi veřejností + zdroje firmy (výstavy, weby).**

Jakým způsobem pracujete se stávajícím zákazníky? **U privátů téměř nijak, veřejné provozy – nabídka doplňků k prodeji, řešení servisů + nabídky na rozšíření o další produkty wellness.**

Je podle Vás nabízené portfolio produktů společnosti atraktivní pro zákazníky? ANO

Co dalšího by měla společnost udělat pro získání nových zákazníků? **Těžko říct v rámci finančních možností. Dokončit myšlenku pojízdné sauny v přívěsu a na různých společenských akcích ji předvést a zaujmout třeba v reportáži i dražší média s velkým dosahem (TV).**

Tomáš Dyntar, 43 let – Vítiněves, Praha

2 roky u společnosti DYNSTAR, 20 let praxe v obchodě

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNSTAR? **Obchodní zástupce**

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? **8,5**

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu? **Situace je velmi dobrá.**

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci? **Flexibilita, rychlá odezva.**

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má výroba přednosti? **Přizpůsobení zákazníkům přímo na míru.**

Má výroba nějaké nedostatky?

ANO **Časová pohoda.**

Potřebuje výroba nějak podpořit?

NEVÍM

Je **prodejní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má prodejní strategie přednosti? **Svobodu nastavení finální ceny pro zákazníka.**

Má obchod nějaké nedostatky? ANO

Jaké? **Neumí přesvědčit 100% zákazníků ke koupi.**

Potřebuje obchod nějak podpořit? ANO

Jakým způsobem? **Stále dobrou, kvalitní a cílenou reklamou.**

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má marketingová strategie přednosti? **E-shop, články v časopisech, veletrhy.**

Má marketing nějaké nedostatky? NEVÍM

Potřebuje marketing nějak podpořit? **Nezůstat pozadu oproti konkurenci a neustále být ve střehu. Inovovat.**

Další návrhy a doporučení na zlepšení: **Bohužel netuším, jak zlepšit strategii, ale potřebovali bychom celkově zvýšit objem poptávek a z toho realizovat více zakázek.**

Pouze pro zaměstnance obchodního oddělení:

Jak dobrý jste obchodník? **5**

Do jaké míry je ve Vašich silách ovlivnit poptávku? **6**

Kolik hodin týdně se věnujete obchodu? 20 – 30

Co děláte ve zbylém čase? **E-shop.**

Jak hodnotíte svoji produktivitu? **6**

Do jaké míry je Vaše práce stereotypní? **3**

Může Vám vedení společnosti nějakým způsobem pomoci pro dosahování lepších obchodních výsledků? ANO

Jakým způsobem? **Lepší komunikací.**

Jak hodnotíte své obchodní úspěchy v tomto roce? **Velmi pozitivně.**

Jak získáváte nové zákazníky? **Web, výstava, reference.**

Jakým způsobem pracujete se stávajícím zákazníky? **Komunikací.**

Je podle Vás nabízené portfolio produktů společnosti atraktivní pro zákazníky? ANO

Co dalšího by měla společnost udělat pro získání nových zákazníků? **Na tuto otázku zaměstnanec neodpověděl.**

Radka Morávková, 45 let - Vitiněves

14 let u společnosti DYNTAR, 14 let praxe v obchodě

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNTAR? **Asistentka obchodního oddělení**

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? **8**

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu? **Držíme krok s konkurencí díky novinkám občas i vyčníváme a udáváme směr.**

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci? **Tradice, zkušenost, maximální přizpůsobivost požadavkům zákazníka, stálost zaměstnanců.**

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má výroba přednosti? **Na tuto otázku zaměstnanec neodpověděl.**

Má výroba nějaké nedostatky? NE

Potřebuje výroba nějak podpořit? ANO

Komunikace s vedením firmy – např. diskuze před začátkem sezony - povzbuzení.

