

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

**Studijní program:** N6208 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Řízení a ekonomika podniku

**Analýza marketingové strategie  
ve vybraném podniku**

**Analysis of the marketing strategy  
in the selected company**

Vedoucí diplomové práce:  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:  
Bc. Hana Škrletová

---

2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana ŠKRLETOVÁ**  
Osobní číslo: **E11804**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza marketingové strategie ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit stávající marketingovou strategii vybraného podniku. Na základě provedené analýzy navrhnout případné změny stávajícího stavu.

#### Metodický postup:

1. Vymezení základních pojmů souvisejících s danou problematikou
2. Analýza a zhodnocení současné marketingové strategie vybraného podniku
3. Návrh na zlepšení stávajícího stavu.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika vybraného podniku,
5. Analýza a zhodnocení současné marketingové strategie vybraného podniku,
6. Návrh na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**BOUČKOVÁ, J. a kol.: Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.**

**FORET, M.: Marketing: základy a principy. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0**

**HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1**

**KOTLER, P.: Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2**

**KOTLER, P.: Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5**

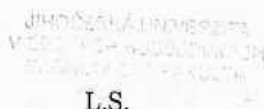
**SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W.: Marketing - očima světových marketingových manažerů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X**

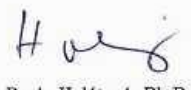
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

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

  
L.S.

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 26. 8. 2013

.....

Bc. Hana Škrletová

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych také ráda poděkovala panu Davidovi Fučíkovi, který je zaměstnancem marketingového oddělení společnosti Spojené kartáčovny a. s., za spolupráci a poskytnutí potřebných informací pro zpracování této práce. Rovněž děkuji panu Bc. Michalovi Staňkovi projektovému manažerovi firmy Easy Software s.r.o. za pomoc při vypracování kalkulace pro e-shop a internetové stránky. V neposlední řadě děkuji rodičům a celé rodině za podporu během mého studia.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>5</b>
2.1	Plánovací etapa .....	9
2.1.1	Marketingová situační analýza .....	9
2.1.1.1	SWOT analýza.....	13
2.1.1.2	Tvorba business modelu .....	17
2.1.2	Stanovení marketingových cílů .....	22
2.1.3	Formulování marketingových strategií.....	22
2.1.4	Sestavení marketingového plánu .....	23
2.2	Realizační etapa .....	24
2.3	Kontrolní etapa .....	25
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....</b>	<b>26</b>
3.1	Systemizace marketingových strategií.....	26
3.2	Strategie vycházející z marketingového mixu .....	28
3.2.1	Marketingový mix.....	28
3.2.1.1	Produkt.....	29
3.2.1.2	Cena .....	30
3.2.1.3	Distribuce.....	31
3.2.1.4	Marketingová komunikace (propagace) .....	33
3.2.2	Výrobní strategie .....	36
3.2.3	Cenové strategie.....	40
3.2.4	Distribuční strategie .....	41
3.2.5	Komunikační strategie .....	42
3.3	Strategie na základě trendů trhu.....	42
3.4	Strategie na základě přístupu k segmentům trhu .....	43
3.5	Strategie na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci).....	44
3.6	Strategie na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami .....	44
3.7	Strategie na základě cyklu životnosti trhu .....	46
3.8	Strategie na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu ...	47
3.8.1	Strategický přístup podle Ansoffa .....	48
3.8.2	Strategický přístup podle Portera.....	49
3.8.3	Strategický přístup podle Kotlera .....	50
3.8.4	Strategický přístup podle Beckera .....	51

<b>4</b>	<b>CÍLE A METODIKA .....</b>	<b>52</b>
4.1	Cíl práce .....	52
4.2	Metodický postup .....	52
4.2.1	Rozdělení diplomové práce .....	52
4.2.2	Zdroje informací .....	53
4.2.3	Použité metody zkoumání .....	53
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU SPOJENÉ KARTÁČOVNY A. S. ....</b>	<b>55</b>
5.1	Základní údaje o podniku .....	55
5.2	Historie podniku .....	56
5.3	Logo .....	57
5.4	Zaměstnanci .....	58
5.5	Organizační struktura .....	59
<b>6</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>60</b>
6.1	Produkt .....	61
6.1.1	Nabízený sortiment výrobků .....	62
6.1.2	Materiál .....	65
6.1.3	Značka .....	66
6.1.4	Design .....	66
6.1.5	Obal .....	67
6.1.6	Kvalita výrobků .....	68
6.2	Cena .....	69
6.2.1	Platební podmínky .....	69
6.3	Distribuce .....	70
6.3.1	Objednávání výrobků .....	71
6.3.2	Doprava .....	71
6.3.3	Skladování hotových výrobků k distribuci: .....	72
6.4	Marketingová komunikace .....	73
6.4.1	Reklama .....	73
6.4.2	Podpora prodeje .....	74
6.4.3	Public Relations .....	75
6.4.4	Osobní prodej .....	75
<b>7</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA PĚTI HYBNÝCH SIL .....</b>	<b>76</b>
7.1	Potenciální nově vstupující firmy .....	76
7.2	Odběratelé .....	76
7.3	Substituty .....	77
7.4	Dodavatelé .....	77
7.5	Konkurence v odvětví .....	77

<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>79</b>
<b>9</b>	<b>TVORBA BUSINESS MODELU .....</b>	<b>83</b>
9.1	Zákaznické segmenty.....	83
9.2	Hodnotové nabídky.....	84
9.3	Kanály.....	84
9.4	Vztahy se zákazníky .....	84
9.5	Zdroje příjmů .....	84
9.6	Klíčové zdroje.....	85
9.7	Klíčové činnosti .....	85
9.8	Klíčová partnerství.....	85
9.9	Struktura nákladů.....	86
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ .....</b>	<b>87</b>
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....</b>	<b>90</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....</b>	<b>91</b>
<b>13</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>92</b>
13.1	Internetové stránky .....	92
13.2	E-shop .....	95
13.3	Facebook.....	98
<b>14</b>	<b>PROJEKT VYTVOŘENÍ E-SHOPU A ÚPRAVY INTERNETOVÝCH STRÁNEK.....</b>	<b>99</b>
14.1	Rozsah práce pro zhotovitele e-shopu .....	99
14.2	Výsledná kalkulace pro e-shop .....	102
14.3	Rozsah práce pro zhotovitele internetových stránek .....	103
14.4	Výsledná kalkulace pro internetové stránky .....	105
14.5	Dodatečné náklady v souvislosti se zavedením e-shopu a internetových stránek....	106
<b>15</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>110</b>
	<b>PŘEHLED POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>115</b>



# 1 Úvod

V dnešní době je marketing nedílnou součástí každého podniku. Chtějí-li podniky, velké i malé, ziskové i neziskové, v této době a v budoucnosti uspět, měly by umět porozumět trhům a předvídat vývoj prostředí a jeho dopady na svoji činnost. Podle toho by měly pak vytvářet produkty, které budou nabízet zákazníkům k uspokojení potřeb a přání. V neposlední řadě se podniky musí snažit o inovaci stávajících a vývoj nových výrobků a neustále přesvědčovat zákazníky o výhodnosti nákupu jimi nabízených produktů.

Proto, aby mohl být podnik v této oblasti úspěšný, musí mít koncipovanou vlastní marketingovou strategii, dalo by se doslova říct, že bez marketingové strategie by nemohl žádný podnik dobře fungovat. Strategie vychází z poslání podniku a určuje, jakým způsobem se budou naplňovat cíle podniku. Podstatou strategie podniku je získání pomyslné výhody, která je schopná podniku zajistit přednostní postavení na trhu.

Osobně téma „Analýza marketingové strategie“ považuji nejen za velmi zajímavé, ale i jako důležitou součást každé firmy. Marketingovou strategii vnímám jako velmi mocný nástroj, jak se může podnik na trhu prosadit. Proto jsem si toto téma vybrala a zpracovala ve své diplomové práci.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit stávající marketingovou strategii ve společnosti Spojené kartáčovny a. s. Na základě provedené analýzy navrhnout případné změny stávajícího stavu.

## 2 Strategické marketingové řízení

Pro komplexní pochopení strategického marketingového řízení je vhodné doplnit tuto kapitolu o definici marketingu a strategie.

KOTLER (2001) rozdělil definici **marketingu** na dva přístupy, sociální a manažerský. Sociální marketing se zabývá rolí marketingu ve společnosti. Definovat lze jako sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. Oproti tomu v manažerských definicích bývá marketing chápán jako umění prodávat produkty. Jde především o proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací. Manažerský marketing využívá jako účinného nástroje marketingový mix.

BOUČKOVÁ (2003) uvádí, že podstatou marketingu je snaha najít rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by však měl být vždy zákazník. Marketing lze chápat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, odhalit, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.

PAYNE (1993) se shoduje s předchozí definicí, ale dodává, že marketing je proces sladování mezi podnikovými zdroji a potřebami trhu. Tato definice vyjadřuje dynamické vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami spotřebitelů a činnostmi konkurence.

JOHNSON, SCHOLLES (2008) chápe **strategii** jako kombinaci směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.

Slovo strategie pochází z řeckého slova „strategos“, jehož překlad je umění vojevůdce. Původně se vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, jakým se zhostil své role. Později se jeho význam změnil a začal být používán ve spojitosti s manažerskými dovednostmi, mezi které patří především správa nebo vedení. Za vlády

Alexandra Makedonského byla strategie vnímána jako schopnost vládce zvítězit v bitvách nad opozicí při zabírání cizího území. Až v období po druhé světové válce se pojem strategie dostává do oblasti podnikového managementu (TICHÁ, HRON, 2003).

Strategie podniku byla původně chápána jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Tato definice však bývá často kritizována, protože je jedná to tzv. plánovací přístup. Bylo zažito, že strategie sloužila jen jako prostředek k dosažení určitých cílů. Moderněji je strategie vymezena jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku je znázorněn na obrázku 1. Zřetelně je vidět, jak jsou jednotlivé vrcholy spolu úzce spjaty a dohromady tvoří základ podnikové strategie (DEDOUCHOVÁ, 2001).



*Zdroj: DEDOUCHOVÁ (2001)*

Marketingové strategické řízení, se dnes stává nezbytností, přestože si to stále ještě mnoho podniků neuvědomuje. V konkurenčním úsilí vždy vítězí ten, kdo nejlépe dokáže předvídat budoucí vývoj a včas, respektive v předstihu, na něj reagovat a ten, kdo je schopen provést změny. Nezbytnou součástí strategického marketingového řízení je porozumění trhům a zákazníkům, což v konečném důsledku znamená implementování marketingu. Takový způsob řízení je strategickým marketingovým řízením (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

Nejobecněji je strategické marketingové řízení v podniku chápáno jako řízení jednotlivých marketingových činností, jejich koordinace a součinnost dílčích opatření do jednotného systému strategického marketingového řízení. Tyto aktivity vedou k dosažení marketingových cílů a odpovědnosti za to, že vynaložené marketingové úsilí má za následek dosažení cílů organizace (BOUČKOVÁ, 2003).

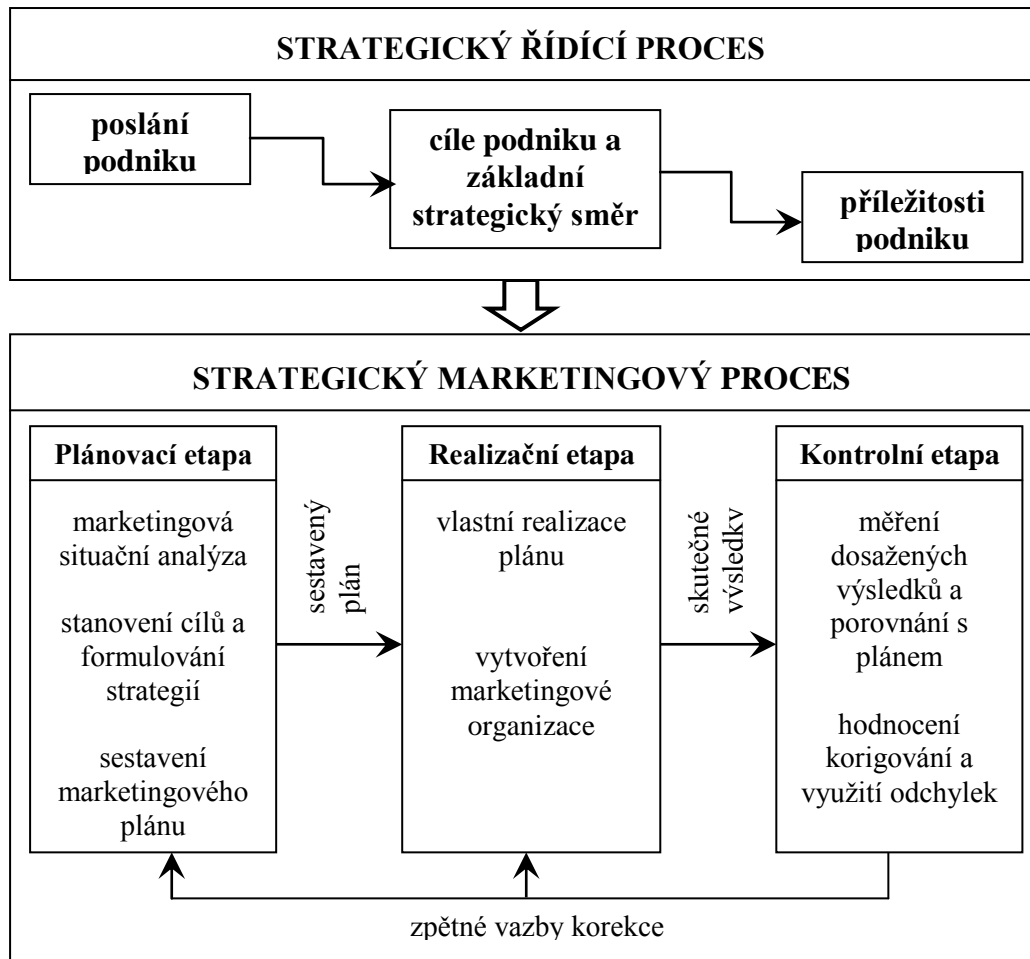
Jednou z jeho klíčových činností je hledání dosažitelné a udržitelné konkurenční výhody, nejlépe takové, která umožní podniku se výrazně odlišit od konkurence. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií (HORÁKOVÁ, 2003).

Marketingové podnikové řízení vychází z principálních zásad a klíčových omezení stanovených top managementem pro podnik jako celek v rámci procesu strategického řízení. Pro marketingové řízení to znamená respektovat:

- **definované poslání podniku**, ve kterém je organizace představena (kdo jsme), vyjádření smyslu i účelu jejího snažení (o co usilujeme) a určení pole působnosti,
- **stanovené podnikové cíle**, kterých chce v rámci svých podnikatelských aktivit organizace dosáhnout,
- **vytipovanou a formulovanou základní podnikovou strategii** přihlížející k prioritním vývojovým trendům mikro a makroprostředí a prezentující přístup organizace k dosažení primárních cílů; strategický záměr je základem pro dlouhodobé směřování podnik k dosažení jeho cílů i motivování zaměstnanců,
- **vyjádřené principální podnikové příležitosti**, které jsou nezbytným faktorem pro splnění poslání a dosažení prosperity podniku (BOUČKOVÁ, 2003).

Marketingovému strategickému procesu lze lépe porozumět prostřednictvím obrázku 2. V první fázi je nutné definovat strategický řídicí proces, který se zaměřuje na poslání podniku, cíle podniku a jeho základní strategický směr a příležitosti podniku. Na strategický řídicí proces navazuje již strategický marketingový proces.

Obrázek 2 Marketingový proces



Zdroj: HORÁKOVÁ (2003)

Marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena. Prezентuje strategické marketingové řízení. Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

Proces strategického marketingového procesu probíhá ve třech hlavních fázích:

1. plánování,
2. implementace,
3. kontrola (HORÁKOVÁ, 2003).

## 2.1 Plánovací etapa

K vlastnímu marketingovému plánování neexistuje standardní přístup. Musí vždy vycházet z konkrétních potřeb podniku v závislosti na prostředí, ve kterém se podnik nachází a působí. Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy. Podkladem pro marketingové plánování jsou výsledky marketingových analýz. Výstupem marketingového plánování je marketingový plán, který by měl být schopen pružně reagovat na neustále měnící se prostředí firmy (KINCL, 2004).

Plánovací etapa se skládá z dalších kroků, kterými jsou

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

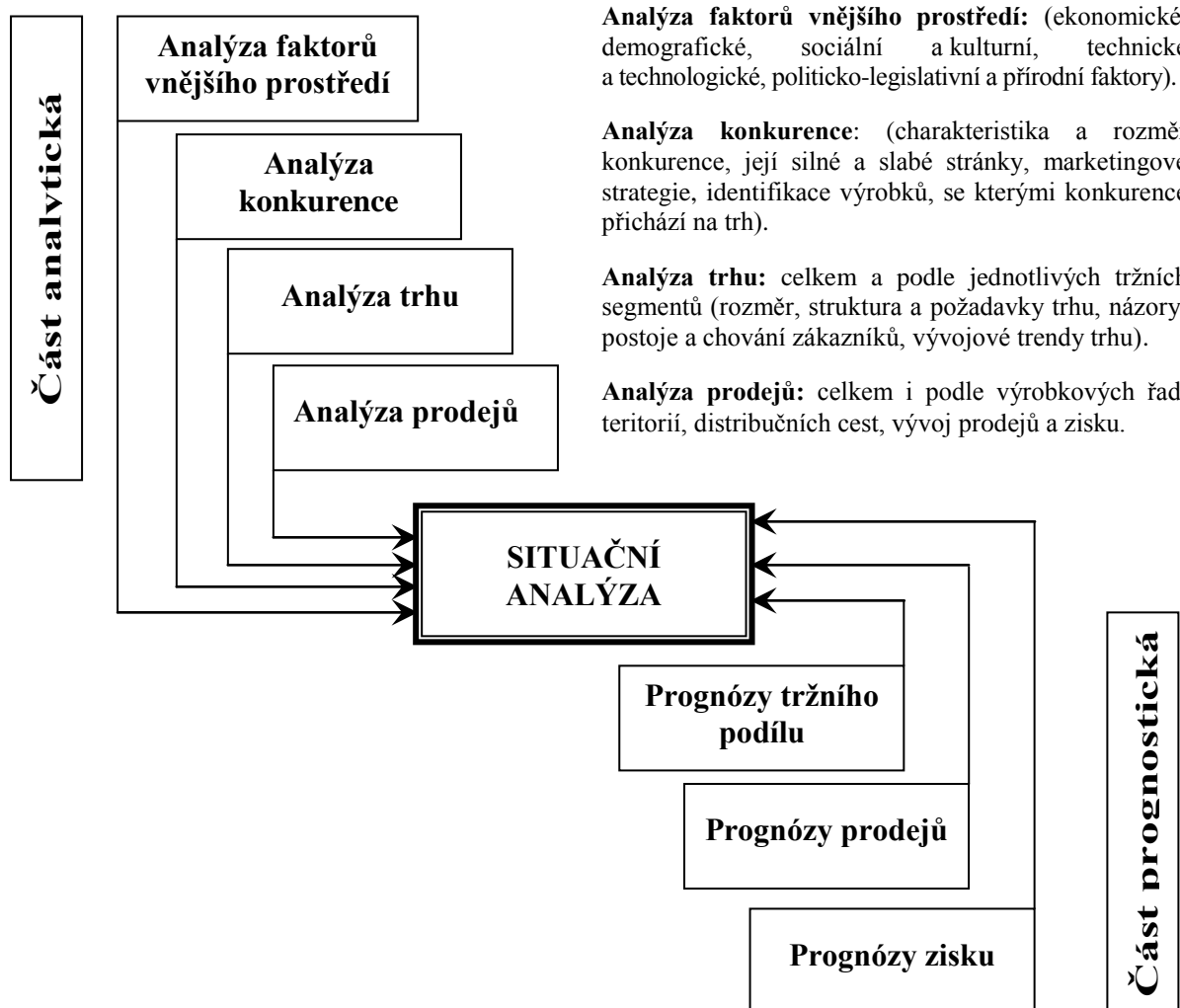
### 2.1.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza (marketingový audit) zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

Situační analýza, která je vyobrazena na obrázku 3, je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku (HORÁKOVÁ, 2003).

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

**Obrázek 3 Marketingová situační analýza**



Zdroj: HORÁKOVÁ (2003)

Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech, kterými jsou:

- **Dosavadní vývoj** (kde se podnik v minulosti nacházel).
- **Současný stav** (pozice podniku v současnosti).

Dílními kroky šetření dosavadního vývoje a současného stavu, které by měly být vždy provedeny, jsou analýza prodejů, analýza trhu, analýza nákladů, analýza konkurence, analýza faktorů vnějšího prostředí.

- **Odhad možného budoucího vývoje** (kam chce podnik dospět v budoucnosti).
- Provedené prognózování by mělo vždy zahrnovat tržní potenciál, tržní podíl, prodeje a zisk (HORÁKOVÁ, 2003).

Výsledky z provedených analýz mohou podniku pomoci pochopit:

- vnitřní podnikové silné a slabé stránky,
- vnější příležitosti a ohrožení pro podnik,
- vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posouzení možnosti jejich využití.

### **Analýza prostředí podniku**

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí podniku, který je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které působí uvnitř nebo vně podniku. Vlivy působící uvnitř podniku jsou managementem částečně ovlivnitelné oproti těm, které působí vně podniku a nelze je ovlivnit. Každý z faktorů může podnik ovlivňovat jiným způsobem a jinou vahou. Sílu těchto vlivů není snadné předpovídat ani odhadnout. Proto jsou vlivy klasifikovány tak, aby bylo možné rozpoznat jejich působení na marketing podniku. Rozdělit je lze podle místa tzn. podle toho, zda působí uvnitř podniku nebo mimo něj, na vlivy **vnitřní a vnější**. (SVĚTLÍK, 2005).

### **Vnitřní prostředí**

Jedná se především o vztahy a organizace uvnitř samotného podniku. Vnitřní prostředí podniku je tvořeno subjekty, které mohou být podnikem (managementem) přímo řízeny a ovlivňovány. Zahrnuje vnitřní podnikové útvary, činnosti, možnosti, finanční i lidské zdroje, technologie uvnitř podniku atp. Dokonalá znalost vlastního vnitřního prostředí podniku je dobrým základem pro definování příležitostí a rizik spojených s aktivitami podniku. Znalost vnitřního prostředí podniku slouží také pro to, aby jakýkoliv pracovník marketingového nebo obchodního oddělení dokázal popsat a obhájit konkurenční výhody vlastního podniku (KAŠÍK, 2009).

Pro analýzu vnitřního prostředí se používá především **SWOT analýza**, která je často označovaná jako kombinovaná srovnávací analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Mezi další analýzy, které se při analyzování vnitřního prostředí využívají, patří např. analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, portfolio analýza, SPACE analýza, analýza hodnotového řetězce a procesů, analýza exponovanosti podniku, balanced scorecard nebo klíčové faktory úspěchu.



## Vnější prostředí

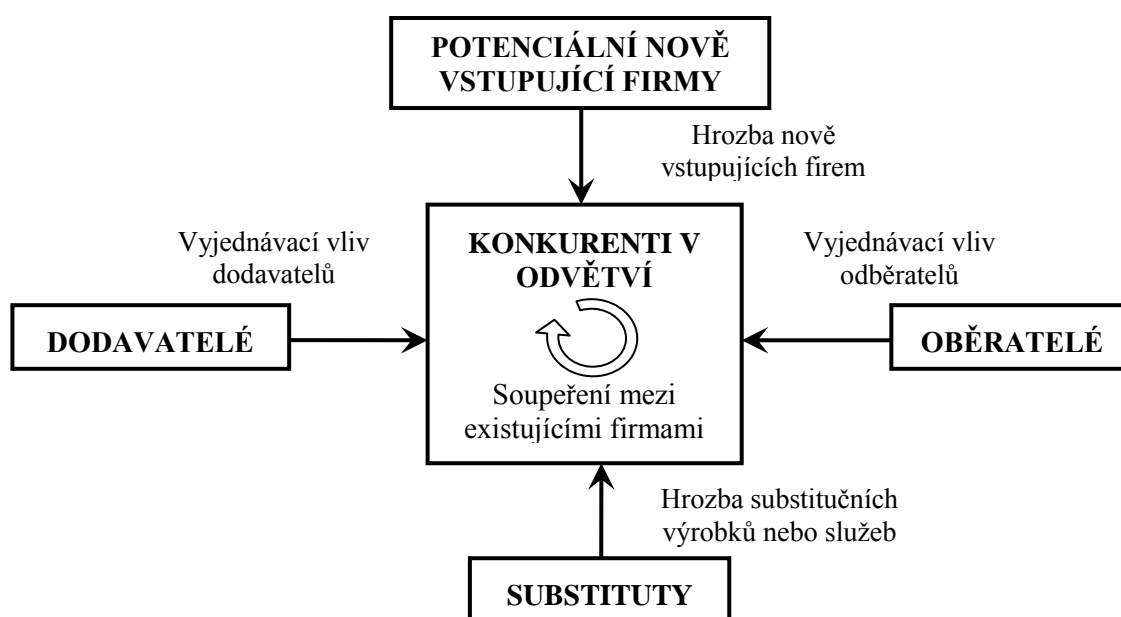
Vnější prostředí se vyznačuje vztahy mezi podnikem a jeho blízkým nebo vzdáleným okolím. Tyto vztahy nelze řídit, pouze u blízkého okolí je možné je do jisté míry ovlivnit. Vztahy se vzdáleným okolím podniku nelze ani ovlivňovat. Vnější prostředí podniku se člení na mikroprostředí a makroprostředí.

### *Mikroprostředí*

Tato část marketingového prostředí je tvořena tzv. oborovým okolím podniku a je podnikem v různé míře ovlivnitelná. Mikroprostředí zahrnuje nejbližší subjekty, se kterými vstupuje podnik do kontaktu. Tyto subjekty ovlivňují schopnost podniku obsluhovat své trhy. Mezi účastníky patří: samotný podnik, zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, konkurence a veřejnost (HESKOVÁ, 2003).

K analyzování mikroprostředí se využívá hlavně **Porterův model pěti sil**. Cílem je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí. Porterova analýza obecně slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v jejím odvětví a v nalezení příležitostí, jejichž realizace by mohla postavení firmy v odvětví zlepšovat. Mezi analyzované faktory, které jsou znázorněny na obrázku 4, patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita působících na daném trhu (HANZELKOVÁ, 2013).

**Obrázek 4 Porterův model pěti sil**



PORTER (1994)

### *Makroprostředí*

Skládá se ze společenských sil, které působí na veškeré účastníky mikroprostředí. Je převážně nezávislé na vůli podniku a většinou neovlivnitelné. Makroprostředí je tvořené faktory ekonomickými, demografickými, technickými, přírodními, politickými a kulturními, které ovlivňují základní trendy společnosti (HESKOVÁ, 2003).

Jedním z nástrojů analýzy makroprostředí je **STEP analýza**, která je tvořena faktory sociálními a kulturními, technologickými, ekonomickými a politicko-právními. Každý z těchto faktorů ovlivňuje různou měrou firmu:

- Sociální a kulturní faktory jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.
- Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn.
- Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb apod.
- Politicko-právní faktory tvoří společenský systém, v němž podniky uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí (SRPOVÁ, 2010).

#### **2.1.1.1 SWOT analýza**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry je současná strategie podniku a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky (viz. obrázek 5), a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitostí a hrozeb (viz. obrázek 5). Uplatnění SWOT analýzy je

vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

**Obrázek 5 SWOT analýza**

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

*Zdroj: JAKUBÍKOVÁ (2008)*

### **Silné a slabé stránky podniku**

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy nebo nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat (HORÁKOVÁ, 2003).

**Silné stránky** představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které lze těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu.

**Slabé stránky** jsou pravým opakem silných stránek. Znamenají určitá omezení nebo nedostatky, které brání plnému efektivnímu výkonu (HORÁKOVÁ, 2003).

## **Příležitosti a ohrožení pro podnik**

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí anebo ohrožení, a proto je nezbytné svědomitě sledovat vnější prostředí. Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň k zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence (HORÁKOVÁ, 2003).

**Příležitosti** představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat. Příležitosti podnik nachází především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů.

**Ohrožení** představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj (především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí). Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. (HORÁKOVÁ, 2003).

