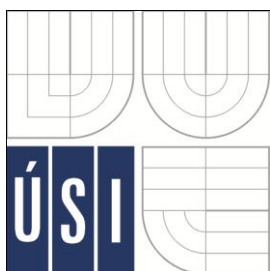


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

SUGGESTION OF A MARKETING STRATEGY TO GAIN NEW CUSTOMERS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PAVEL STRAŠIL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. PHDR. HANA VYKOPALOVÁ, CSC

BRNO 2010

Zadání VŠKP - Zde bude vloženo zadání.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analýza současné marketingové strategie firmy Strašil a vyhotovení marketingového kvantitativního výzkumu. Na základě zjištěných skutečností je potom snahou autora navrhnout takové návrhy řešení, které povedou k přilákání nových zákazníků.

Abstract

The point of this diploma thesis is to analyze current marketing strategies of Strašil Co. and create marketing quantitative research. Based on the obtained data, author is trying to develop the concept of solutions, which will increase the volume of new customers

Klíčová slova

Marketing, marketingový výzkum, dotazování, marketingový mix, komunikační mix, makroprostředí, mikroprostředí, SWOT analýza, chí-kvadrát.

Keywords

Marketing, marketing research, survey research, marketing mix, communications mix, macroenvironment, microenvironment, SWOT analysis, Chi Square.

Bibliografická citace

STRAŠIL, P. *Návrh marketingové strategie pro získání nových zákazníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2010. 100 s. Vedoucí diplomové práce prof. PhDr. Hana Vykopalová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce profesorce Haně Vykopalové za příkladné vedení a za odbornou pomoc při řešení problémů vzniklých v průběhu její tvorby.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1	Podstata marketingu	12
2.2	Definice marketingu	15
2.3	Principy marketingu	17
2.4	Strategické plánování	18
2.5	Marketingový proces	20
2.5.1	<i>Plánovací etapa marketingového procesu.....</i>	<i>22</i>
2.5.2	<i>Realizační etapa strategického marketingového procesu</i>	<i>29</i>
2.5.3	<i>Kontrolní etapa realizačního marketingového procesu</i>	<i>31</i>
2.6	Marketingový výzkum.....	31
2.6.1	<i>Definování problému a cílů výzkumu</i>	<i>32</i>
2.6.2	<i>Příprava plánu výzkumu.....</i>	<i>33</i>
2.6.3	<i>Realizace výzkumu.....</i>	<i>33</i>
2.6.4	<i>Postup pro správnou interpretaci výsledků a doporučení.....</i>	<i>38</i>
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
3.1	Představení firmy.....	39
3.1.1	<i>Historie firmy.....</i>	<i>39</i>
3.1.2	<i>Předmět podnikání.....</i>	<i>40</i>
3.1.3	<i>Popis firmy a organizační struktura.....</i>	<i>40</i>
3.1.4	<i>Informační systém.....</i>	<i>41</i>
3.1.5	<i>Obchodní situace firmy.....</i>	<i>42</i>
3.1.6	<i>Hlavní trhy.....</i>	<i>42</i>
3.1.7	<i>Hlavní zdroje financování</i>	<i>43</i>
3.1.8	<i>Budoucí plány podniku</i>	<i>43</i>

3.2	Analýza oborového prostředí firmy.....	44
3.2.1	<i>Zákazníci</i>	44
3.2.2	<i>Konkurence</i>	46
3.2.3	<i>Dodavatelé</i>	48
3.3	Analýza obecného okolí firmy	51
3.3.1	<i>Politické faktory</i>	51
3.3.2	<i>Ekonomické faktory</i>	52
3.3.3	<i>Demografické faktory</i>	54
3.3.4	<i>Technologické faktory</i>	56
3.3.5	<i>Ekologické prostředí</i>	57
3.4	Analýza silných a slabých stránek podniku.....	58
3.4.1	<i>Atributy organizace</i>	58
3.4.2	<i>Atributy prostředí</i>	59
4	VÝZKUM.....	60
4.1	Definice problému	60
4.2	Zkoumané hypotézy	60
4.3	Metodika práce	61
4.3.1	<i>Metoda a realizace šetření</i>	61
4.3.2	<i>Zpracování dat</i>	61
4.4	Interpretace dat	62
4.5	Diskuze	73
5	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	76
5.1	Definice strategických cílů	76
5.2	Výrobová strategie.....	78
5.2.1	<i>Sortiment výrobků</i>	78
5.2.2	<i>Soubor návazných služeb</i>	78
5.2.3	<i>Celková podoba prodejny</i>	79

5.2.4	<i>Shrnutí výrobní strategie</i>	80
5.3	Cenová strategie	81
5.3.1	<i>Cenová úroveň</i>	81
5.3.2	<i>Slevové akce</i>	81
5.3.3	<i>Shrnutí cenové strategie</i>	82
5.4	Distribuční strategie.....	83
5.4.1	<i>Distribuční cesty</i>	83
5.4.2	<i>Lokalita</i>	83
5.4.3	<i>Shrnutí distribuční strategie</i>	84
5.5	Komunikační strategie.....	84
5.5.1	<i>Reklama</i>	84
5.5.2	<i>Osobní prodej</i>	85
5.5.3	<i>Podpora prodeje</i>	85
5.5.4	<i>Shrnutí komunikační strategie</i>	86
6	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH	93

1 ÚVOD

Doba se mění. Neustále. Pryč je porevoluční doba, kdy se v naší zemi pomaloučku začínal rodit trh. Tedy volný trh. Nově vzniklé firmy zažívající období hojnosti, kdy po nových produktech lačnící zákazníci chtějí s radostí a chutí utrácet své úspory. Takové úspory, které se naspořili v době předešlé, která nepřinášela zdaleka takové možnosti jejich útraty jako dnes. Po otevření trhu se stává většina zboží rázem nová, atraktivní a se zářivou auroou výjimečnosti něčeho nového a neznámého. Není divu, že se s lehkostí prodává téměř cokoli. S přibývajícím konkurencí a pozvolným zasycováním trhu se začíná dostavovat přirozená vybíravost. Ne každý produkt nyní nachází svého zákazníka.

Dnes, dvacet let po odstartování tohoto závodu, je situace odlišná. O zákazníky se musí tvrdě bojovat. Tržní hřiště se zaplnilo nejrůznějšími hráči, ať už silnými nebo ještě silnějšími. A do této hry je nejenom stále těžší se probojovat, ale i se v ní udržet. Těžko by byl dnes jakýkoli nakupující ochotný čekat dlouhé fronty na zboží průměrné, nebo dokonce podprůměrné kvality. Firmy si musí lámat hlavu s tím, jak zákazníka zaujmout. Najít konkurenční výhodu v tvorbě vyšší hodnoty produktu zakončenou především úspěšným prodejem spokojenému zákazníkovi. To vše s odpovídajícím ziskem, který zaručí firmě stabilitu a vymezí prostor k jejímu případnému růstu.

Abychom byli úspěšní, potřebujeme porozumět zákazníkovi a jeho stále rostoucím a náročnějším potřebám. A na tomto místě začínáme hovořit o marketingu a psychologii prodeje či prodejních procesů. Práce to není snadná a spousta firem, přestože se cítí být marketingově orientována, má právě v této oblasti značné nedostatky. Není ani divu, vždyť marketingová teorie i praxe prochází v současnosti značnými změnami. Pro zajímavost je dobré zmínit alespoň několik příkladů, jakými jsou nové vztahy se zákazníky, přesně cílené marketingové strategie, nové formy spolupráce s firmami nebo využívání internetu.

Cíl této diplomové práce spočívá v nalezení nových zákazníků, schopností je zaujmout a nakonec i dlouhodobě získat. Marketingová strategie ale musí být opatrná. Plánem je získat nové zákazníky, v žádném případě neztratit ty dlouhodobé a věrné. Naopak se starými zákazníky systematicky zlepšovat vztahy sledováním a nasloucháním jejich potřeb a přání. Proto je nutné zvážit nejvhodnější citlivé prolnutí několika marketingových postupů k vytvoření jedné ucelené a univerzální strategie. Snahou firmy by nemělo být pouhé zvýšení

ziskovosti, ale celkové pochopení nových nákupních pravidel a zvyklostí další generace. Zahraniční firmy dlouhodobě budují své značky, z kterých se později stávají představiteli celého oboru, v němž působí. Některé značky se tak stávají synonymem odvětví a odvětví se pak stává synonymem firmy. Jistě si každý člověk dokáže okamžitě vzpomenout na proslulé názvy společností vyrábějící švédský nábytek, americkou limonádu nebo japonskou elektroniku. Potřeby pro domácnost ale podobně silnou značku, alespoň v rámci naší země, postrádají. Otázkou, na kterou se pokusí najít odpověď tato diplomová práce, zůstává, jakým způsobem dosáhnout oné pomyslné velikosti alespoň v rámci regionu brněnském.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole se pokusíme vysvětlit a definovat konkrétní hranice obšírného pojmu zvaného marketing. Ten, i přesto, že se o něm začalo hovořit již na přelomu 19. a 20. století, nemá dodnes jasnou a neměnnou definici. I z tohoto důvodu se nejdříve podíváme na jejich interpretace z úst různých autorů. Vrátí nám to tak ucelenou představu o mantinelech toliko vysvětlovaném pojmu. Po nezbytných úvodech klouzajících po povrchu ale rozebereme marketingovou strategii více do hloubky. Řeč bude o tvorbě marketingového strategického plánu, procesu a výzkumu. Všechny tyto kapitoly budou rozpracovány v samostatných podkapitolách. Výsledná východiska budou dále využita v části praktické, aby podle těchto teoretických postupů a závěrů bylo možno vypracovat konkrétní návrhy řešení, které jsou cílem diplomové práce.

2.1 PODSTATA MARKETINGU

Základní podstatou marketingu je komunikace mezi podniky a jejím zákazníky. Zkusme se ale zamyslet proč je právě tato komunikace tolik důležitá. Představme si firmu nabízející perfektní výrobek, o jehož existenci však žádný zákazník nemá sebemenší tušení. Výrobek logicky zapadá a firma není schopna dosáhnout žádného prodeje. Na straně druhé, se neznalost nemusí týkat samozřejmě jenom zákazníka. I podnik, který nevěnuje pozornost potřebám svých zákazníků, nedokáže rozpoznat hlad po nových produktech, které by byl jinak s minimální námahou schopen vyrobit a prodat. Ovšem pokud by o takových výrobcích věděl. V ideálním případě bychom tedy měli před započítím vlastní produkce zjistit, co zákazníci chtějí. To znamená prodávat to, čemu díky marketingové informaci věříme, že vzbudí zájem a pozornost. V reálném prostředí je ale situace přece jenom odlišná. Námi nabízené zboží už dávno existuje a prodává se v konkurenčním prostředí. Máme ho nejenom na skladech, ale i přímo v prodejnách. Naším zásadním cílem tedy je využití marketingového přístupu k ovládnutí jednotlivých složek marketingového mixu jakými jsou cena, distribuce nebo propagace, dále zacílení naší nabídky na stanovený zákaznický segment trhu. K tomu bude nutné využít informaci k dosažení větší hodnoty produktu nebo komfortu služeb. V neposlední řadě, vymezíme správnou pozici oproti stávající konkurenci. Zda se nám

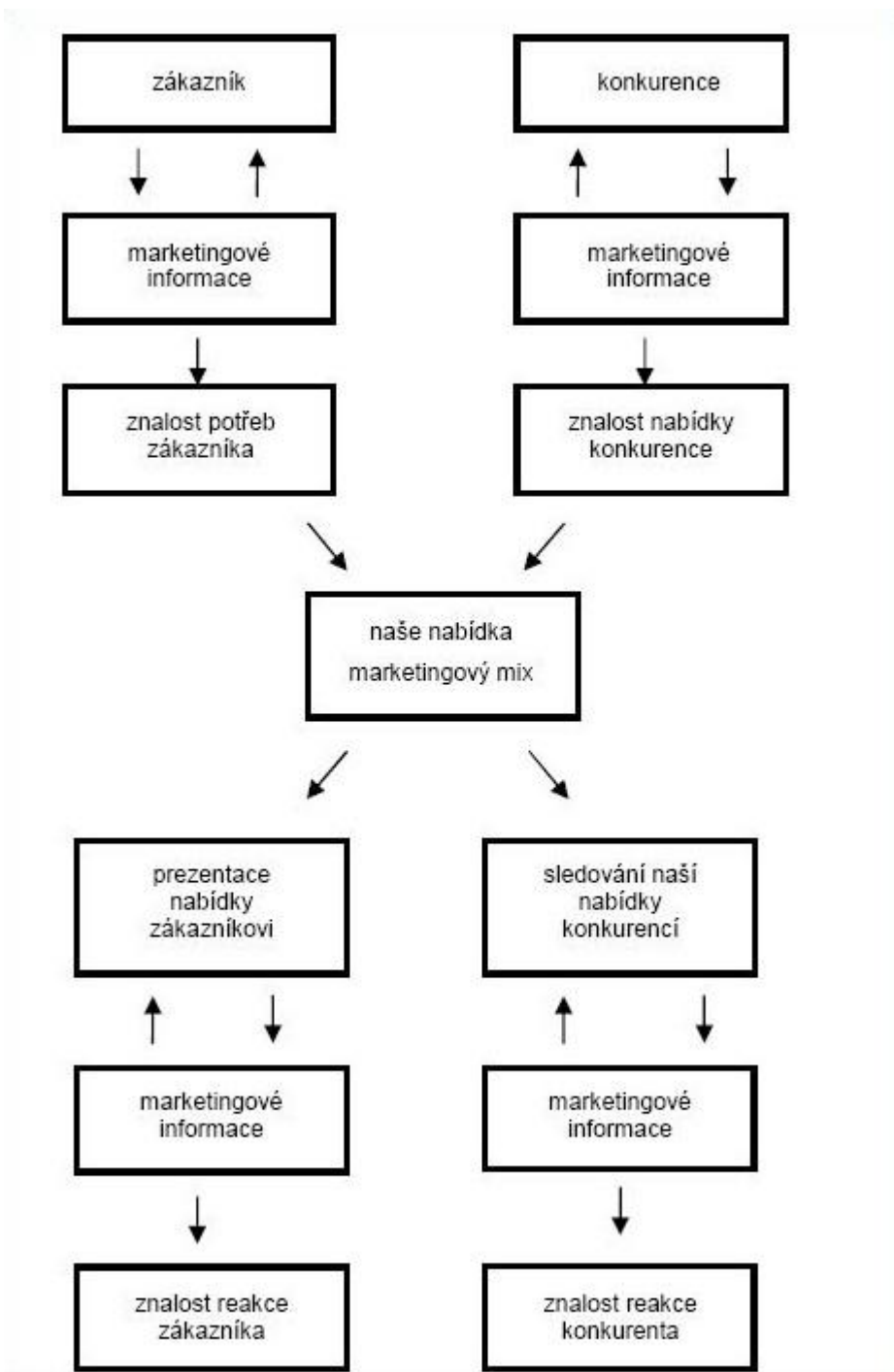
výsledek podařil nebo ne, následně sledujeme podle marketingových informací, jak reakce zákazníků, tak konkurence.