Je **prodejní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má prodejní strategie přednosti? **Weby.**

Má obchod nějaké nedostatky? NE

Potřebuje obchod nějak podpořit? NE

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má marketingová strategie přednosti? **Weby.**

Má marketing nějaké nedostatky? NE

Potřebuje marketing nějak podpořit? NE

Další návrhy a doporučení na zlepšení: **Na tuto otázku zaměstnanec neodpověděl.**

Pouze pro zaměstnance obchodního oddělení:

Jak dobrý jste obchodník? **8**

Do jaké míry je ve Vašich silách ovlivnit poptávku? **6**

Kolik hodin týdně se věnujete obchodu? 20 – 30

Co děláte ve zbylém čase? **Plánování montáží, servisů, expedice zásilek.**

Jak hodnotíte svoji produktivitu? **9**

Do jaké míry je Vaše práce stereotypní? **7**

Může Vám vedení společnosti nějakým způsobem pomoci pro dosahování lepších obchodních výsledků? NE

Jak hodnotíte své obchodní úspěchy v tomto roce? **Chvalitebně.**

Jak získáváte nové zákazníky? **Aktivně nijak, pouze z webů a referencí.**

Jakým způsobem pracujete se stávajícím zákazníky? **Jsem s nimi v kontaktu. Průběžně se dotazuji na aktuálnost řešení jejich zakázky, zda nepotřebují nějaké další informace.**

Je podle Vás nabízené portfolio produktů společnosti atraktivní pro zákazníky? ANO

Co dalšího by měla společnost udělat pro získání nových zákazníků? **Zaměřit se více na získávání nových obchodních partnerů.**

Zdeněk Gazdík, 37 let - Brno

1 rok u společnosti DYNTAR, 12 let praxe v obchodě

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNTAR? **Obchodní zástupce**

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? **6**

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu? **Rozhodně patříme do první 5. v oboru na českém trhu.**

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci? **Vlastní výrobní závod, kvalitní portfolio produktů a materiálů – pro individuální a designové řešení zákaznických potřeb, validní reference s častým doporučením dalším zákazníkům, rychlé a profesionální zpracování poptávek – bez šablon – vždy individuální řešení, ale v různých variantách a možnostech pro zákazníka, vysoká úroveň odbornosti kolegů z obchodního oddělení i z výroby, kvalitní e- marketing (profi web, e-shop, dobré pozice ve vyhledávačích).**

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má výroba přednosti? **Oproti konkurenci rychlé výrobní lhůty a krátké doby montáže.**

Má výroba nějaké nedostatky? NE

Potřebuje výroba nějak podpořit? NE

Je **prodejní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má prodejní strategie přednosti? **Velmi dobré pokrytí – předváděcími centry (Praha, Brno, Jičín).**

Má obchod nějaké nedostatky? ANO

Jaké? **Neumíme pracovat se stávající prémiovou klientelou a prodat jim renovaci stávající kabiny + vířivé vany = privátní wellness.**

Potřebuje obchod nějak podpořit?

ANO

Jakým způsobem? **Razantně rozšířit síť obchodních partnerů – prodejců a také tzv. „dohazovačů“ – architekti, designéři, lékaři, apod.**

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má marketingová strategie přednosti? **Přehledné dobře vyhledatelné weby. Výstižné a srozumitelné PR články, facebookový profil.**

Má marketing nějaké nedostatky?

ANO

Jaké? **Směřovat marketingové aktivity více na prémiovou klientelu. Např. PR článek umístit ve v časopise HOBBY a volný čas, ale ve First Class, Luxury Guide apod.**

Potřebuje marketing nějak podpořit?

ANO

Jakým způsobem? **Dotáhnout firemní identitu a sjednotit ji interně. Cílit na prémiovou klientelu – vyvolat trendové vlny.**

Další návrhy a doporučení na zlepšení: **Obsadit slovenský trh externími prodejci a dohazovači, vytvořit produkt, jímž se odlišíme od konkurence, vytvořit koncepci pro práce se stávajícím klienty – vyhledat – oslovit – vyvolat potřebu – prodat renovaci nebo vířivou vanu.**

Pouze pro zaměstnance obchodního oddělení:

Jak dobrý jste obchodník? 8

Do jaké míry je ve Vašich silách ovlivnit poptávku? 8

Kolik hodin týdně se věnujete obchodu? 30 – 40

Co děláte ve zbylém čase? **Sebevzdělávám se.**

Jak hodnotíte svoji produktivitu? 6

Do jaké míry je Vaše práce stereotypní? 5

Může Vám vedení společnosti nějakým způsobem pomoci pro dosahování lepších obchodních výsledků? ANO

Jakým způsobem? **Nastavením reálných obchodních cílů.**

Jak hodnotíte své obchodní úspěchy v tomto roce? **Skepticky. Nepodařilo se mi splnit obchodní plán ani z poloviny.**

Jak získáváte nové zákazníky? **Spolupracuji s architekty a designéry, oslovují mé bývalé klienty.**

Jakým způsobem pracujete se stávajícím zákazníky? **Přiznám se, že s nimi nepracuji vůbec. Pracuji pouze se svými zákazníky, které prosím, aby mi někoho nového dohodili.**