Vzájemná kombinace, porovnání a integrace identifikovaných hrozeb příležitostí, silných a slabých stránek se uspořádává prostřednictvím matice SWOT. Ta současně usnadňuje a zpřehledňuje provádění situační analýzy a vyhodnocování jejich výsledků

pro potřeby manažerského rozhodování. Jednu z možných podob této matice je možné vidět na obrázku 6 níže. Presentovaný příklad matice SWOT obsahuje čtyři základní strategie (přístupy, situace) k posuzování a realizaci podnikatelských záměrů nebo aktivit. Tyto zvažované (vyhodnocované podnikatelské záměry mohou mít například podobu tvorby nových produktů (inovací produktů), rozšíření produkce a prodeje stávajících produktů apod. (HADRABA, 2004).

**Obrázek 6 Možná podoba SWOT matice**

<p style="text-align: center;"><b>Interní faktory</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Externí faktory</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- příznivá finanční situace,</li> <li>- vysoká úroveň výrobně technické přípravy nové výroby (konstrukční, technologické apod.),</li> <li>- vysoká úroveň marketingové přípravy nové výroby, atd.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omezené výrobní kapacity,</li> <li>- nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků v určitých profesích, atd.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozsáhlý potenciál trhu pro nové produkty, vysoké tempo růstu trhu,</li> <li>- Slabá současná domácí a zahraniční konkurence,</li> <li>- Snadný vstup nového produktu na nový trh,</li> <li>- Rozsáhlé možnosti efektivního využití distribučních mezičlánků při zavádění nových produktů na trh, atd.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SO přístup</b></p> <p>Nejvíce žádoucí pozice. Využívání vnitřních silných stránek podniku k zužitkování vnějších příležitostí (ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</p>	<p style="text-align: center;"><b>WO přístup</b></p> <p>Například: využívání vnějších příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Hrozby (T)</b></p> <p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh,</li> <li>- nepříznivé legislativní předpisy,</li> <li>- možný růst cen některých surovin a energií používaných podnikem, atd.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ST přístup</b></p> <p>Například: využívání vnitřních silných stránek k blokování či eliminaci hrozeb.</p>	<p style="text-align: center;"><b>WT přístup</b></p> <p>Například: likvidace či redukce daného podnikatelského záměru, využití joint venture.</p>

*Zdroj: HADRABA (2004)*

**SO strategie** jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.

**WO strategie.** Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.

**ST strategie.** Podnik jich využije tehdy, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

**WT strategie** patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (ROLÍNEK, 2003).

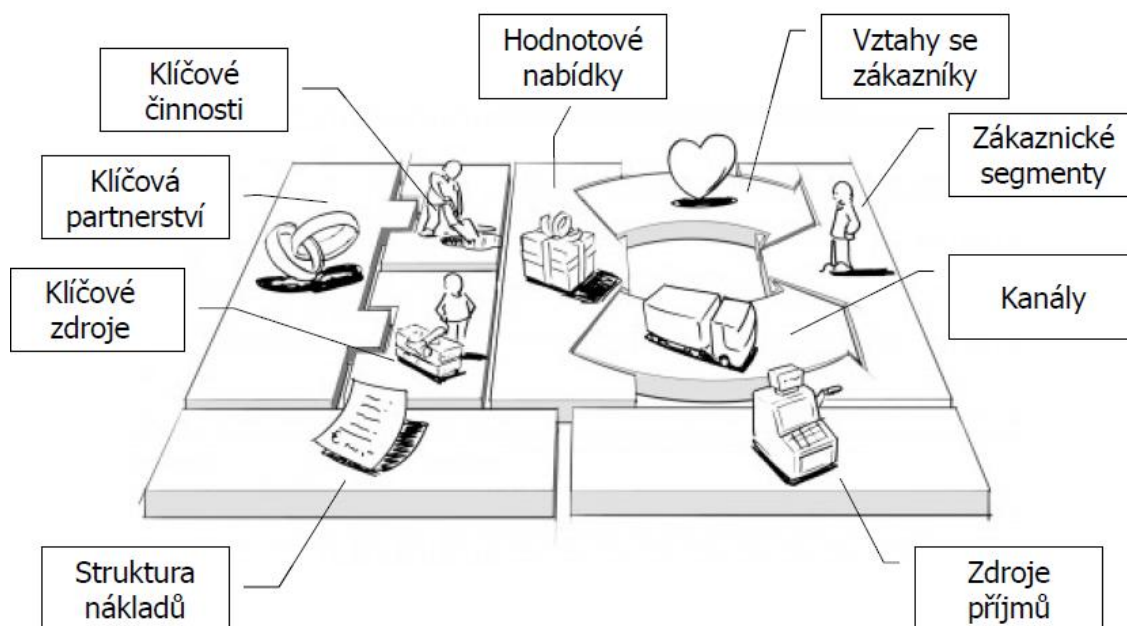
### **2.1.1.2 Tvorba business modelu**

Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu (OSTERWALDER, 2012).

Koncepce business modelu je v podstatě nová metoda pro určení pozice podniku a nasměrování jeho dalšího rozvoje, která již byla otestována v různých prostředích po celém světě a již ji používají společnosti jako je IBM, Ericsson, Deloitte a mnohé další. Tato koncepce se může stát společným jazykem, který umožní business modely snadno popsat a pracovat s nimi tak, aby bylo možno vytvořit nové strategické alternativy. Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma vydělává peníze. Tyto stavební prvky jsou součástí obrázku 7 (OSTERWALDER, 2012).

Pro účely diplomové práce tvorba business modelu ukáže stěžejní stavební prvky společnosti, jaké jsou mezi nimi vztahy a jakým směrem by se společnost mohla nadále ubírat.

**Obrázek 7 Business model**



*Zdroj: OSTERWALDER (2012)*

## **Devět stavebních prvků business modelu**

### **1. Zákaznické segmenty**

Podnik definuje různé skupiny osob a subjektů, na které se chce zaměřit. Zákazníci představují jádro každého business modelu. Bez zákazníků (kteří podniku zajišťují zisk), nemůže žádná firma dlouho přežít. Firma může zlepšit své služby zákazníkům tím, že je seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování a atributů. Business model pak může definovat jeden nebo více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Podnik pak musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, přistoupí k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů (OSTERWALDER, 2012).

### **2. Hodnotové nabídky**

Hodnotové nabídky popisují spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Také představují důvod, proč zákazníci dávají konkrétnímu podniku přednost před jiným. Hodnotová nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků a služeb, které reagují na požadavky specifického

zákaznického segmentu. V tomto smyslu by se dalo říct, že hodnotová nabídka je souborem nebo balíčkem výhod, které nabízí zákazníkům.

Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou nebo „rušivou“ nabídku. Jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu, mohou však obsahovat další rysy nebo atributy (OSTERWALDER, 2012).

### **3. Kanály**

Stavební prvek „kanály“ popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Kanály mají několik různých funkcí např. zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky nebo předání hodnotové nabídky zákazníkům (OSTERWALDER, 2012).

### **4. Vztahy se zákazníky**

Vztahy se zákazníky popisují typy vztahů, které si podnik buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Podnik by si měl ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z různých motivací: získání zákazníků, udržení zákazníků a navyšování prodeje (OSTERWALDER, 2012).

### **5. Zdroje příjmů**

Zdroje příjmů představují hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem nutné od příjmů odečíst náklady). Jestliže tvoří zákazníci srdce business modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepny. Firma se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment ochoten platit? Úspěšná odpověď na tuto otázku pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden nebo více zdrojů příjmů. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení apod. (OSTERWALDER, 2012).



## **6. Klíčové zdroje**

Klíčové zdroje jsou nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval. Tyto zdroje potřebuje každý podnik, protože umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku. Proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. V závislosti na typu business modelu jsou zapotřebí různé klíčové zdroje. Výrobce mikročipu například potřebuje výrobní prostory náročné na kapitál, zatímco konstruktér mikročipů se více zaměřuje na lidské zdroje. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní nebo lidskou podobu. Firma je může vlastnit nebo si je může pronajímat, popřípadě je může koupit od klíčových partnerů (OSTERWALDER, 2012).

## **7. Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti popisují nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Klíčové činnosti se také liší v závislosti na business modelu. Například u Microsoftu, který vytváří software, bude klíčovou činností vývoj softwaru. U Dellu jako výrobce PC to bude řízení dodavatelského řetězce. U konzultační společnosti McKinsey pak řešení problémů (OSTERWALDER, 2012).

## **8. Klíčová partnerství**

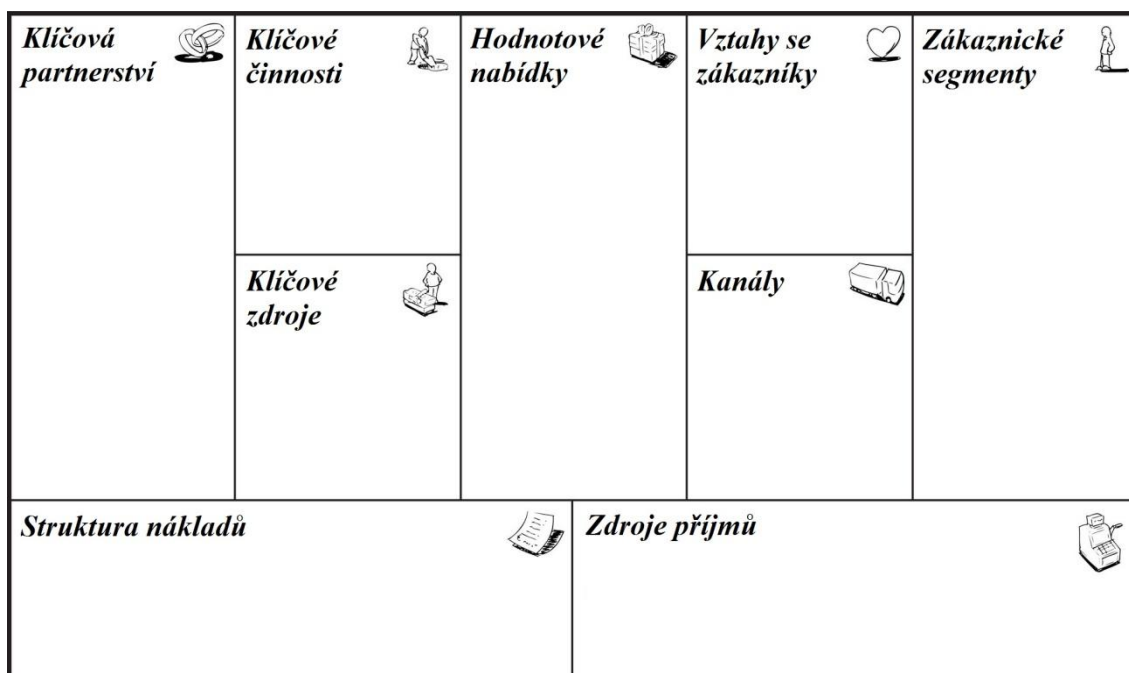
Klíčová partnerství představují síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu aby business model fungoval. Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika nebo získání zdrojů (OSTERWALDER, 2012).

## **9. Struktura nákladů**

Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním business modelu. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile jsou definovány klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit (OSTERWALDER, 2012).

Uvedených devět stavebních prvků business modelu tvoří základ užitečného nástroje, kterému se říká **plátno business modelu** (viz obrázek 8). Plátno business modelu funguje nejlépe, pokud je dostatečně velké, takže na něj může skupina zainteresovaných účastníků společně kreslit fixy nebo umisťovat samolepící lístky a zároveň hovořit o jednotlivých prvcích business modelu. Jde o praktický nástroj, který podporuje vzájemné porozumění, diskusi, kreativitu a analýzu (OSTERWALDER, 2012).

**Obrázek 8 Plátno business modelu**



*Zdroj: OSTERWALDER (2012)*

Po zanesení všech devíti stavebních prvků na plátno business modelu se zobrazí již hotový model. Tento business model slouží k tomu, aby podnik před sebou názorně viděl všechny jeho nejstěžejnější prvky a mohl určit, jak by se měl dále vyvíjet.

### 2.1.2 Stanovení marketingových cílů

Na provedenou situační analýzu navazuje stanovení marketingových cílů, které by měly být plně v souladu s vytyčenými podnikovými cíly, které jsou prvotní. Marketingové cíle jsou druhotné povahy, odvozené od primárních celopodnikových cílů. Vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené pro přesně vymezené časové období. Týkají se výrobků a trhů (které výrobky přicházejí pro plánovací období v úvahu a na kterých trzích). Cíle neobsahují pokyny ani instrukce k jejich dosažení BOUČKOVÁ (2003).

BOUČKOVÁ (2003) uvádí klíčová pravidla pro definování marketingových cílů, kterými jsou:

- stanovení na základě potřeb zákazníků,
- jasné a konkrétní vymezení,
- srozumitelnost, dosažitelnost a akceptovatelnost,
- kvantifikovatelnost a měřitelnost,
- vzájemná souladnost a hierarchické uspořádání.

Marketingové cíle představují konkrétní číselné údaje, které vyjadřují budoucí výkony. Odpovídají na otázky?

**Co?** – o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná.

**Kolik?** – kusy, metry, koruny vyjadřující např. tržní podíly, výši prodejů apod.

**Pro koho?** – přesně stanovené cílové trhy nebo tržní segmenty.

**Kdy?** – časové období, pro které je úkol stanoven.

### 2.1.3 Formulování marketingových strategií

Na cíle navazuje formulování marketingových strategií, jejichž součástí je odhad výsledků a volba alternativních marketingových mixů. Cíle naznačují, kam se chce podnik dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Strategie musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány, jestliže jsou při dosahování cílů málo úspěšné. (KOTLER, 2001).

Marketingový manažeři při formulování strategií musí plně respektovat misi podniku a sledují základní podnikový strategický směr, který zastřešuje všechny jednotky a činnosti. Základním předpokladem je dobrá znalost výsledků situační analýzy, s nimiž manažeři pracují a plně je využívají jako klíčové východisko. V neposlední řadě musí také plně respektovat primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie voleny (HORÁKOVÁ, 2003).

Dobře řídit marketingovou činnost organizace znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Úspěch pak většinou závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. Vzhledem k velkému počtu prvků, ze kterých je strategie složena, a vzhledem k rozdílnostem podniků a odvětví, které mají specifické cíle a rozmanité podmínky pro jejich dosažení je každá marketingová strategie unikátním dílem. Ovšem to nevyklučuje jejich podobnost, některé marketingové strategie v důsledku použití podobných postupů a nástrojů, vedoucích k dosažení marketingových a podnikových cílů, jsou si více či méně podobné (HESKOVÁ, 2003).

#### **2.1.4 Sestavení marketingového plánu**

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat rozvíjet strategicky žádoucí vazbu mezi cíly podniku a identifikovanými příležitostmi v souvislosti se zdroji v rámci měnících se podmínek. Jedná se o komplex činností, které musí probíhat v určitém sledu, aby bylo dosaženo sestavení plánu. Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje (HORÁKOVÁ, 2003).

Obsah plánu ve většině případů tvoří závěry šetření uskutečňovaného v rámci situační analýzy, prezentující nejdůležitější silné a slabé stránky ve vztahu ke klíčovým příležitostem a nejzávažnějším ohrožením. Tyto skutečnosti jsou předpokladem pro následující části – identifikaci cílů plánu, formulování strategií a sestavení prováděcích programů a rozpočtu. Plán je podkladem pro náležitou komunikaci jak uvnitř, tak i vně podniku (BOUČKOVÁ, 2003).

## 2.2 Realizační etapa

Realizační etapa marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu efektivním způsobem do každodenní praxe. Zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se číselné údaje i verbálně vyjádřené úkoly plánu mění v reálné výrobky a služby.

Realizační etapa obsahuje:

1. Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů, která zahrnuje:
  - marketingových činností (rolí hrají marketingové nástroje),
  - marketingového systému (zde přicházejí v úvahu zejména organizační struktury, monitorování probíhajících aktivit, rozpočtové a kontrolní systémy),
  - celkové podnikové marketingové politiky (HORÁKOVÁ, 2003).
2. Vytvoření marketingové organizace (organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury), v jejímž rámci je možné plán nejdříve sestavit a potom převést do praxe. V souvislosti s vytvořením marketingové organizační struktury přicházejí v úvahu pro řešení dva základní kroky:
  - organizační začlenění marketingové činnosti mezi činnosti podniku,
  - organizační uspořádání marketingového útvaru (HORÁKOVÁ, 2003).

Úspěšná realizace marketingového plánu předpokládá:

- systematickosti a trvalou pozornost managementem podniku,
- odborné schopnosti, kvalifikační předpoklady a zkušenosti pracovníků zapojených do marketingové realizace,
- dostatečný trénink pro úspěšnou realizaci marketingového plánu,
- respektování podnikové kultury,
- snahu v nepřetržitém procesu zdokonalovat marketingový plán.

Provádění plánovaných úkolů je nezbytné věnovat přiměřený čas. Je třeba důkladná a komplexní příprava a potom důsledné provedení bez zbytečných průtahů. Plnění a splnění jednoho úkolu musí podporovat plnění dalších povinností vyplývajících z plánu (HORÁKOVÁ, 2003).

### 2.3 Kontrolní etapa

Kontrola v marketingovém řízení znamená především za prvé kontrolu vlastních plánů, za druhé kontrolu akcí, které byly na základě plánů (programů) realizovány. Pokud výsledkem takové kontroly je nesplnění cílů stanovených v plánu, je nutné zkontrolovat jednotlivé akce a jejich plnění. Pokud ty byly provedeny podle plánu, je chyba ve vlastním plánovacím procesu, který je pak nutné podrobně prověřit a plánovací proces zopakovat. Je velmi složité vybrat správné a fungující kontrolní mechanismy. Jako jedna z možností se naskýtá samostatná disciplína controlling, která se výhradně zabývá kontrolními procesy v řízení podniku (KINCL, 2004).

Marketingová kontrola je integrální součástí procesu marketingového řízení. Kompletně sleduje a posuzuje marketingové úsilí podniku. Hlavním záměrem je zhodnotit, zda používané strategie skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení stanovených cílů (BOUČKOVÁ, 2003).

V této souvislosti je nezbytné:

1. Provádět sledování a kontrolu výchozích předpokladů. Předmětem zkoumání je zda:
  - zvolený směr postupu je správný,
  - Výchozí strategické hypotézy jsou platné,
  - Marketingové úsilí směřuje k řešení klíčových problémů,
  - Prováděné činnosti a použité postupy jsou nejvhodnější (BOUČKOVÁ, 2003).
2. Zaměřit se na faktickou realizaci úkolů stanovených plánem. Posláním je zkoumat:
  - monitorované a měřené výsledky, kterých bylo dosaženo v procesu realizace, a porovnávat je se standardy zapsanými v marketingovém plánu,
  - zda výkonnost dosažená pomocí současně užívaných strategií je vyšší, nižší, nebo v souladu se stanovenými cíly,
  - vhodnost současných strategií a jejich další použití,
  - jejich úpravu a přizpůsobení okolnostem,
  - jejich změny, pokud se neosvědčily (BOUČKOVÁ, 2003).

### **3 Marketingové strategie**

Marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo. Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

STRNAD a DĚDKOVÁ (2001) charakterizují marketingovou strategii jako dlouhodobou koncepci činností v podniku zaměřenou na oblast marketingu, jejímž základním smyslem je promyšleně a účelově rozvrhnout zdroje podniku tak, aby byly co nejlépe splněny dva primární cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.

Marketingová strategie se zaměřuje na cílové trhy a na jejich dosažení nejúčinnějším způsobem. Je logické, že se strategie vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu. Každý z těchto nástrojů má vlastní roli v celkové strategii. Při tvorbě marketingové strategie moderního podniku se osvědčují mixy 4P, z nichž jsou stanoveny strategie produktové, cenové, distribuční a komunikační (STRNAD, DĚDKOVÁ, 2001).

#### **3.1 Systemizace marketingových strategií**

V marketingovém procesu je pro lepší orientaci nezbytné se zabývat marketingovou systemizací. Strategie se převážně vztahují k základním nástrojům marketingového mixu, tzn. strategie výrokové, cenové, distribuční a komunikační. To je prioritní fakt, který je nutno respektovat. Tyto strategie, ze kterých vyplývá prvotní třídění, nejsou samozřejmě jediné. Za základní jsou obvykle považovány vzhledem ke snadnému pochopení podstaty nástrojů. Řada další kriteriálních hledisek se jeví jako použitelná i výstižná, a to především vzhledem k celkové podnikové strategické systemizaci. Podniky zpravidla při výběru vhodné strategie kombinují dvě i více třídících hledisek a to podle podmínek a okolností na trhu (HORÁKOVÁ, 2003).

Marketingové strategie lze rozdělit dle HORÁKOVÉ (2003) na:

- Na strategie vycházející z marketingového mixu
  - výrobkové strategie,
  - cenové strategie,
  - distribuční strategie,
  - komunikační strategie.
  
- Na základě trendů trhu na strategie:
  - růstové,
  - udržovací,
  - ústupové.
  
- Na základě přístupu k segmentům trhu na strategie:
  - ofenzivní (útočné, proaktivní),
  - defenzivní (obránné, reaktivní).
  
- Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním na strategie:
  - hromadného (masového) trhu,
  - velkých segmentů,
  - sousedních (přilehlých) segmentů,
  - multisegmentů,
  - malých segmentů,
  - tržních mezer,
  - přizpůsobení se potřebám zákazníků.
  
- Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci) na strategie:
  - kooperační,
  - konfrontační (konfliktní).



- Na základě cyklu životnosti trhu (podle fází, ve kterých se nacházejí příslušné trhy) na strategie:
  - strategie pro vstupy na nové trhy (strategie pro trhy ve fázi zavádění),
  - strategie pro rostoucí trhy (strategie pro trhy, na kterých dochází k růstu),
  - strategie pro zralé trhy (nasycené trhy),
  - strategie pro trhy klesající.
  
- Na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu lze přijmout:
  - parciální strategickou koncepci,
  - integrální strategickou koncepci (HORÁKOVÁ, 2003).

## **3.2 Strategie vycházející z marketingového mixu**

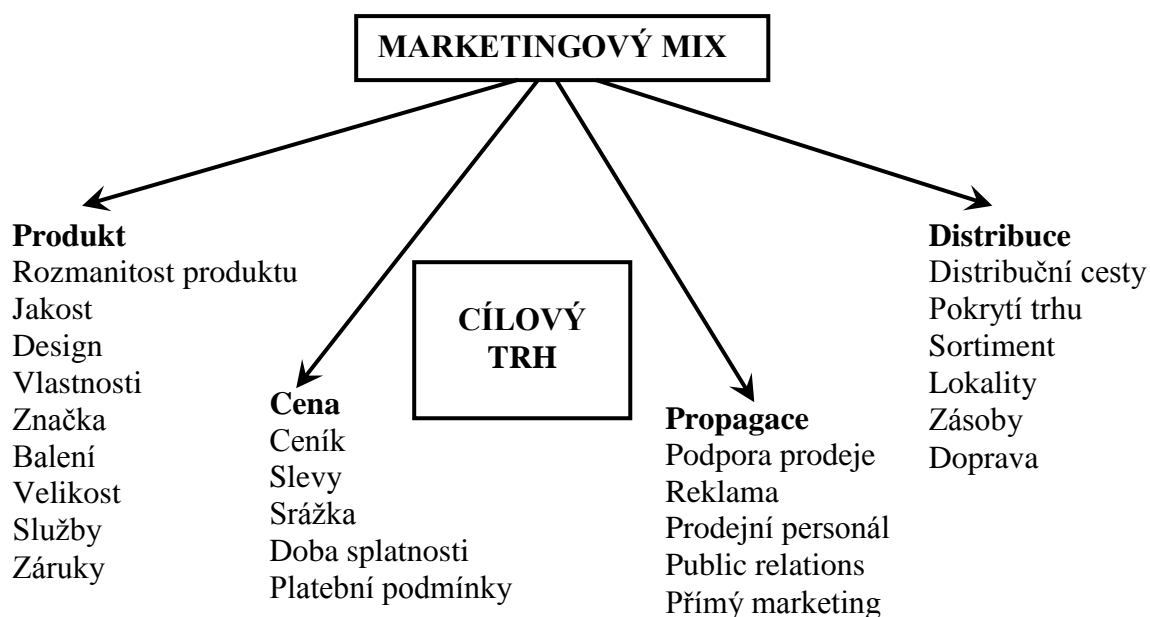
Pro ucelení je vhodné si nejdříve připomenout základní fakta marketingového mixu, než budou rozepsány jednotlivé strategie vycházející z marketingového mixu.

### **3.2.1 Marketingový mix**

Podle KOTLERA a ARMSTRONGA (2009) je marketingový mix souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).

Marketingový mix, který je na obrázku 9, je chápán jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt (ZAMAZALOVÁ, 2009).

Obrázek 9 Marketingové nástroje spadající pod jednotlivá P



Zdroj: KOTLER (2000)

Většina definic marketingového mixu se shoduje na tom, že se podnik nesmí brát v úvahu jako samostatná jednotka, ale jako součást trhu, kde se snaží pomocí marketingových nástrojů určitým způsobem prosadit před konkurencí. Nutností je se zaměřit na širší okolí a především na zájmové skupiny.

KOTLER (2000) ve své knize navrhuje přidat ke stávajícím 4P, ještě další dvě P.

- **Politika** (*Politics*). Politické aktivity mohou výrazným způsobem ovlivnit objem prodeje. Vztahuje se to především na zákony, které mohou prodej výrobku nebo služby v určité zemi jistým způsobem zvýhodňovat nebo naopak znevýhodňovat.
- **Veřejné mínění** (Public opinion). Mezi veřejností se mohou objevit různé postoje a nálady, ty mohou dále ovlivňovat zájem o určité výrobky a služby.

Své tvrzení opodstatňuje tím, že jejich význam stoupá a to především v globálním marketingu.

### 3.2.1.1 Produkt

KOTLER (2001) uvádí, že produkt zaujímá mezi marketingovými nástroji nesporně dominantní pozici. Produkt je cokoli co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu. Produktem může být, jak hmotný statek - výrobek, tak statek nehmotný – služba.

Důležitou otázkou, kterou si vždy manažer musí položit je: Co se bude vyrábět? Produkt by měl být něčím originální nebo diferenciováný od ostatních produktů, aby mohl zaujmout potencionální zákazníky. Další otázka, která bude následovat je: Kolik to bude stát? Opět je třeba propočítat všechny náklady, které musí být vynaloženy a zhodnotit jestli je to pro nás výhodné. Pokud jsou zodpovězeny obě stěžejní otázky, může podnik začít vyrábět (KOTLER, 2001).

### **3.2.1.2 Cena**

Cena je chápána jako hodnota produktu, vyjádřená z pravidla v penězích. Cena se od ostatních složek marketingové mixu liší především tím, že produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí náklady. Jak cena, tak i cenová politika je velmi silný nástroj v rukou zkušených pracovníků. Zahrnuje nejen stanovení ceny, ale i poskytování a využívání slev a srážek. Z hlediska tvorby ceny se berou na zřetel především čtyři základní faktory, které je nezbytné důkladně zvážit:

1. ceníková cena,
2. rabat,
3. platební podmínky,
4. úvěrové podmínky (KINCL, 2004).

### **Metody stanovení ceny**

Jedním ze základních rysů, jímž se ceny odlišují, tak jak je známe z našeho prostředí, od cen používaných v tržních ekonomikách, je ten, že v tržním prostředí neplatí zásada jednotných cen za určitý produkt. V podmínkách tržní ekonomiky se výše ceny určuje uplatněním různých přístupů (FORET, 2000).

Pro určení ceny produktů existují různé metody, zde jsou vedeny 3 základní:

#### **1. Metoda orientovaná na náklady**

Stanovení ceny na základě nákladů je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Tato metoda vychází z různých modifikovaných kalkulačních postupů, které jsou obecně založeny na vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek. Hlavní výhodou této metody je její jednoduchost a snadná dostupnost údajů potřebných pro výpočet (FORET, 2000).

## **2. Metoda orientovaná na poptávku**

Podle SOUKALOVÉ (2004) je primárním nástrojem této metody cenová elasticita poptávky. Metoda vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena. Podle zákona platí, že jestliže cena vzroste, poptávka klesne. Klesá-li cena, pak se zboží stává levnějším a stává se rovněž přitažlivějším pro kupující. Cenová elasticita vyjadřuje míru závislosti poptávaného množství na změně ceny. Poptávka po některých výrobcích se však mění více v závislosti na změně jejich ceny než u výrobků jiných. Například jiné je to u luxusního zboží, u zboží s existencí substitutů nebo u nezbytného zboží jako jsou potraviny.