Nabídka nad poptávkou ale ve vyspělých ekonomikách převyšuje. Konkurenční prostředí je nyní natolik silné, že je již téměř nepředstavitelné nabízet pouze samotné produkty či služby. Zákazníci potřeby neustále rostou. Očekávají zboží nebo služby co možná nejvýhodnější a nejkvalitnější. Hledají maximální hodnotu. Ta se ale neskrývá jenom v zakoupeném zboží, ale především v množství doprovodných služeb a výhod. Můžeme mluvit o dárkovém balení, různých druzích podpor, help linkách, asistentech až po nejbláznivější dárky všeho druhu. Souhrnně se tato snaha upírá o poskytnutí co možná nejvyššího stupně komfortu poskytnutém zákazníkovi. Důvod je nanejvýš pochopitelný. Firmy v přehrší konkurence musí hledat cestu nejenom jak zákazníka získat, ale nově jak jej i nadále udržet. Pokud my nebojujeme o zákazníka, bojuje o něj právě v tuto chvíli někdo jiný. Důraz marketingu se proto v současnosti klade právě na dosažení zákazníkovi co nejvyšší věrnosti a loajality.

Podle P. Mudieho je spokojenost zákazníků ovlivněna následnými aspekty:

- Produkt – jeho návrh a zpracování, včetně kontroly kvality a přitažlivého designu,
- Prodejní aktivity – zahrnují marketingovou komunikaci a monitorování prodejních mezičlánků,
- Poprodejní aktivity – záruky, náhradní díly, servis a okamžitá pomoc zákazníkovi s nenadálým problémem,
- Kultura organizace (podniku) – nutnost na všech úrovních (3).

Komunikační podstatu marketingového přístupu můžeme do jisté míry vyjádřit následujícím obrázkem.



Obr. 1 Komunikační podstata marketingu (3, str.6)

Z tohoto obrázku vyplývá, že jádrem marketingového přístupu je především znalost zákazníka. Na základě marketingových informací (získaných především marketingovým výzkumem nebo marketingovým zpravodajstvím) o zákaznických potřebách i o nabídce konkurence se pro něj snažíme připravit jemu nejvíce odpovídající nabídku

(tzn. marketingový mix), a potom vyhodnocujeme (opět například marketingovým výzkumem), jak na ni zareagoval (marketingové informace o chování zákazníka (3)).

Předně by tedy uvedení nabídky na trh mělo být odpovědí na zákaznickovy potřeby a reakcí na nabídku konkurence. To naznačuje horní polovina obrázku. Je zřejmé, že naše nabídka by měla být pro zákazníka v něčem lepší než to, co mu dosud předkládala konkurence. Pokud tedy náš produkt zákazníky zaujme a v některém ohledu předčí konkurenci, může dojít ke směně, k prodeji (3).

2.2 DEFINICE MARKETINGU

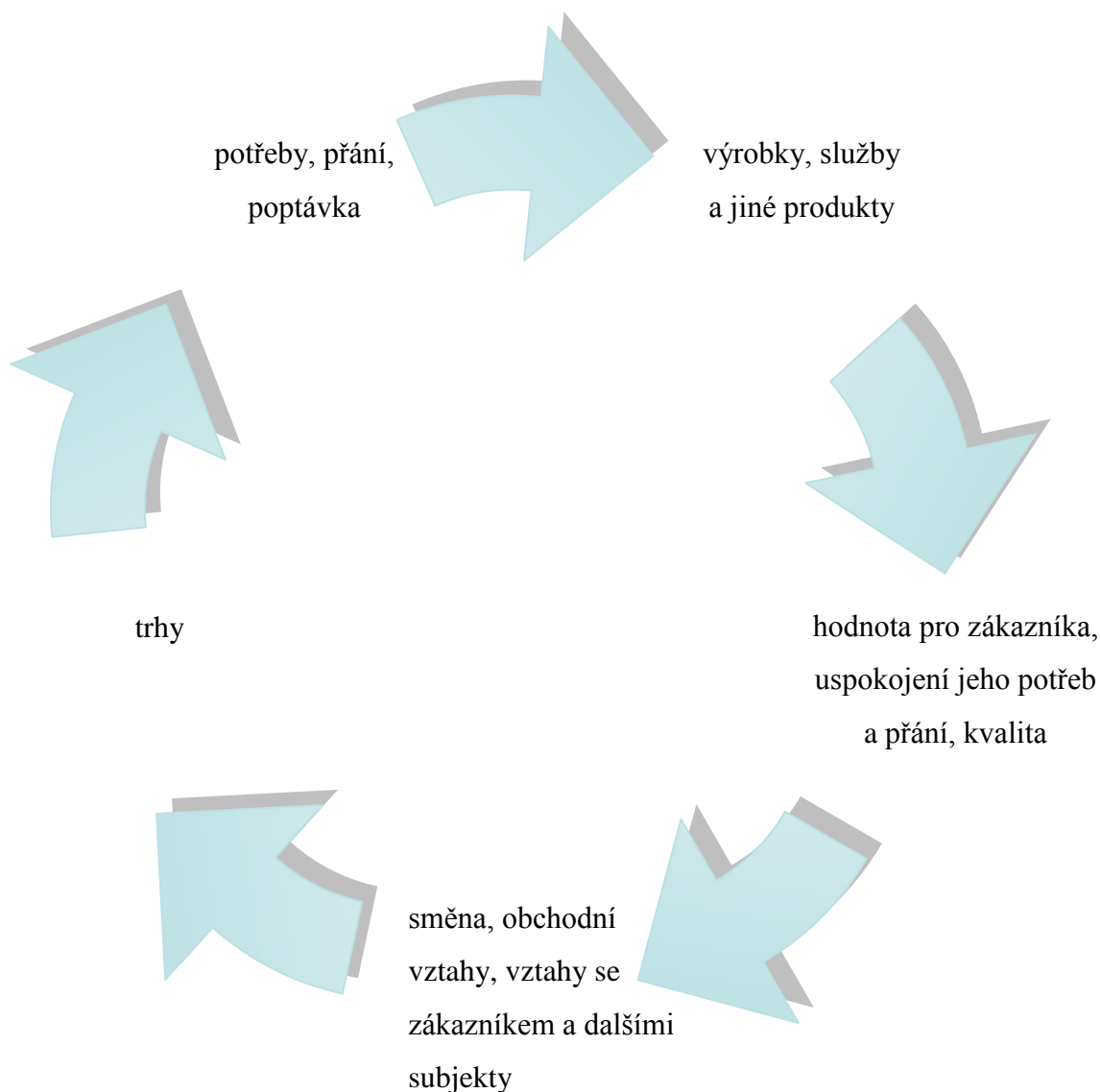
Dalo by se říci, že každý autor zabývající se marketingem definuje tento pojem jiným způsobem. To je pravda jen z části. Po prozkoumání různých definic zjistíme, že se od sebe přespříliš zásadně neliší, jak by se mohlo na první pohled mylně zdát. Dané rozdíly tedy vycházejí z různých zkušeností a úhlů pohledů, jakými se na ně daný autor dívá. Pro hrubou představu zde uveřejním alespoň některé z nich.

Příkladem prvním uvedu definici Americké marketingové asociace z roku 2004. Ta vymezuje marketing jako činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders) (3).

Další, nicméně velmi podobnou, definici užívá ve své publikaci Solomon. Podle něj je marketing jedna z činností vykonávaných organizacemi a sada procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené (11).

Poslední uvedená odvolávka bude patřit panu Kotlerovi. Ten je všeobecně považován za zakladatele moderního marketingu a s lehkou nadsázkou by se dalo říct, že velká část dnes známých definic vychází právě z jeho knih. Uvedu ji proto v přísně doslovném znění:

„Marketing je společenský a manažerský proces, v jehož rámci jednotlivci nebo skupiny získávají to, co potřebují, nebo to, co si přejí, tak, že vyrábějí a směňují produkty a hodnoty s ostatními.“ (8, str. 31)



Obr. 2 Základy marketingové koncepce (8, str. 30)

Budeme-li chtít shrnout tyto koncepce co nejdůležitěji, dostaneme se k přímočarému tvrzení, že marketing je proces vedoucí k uspokojení potřeb jak nakupujícího tak i prodávajícího. U nakupujícího, tedy u zákazníka, jde především o hledání hodnoty a jeho přání. Na rozdíl u prodávajícího představované firmou, která hledá cesty logicky především k uspokojivému zisku.

2.3 PRINCIPY MARKETINGU

Přejděme tedy od definic k marketingovým principům. Tedy k podstatě, z které se vychází při budování marketingových hodnot. Podle knihy *Marketing Strategy And Competitive Positioning* od autorů G. J. Hooley, J. A. Saunders a N. F. Piercy lze základní principy marketingu shrnout do následujících pěti bodů:

1. *Zákazník je v centru pozornosti veškerého dění v podniku* – toto krédo je většinou dobře známo. To je konec konců důvod, proč jsou již po dlouhou dobu ve firmách a kancelářích, jak uvádí ve své knize Kotler, vyvěšovány plakáty následujícího obsahu. Zákazník je nejdůležitější osobou ve firmě, ať již přítomen osobně nebo jinak. Není závislý na nás, my jsme závislí na něm. Příchod zákazníka neznamenaá přerušit práci, kterou právě děláme, příchod znamená, že se své práci začínáme věnovat. My mu neprokazujeme žádnou laskavost, obsloužíme-li jej. On nám pokazuje velkou laskavost, protože nám dává příležitost, abychom jej obsloužili. Se zákazníkem se nemáme přít či soupeřit v důvtipu – nikdo nikdy nezvítězil nad zákazníkem. Zákazník nám předkládá svá přání. Naše práce spočívá v tom, uspokojit je se ziskem pro něj i pro nás (8).
2. *Zákazník nekupuje produkt, ale kupuje si to, čím pro něj může být užitečný* – to, že si zákazník nekupuje technické parametry ale užitek, zní logicky. Zajímavostí ale bude objevení užitku reálného. Zákazník nekupuje zboží pouze podle potřeby, ale hledá to, které ho oddělí, respektive začlení do příslušné skupiny. Zbožím zákazník nezískává jen zakoupený předmět. Získává tím obrazné obrysy o sobě samém, jakými chce promlouvat k vnějšímu světu. Obraz, který za něj hovoří o jeho společenském zařazení a vymezuje tak jeho místo beze slov. Tuto „image“ tvoří aspekty jako trendovost, stylovost a mnohé další. Proto by měla mít každá firma jasnou představu, co dalšího prodává s jejím produktem, a umět oslovit tu správnou skupinu lidí, která naše zboží nejenom potřebuje, ale je jí i sympatické.
3. *Marketing je příliš významný, než aby se mu věnovalo pouze marketingové oddělení* – jak je uvedeno v bodě jedna, nejdůležitější člověk ve firmě je zákazník. Proto se marketingem nesmí zabírat pouze specializované firemní oddělení ale každý, kdo se dostává do přímého styku se zákazníkem. To znamená každý, kdo má vliv ovlivnit zákaznickou spokojenost. Informace z informačního systému tedy nesmí zůstat před zaměstnanci nepřístupné. Naopak musí být přístupné a snadno dohledatelné.

4. *Trhy jsou heterogenní* – Trhy nemají stejnorodé složení zákazníků. Kupující se liší v mnoha aspektech a jsou členěni v různých skupinách. Každý operuje ať už s různou kupní silou, nákupním chováním, zvyky nebo místem. Tuto nehomogenost trhu firmy řeší právě segmentací. Tak se nazývá rozčlenění trhu na jednotlivé skupinky tedy segmenty. Jedině tak může firma dosáhnout efektivněji přizpůsobení produktů a služeb nebo vybrat právě ono správné spektrum zboží pro dané potřeby firmy.
5. *Trhy a zákazníci se neustále mění* – Mění se návyky spotřebitelů ovlivňují dva faktory. Především neustále se mění nabídka a zákazník hledající cestu odlišení od předchozí generace, která mu připadá stará a dávno přežitá. A jsou to právě inovace, které posunují hranice vnímání nových možností vedoucích k uspokojení zákaznických potřeb.

2.4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je v našich končinách stále ještě ne úplně běžný jev. Velké procento podnikatelů se spokojilo s formulováním svých cílů na prázdné fráze typu „být největší, být nejsilnější, být nejlepší“. Takové proklamace ale v moderní době neobstojí. Přestože se na první pohled jeví plánování jako ne příliš podstatná záležitost, opak je pravdou. Řídit firmu bez plánu je podobné jako řídit auto bez cíle cesty. Dříve nebo později zjistíme, že nám cestou nezadržitelně ubývá palivo. Vyhráno ale nemají majitelé či manažeři firem pouhým konstatováním cíle. Plánování je v jednoduchosti vlastně prozkoumání mapy a vytyčení vhodné trasy. Nezabývejme se zde špatnými argumenty, kdy jedinci se silným orientačním smyslem dokázali vybudovat silné a fungující podniky. Bez plánování by žádné takové firmy vzniknout nemohli, přestože formálně nikdy neměli své cíle na papíru. Je tedy zřejmé, že dobrý plán je právě tou silou, co odděluje úspěšné firmy od těch méně úspěšných. Je to především patrné už z podstaty věci, že plánování nepovažují za nezbytné právě majitelé menších firem, kteří se ještě nenaučili delegovat pravomoci a pomalu začínají chápat, že brzdou silou ve slibném rozvoji podniku jsou oni samotní. Ti, kteří pochopí, že podnik nad jistou velikost už není udržitelné prakticky řídit pouze svoji vlastní osobou, musí rozdělit rozhodování do několika oblastí. Proto se setkáváme ve společnostech s pojmy jako obchodní, ekonomické, výrobní, personální, výzkumní a mnohé další oddělení, které jsou podle svých velikostí řízeny na několika úrovních vedení. Koordinace a spolupráce by mezi nimi ale nebyla v žádném případě možná bez plánování společných cílů a kroků vedoucích k jejich

dosažení. Tuto vzájemnou koordinaci nazývá William Gates ve své knize „Byznys rychlostí myšlenky“ jako jakýsi nervový systém firmy, přesněji potom digitální nervový systém, který se stává v dnešní době, za posledních deset let kdy byla kniha vydána, již samozřejmostí. Ať už je ale firemní systém jakýkoli, musí být schopen dopravit informace do všech potřebných úrovní v nejkratším možném časovém horizontu.

Existuje několik druhů typů plánů. Rozlišovat můžeme plány roční, dlouhodobé a strategické. Roční plánování a dlouhodobé plánování zkoumá a připravuje cíle pro odvětví působení firmy. Liší se tak od sebe pouhým časovým úsekem, na který jsou tvořeny. U ročního plánu jde logicky o bezprostředně nejbližší nadcházející období, zatímco u plánů dlouhodobých se volí časový mezník nejčastěji potom na období pěti let. Nicméně výjimkou nejsou i plány deseti i více roční. Od předchozích dvou plánů má jinou charakteristiku plán strategický. Ten se podle Kotlera zabývá příležitostmi, které poskytují stále se měnící prostředí.