Je podle Vás nabízené portfolio produktů společnosti atraktivní pro zákazníky? ANO
Co dalšího by měla společnost udělat pro získání nových zákazníků? **Zacílit určitý segment (třeba nemocnice) a ten hromadně oslovit např. prostřednictvím newsletterů s konkrétním produktem – nabídnout možnosti – vyzkoušení – zapůjčení (operativní leasing), apod.**

Ivan Gajdoš, 62 let - Praha

10 let u společnosti DYNTAR, 30 let praxe v obchodě

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNTAR? **Obchodní zástupce**

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? **6 - 7**

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu? **Dobrá, ve svém segmentu výrazná.**

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci? **DYNTAR má mezi tuzemskými producenty možná jako jediný vlastní výrobní zázemí, dlouhodobý a kontinuální vývoj včetně rychlé aplikace odzkoušených novinek do výrobní praxe.**

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má výroba přednosti? **Personál je díky dlouhodobému angažmá vysoce kvalifikovaný, jednotliví pracovníci jsou samostatní – zejména při finálních montážích u klientů.**

Má výroba nějaké nedostatky? NEVÍM

Potřebuje výroba nějak podpořit? NEVÍM

Je **prodejní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má prodejní strategie přednosti? **Zkušenosti prodejců**

Má obchod nějaké nedostatky? NE

Potřebuje obchod nějak podpořit? NE

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má marketingová strategie přednosti? **Prezentace na internetu.**

Má marketing nějaké nedostatky? NE

Potřebuje marketing nějak podpořit? NE

Další návrhy a doporučení na zlepšení: **Na tuto otázku zaměstnanec neodpověděl.**

Pouze pro zaměstnance obchodního oddělení:

Jak dobrý jste obchodník? **6**

Do jaké míry je ve Vašich silách ovlivnit poptávku? **5**

Kolik hodin týdně se věnujete obchodu? 20 – 30

Co děláte ve zbylém čase? **Jezdím jako dozor při montážích ke klientům.**

Jak hodnotíte svoji produktivitu? **6**

Do jaké míry je Vaše práce stereotypní? **5**

Může Vám vedení společnosti nějakým způsobem pomoci pro dosahování lepších obchodních výsledků? ANO

Jakým způsobem? **Novou databází zákazníků.**

Jak hodnotíte své obchodní úspěchy v tomto roce? **Dobře.**

Jak získáváte nové zákazníky? **Nijak.**

Jakým způsobem pracujete se stávajícím zákazníky? **Skoro vůbec.**

Je podle Vás nabízené portfolio produktů společnosti atraktivní pro zákazníky? ANO

Co dalšího by měla společnost udělat pro získání nových zákazníků? **Na tuto otázku zaměstnanec neodpověděl.**

Ing. Karel Dyntar, MBA., 46 let – jednatel společnosti

25 let praxe v obchodě

Jaká je Vaše pozice ve společnosti DYNTAR? **Jednatel**

Do jaké míry Vás Vaše práce naplňuje? **10**

Jak hodnotíte současnou situaci společnosti na trhu? **Velice stabilní.**

Jaké má podle Vás společnost největší přednosti / výhody oproti konkurenci? **Vlastní výroba, vlastní prodejní síť a schopnost inovací.**

Je Vám vedení společnosti dostatečně nápomocno při plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

Je **výrobní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má výroba přednosti? **Stabilní tým kvalitních pracovníků.**

Má výroba nějaké nedostatky? ANO

Jaké? **Nízká míra odpovědnosti za kvalitu.**

Potřebuje výroba nějak podpořit? ANO

Jakým způsobem? **Více delegovat pravomoci i s odpovědností.**

Je **prodejní strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? ANO

Jaké má prodejní strategie přednosti? **Jasně nastavená pravidla prodeje.**

Má obchod nějaké nedostatky? ANO

Jaké? **Nulová odpovědnost za nesplnění plánu.**

Potřebuje obchod nějak podpořit? ANO

Jakým způsobem? **Zvýšením rozhodovacích pravomocí.**

Je **marketingová strategie** společnosti podle Vás na dobré úrovni? NE

Jaké má marketingová strategie přednosti? **Přehledné dobře vyhledatelné weby.**

Má marketing nějaké nedostatky? ANO

Jaké? **Marketingová strategie ve společnosti zcela chybí.**

Potřebuje marketing nějak podpořit? ANO

Jakým způsobem? **Stanovením marketingové strategie.**

Příloha C – Dotazník na vnímání značky

Dobrý den,

dotazník, který jste právě obdrželi, poslouží jako podklad k vypracování mé diplomové práce na téma „Obchodní a marketingová strategie společnosti DYNTAR spol. s r.o.“. V práci se zaměřuji především na vnímání současného loga / značky společnosti DYNTAR. Na základě vyplněných dotazníků bych ráda navrhla případné změny loga. Předem děkuji za Váš čas, strávený nad vyplněním dotazníku.