## **3. Metoda orientovaná na konkurenci**

Tato metoda se uplatňuje převážně v odvětví oligopolního charakteru (ceny oceli, dřeva, obilí). Jde tedy o prostředí, v němž se nachází velký počet stejně silných konkurentů. Metoda je založena na předpokladu, že firma může za výrobky srovnatelné s konkurenčními dosáhnout také srovnatelné ceny. Jinými slovy pokud výrobky od sebe nejsou nijak diferenciovány, může podnik převzít cenu od konkurence. Výhodou konkurenčně orientovaného stanovení ceny je jednoduchost. Nevýhodou pak, že není přihlíženo ke skutečným nákladům (KINCL, 2004).

### **3.2.1.3 Distribuce**

Distribuce v tradičním marketingovém pojetí znamená, že firmy šíří zákazníkům hodnotu v podobě produktů. V novém marketingovém pojetí se firmy soustřeďují na vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty. Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. Je třeba si uvědomit, že zákazník je tím, kdo za produkt platí, kdo je zdrojem cash-flow a tedy zdrojem peněžní hodnoty produktu. Proto by měl být kladen důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi firmou a zákazníkem (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

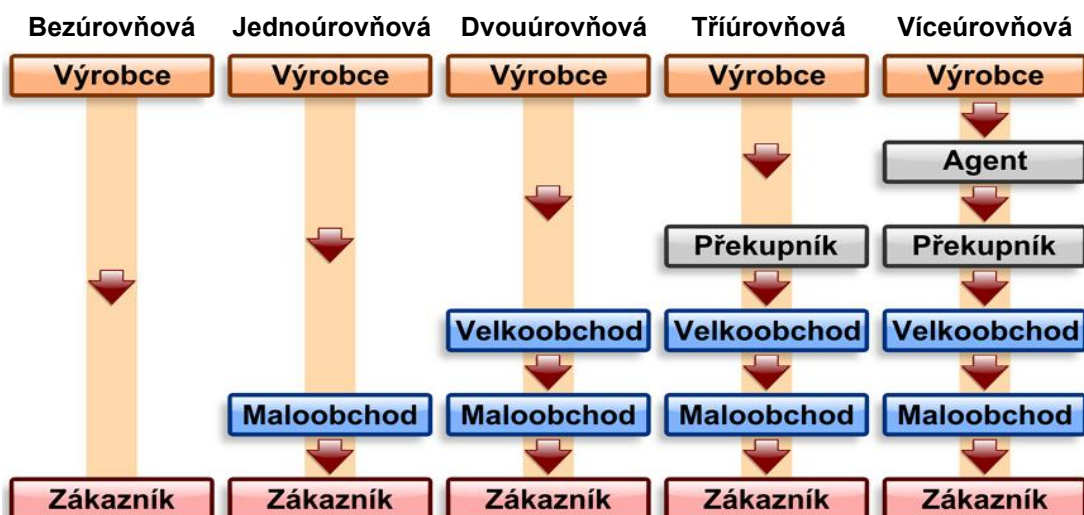
## Distribuční cesty

BOUČKOVÁ (2003) uvádí, že distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé. Každá distribuční cesta znamená určitý způsob přemístění prostředků a pokrytí potřeb cílového zákazníka. Cesty dělají výrobek dosažitelným ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě.

Obecně dle KINCLA (2004) se distribuční cesty dělí podle článků. Na přímé (bežúrovňové) a nepřímé (víceúrovňové).

Základním typem distribuční cesty je tzv. **přímá distribuční cesta**, tedy bezprostřední spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Taková cesta neobsahuje distribuční mezičlánek. Je to tedy cesta od výrobce, který prodává své zboží přímo k zákazníkovi. Touto cestou řídí své objednávky například společnost Oriflame nebo Avon. Nespornou výhodou je zpětná vazba a citlivý přístup k zákazníkům. Mezi přímý marketing patří prodej ve vlastních prodejnách, podomní prodej, prodej pomocí automatů a přímý marketing. **Nepřímá distribuční cesta** se vyznačuje tím, že výrobce přenechává část prodejních úkonů na distribučním mezičlánku. To je také hlavní výhodou nepřímé distribuční cesty. Podle počtu mezičlánků se rozlišují na jednoúrovňovou nebo více úrovňovou distribuční cestu, jak je znázorněno na obrázku 10.

Obrázek 10 Typy distribučních cest



Zdroj: HALEK.INFO (2013)

### **Typy distribučních mezičlánků**

V rámci přemístování zboží z místa jeho původu na místo konečného určení se vyskytují následující typy distribučních mezičlánků.

**Prostředníci.** Přemístované zboží kupují, stávají se po určité časové období jeho vlastníky a znovu ho prodávají.

**Zprostředkovatelé** se aktivně podílejí na procesu směny přemístovaného zboží tím, že vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem. Zboží, které je předmětem zájmu, se nestává jejich vlastnictvím.

**Podpůrné distribuční mezičlánky** se podílejí na přemístování zboží tím, že směnu jako takovou pouze usnadňují. Nestávají se vlastníky ani nezprostředkují směnu. Jedná se například o dopravní organizace (BOUČKOVÁ, 2003).

#### **3.2.1.4 Marketingová komunikace (propagace)**

Propagace neboli marketingová komunikace má za úkol informovat spotřebitele o nabídce a stimulovat ho, aby učinil kupní rozhodnutí. Je jedním ze základních prostředků komunikace mezi podnikem a současnými i potencionálními zákazníky.

Komunikace je proces přenosu zpráv od odesílatele k příjemci, je jedním ze základních funkcí managementu. Komunikační kompetence je schopnost komunikovat sociálně vhodným způsobem, je nezbytným předpokladem pro úspěšnou komunikaci (OMRCEN, 2008).

Existují dvě základní formy komunikace:

- osobní,
- neosobní (masová).

**Osobní komunikace** se uskutečňuje buď mezi dvěma, nebo několika málo osobami a jejich hlavní předností je fyzický kontakt komunikujících stran, který může vést k větší důvěře, větší otevřenosti a ochotě spolupracovat, příjemce se cítí přímo osloven, do jisté míry je tedy nucen bezprostředně reagovat. Takto získanou zpětnou vazbu může druhá strana okamžitě vyhodnotit a přizpůsobit komunikaci tak, aby se zvýšil její efekt.

**Masová (neosobní) komunikace** umožňuje předat sdělení velké skupině potenciačních zákazníků přibližně ve stejný okamžik, čímž snižuje vynaložené náklady v přepočtu na jednu oslovenou osobu, ačkoliv jejich absolutní výše může být velmi vysoká (BOUČKOVÁ, 2003).

Různí autoři rozlišují různé množství nástrojů marketingové komunikace. Většina se jich však shoduje na následujících pěti:

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Osobní prodej
4. Public Relations
5. Přímý marketing

**Reklama** - Reklamu je možno považovat za mimořádně důležitou složku marketingové komunikace. Prakticky každý spotřebitel se s ní denně setkává. Každý den je reklamou vysloveně atakován a ovlivňován (ač si to mnohdy nepřipouští), a tak se často u široké veřejnosti vytváří názor, že marketing je vlastně jen reklama.

Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých medií. Je to záměrná činnost, která potenciačnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod. Racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby si výrobek zakoupil (BOUČKOVÁ, 2003).

**Podpora prodeje** - patří mezi nástroje, které účinně doplňují reklamu. Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím, anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpůrný stimul na prostředníky a prodejce.

V této oblasti je však většina činností prováděna nepravidelně a jejich cílem je dosažení okamžitého, krátkodobého efektu (zvýšení obrátu prodeje), (FORET 2000).

**Osobní prodej** - je jediným nástrojem marketingové komunikace, který využívá pouze přímé komunikace a pěstování obchodního vztahu s cílem prodat výrobek nebo službu. Prostřednictvím této přímé komunikace se zároveň vytváří dlouhodobě pozitivní vztah. Osobní prodej se označuje jako nejúčinnější nástroj zejména při budování preference a přesvědčení zákazníka. Je to proto, že osobní prodej znamená aktivní, přímý a vzájemný vztah mezi obchodním zástupcem a zákazníkem (KINCL, 2004).

**Public relations** - se dá přeložit jako vztahy s veřejností. KOTLER (2001) uvádí, že firma se musí chovat konstruktivně nejen ke svým zákazníkům, dodavatelům a dealerům, ale také široké veřejnosti. Veřejnost je jakákoli skupina, která má zájem o firmu nebo ovlivňuje schopnosti firmy dosáhnout stanovených cílů. Public relations (PR) představují řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů. Oddělení PR vykonává hned několik činností, kterými jsou např. vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobbování a poradenství.

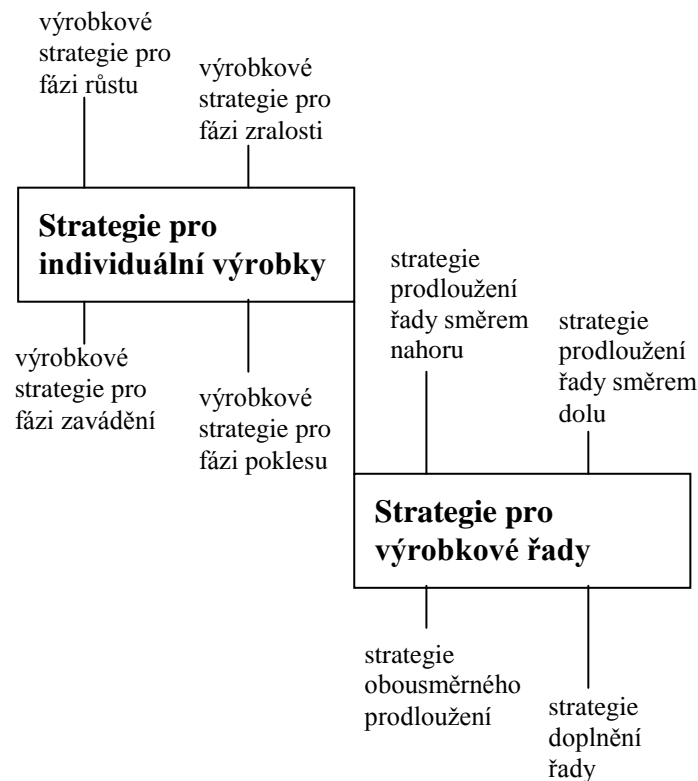
**Přímý marketing** – bývá někdy označován jako cílený marketing právě proto, že spočívá v co nejpřesnějším zaměření na určitý předem jasný segment trhu. Na rozdíl od běžné reklamy přímý marketing zbytečně neoslovuje širokou veřejnost, nýbrž jen ty zákazníky, pro které může být nabídka zajímavá (JAKUBÍKOVÁ, 2008).



### 3.2.2 Výrobní strategie

Výrobek bývá zpravidla základem při budování marketingové strategie. Podle toho zda se vyrábí individuální výrobek nebo výrobní řada se tvoří marketingové strategie. Tato koncepce je znázorněna na obrázku 11. (Pozn.: v textu jsou uváděny pouze výrobky nikoli služby, protože zkoumaný podnik Spojené kartáčovny a.s. má jen výrobky).

Obrázek 11 Výrobní strategie



Zdroj: HORÁKOVÁ (2003)

#### Strategie pro individuální výrobky

Důležitým faktorem při vytváření marketingových strategií pro individuální výrobky je životní cyklus výrobku charakterizující pohyb výrobků jednotlivými etapami jejich tržní existence. Životní cyklus výrobku je tedy čas, po který se výrobek udrží na trhu za přijatelných podmínek. U životního cyklu se obvykle rozlišují čtyři fáze, které se liší nejen velikostí objemu prodeje, ale také způsobem marketingového přístupu ke konkrétní fázi. Jak výrobek prochází etapami životního cyklu je nezbytně nutné, podle fáze ve které se právě nachází, upravovat strategii, která bude danému období optimálně vyhovovat (HORÁKOVÁ, 2003).

### **Strategie životního cyklu:**

Základními etapami v rámci cyklu jsou zavádění, růst, zralost a pokles. Tyto etapy jsou zakresleny na obrázku 12.

**Zavádění** – vzniká v okamžiku, kdy je nový produkt distribuován do sítě. Tržby rostou pomaleji, zákazník o výrobku zatím nemá povědomí. Je nutné jej přesvědčit, aby si náš výrobek vyzkoušel. Tato fáze bývá z pravidla provázena ztrátou, neboť je nízký objem produkce. Rovněž nejsou tak vysoké tržby, aby byl podnik schopen pokrýt vysoké náklady na propagaci.

V cenové oblasti jsou vhodné dvě strategie. Tou první je *strategie vysoké zaváděcí ceny*, která má za úkol pokrýt vysoké náklady na výzkum, vývoj a zavedení. Tato strategie je však vhodná jen u výrobků vysoké technické úrovně nebo technologicky vynikajících. Druhou strategií je *stanovení nízké zaváděcí ceny*, která znamená delší dobu pro pokrytí prvotních nákladů, ale může vést k penetraci trhu, k získání vyššího tržního podílu a dlouhodobějšímu zisku. V oblasti distribuce je nutné, aby výrobky byly přítomny na všech trzích. Komunikační podpora při zavádění výrobku je nezbytná. Obecně platí, že při zavádění výrobku na trh je značně účinná reklama, publicita a následná podpora prodeje (HORÁKOVÁ, 2003).

**Růst** – je období spojené s prudkým růstem tržeb. Výrobní náklady klesají a objem prodeje roste. V tomto období se již začíná objevovat konkurence, kterou přilákají zvyšující se tržby.

V této fázi je nutné náš výrobek zdokonalovat. Ve správný čas je potřeba snížit cenu, která zaujme další zákazníky. Distribuční strategie se snaží zejména o rozšíření distribuční možností pro lepší dosažitelnost výrobku spotřebitelem. Komunikační strategie už se nezabývá informováním o novém výrobku, ale přesvědčuje o vhodnosti nákupu a zdůrazňuje jeho konkurenční přednosti (HORÁKOVÁ, 2003).

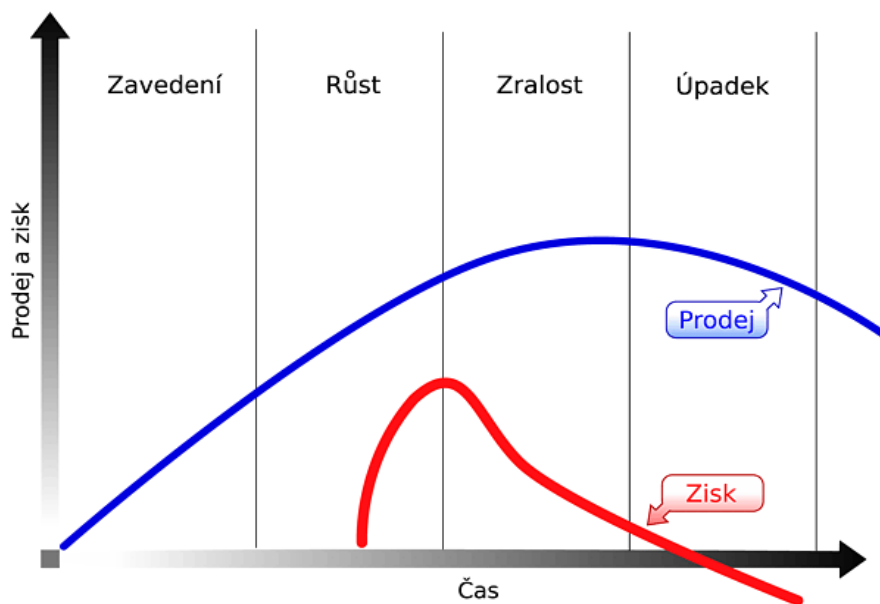
**Zralost** – je obvykle ze všech nejdelší. Poptávka dosáhne krátkodobě vrcholu a posléze začne klesat. Variabilní jednotkové náklady firmy na výrobu jsou nejnižší. Konkurence je už velmi silná.

Marketingové úsilí se soustřeďuje více na udržení zákazníků než na získání nových trhů. Strategické směry vedou k ochraně tržního podílu a prodloužení životního cyklu. V oblasti výrobku se osvědčuje přístup umožnit zákazníkovi užít výrobky rozdílným způsobem. Pohyb cen se děje převážně směrem dolů. U distribuce nedochází k výraznému rozšiřování distribučních cest. Komunikační podpora je vhodná jen u modifikovaných a zdokonalených verzí výrobků (HORÁKOVÁ, 2003).

**Úpadek** – poslední fáze, která může být velmi rychlá nebo i velmi zdlouhavá. Pokles tržeb z prodeje je způsoben změnou vkusu spotřebitele, technickým pokrokem, konkurencí atd. Snižují se náklady na reklamu, výrobek prakticky odchází z trhu.

Největším strategickým problémem etapy je rozhodování „co s exitujícími výrobky“, jestli-že prodej a zisky klesají a konkurence je silná. V podstatě jsou 3 možnosti: *udržení* stávajících výrobků bez redukce marketingové podpory, *sklizení* znamenající ve spojení s výrobkem co možná největší zisk při silném omezení některých vynakládaných nákladů anebo výrobek úplně *vyřadit* a zdroje alokovat na jiný druh výrobku (HORÁKOVÁ, 2003).

**Obrázek 12 Životní cyklus produktu**



Zdroj: HALEK.INFO (2013)

## **Strategie výrobní řady**

Výrobní řada je souborem výrobků, a proto musí firma vytvořit souladné spojení mezi všemi strategiemi formulovanými pro jednotlivé prvky řady. Před manažery výrobních řad stojí problém volby optimální délky řady. Lze-li zvýšit zisk z výrobní řady přidáním položek, je dosavadní řada příliš krátká. Lze-li zvýšit zisk z výrobní řady snížením položek, je dosavadní řada příliš dlouhá (KOTLER, 2001).

Délka výrobní řady těsně souvisí s cíly podniku. Pokud se podniky snaží získat větší podíl na trhu a zajistit si růst obrátu, mají delší výrobní řady. Kladou-li větší důraz na ziskovost, budou naopak využívat kratší výrobní řady s pečlivě vybranými položkami (KOTLER, 2001).

Výrobní řady mají tendenci se v průběhu času prodlužovat. Přebytek výrobních kapacit tlačí na manažery výrobních řad k tomu, aby vyvíjeli nové položky. Prodejci a distributoři rovněž vyžadují kompletnější výrobní řady, aby mohli lépe uspokojit zákazníky. To však může vést k nekontrolovanému přidávání dalších položek, které nemusejí být ziskové, protože každá další přidaná položka výrobní řady na sebe váže další náklady (KOTLER, 2001).

Rozpínání výrobní řady vzniká, rozšíří-li podnik řadu za její dosavadní okraj. Rozpínání může probíhat směrem dolů, nahoru nebo oběma směry současně.

**Rozpínání směrem dolů** - firma se nachází uprostřed tržní nabídky a rozhodne se uvést na trh levnější výrobní řadu pro spodní část spektra trhu.

**Rozpínání směrem nahoru** – firma se nachází na spodním konci tržního segmentu a má zájem o dosažení vyšších úrovní. Zpravidla uvede na trh luxusnější verzi svého výrobku pod novou **značkou**.

**Rozpínání oběma směry** – firmy pohybující se uprostřed tržního spektra se mohou rozhodnout, že budou rozpínat výrobní řadu v obou směrech (KOTLER, 2001).

### 3.2.3 Cenové strategie

Formulování marketingových strategií v cenové oblasti je závislé především na charakteru kupujících v tržních segmentech a konkurenční situaci. Někteří kupující se snaží o získání informací, které oznamují, jaké výrobky podniky prodávají a za kolik. Přesto se najde řada kupujících, která nemá příliš vysoká omezení vzhledem k cenám a je ochotna platit i vyšší cenu (HORÁKOVÁ, 2003).

Pro dosažení podnikových cílů jsou používány čtyři základní strategie:

**Diferenční (diskriminační) cenová strategie** – představuje prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Nejběžnější formou diferenčního ocenění je účtování rozdílných cen na různých tržních segmentech (často používaná podniky s rozdílnými zákaznickými segmenty). Podmínkou je segmentování trhu dříve, než jsou užitý rozdílné ceny. Některé podniky využívají strategie příležitostného diferenčního ocenění jako je například strategie sbírání smetany, ta znamená zavedení prvotních vysokých cen pro nové výrobky, které mají za úkol pokrýt náklady výzkumu a vývoje rychleji.

**Konkurenční cenová strategie** – je vybudovaná na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Často používaná penetrační cena je založena na nízké zaváděcí ceně a předpokládá využití předností hromadné výroby (vysoká výroba, nízké náklady a nízké ceny) a dosažení vysokého objemu prodeje. Marketingový poradci dávají tomuto způsobu přednost hlavně proto, že chtějí maximalizovat růst prodeje a tržní podíl. Například i strategie limitního ocenění znamená stanovení tak nízké ceny, která spolehlivě odradí konkurenty před vstupem na trh.

**Strategie ocenění výrobkové řady** – využívají ji pochopitelně podniky, nabízející na trhu více než jeden výrobek. Snaží se o takový komplex cen, který bude maximalizovat zisk za celou řadu, případně za celý mix. V praxi existuje celá řada alternativních možností např. stanovení nízké ceny na dolním okraji řady (standardní provedení) a vysoké ceny na horním okraji řady (vysoká kvalita, lepší výkonnější funkce).

**Strategie psychologické ceny** – tato strategie počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. Zákaznické preference vnímání výrobku působí na cenové ohodnocení, např. vyšší cenu někteří zákazníci vnímají jako záruku kvality, stanovení ceny pod celou číslicí známé jako baťovské ceny (HORÁKOVÁ, 2003).

### 3.2.4 Distribuční strategie

Intenzita pokrytí trhu distribučními mezičlánky není vždy a všude stejná. Jejich počet určuje požadovaná úroveň uspokojování potřeb zákazníků při vynaložení optimálních nákladů na distribuci jako celek.

Z hlediska počtu použitých mezičlánků jsou rozeznávány tři typy distribuce neboli tři možné distribuční strategie:

**Intenzivní (usilovná) distribuce** – hledá maximální tržní proniknutí. Používá se v případech, kdy se jedná o běžné standardní zboží s rychlým obratem, které slouží k uspokojování primárních a častých potřeb zákazníků. Zboží je v podstatě k dispozici na všech možných prodejních místech, a to nejlépe po dvacet čtyři hodin denně a po sedm dní v týdnu např. mléko, pečivo (FORET, 2000).

**Selektivní (výběrová) distribuce** – spočívá ve výběru distributorů, kteří podporují a zintenzivňují prodej. Výrobce je ve spojení s menším počtem mezičlánků a má tak větší možnost navázat s nimi hlubší spolupráci. Zboží je k dispozici na omezeném počtu míst. Tato místa jsou vybrána na základě specifické povahy výrobků nebo na základě určitých rysů trhu. Selektivní distribuce je takzvaný mezistupeň mezi distribucí intenzivní a exkluzivní. Jedná se například o elektroniku (FORET, 2000).

**Exkluzivní (výhradní) distribuce** je pravým opakem intenzivní distribuce. Soustřeďuje úsilí na výběr jednoho nebo několika vhodných distributorů v dané oblasti, kteří budou prodávat výjimečný produkt. Výrobce uděluje vybraným distributorům exkluzivní právo prodeje v určité oblasti. Tato forma strategie se používá u drahých a luxusních výrobků např. luxusní automobily, umělecká díla, prestižních módních oděvů atp. (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

### 3.2.5 Komunikační strategie

Tento druh strategií zaměřuje svoji pozornost na vytváření komunikačních programů, které obsahují cíle komunikace, na jejichž základě jsou formulovány strategie a rozvrženy prostředky rozpočtu. Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Strategie vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu - v jeho rámci jsou formulovány. Účinnost strategií závisí na volbě složek, případně jejich kombinaci. Strategické možnosti komunikačního mixu jsou prvotně ovlivněny rozhodnutím podniku, zda použije obecných strategických směrů Push nebo Pull (HORÁKOVÁ, 2003).

**Push strategie** je v marketingové komunikaci spojena s distribuční cestou, je zaměřena zejména na účastníky distribuční cesty, zvláště na maloobchod a na prezentaci výrobků, u kterých se předpokládá „zvláštní komunikační úsilí“. Výrobce se zaměří na velkoobchodníky a maloobchodníky, kteří by měli učinit totéž směrem k zákazníkovi – jde doslova o protlačení výrobku ke spotřebiteli. Podstatné je nejen informovat zákazníka, ale stimulovat ho k nákupu. Základním nástrojem strategie je osobní prodej. Následuje podpora prodeje a reklama směřující k distributorům a zákazníkům.

**Pull strategie** v marketingové komunikaci je zaměřena na konečného spotřebitele nebo uživatele. Výrobce soustředí své komunikační úsilí na poslední článek distribuční cesty – na cílového zákazníka, snaží se vyvolat jeho zájem a stimulovat poptávku z jeho strany. Zákazník potom požaduje výrobek na trhu. Spotřebitelé a uživatelé vlastně „hledáním“ výrobku přimějí distribuční mezičlánky k jejich objednávání u výrobce a rozmístění v distribuční síti – jedná se o „tažení“ výrobku distribuční sítí od výrobce ke spotřebiteli z popudu spotřebitele (HORÁKOVÁ, 2003).

### 3.3 Strategie na základě trendů trhu

Tyto strategie se zaměřují především na trh. Podniky je pak využívají podle toho, jestli je jejich cílem růst podílu trhu, udržení stávající pozice nebo ústup z trhu.

**Strategie růstové.** Většina podniků se zaměřuje na budoucí růst a ziskovou výkonnost. Růstovým směrem se snaží ovlivnit jak krátkodobě, tak dlouhodobě výkony (je to především oblast pozice v podílu na trhu, oblast objemu prodejů a ziskové výkonnosti).

Tyto strategické směry jsou více využívány v růstové etapě životního cyklu výrobku. Typickými růstovými strategickými směry jsou strategie formulové Ansoffem v jeho známé matici.

**Strategie udržovací** slouží především k udržení a případně k ochraně podnikových pozic. Podnik může usilovat o udržení požadovaných výkonnostních cílů, jeho snaha investovat a růst je minimální.

**Strategie ústupové** se stávají předmětem zájmu především podniků, které usilují o odchod z trhu. Ten může být pomalý a potom se jedná o strategický směr sklizení anebo rychlý a potom se uplatňují zejména strategie usilující o zbavení se určitého výrobku (o vyřazení výrobku z podnikového programu). Obecně přicházejí v úvahu na neaktivních a ztrátových trzích (HORÁKOVÁ, 2003).

### 3.4 Strategie na základě přístupu k segmentům trhu

U tohoto typu strategií jde hlavně buď o získání nových segmentů trhu prostřednictvím ofenzivní (útočné) marketingové strategie nebo o udržení a obraně stávajících segmentů pomocí defenzivní marketingové strategie.

**Ofenzivní marketingové strategie** představují v tržním prostředí strategická opatření útočné (napadající) povahy. Tyto strategie jsou ve většině případů orientovány růstově, a i proto se objevují zejména v růstových fázích cyklu vztaheny k výrobkům a trhům. Větší zastoupení mají na atraktivních trzích nebo atraktivních segmentech trhu. Přispívají k růstu prodejního obrátu, zvýšení tržního podílu, ovlivňují ziskovost a konkurenční pozici podniku. Jako ofenzivní strategie lze uvést strategii penetrace (existující výrobky a existující trhy) a strategii vývoje trhu (strategii vstupu na nové trhy).

**Defenzivní marketingové strategie** představují strategická opatření obranné povahy a odražení útoku. Slouží zejména k ochraně podílu na trhu a k ochraně klíčových strategických pozic. Usilují o ochranu zisku (zejména o krátkodobé zisky) a minimalizaci ztrát. Defenzivní strategické marketingové zaměření počítá i s redukcí tržního úsilí i s odchodem z trhu (HORÁKOVÁ, 2003).



### **3.5 Strategie na základě chování vzhledem k vnějšmu okolí (ke konkurenci)**

Jak již vyplývá z názvu, tyto strategie se zaobírají vztahy s konkurencí. Zatímco kooperační strategie se nesou v duchu společného soužití s konkurencí. Konfrontační strategie se pouští do přímého konfliktu s konkurencí a snaží se ji různými prostředky vytlačit z trhu.