„Strategické plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti. Podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktiv (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“ (8, str. 81)

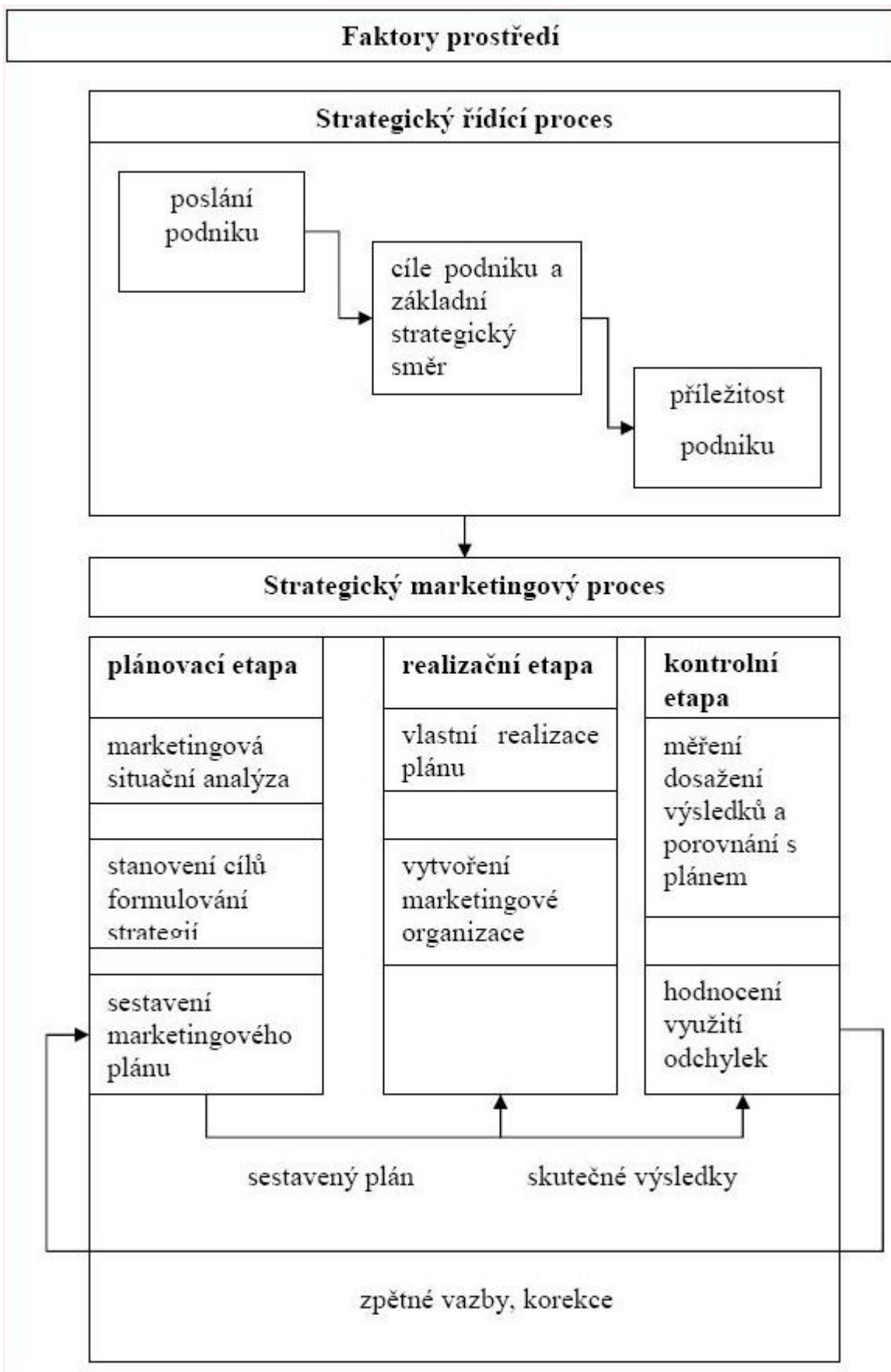
Tvorba marketingového plánování se tedy sestává z několika fází, jejichž náplň si povětšinu podniky určují sami na míru dle svých individuálních potřeb. Kotler potom definoval čtyři fáze. Jde o stanovení jasného poslání firmy, určení hlavních firemních cílů, vymezení podnikatelských aktivit takzvaného firemního portfolia a koordinaci dílčích strategií na operativní úrovni řízení. Poslání firmy by mělo být firemní prohlášení, deklarující jasnou definici cíle podniku. Určitě bychom mohli vzpomenout na médiu reklamované slogany nejrůznějších řetězců od potravinových po nábytkové. Je to nezbytná cesta k vytvoření prvního dojmu a udržení v podvědomí zákazníka. Zatímco ale poslání firmy se orientuje směrem ven od firmy tedy na zákazníka, tvorba hlavních firemních cílů má úkol opačný. Chce sdělit své budoucí cíle zaměstnancům. Jakými prostředky bude firemní poslání naplňováno, nám dále napoví další fáze tedy vymezení podnikatelských aktivit. Koordinaci dílčích strategií na operativní úrovni řízení se již nerozumí nic jiného než tvorba konkrétních řešení pro financování úkolů a správná komunikace mezi úrovněmi podniku. Výhody tedy neplynou pouze z plánů samotných, ale z celého plánovacího procesu. Podnikatelé jsou díky nim nuceni přemýšlet o své firmě komplexně. Nahlížet do minulosti i přítomnosti a předvídat

tak vývoj budoucí. Definovat své podnikatelské cíle jednoduše, věcně a výstižně. To vše podstatně napomáhá ke zlepšení podnebí v podniku. Přesně stanovené vize podniku vedou k lepší koordinaci na všech úrovních podniku a zajišťují nezbytný klid na pracovišti. Specifické cíle také navíc přispívají k přesnějším údajům pro případnou kontrolu.

2.5 MARKETINGOVÝ PROCES

V předchozí kapitole jsme se zabývali důležitostí strategického plánování. K této činnosti neodmyslitelně patří marketingový proces, který se snaží tyto plány podniku následně uvést v život. Marketingový proces je proto nepřetržitý proces, který si klade za cíl dosažení rovnováhy mezi potřeby zákazníků a potřeby firmy. Činit tak může jedině po prozkoumání faktorů ovlivňujících marketingovou firemní strategii. Marketingový proces tedy prezentuje řízení marketingových aktivit a skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou *plánování*, *realizace* a *kontrola*. Jeho definice podle Kotlera se sestává ze čtyř základních součástí. Analýzy marketingových příležitostí, výběru cílových trhů, koncipování marketingového mixu a jako poslední realizace marketingové strategie.

Jednotlivé etapy se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojeních. Jejich sled nelze měnit a v rámci marketingového procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje zpětné vazby a kontrolní mechanismy. Marketingový proces je nepřetržitý (6).



Obr. 3 Podstata strategického marketingového procesu (6, str. 34)

2.5.1 Plánovací etapa marketingového procesu

Marketingové plánování je základní schopnost podniku tvorby takových strategických cílů a úkolů, které nám dopomohou k lepšímu postavení na stále se měnícím trhu. Víme, že podmínky podnikání nezůstávají stejné. Mění se návyky jak zákazníků, tak konkurence. Je proto nutné neustále analyzovat prostředí podniku a dokázat se v něm orientovat. Pro nepružné zkosnatělé firmy tyto změny představují neustálou hrozbu. I když si pravděpodobně tento handicap uvědomují, nejsou ochotny či dokonce schopny měnit své návyky spolu se zákazníky. Na rozdíl od nich úspěšné firmy změny vítají. Vyhledávají je nebo se je snaží vytvořit. Každá změna totiž představuje vedle hrozby také skvělou příležitost jak dosáhnout k posílení své pozice. Je to právě marketingové plánování a strategie, které pomáhá a analyzovat dílčí trhy definovat nové cíle.

V první části marketingového plánu tak podle Kotlera, kdy vedení firmy vymezilo výrobek nebo značku, uvádí svůj názor na situaci firmy, firemní cíle a doporučení. Nejdůležitější součástí marketingového plánu se potom stává podrobná analýza současné situace na trhu. Dále v této části nalézáme hlavní cíle firmy, pokud jde o výrobek nebo značku, a specifika marketingové strategie, s jejíž pomocí má být cílů dosaženo. Následuje stanovení postupu, jak bude marketingové strategie uskutečňována a jaká bude podoba celého rozpočtu. V závěru marketingového plánu jsou uvedeny mechanismy kontroly plnění plánu, na jehož základě bude plnění vyhodnocováno a budou provedeny dílčí korekce (8).

Tab. 1 Obsah marketingového plánu (8, str. 109)

Úvod	Hlavní cíle a doporučení pro plánované období.
Popis současné marketingové situace	Popis cílového trhu a pozice, kterou firma na cílovém trhu zaujímá. Dále jsou zde obecné informace o trhu a o úspěšnosti produktů, konkurenci a o distribuci. <ul style="list-style-type: none">• Analýza trhu zkoumá hlavní segmenty, potřeby a přání zákazníků a faktory marketingového prostředí.• Analýza úspěšnosti výrobku uvádí přehled objemů prodeje, docílených cen a marží u nejvýznamnějších výrobků.• Analýza distribuce vyhodnocuje aktuální prodejní trendy a očekávané vývoje v oblasti distribučních cest.
Analýza rizik a příležitostí	Hlavní rizika a příležitosti pro daný produkt. Umožňuje předvídat vývoj na trhu, který by mohl pozitivně či negativně ovlivnit aktivity firmy a její strategii.

Cíle a hlavní úkoly	Stanovení cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba splnit v plánovaném období.
Marketingová strategie	Popis základní marketingové filosofie, ze které budou jednotlivé jednotky vycházet při plnění svých cílů, při stanovení cílových trhů, při positioningu i při plánování marketingových výdajů. Dále dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu a zmíněny souvislosti s výše uvedenými riziky, příležitostmi a hlavními úkoly.
Prováděcí plán	Jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Plán stanovuje, co a kdy má být provedeno a určuje odpovědné osoby.
Rozpočty	Zdůvodňují a podrobně rozvádějí marketingový rozpočet. Uvádějí očekávanou výši tržeb a očekávané náklady.
Kontrola	Definice kontrolních akcí. Slouží řídicím pracovníkům.

Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza zkoumá vývoj minulý a současný za účelem, co nejpřesnějšího odhadnutí vývoje budoucího. Čím lepší odhad budeme mít, tím snáze budeme schopni formulovat budoucí tržní pozice firmy. Plánovací proces tedy začíná marketingovou situační analýzou zaměřenou na prostředí, které firmu ovlivňuje nebo kterou je ovlivňováno. Prostředí se všeobecně dělí na dvě základní skupiny, o kterých budeme pojednávat v následující podkapitole.

Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je významné a velmi rozsáhlé téma, které by bylo schopno vymezit a pojmut zcela samostatnou diplomovou práci. Pro naše potřeby ale postačí i skromnější pohled na danou problematiku. Nejprostší definice marketingové prostředí popisuje de facto velkou škálu faktorů ovlivňujících realizaci a rozvoj marketingových činností zacílených na zákazníka. Právě tyto faktory, které představují pro firmy stále nové příležitosti nebo naopak rizika, se dělí do dvou základních skupin a následných podskupin. Mluvíme-li o bezprostředních faktorech ovlivňující uspokojování potřeb a přání zákazníků, tedy o okolí oborovém, nazýváme toto prostředí mikroprostředím. Oproti tomu vnější okolnosti ovlivňující mikroprostředí, tedy okolí obecné, potom nazýváme makroprostředím. Přejděme ale konečně ke konkretizaci vybraných faktorů. Mikroprostředí bere za své především firemní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu,

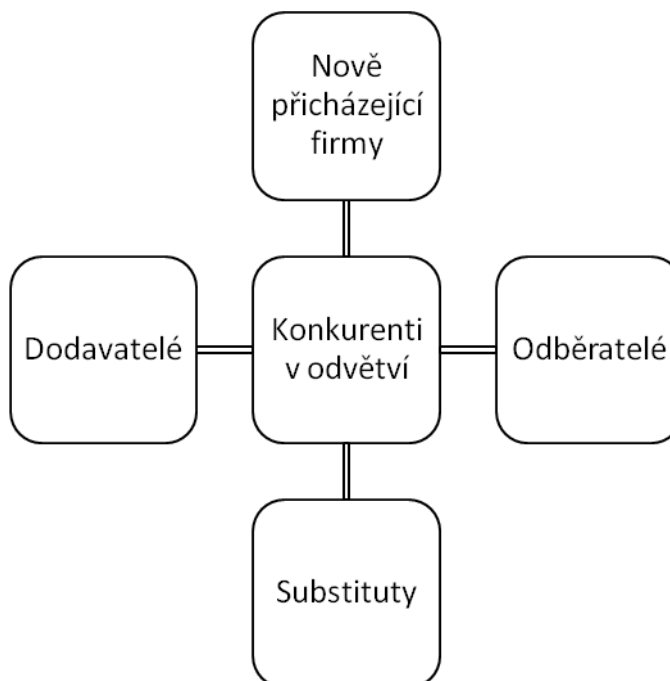
konkurence a vztahy s veřejností. Makroprostředí představují faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Na těchto příkladech lze snadno postřehnout, že firma má větší šanci kontrolovat především oborové okolí oproti obecnému, kde je změna nebo tvorba nových podmínek nesmírně náročná. Přehledná a jasná stanoviska, nabízející odpověď na otázku jak si vede naše firma na trhu, nám nabízí několik analýz zkoumající podnikové okolí. Mezi nimi jsou:

Porterův model konkurenčních sil

Analýza Michaela Portera zkoumá strukturu konkurenčního prostředí. Prostředí, které je považováno za oborové a předpokládá se, že vyvolání změn těchto mikro vlivů má firma převážně ve své moci. Tento model se tedy snaží analyzovat přitažlivost odvětví tím, že zvaží pět rámcových faktorů.

1. Pravděpodobnost vstupu nové firmy - ukazuje míru obtížnosti vstupu nové firmy na trh. Čím lehčí je vstup na náš trh, tím více je třeba se obávat nové konkurence, která nám bude schopna uzmout část našich stávajících zisků. Malou pravděpodobnost vstupu dalšího konkurenta by představovali vysoké vstupní náklady, cenovou válkou stávajících firem, vládní politikou bránící více vstupů a dalšími.
2. Síla odběratelů – čím širší je základna kupujících, tím více je pravděpodobné, že bude schopna docílit snížení cen. Síla zákazníků bude tedy vyšší, pokud budou nakupovat ve velkých objemech. Zboží bude snadno nahraditelné jiným zbožím a případné problémy spojené se změnou dodavatelů jsou tak zanedbatelné, že se je zákazníci nebojí měnit.
3. Síla dodavatelů představuje analogicky inverzní charakter k síle předchozí. Dodavatelská pozice bude silnější, pokud bude mít firma málo alternativ k jejich změně. Tato změna bude obtížná a velmi drahá, nebo výrobky, které chceme odebrat, jsou unikátní.
4. Konkurenti v odvětví udávají sílu našich protivníků na trhu. Pro úspěch a zisk podniku není dobré, pokud existuje příliš stejných nebo velmi podobně zaměřených firem. Trh se zmenšuje a firmy jsou nuceny bojovat o vlastní přežití, protože nejsou schopny docílit věrnosti zákazníků.

5. Substituty se rozumí zboží snadno nahraditelné jiným. Firma se stává zranitelnou, pokud zákazníkům nečiní žádné potíže přejít kdykoli k jinému výrobku. Takové předpoklady k přechodu představují nízké nebo žádné náklad a ochota zákazníku přejít na nový výrobek či službu.