1) Slyšel/a jste někdy o společnosti DYNTAR? ANO NE

2) Znáte její logo? ANO NE



3) Jaký je podle Vás původ společnosti DYNTAR?
 Německo Itálie Česká republika Finsko

4) Kde jste se značkou poprvé setkal/a?
 internet časopis
 veletrh dosud jsem se se značkou nesetkal / a
 doporučení od známých jiné (uved'te):
.....

5) Do jaké kategorie výrobků nebo zboží byste danou značku zařadil/a?
 oblečení elektronika potraviny sauny

6) Znáte nějaké výrobce nebo prodejce saun a saunového vybavení? ANO NE

Pokud ano, vyjmenujte jaké?

7) Považujete saunu v bytě / domě za standartní nebo nadstandartní vybavení?
 standartní nadstandartní

8) Hledíte / Hleděli byste při koupi sauny na značku? ANO NE
Pokud ano, od jakého výrobce?

9) Vlastníte saunu? ANO NE
Pokud ano, od jakého výrobce?

10) Líbí se Vám toto logo? rozhodně ano spíše ano
 rozhodně ne spíše ne nevím



11) Jakým způsobem na Vás působí toto logo? (možno více odpovědí):

<input type="checkbox"/> drahé produkty / společnost	<input type="checkbox"/> levné produkty / společnost
<input type="checkbox"/> kvalitní produkty / společnost	<input type="checkbox"/> nekvalitní produkty / společnost
<input type="checkbox"/> moderní produkty / společnost	<input type="checkbox"/> zastaralé produkty / společnost
<input type="checkbox"/> inovátorská společnost	<input type="checkbox"/> konzervativní společnost
<input type="checkbox"/> důvěryhodná společnost	<input type="checkbox"/> luxusní produkty / společnost
<input type="checkbox"/> úspěšná společnost	<input type="checkbox"/> neúspěšná společnost

12) Doporučil/a byste značku svým známým?
 rozhodně ano spíše ano rozhodně ne spíše ne nevím

13) Jste: Muž Žena

14) Věk: 20 -30 let 30 – 40 let 40 – 50 let 50 – 60 let 60 – 70 let
 70 a více

15) Vzdělání: základní středoškolské s maturitou
 středoškolské bez maturity vyšší odborné
 vysokoškolské

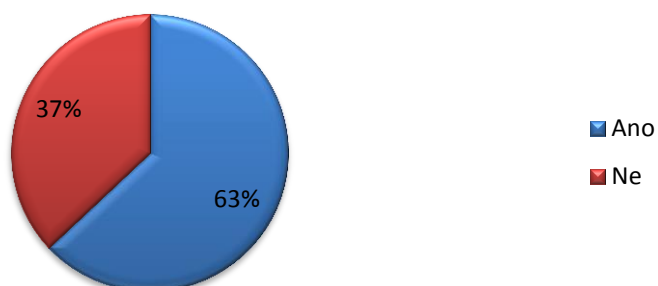
16) Bydliště: Praha Liberecký Ústecký Karlovarský
 Plzeňský Středočeský Jihočeský Vysočina
 Olomoucký Moravskoslezský Zlínský

Královehradecký Pardubický Jihomoravský

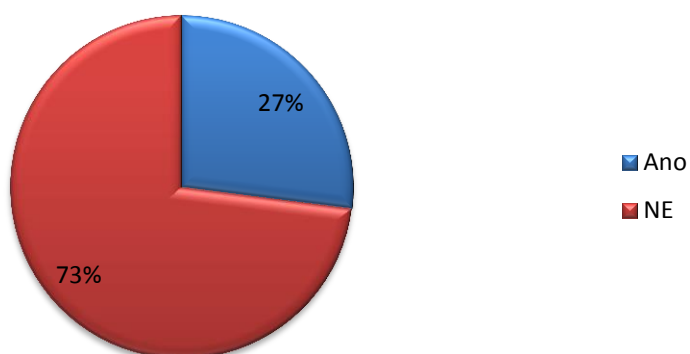
17) Jste: zaměstnanec student podnikatel nezaměstnaný
jiné (uved'te):