**Kooperační strategie** využívají především podniky, které nemají v úmyslu dostat se do konfliktních situací a bojovat o pozice, především o prvenství v podílu na trhu. Jsou to například tržní následovatelé, kteří volí strategie k udržení současných pozic, případně k jejich posílení způsobem, který nepovede ke konfliktům s konkurencí.

**Konfrontační strategie** jsou opačné povahy než kooperační, protože znamenají boj o moc. Podniky jsou velmi aktivní při prosazování svých tržních představ a snaží se konkurenty vytlačit z trhu. Strategie používají zejména podniky, které se ucházejí o větší tržní podíl a vyšší prodeje. V podstatě útočí jak na podniky, které mají vedoucí postavení, tak i na další konkurenty na trhu odvětví nebo oboru (HORÁKOVÁ, 2003).

### **3.6 Strategie na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami**

V tomto případě se jedná o segmentační strategie. V podniku je třeba rozdělit zákazníky do segmentů na základě jejich potřeb a reakce na marketingové podněty. Tyto strategie, jsou pro komplexnost zachyceny na obrázku 13.

**Strategie hromadného trhu** lze použít, pokud neexistují rozdíly v zákaznických potřebách (nebo jsou jen velmi malé).

**Strategie velkých segmentů** lze použít, jestliže je trh rozdělen do segmentů (do segmentů větších rozměrů) a zdroje podniku jsou limitované.

**Strategie sousedních (přílehlých) segmentů** lze použít, jestliže je trh rozdělen do segmentů, zdroje podniku jsou limitované a marketingové úsilí je zaměřeno na jeden segment, pokud v takových podmínkách se jeví přílehlý segment jako atraktivní příležitost pro tržní růst, pak je vhodné využít tuto strategii.

**Strategie multisegmentů** je možné využít, pokud je trh zcela segmentován a zdroje podniků dosahují vhodné výše pro použití ve více segmentech (a vyhovuje i rozměr segmentů).

**Strategie malých segmentů** je vhodná jestliže segmentovaný trh nabízí několik příležitostí a limitované zdroje a schopnosti podniku dovolí konkurovat pouze v nejmenších segmentech.

**Strategie tržních mezer (tržních výklenků)** je strategie, která se využívá, je-li trh segmentován a zákaznické potřeby v některých segmentech nejsou dostatečně uspokojeny.

**Strategie přizpůsobení se potřebám zákazníků** lze využít, pokud je trh segmentován na velmi malé zákaznické skupiny s jedinečnými potřebami, potom lze užít tuto strategii, která respektuje jedinečné potřeby zákazníků každého segmentu (HORÁKOVÁ, 2003).

**Obrázek 13 Strategie na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami**

Strategie hromadného trhu	Strategie velkých segmentů	Strategie sousedních segmentů	Strategie multi-segmentů	Strategie malých segmentů	Strategie tržních mezer	Strategie kustomizace
Celý trh	Segment A	Segment A	Segment A			Segment A1
						Segment A2
						Segment A3
	Segment B	Segment B	Segment B1			
			Segment B2			
	Segment C	Segment C	Segment C1			
			Segment C2			
			Segment C	Segment C	Segment C2	Segment C2

Zdroj: HORÁKOVÁ (2003)

### 3.7 Strategie na základě cyklu životnosti trhu

Podobně jako produkty tak i trhy procházejí svým životním cyklem. Tyto strategie se dělí podle toho, v jaké fázi se příslušný trh právě nachází.

**Strategie pro vstupy na nové trhy (strategie pro trhy ve fázi zavádění).** Jedná se o marketingové strategie, spojené se vstupem na nové trhy, se vstupem do nového (vznikajícího) konkurenčního prostředí. Znamená to vytvoření nového tržního prostoru pro výrobek a stanovení okamžiku vstupu na trh. Pro tento prostor je nezbytné vytvořit vhodnou nabídku zákaznických užitků, takovou, která plně uspokojí požadavky příslušného zákaznického segmentu. U této strategie se rozlišuje i v jakém čase firma na trh vstoupí, jestli vstupuje jako první (tzv. strategie pionýra) nebo později.

**Strategie pro rostoucí trhy (strategie pro trhy, na kterých dochází k růstu).** Rostoucí trhy se vyznačují vstupem celé řady subjektů, které předpokládají získat na těchto trzích značný podíl. Toho mohou v tomto vývojovém období dosáhnout získáním nových zákazníků nebo přebráním již existující zákaznické obce konkurenčním podnikům. Rozlišují se dvě základní možnosti a to strategie pro vůdce podílů na rostoucím trhu a strategie pro subjekty vstupující na rostoucí trhy později.

**Strategie pro zralé trhy (nasyčené trhy).** Trhy v tomto období jsou pomalu rostoucí (nevykazují už ničím pozoruhodnou míru růstu) nebo stagnující (příčinou stagnace je především nasycenost). Přejít od růstu ke stagnaci může znamenat zvýšení konkurenčního úsilí v dané oblasti, stagnaci prodeje, boj o udržení zákazníka a jejich loajality. Pro některé podniky to může znamenat odchod z trhu. Prostor pro uplatnění zde najdou zejména strategie udržovací.

**Strategie pro klesající trhy.** V tomto období cyklu trhu, které je charakterizováno poklesem poptávky i prodeje, existují dvě klíčové možnosti. První je rychlý odchod z trhu pro výrobky, jejichž životní cyklus skutečně skončil, a nalezení toho nejvhodnějšího momentu pro jejich vyřazení. Druhou možností je pomalý odchod z trhu (z tržních segmentů) u výrobků, kde existuje ještě možnost prodeje a zisku (HORÁKOVÁ, 2003).

### **3.8 Strategie na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu**

Tuto strategii lze rozdělit ještě na dva další pohledy a těmi jsou:

- parciální strategická koncepce,
- integrální strategická koncepce.

Parciální přístupy se vztahují k určité části marketingového rozhodovacího procesu a zabývají se pouze určitým úsekem strategického marketingového řízení. Parciální přístup také představuje podstatu integrovaných přístupů. Integrovaný přístup usiluje o komplexní pokrytí strategického rozhodování (rozhodovacího procesu), uvažuje s více rozměry při výběru strategie pro příslušný komplex rozhodovacích činností. Jde tedy o komplexní postup, který se snaží o zastřešení celého rozhodovacího procesu pomocí základních parciálních strategií (HORÁKOVÁ, 2003).

V literatuře se nejčastěji uvádějí tyto základní strategické parciální přístupy:

podle Ansoffa,

podle Portera,

podle Kotlera

podle Strebela a Gilberta,

a tyto integrované přístupy na základě pojetí:

podle Beckera,

podle Backhause,

podle Haedricha a Tomczeka.

### 3.8.1 Strategický přístup podle Ansoffa

Jedná se o parciální strategický přístup založený na tržním prostoru pro výrobek a teda na vztahu výrobek – trh. Tento přístup je často uváděn pomocí matice – tzv. Ansoffova matice, která je vyobrazena na následujícím obrázku 14 (HORÁKOVÁ, 2003).

Strategie podle Ansoffa většinou využívají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, popřípadě na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede ke změnám v oblasti podnikání, protože mnoho firem podniká aktivity vedoucí k expanzi. Nevýhodou strategie je, že předpokládá vyšší investice a vyšší rizikovitost financování. Nelze se však soustředit jen na zvyšování podílu na daném trhu, důležité je také zjištění jaký je vztah podniku, jeho zákazníků a nabídek (MALLYA, 2007).

Obrázek 14 Ansoffova matice

		Trh	
		Současný	Nový
Výrobek	Současný	<b>Strategie penetrace trhu</b>	<b>Strategie rozšiřování trhu</b>
	Nový	<b>Strategie vývoje výrobku</b>	<b>Strategie diverzifikace</b>

Zdroj: BLAŽKOVÁ (2007)

**Strategie penetrace trhu** – *současné výrobky, současné trhy*: snaha o zvýšení spotřeby výrobků stávajícími zákazníky (aby si kupovali výrobek častěji nebo ve větším množství). Dále jde o získání nových spotřebitelů, tj. získat zákazníky konkurence účinnější propagací, nalezením nedostatků u konkurence, rozšiřováním maloobchodního prodeje, nižšími cenami a nalákat potencionální zákazníky. Tato strategie je možná, pokud trh rychle roste, je šance získat další tržní podíl na úkor konkurentů nebo trh je dostatečně velký. Příklady podniků: cestovní kanceláře, aerolinie, hotely např. pomocí různých věrnostních slev podporují loajalitu svých zákazníků.

**Strategie vývoje výrobku** – *nové výrobky, současné trhy*: podnik se snaží přijít s něčím novým na současný trh, např. zvýšením kvality nebo jiných charakteristik stávajícího výrobku, vývojem nového výrobku, který reaguje na nové potřeby zákazníků na současných trzích. Tato strategie je vhodná, pokud má firma silný tržní podíl na určitém trhu. Strategie může být důvodem pro akvizici jiné firmy, která je relevantní pro náš trh, nebo pro navázání spolupráce s jinou firmou. Vývoj nového výrobku bývá většinou velmi nákladný, proto podniky spolupracují, aby se o tyto vysoké náklady podělili. Při silném postavení by měl podnik zvážit, zda pro něj nebude lepší nalézt nové trhy. Příklady podniků: v oblasti vzdělávání se snaží zavádět nové obory, banky usilují o co nejširší nabídku služeb (hypotéky, pojištění).

**Strategie rozšiřování, rozvoje trhu** – *současné výrobky, nové trhy*: podnik působící na spotřebitelském trhu se rozhodne přejít na nový trh, hledá nové marketingové cesty, nové trhy pro současné výrobky, např. v zahraničí. Někdy může jít i o subsegmenty, a ne nutně o nové trhy, neboť ty představují riziko neúspěchu. Příklady podniků: jde především o začínající firmy.

**Strategie diverzifikace** – *nové výrobky, nové trhy*: tato strategie je riskantní, neboť se jedná o nové výrobky, které nejsou vyzkoušené, a firma si nemůže být jistá, že s těmito výrobky uspěje. Na druhé straně se firma snaží proniknout na nové trhy, kde nezná dokonale prostředí, takže úspěch není nikdy předem zaručen. Příklady podniků: v tomto směru je asi typická společnost GE, která se skládá z celé řady obchodních jednotek. Nabídka služeb obsahuje např. finanční programy, půjčky, pojištění, úvěrové služby, dále spotřebiče, osvěžovací zařízení, plastové a silikonové výrobky. Firma je také poskytovatelem technologie pro zpracování ropy, energie a plynu a mimo jiné se také zabývá vývojem nového typu péče o pacienty (BLAŽKOVÁ, 2007).

### 3.8.2 Strategický přístup podle Portera

Klasifikace strategií podle přístupu, který vyvinul Michael Porter, vychází z vymezení základních možností získání konkurenční výhody. Mezi tyto výhody se řadí diferenciací produktu, nízké náklady a soustředění se na určitý segment (HADRABA, 2004).

**Strategie diferenciacie produktu.** Konkurenční výhody je v tomto případě dosaženo jedinečností produktu, kterou kupující oceňuje. Diferenciací produktu se zde rozumí především jeho odlišení od produktů konkurence. Těchto odlišení lze dosáhnout mnoha způsoby např. vysokou kvalitou produktu, jedinečnými funkčními vlastnostmi, designem, obalem, doprovodnými službami atd.

**Strategie minimálních nákladů.** Pro tuto strategii je příznačné, že podnik usiluje o dosažení co možná nejnižších nákladů na produkci a distribuci svých výrobků, oproti konkurenci. Podniku to umožňuje nabízet své produkty za nižší ceny než konkurenti. Na základě strategie nízkých cen získává podnik větší podíl na trhu, možnost vyrábět a prodávat ve větším množství než konkurence a také o dosažení vysokého objemu tržeb. Tuto strategii využívají především podniky, které uplatňují u svých výrobků hromadnou produkci pro masový trh, např. oblast potravin, spotřební elektroniky, textilu atd.

**Ohnisko soustředění (strategie tržního koutu).** Podnik při uplatňování této strategie se soustřeďuje na jednu nebo několik úzkých částí (segmentů) trhu. Na přední pozici se podnik dostává oproti konkurenci zejména tím, že lépe než konkurence řeší potřeby určité části trhu. Nástroje marketingového mixu jsou tomuto segmentu doslova šity na míru. Důvody pro uplatňování strategie tržního koutu (výklenku) vyplývají z toho, že podnik nemůže působit na trh jako celek kvůli nedostatku zdrojů (HADRABA, 2004).

### 3.8.3 Strategický přístup podle Kotlera

Kotler vymezuje čtyři typy strategií, přičemž úsilí podniku o tržní pozici, určenou podílem na trhu, volí za výchozí systemizace. Podle toho může podnik v modelovém případě volit mezi strategií tržního vůdce, tržního vyzývatele, strategií tržního souběžce nebo obsazování tržních výklenků (MEFFERT, 1997).

**Strategie tržního vůdce** vychází z udržení tržní pozice. Podniky by měli plnit tři úkoly: rozšířit celkový trh, udržet si tržní podíl uvnitř konstantního celkového trhu a snažit se zvýšení tržního podílu. Rozšíření celkového trhu lze docílit jak získáním nových skupin zákazníků, tak realizací nového účelu použití výrobků. Udržení tržního podílu může být zajištěno inovacemi, konstantním vztahem cena-výkony a důsledné politiky značky výrobku, která zajistí loajalitu a preference oslovené cílové skupiny zákazníků.

**Strategie tržního vyzyvatele** zahrnuje plánované ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v branži. Obvykle s touto strategií přicházejí opatření, která buď představují politiku nižších cen a menší kvality, nebo nabídku špičkových produktů, výrobové inovace, zlepšené servisní výkony, inovace v distribuci stejně jako intenzivní reklamu.

**Strategie tržního souběžce (napodobitele)** obsahuje udržení rovnováhy v odvětví. To znamená, že podnik uznává pravidla hry konkurence a v podstatných bodech se přizpůsobuje největšímu podniku, zejména tržnímu vůdci. Úspěšné strategie tržních souběžců se často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu místo na tržní podíl.

**Strategie obsazování tržních výklenků** umožňuje menším podnikům obhospodařovat menší části trhu neboli výklenky. Tato strategie vyžaduje velkou míru specializace a proto je pro větší podniky málo atraktivní (MEFFERT, 1997).

#### **3.8.4 Strategický přístup podle Beckera**

Becker rozlišuje čtyři základní strategie. Jedná se o:

**Strategie tržního pole** (tj. stanovení kombinace výrobek-trh),

**Strategie stimulování trhu** (tj. určení druhu a způsobu působení na trh),

**Strategie tržní parcelace** (tj. stanovení druhu, popřípadě stupně diferenciaci při stimulování trhu),

**Strategie tržního areálu** (tj. pevné stanovení alternativ tzv. územní politiky, popřípadě fází (MEFFERT, 1997)).



## **4 Cíle a metodika**

### **4.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je provést analýzu a zhodnotit stávající marketingovou strategii vybraného podniku. Na základě provedené analýzy navrhnout vhodné změny stávajícího stavu.

Cíl práce je rozpracován do následujících dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je provedení analýzy podniku a získání základních informací o charakteristice a historii podniku. Druhým dílčím cílem je analýza současného marketingového mixu. Třetím dílčím cílem je Porterova analýza pěti hybných sil. Čtvrtým dílčím cílem je provedení SWOT analýzy podniku. Pátým dílčím cílem je tvorba business modelu. Šestým a posledním cílem je návrh případných změn.

### **4.2 Metodický postup**

#### **4.2.1 Rozdělení diplomové práce**

Teoretická část je zpracována na základě získaných poznatků z odborné a vědecké literatury zabývající se problematikou marketingu, marketingového mixu, procesem marketingového strategického řízení a systemizací jednotlivých marketingových strategií. Výběr literatury byl zvolen podle využitelnosti a dostupnosti. Teoretická část představovala přípravu pro vypracování praktické části diplomové práce. Přehled použité literatury je uveden na konci práce.

Na literární rešerši navazuje praktická část. Tato část se věnuje charakteristice vybrané společnosti a zejména tvorbou business modelu pro danou společnost a SWOT analýzou. Potřebná data a údaje ke zpracování praktické části diplomové práce jsou získány z interních dat společnosti a pomocí konzultací s vedením.

Závěrečná část diplomové práce, po provedení dílčích analýz, je věnována zhodnocení marketingového strategického řízení společnosti. Na základě zpracovaných výsledků byl vyhotoven návrh nové marketingové strategie.

Diplomová práce se všemi obrázky, tabulkami a grafy je zpracována v programu Microsoft Office 2007 – Word a Excel.

#### **4.2.2 Zdroje informací**

Pro vyhotovení diplomové práce byly využity následující zdroje informací:

- odborná a vědecká literatura od tuzemských i zahraničních autorů,
- odborné časopisy v online podobě,
- interní materiály od společnosti,
- informace získané z řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky marketingového oddělení,
- internetové stránky.

#### **4.2.3 Použité metody zkoumání**

Informace potřebné ke zpracování diplomové práce byly získány prostřednictvím následujících metod:

- polostrukturovaný rozhovor,
- obsahová analýza podnikových dokumentů,
- Porterova analýza pěti hybných sil,
- tvorba business modelu,
- SWOT analýza.

##### **Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s vedoucím pracovníkem marketingového oddělení. Pro toto setkání byly připraveny okruhy otázek, které se týkaly převážně informací o výrobcích, dodavatelích, odběratelích, konkurentech, postavení podniku na trhu, silných a slabých stránkách podniku a vnímaných příležitostech, marketingové strategie podniku, distribučních cest, klíčových partnerství, zdrojů podniku apod. Během rozhovoru byly kladeny doplňující otázky tak, aby bylo možné co nejlépe porozumět problematice a zároveň byly stěžejní informace zaznamenány. Během rozhovoru mi byla vysvětlena celá problematika marketingu ve společnosti, historie podniku a i proces výroby, distribuce a prodeje.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem sloužil jako primární zdroj informací o podniku a proto byl několikrát zopakován pro doplnění dalších informací.

### **Obsahová analýza podnikových dokumentů**

Během několika setkání s vedoucím pracovníkem marketingového oddělení jsem od něj získala i několik dokumentů týkajících se historie podniku, které sloužily pro ucelení představy o podniku a hlavně jeho historie, která ho provázela až do současné podoby. Také mi byly poskytnuty materiály o výrobcích, které komplexně zobrazovaly výrobky, jejich výrobu a náročnost.

### **Porterova analýza pěti hybných sil**

Porterův model představuje působení pěti základních hybných sil v odvětví, kterými jsou potenciální nově vstupující firmy, odběratelé (zákazníci), substituty, dodavatelé a konkurenti v odvětví. Jeho prostřednictvím jsou všechny hybné síly analyzovány a využity při volbě konkrétní strategie na trhu (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

### **SWOT analýza**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat a charakterizovat klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitostí a hrozeb. Po určení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je sestavena SWOT matice, díky níž je možné zjistit, v jakém kvadrantu se podnik nachází a jakou by měl zvolit strategii (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

### **Tvorba business modelu**

Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které jsou součástí tzv. plátka business modelu. V rámci diplomové práce bylo sestaveno plátno business modelu, na které jsou pak zaznamenávány jednotlivé stavební prvky, tak aby bylo možné co nejlépe vystihnout současnou situaci v podniku. Sestavením business modelu vznikne ucelený stav podniku o tom jaké má podnik zákaznické segmenty, jeho nejtěžejnější hodnotové nabídky, kanály, jejichž pomocí se výrobky dostávají k zákazníkovi, jaké jsou vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a jaká je struktura nákladů (OSTERWALDER, 2012).

## 5 Charakteristika podniku Spojené kartáčovny a. s.

### 5.1 Základní údaje o podniku

Akciová společnost Spojené kartáčovny se sídlem v Pelhřimově je v oblasti kartáčnické výroby dědicem, nositelem a tvůrcem tradice, která trvá již více než 130 let. Jméno společnosti se již v České republice stalo synonymem pro kartáčnické zboží. Ve svém podnikání firma navazuje na dlouholetou tradici značky SPOKAR. Pod touto značkou společnost nabízí své výrobky na trhu, a to nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Export představuje téměř 60 % celkové produkce a to převážná část exportu směřuje na náročné světové trhy. Roční obrat společnosti činí 900 mil. Kč. V tomto ohledu se dá říci, že Spojené kartáčovny a. s. patří mezi největší kartáčnické výrobce v Evropě.

Podnik v současné době vyrábí více než 600 druhů výrobků a dosahuje ročního objemu okolo 53 mil. kusů. Na kvalitu svých výrobků kladou kartáčovny maximální důraz. Důkazem jsou certifikáty ISO 9001 a ocenění v soutěži Czech Top 100.

**Název:** Spojené kartáčovny a. s.

**Sídlo společnosti:** Libkovodská 1428, 393 01 Pelhřimov

**Identifikační číslo:** 251 83 427

**Datum vzniku:** 21. října 1998

**Hlavní předmět podnikání:** výroba kartáčnického zboží všeho druhu včetně výrob souvisejících s výrobou kartáčnického zboží

**Obrázek 15 Spojené kartáčovny a. s.**



*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*

## 5.2 Historie podniku

Historie společnosti sahá až do roku 1882, kdy obchodník Josef Hrdina založil v Pelhřimově továrnu na kartáčnické výrobky. Původní budovy továrny, které se nacházely v Nádražní ulici, jsou dnes využívány jako skladovací prostory.

Nový závod vznikl v oblasti Libkovodské ulice v průmyslové zóně města. Zde jsou dnes umístěny všechny výrobní, skladové i administrativní prostory. Neustále probíhá modernizace prostorů a přizpůsobení se velkoobjemovým výrobním linkám. V roce 2008 byla realizována výstavba skladové haly, která umožňuje kvalitní odbavování výrobků.

V souvislosti s nárůstem objemů produkce a se zvyšujícími se nároky ze strany odběratelů došlo k výrazné modernizaci informačního zázemí společnosti. V prosinci 2010 začala společnost využívat nový podnikový informační systém IFS.

Rostoucí objemy výroby a nákupy nových technologií vedly společnost k rozhodnutí rozšířit stávající výrobní prostory o novou dvoupodlažní výrobní halu o celkové užité ploše přes 4.500 m<sup>2</sup>. Kolaudace nových výrobních prostor proběhla v prosinci 2011. Během roku 2012 docházelo k postupnému naplňování těchto prostor novými technologiemi.

Jak se Spojené kartáčovny a. s. v minulosti během let měnily je schnuto v následující části, která se věnuje nejstěžejnějším okamžikům společnosti.

**1882** – Kupec Josef Hrdina zakládá první průmyslovou výrobu kartáčů a štětek v Pelhřimově.

**1885** – Již přes 40 dělníků vyrábí „pelhřimovské podlahové kartáče“, které se staly vyhledávanými pro svoji dobrou jakost nejen v Praze a ve Vídni, nýbrž postupně v celém Rakousku-Uhersku.

**1900** – Na zakoupeném pozemku u nádraží p. Hrdina postavil továrnu, která byla vybavena na svoji dobu moderním zařízením. Také byly zřízeny filiálky v Horní Cerekvi a později i v Nové Cerekvi.

**1910** – Závod je za účasti Živnostenské banky proměněn v Akciovou společnost. Jeho zakladatel Josef Hrdina zůstává činný jakožto ředitel, člen správní rady a největší akcionář.

**1914** – V továrně je zaměstnáno více než 500 lidí. Tento rozkvět však zarazila světová válka. Velká část dělnictva byla nucena narukovat. Závod zápasil též s nedostatkem surovin.

**1918** – Po první světové válce jako mnoho jiných průmyslových závodů, tak i akciová továrna na kartáčnické zboží a štětky přišla o svá odbytíště v bývalé říši.

**1948** – Kartáčnické závody byly znárodněny ve druhé etapě znárodnování cca 40 závodů a 4000 živnostenských provozoven.

**1958** – Spojení 13 malých kartáčnických provozoven do jedné pod názvem „**SPOJENÉ KARTÁČOVNY**“ Základní závod je v Pelhřimově s dalšími dvanácti provozovny.

**1965** – Vedení podniku požádalo tehdejší ONV Pelhřimov o přidělení pozemků a objektů bývalé cihelny při silnici na Libkovu Vodu. Předání se uskutečnilo koncem roku (pozn. tento areál se během let měnil pro potřeby podniku a je nynější sídlem).

**1980** – Dokončení rozsáhlého areálu kartáčoven na Libkovodské ulici v Pelhřimově, který nahradil staré a nevyhovující prostory. Výstavba byla zahájena v roce 1969.

**1991** – Spojené kartáčovny jsou po 41 letech opět transformovány na akciovou společnost a držitelem všech akcií se stávají státní akciové společnosti.

**1992** – Podnik vybrán do I. etapy kuponové privatizace. Vlastníky se stávají privatizační fondy a jednotliví fyzikální akcionáři.

**1993** – Mezi akcionáři dochází k překupu akcií. Firma je zcela privatizována bez podílu zahraničního kapitálu.

**90. léta** - V období devadesátých let v rámci rozvoje společnosti dochází k modernizaci výroby, jsou nakupovány nové ucelené výrobní technologie s vysokou produktivitou práce k uspokojování tuzemských i zahraničních zákazníků. V rámci rozvoje jsou budovány i nové výrobní prostory a komplexně je řešena otázka logistiky, včetně výstavby moderních skladovacích prostor. V současnosti uvedené nové výrobní technologie jsou schopny vyrábět série o velikosti 1 milion kusů daného sortimentu měsíčně a proto více jak 50 % produkce je exportováno.

### **5.3 Logo**

Po vzniku národního podniku v roce 1950 vybíralo nové vedení kartáčoven vhodnou ochrannou známku, neboť dosavadní známky závodu s iniciálami Josefa Hrdiny novým majitelům nevyhovovaly. Krátce byla používána ochranná známka s vyobrazením Trpaslíků, převzatá z původního závodu v Šanově u Červené Vody. Poté byla navržena

nová známka – Stromeček s ozubeným kolem s nápisem SK, což byla ochranná známka dřevozpracujícího průmyslu a tyto známky se lišily pouze nápisem v ozubeném kole. Pro obtížnou identifikaci i tato známka záhy zanikla a začala být používána nejstarší ze čtyř ochranných známek z bývalého závodu Spojených kartáčoven v Kolovče na Domažlicku, s obrazem kočky s korunkou a nápisem Chat (viz. obrázek 16 první logo). Kočka zobrazuje symbol čistoty. Tato známka je obnovována v registru OMPI v Ženevě každých 20 let.

Během let prošlo logo s obrazem kočky Chat několika úpravami a v současné době se využívá kočka s korunkou už bez typického nápisu Chat. K logu přibyl nápis SPOKAR, což je zkratka pro Spojené kartáčovny (viz. obrázek 16 druhé logo). Rovněž se změnila barva loga z původní černé na modrou.