Obr. 4 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

McKinseyho model 7S

Další analýzu vnitřního prostředí popisuje McKinseyho model 7S. Tento model byl vyvinut z kraje počátku osmdesátých let minulého století v poradenské firmě McKinsey & Company odbornými zaměstnanci Tomem Petersem a Robertem Watermanem. Analýza předpokládá existenci sedmi faktorů, z nichž každý jednotlivý faktor ovlivňuje ostatní. Následnou analýzou daných aspektů, v anglickém jazyce vždy začínajícími písmenem S, se snažíme dosáhnout jejich vzájemné harmonie předpokládající úspěch firmy.

Tab. 2 Faktory 7S dělené na „tvrdé“ a „měkké“ prvky

HARD ELEMENTS		SOFT ELEMENTS	
Strategy	Strategie	Shared Values	Sdílené hodnoty
Structure	Struktura	Skills	Schopnosti
Systems	Systemy	Style	Styl vedení práce
		Staff	Zaměstnanci

Z tabulky č. x vidíme, že vzájemně propojené faktory se dělí do skupin takzvaných měkkých a tvrdých prvků. Tvrdé prvky lze snadněji definovat i následně identifikovat a vedení firmy je může přímo ovlivňovat. Oproti tomu měkké prvky může být obtížnější popsat, a jsou méně hmatatelné. Nicméně, tyto měkké prvky jsou stejně důležité jako prvky tvrdé.

PESTEL analýza

Existuje velké množství makro faktorů, které ovlivňují okolí podniku. PESTEL analýza popisuje právě rámec těchto faktorů a využívá je jako součást strategického řízení. Je to užitečný strategický nástroj pro definování vlastní obchodní pozice, směřování podniku na trhu neustálých dynamických změn. PEST analýzu od svého vzniku provází mnoho diskuzí, pro různorodost názorů na nejdůležitější vlivy, jež zkoumá. To ukazuje značná odlišnost názvů dokazující různé přehazování nebo přidávání písmen v názvu analýzy, dle důležitosti vlivů, jež jim autoři přiřkládají. Proto není neobvyklé setkat se s názvy jako PEST, STEP, SLEPT až po současně nejvíce užívaný termín rozšířený o dva faktory PESTEL či PESTLE. Jde tedy o prvotní písmena anglických termínů Political, Economic, Social, Technological, Environmental a Legal. Jejich překlad je tedy jednoduchý a faktory analýzy nazývá jako politické, ekonomické tedy hospodářské, sociální, technologické, ekologické čili ukazující na životní prostředí a právní. Tato analýza se slouží rovněž jako podklad pro definování příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze.

Tab. 3 Typické faktory ovlivňující obecné okolí

FAKTORY	MOHOU ZAHRNOVAT:
Politický	např. rozšíření EU, euro, mezinárodní obchod, daňová politika
Ekonomický	např. úrokové sazby, národní důchod, inflace, nezaměstnanost, burze
Sociální	např. stárnutí populace, postoje k práci, rozdělení příjmů
Technologický	např. inovace, vývoj nových produktů, míra technologické zastaralosti
Ekologický	např. globální oteplování, otázky životního prostředí
Legislativní	např. právo hospodářské soutěže a pracovní, ochrany zdraví a bezpečnosti

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, zkoumající klíčové externí a interní faktory působící na podnik. Mezi interní řadíme silné (ang: Strengths = přednosti) a slabé (ang: Weaknesses = nedostatky) stránky firmy, naopak mezi externí řadíme příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats). Identifikace těchto vlivů nám umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu (25). Výsledky jsou často prezentovány ve formě matice.

Tab. 4 Ilustrace SWOT analýzy (25)

S.W.O.T.	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky <i>Strengths</i>	Slabé stránky <i>Weakness</i>
Vnější původ (atributy organizace)	Příležitosti <i>Opportunities</i>	Hrozby <i>Threats</i>

Marketingový mix

Marketingové strategie podniku se uskutečňují pomocí nástrojů marketingu – k jednotlivým elementům marketingového mixu. Tento mix je tvořen v souladu s marketingovými cíly, poskytuje podniku prostor, ve kterém se promítá řada rozhodnutí směřující k jedinému cíli, a to k uspokojení zákazníka. Jeho klasická podoba je tvořena čtyřmi prvky:

- Product (produkt, služba),
- Price (cena),
- Place (místo),
- Promotion (komunikace),

podle začátečních písmen anglických názvů se někdy označuje jako „čtyři P“, zkráceně „4P“ (3).

Marketingový mix v rámci strategického využití je nezbytné uspořádat tak, aby byl konečným zákazníkům ušit na míru. Strategické možnosti a jejich zaměření v rámci nástrojů marketingového mixu ukazuje následující tabulka.

Tab. 5 Strategické možnosti a jejich zaměření v rámci marketingového mixu (6, str. 42)

Prostor pro volbu a formulování strategie	Základní strategické komponenty přicházející v úvahu	
VÝROBEK	funkční rysy	design
	rozměr, objem	obal
	barva	servis
	kvalita	pověst výrobku/výrobce
	značka	
CENA	tvorba ceny	slevy
	platební podmínky	srážky
	úvěrové podmínky	platební lhůty
DISTRIBUCE	distribuční slevy	poskytované služby
	distribuční mezičlánky	
KOMUNIKACE	propagace	publicita
	podpora prodeje	public relations
	merchandising	osobní prodej

Z předešlé tabulky, poukazující na základní čtyři faktory marketingového mixu, můžeme definovat čtyři taktické marketingové nástroje. Analogicky tedy hovoříme o strategii výrobové, cenové, distribuční a komunikační. Každá z nich potom rozvíjí určitý faktor „4P“. Velmi zjednodušeně si představíme jejich jednotlivé charakteristiky. Výrobová strategie klade důraz na nutnost spolehlivých, výkonných a kvalitních produktů tj. výrobků i služeb. Cenová politika umožňuje vytvářet takové cenové hladiny svých produktů, které budou srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu. Distribuční strategie zkoumá, jak či jakým nejvhodnějším způsobem dokážeme zajistit přístup k našim produktům.

Poslední strategie se nazývá komunikační a stimulační strategie. Ta potom usiluje o vhodnou a účinnou podporu prodeje vzhledem k typu, umístění zákazníka a charakteru výrobku.

Kritikové marketingového mixu ale poukazují i na jeho přílišnou orientaci na prodávajícího. Pouze malý zřetel se bere na pohled kupujícího. Z hlediska zákazníka se tedy vyvinul nový koncept marketingového mixu známý pod názvem 4 C.

Tab. 6 Koncept 4 P versus 4 C (8, str. 107)

4 P	4 C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

Komunikační mix

Marketingový komunikační mix bývá velmi často nesprávně označován jako mix marketingový. K tomuto omylu patrně vedlo, ne zcela nelogické, přesvědčení, že firma komunikuje se zákazníkem nejenom jedním faktorem marketingového mixu, ale jeho úplným souborem 4 P. Ačkoli toto tvrzení nelze označit za zcela nesmyslné, je důležité dojít ke sjednocení definice. Marketingový komunikační mix tedy označuje soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations (vztahy s veřejností), který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů (8). Jedná se tedy pouze o jediný faktor marketingového mixu tj. communication, který dal svými odlišnými překlady názvy jako komunikační nebo také propagační mix.

2.5.2 Realizační etapa strategického marketingového procesu

Skvělé plánování za pomoci sebepřesnějších analýz ale nestačí k tomu, aby byly smysluplně implementovány do každodenní činnosti podniku. I vysoce kvalitní marketingový plán nemá žádný valný smysl, pokud se nepotká se správnou realizací, nebo dokonce není realizován vůbec. Jak tedy zdůrazňuje Kotler, marketingovou implementací rozumíme proces,

v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. Cílem marketingových aktivit je realizace marketingových cílů (8). Rozdíl mezi plánováním a implementací spočívá především v tom, že při implementaci již nezkoumáme, co a proč se má vykonat, ale naopak kým, kde a kdy budou vykonány předsevzaté plány. Úspěch firmy je tedy odvozen od schopnosti uvést v soulad oba zmiňované faktory. Je nutné si ale uvědomit, že realizace marketingové strategie je vždy mnohem obtížnější, než snaha o její analýzu a naplánování.

Realizační etapa strategického marketingového procesu k efektivnímu provedení marketingových plánů vyžaduje detailní průzkum marketingových strategií a v jejich rámci i marketingových taktik. Realizační etapa souhrnně zahrnuje:

- faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů,
- vytvoření marketingové organizace, v rámci které je možné plán do praxe převést (6).

Vlastní realizace představuje uvedení plánovaných akcí do každodenního života, jejich realizování a jejich řízení. V tomto momentě je realizační zaměření a kvalita jejího provedení nejvíce zřejmá zákazníkům. Tato realizace a její úspěšnost nutně předpokládá vzájemnou kooperaci a koordinaci činností, správný směr motivování jednotlivců i týmů, jasnou odpovědnost za jednotlivé činnosti i dobrou vzájemnou komunikaci. Tyto aktivity fungují ve vzájemné součinnosti a jejich samostatné účinkování nezaručuje efektivnost (6).

Kooperace jednotlivých pracovníků, ať už manažerů či zaměstnanců, musí spolupůsobit a navzájem se respektovat. Koordinace realizačních činností znamená identifikaci všech činností, která je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, kdo bude který úkol provádět, jak dlouho bude provedení úkolu trvat a kdy musí být kompletně hotov. Vhodná a dostatečná motivace inspiruje pracovníky i týmy k vykonání žádaných činností. Stanovení odpovědnosti představuje delegování konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka. Dobrá komunikace je další podmínkou úspěšné realizace strategie. Nejen manažer, ale i zaměstnanci musí být informováni o svých povinnostech a úkolech, musí vědět, co se předpokládá, že vykonají a musí mít povědomí o politice podniku (6).

Proces faktické realizace předpokládá vypracování příslušných dokumentů. Jedná se zejména o časové harmonogramy pro provedení jednotlivých činností a konkrétní stanovení odpovědnosti za správné provedení a dokončení každé činnosti (9).

2.5.3 Kontrolní etapa realizačního marketingového procesu

Dobře fungující marketingová hodnotící a kontrolní systémy jsou rozhodující pro úspěšné marketingové fungování podniku. Třetí a závěrečná etapa marketingového procesu kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem, tedy do jaké míry podnik dosahuje vytyčených cílů. Pokud se tak neděje, sleduje, kde jsou příčiny nedostatků (3).

Proces realizační kontroly se zaměřuje na monitorování marketingové realizace, šetří zjištěné odchylky, diagnostikuje jejich příčiny a iniciuje nápravná opatření, pokud jsou nezbytná. Zjednodušeně je to analýza míry shody plánu s realizací.

Představuje tvůrčí aspekt kontroly s reakcí na otázky:

- proč bylo dosaženo právě těchto výsledků,
- co by mělo být provedeno jako odpověď, tedy jaké korekční akce by měly být přijaty (6).

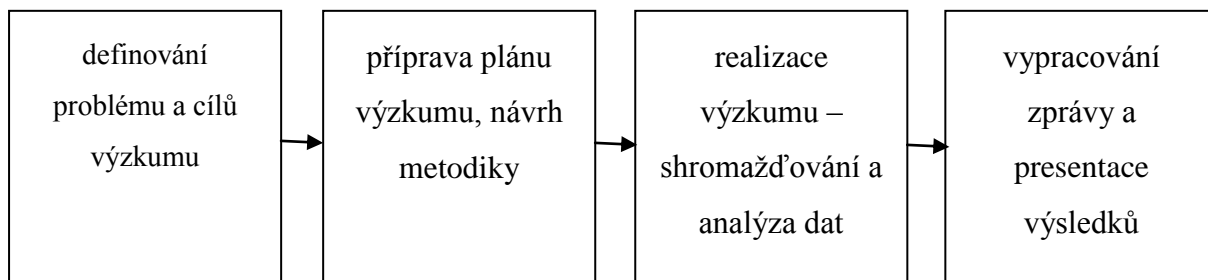
Práce marketingových manažerů v kontrolní fázi směřuje:

- od porovnání a hodnocení skutečných výkonů s výkony předpokládanými,
- k určení těchto rozdílů,
- k nutnosti pracovat se zjištěnými odchylkami (6).

2.6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V této kapitole se dostáváme k vymezení pojmu marketingový výzkum. Tedy k pojmu, který je natolik významný, že manažeři firem, které to myslí s marketingem vážně, neváhají zřizovat nová výzkumná oddělení a najímat externí odborníky a organizace zabývající se touto činností. Ty se následně zabývají získáváním informací nejenom o specifikách daného trhu, ale i o faktorech které je ovlivňují. Jednoduše lze tedy marketingový výzkum definovat jako nástroj sloužící k podrobnému prozkoumání trhu. Jeho cílem je tedy podle Kotlera systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocení informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů. Mezi

nejobvyklejší situace, při kterých se snažíme dosáhnout prozkoumání trhu, patří porozumění potřebám zákazníků, zmapování pravděpodobného podílu na trhu a následně objevení potenciálu nového. Tím ale výčet nekončí. Neméně důležitou úlohou je dále studie obchodních a ekonomických tendencí, studie konkurenčních výrobků, měření efektivity výroby a propagačních aktivit. Především jde o charakteristiky demografické, ekonomické a geografické.



Obr. 5 Fáze marketingového výzkumu (KOTLER, a další, 2004, str. 228)

Z obrázku je tedy patrné, že Kotler definuje čtyři základní kroky procesu marketingového výzkumu: definování problému a cílů výzkumu, přípravu plánu výzkumu a návrh metodiky, realizace výzkumu – shromažďování a analýza dat, vypracování zprávy a prezentace výsledku (8). V následujících odstavcích se tedy zaměříme na podrobnější vysvětlení daných fází.

2.6.1 Definování problému a cílů výzkumu

Aby marketér dokázal přesně stanovit přesný výzkum za pomoci nejvhodnějších analytických metod, musí být nejprve manažerem obeznámen cílem výzkumu a jeho problémy. To ale nepatří mezi snadné úkoly. Naopak právě definice problému může být často tím nejtěžším krokem v celé sérii úloh marketingového výzkumu. Není vůbec neobvyklé, že manažerův instinkt naznačuje přibývajících problémy ve firmě, které ale nedokáže správně identifikovat. Takové případy potom vedou ke zbytečnému plýtvání jak finančních prostředků, tak vynaloženého úsilí a času, který mohli být využit lépe. Z hlediska zamezení těchto zmíněných negativních faktorů je pro manažera důležité stanovení cíle výzkumu.

Marketingový výzkumný projekt může mít podle Kotlera jeden ze tří základních cílů. Cílem explorativního výzkumu je shromáždit předběžné informace, které mají napomoci definovat problém a odhadnout hypotézy. Cílem deskriptivního výzkumu je kvalifikovaně popsat marketingové problémy. Jedná se například o popis tržního potenciálu pro určitý výrobek, o demografické faktory nebo o postoje spotřebitelů. Cílem kauzálního výzkumu je otestování hypotéz o příčinných a následných vztazích (8). V praxi to ale nemusí znamenat nutně výběr pouze jednoho nejvhodnějšího výzkumu, ale sérií všech tří vzájemně po sobě jdoucích výzkumech, počínaje explorativním a pokračuje deskriptivním a kauzálním výzkumem. Vytvoření takovéto kompletní série výzkumů už dokáže podat velmi silnou pomocnou ruku celému výzkumnému procesu.