Příloha D – Vyhodnocení dotazníku na vnímání značky

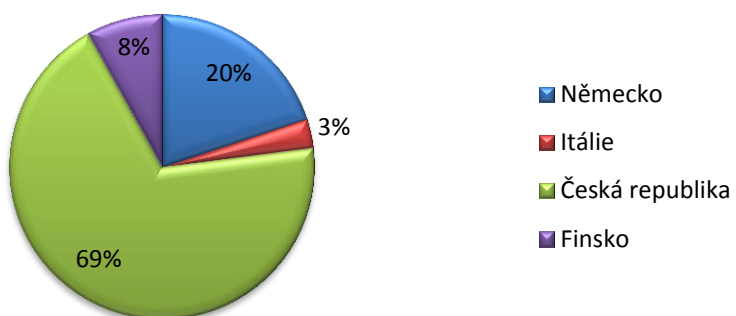
1) Slyšel/a jste někdy o společnosti DYNTAR?



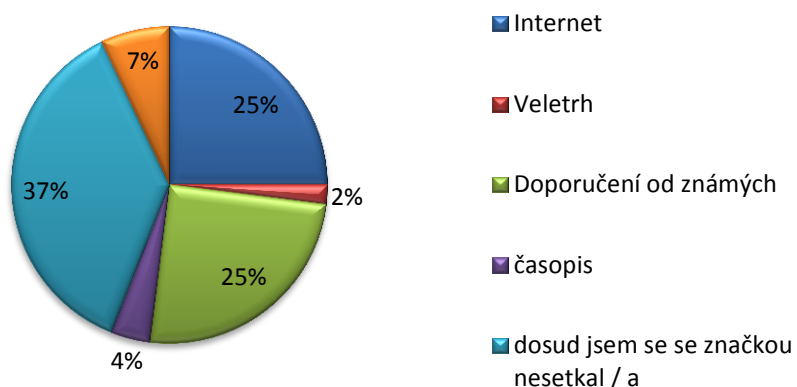
2) Znáte její logo?



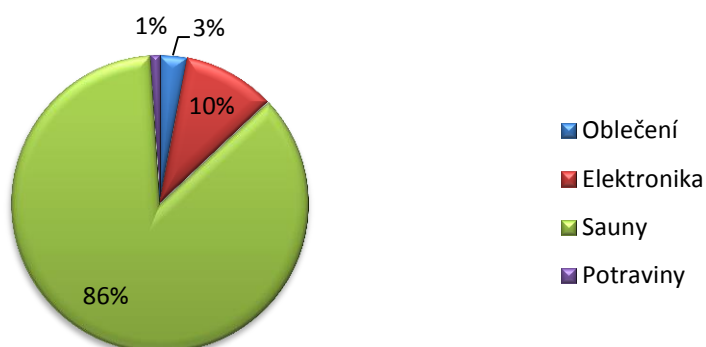
3) Jaký je podle Vás původ společnosti DYNTAR?



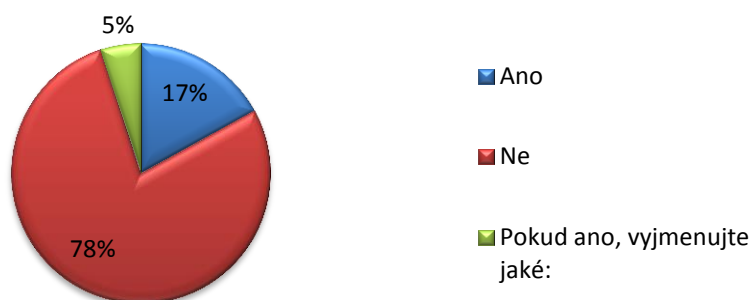
4) Kde jste se značkou poprvé setkal/a?



5) Do jaké kategorie výrobků nebo zboží byste danou značku zařadil/a?



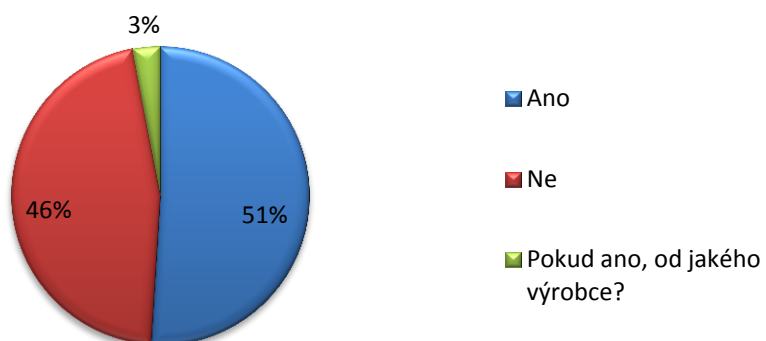
6) Znáte nějaké výrobce nebo prodejce saun a saunového vybavení?