**Obrázek 16 Loga firmy Spojené kartáčovny a. s.**



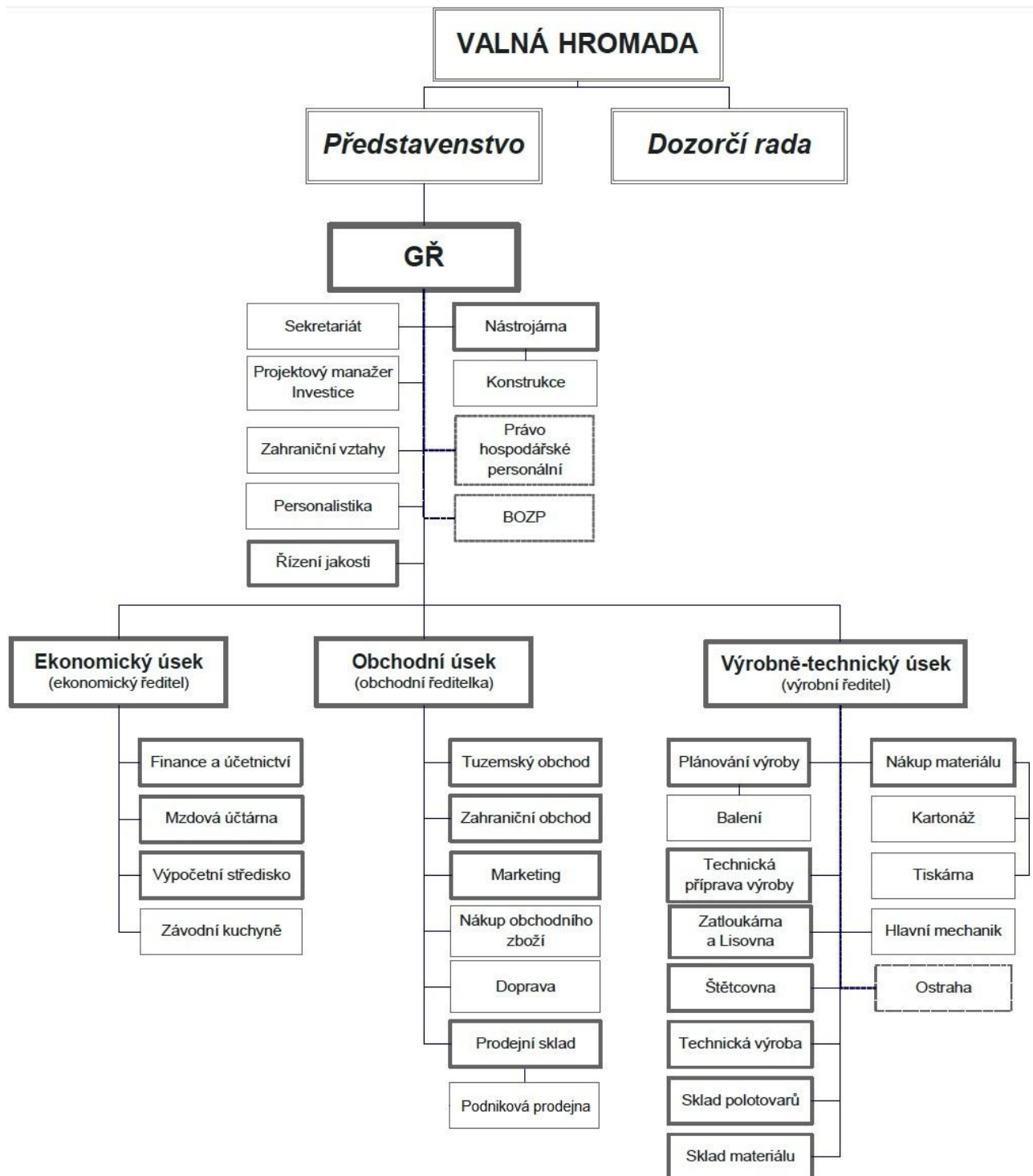
*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*

## **5.4 Zaměstnanci**

V podniku pracuje 440 zaměstnanců. 54 technicko-hospodářských pracovníků a 386 pracovníků ve výrobě. V poměru tvoří 80 % ženy a 20 % muži. Ženy obsluhují pracovní linky, muži pracují spíše jako manipulátoři, skladníci, opraváři a servisní technici ke strojnímu zařízení. Většina zaměstnanců zde pracuje dlouhou dobu (30 i více let), někteří jsou v podniku od ukončení školy až do odchodu do důchodu. V tomto směru patří Spojené kartáčovny a. s. mezi velmi stabilní firmu, která obměňuje pracovní kolektiv jen velmi zřídka. V sezóně (duben - září) v době největší špičky výroby se nabírají brigádníci (cca 30 lidí). Tato pracovní síla vypomáhá v první řadě v úseku výroby malířských a natěračských potřeb. Dále pomáhají ve skladech s manipulací materiálů, polotovarů i hotových výrobků. V létě si zaměstnanci vybírají dovolenou, tak i v tomto případě se hodí jejich pomoc.

## 5.5 Organizační struktura

Spojené kartáčovny a. s. využívají funkční organizační strukturu, která se vyznačuje především tím, že jsou zaměstnanci s podobnými úkoly zařazeni do jednotlivých úseků, za které zodpovídá příslušný ředitel.



*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*



## 6 Analýza marketingového řízení

Nezbytnou nutností každého moderního podniku je marketingové oddělení, které má za úkol se věnovat veškerým marketingovým aktivitám, jejichž hlavním cílem je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí. Samozřejmostí tedy je, že i společnost Spojené kartáčovny a. s. má ve svém obchodním úseku zařazené marketingové oddělení, které funguje již od roku 1994.

Mezi nejdůležitější zaměstnance v marketingovém oddělení patří:

**Manažer marketingu.** Jeho hlavní činností je sestavení marketingového rozpočtu. Zároveň v průběhu roku sleduje, jestli je dodrženo jeho čerpání. Mezi jeho další činnosti patří kontakt s časopisy, novinami a dalšími periodiky, kde se vyskytuje reklama Spojených kartáčoven. Spolupracuje také s firmami, které vytvářejí nové slogany, grafické podoby nových výrobků, jejich propagaci atd. Dále se stará o zavádění a schvalování nových výrobků do sortimentu podniku a to tak, že se v průběhu roku účastní zahraničních i tuzemských výstav, kde provádí pozorování konkurence a jejich výrobků nebo nových inovačních trendových produktů. Pokud zde zaznamená určitý výrobek, který by byl vhodný zařadit do sortimentu kartáčoven, předloží návrh inovační komisi, jejíž členové jsou také výrobní, obchodní a ekonomický ředitel společnosti.

**Specializovaný pracovník marketingu.** Tento pracovník pracuje převážně u počítače, kde vytváří grafickou podobu katalogů, akčních letáků, reklamních bannerů apod. Při zavádění nového výrobku vytvoří grafiku na obaly, etikety nebo náhledy jak by měly vypadat prodejní panely. Dále připravuje prezentace na různá školení nebo celkovou vizualizaci prodejního stánku určeného na veletrhy, kterých se pak samozřejmě i účastní. V neposlední řadě se také stará o ceníky zákazníků a informační systém společnosti, kde upravuje akční ceny na jednotlivé výrobky.

**Produktový manažer** je pracovník, který se pohybuje mezi marketingovým a prodejním oddělením. Je nezbytný pro obě oddělení, protože přináší z trhu podněty na nové výrobky a v případě schválení se stará o jejich zavedení do výroby. Účastní se rovněž veletrhů a výstav za účelem sledování a porovnávání produktů Spojených kartáčoven s konkurencí. Stará se o zákazníky se specifickými požadavky na vlastní typy výrobků pod privátní značkou. Mezi jeho další činnosti patří: provádění školení pro odborné školy a zákazníky, spolupráce s obchodními poradci v terénu nebo se z důvodu kontroly aktivně účastní instalací prodejních stánků.

## 6.1 Produkt

Společnost Spojené kartáčovny a. s. diferencuje své výrobky do čtyř základních produktových skupin. Tyto skupiny výrobků jsou rozděleny podle jejich druhu použití. Jedná se tedy o tyto čtyři skupiny výrobků:

### 1. Natěrací a malířské potřeby

- Natěrací štětce, malířské štětky, malířské válečky, příslušenství atd.

### 2. Kartáče pro domácnost

- Kartáče na nádobí, WC kartáče a sety, smetáky, smetáčky, košťata atd.

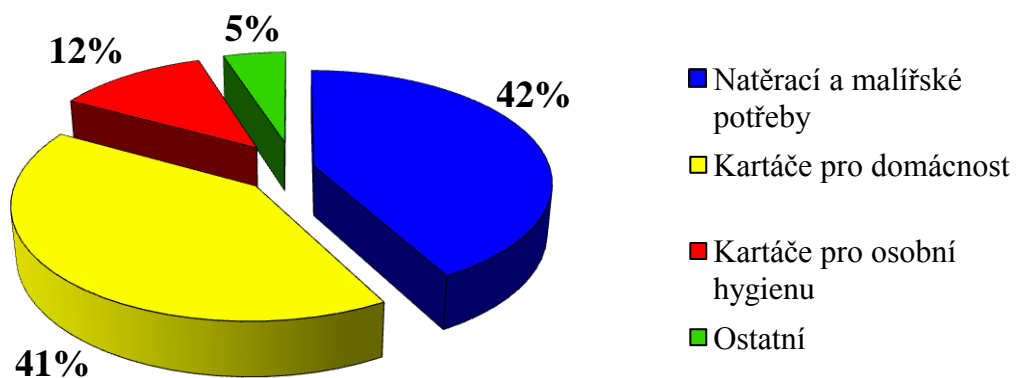
### 3. Kartáče pro osobní hygienu

- Zubní kartáčky, kartáčky na ruce, holicí štětce, koupelové kartáče atd.

### 4. Ostatní

- Zakázková výroba.
- Školní a umělecké štětce nebo technické kartáče.

**Graf 1 Produktové skupiny výrobků podle množství vyrobených kusů**



*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*

### 6.1.1 Nabízený sortiment výrobků

Jak jsem již zmínila společnost Spojené kartáčovny a. s. diferencuje své výrobky do čtyř základních produktových skupin podle druhu použití. Účelem takového rozdělení je, aby se zákazník v širokém sortimentu zboží lépe orientoval. Kartáčovny nejen vyrábějí kartáčnické zboží všeho druhu, ale s cílem uspokojit zákazníka také nakupují a distribuují i další produkty např. doprovodné a pomocné zboží ke kartáčnickým výrobkům.

#### Natěrací a malířské potřeby

##### Štětce

- natěrací
  - kulaté
  - ploché
- speciální
- malířské
  - kulaté
  - hranaté



##### Válečky

- soupravy válečků
- lakovací
- malířské
- univerzální
- fasádní
- strukturovací a dekorační
- speciální
- tapetovací
- příslušenství k válečkům



## Malířské a natěrací potřeby

- zakrývací fólie a pásy
- nářadí
- šterky a špachtle
- nářadí pro zednické práce
- nářadí pro sádkartonářské práce
- pracovní rukavice, kombinézy a utěrky
- brousící papíry a plátna



## Kartáče pro domácnost

- kartáče pro údržbu oděvů a obuvi
- kuchyňské doplňky
  - kartáče na nádobí
  - houbičky, utěrky
- WC kartáče a soupravy
- potřeby pro úklid interiéru
  - kartáče podlahové
  - smetáky na hůl
  - smetáčky ruční, lopatky a soupravy
  - úklidové soupravy – mopy
  - kbelíky, hadry, utěrky, prachovky
  - ostatní potřeby pro domácnost
- potřeby pro úklid exteriéru
  - košťata
  - dětské zahradní nářadí
  - lopaty na sníh
  - kartáče silniční
  - pracovní rukavice, fólie, pytle



## Kartáče pro osobní hygienu

- zubní kartáčky
- koupelnové doplňky
  - kartáčky na ruce
  - koupelové a vlasové kartáče
  - holící štětce



## Ostatní

- štětce retušovací, umělecké a školní
- technické kartáče
- zakázková výroba



Na rozdíl od své konkurence nabízí společnost Spojené kartáčovny a. s. svým zákazníkům možnost zakázkové výroby. Kromě standardních sériově vyráběných produktů může nabídnout i kusovou a malosériovou výrobu speciálních kartáčů. Je možná jak výroba kompletních kartáčů, tak i opravy nebo renovace opotřebovaných kartáčů. Kartáčovny jsou připraveny navrhnout pro každý požadavek co nejefektivnější řešení. Ať už se jedná o výrobu štětců na speciální použití např. nanášení zlata nebo o štětce z nestandardních vláken např. z veverky, lasičky, kozy nebo jezevce.



*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*

## 6.1.2 Materiál

Každý výrobek je složen z jiných materiálů, a proto je důležité opět zařadit výrobky do produktových skupin. Pak lze obecně definovat, z jakého materiálu se daná produktová skupina skládá.

Do skupiny natěrací a malířské potřeby patří převážně štětce a válečky. Štětce se vyrábí z držáku, který je z bukového dřeva nebo z polypropylenu, posléze jsou do něj vsazeny štětiny nebo polyamidová vlákna. Štětiny mají samozřejmě lepší užitné vlastnosti, protože je to přírodní produkt získávaný z čínských prasat, které se chovají v tamních horách a mají potřebné osrstění. Kartáčovny se navíc liší od řady firem v jakémkoli oboru v tom, že z Číny nedovážejí výrobek, ale jen surovinu. Dovoz štětín jde přes přísné veterinární kontroly a surovina je dvakrát převažovaná. Štětiny se zpracovávají v různých délkách, které je potřeba před použitím ve výrobě roztřídit. Proti umělým vláknům mají štětiny lepší vlastnosti na natírání barvou, protože mají lepší nasákavost, pružnost i tvar. U natěracích válečků se těleso vyrábí z polypropylenu. Na potah válečků se převážně používá polyamid, polyakryl a polyester. Z přírodních materiálů se používá jako potah vlna a kozí vlákno.

Ve skupině potřeby pro domácnost se tělesa výrobků vyrábí z polypropylenu (smetáky, lopatky, mopy) nebo z bukového dřeva (košťata, podlahové kartáče). Vlákna, kterými se osazuje, jsou rovněž z polypropylenu nebo z polyetyleny. Z přírodních materiálů se využívá koňská žíně nebo fibrové vlákno, které je získáváno z agáve. Toto vlákno je výjimečné tím, že obsahuje stopy křemičitého písku. Tato vlastnost zajišťuje vysokou tepelnou odolnost až 300°C, proto se nejčastěji tyto vlákna využívají na smetáčky ke krbu nebo na výrobu kotoučů na leštění hudebních nástrojů.

Klasické zubní kartáčky svým materiálem nejsou nijak zvláštní. Držátka kartáčků se vyrábí z polypropylenu a jeho vlákna jsou z polyamidu. Nové zubní kartáčky SPOKAR PLUS, které jsou vyráběny jak pro děti tak pro dospělé, jsou osazeny speciálními vlákny HEXAGONAL s šestihranným průřezem. Tyto speciální vlákna mají lepší užitné vlastnosti než klasická polyamidová vlákna. Jako největší výhody jsou vyzdvihovány větší hustota kartáčku díky těsnějšímu uspořádání šestihranných vláken a až o 50 % delší životnost.

### 6.1.3 Značka

Společnost Spojené kartáčovny a. s. využívá pro své výrobky dvě grafické značky, které jsou na následujícím obrázku 17. I když se každá značka využívá pro jiný druh výrobků, je pro ně společné, že jsou složena ze zkratky Spojené kartáčovny – SPOKAR.

Obrázek 17 Značka Spojených kartáčoven a. s.



*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*

První vyobrazená značka společnosti je tmavě modrá na bílém podkladu a využívá se pouze pro zubní kartáčky. Zubní kartáčky dostaly odlišnou ochrannou známku hlavně proto, že se jedná o jinou skupinu výrobků. Druhá značka je inverzní oproti té první a její součástí je typická kočka Chat. Tato značka se využívá pro všechny ostatní výrobky.

Povědomí zákazníků o společnosti a značce je bohužel velmi nízké. Ne všechny výrobky pelhřimovských kartáčoven jsou na první pohled poznat, protože některé jsou distribuovány pod jinými privátními značkami, jako je např. Tescoma. Většina výrobků je prodávána prostřednictvím velkých obchodních řetězců. Zákazníci si výrobky Spojených kartáčoven mohou spojit právě s obchodním domem, ve kterém zboží nakoupili. K tomu nepřispívá fakt, že společnost vlastní jen jednu podnikovou prodejnu, nevyužívají e-shop a ani propagace značky není moc vysoká.

### 6.1.4 Design

Společnost Spojené kartáčovny a. s. se v oblasti designu a inovací snaží jít s dobou. Přibližně jednou za rok nabídne zákazníkům nový druh zboží, který má lepší užitné vlastnosti nebo je zajímavý svým vzhledem.

Nové výrobky v oblasti natěracích a malířských potřeb jsou do sortimentu zařazovány i několikrát ročně. Příčinou jsou především požadavky trhu. Z důvodu velké šíře položek není vždy nutné měnit formu produktu, proto zařazování nových výrobků není tak nákladné. Například na válečky jsou nasazovány nové potahové materiály s lepšími užitnými vlastnostmi, ale forma na rukojeť zůstává stejná.

U kartáčů pro domácnost bývá pravidlem, že výrobky zůstávají v sortimentu dlouhodobě beze změn. Důvodem jsou vysoké ceny forem, na kterých se lisují tělesa výrobků. Odpis forem pak většinou vychází na dlouhé roky. U této skupiny výrobků se proto společnost snaží inovovat alespoň barvou nebo seskupením výrobků do výhodných souprav. V roce 2011 značka SPOKAR uvedla na trh po letech novou řadu úklidových potřeb Green Line, zahrnující podlahové mopy, stěrky na okna, oprašovačky apod. Výrobky mají atraktivní design moderní zelené barvy, výborné vlastnosti a přinášejí i řadu nových funkcí.

Ve specifické skupině zubních kartáčků jsou nové výrobky zařazovány do sortimentu tak jednou za dva roky, kdy se do sortimentu přidá jeden nový typ zubního kartáčku. Bývají ve verzi pro děti i dospělé. V roce 2011 byly rovněž do výroby zařazeny nové zubní kartáčky SPOKAR PLUS, které mají díky novým speciálním vláknům lepší užitné vlastnosti a delší životnost.

### **6.1.5 Obal**

Obal obvykle bývá vybaven etiketou, která je nositelem informací o produktu. Jako obalový materiál ve Spojených kartáčovnách nejvíce používají igelit. Ten se nejčastěji využívá jako smršťovací fólie pro kompletaci souprav. Kartáče pro osobní hygienu vyžadují speciální balení, aby nedošlo k porušení jejich hygieničnosti, proto se jednotlivě balí do blistrových obalů. Tyto obaly slouží jako tzv. vnitřní balení. Některé výrobky, které nepotřebují ochranné balení, jsou pouze polepeny etiketou s logem a informacemi. Následně jsou výrobky umístěny do papírových kartónových krabic, které slouží pro přepravu zboží jako tzv. vnější balení.



## 6.1.6 Kvalita výrobků

Společnost neustále klade maximální důraz na kvalitu svých výrobků. Jejím důkazem je certifikát na systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001, který společnost získala poprvé již v roce 1997. Poslední re-certifikační audit proběhl v roce 2012 podle inovované normy ČSN EN ISO 9001:2009. Certifikát uděluje společnost CQS, která je pod záštitou mezinárodní certifikační organizace IQNET. Kartáčovny získané certifikáty jsou zobrazeny na následujícím obrázku 18.

Obrázek 18 Certifikáty společnosti Spojené kartáčovny a. s.



Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.

Za zmínku také stojí, že společnost Spojené kartáčovny a. s. Pelhřimov získala ocenění "100 obdivovaných firem v České republice v roce 2000", které uděluje sdružení CZECH TOP 100.

## **6.2 Cena**

V oblasti stanovení ceny mám od společnosti pouze obecné informace, protože se jedná o informace, které jsou velmi citlivé. Stanovení ceny tedy probíhá kombinací metody nákladové a konkurenčně orientované.

Cena na nový výrobek se vytváří ve třech krocích:

1. Vytvoření kalkulace. V tomto bodě společnost zjišťuje celkové náklady na výrobek.
2. Průzkum trhu. Tento bod zahrnuje hlavně to, jestli již podobný produkt na trhu existuje a za jakou cenu se prodává.
3. Stanovení ceny v návaznosti na kalkulaci a konkurenci.

### **6.2.1 Platební podmínky**

Ve Spojených kartáčovnách se platební podmínky liší podle zákazníka. Zákazníci, odebírající jejich produkty stabilně a letitě, mají doručené zboží do několika málo dnů (2 – 4 dny). Platby probíhají na fakturu. U nových nebo problematických zákazníků se volí opatrnější varianta, to znamená platba předem nebo hotově při odebrání zboží. Lhůta pro splácení faktur je stanovena na 30 dnů od data vystavení faktury prodávajícím. U významných, především zahraničních partnerů jsou tyto lhůty i delší.

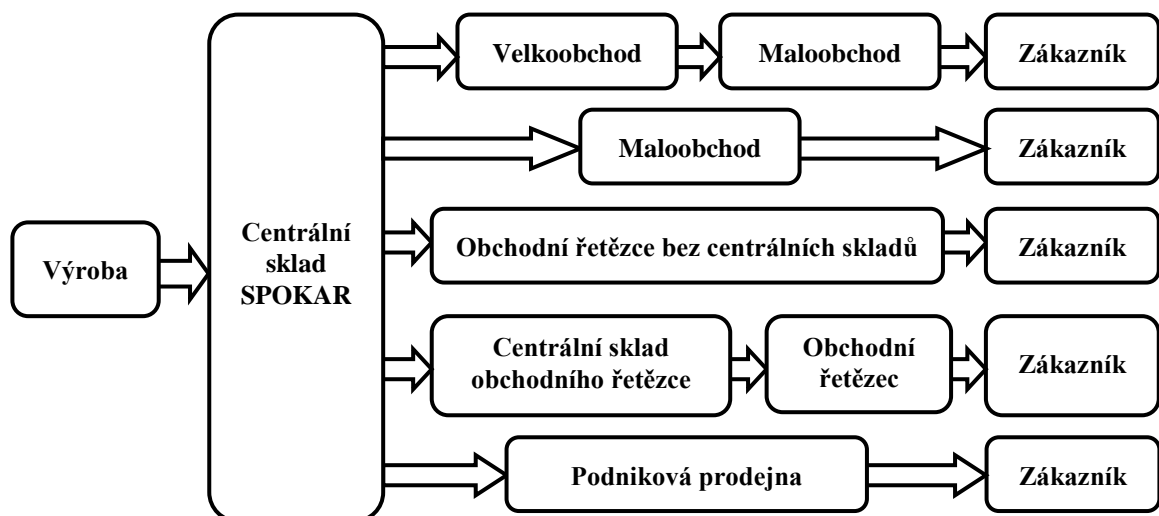
Sankce za pozdní splácení zatím nejsou ve společnosti běžně využívána. Zákazníkovi, který dluží z předchozích objednávek, nebude vykryta následná objednávka na výrobky do té doby, dokud nedoplatí potřebnou částku. Ve výjimečných případech je možná dohoda v rámci splátkového kalendáře.

### 6.3 Distribuce

Společnost Spojené kartáčovny a. s. využívá převážně nepřímé víceúrovňové distribuční cesty (viz. obr. 19). To znamená, že podnik nejedná přímo s koncovým zákazníkem, ale dodává své výrobky do distribučních mezičlánků, které je pak sami nabízí koncovému zákazníkovi. Distribuce výrobků a zboží probíhá z distribučního centra společnosti umístěného v areálu výrobního závodu. Odtud vede hned několik distribučních cest:

1. Společnost Spojené kartáčovny a. s. ze svého centrálního skladu dopraví výrobky a zboží do velkoobchodů, které si pak sami zboží kompletují a prodávají jej do maloobchodů. Maloobchody pak nabízí zboží přímo konečnému zákazníkovi.
2. Z centrálního skladu SPOKAR putují výrobky prostřednictvím obchodních agentů do maloobchodů, které zboží prodávají zákazníkům. Obchodní agenti mají za úkol zajistit prodej výrobků ke stálým maloobchodním i velkoobchodním partnerům.
3. Další možností je, že jsou výrobky z centrálního skladu společnosti dopraveny přímo do obchodních řetězců, kde se ihned prodávají koncovému spotřebiteli. Mezi takové řetězce patří např. Hornbach, OBI , Bauhaus.
4. Čtvrtým typem distribuční cesty je, že výrobky a zboží putují z centrálního skladu kartáčoven do centrálního skladu obchodního řetězce, odkud jsou pak rozváženy do prodejen, které zboží nabízí přímo spotřebitelům. Tento způsob využívají především řetězce Tesco, Billa, Kaufland, Ahold.
5. Posledním způsobem, jak se dostanou výrobky SPOKAR koncovému zákazníkovi, je prodej prostřednictvím podnikové prodejny (přímá distribuční cesta).

Obrázek 19 Distribuční řetězec pro Spojené kartáčovny a. s.



Zdroj: vlastní práce

### **6.3.1 Objednávání výrobků**

Zákazníci z tuzemska i ze zahraničí mohou objednávat formou emailu, faxu nebo telefonicky. Jejich objednávka je zpracována referentem prodeje a předána na vyřízení do expedičního skladu. Zboží je připraveno a zabaleno, následně expedováno zákazníkovi. Zákazník bývá zavážen v pravidelných týdenních intervalech, takže při včasné naplánování objednávky zboží dostává do 2-4 pracovních dnů. U zákazníků s nepravidelnými odběry bývá zboží zasíláno vlastní dopravou nebo přepravní službou obvykle do 5 pracovních dnů od data přijetí objednávky. U zahraničních odběratelů je doba dodání zboží závislá na vzdálenosti od České republiky.

### **6.3.2 Doprava**

Doprava zboží tvoří samotný základ distribuce. V minulosti měla společnost Spojené kartáčovny a. s. svůj vlastní vozový park, kterým své výrobky rozvážela svým odběratelům. V dnešní době dopravu výrobků zajišťují externí partneři. K tomuto rozhodnutí přispěl především fakt, že se zvyšovalo množství prodaných výrobků a se stávajícím vozovým parkem nebyla společnost schopna pokrýt všechny odběratele. Dalším důvodem bylo, že údržba velkého vozového parku na sebe vázala nemalé finanční prostředky a výhodnější bylo ponechat tuto službu formou outsourcingu.

Nejčastějším typem dopravy je v kartáčovnách silniční přesněji kamionová doprava. Jen zčásti je využívána železniční doprava, která slouží pro rozvoz výrobků svého největšího partnera IKEA do jeho centrálního skladu ve Švédsku. V České republice a Slovensku zajišťují silniční dopravu lokální dopravci. Jsou nastaveny trasy, po kterých v určený den zaváží své odběratele např. v úterý se jezdí směr Praha, Karlovy Vary, Chomutov, Ústí nad Labem, Louny; v pátek zase Zlín, Znojmo, Břeclav, Uherské Hradiště, Vsetín. Díky tomuto způsobu je klient pravidelně zavážen objednaným zbožím. Na menší zakázky jsou využívány přepravní společnosti jako je PPL nebo Geis. Pro rozvoz zboží do zahraničí jsou najaty zahraniční expediční firmy prostřednictvím výběrového řízení.

### 6.3.3 Skladování hotových výrobků k distribuci:

Spojené kartáčovny a. s. vlastní dvě logistická centra odkud probíhá distribuce. Prvním logistickým centrem je expediční sklad trvalého sortimentu, kde jsou uloženy hotové výrobky, které jsou nabízeny v katalogu. Z tohoto skladu jsou rozváženy již hotové výrobky pro Českou republiku a Slovensko. Příprava a výdej výrobků ze skladu probíhají na základě výdejních karet. Z důvodu velkého rozsahu se manipulanti ve skladu pohybují na elektrických paletových vozících. Druhým logistickým centrem je expediční sklad zakázkového sortimentu, který slouží především pro zahraniční odběratele. Zahraniční odběratele je potřeba rozdělit na zákazníky, pro které jsou výrobky připraveny na skladě a ty pro které se výrobky vyrábí až na základě přijaté objednávky. První skupina odběratelů požaduje většinou produkty vyráběné pod svými privátními značkami (k těmto patří hlavně IKEA). Výrobky pro tyto partnery jsou již připraveny na skladě zakázkového sortimentu na základě dlouhodobě uzavřených obchodních kontraktů. Pro druhou skupinu odběratelů jdou výrobky přímo z výroby na připravené kamiony.

**Obrázek 20 Logistické centrum**



*Zdroj: Spojené kartáčovny a.s.*

## 6.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace ve Spojených kartáčovnách a. s. probíhá především směrem k velkoobchodním partnerům, protože jak jsem již zmínila i distribuční cesty se zaměřují pouze na prodej výrobků velkoobchodům a obchodním řetězcům. Společnost se snaží oslovit nové odběratele a udržet si stávající obchodní partnery. Koncového zákazníka se marketingová komunikace týká jen částečně.

### 6.4.1 Reklama

V dnešní době asi neexistuje podnik, který se by se aktivně nezabýval reklamou jako jednou z neúčinnějších složek propagace. Stejně je to i ve společnosti Spojené kartáčovny. Pomocí tohoto nástroje se snaží reprezentovat své výrobky a zvýšit povědomí o značce SPOKAR. Většina ze starší generace si ve spojení s tímto podnikem nemůže nevzpomenout na slogan „Pelhřimovské štětky do celého světa!“, který se tradoval v minulosti. Šlo o prvomájový transparent, který ale svým dvojsmyslem vzbuzoval spíše úsměv. Dnes podnik za pomoci profesionálů staví své propagační slogany na třech pilířích. První z nich je určen pro muže a zobrazuje sadu malířského náčiní připomínající umělcův „futrál“ a slogan k tomu: „**Nástroj dělá mistra**“. Druhý je pro ženy a děti a potřeby ústní hygieny jsou v něm uloženy jakoby do krabice od bonboniéry, přičemž heslo zní: „**Něco dobrého na zub**“. V třetím pilíři, který je určen v první řadě pro ženy, jsou kartáče pro domácnost uloženy v kosmetickém kufříku a reklamní slogan zní „**Pro krásu vašeho domova**“.