2.6.2 Příprava plánu výzkumu

Po vyjasnění manažerových cílů, kterých má marketingový výzkum dosáhnout, přichází na řadu stanovení konkrétního plánu. V tento moment je již zřejmý přesný záměr výzkumu, jímž se mohou začít zabírat marketingoví specialisté. Jejich práce začíná právě sestavením vhodného plánu pro účinné získávání informací, potřebných k úspěšnému završení cíle. Pokud tedy hovoříme o vhodném plánu, máme na mysli shromáždění informací ať už z existujících zdrojů nebo data účelově vytvořené k řešení daného problému takzvaných dat sekundárních či primárních. Dále musí být specifikován postup, jakým náležitě informace získáme, metody kontaktu, sestavení výběrových souborů a instrumenty, které analytici použijí k dosažení stanovených cílů.

2.6.3 Realizace výzkumu

Realizace výzkumného plánu je jednoduše proces, při němž již prakticky dochází ke shromažďování, zpracovávání a analýze dat. Tato fáze bývá obvykle tou nejdražší a nejnáročnější. Pochopitelně tomu nahrává fakt, že drtivá většina firem nespádající do definice velký podnik, nemůže z finančních důvodů udržovat oddělení zabývající se čistě marketingovými záležitostmi. Mohou proto alespoň využít služeb specializovaných externích firem, které se postarají o shromáždění potřebných informací. Na tomto místě se dostáváme k pojmům sekundárních a primárních dat. Již zmíněný sběr účelových informací, sloužící k řešení našich potřeb nazýváme daty primárními. Naopak data sekundární jsou již existující

soubory informací, které vznikly za jiným účelem. Dobrým příkladem můžou být vládní zdroje zastoupeny třeba Českým statistickým úřadem nebo obchodně-informační služby nejrůznějších zaměření. Logicky vyplývá, že sběr informací sekundárních je výrazně levnější oproti informacím primárním. Je tedy bez podivu, že analytici zahajují své výzkumy shromažďováním maximálního počtu dat z internetových databází sekundárních zdrojů. Bohužel v České Republice nefunguje tolik komerčních informací o podnikání jako třeba ve Spojených Státech. A pokud požadovaná data neexistují nebo nejsou použitelná, je třeba věnovat pozornost shromáždění dat primárních. K tomuto účelu existují tři základní výzkumné metody a to pozorování, samotný výzkum a experimentování. Dále si tedy představíme rozdílnost několika rozhodujících kroků ve výzkumných postupech, v metodách kontaktu, v sestavení výběrového souboru a ve výzkumných nástrojích.

Tab. 7 Plánování shromáždění primárních dat (8, str. 234)

Výzkumná metoda	Způsob kontaktu	Stanovení výběrového souboru	Způsob získávání informací
Pozorování	E-mail	Reprezentativnost výběrového souboru	Dotazníkové šetření
Dotazování	Telefon	Velikost výběrového souboru	Specializovaná zařízení
Experiment	Osobní	Metoda výběru respondentů	
	On-line		

Pozorování

Metoda pozorování probíhá zpravidla bez vědomí pozorovaných jedinců respektive příslušné skupiny lidí. Pozorovatelé do procesu aktivně nezasahují a nepozorovaně z povzdálí sledují chování zákazníků v nejrůznějších situacích a činnostech. Pozorování tedy nejsou přímo dotazování. S výzkumem nejsou obeznámeni a tak nám mohou poskytnout informace, které nejsme schopni získat jiným způsobem. V určitých případech je tedy tato metoda tou nejvhodnější zbraní, kterou lze dohledat odpovědi na otázky, na které nejsou schopni nebo ochotni odpovědět samotní členové pozorovaných skupin.

Dotazování

Zatímco u pozorování bylo smyslem získat informace o pocitech, postojích a pohnutkách spíše nevědomých, u dotazování je tomu přesně naopak. Správně cílenými otázkami se snažíme, od dotazovaných respondentů, získat informace popisné to znamená jejich konkrétní znalosti, postoje nebo preference. Tato metoda je všeobecně jedna z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších. Přesto lze u ní spatřit několik úskalí. Jde především o neochotu dotazovaných odpovídat na kladené otázky, nebo zkreslování odpovědí ať už úmyslně nebo neúmyslně.

Možností, jakým oslovit dotazovaného, existuje několik. Obecně se tyto formy označují pojmem kontaktní metody a rozlišujeme základní čtyři. Konkrétně tedy hovoříme o shromažďování informací prostřednictvím pošty, telefonu, webových stránek nebo přímého osobního kontaktu. Samozřejmě každá metoda má své přednosti i nedostatky. Jejich znalost je proto nutností při výběru nejvhodnější formy dotazování.

Dotazování písemné se v dřívějších dobách vyřizovalo výhradně poštovní korespondencí. Tato forma je nyní ale na ústupu díky masivnímu rozšíření levných elektronických poštovních adres. Ty nám dnes umožňují sběr informací s minimálními náklady na respondenta. Ačkoli by se tedy mohlo zdát, že se jedná o velmi silný nástroj, realita ukazuje několik úskalí. Těmi jsou slabá flexibilita a návratnost, kterou ovlivňuje hlavně respondentova motivace obdržet dotazník vrátit zpět vyplněný. Ukazuje se, že zmíněnou vlastnost mohou velmi silně ovlivnit faktory, jakými jsou průvodní dopis, forma a přehlednost dotazníku a především vhodná motivace. V praxi se následně setkáváme například s nutností vyplnění dotazníku k získání zákaznických slevových karet. Sběr informací tímto způsobem není moc rychlý a hodí se tak k dlouhodobějšímu výzkumu.

Telefonické dotazování patří v současné době k jistě nejrychlejšími metodám. Není problém získat potřebné informace v krátkém čase a to u výběrového vzorku dotazovaných plošně zcela rozptýlených. Tazatel musí být člověk řádně vyškolený, protože je to právě on, kdo musí být schopen přinutit lidi k vzájemné spolupráci. Ta se jen obtížně podaří, nebude-li marketingový pracovník schopen, s dávkou jistého talentu a řečnické obratnosti, profesionálního vystupování. Pod tímto pojmem si představme klidný, přátelský a kultivovaný projev, který by ideálně neměl překročit hranici deseti minut. Mějme na paměti, že dotazovaný může navázaný kontakt kdykoli ukončit, a to oproti osobnímu dotazování velmi snadným způsobem. Nevýhodou metody telefonického dotazování se tedy jeví vyšší

finanční nároky, které jsou vykoupeny množstvím získaných informací, dobrou flexibilitou a výbornou zpětnou vazbou respondentů.

Osobní dotazování je podobné telefonickému s tím rozdílem, že při něm dochází k přímé komunikaci tazatele s dotazovanými jedinci. I zde rozlišujeme několik typů podle forem, kterými jsou individuální či skupinové dotazování, a druhů rozhovorů dle závaznosti pokynů od strukturovaných (standardizovaných), přes polo-strukturované (polo-standardizované) až po nestrukturované (nestandardizované). Strukturovaný rozhovor znamená dotazování podle připravených otázek v přesném postupu a stanovené posloupnosti. Nestrukturovaný rozhovor je naopak jednoduchá volná diskuze, řízená moderátorem za účelem odhalení důležitých názorů a pocitů. První zmiňovaný potom hledá cestu k přehledným a srovnatelným údajům. Každá z forem však může nalézt uplatnění v odlišných dotazovacích metodách. Individuální přístup, vedený s lidmi na ulicích, nákupních centrech nebo doma, se opírá převážně o strukturované dotazníky. Sledované skupinové rozhovory jsou vedeny, velmi často za malý finanční obnos, ve skupinkách několika lidí formou nestrukturovaného rozhovoru. Ten je směřován do oblastí, týkajících se nových produktů, služeb či vnímání daného podniku.

Osobní kontakt se tak řadí mezi jednu z nejoblíbenějších metod dotazování, a to i přes svoji velmi vysokou nákladovost. Vynaložené finanční prostředky by se měli určitě navrátit s obdrženými informacemi. Kvalita a důležitost získaných odpovědí totiž nevyplývá pouze z dotazů položených, ale i těch mimoděk nevyřkнутých.

Poslední metodu dotazování uzavírá on-line marketingový výzkum známý pod anglickou zkratkou „CAWI“ vzniklou z počátečních písmen fráze *computer assisted web interviewing*. Jedná se o nejdynamičtěji rostoucí segment. S překotnou rychlostí technického pokroku a neustále vzrůstajícím počtem internetových přípojek po celém světě se prognózuje tomuto odvětví zářivá budoucnost. On-line marketingový výzkum již dnes neznamená pouze elektronickou poštu a vyplnění bezduchého webového formuláře na obrazovce monitoru. Fenomenální nástup internetového obsahu tvořeného samotnými uživateli takzvaný WEB 2.0 rychle ukazuje nové možnosti marketingového využití. Jako příklad vlakové lodi uveďme server Facebook.com, jehož služeb v současné době využívá více jak půl miliardy aktivních uživatelů po celém světě. Nejenom, že bychom si pravděpodobně nedokázali představit reklamní plochu oslovující větší množství lidí, ale to co z Facebook.com činí jednu z nejsilnějších marketingových zbraní je vyplňování profilů. Bohatě vyplněný uživatelský profil totiž poskytuje marketérům levné a snadno dostupné informace, které dříve mohli získat

jen velmi obtížně nebo vůbec. Uvedme alespoň některé z nejzajímavějších dat. Geografické a demografické informace jsou již téměř nutnou povinností. Zajímavěji se jeví data počínaje oblíbenou hudbou, filmy nebo dokonce preferovanými obchodními značkami, přes dosažené vzdělání či aktuální zaměstnání až po nejrůznější volnočasové aktivity. Marketéři mají tedy naprosto přesnou představu jak o samotných zkoumaných osobách, tak o jejich způsobu života, zájmech, koníčcích, pocitů a nejrůznějších názorů.

Výhodou tohoto druhu sběru primárních dat, pozorováním, experimentováním a sledováním nejneobvyklejších skupin, je nízká nákladovost a rychlost, jakou jsme schopni dosáhnout požadovaného nashromáždění informací. Tento způsob má před sebou ještě velmi zajímavou budoucnost.

Tab. 8 Silné a slabé stránky jednotlivých forem dotazování (8, str. 240)

	E-mail	Telefon	Osobní kontakt	On-line dotazování
Flexibilita	slabá	dobrá	výborná	dobrá
Množství dat, která mohou být získána	dobré	velmi dobré	výborné	dobré
Možnost kontroly tazatelů	výborná	velmi dobrá	slabá	velmi dobrá
Kontrola reprezentativnosti výběrového souboru	velmi dobrá	výborná	velmi dobrá	slabá
Rychlost shromažďování dat	slabá	výborná	dobrá	výborná
Návratnost	velmi dobrá	dobrá	dobrá	dobrá
Nákladovost	dobrá	velmi dobrá	slabá	výborná

Poté již zbývá marketingovým pracovníkům provést důkladnou analýzu získaných informací. Ta se provede roztříděním shromážděného souboru dat a začleněním do výpočtů, tabulek a grafů. Po dokončení rozšifrování údajů se stanovují samotné návrhy řešení konkrétních problémů.

2.6.4 Postup pro správnou interpretaci výsledků a doporučení

Interpretace výsledků nepatří, přes všeobecné mylné přesvědčení, ke snadným úkonům. Je velmi obtížné z množství různorodých informací dojít ke správně definovaným závěrům.

Po dokončení analýzy dat jsou marketingoví specialisté konečně schopni vyhotovit zprávu a prezentovat její závěry vedení podniku. Zpráva by měla být srozumitelná a korektní. V žádném případě nesmí docházet k zatajování faktů, které pracovníci nepředpokládali a chtějí se jim vyhnout. Naopak negativní jev je i přílišná snaha o podložení nesprávných hypotéz. Na vypracování se dále nemusí podílet pouze samotní marketingoví výzkumníci, ale přizváni mohou být i externí odborníci z různých oborů. Může jít o statistiky nebo lidi s vyšší odbornou znalostí dané problematiky.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

3.1.1 Historie firmy

Historie firmy domácí potřeby Strašil sahá, jako velká část dalších tuzemských společností, k polistopadovému období. Rok 1989 majitele firmy, tehdejšího vedoucího prodejny domácích potřeb Brno se stejným zaměřením, ve kterém podniká dodnes, zastihl v sedmatřiceti letech. Podnikavý duch podpořený několikaletými zkušenostmi na sebe nenechal dlouho čekat. Zanedlouho roku 1990 si zřizuje živnostenský list a otevírá se svým společníkem první dva obchody v podchodu pod hlavním nádražím. Jedná se o společnost zabývající se prodejem skla, porcelánu a kožené galanterie fungující pod jménem JaPaLaDa, který byl složen z akronymů jmen dětí obou zakladatelů. Krátce na to umožňuje hladový trh zajistit finanční prostředky k otevření dalších dvou prodejen přímo v centru města Brna. Na ulici Kobližná tak od roku 1991 mohou zákazníci navštěvovat další prodejnu sklo & porcelán a domácí potřeby.

Roku 1992 dochází k vyčerpání spolupráce dvou odlišných charakterů jednotlivých zakladatelů a stává se bezpředmětnou. Po domluvě se dvouletý vztah rozpadá. Dělbě majetku tak napomáhá sudý počet prodejen s obdobnou výměrou. Výsledkem je přenechání prodejen pod hlavním nádražím společníkovi. Majiteli tak zůstávají prodejny v Kobližné ulici označené účetním číslem 010 a 020, vzniklých podle termínu zřízení. Téhož roku majitel neváhá a otevírá další prodejní prostory 030 a 040. Prvním jmenovaným byl letohrádek Mitrovských, pronajatý muzeem města Brna, sloužící výhradně k luxusním prodejním výstavám českého skla a porcelánu. Druhou jmenovanou se stala, téhož roku otevřená, prodejna na ulici Stará Osada 15, vydražená v malé privatizaci. Ta se zanedlouho stala vlajkovou lodí firmy, i díky nově založenému velkoobchodu s domácími potřebami, sídlící pod prodejnu na stejné adrese a označované číslem 090.

Po překotném růstu společnosti ale přichází přirozený útlum. Trvalý pokles tržeb a zvyšující se nájemné mělo za následek první obět' v podobě zrušení domácích potřeb na ulici Kobližná tj. prodejnu 020. K té se připojilo v těsné blízkosti ukončení prodejní výstavy na letohrádku Mitrovských tj. prodejny 030. Ze stejných důvodů je následně za šest let roku

2001 zrušena i první prodejna 010, která v době prodeje naštěstí ještě nestihla, při absenci zisku, generovat ztrátu.

Ukázalo se ale, že ne všechny limity firmy spočívají v poklesu poptávky. V roce 1996 byl prodán i velkoobchod s domácími potřebami i přes veškeré pozitivní naplnění očekávání, která do něj byli vloženy. Velkoobchod zaměstnával v té době několik desítek lidí a majitel definoval řízení podniku této velikosti jako strop svých možností. Nechtěl se tak stát obětí vlastní firmy a posléze se odhodlal velkosklad prodat.