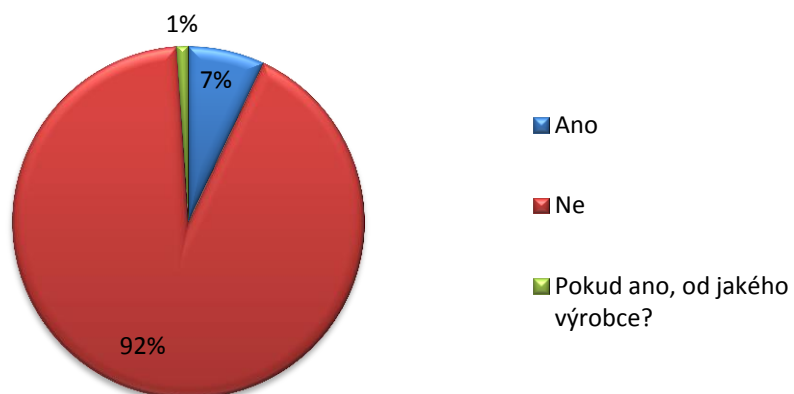
7) Považujete saunu v bytě / domě za standartní nebo nadstandartní vybavení?



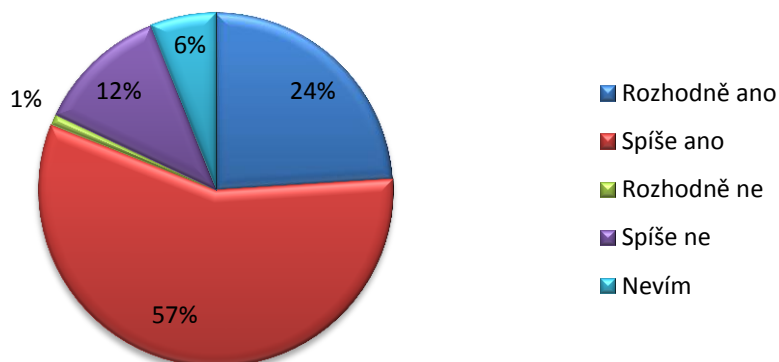
8) Hledíte / Hleděli byste při koupi sauny na značku?



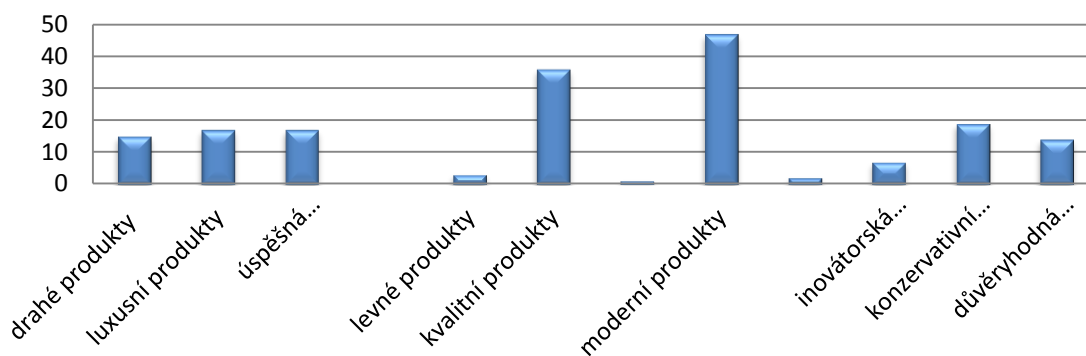
9) Vlastníte saunu?



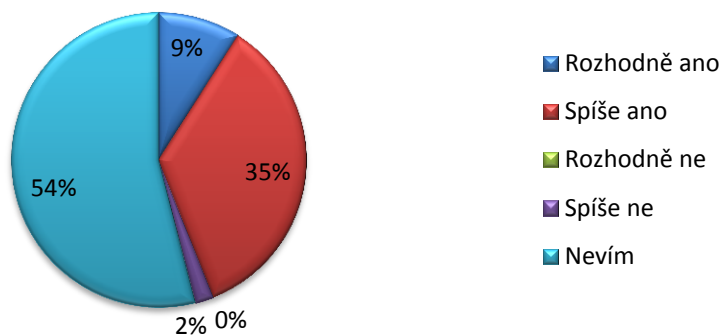
10) Líbí se Vám toto logo?