Obrázek 21 Reklamní plakáty



Zdroj: Spojené kartáčovny a.s.

Mezi další významné formy marketingové komunikace, které jsou ve společnosti využívány patří reklama v časopisech. Pro malíře a řemeslníky je reklama umístěna v odborném časopise SPEKTRA. Výrobky osobní hygieny a kartáče pro domácnost zacílené na ženy mají své zastoupení v časopisech jako je Vlasta, Chvilka pro tebe apod. Dále jsou používány reklamní polepy na autech (osobních i nákladních), reklama na zdech, fasádách a plotech podniků prodávající výrobky SPOKAR nebo samolepky ve výlohách a na dveřích obchodů. Součástí prodejních panelů jsou rovněž reklamní bannery.

**Obrázek 22 Prodejní panel pro malířské a natěrací výrobky**



*Zdroj: Spojené kartáčovny a.s.*

#### **6.4.2 Podpora prodeje**

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

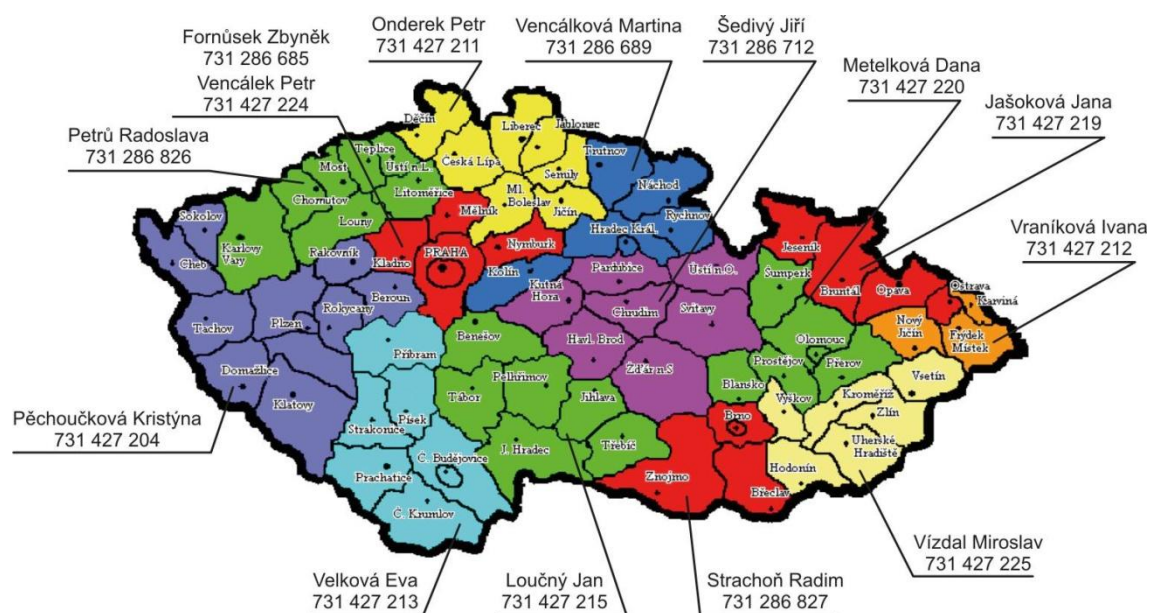
### 6.4.3 Public Relations

Tímto nástrojem se společnost snaží, aby veřejnost měla dobré mínění o značce SPOKAR. Využívá k tomu články a rady v odborném tisku a sponzoruje soutěže, jako jsou např. soutěže organizované školami pro mladé malíře v oboru Malíř – lakýrník. Kartáčovny se rovněž účastní různých akcí, které jsou pořádané Cechem malířů a lakýrníků České republiky. V rámci zubařského sortimentu se účastí projektu Zdravý zoubek, kde je připraven program pro zlepšení hygieny dutiny ústní u dětí, zvláště v mateřských a základních školách. Ve své lokalitě se pak snaží sponzorskými dary pomáhat sportovním i kulturním aktivitám.

### 6.4.4 Osobní prodej

V České republice se o osobní prodej výrobků do velkoobchodů a maloobchodů stará 14 obchodních zástupců (viz obrázek 23), kteří nabízejí nové zboží, akční nabídky a odborné rady při prodeji výrobků SPOKAR. Jejich úkolem je samozřejmě udržet si stávající zákazníky a také oslovit nové. Tito obchodní zástupci pracují neustále, protože tento nástroj využívá i konkurence a i jejich obchodní zástupci se snaží o získání nového odbytiště. Ve Spojených kartáčovnách a. s. mají rozdělené obchodní zástupce do 3 skupin, které mají na starosti 3 regionální manažeři.

**Obrázek 23 Mapa obchodních zástupců v České republice**



*Zdroj: Spojené kartáčovny a. s.*



## **7 Porterova analýza pěti hybných sil**

Cílem Porterovi analýzy pěti sil je identifikace základních hybných sil v odvětví, kterými jsou potenciální nově vstupující firmy, odběratelé (zákazníci), substituty, dodavatelé a konkurenti v odvětví.

### **7.1 Potenciální nově vstupující firmy**

Hrozba vstupu nových konkurentů je v tomto odvětví velmi malá, protože na trhu působí několik velkých firem, které mají trh již rozdělen. V tomto ohledu se dá říci, že na trhu působí tři velké společnosti, které svou rozsáhlou nabídkou a svými cenami plně uspokojují potřeby zákazníků, kteří jsou k nim víceméně loajální. Navíc výroba kartáčnického zboží je velmi náročná na technologie a počáteční investice by byly pro nového vstupujícího nadmíru vysoké.

### **7.2 Odběratelé**

Společnost dodává výrobky širokému spektru zákazníků, od nadnárodních řetězců (např. IKEA) přes velkoobchodní distributory až po maloobchodní jednotky v České republice i zahraničí. Zastoupení výrobků SPOKAR lze nalézt od sítí supermarketů až po specializované prodejny. V tomto ohledu má podnik velké množství odběratelů a proto jejich vyjednávací vliv není tak velký. Výjimku tvoří největší zahraniční odběratel společnost IKEA, která odebírá 18 % z veškerého objemu prodeje. Její zásluhou kartáčovny vyváží své výrobky do několika zemí světa. Tato společnost si klade vysoké nároky na kvalitu a vyžaduje výrobky pod svojí privátní značkou. Právě tyto požadavky byly jedním z hlavních spouštěčů pro zavedení norem ISO 9001 a přísnějších ekologických norem. Obchodní partner IKEA je velmi významným odběratelem a jeho ztráta by Spojeným kartáčovnám výrazně oslabila jejich pozici na trhu.

### **7.3 Substituty**

Velkou hrozbu představují substituty z Číny, které díky svým velmi nízkým výrobním nákladům mohou konkurovat nižší cenou. Velmi často však tyto výrobky mají i nižší kvalitu a nejsou vyrobeny z přírodních materiálů. V tomto směru je společnost Spojené kartáčovny o něco napřed a vyrábí jak ze syntetických materiálů, které jsou lákavé pro svou příznivou cenu, tak z ryze přírodních materiálů, které jsou vysoce kvalitní a disponují lepšími užitnými vlastnostmi.

### **7.4 Dodavatelé**

Kartáčovny díky své široké a různorodé nabídce produktů využívají velké množství dodavatelů surovin. Základní zpracovatelskou surovinu tvoří granulát pro výrobu plastů, kterou dováží společnosti, jakými jsou např. Unipetrol nebo Synthos Kralupy. Dřevo dodává několik lesních společností, z nichž je nejznámější Frenštátská lesní. Přírodní osazovací materiály, jako jsou štětiny, jsou dováženy z Číny. U těchto dodavatelů jsou ceny smlouvány již rok dopředu. Společnost má své dodavatele jak v České republice, tak v zahraničí. Na každou surovinu existuje více dodavatelů, od kterých kartáčovny odebírají materiál. Nedá se říci, že by některý z dodavatelů měl zásadní vliv. U menších dodavatelů platí, že kartáčovny jsou pro ně výhradním dodavatelem a tak jejich vyjednávací síla je téměř nulová. Naopak u těchto dodavatelů mohou kartáčovny velikostí své objednávky sami ovlivňovat cenu.

### **7.5 Konkurence v odvětví**

Konkurenční podniky u Spojených kartáčoven je nutné pro jejich široký sortiment rozdělit do tří oblastí.

První oblastí jsou malířské a natěrací potřeby, kde tvoří konkurenci podniky Ciret a Schuller. Společnost Ciret je v současné době největším konkurenčním podnikem, protože se v nedávné době sloučila s podniky Kana, ProTeam a Storch. Díky fúzi představuje velmi silnou konkurenční skupinu se zahraničním vedením z Německa. Tato společnost je velmi silná i po kapitálové stránce, kde je schopna finančními prostředky ze zahraničí napomáhat příznivému vývoji na trhu i v České republice.

Firma Schuller je silná zejména v oblasti Jižních a Západních Čech. Jejich hlavní výhodou jsou nižší ceny pro zákazníky. Obě tyto zmíněné firmy disponují téměř srovnatelným sortimentem zboží jako Spojené kartáčovny. Z tuzemských konkurenčních firem stojí za zmínku ještě podnik Vala Uherské Hradiště, který se zaměřuje na výrobu štětců. Ostatní konkurenti v této oblasti nepředstavují pro kartáčovny hrozbu.

V oblasti kartáčů a potřeb pro domácnost jsou největšími konkurenty firmy z Polska, Itálie a z Číny. V uvedených evropských státech jsou velcí plastikářští výrobci např. KONEX. Na území České republiky je rovněž několik výrobců např. Kartáčovny Červená Voda nebo Kartáčovny Verneřice.

Poslední oblast se týká výrobků zubní hygieny, kde SPOKAR zaujímá maximálně 3% z celkového tuzemského trhu. Znamé firmy jako je například Colgate, Oral-B aj. mají dnes své výrobní podniky v Číně, kde jejich výrobní linky umožňují produkci v řádu miliard zubních kartáčků ročně. Tyto společnosti také vyrábějí zubní kartáčky pro obchodní řetězce pod privátní značkou. Těmto cenám nelze konkurovat, jde o ceny cca 2 Kč za jeden zubní kartáček. S českou respektive evropskou pracovní silou nejsou kartáčovny schopni tuto cenu ohrozit.

K bodu konkurence je nutné ještě zmínit, že společnost Spojené kartáčovny a. s. je stále považována za „jedničku“ na trhu. Konkurence při zvyšování cen čeká, až vydají nový ceník kartáčovny a až potom teprve ohlašují své ceny. V poměru vysoké kvality si kartáčovny mohou dovolit i o něco vyšší ceny a snaží se toho také využívat.

## 8 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejímž prostřednictvím je možné identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s podnikáním. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování podniku, nelézt problémy nebo nové možnosti růstu. Obvykle bývá součástí dlouhodobého strategického plánování společnosti. SWOT analýza pro společnost Spojené kartáčovny a. s. je zachycena v následující tabulce 1.

Tabulka 1 SWOT analýza Spojených kartáčoven a. s.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradice značky</li><li>• Zakázková výroba</li><li>• Početný tým obchodních zástupců</li><li>• Stabilní kvalifikovaná pracovní síla</li><li>• Vysoká kvalita produktů</li><li>• Široký sortiment výrobků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyšší výrobní náklady vůči asijské konkurenci</li><li>• Nízká propagace – pokles známosti značky</li><li>• Zastaralé webové stránky</li></ul>
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Výroba pod privátními značkami</li><li>• Nové výrobní technologie</li><li>• Získání nových odbytí v zahraničí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Substituty</li><li>• Silné postavení klíčových konkurentů</li><li>• Růst cen surovin (ropy)</li></ul>

*Zdroj: vlastní práce*

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že k nejsilnějším silným stránkám patří **tradice značky** a **zakázková výroba**. Tradiční značka nabízí ryze české výrobky a je podpořena fungováním společnosti již 130 let. Zakázková výroba se soustředí na maximální přizpůsobení požadavkům zákazníků a představuje velkou výhodu oproti konkurenci, která tímto útvarem nedisponuje. K dalším silným stránkám patří **početní tým zástupců**, který se s největší péčí věnuje velkoobchodním i maloobchodním partnerům. Svoji vysokou kvalifikací a velkou mírou nasazení každoročně kontaktují mnoho stálých ale i nových odběratelů. **Stabilní kvalifikovaná síla** patří k dalším silným stránkám. Jak jsem již zmínila, většina zaměstnanců pracuje ve Spojených

kartáčovnách velmi dlouhou dobu 30 i více let. V tomto ohledu jsou kartáčovny velmi stabilní. **Vysoká kvalita produktů** je doložena normami ISO 9001 a též výrobou z přírodních materiálů, které mají lepší užitné vlastnosti. Kartáčovny také nabízí velmi **široký sortiment** až 600 druhů výrobků.

Mezi nejslabší slabou stránku ve společnosti patří **vyšší výrobní náklady vůči asijské konkurenci**, které jsou schopné se svojí levnou pracovní silou vyrobit produkty oproti kartáčovně mnohem levněji a ve větším množství. **Nízká propagace** je další slabou stránkou. Protože se firma nezaměřuje na koncového zákazníka, pokleslo u spotřebitelů povědomí o značce SPOKAR. **Webové stránky** reprezentují podnik a u kartáčoven jsou tyto stránky **zastaralé**.

Vhodnou příležitostí pro podnik je **uzavření dlouhodobých kontraktů** s velkými společnostmi a vyrábět pro ně výrobky pod jejich **privátní značkou**. K dalším příležitostem patří **nové výrobní technologie**, které by ještě více automatizovaly výrobu. **Získání nových odbytišť v zahraničí** je pro společnost též velmi zajímavá příležitost. Bohužel vstoupit na nové trhy může být o poznání složitější.

Asi největší hrozbu představují **substituční výrobky** pocházející z Asie, které pro svoji nízkou cenu mohou zaujmout velkou řadu spotřebitelů. K další významné hrozbě patří **silné postavení klíčových konkurentů**. V současné době je největší hrozbou německá firma Ciret. Jak už jsem zmínila, sloučily se pod ní tři velké tuzemské podniky. Existuje velká pravděpodobnost, že přísunem zahraničního kapitálu se bude Ciret snažit ovlivnit situaci na trhu. Neustálý **růst cen surovin zejména ropy** znamená pro podnik také hrozbu, protože na kartáče využívají plastové rukojeti, které se samozřejmě vyrábějí z ropy.

Pro nalezení vhodné strategie, kterou by se v budoucnu mohl podnik řídit, jsem zvolila propočítání SWOT analýzy prostřednictvím vah. Váhy jsou určeny subjektivně podle toho, jak byla vnímána důležitost jednotlivých faktorů. Tento výpočet je zaznamenán v následujících tabulkách 2 a 3. Výsledná externí a interní analýza poskytla výsledky, které jsou zaneseny do grafu, jehož pomocí je určena výsledná strategie.

**Tabulka 2 Výpočet SWOT analýzy**

Jednotlivé faktory SWOT analýzy	Váhy	Hodnocení Spojených kartáčoven a. s.	Celkem
<b>Interní silné stránky</b>	<b>1</b>	<b>nespokojenost - spokojenost 1 až 5</b>	<b>4,5</b>
Tradice značky	0,25	5	1,25
Zakázková výroba	0,25	5	1,25
Početný tým obchodních zástupců	0,1	4	0,4
Stabilní, kvalifikovaná pracovní síla	0,1	4	0,4
Vysoká kvalita produktů	0,15	4	0,6
Široký sortiment výrobků	0,15	4	0,6
<b>Interní slabé stránky</b>	<b>1</b>	<b>nejnižší - nejvyšší nespokojenost -1 až -5</b>	<b>-4,1</b>
Vyšší výrobní náklady vůči asijské konkurenci	0,4	-5	-2
Nízká propagace - pokles známosti značky	0,3	-4	-1,2
Zastaralé webové stránky	0,3	-3	-0,9
<b>Externí příležitosti</b>	<b>1</b>	<b>nespokojenost - spokojenost 1 až 5</b>	<b>3,3</b>
Výroba pod privátními značkami	0,3	4	1,2
Nové výrobní technologie	0,3	3	0,9
Získání nových odbytišť v zahraničí	0,4	3	1,2
<b>Externí hrozby</b>	<b>1</b>	<b>nejnižší - nejvyšší nespokojenost -1 až -5</b>	<b>-4,3</b>
Substituty	0,3	-5	-1,5
Silné postavení klíčových konkurentů	0,4	-4	-1,6
Růst cen surovin (ropy)	0,3	-4	-1,2

*Zdroj: vlastní práce*

V prvním sloupci jsou zaznamenány jednotlivé faktory SWOT analýzy. Jsou zvýrazněny barvou podle toho, do jaké skupiny patří. Sloupec váhy pak určuje důležitost každého z faktorů. V dalším sloupci hodnocení je subjektivní ohodnocení dle spokojenosti nebo nespokojenosti s daným faktorem. Poslední sloupec celkem představuje propočet VÁHY \* HODNOCENÍ.

**Tabulka 3 Výpočet interní a externí analýzy**

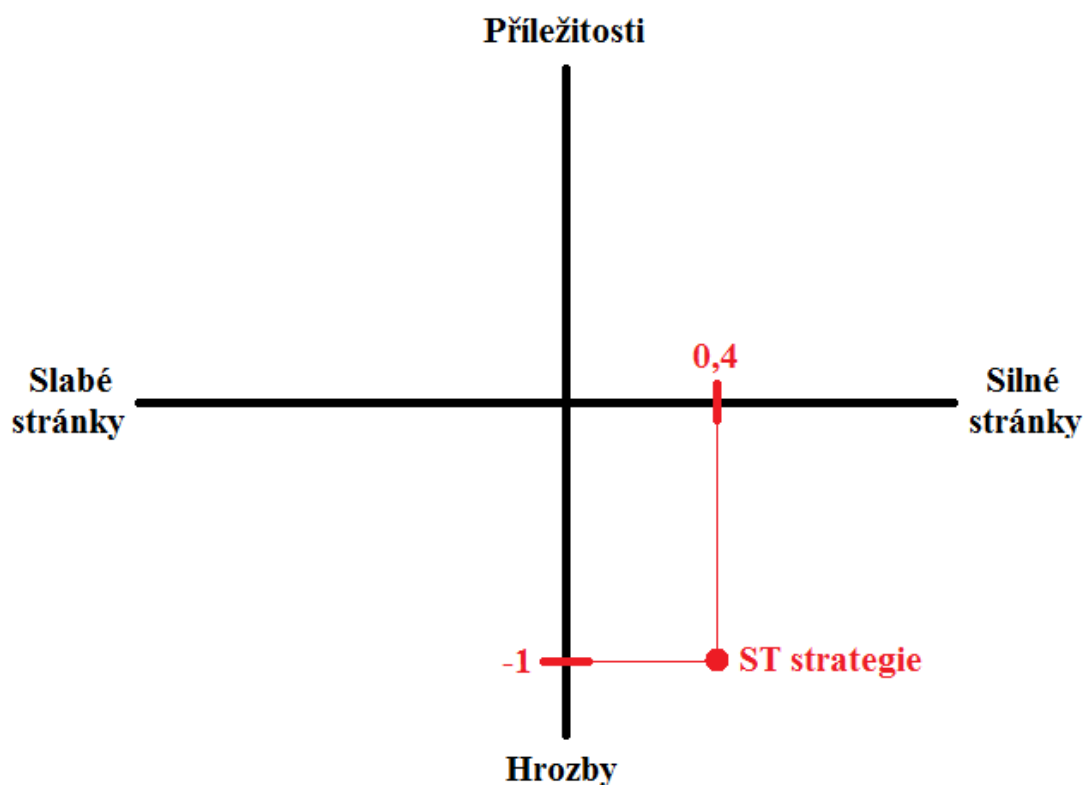
<b>Interní analýza</b>	<b>0,4</b>
<b>Externí analýza</b>	<b>-1</b>

*Zdroj: vlastní práce*

Tabulka 3 vznikla sečtením silných a slabých stránek pro interní analýzu a sečtením příležitostí a hrozeb pro externí analýzu. Tyto hodnoty pak slouží pro zanesení do grafu 2 a zjištění výsledné strategie.

Ve výsledné SWOT analýze při porovnání silných a slabých stránek je vidět převaha těch silných, což je samozřejmě požadovaný výsledek a značí to dobrou základnu podniku. Při zkoumání vnějšího prostředí bylo dosaženo výsledku, že o dost významnější roli mají faktory ohrožení spíše než příležitosti. Proto je třeba o nich vědět a bedlivě je sledovat. Zanesením těchto hodnot do grafu 2 vychází **ST strategie** neboli **strategie konfrontace**. Tato strategie se zaměřuje na využívání silných stránek k eliminaci hrozeb. Pro podnik by to měl být jasný impulz, jakým směrem by se měl dále ubírat. Při využití této strategie musí být podnik připraven na přímou konfrontaci s konkurencí.

**Graf 2 Výsledná strategie ze SWOT analýzy**












*Zdroj: vlastní práce*

## 9 Tvorba business modelu

Tvorba business modelu slouží ke komplexnímu zmapování o fungování společnosti. Jako pomocný nástroj je sestaveno plátno, na které jsou zaznamenány konkrétní prvky do devíti políček. Po zanesení všech devíti stavebních prvků na plátno business modelu se zobrazí již hotový model. Business model společnosti Spojené kartáčovny a. s. je možno vidět na následujícím obrázku 24.

Obrázek 24 Business model Spojených kartáčoven a. s.

<p><b>Klíčová partnerství</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IKEA</li> <li>• Obchodní řetězce</li> <li>• Dopravci</li> </ul>	<p><b>Klíčové činnosti</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuce</li> <li>• Výroba</li> </ul>	<p><b>Hodnotové nabídky</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký sortiment</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Rychlost dodání</li> <li>• Přizpůsobení</li> </ul>	<p><b>Vztahy se zákazníky</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní asistence</li> </ul>	<p><b>Zákaznické segmenty</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B trh</li> </ul>
	<p><b>Klíčové zdroje</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidské zdroje</li> <li>• Fyzické zdroje</li> </ul>		<p><b>Kanály</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchodní zástupci</li> </ul>	
<p><b>Struktura nákladů</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Model motivovaný hodnotou</li> </ul>		<p><b>Zdroje příjmů</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjmy z prodeje výrobků a zboží</li> </ul>		

Zdroj: vlastní práce

### 9.1 Zákaznické segmenty

V tomto smyslu se kartáčovny zaměřují především na **B2B trh**. B2B je akronymem pro spojení business-to-business, které znamená, že jde o interakci mezi dvěma firmami. Na rozdíl od klasického marketingu, kde na jedné straně stojí firma a na druhé straně koncový zákazník (anglicky customer – B2C marketing), u B2B marketingu jedna firma zajišťuje prodej zboží (výrobků nebo služeb) další firmě, která takto získané zboží dále přeprodává nebo jej spotřebovává jako komponenty pro své vlastní produkty nebo služby, které dále prodává koncovým zákazníkům (IPODNIKATEL.CZ, 2011). Spojené kartáčovny se tedy nezaměřují přímo na koncového zákazníka, nýbrž na své odběratele.



## 9.2 Hodnotové nabídky

K hodnotovým nabídkám patří hlavně **široký sortiment**, který svojí velikostí dokáže uspokojit požadavky nejednoho zákazníka. Pokud i tak by se našel zákazník, který by si ze širokého sortimentu nevybral a měl by specifické požadavky, společnost Spojené kartáčovny se jeho požadavkům ráda přizpůsobí prostřednictvím **zakázkové výroby**. Další hodnotovou nabídkou je **kvalita**, kterou dokládají získané certifikace ISO 9001. Společnost klade na kvalitu výrobků maximální důraz, proto i jeho tržní politika je založena na vysoké kvalitě. **Rychlost dodání** výrobků je u kartáčoven zajištěna propracovanou sítí distribučních cest. Podnik je schopen za velmi krátkou dobu v řádu 2 až 4 dnů doručit výrobky na požadované místo, pokud je odběratel z tuzemska.

## 9.3 Kanály

Stavební prvek kanály popisuje, jak společnost komunikuje se svými zákaznickými segmenty. Kartáčovny se zaměřují pouze na B2B trh. Komunikují s obchodními řetězci, velkoobchody i maloobchody prostřednictvím **obchodních zástupců**, kteří mají svěřenou vždy určitou oblast, ve které budují vztahy s místními odběrateli.

## 9.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou založeny na typu vztahu „**osobní asistence**“. Tento vztah je založen na komunikaci zákazníka se zástupcem firmy, který mu poskytne pomoc nejen během procesu prodeje, ale také po uskutečnění nákupu. Jak jsem již poznamenala, prodej ve Spojených kartáčovnách probíhá prostřednictvím obchodních zástupců, kteří v tomto ohledu plní svou funkci na sto procent.

## 9.5 Zdroje příjmů

Ve zkoumaném podniku se generují pouze **příjmy z prodeje výrobků a zboží**. Společnost se zabývá výhradně výrobou a následným prodejem výrobků. K dalším aktivitám patří nákup zboží a jeho prodej. Výrobky tvoří největší část z příjmů oproti nakoupenému zboží, které plní spíše doplňkovou funkci. Největší zdroje příjmů plynou z prodeje malířských a natěracích potřeb a potřeb pro domácnost.

## 9.6 Klíčové zdroje

K hlavním klíčovým zdrojům patří jak **lidské** tak **fyzické zdroje**. Důležitými lidskými zdroji jsou obchodní zástupci a kvalifikovaný stabilní personál (ve výrobě i v administrativě). Fyzické zdroje představují moderní technologie. Výroba kartáčů si žádá stabilní technologickou základnu a moderní stroje ve výrobě stojí nemalé peníze. Pro upřesnění: na výrobky, které jsou vyrobeny z plastových dílců (zubní kartáčky, smetáky, nádobové kartáče, lopatky, WC soupravy, štětce na malování apod.) je potřeba mít vstříko-lisovací stroj. Toto zařízení stojí okolo 10 mil. Kč (záleží na značce, velikosti a dalších parametrech). K tomu je potřeba připočítat samotnou formu na výrobek v hodnotě od 0,2 mil. do 3 mil. Kč. Dále je potřeba mít zatloukací stroje, aby se plastové a dřevěné dílce daly zkompletovat na hotový výrobek. Tyto stroje se cenově pohybují velmi podobně tj. mezi 7 až 10 mil. Kč.

## 9.7 Klíčové činnosti

Nejdůležitější klíčovou činností je **distribuce**. Distribuční síť kartáčoven je velmi propracovaná. Dodávají zboží od obchodních řetězců, přes velkoobchody a maloobchody až po jednotlivce prostřednictvím podnikové prodejny. Pravdou je, že se kartáčovny na koncového zákazníka tolik nezaměřují. Daleko propracovanější je jejich široká nepřímá distribuční cesta, která jim umožní dostat své výrobky na pulty různých prodejců. Zavedená je i konstantní doprava a proto jsou všichni stálí odběratelé pravidelně zásobováni. K další klíčové činnosti rozhodně patří **výroba**, která je důležitá zejména díky svým moderním technologiím, o kterých jsem se již zmínila.

## 9.8 Klíčová partnerství

Nejdůležitějším partnerem je švédská společnost **IKEA**, která odebírá až 18 % celkového objemu výroby. Díky společnosti IKEA se výrobky Spojených kartáčoven dostanou do mnoha zemí světa. Na společnost má tento partner zásadní vliv a je schopen do jisté míry určovat podmínky. Pro Spojené kartáčovny je IKEA klíčovým partnerem, kterého kdyby ztratily, tak by to výrazně ovlivnilo jejich pozici na trhu. K další partnerům patří například anglická společnost ADDIS, pro kterou kartáčovny vyrábí produkty pro domácnost (smetáky, smetáčky s lopatkou) nebo

švédská společnost Lilleborg-Jordan, pro kterou vyrábí kartáče na nádobí. Důležitá jsou i ostatní partnerství s **obchodními řetězci**, které sice požadují výrobky pod svojí privátní značkou, ale na druhou stranu jsou s nimi uzavřeny dlouhodobé kontrakty, které kartáčovnám přinesou další příjmy. V neposlední řadě je třeba zmínit partnery v oblasti dopravy, kteří buď s kartáčovny dlouhodobě spolupracují, nebo se účastní výběrových řízení na dopravu do zahraničí.