Po prodeji maloobchodní prodejny 010 v roce 2000 ale nahlodávali majitelovu mysl pochybnosti vlastních negativních prognóz. Budoucnost naznačovala neustálé zvyšování nájmů při stejném objemu tržeb. To vyústilo výstavbou vlastní dvoupodlažní prodejny na ulici Ečerova 2b v Bystrci. Tato budova, v níž se nachází zatím poslední prodejna 050, byla zkolaudována v roce 2001 a zajistila tak stabilizaci příjmů firmy. V současné době majitel uvažuje o výstavbě své další vlastní nemovitosti.

3.1.2 Předmět podnikání

Firma se v současnosti zabývá výhradně maloobchodním prodejem širokého sortimentu domácích potřeb a provozování vybraných služeb s ním souvisejícím. Těmito službami se rozumí prodej zboží na objednávku, případná doprava, dárkové balení nebo v neposlední řadě vyvolávání fotek.

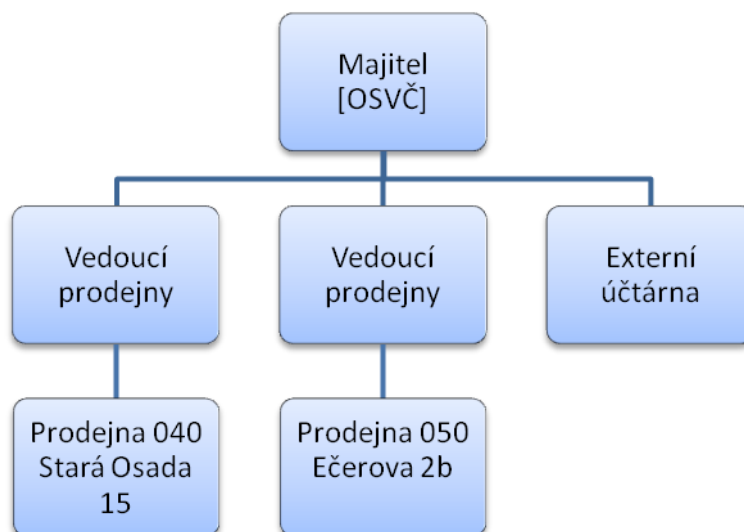
Sortiment se dlouhodobě udržuje v těchto základních třech segmentech:

- KUCHYŇSKÉ POTŘEBY, NÁDOBÍ, SKLO atd.
- ELEKTROSPOTŘEBIČE, SVÍTIDLA, LUSTRY, SÁČKY DO VYSAVAČŮ
- KOVOMAT, INSTALAČNÍ MATERIÁL, UBRUSY, FÓLIE

3.1.3 Popis firmy a organizační struktura

Firma je řízena majitelem jakožto osobou samostatně výdělečně činnou. Ta se skládá ze dvou maloobchodních jednotek, které budeme nazývat podle jejich historických názvů, prodejna 040 a prodejna 050. Toto označení napovídá, že se jedná o majitelovu čtvrtou a pátou prodejnu. Kromě prodejen využívá firma služeb externí účetní pracující odděleně mimo

prostory podniku. Ve výsledcích hospodaření si ale můžeme všimnout ještě jednoho střediska pod označením 99 vzniklé za účelem odlišení nákladů nesouvisejícími přímo s prodejny jako je sociální a zdravotní pojištění podnikatele, pojistné firmy nebo odpisy.



Obr. 6 Organizační struktura podniku

Zvláště se může zdát rozdílné množství zaměstnanců na obou jednotkách. Prodejna 040 vykazuje v současnosti pět kmenových zaměstnanců oproti třem na druhé prodejně (050). To je dáno rozdílnými specifiky prodejen. Nižší počet pracovníků byl dosažen zavedením kamerového systému, absencí skladu zboží apod. Pro zajímavost se můžeme podívat na stav pracovníků v minulosti. V devadesátých letech evidovala starší prodejna 040 jedenáct zaměstnanců. I výrazně mladší prodejna 050 dospěla k výraznému zeštíhlení. Z původních pěti pracovníků dlouhou dobu fungovala dokonce s pouhými dvěma. Nicméně každoroční nárůst tržeb se odrazil i v příjmu dalšího člena. Je tedy znát velmi patrná snaha o co největší možné snížení mzdových a samozřejmě i jiných nákladů. To ovšem mimo jiné vede k určité nelibosti některých dlouhodobých zaměstnanců, kteří se špatně smiřují s větším objemem práce.

3.1.4 Informační systém

Informační systém budí v současné době velké rozpaky. Zcela jednoznačně můžeme hovořit o významné slabině firmy. V podstatě jedinou informační technologií je nadále

telefon a fax. Prodejny prakticky nespolupracují kvůli velké časové a finanční náročnosti systému. Majitel si je vědom současného špatného stavu a hledá možnosti v podobě přípravy komplexního informačního on-line systému. Významnými výhodami takového systému by byli:

- Centralizace nákupů
- Zjištění „obrátky“ produktů
- Úspora lidských zdrojů
- Přehled aktuálních skladových zásob na všech pobočkách
- Tištěné daňové doklady

3.1.5 Obchodní situace firmy

Prodejna 040 má již přibližně pět let stabilizované tržby a to i přes otevření několika konkurenčních rivalů v podobě velkých nákupních center. I v tom ale můžeme vidět negativní trend. Tržby sice neklesají, opakem ale jsou vzrůstající mzdy a nájemné. Cílem majitele tedy je vybudování vlastních prodejen. První výsledek nastolené cesty se tak stala prodejna 050 v Brně – Bystrci postavena roku 2001. Od ní se očekával rychlý nástup s přibližně stejnými tržbami jako na Staré Osadě. V praxi se ale ukázal náběh mnohem delší, než jaké bylo očekávání majitele. Nicméně zklamání není na místě. I přes nižší tržby se stala prodejna 050 ziskovější díky nižším nákladům na mzdy a nájemné. Velmi optimistický je také trvalý každoroční nárůst tržeb o 20%.

3.1.6 Hlavní trhy

Firma působí v brněnské aglomeraci, kde patří mezi významné hráče maloobchodních prodejců domácích potřeb. Ke zvýšení konkurenceschopnosti, před stále se rozšiřujícími sítěmi hypermarketů a supermarketů, také pomohlo vstoupení do tzv. **Sdružení prodejců domácích potřeb**, které se majitel podílel spolu zakládat. Prostřednictvím tohoto sdružení jsou potom zajišťovány výhodné společné nákupy zboží od vybraných velkoobchodů nebo reklama ve formě letákových akcí, které by si firma samotná mohla jen stěží dovolit. Mezi partnery sdružení patří:

- **ELPRUM s.r.o.**
Masarykovo nám. 16, LETOVICE
Legionářská 1265, KUŘIM
- **STRAŠIL – DOMÁCÍ POTŘEBY**
Ečerova 2b, BRNO - BYSTRC
Stará Osada 15, BRNO – ŽIDENICE
- **CIMRMAN – DOMÁCÍ POTŘEBY**
Masarykova 7, BRNO
- **DOMÁCÍ POTŘEBY AMICUS**
Novosady 54, VELKÉ MEZIŘÍČÍ
Masarykovo nám. 1, VELKÁ BÍTEŠ
- **KOVOMAT BLANSKO**
Rožmitálova 8, BLANSKO
Jurkova 81, RÁJEC JESTŘEBÍ
- **DOMÁCÍ POTŘEBY**
Kollárova 1a, BLANSKO

3.1.7 Hlavní zdroje financování

Po asi pětileté pauze, kdy firma využívala převážně cizích zdrojů na dostavbu prodejních prostor v Bystrci, již dva roky akumuluje zdroje ze samotného maloobchodního prodeje. Nezanedbatelnou měrou samozřejmě těží i z pronájmu ve vlastních budovách. Zdroje firma akumuluje samotným maloobchodním prodejem. V poslední době však již může taktéž těžit z pronájmu ve vlastních budovách, díky nimž se zvýšila celková finanční stabilita firmy a ziskovost. Ostatně výstavba budov s vlastními obchody je jeden z cílů majitele.

3.1.8 Budoucí plány podniku

- Každoroční zvyšování zisku nejméně o 5%
- Trvalé zajišťování platební schopnosti podniku
- Zavedení výpočetního informačního systému
- Rozšíření využití Sdružení prodejců domácích potřeb
- Investování do vlastních prodejních prostor

3.2 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

3.2.1 Zákazníci

Zákazníci domácích potřeb Strašil tvoří v naprosté většině fyzické osoby. Ne, že by se prodej zboží právnickým osobám vůbec nevyskytoval, ale je v celkovém objemu nákupů tak zanedbatelný, že v současnosti nemá smysl hledat v něm silný zákaznický zdroj. Jedná se většinou o nahodilé nákupy úřadů, školních a zdravotních zařízení a podobných subjektů. Profil koncového zákazníka nám tak poskytnou interní údaje podniku. Ten v únoru a březnu tohoto roku průběžně sledoval věk a pohlaví svých platících zákazníků. Autor tyto údaje zpracoval do následující tabulky.

Tab. 9 Interní sledování věku platících zákazníků

Věk	Ženy				Muži			
	20-	20-40	40-60	60+	20-	20-40	40-60	60+
22.2.2010	6	47	55	31	2	32	22	24
23.2.2010	2	54	58	32	0	27	36	17
24.2.2010	5	34	51	42	2	17	23	21
25.2.2010	0	31	47	19	1	20	26	19
26.2.2010	2	26	44	25	1	16	43	22
27.2.2010	1	14	12	6	1	10	10	3
1.3.2010	5	44	56	63	4	28	40	22
2.3.2010	1	49	53	44	0	24	29	24
3.3.2010	1	29	74	55	3	17	41	22
4.3.2010	2	21	58	24	1	11	22	18
5.3.2010	3	12	44	43	0	14	23	20
8.3.2010	3	24	52	34	0	18	33	22
9.3.2010	2	33	56	45	2	20	30	23
10.3.2010	0	32	54	46	0	20	37	24
11.3.2010	0	32	52	25	0	24	40	21
12.3.2010	3	43	59	48	6	18	34	26
13.3.2010	0	19	21	2	0	6	22	1
15.3.2010	0	58	80	37	0	28	40	27
16.3.2010	3	31	59	37	2	14	28	20
17.3.2010	1	29	55	35	1	20	29	17
18.3.2010	1	38	62	31	0	20	36	33
Celkem	41	700	1102	724	26	404	644	426
<i>Podíl</i>	<i>1,6%</i>	<i>27,3%</i>	<i>42,9%</i>	<i>28,2%</i>	<i>1,7%</i>	<i>26,9%</i>	<i>42,9%</i>	<i>28,4%</i>

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů firmy

Sledování bylo nařízeno majitelem na prodejně Stará Osada v polovině února 2010 a trvalo necelý jeden měsíc. Zapisování věku dostala na starost pokladní, která měla odhadnout věk každého platícího zákazníka. Odhad byl posléze zapisován do připravených tabulkových formulářů. Ten se skládal z osmi kolonek – čtyři byly věnovány ženám a stejný počet mužům. Každé pohlaví tedy bylo rozděleno z hlediska nesnadného určování věku do základních čtyř kategorií. Jmenovitě potom do kategorií mladší dvaceti let, dvacet až čtyřicet, čtyřicet až šedesát a poslední senioři nad šedesát let.

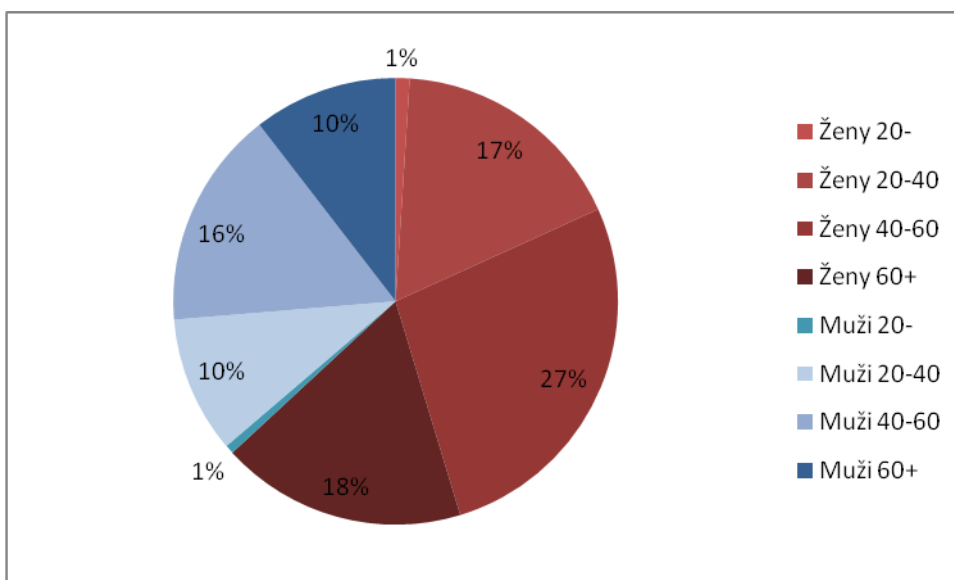
Z tabulky je tedy patrné, že průměrným koncovým zákazníkem bude žena kolem padesáti let. Dále je zajímavostí, že při znatelném rozdílu počtu dámských a pánských zákazníků zůstává jejich věkový poměr vzhledem k pohlaví téměř naprosto shodný.

Tab. 10 Sledování zákazníků v období 22. 2. 2010 - 18. 3. 2010

	Ženy	Muži
Počet	4067	1500
Poměr v procentech	63,1	36,9

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů firmy

Graf 1 Rozdělení zákazníků k poměru žen a mužů



3.2.2 Konkurence

S konkurencí v odvětví, v kterém se firma pohybuje, je situace komplikovanější. V podstatě ji můžeme dělit na konkurenci přímou a nepřímou. Pod prvním zmíněným pojmem bychom mohli hledat obdobné prodejny specializující se výhradně na prodej domácích potřeb nebo jeho úzce zaměřených odvětví. Pro zcela jasný příklad uveďme prodejny specializované na kuchyňské nádobí, domácí dílnu, elektrické spotřebiče a další. Takovéto firmy bývají výhradně v rukou českých živnostníků a podnikatelů, založených ve většině případů těsně po uvolnění trhu v porevolučním období začátkem let devadesátých minulého století.

Za následného nepřímého konkurenta označíme ještě v současné době stále vznikajícími supermarkety, hypermarkety a celá nákupní centra. Jedná se tedy o prodejní provozovny, které se sice specializují na odlišný sortiment, ale v doprovodu svých nejrůznějších slevových akcí nabízejí svým zákazníkům produkty našeho cílového segmentu. Za příklad uveďme supermarkety Albert, které nabízejí velmi výhodně kuchyňské nádobí věrným zákazníkům za množství nasbíraných nálepek či bodů, obdržených za utracenou sumu ve svých pobočkách.

Nepřímá konkurence v podobě super a hypermarketů tedy naprosto zastínila konkurenci přímou. Změnila i nákupní návyky zákazníků. Pro běžné nákupy jezdí zákazníci v odlišných po sobě jdoucích intervalech, které umožnil až nástup delších expiračních lhůt u potravin. Velmi výrazně se prodloužili otevírací doby nákupních center. Ukazuje se, že zákazníci bývají stále méně ochotni navštěvovat menší obchody ve městech, kde je čeká nepřízeň počasí i nedostatečné parkovací prostory. Tento trend je patrný i z odlivu věhlasných obchodů známých značek, dříve působících výhradně v městských částech, které nyní směřují do nákupních středisek s větší spádovostí zákazníků.