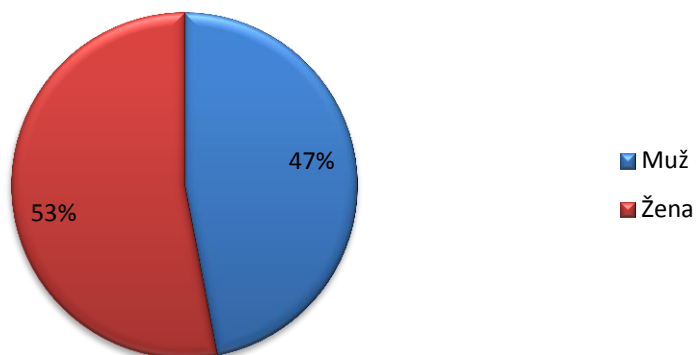
11) Jakým způsobem na Vás působí toto logo?



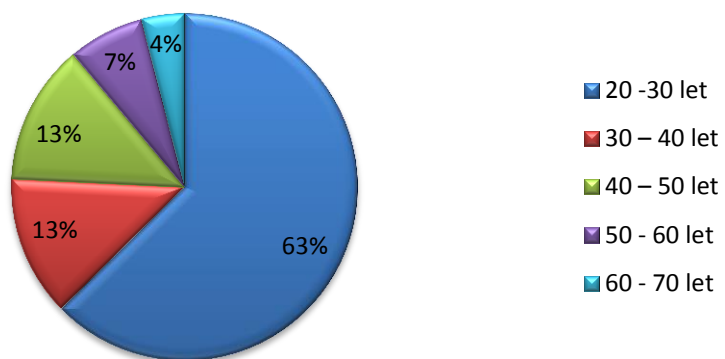
12) Doporučil/a byste značku svým známým?



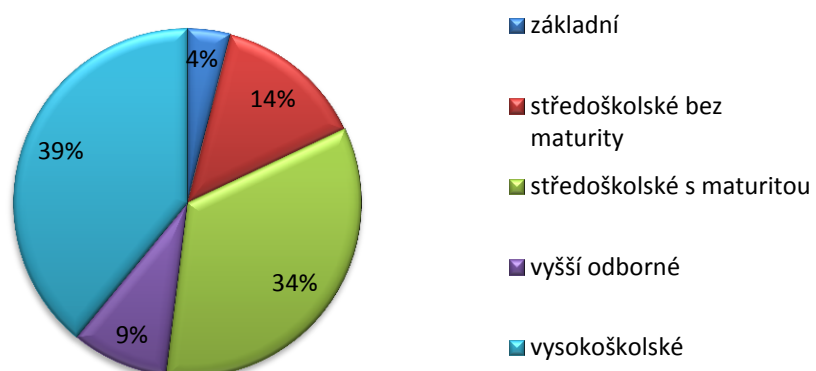
13) Jste:



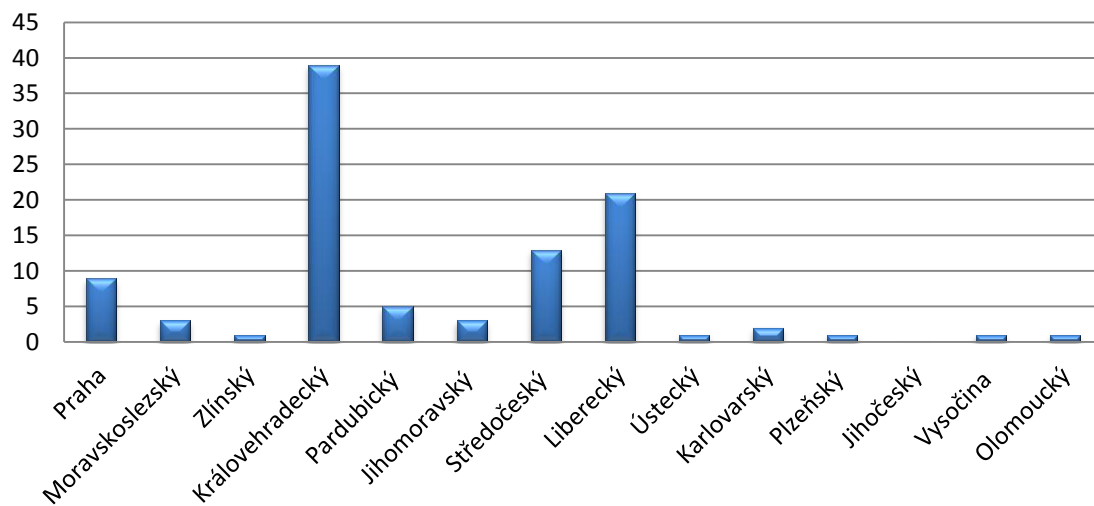
14) Věk:



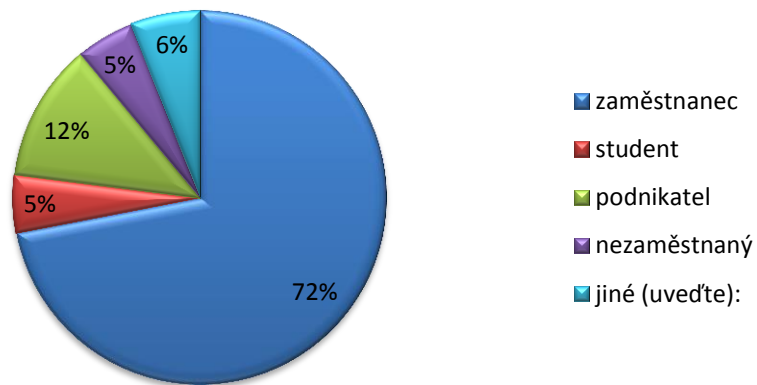
15) Vzdělání:



16) Bydliště:



17) Jste:



Příloha E – Marketingový a prodejní plán pro rok 2016

Marketingový a prodejní plán pro rok 2016		2016												Náklady na aktivitu			
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec		Zodpovědná osoba		
Aktivita	Popis činnosti																
Zacílení na prémiovou klientelu	Tišší inzerce v: Luxury Guide, ICE, First Class, Golf Vacations, For Men, Top Hotelnictví															jednatel	120 000 Kč
Sjednocení firemní identity interně i externě	Newsletter, internetové stránky, facebookové profily, placená inzerce, dárkové propagační předměty, polepy firemních aut, billboardy, cedule a poutače															jednatel + reklamní společnost 4. Prostor	30 000 Kč
D-kontakt	Využívat D-kontakt jako marketingový nástroj, který dokáže přilákat nové zákazníky; spolupracovníky a externí prodejce															obchodní zástupci	0 Kč
Firemní eventy	Oslava 25. výročí založení společnosti															vedení společnosti + 4. Prostor	50 000 Kč
	Den otevřených dveří															jednatel	10 000 Kč
	Dopis zákazníkům s poděkováním															vedení společnosti + 4. Prostor	1 500 Kč
	Golfové turnaje															jednatel	50 000 Kč
Dárkové balíčky, vouchery	Distribuce prostřednictvím e-shopu															T. Dynnar	50 000 Kč
Veletrhy	FOR ARCH, Design Blok															jednatel	400 000 Kč
Propagace saun a saunování	Propagace a obecná informovanost o sauně a saunování, jejich blahodárných a zdravotních účincích formou workshopů nebo alespoň webových portálů společnosti															prodejci	0 Kč
Zážitkový prodej	Půjčovna saun domů															jednatel + reklamní společnost MisterBox	100 000 Kč
	Sauna v kontejneru															jednatel + reklamní společnost MisterBox	150 000 Kč
Externí prodejci	Rozšíření sítě externích prodejců															P. Kalivoda	0 Kč
Udržení stávajících zákazníků	Audit + výměna kamenů															prodejci + revizní technik	30 000 Kč
	Odběr spotřebních doplňků															prodejci	0 Kč
Obchodní manuál	Příručka pro zaměstnance obchodního oddělení															L. Němcová	0 Kč
Potenciální zákazníci	Název nových zdrojů															prodejci	0 Kč
Aktivizační činnost obchodníků	školení pro obchodníky															Z. Gazdík	0 Kč
Nabídka služeb	školení pro obchodníky															Z. Gazdík	0 Kč
Databáze zákazníků	školení - jak pracovat s databází															T. Dynnar	0 Kč
Nové produkty	školení - Nabídka nových produktů															T. Dynnar	0 Kč
CELKEM																	991 500 Kč

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Němcová

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: Kombinované

Název práce: Prodejní a marketingová strategie společnosti DYNTAR spol. s.r.o.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 112

Celkový počet stran příloh: 21

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.