## 9.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu. Ve Spojených kartáčovnách se k tomuto bodu nejvíce vztahuje tzv. „**model motivovaný hodnotou**“. Podnik usiluje o vytvoření hodnoty v podobě velmi kvalitních výrobků, které sice nabízí o něco vyšší ceny, ale na druhou stranu se snaží cenu dohnat kvalitním servisem, dobrým přístupem popřípadě akční nabídkou.

## **10 Zhodnocení provedených analýz**

Z uvedených analýz vyplývá několik skutečností, na které by bylo vhodné se zaměřit, aby bylo možné pro podnik navrhnout konkrétní strategii. Zhodnocení je provedeno podle typu analýzy.

### **Porterova analýza pěti hybných sil**

Porterova analýza identifikovala základní hybné síly v odvětví. Vstup nových konkurentů ve výhledu několika let nehrozí, protože trh je již nasycen nabídkami stávajících firem. V oblasti vyjednávacího vlivu odběratelů analýza poukázala na velkou vyjednávací schopnost společnosti IKEA, která je pro kartáčovny klíčovým partnerem. Zmíněna je zde poprvé velká hrozba ze strany substitutů a konkurence. Dodavatelé, které kartáčovny využívají, nemají téměř žádnou vyjednávací schopnost. Tato analýza slouží především k přiblížení vnějšího mikroprostředí podniku.

### **SWOT analýza**

SWOT analýza přehledně vytyčila silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Provedením SWOT analýzy bylo zjištěno, že nejvhodnější strategií pro kartáčovny je ST strategie neboli strategie konfrontace. Prostřednictvím této strategie podniky usilují o co nejlepší využití svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Vhodně koncipovaná strategie a připravenost podniku na působící hrozby může být podobně agresivní jako strategie SO (strategie využívání) a může vyústit v konečné posílení konkurenční pozice Spojených kartáčoven.

### **Business model**

Z business modelu je patrné, že společnosti Spojené kartáčovny a. s. chybí přímá vazba na zákazníka. Díky této vazbě, by se mohly kromě na B2B trh zaměřit i na B2C trh, který je zaměřen právě na konečného spotřebitele. V souvislosti s tím by mohly posílit povědomí o značce, která by pak v business modelu figurovala jako další hodnotová nabídka.

Hlavní úskalí Spojených kartáčoven představuje především silná konkurence a nízká propagace spojená s poklesem známosti značky.

I když jsou kartáčovny stále považovány za jedničku na tuzemském trhu, nikdy není jasné, jestli tomu tak bude i nadále. Zvláště pak v případě, kdy roste zahraniční konkurence díky hromadnému skupování menších českých podniků. V tomto směru je pro kartáčovny nejdůležitější udržet si stávající pozici na trhu nebo ji ještě o něco vylepšit. Určitou výhodu kartáčovnám oproti konkurenci by přinesla nová technologie, kterou konkurence nevlastní. V současné době jsou strojní zařízení velmi podobná jako má konkurence. Technologicky jsou na tom kartáčovny lépe, protože vlastní stroje s větší kapacitou a menšími nároky na lidskou pracovní sílu. Do nových technologií je každý rok investováno velké množství finančních prostředků. Do budoucna se uvažuje o nové technologii potisku držátek štětců. Pokud by kartáčovny tuto technologii zakoupily, odlišovaly by se od konkurence v tom, že potisk by neprobíhal tzv. tampoprintem (otisknutím loga nebo názvu na držadlo), ale laserovou technologií, která funguje na principu vypálení loga nebo názvu do dřeva, plastu atd. Pro podnik by to znamenalo na trhu velký kvalitativní i designový vzestup.

V souvislosti s propagací je fakt že u zákazníků klesá povědomí o značce SPOKAR a proto je třeba se také na tento problém zaměřit. Kartáčovny by mohly začít celkovou obnovou internetových stránek, které už jsou velmi zastaralé. Současně s novými stránkami by stálo za úvahu vybudování e-shopu. Největší výhodou e-shopu je zaměření na konečného spotřebitele, a rozšíření prodeje výrobků i mezi jednotlivce. E-shop by byl užitečný i v mnoha jiných ohledech, jako je například zpětná vazba přímo od spotřebitele, která dosud chybí. S novými internetovými stránkami a e-shopem by kartáčovny měly zvážit reklamní kampaň, která by na tyto novinky upozornila.

V ostatních ohledech si Spojené kartáčovny stojí velmi dobře, proto je jen krátce shrnu. Jedná o stabilní český podnik s dlouholetou tradicí. Nabízí opravdu široký sortiment výrobků, který je každoročně doplněn o další zajímavé výrobky. Pokud i tak by měl zákazník specifické přání, jsou schopni se s ním domluvit na individuálním řešení prostřednictvím zakázkové výroby. Jejich výrobky jsou oproti asijské konkurenci o něco dražší, ale za to disponují špičkovou kvalitou. V mnoha směrech si podnik vede

velmi dobře, ať už se jedná o výrobu, distribuci, služby nebo stabilitu a kvalifikovanost zaměstnanců. Všechny tyto výhody by bylo dobré vyzdvihnout v rámci reklamní kampaně. Pokud se podaří zákazníka správně informovat je dost pravděpodobné, že dá raději přednost českým a kvalitním výrobkům značky SPOKAR.

## 11 Zhodnocení stávající marketingové strategie

Z analýz týkajících se společnosti Spojené kartáčovny a. s. lze vyčíst hned několik marketingových strategií, kterými se v současné době kartáčovny řídí.

### **Strategie vycházející z marketingového mixu**

**Strategie výrobkové řady.** Podnik nabízí hned několik výrobních řad, který jsou natěrací a malířské potřeby, kartáče pro domácnost a kartáče pro osobní hygienu. Tyto výrobní řady se vyznačují tím, že mají společnou funkci, což znamená, že uspokojují podobnou potřebu a směřují ke stejné skupině zákazníků. Stávající skupiny produktů jsou postupně doplňovány o další, novější a designově i technicky zajímavější výrobky. V současné době nabízí téměř 2500 položek a každý rok své výrobní řady doplňují o nový výrobek. Díky této marketingové strategii mohou nabídnout zákazníkovi opravdu širokou škálu výrobků.

**Selektivní distribuční strategie.** Povaha výrobků je taková, že není třeba, aby byly nabízeny zákazníkům na každém rohu. Proto kartáčovny využívají selektivní neboli výběrovou distribuční strategii, která se vyznačuje tím, že jejich výrobky jsou k dostání ve specializovaných prodejnách.

**Komunikační strategie Push.** V marketingové komunikaci se kartáčovny zaměřují především na účastníky distribuční cesty. Skrze Push strategii jsou tyto účastníci ovlivňováni k nákupu produktů. Touto cestou jsou produkty kartáčoven doslova protlačeni k zákazníkovi. Přičemž stimulace konečného zákazníka je minimální.

### **Strategie na základě trendů trhu**

**Strategie udržovací.** Spojené kartáčovny v současné době usilují spíše o udržení stávajících pozic, protože cítí velkou nejistotu ze strany rostoucí konkurence.

### **Strategie na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci)**

**Kooperační strategie.** Kartáčovny se nepouští do žádných přímých konfrontací s konkurencí a tak spíše využívají kooperační strategie. Kartáčovny sledují aktivity konkurence i jejich ceny. Někdy se snaží ihned reagovat například na nízké ceny akční nabídkou, jindy počkají, jak to zapůsobí na trh.

## **12 Návrh nové marketingové strategie**

Pro Spojené kartáčovny a. s. jsou v následujícím výčtu vyzdvihnuty strategie, kterými by bylo vhodné se do budoucna zabývat.

### **Strategie zaměřená na B2B i B2C trhy**

Spojené kartáčovny a. s. se v současné době zaměřují výhradně na B2B trhy. Prodej svých výrobků směřují pouze k velkoobchodním a maloobchodním partnerům. Navrhuji, aby se kartáčovny zaměřily také na B2C trhy, kde je prodej výrobků směřován ke konečnému zákazníkovi. Jak jsem již zmínila vhodnou formou pro zaměření na B2C trhy je vybudování e-shopu. Ten sebou přináší i různé výhody jako je např. zvýšení prodeje díky nabídce jednotlivcům, získání zpětné vazby od konečného zákazníka apod.

V souvislosti se zavedením marketingové strategie zaměřené na B2C trh, by měly projít určitou úpravou i stávající marketingové strategie, které by se rozšířily o nové strategické cíle.

### **Komunikační strategie Push rozšířená a strategii Pull**

U strategií vycházejících s marketingového mixu je třeba se zaměřit konkrétně na komunikační strategii Push, která se zaměřuje pouze na účastníky distribuce. Vzhledem k tomu, že se podnik zabývá prodejem B2B je Push strategie zcela pochopitelná. Se zavedením marketingové strategie na B2C trh by bylo vhodné marketingovou komunikaci zaměřit na oba zmíněné trhy (B2B, B2C). Komunikační strategie Push by byla využívána jako doposud, tedy směřována k velkoobchodním a maloobchodním partnerům. Přibyla by komunikační strategie Pull, která by byla mířena na konečné zákazníky a stimulovala by je k nákupu.



## 13 Návrhy na zlepšení

Pro ilustraci uvádím následující návrhy na řešení, těmi stěžejními jsou nové internetové stránky a tvorba e-shopu.

### 13.1 Internetové stránky

V dnešní době se firmy prostřednictvím svých internetových stránek prezentují nejen svým obchodním partnerům, tak zákazníkům. Internetové stránky plní především informační roli, protože jejich pomocí lze širokému spektru uživatelů předat sdělení o podniku, jeho výrobcích nebo nových akčních nabídkách. V tomto směru jsou tyto stránky pro každou společnost nezbytností.

Internetové stránky Spojených kartáčoven jsou velmi zastaralé a proto je nutné je modernizovat. Současné webové stránky mají hned několik nedostatků, které je třeba napravit. V první řadě stránky nabízí překlad do angličtiny a ruštiny, bohužel informace v cizím jazyce nejsou kompletní. Překlad internetových stránek je pro kartáčovny velmi důležitý, protože většinu svých výrobků vyváží do zahraničí. Při modernizaci svých webových stránek je tedy překlad opravdu nutností, aby i zahraniční partner měl možnost se o podniku něco bližšího dozvědět. Jak jsem již zmínila, zatím využívají překlad do angličtiny a ruštiny, ale do budoucna bych podle počtu obchodních partnerů uvažovala o dalších jazycích jako je například němčina.

Dalším bodem, kterému bych se v rámci modernizace internetových stránek ráda věnovala, jsou nedostatečné informace o produktech, které podnik nabízí. Produkty jsou na stránkách seřazeny do větších skupin a nafoceny. Bližší informace jsou buď velmi stručné, nebo úplně chybí. Rovněž zde není nikde uveden žádný ceník. Tento nedostatek by mohl být vyřešen v e-shopu, který je také součástí návrhu na zlepšení. Představení produktu by mělo obsahovat fotografie, cenu a velké množství informací týkajících se jeho použití a technických specifikací. K dalším bodům, které by se mohly u produktů objevit, je možnost barevného provedení, přiložený návod nebo možnost vkládání recenzí nebo diskuze u výrobku. Zajímavostí by mohla být u malířských a natěračských výrobků videa, která by názorně ukazovala, jaký typ produktu je vhodný pro různé nátěry na různé povrchy. Zákazník si pak ihned může udělat představu o tom,

jaký typ produktu je pro jeho potřeby nejlepší. Tyto videa sdílená prostřednictvím serveru youtube.com mohou být pro podnik jistou formou propagace.

Velké úpravy musí zaznamenat i úvodní stránka (viz obrázek 25). V současné době vypadá velmi chaoticky a neudržovaně. Úvodní stránka musí svým vzhledem zaujmout na první pohled a musí být pro návštěvníka přehledná.

**Obrázek 25 Úvodní stránka internetových stránek Spojených kartáčoven a. s.**

english  
по-русски  
mapa stránek

**SPOKAR®** vyhledat

společnost výroby kooperace zaměstnání kontakt

**SPOKAR®**  
je všude s Vámi

aktuálně ze společnosti  
Značka SPOKAR připravila na léto 2012 pro své zákazníky zajímavou nabídku setů výrobků pro malířské a lakýrnické práce. Zejména ... [Číst celé](#)  
[ [aktuality](#) ] [ [aktuality na Váš e-mail](#) ]

kartáče pro osobní hygienu    kartáče pro domácnost    štetce školní, umělecké a retuš.    natěrací a malířské potřeby    technické kartáče

**O SPOLEČNOSTI**  
Spojené kartáčovny a.s. patří mezi největší výrobce kartáčekového zboží ve střední a východní Evropě. V současnosti se její výrobky prodávají ve více jak 15 zemích a počet zaměstnanců se pohybuje kolem 420.  
[> více o společnosti](#)    [> aktuality](#)  
[> nabídka zaměstnání](#)

**ANKETA**  
Dle čeho vybíráte při nákupu natěrací štetec (malířský váleček)?  
podle návodu na výrobku (19 %)  
podle návodu na používané barvě (20 %)  
podle rady prodávajícího (19 %)  
podle vlastní zkušenosti (20 %)  
jinak (22 %)

Spojené kartáčovny a.s. 2005

*Zdroj: Spojené kartáčovny a.s.*

Na nynější úvodní stránce se v horní části nachází možnost výběru jazyka, logo společnosti, vyhledávač, reklamní banner a novinky ze společnosti, které jsou poněkud neaktuální. Poslední příspěvek je více než rok starý, což nebudí na návštěvníka stránek dobrý dojem. Uprostřed se nachází skupiny výrobků. V dolní části úvodní strany je malý odstavec o společnosti a anketa.

Nové internetové stránky mohou být po grafické stránce špičkové, záleží na kartáčovnách, kolik budou chtít investovat. Za použití prvků, ze kterých se skládá stávající úvodní strana, a klasických firemních barev, lze vytvořit jednoduché řešení internetových stránek. Struktura takového jednoduché řešení je zobrazena na obrázku 26.

Obrázek 26 Návrh úvodní internetové stránky společnosti Spojené kartáčovny a. s.

**SPOKAR®**  
je všude s Vámi

Vyhledat OK

**nové zubní kartáčky SPOKAR® PLUS**  
PLUS pro Vaše zuby

**Vlákna Hexagonal**  
Speciální polyamidová vlákna Hexagonal se šestihrannými profilem zaručují:

- 1 Účinnější čištění a efektivnější odstraňování plaku díky jemným hranám šestiblokeho profilu. Zaoblení těchto hran a precizní zakulacení konců vláken přitom garantují šetrné čištění a jemnou masáž dásní.
- 2 Větší hustotu kartáčku, danou těsnějším uspořádáním šestihranných vláken v otvorech hlavy kartáčku. V každém svazku je tak o 15% více vláken než při osazení běžnými vlákny s kruhovým průřezem.
- 3 Delší životnost kartáčku, která je způsobena změnou vnitřní struktury částic v šestihranném vlákně. Ve srovnání s běžnými kruhovými vlákny je životnost delší až o 50%.

Úvodní strana ▾ O nás ▾ Výrobky ▾ E-shop ▾ Zaměstnání ▾ Kontakt ▾

**O společnosti ▾**  
Akciová společnost Spojené kartáčovny je dědicem, nositelem a tvůrcem tradice kartáčnické výroby, která v Pelhřimově trvá více než 130 let. Jméno naší společnosti se stalo v České republice synonymem pro kartáčnické zboží.  
Patříme mezi největší výrobce kartáčnického zboží ve Střední a východní Evropě. V současnosti se naše výrobky prodávají ve více jak 15 zemích a počet zaměstnanců se pohybuje kolem 420.  
V současné době vyrábíme přes 600 druhů výrobků a roční objem produkce představuje 53 mil. kusů. Na kvalitu našich výrobků klademe maximální důraz. Jejím důkazem jsou certifikáty ISO 9001, ocenění v soutěži Czech Top 100. Export představuje téměř 60 % celkové produkce (převážná část exportu přitom směřuje na náročné světové trhy).

**Aktuality ▾**  
**Letní nabídka SPOKAR**  
Značka SPOKAR připravila na léto 2013 pro své zákazníky zajímavou nabídku setů výrobků pro malířské a lakýrnické práce. Zejména profesionálům jsou určeny sety univerzálních válečků s polyamidovým potahem s držadlem a teleskopíc... > **číst celé**  
01.06.2013  
**PRAGODENT 2012, EXPODENT 2012**  
V říjnu jsme se účastnili dvou mezinárodních veletrhů. Veletrh stomatologie a ústní hygieny EXPODENT 2012 je součástí kongresu „Pražské dentální dny“ v kongresovém centru Praha. Návštěvnost této výstavy je dána převážně účastníky daného ... > **číst celé**  
01.11.2012  
**Nová řada zubních kartáčků SPOKAR PLUS**  
Spojené kartáčovny a.s. představili nové zubní kartáčky SPOKAR PLUS (brožura [pdf 1.9 MB]). Jedná se o kartáčky dětské a pro dospělé, které jsou osazeny speciálními vlákny HEXAGONAL s šestihranným p... > **číst celé**  
1.8.2012

Spojené kartáčovny a. s. 2013

Zdroj: vlastní práce

V horní části by bylo zachované logo, které by však po úpravě bylo dominantní a nepřehlédnutelné. Ostatní prvky, které jsou součástí současné stránky, stačí pro přehlednost jen lépe uspořádat. Reklamní banner by měl tvořit větší část stránky, jehož prostřednictvím by se návštěvníkům stránek zobrazovaly nejdůležitější novinky (nové výrobky nebo akční nabídky). Stránku doplní několik slov o společnosti a aktuální, které budou informovat o novinkách ve společnosti, připravovaných akcích, články s fotkami o událostech, které již proběhly atd. O webové stránky by se pravidelně staral pracovník zařazený ve výpočetním středisku. Ten by měl za úkol dbát na chod stránek, pravidelně doplňovat aktuální, akční nabídky, ceny apod.

## **13.2 E-shop**

Nakupování prostřednictvím internetu se stalo v posledních letech velmi moderní. Tento trend stále roste, protože nakupování přes e-shopy v sobě skýtá mnohé výhody. Mezi hlavní výhody e-shopů patří široká působnost a v podstatě neomezená otevírací doba. Do kamenné prodejny v Pelhřimově přijdou zákazníci jen z blízkého okolí, ale prostřednictvím internetového obchodu mohou kartáčovny své produkty prodávat po celé České republice i do celého světa. Tímto jejich zákazníci nemusí být limitováni do jednoho konkrétního místa. V dnešní době se lze na internet připojit takřka všude, v mobilu při jízdě autobusem nebo na notebooku doma. Široká působnost se též pozitivně odráží v marketingu, protože prostřednictvím e-shopu lze levněji oslovit případné zákazníky. Podnik má také možnost pravidelně se zákazníky (i s těmi potencionálními) pravidelně komunikovat prostřednictvím newsletterů. Mezi další významné výhody patří čas. Na e-shopu může zákazník vybírat několik hodin, aniž by musel strávit tento čas v obchodě. Zákazník nakupuje z pohodlí domova a i zakoupené zboží je mu až domů dopraveno. Z pohledu firmy patří k výhodám menší náklady na provoz než u kamenných prodejen, kde je nutné zaplatit prodavače, elektřinu, nájem apod. Na internetovém obchodě lze rovněž nabízet neomezené množství, které by se do kamenné prodejny jen stěží vešlo.

K nevýhodám e-shopu z pohledu podniku patří možnost rychlého srovnání cen zboží s konkurencí. Zatímco u kamenných prodejen by zákazník strávil mnoho času než by si obstaral ceny všech konkurenčních firem, na internetu to lze udělat velmi rychle a tak hned vidí, kde může poptávané zboží nakoupit levněji. Velkou nevýhodou je také

absence fyzického kontaktu, prodavač v prodejně může spíše zákazníka přesvědčit k nákupu. Problém představuje nemožnost si zboží prohlédnout a vyzkoušet. U produktů společnosti Spojené kartáčovny to však nepředstavuje takovou nevýhodu jako například u oblečení, které musí přesně padnout. Jak jsem již zmínila videa, kde by byly názorně představeny a vyzkoušeny různé druhy malířských a natěračských produktů, by mohla tento nedostatek vykompenzovat.

Pro založení e-shopu existuje několik řešení, každé z nich má určité výhody a nevýhody a stojí různé částky peněžních prostředků. Pro představu je všechny krátce uvedu.

- **Volně šiřitelný open source e-shop.** Jde o bezplatné a volně dostupné aplikace, jejímž prostřednictvím lze vybudovat e-shop zdarma a za velmi krátký čas. Vhodný je spíše pro začínající internetové prodejce, kteří nedisponují peněžními prostředky a jsou prakticky nováčky. Tyto aplikace nabízejí pouze unifikovaný šablonovitý vzhled a představují pro prodejce vysoké bezpečnostní riziko. Zdrojové kódy jsou volně přístupné každému, a proto se může stát, že někdo využije chyby v aplikaci a zaútočí na e-shop.
- **„Krabicové“ řešení.** I v tomto případě se jedná o aplikaci, která je na rozdíl od volně šiřitelného open source e-shopu placená. Zde až na výjimky neplatíte pouze jednorázovou platbu za samotný produkt, nýbrž si pronajímáte časově omezenou licenci, kde se měsíční platby pohybují přibližně od 1000 do 3500Kč podle požadavků na e-shop. Tento způsob již nabízí velké množství uživatelských šablon a vzhled lze vytvořit podle vlastních představ. Je zde také zajištěna odborná podpora v případě problémů. Bohužel i tak je možné využívat jen funkcí, které daná licence nabízí.
- **Zakázkové řešení** představuje pro podnik již větší investici. Výhodou je, že objednavatel má rozhodující slovo a tak je možné si stanovit, jak by měl vlastní e-shop vypadat a jaké funkce by měl nabízet. Profesionální tvůrce webů též může poskytnout mnoho cenných návrhů a nápadů. Takto zhotovený e-shop je pak dílem profesionálů a vynikne svoji jedinečností. Podle pracnosti může doba zhotovení trvat měsíc i dva a cena se pohybuje od 100 000 do 500 000 Kč. Vhodné je si hned na začátku vztahu dohodnout s firmou, která vaši zakázku bude realizovat, jak bude vypadat případná spolupráce do budoucna a kolik vás bude stát. Časem se totiž může stát, že bude nutná oprava (LUPA.CZ, 2006)

Po konzultaci s vedoucím pracovníkem marketingového oddělení Spojených kartáčoven jsme dospěli k závěru, že pro jejich podnik bude nejlepší zakázkově řešený e-shop. Toto řešení je sice podstatně dražší než jiná nabízená, ale firmy vytvářející takový e-shop nabízí velké množství služeb např. napojení na informační systém, testování a analýzu e-shopu, grafiku, systém, spuštění e-shopu, feedy zboží, newsletter, cross-selling, on-line platby (GoPay), Google e-commerce analytika, specifické funkce, marketingové nástroje apod. Takto vytvořený e-shop je zárukou kvality a je schopen okamžitého provozu. Vhodné by bylo zadat své požadavky externím firmám a udělat výběrové řízení na tvůrce webových stránek i e-shopu.

E-shop by měl nabízet kompletní katalogovou nabídku výrobků rozdělených do skupin podle jejich příslušnosti. Vynechána by byla pouze zakázková výroba, protože je poměrně specifická a lépe komunikovatelná přímo se zákazníkem. V e-shopu by byly pouze odkazy na příslušné pracovníky. Součástí e-shopu by rovněž bylo vytvoření prostředí pro vstup stávajících velkoobchodních partnerů, kteří by si mohli přímo v rámci e-shopu nahrát svůj profil, ve kterém by mohli tvořit objednávky. Ty by se poté automaticky vkládaly do systému, takže by se ušetřil čas referentů zpracovávajících tyto objednávky.

O provoz internetových stránek a e-shopu se bude starat externí firma a nový IT specialista zařazený do oddělení výpočetního střediska. S externí firmou bude uzavřena smlouva a měsíčně jí budou Spojené kartáčovny platit za provoz a údržbu. Pro vyřizování a potvrzování objednávek bude nutné zaměstnat pracovníka, který bude telefonicky komunikovat se zákazníky, vyřizovat jejich objednávky a zodpovídat případné dotazy. Potřeba bude i více pracovníků na expedici zboží.

Tímto způsobem kartáčovny rozšíří svou distribuční cestu, která se bude orientovat přímo na konečného spotřebitele. Právě tato cesta přinese zpětnou vazbu od koncových zákazníků. V současné době je zastoupena pouze prodejem v podnikové prodejně.

K novému e-shopu by měla být zvolena i určitá propagace. Vzhledem k tomu, že již samotná úprava a založení e-shopu na sebe váže nemalé množství finančních prostředků, mohla by být využita současná reklama. To znamená ke stávajícím plakátům přidat informaci o webových stránkách a e-shopu. Umístit odkazy na reklamní stojany. Využít by se mohla i stávající reklama v odborných časopisech. Pokud to již neprovede firma zhotovující e-shop, tak by kartáčovny měly svůj e-shop zaregistrovat u podnikatelských subjektů jako je Seznam, Centrum, Atlas. Přidání e-shopu do katalogů je jednoduché a v základní verzi zdarma. Další možností je zviditelnění nového e-shopu v reklamních systémech, nabízejících tzv. platbu za proklik (PPC systémy). V současné době je na českém trhu několik významných systémů – systém AdWords od Google, nový Sklik od Seznamu a eTarget. V těchto systémech platíte pouze tehdy, pokud potenciální zákazník klikne na vaši reklamu, zobrazovanou ve fulltextu poskytovatele nebo na partnerských serverech. Tento způsob reklamy má tu hlavní výhodu, že platíte pouze tehdy, pokud vám zmíněný systém přivede návštěvníka do vašeho e-shopu. Cena za „proklik“ se může pohybovat v řádu desetihaléřů i korun (cca 0,2-3 Kč). Na podobném principu fungují i internetové stránky zabývající se srovnáním cen zboží jako je Heureka nebo Zboží.cz.

### **13.3 Facebook**

Spojeným kartáčovnám bych dále navrhovala vytvoření profilu společnosti na facebooku. V současné době jsou sociální sítě doslova fenoménem, jen v České republice vlastní svůj facebook profil více než 3 miliony uživatelů. Na vytvořeném firemním profilu je možnost informovat uživatele o nových výrobcích, akčních nabídkách apod. Nicméně největší výhodou je rychlá reakce na případné dotazy a připomínky. Aby kartáčovny mohly informovat co nejvíce uživatelů, je nutné získat příznivce, kteří se přihlásí k odběru novinek. Z počátku to může být docela obtížné, ale naštěstí existuje několik možností, jak fanoušky přilákat. Jako nejjednodušší způsob se jeví pořádání soutěží, např. z prvních 300 fanoušků se náhodně vylosují 3, kteří získají výrobek zdarma apod.

## **14 Projekt vytvoření e-shopu a úpravy internetových stránek**

Součástí projektu na tvorbu e-shopu a úpravy internetových stránek je rozsah práce, kde jsou podrobně rozvedeny jednotlivé požadavky, aby funkčnost a ovladatelnost byla co nejsnazší. Projekt dále pokračuje vyhotovením podrobné kalkulace pro nový e-shop i internetové stránky. Dále jsou spočítány doplňující náklady.

### **14.1 Rozsah práce pro zhotovitele e-shopu**

#### **1. Wireframes**

- Tvorba konceptu webu – wireframes (Wireframes jsou modely webu, které znázorňují rozložení a částečně funkcionalitu. Jsou důležité pro stanovení konceptu).

#### **2. Grafika webu**

- Tvorba moderní grafiky.

#### **3. Kódování šablony pro web a e-shop**

- Tvorba šablony pro redakční systém (kódování HTML šablon a CSS).
- Optimalizace velikosti šablony pro rychlé načítání.
- Korektní zobrazování šablony webu ve všech běžných prohlížečích (IE 8, 9, MF 12 a výše, Opera, Chrome 19 a výše, Safari 5 a výše).