Předpokládáme-li, že za přímou konkurencí nejsou zákazníci ochotni cestovat a tím pádem tvoří zákaznické spektrum blízké okolí podniku resp. městských částí, je důležité prozkoumat konkurenci v bezprostředním okolí poboček firmy. Podle údajů z on-line systému zlatéstránky.cz a google.cz nacházíme v okolí tyto následující konkurenční subjekty, seřazené podle vzdálenosti uvedenou v těchto systémech.

Přehled konkurence prodejny 040 v závislosti na její vzdálenosti:

- **Supermarket ALBERT** (0,05 km)
Stará Osada 3984/15, 61500 Brno - Židenice
Prodej potravin a smíšeného zboží
- **Ivo Cupák** (0,25 km)
Gajdošova 2594/14, 61500 Brno - Židenice
Domácí Potřeby
- **Kaufland Česká republika, v.o.s.** (0,8 km)
Bubeníčková 4405/1, 615 00 Brno - Židenice
Prodej potravin a smíšeného zboží
- **DOMÁCÍ DÍLNA** (0,96 km)
Dukelská třída 468/107, 61400 Brno-sever - Husovice
Domácí Potřeby
- **RUBIKON** (1,28 km)
Otakara Ševčíka 3099/62, 63600 Brno - Židenice
Porcelán
- **VICHR spol. s r.o. - ŽELEZÁŘSTVÍ A DOMÁCÍ POTŘEBY** (2,21 km)
Koblišná 47/19, 60200 Brno-střed - Brno-město
Železářství

Přehled konkurence prodejny 050 v závislosti na její vzdálenosti:

- **Supermarket ALBERT** (0,05 km)
Ečerova 1148/2a, 63500 Brno - Bystrc
Prodej potravin a smíšeného zboží
- **Domácí potřeby Měšťan** (2,4 km)
Náměstí 28. dubna 2, 63500 Brno - Bystrc
Domácí Potřeby

3.2.3 Dodavatelé

Dodavatelská základna zboží pro domácnost je velmi široká. Firma spolupracuje přibližně se sedmi desítkami firem a konkrétně v roce 2009 využila k nákupu zboží do svých prodejen služeb 59 dodavatelů. Při celkovém objemu odběrů za rok 2009 tvoří potom průměrný odběr jednoho dodavatele 1,69 procentních bodů.

Tato skutečnost je sice příznivá ve smyslu diversifikace případného výpadku některých dodavatelů, ale vyjednávací síla firmy vůči dodavatelům je tak zbytečně velmi nízká. Vyškrtnutí slabých dodavatelů duplicitního zboží by zvýšilo sílu firmy dosáhnout větších slev a jiných výhod u dodavatelů s velkými nákupy zboží.

Tab. 11 Dodavatelé firmy podle velikosti objemu dodávek v roce 2009

	DODAVATEL	ODBĚR (%)
1	PLASTIMEX	27,03%
2	UTC	7,71%
3	EMOS	6,72%
4	ORION	4,81%
5	TESCOMA	4,79%
6	CHMELAŘ	4,28%
7	ETA	4,03%
8	ARNOS	4,02%
9	LIBROS	3,57%
10	PROHOME	3,20%
11	ISOLIT BRAVO	2,52%
12	HAGEMEYER	2,44%
13	ŠKABE	2,27%
14	TLAMKA JIŘÍ	2,22%
15	DOMO service	1,91%
16	PARAMIT	1,46%
17	KUPO	1,30%
18	DP Steimetz	1,21%
19-59	OSTATNÍ	14,49%
	CELKEM	100,00%

Zdroj: zpracováno autorem dle interních materiálů firmy

Na následujících řádcích si představíme desítku nejsilnějších dodavatelů podle objemu odebraného zboží v roce 2009. Základní charakteristiky společností jsou zpracovány podle volně dostupných informací prezentovaných na webových stránkách podniků.

PLASTIMEX Prostějov, spol.s r.o.

Společnost Plastimex Prostějov s.r.o. patří k firemním vlajkovým velkoobchodům. Byla založena v roce 1992 třemi českými podnikateli. Jejich dva velkosklady leží v obcích Prostějov a Boskovice, kde první zmíněná obec funguje zároveň jako hlavní sídlo společnosti. Plastimex je tedy zcela českou firmou, která se snaží podporovat domácí trh zprostředkováním zboží českých výrobců. V jejich skladech naleznete široké množství sortimentu pro domácnost i zahradu, které činí přes 10.000 položek různého zboží. Z produktů pro domácnost vedou například kuchyňské potřeby, domácí potřeby, nádobí, sklo porcelán, keramiku a další. Pro zahradničení nabízí např.: stolky, nářadí, přepravní nádoby, hadice, květináče atd.

UTC, spol. s r.o.

Společnost UTC, spol. s r.o. byla založena roku 1991. Hlavní aktivitou společnosti je import a distribuce kuchyňského náčiní a domácích potřeb, vedlejší pak zprostředkování obchodů a služeb pro zahraniční partnery. Během doby se společnost rozrostla na nadnárodní podnik se zastoupením v podobě propojených osob/sesterských firem po celé střední a východní Evropě. Společnost importuje a distribuuje zboží vlastních značek - kuchyňské náčiní TORO Kitchen a PROVENCE, keramiku a porcelán Collezione Paolo Roncci, zahradní potřeby GREEN GARDEN a úklidové prostředky TORO Clean. UTC, spol. s r.o. má výhradní zastoupení pro distribuci ve střední a východní Evropě následujících značek: plastové výrobky Tontarelli, žehlicí prkna Pirola, pracovní kufry a pracovní organizéry Nouvelle Plastique. Celková nabídka obsahuje téměř 5000 výrobků. Kromě distribuce zboží do specializovaných maloobchodních prodejen s kuchyňskými a domácími potřebami po celé České republice tvoří významnou část jejich klientely konkurenční společnosti tvořící nadnárodní řetězce (Ahold, Bauhaus, Baumax, Billa, COOP, Hornbach, Interspar, Kaufland, Makro, Obi, Penny Market, Plus Discount, Sconto a Tesco).

EMOS spol. s r.o.

Společnost EMOS spol. s r.o., patří spolu s EMOS Trading a.s. a dceřinými společnostmi na Slovensku, Polsku, Slovinsku a Maďarsku do souhrnného seskupení EMOS. Tato ryze česká společnost založená v roce 1991 zabývající se importem, tuzemským prodejem a exportem elektro zboží, je v současné době v tomto oboru jednou z nejvýznamnějších firem v České republice. V jejím rámci distribuuje své zboží v současné době do více než 1500 prodejních míst - velkoobchodů, řetězců, supermarketů

a maloobchodních prodejen. K jejím významným obchodním partnerům patří obchodní sítě Makro, Globus, Plus-Discount, Interspar, Kaufland, OBI, Hornbach a další. V počátcích fungování společnosti byla společnost zaměřena výhradně na prodej produktů pomocí sítě velkoobchodních partnerů, ke které v následujících letech přibyly další odbytové směry – přímý prodej, řetězce a sítě a export. V roce 2004 firma zavedla B2B a B2C systém internetového obchodu.

Velkoobchod Orion, spol. s r.o.

Firma Velkoobchod Orion, spol. s r.o. byla založena v roce 1992 a od té doby patří mezi přední české velkoobchody působící v oboru prodeje domácích potřeb.

Společnost sídlí v Litomyšli a v současné době sdružuje nejen velkoobchod, ale i zásilkový obchod, který nabízí své zboží prostřednictvím katalogu. Hlavním oborem působnosti velkoobchodu je export a import domácích potřeb. Rozsáhlý sortiment je tvořen zbožím od renomovaných českých výrobců, výrobců ze států evropské unie a ze zemí dálného východu. Z velkoskladu je nabízeno několik tisíc druhů výrobků především ze sortimentu potřeb pro domácnost, kuchyň, koupelnu a zahradu.

Tescoma s.r.o.

V roce 1992 vznikla ve Zlíně nová společnost zapsaná v obchodním rejstříku pod názvem Tescoma. Společnost je česká firma bez zahraniční kapitálové účasti. Předmětem jejího podnikání je zejména vývoj, design a následně prodej značkových kuchyňských potřeb. Od roku 1994 nabízí Tescoma své výrobky také na zahraničních trzích. Stálé obchodní zastoupení máme v těchto evropských zemích: Slovensko, Itálie, Rusko, Polsko, Španělsko, Portugalsko a Ukrajina.

Elektro Chmelař

Firma Elektro Chmelař funguje na našem trhu od roku 1991. Kromě velkoobchodu v Humpolci provozuje majitel Jiří Chmelař ve stejném městě i svoji maloobchodní prodejnu. Zaměřuje se na značkový elektro sortiment (Panasonic, Philips, Siemens, Bosch, Fagor, Electrolux, AEG, Zanussi, Gorenje, Mora, Energizer, Osram, Emtec, Verbatim a jiné), ve kterém patří k významným velkoobchodním dodavatelům na trhu v ČR. Zatímco prodejna na Staré Osadě využívá produktů a služeb konkurenční firmy EMOS, Elektor Chmelař historicky spolupracuje s pobočkou v Bystřici.

ETA a. s.

Společnost ETA vznikla už v roce 1943 a na českém trhu tak působíme přes 65 let. Za tu dobu se stala jednou z největších českých značek na trhu. Od roku 2007 je společnost ETA vlastněná holandskou investiční skupinou Benson Oak, která patří mezi nejstarší investiční společnosti v České republice. Od podzimu 2008 vystupujeme s novým logem s moderní tváří ETA SPOTŘEBIČE HLINSKO a.s.

ARNOS s.r.o.

Obchodní společnost ARNOS s.r.o. vznikla v roce 2002. V současné době má tato firma 6 zaměstnanců a 5 externích spolupracovníků. Hlavním zaměřením je distribuce světelných zdrojů OSRAM a baterii PANASONIC především v Jihomoravském, Zlínském, Olomouckém kraji a v kraji Vysočina. V roce 2005 dosáhla společnost ARNOS obrát téměř 41 milionů Kč.

Libor Václavík – LIBROS

LIBROS je ostravská firma založená v roce 2001 podnikatelem Liborem Václavíkem. V současné době platí za nejsilnějšího dodavatele naší firmy v sortimentu železářství a zahradní nářadí.

PROhome s.r.o.

Společnost vznikla v roce 2005 jako dceřiná společnost slovenské firmy Makro spol. s.r.o. Bratislava. Na český trh dodávají domácí a kuchyňské potřeby jako nádobí, hrnce, pánve, sklenice, nože, vidličky, vázy, mísy, podnosy a jiné. Disponují velkým katalogem zboží nabízející více jak 8.000 produktů.

3.3 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ FIRMY

3.3.1 Politické faktory

V roce 2010 proběhly volby do poslanecké sněmovny, jejichž výsledek tj. vytvoření silné středo-pravicové koaliční vlády je předzvěstí četných změn. Slovo změn je na místě, neboť ke změnám, ať už potřebných nebo těch jiných, dochází od devadesátých let téměř neustále v závislosti na druhu či aktuální síle té které vlády. Toto podněbí rozhodně nepřispívá k silnějšímu kreditu země. Naopak ten byl v minulosti průběžně spíše devalvován.

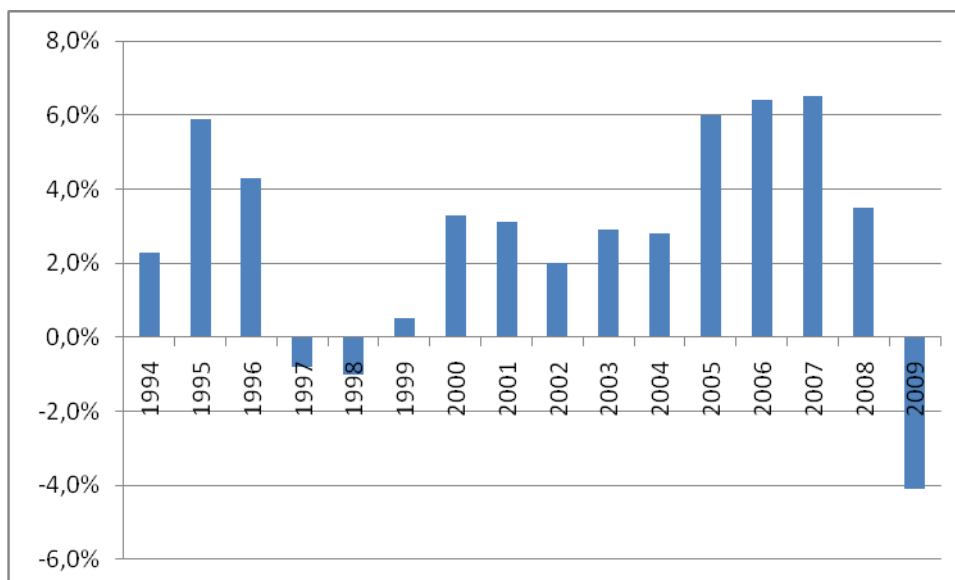
Stále strměji rostoucí státní rozpočtové schodky, zvyšující zadluženost země, silně ovlivňují míru důvěry investorů, solventnosti strategických partnerů a hrozbu zhoršení ratingu země.

Bohužel ani vznik pravicové vlády v době celosvětové ekonomické krize a plošných škrtů pravděpodobně nepřinese firmám snížení množství finančních prostředků odvedených do státní pokladny. Pozitivem by přesto měla zůstat stabilní vláda, která svoji silou v novodobé historii České republiky nemá konkurenci. Ta může v jejím vládním období ulevit podnikatelským subjektům zavedením proklamovaných slibů v rámci nového zákoníku práce, zjednodušení daňové a podobné evidence nebo snížení míry korupce.

3.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomická situace České Republiky v současné době není vůbec příznivá. Světová hospodářská krize srazila drtivou většinu vyspělých ekonomik do období recese Česko nevyjímaje. Z grafu č. 2 vidíme, jak rok 2009 přinesl, téměř po jedné dekádě trvalého růstu, velmi tvrdý propad HDP na hodnotu -4,1%. Naštěstí se ale oslabená koupěschopnost zákazníků neodrazila v tržbách firmy a ty přes veškerá pesimistická očekávání nadále rostla.