#### **4. Redakční systém**

- Implementace redakčního systému (software zajišťující správu dokumentů a webového obsahu).
- WYSIWYG webový editor pro vkládání a úpravu textů, obrázků, videí a souborů, tabulek.
- Připojování souborů k článkům, přístupová práva, správa uživatelů.
- Fulltext vyhledávání a další funkce.

#### **5. Internetový obchod – funkce a nastavení**

Níže jsou požadované funkce internetového obchodu včetně nastavení.

- **Obecné funkce e-shopu**
  - Implementace e-commerce. Obecné nastavení e-shopu.
  - Fulltextové vyhledávání v obchodu.
  - Vytvoření prostředí pro B2B a B2C trh.



- Slevové kupony (zadávání při objednávce). Kód má určitou platnost a jde použít jen jednou. Dle výše slevového kódu se zákazníkovi aplikuje sleva na vybraný produkt. Na nákup poukazu samotného není možné uplatnit zákaznickou ani jinou slevu. Poukaz je možné použít k úhradě zboží nebo služeb ve stejné nebo vyšší hodnotě, než je hodnota poukazu.
- Registrace a uživatelský profil. Registrovaný uživatel má po přihlášení do e-shopu možnost správy svého profilu (fakturační a dodací adresa) + seznam všech realizovaných objednávek s filtrací, změny osobních údajů, seznam oblíbených položek (název, specifikace, dostupnost, cena, přidat do košíku, zrušit).
- Zákaznické skupiny a slevy. Pro každou skupinu lze uživatelsky nastavit slevu. Nastavení slevových hladin. Do slevových hladin se manuálně přiřadí zákazník a po přihlášení do e-shopu má slevu dle hladiny.
- Implementace Heuréka XML feedu a Ověřeno zákazníky. Zákazníci po nákupu dostanou od Heuréky e-mail, kde hodnotí e-shop, který podle toho dostane body (procenta). Díky XML feedu se zboží zobrazí přímo na Heuréka.cz.
- Implementace Zboží.cz XML Feedu.
- Úprava e-mailu, potvrzení objednávky. V e-mailu objednávky přijde pouze poděkování a samotná objednávka bude v příloze.
- Úprava e-mailu potvrzení registrace.
- **Výpis produktů (kategorie)**
  - Katalogový režim zboží (kategorie a podkategorie zboží, produkt může být umístěn ve více kategoriích).
  - Kategorie může mít vlastní popis s obrázkem, Youtube videem, souborem ke stažení, odkazem apod.
  - Řazení produktů dle ceny a názvu.
  - Zobrazení produktu: obrázek, titulek, popis, cena, dostupnost.
  - Zobrazení ikony pro slevu.
  - Stránkování produktů.
  - Implementace filtrace pro produkty skladem a ve výprodeji.
  - Implementace porovnání produktů.
  - Nastavení zobrazení produktu.
  - Napojení na sociální sítě: Facebook, Google +1.
  - Zobrazení ikony pro slevu.

- Tlačítka volby: poslat dotaz, poslat odkaz, tisknout.
- Přidat do oblíbených (zobrazí se na uživatelském profilu).
- Možnosti: související zboží, ostatní také koupili.
- Komentáře u produktu.
- **Doprava a platby**
  - Nastavení způsobů dopravy:
    - Balík Česká pošta např. 99 Kč (zdarma nad 1 000 Kč).
    - Balík PPL ČR např. 129 Kč (zdarma nad 1 000 Kč).
    - Balík PPL SK např. 199 Kč (zdarma nad 1 000 Kč).
    - Osobní odběr v Pelhřimově – zdarma.
  - Nastavení způsobů platby:
    - Dobírka.
    - Platební karta - implementace platební brány GoPay (GoPay je platební nástroj, který umožňuje platby několika typy kreditních karet).
    - Bankovní převod.
    - Hotově při osobním odběru.
    - Na fakturu popřípadě na splátky (pouze u velkoobchodních partnerů).
- **Košík**
  - Implementace a nastavení košíku v e-shopu.

## 6. Propojení s informačním systémem IFS

## 7. Nastavení struktury a dalších funkcí webu

- Nastavení struktury kategorií článků a menu.
- Vládání článků. Využití komponenty Form2Content (tvorba obsahových šablon).
- Implementace newsletterů.

## 8. Optimalizace kódu pro vyhledávače

- Google Analytics a SEO, 301 redirecty.

## 9. Dokončení a spuštění webu

- Ladění, testing.
- Zaškolení do administrace webu.
- Spuštění webu.

## 14.2 Výsledná kalkulace pro e-shop

Tabulka 4 Kalkulace e-shopu

Položka	Počet hodin	Cena
1 Tvorba wireframes	10	8 000 Kč
2 Tvorba moderní grafiky	20	16 000 Kč
3 Kódování šablony pro web	40	32 000 Kč
4 Redakční systém – implementace, nastavení	4	3 200 Kč
5 Internetový obchod – implementace, obecné nastavení	20	16 000 Kč
Vytvoření prostředí pro B2B a B2C trh (registrace a uživatelský profil)	30	24 000 Kč
Slevové kupony	6	4 800 Kč
Zákaznické skupiny a slevy	3	2 400 Kč
Implementace Heuréka XML feedu + ověřeno zákazníky	6	4 800 Kč
Implementace Zboží.cz XML Feedu	4	3 200 Kč
Úprava e-mailu potvrzení objednávky a registrace	4	3 200 Kč
Řazení dle ceny a názvu	1	800 Kč
Zobrazení produktu	16	12 800 Kč
Zobrazení produktu - dostupnost	6	4 800 Kč
Zobrazení ikony pro slevu	1	800 Kč
Implementace filtrace pro produkty skladem a ve výprodeji	6	4 800 Kč
Implementace porovnání produktů	6	4 800 Kč
Napojení na sociální síť	2	1 600 Kč
Tlačítka: poslat dotaz, poslat odkaz, tisknout	7	5 600 Kč
Tlačítko: přidat do oblíbených	4	3 200 Kč
Doprava a platby – obecné nastavení	2	1 600 Kč
Doprava a platby - implementace platební brány GoPay	6	4 800 Kč
Implementace košíku	12	9 600 Kč
6 Propojení s informačním systémem	50	40 000 Kč
7 Nastavení struktury kategorií článků a menu	4	3 200 Kč
Články: nastavení komponenty Form2Content, tvorba obsahových šablon	6	4 800 Kč
Newsletter – implementace, nastavení, šablona	6	4 800 Kč
Nastavení formulářů	3	2 400 Kč
Převod současných článků do nové struktury webu	12	9 600 Kč
8 Google Analytics a SEO, 301 redirecty	18	14 400 Kč
9 Testování, ladění, spuštění webu a zaškolení	40	32 000 Kč
<b>Cena za vytvoření internetového obchodu se všemi funkcemi</b>	<b>355</b>	<b>284 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní práce

**Tabulka 5 Termíny dodání webových stránek**

<b>Fáze</b>	<b>Doba trvání</b>
1 Šablona webu	2 týdny
2 Nastavení e-shopu	2 - 3 týdny
3 Propojení s informačním systémem	3 týdny
4 Struktura a další funkce	2 týdny
5 Ostatní práce a spuštění	1 - 2 týdny
Termín dokončení a spuštění internetového obchodu	Cca 10 - 12 týdnů

*Zdroj: vlastní práce*

Celá tvorba e-shopu by stála zhruba 284 tisíc. Čas, který by externí dodavatel strávil přípravou e-shopu, by se pohyboval okolo 355 hodin práce. Tento navržený internetový obchod by vlastnil špičkovou grafiku a mnoho dalších funkcí. Zhotoven by byl zhruba za 10 až 12 týdnů. Cena i čas strávený nad vytvořením e-shopu se odvíjí od množství požadavků zadavatele projektu. Proto se musí brát v úvahu, že tato cena je opravdu jen orientační.

### **14.3 Rozsah práce pro zhotovitele internetových stránek**

#### **1. Wireframes**

- Tvorba konceptu webu – wireframes (Wireframes jsou modely webu, které znázorňují rozložení a částečně funkcionalitu. Jsou důležité pro stanovení konceptu).

#### **2. Grafika webu**

- Tvorba grafiky – návržení grafiky obsahu.
- Návrh úvodní strany.

#### **3. Kódování šablony pro web a e-shop**

- Tvorba šablony pro redakční systém dle vytvořené grafiky (kódování HTML šablon a CSS).
- Optimalizace velikosti šablony pro rychlé načítání.
- Korektní zobrazování šablony webu ve všech běžných prohlížečích (IE 8, 9, MF 12 a výše, Opera, Chrome 19 a výše, Safari 5 a výše).

#### **4. Redakční systém**

- Implementace redakčního systému.
- Snadná administrace všech částí webu (navigace, články, moduly, obrázky, soubory).
- Pokročilá přístupová a editační práva.
- WYSIWYG webový editor pro vkládání a úpravu textů, obrázků, videí, souborů a tabulek.
- Připojování souborů k článkům, přístupová práva, správa uživatelů.
- Ikony pro tisk článku, PDF z článku, odeslání článku emailem.
- Mapa stránek.

#### **5. Struktura webu a další funkce**

- Příprava struktury webu: kategorie článků.
- Příprava struktury menu: o nás, produkty, partneři, zákaznická podpora, kontakt.
- Rozmístění a implementace modulů.
- Implementace modulů na hlavní stranu: rotátor fotek s business claimy, rozcestník produktů, další články.
- Implementace ostatních modulů: business bannery, formuláře.
- Využití komponenty Form2Content (díky této komponentě je možné připravit tzv. obsahové šablony - do předdefinovaných polí se vkládá text a šablona zajišťuje soudržnost obsahu po celém webu).
- Příprava šablon na:
  - obyčejný článek,
  - doplnění současného obsahu.

#### **6. Jazykové mutace**

- Čeština je již součástí, dokupují se další jazykové mutace. (Nastavení dalšího jazyku se téměř rovná vytvoření struktury obsahu znovu).
- Nastavení stejné struktury v anglickém jazyce – kategorie, menu, moduly.
- Nastavení stejné struktury v ruském jazyce – kategorie, menu, moduly.
- Nastavení stejné struktury v německém jazyce – kategorie, menu, moduly.

## 7. Optimalizace kódu pro vyhledávače

- On-page SEO faktory (prvky, ovlivňující hodnocení stránky, které jsou jejich přímou součástí. Lze je tedy jednoduše měnit na stránce samotné).
  - Správná H-nadpisová struktura ve všech částech webu – kontrola přítomnosti klíčových slov v nadpisech.
  - Titulky stránek – generování v souladu s H1 a SEF URL adresou – kontrola přítomnosti klíčových slov.
  - Nastavení generování SEF URL.
  - Meta informace a meta tagy k obsahu webu.
  - Žádná duplicita URL adres.
  - Zavedení do Google Web Master tools + přeložení XML Site Map Googlu pro správnou indexaci webu.
  - Kontrola validity zdrojového kódu.
  - Kontrola rychlosti načítání webu.
- Napojení na Google Analytics.

## 8. Dokončení a spuštění webu

- Ladění, testing.
- Zaškolení do administrace webu.
- Spuštění webu.

## 14.4 Výsledná kalkulace pro internetové stránky

Tabulka 6 Kalkulace internetových stránek

Položka	Počet hodin	Cena
1 Tvorba wireframes	4	3 200 Kč
2 Grafika hlavní strany a podstránky	10	8 000 Kč
3 Kódování šablony pro web	10	8 000 Kč
4 Redakční systém – implementace, nastavení	4	3 200 Kč
5 Struktura webu a další funkce	8	6 400 Kč
6 Jazyková mutace do angličtiny	8	6 400 Kč
Jazyková mutace do ruštiny	8	6 400 Kč
Jazyková mutace do němčiny	8	6 400 Kč
7 Google Analytics a SEO	4	3 200 Kč
8 Testing, ladění, spuštění webu a zaškolení	12	9 600 Kč
<b>Cena za vytvoření internetových stránek</b>	<b>76</b>	<b>60 800 Kč</b>

*Zdroj: vlastní práce*

**Tabulka 7 Termíny dodání internetových stránek**

<b>Fáze</b>	<b>Doba trvání</b>
1 Wireframes, grafika a šablona	2 týdny
2 Struktura webu další funkce, jazykové mutace	2 týdny
3 Ostatní práce a spuštění	1 - 2 týdny
Termín dokončení a spuštění internetových stránek	Cca 5 - 6 týdnů

*Zdroj: vlastní práce*

Částka za uvedené internetové stránky se pohybuje okolo 60 800 Kč. Záleží především na požadavcích zadavatele projektu. Kdyby kartáčovny chtěly mnohem propracovanější řešení internetových stránek, může se cena vyšplhat až k sto tisícům. V této kalkulaci je uveden překlad hned do několika světových jazyků, kterými jsou angličtina, ruština a němčina, přičemž za základní jazyk je považována čeština. Čas, za který by byly internetové stránky vybudovány, je zhruba 76 hodin. Zhotovení by trvalo přibližně 5 až 6 týdnů. Stejně tak jako u e-shopu je cena internetových stránek pouze orientační, protože ve velké míře záleží na požadavcích zadavatele projektu.

Pokud by Spojené kartáčovny a. s. požadovaly další práce nad rámec přiložených nabídek např. další grafické práce nebo programování, tak se cena pohybuje okolo 890 Kč za hodinu práce. Měsíční správa a údržba e-shopu a internetových stránek je odvislá od rozsahu prací. Cenu v tomto případě nelze s jistotou přesně určit.

#### **14.5 Dodatečné náklady v souvislosti se zavedením e-shopu a internetových stránek**

K těmto dodatečným nákladům se vztahuje potřeba zaměstnat dodatečné pracovníky. K těm patří IT technik, který by se staral o provoz e-shopu a internetových stránek. Další pozici by obsadil pracovník v call centru, který by vyřizoval se zákazníky objednávky. Rovněž by museli být zaměstnání pro začátek alespoň dva pracovníci v expedičním skladu. V neposlední řadě by Spojené kartáčovny měly o svém e-shopu a internetových stránkách informovat zákazníky prostřednictvím stávající reklamy v časopisech a na plakátech v místech prodeje. Tyto náklady jsou vyčísleny v následujících tabulkách.

**Tabulka 8 Měsíční náklady na zaměstnance**

Pozice	Mzdové náklady
IT pracovník (správa internetových stránek a e-shopu)	25 000 - 40 000 Kč
Pracovník v call centru	17 000 - 22 000 Kč
Pracovník na expedici zboží	17 000 - 22 000 Kč

*Zdroj: vlastní práce*

Uvedené mzdové náklady v tabulce 8 jsou pouze orientační. Tyto náklady se odvíjí podle druhu a náročnosti práce, kterou by daný zaměstnanec vykonával.

**Tabulka 9 Jednorázové náklady na tištěnou reklamu**

Produkt	Počet (v ks)	Cena
Letáky formát A5	1 000	2 000 - 2 500 Kč
Plakáty formát A2	1 000	4 300 - 6000 Kč
Plakáty formát A1	25	3600 - 3800 Kč

*Zdroj: vlastní práce*

V tabulce 9 je uveden potisk letáků a plakátů. Tyto varianty jsou zvoleny pouze pro představu, aby bylo zřejmé, jaká je cena daného produktu. Rozmezí cen je odvislé od gramáže a kvality papíru, na který je reklama vytištěna.

**Tabulka 10 Měsíční náklady na reklamu**

Druh reklamy	Cena
Inzerce v časopise SPEKTRA	20 000 - 100 000 Kč
Inzerce v časopise DOMOV	17 500 - 155 000 Kč
Nabití elektronické peněženky	2000 - 6000 Kč

*Zdroj: vlastní práce*

Tabulka 10 obsahuje reklamu v časopisech, kterou v současné době Spojené kartáčovny již využívají. Pro představu jsou zde uvedeny ceny v odborných časopisech SPEKTRA a DOMOV. Tato reklama může být umístěna na jednu čtvrtinu stránky, dvojstranu nebo dokonce na titulní stranu. Od toho se také odvíjí ceny. V tabulce je rovněž uvedena přibližná cena na nabití elektronické peněženky. Tato služba souvisí se zviditelněním nového e-shopu v reklamních systémech. V těchto systémech platíte pouze tehdy, pokud potenciální zákazník klikne na vaši reklamu zobrazovanou ve fulltextu poskytovatele nebo na partnerských serverech. Po zaregistrování do systému je uživatel vyzván k měsíčnímu nabití tzv. elektronické peněženky. Podle výše vkladu se pak odvíjí cena za jeden „proklik“.



## 15 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat a zhodnotit stávající marketingovou strategii ve společnosti Spojené kartáčovny, a. s., a na základě provedené analýzy navrhnout případné změny stávajícího stavu.

Tento cíl byl dále rozpracován do dalších, dílčích cílů, mezi které patří provedení analýzy podniku pro získání základních informací (například charakteristika podniku, historie podniku, vývoj loga a struktura zaměstnanců). Následující analýzy sloužily ke zmapování současné marketingové strategie podniku. Mezi tyto analýzy patří analýza marketingového mixu, Porterova analýza pěti hybných sil, SWOT analýza a tvorba business modelu.

Z těchto analýz pak vyšly skutečnosti jako velká hrozba ze strany stávající konkurence a nízká propagace. Z nich jsem vycházela při návrhu nové marketingové strategie, která by se měla odvíjet od zaměření na B2C trh, tedy na konečného spotřebitele. V souvislosti s touto strategií je nutné upravit i stávající marketingovou komunikační strategii, která v současné době funguje na principu Pull. To znamená, že podnik se orientuje pouze na účastníky distribuční cesty. S novou strategií by byl zachován stávající princip strategie Pull na velkoobchody a maloobchody. Na konečné zákazníky jakožto na jednotlivce by však byla vhodnější strategie Push, která by je motivovala k nákupu a vytváření poptávky po produktech kartáčoven.

Součástí návrhu na zlepšení jsou internetové stránky, e-shop a vytvoření profilu na Facebooku. Pro návrh internetových stránek a e-shopu je vytvořena projektová studie. Tato studie podrobně vymezuje jednotlivé funkce, které by měl e-shop a internetové stránky umět. Součástí této studie je i podrobná kalkulace na oba zmíněné návrhy. Internetové stránky jsou v současné době velmi zastaralé a tak je nutná jejich modernizace. Mnou navržené internetové stránky by se cenově pohybovaly okolo 60 800 Kč. Stránky by disponovaly zajímavou grafikou a velkým množstvím funkcí. Výhodou navržených stránek je přeložení z češtiny do angličtiny, ruštiny i němčiny. Možnost výběru jazyka ocení především zahraniční odběratelé. Nejstěžejnější pro Spojené kartáčovny, a. s., je již zmíněný e-shop, protože je to nejvhodnější způsob na zaměření se na konečného zákazníka. Mnou navržený e-shop by se cenově orientoval

okolo 284 tisíc Kč. V této ceně je zahrnuta moderní grafika webu s unikátní šablonou, vytvoření prostředí pro velkoobchodní a maloobchodní partnery, kteří si budou moci vytvořit svůj profil. E-shop by nabízel i možnost registrace pro zákazníky - jednotlivce, možnost přidávání určitých výrobků do oblíbených položek, možnost srovnání s jiným produktem atd. Součástí návrhu je mnoho funkcí, jejichž prostřednictvím by tento navržený e-shop byl opravdu na špičkové úrovni a důstojně by reprezentoval společnost, jakou jsou Spojené kartáčovny, a. s.

Spojené kartáčovny, a. s., jsem si vybrala hlavně proto, že je to stabilní česká společnost, která má dlouholetou, 130 let trvající tradici. Kartáčovny patří mezi největší výrobce kartáčnického zboží ve střední a východní Evropě. V současnosti se jejich výrobky prodávají ve více než 15 zemích světa. Nabízí široký sortiment výrobků, který je každoročně doplněn o další zajímavé výrobky. Pokud by i tak měl zákazník specifické přání, je možné jeho individuální potřeby splnit prostřednictvím zakázkové výroby. Jejich výrobky jsou oproti asijské konkurenci o něco dražší, ale za to disponují špičkovou kvalitou, která je doložena certifikáty ISO 9001. V mnoha směrech si podnik vede velmi dobře, ať už se jedná o výrobu, distribuci, služby nebo stabilitu a kvalifikovanost zaměstnanců. Nástroje marketingového mixu jsou velice dobře propojené a dohromady tvoří komplexně fungující celek. I díky tomu byla společnost oceněna v soutěži Czech Top 100.

Diplomovou práci hodnotím jako přínosnou, protože z provedených analýz bylo zjištěno jen několik málo nedostatků. Tyto nedostatky může vyřešit e-shop, jehož prostřednictvím získají Spojené kartáčovny nové zákazníky, a zvýší se tak objem prodeje výrobků. Se zavedením e-shopu a jeho následné propagace kartáčovny upevní svoji pozici na trhu.

## Summary

The aim of this diploma thesis was to analyse and evaluate the current marketing strategies of the company Spojené kartáčovny, PLC, and, on the basis of this analysis, to put forward possible changes of the current state.

This aim was further divided into other, partial goals which are: analysing the company to gain basic information about it, for example the characteristics of the company, its history, development of the logo and the structure of employees. The following analyses served for mapping the current marketing strategy of the enterprise. Among these analyses belong the analysis of the marketing mix, Porter's analysis of five driving forces, SWOT analysis and creation of a business model.

Several findings have emerged from these analyses like a big threat from the side of competition and little promotion. I came out of these findings when suggesting a new marketing strategy which should focus on the B2C market, that is to the ultimate consumer. In connection with this strategy, it is necessary to modify the current marketing communications strategy slightly. It is now working on the principle "Pull". That means that the company is oriented towards the participants of distribution channels. With a new strategy, the current principle "Pull" with concentration on wholesales and retails will be preserved. When considering the ultimate consumers as individuals, the strategy "Push" would be more suitable. This strategy would motivate them to buying and to create demand for the company's products.

E-shop, web pages and a Facebook page including the Facebook profile are also a part of the changes suggested. For the e-shop and Facebook profile, a project study was created. The study has in detail defined the individual functions the e-shop and the web pages should offer. Also a detailed calculation for both the e-shop and web pages has been made in this thesis. The current web pages are considerably outdated so their modernization is necessary. The web pages I have designed would cost approximately 60, 800 CZK. The pages would have interesting graphics and quite a number of various functions. The advantage of the web pages designed is the option of translation into English, German and Russian. Especially foreign customers would appreciate having the option of translation into another language. The most crucial for Spojené kartáčovny, PLC, is the foundation of the above mentioned e-shop since it is the most

suitable way for focusing on the ultimate consumer. The e-shop I have designed would cost approximately 284, 000 CZK. The price includes modern web graphics with a unique pattern, creation of the environment for wholesalers and retailers who will be able to open their own account. It would also offer a possibility of registration for individuals, the possibility of adding particular products to the list of favourite items, the possibility of comparison with another similar product etc. It has many functions thanks to which the e-shop would be at a high level and represent the analysed company with dignity.

I have chosen Spojené kartáčovny, PLC, since it is a stable Czech company which has a 130 years long tradition. It belongs among biggest producers of the brush goods in Central and Eastern Europe. Nowadays, its products are sold in more than 15 countries in the world. The company offers a wide assortment of goods to which some more new interesting products are added every year. Despite of all this, when a customer had a specific wish, it is possible to meet it through custom-made production. When compared with the Asian competition, its products are a bit expensive but they are of a high quality which is supported also by the ISO certificates. In many respects, the company is doing very well, for example in terms of production, distribution, services, or stability and qualification of employees. The instruments of the marketing mix are very well interconnected and they create a complexly functioning whole. And also thanks to it, the company was awarded in the contest Czech Top 100.

I find this diploma thesis beneficial as in all the analyses, only several deficiencies have been found. These deficiencies could be solved via the e-shop thanks to which Spojené kartáčovny could gain new customers and, consequently, increase their sales. With running the e-shop and its subsequent promotion, Spojené kartáčovny could strengthen their market position.

**Keywords:**

Marketing

Strategic marketing

Marketing strategies

Marketing mix

Porter's analysis of five driving forces

SWOT analysis

Business model

## Přehled použitých informačních zdrojů

### Odborná literatura:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] COOPER, John a Peter LANE. *Practical Marketing Planning*. 1. vyd. Oxford: Macmillan Press, 1997, 288 s. ISBN 9780333679081.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-6034.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- [7] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.
- [8] HANZELKOVÁ. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [9] HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003, 191 s. ISBN 80-7040-620-8.
- [10] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [12] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, 891 s. ISBN 9780273711926X.

- [13] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [14] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-86851-028.
- [15] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 13. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 2009, 740 s. ISBN-13 978-0-13-700669-4.
- [16] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [17] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [18] MEFFERT, Heribert. *Marketing-Management Analyse, Strategie, Implementierung*. Wiesbaden: Gabler, 1997. ISBN 978-340-9236-133.
- [19] OMRCEN, Darija. THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN MANAGEMENT. *AnEnterprise Odyssey.: International ConferenceProceedings*. 2008, Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/217738829?accountid=9646>.
- [20] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- [21] PAYNE, Adrian. *The essence of services marketing*. New York: Prentice Hall, 1993, 253 p. ISBN 01-328-4852-X.
- [22] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [23] ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. ISBN 80-704-0613-5.
- [24] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [25] STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, 129 s. ISBN 80-7083-476-5.

- [26] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [27] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [28] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
- [29] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [30] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [31] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

#### **Internetové stránky:**

- [32] HÁLEK, Vítězslav. *Distribuce produktu*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: [http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/obrazky/10-cleneni\\_distribucnich\\_kanaluu.jpg](http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/obrazky/10-cleneni_distribucnich_kanaluu.jpg)
- [33] HÁLEK, Vítězslav. *Umístění produktu na trhu* [online]. 2013 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: [http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni6/obrazky/08\\_zivotni\\_cyklus\\_800x600.gif](http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni6/obrazky/08_zivotni_cyklus_800x600.gif)
- [34] B2B marketing. *iPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatel* [online]. 2011 [cit. 2013-07-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>
- [35] Zakládáme e-shop: aplikace, hosting, volba sortimentu. *Lupa: server o českém internetu* [online]. 2006 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zakladame-e-shop-aplikace-hosting-volba-sortimentu/>

## Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

### Obrázky

- Obrázek 1 Strategie
- Obrázek 2 Marketingový proces
- Obrázek 3 Marketingová situační analýza
- Obrázek 4 Porterův model pěti sil
- Obrázek 5 SWOT analýza
- Obrázek 6 Možná podoba SWOT matice
- Obrázek 7 Business model
- Obrázek 8 Plátno business modelu
- Obrázek 9 Marketingové nástroje spadající pod jednotlivá P
- Obrázek 10 Typy distribučních cest
- Obrázek 11 Výrobní strategie
- Obrázek 12 Životní cyklus produktu
- Obrázek 13 Strategie na základě rozlišení specifických skupin zákazníků  
vyznačujících se jedinečnými potřebami
- Obrázek 14 Ansoffova matice
- Obrázek 15 Spojené kartáčovny a. s.
- Obrázek 16 Loga firmy Spojené kartáčovny a. s.
- Obrázek 17 Značka Spojených kartáčoven a. s.
- Obrázek 18 Certifikáty společnosti Spojené kartáčovny a. s.
- Obrázek 19 Distribuční řetězec pro Spojené kartáčovny a. s.
- Obrázek 20 Logistické centrum
- Obrázek 21 Reklamní plakáty
- Obrázek 22 Prodejní panel pro malířské a natěrací výrobky
- Obrázek 23 Mapa obchodních zástupců v České republice
- Obrázek 24 Business model Spojených kartáčoven a. s.
- Obrázek 25 Úvodní stránka internetových stránek Spojených kartáčoven a. s.
- Obrázek 26 Návrh úvodní internetové stránky společnosti Spojené kartáčovny a. s.



## **Tabulky**

Tabulka 1	SWOT analýza Spojených kartáčoven a. s.
Tabulka 2	Výpočet SWOT analýzy
Tabulka 3	Výpočet interní a externí analýzy
Tabulka 4	Kalkulace e-shopu
Tabulka 5	Termíny dodání webových stránek
Tabulka 6	Kalkulace internetových stránek
Tabulka 7	Termíny dodání internetových stránek
Tabulka 8	Měsíční náklady na zaměstnance
Tabulka 9	Jednorázové náklady na tištěnou reklamu
Tabulka 10	Měsíční náklady na reklamu

## **Grafy**

Graf 1	Produktové skupiny výrobků podle množství vyrobených kusů
Graf 2	Výsledná strategie ze SWOT analýzy