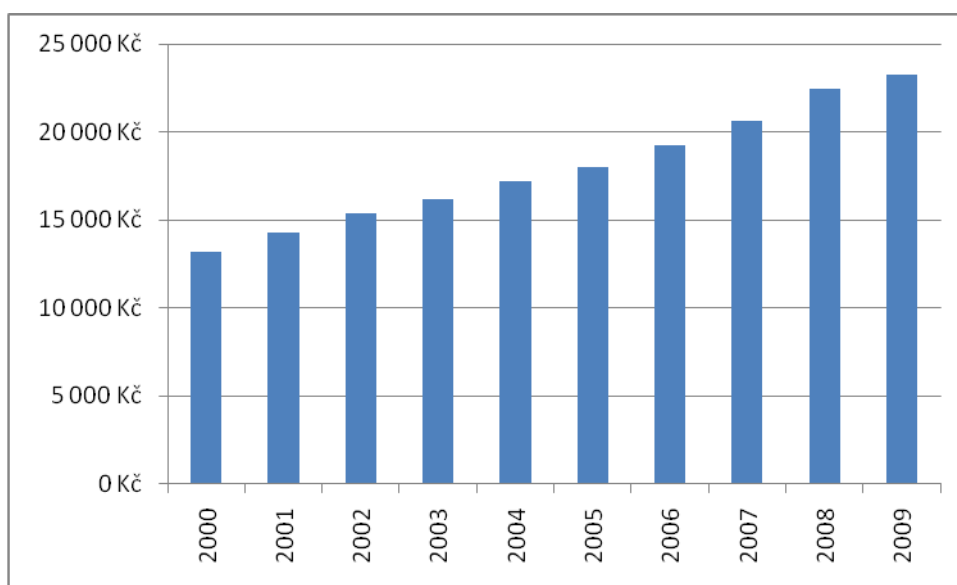
Graf 2 Vývoj HDP v České republice v letech 1994 – 2009 (25)



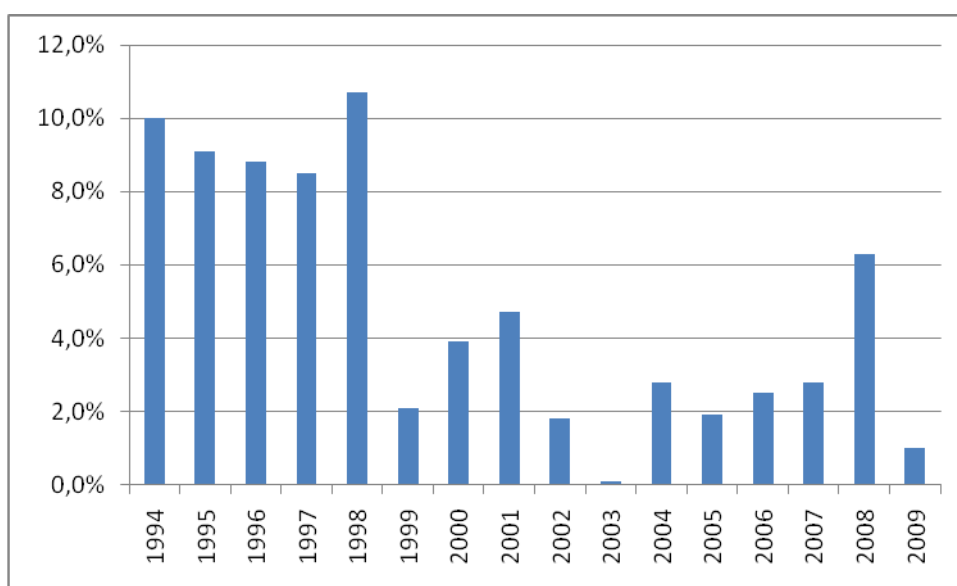
Určitý paradox vykazuje průměrná hrubá měsíční mzda, která rostla v podnikatelské i nepodnikatelské sféře krizi navzdory. Její nárůst se sice stále nevrátil k výjimečným

hodnotám jako v období do roku 2008, přesto si dokázala udržet v roce 2009 reálné tříprocentní navýšení na 23.488,- Kč (nominální mzda celkem). V podnikatelské sféře tato částka byla potom přesně o 211 Kč nižší a činila tedy 23.277,- Kč. Negativní dopad ale postihl nezaměstnanost, jejíž hodnota se vyšplhala na hranici devíti procent. Tento trend podpořili bankrotы vybraných podniků nebo jejich personální zeštíhlování.

Graf 3 Nominální mzda v podnikatelské sféře v letech 2000 - 2009 (22)



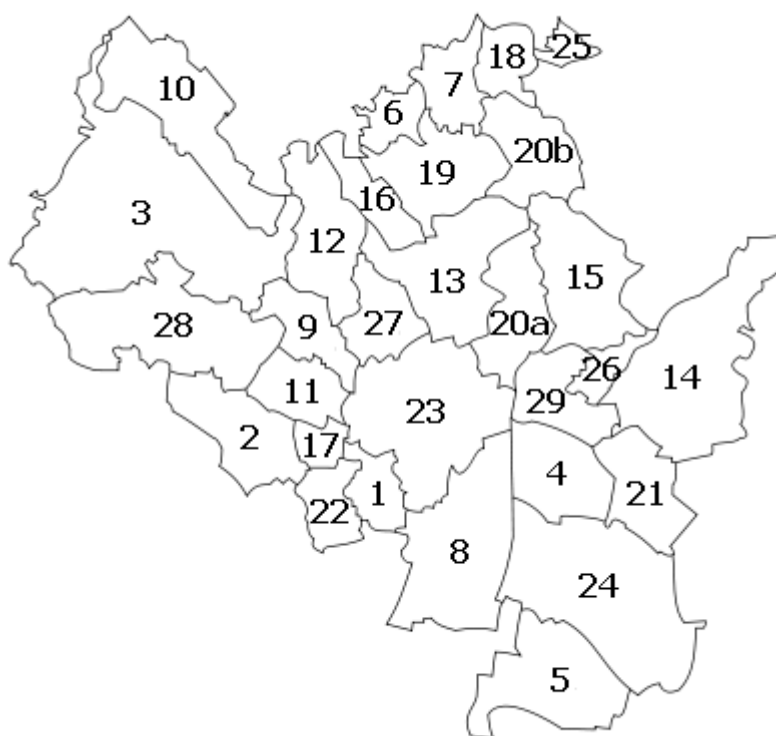
Graf 4 Míra inflace v letech 1994 - 2009 (22)



Ačkoli tedy ekonomická krize výrazně zasáhla okolí podniku, podnik samotný překvapivě neoslabila. Tržby prodejen kopírovaly dlouhodobé vývojové trendy tzn. prodejna 050 vykázala nárůst 5% a prodejna 040 opět oscilovala kolem hodnoty pětiletého průměru. Vysoká nezaměstnanost se dále může ukázat pro firmu jako pozitivní jev v případě hledání nových zaměstnanců z většího souboru jak kvalitativního, tak i kvantitativního. A nakonec slabá míra inflace zásadně neovlivnila ceny pronájmů.

3.3.3 Demografické faktory

Česká republika je, podle českého statistického úřadu, zemí s více jak 10,5 milionem obyvatel, jejichž hlavní část tvořící 71% žije ve městech. Hustota obyvatel je potom největší v kraji středočeském a jihomoravském. To samozřejmě ovlivňuje existence dvou největších měst uvnitř těchto krajů. Jedná se o hlavní město Prahu, která s počtem obyvatel čítajících 1,286 miliónů lidí svou lidnatostí výrazně vyčnívá nad ostatními městy v republice. Druhým největším městem je Brno, které vykazuje 405 tisíc obyvatel. Se svojí třetinovou lidnatostí se tak hlavnímu městu ani zdaleka nepřibližuje. Protože však firma v současné době postrádá prostředky k oslovení zákazníku v rámci celé České republiky, věnujme se okolí, které svým působením oslovit může. Tím je brněnský region, v němž působí prodejny firmy. Jak jsme již uvedli, město Brno eviduje k 1. 1. 2010 podle českého statistického úřadu přes 405 tisíc obyvatelů rozkládá se na území o velikosti 230 km². Výzkum Masarykovi university ale ukázal, že v pracovní dny se toto číslo zvětšuje až o několik desítek tisíc. Studie argumentuje množstvím pracujících nebo studujících lidí, kteří neobývají město trvale, ale pravidelně se v něm pohybují. Město Brno se potom dále dělí na 29 městských částí a 48 katastrálních území. Prodejna 040 se nachází v městské části Židenice a prodejna 050 v části Bystrc.



Obr. 7 Městské části Brna (25)

Tab. 12 Městské části Brna a počet obyvatelů (22)

	Městská část	Počet obyv.		Městská část	Počet obyv.
1	Bohunice	16398	16	Medlánky	3163
2	Bosonohy	2210	17	Nový lískovec	11400
3	Bystřc	23805	18	Ořešín	452
4	Černovice	7263	19	Řečkovice a Mokrá Hora	14991
5	Chrlice	3176	20	Sever	45908
6	Ivanovice	999	21	Slatina	8530
7	Jehnice	752	22	Starý Lískovec	14220
8	Jih	7976	23	Střed	67395
9	Jundrov	3844	24	Tuřany	4631
10	Kníničky	513	25	Útěchov	446
11	Kohoutovice	13339	26	Vinohrady	14823
12	Komín	7251	27	Žabovřesky	22280
13	Královo pole	27729	28	Žebětín	2070
14	Líšeň	25388	29	Židenice	20376
15	Maloměřice a Obřany	4844			

Z tabulky 12 můžeme vypočítat, že části Bystrc a Židenice mají podobný počet obyvatelů a analogicky tedy obdobný počet zákazníků. Výzkumem v další části budeme zjišťovat, zda-li firma obsluhuje skutečně zákazníky z celého Brna, nebo pouze z městských částí ve kterých působí.

V České republice žije podle českého statistického úřadu pouhých necelých šest procent jiných národností než českých. Jedná se tedy o zemi velmi homogenní. Nejvýznamnější menšiny zde tvoří národnosti slovenské (1,9%), polské (0,5%), německé (0,4%), maďarské (0,1%) a ostatní nebo nezjištěné (2,9%). Česko též patří k zemím s největším počtem ateistů. Při sčítání lidu v roce 2001 se 59% dotázaných zařadilo do skupiny bez vyznání oproti 32,2% věřících. Poslední zkoumání tak potvrdilo dlouhodobý vývoj zvyšování stavu na straně bez vyznání a snižování na straně věřících. Je ale nutné dodat, že Jihomoravský kraj a okolí se lehce vymykají celorepublikovému průměru. Tomu se moravská oblast, patřící historicky k území s nejsilnější věřící základnou, vymyká až o několik desítek procent, přičemž Jihomoravský kraj drží třetí místo s nadprůměrnými 43,7 procenty.

3.3.4 Technologické faktory

Technologické prostředí je velmi významným faktorem, přesto že bývá často nesprávně opomíjen. Firmy, které nesledují nové technologie a nezkoumají jejich nové možnosti využití, se můžou snadno ocitnout za okrajem zájmu spotřebitelů. Obchodní firma má ale situaci přece jen jednodušší oproti firmám výrobním. Nemusí vynakládat finanční ani jiné prostředky na výzkum a tvorbu nových technologií. Není tedy s žádnou úzce spjata natolik, aby se musela obávat ztráty renomé a vloženého kapitálu při podpoře a propagaci novinky, která se neuchytí. Naopak výhodou obchodní firmy je, že novinky může zavádět až po následném ověření poptávky.

Firmy by tedy měla optimálně sledovat dva druhy nových technologií. První skupinou jsou technologie, které firma může sama využít ať už ke snížení nákladů nebo lepší komunikaci se zákazníkem. Druhou skupinu potom tvoří prodejní novinky lákající zákazníky utrácet svůj důchod za lepší a modernější produkty. Výsledná situace tak konkrétně vypadá, že firma sledující výši svých nákladů vyhledává možnost jejich snížení na minimální úroveň při zajištění stejných nebo kvalitnějších služeb. Takovými službami je využití internetu k levnější VoIP (Voice over Internet Protokol) telefonii tedy volání přes internet, náhrada drahého faxování využitím elektronické pošty, umožnění prodeje zákazníkům nehotově tj.

kreditní kartou a podobně. Volbou správné technologie spadající do první kategorie tedy firma dokáže nejenom snížit své náklady, ale i ušetřit důležitý čas nebo zpříjemnit servis svým zákazníkům.

Druhou kategorií technologií v obchodní sféře je samozřejmě prodej nových druhů zboží. V minulosti se ukázala jako špatná kupříkladu ignorace obrovského boomu mobilních telefonů a doprovodných služeb koncem devadesátých let minulého století. I po odhalení nové vlny totiž firma nepřistoupila k přípravě vstupu do tohoto segmentu produktů a nechala si tak utéct příležitost k dosažení větších zisků a nových zákazníků. V této souvislosti platilo, že zařazení tohoto sortimentu do prodeje by přineslo ovoce i přes jeho několika měsíční zpoždění.

3.3.5 Ekologické prostředí

Ekologické faktory, podobně jako faktory technologické, nepatří k těm, které by měla obchodní firma zcela pod svojí kontrolou. Výrobu zboží ze surovin obnovitelných (dřevo) či neobnovitelných (plasty vyráběné z ropy) zdrojů nemůže nikterak ovlivnit. Spíše naopak. Firma je v tomto ohledu řízena pravidly a legislativními směnicemi státu nebo Evropské unie, které musí dodržovat nejen ona, ale i její dodavatelé. Společnost tak v konečném důsledku ovlivňuje opět dvě kategorie. První je vytvoření takových firemních pravidel a kultury, díky kterým se dosáhne ekologického chování jako je recyklace nebo třídění odpadu. To by mělo být ostatně pro všechny, ze zásady morálně si počínající, podniky základním pravidlem. Další skupinou je tedy následné ovlivnění nabízeného sortimentu. Ten ale dlouhodobě dodávají spolehlivé společnosti, pro které platí evropské normy a jejichž výrobky jsou podrobovány přísným atestacím. Výběr sortimentu tak nadále bude ovlivňovat především poptávající se zákazník. Ekologické rezervy tak vyplývají hlavně z vlažného přijetí nových nařízení a změn jak zaměstnanci, tak i jejich vedením. Ukazuje se, že v současné době firmy hrají právě na ekologickou strunu a hledají nové zákazníky starající se o spotřebu svých přístrojů. Ať už je k tomu vede touha po zdravé planetě nebo jen účet za elektrický proud, mají nové produkty, jsou-li skutečně účinné, svůj smysl. V takovémto případě se firma nemusí obávat zviditelnění takovýchto produktů, neboť pokud není zákazník lhostejný k prostředí, ve kterém žije, zvedne takový výrobek v jeho očích hodnotu firmy a naopak člověka lhostejného nebo nedůvěřivého neurazí.

3.4 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU

Analýza silných a slabých stránek podniku je založena na osobních zkušenostech autora, nabytých během jeho působení na pobočkách, konzultací se zaměstnanci a především s majitelem firmy.

Tab. 13 S.W.O.T. analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">- Dlouholeté působení- Široké spektrum velkého množství zboží- Kvalifikovaný personál- Velké množství spolehlivých dodavatelů- Prodejny v dobré spádovosti obyvatelstva	<ul style="list-style-type: none">- Nevýrazné logo společnosti- Propagace- Absence informačního systému- Absence inovací prodejen- Interiér prodejen- Know-How firmy v rukách vybraných zaměstnanců
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">- Otevření nových prodejen- Vytvoření silného jména u zákazníků- Rozšíření spolupráce s dodavateli- Zachycení nových trendů v oblasti produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none">- Změna spádovosti obyvatelstva- Rostoucí konkurence- Cenová válka- Ztráta důvěry zákazníků- Nepřiměřené zvýšení nájemného

3.4.1 Atributy organizace

Firma těží z dobrého umístění prodejen s vysokou spádovostí obyvatel. Obě prodejny působí v blízkosti dopravních uzlů městské hromadné dopravy a populárních supermarketů Albert patřící holandské společnosti Ahold. Tyto dva faktory jsou v současné době obrovskou konkurenční výhodou. Sousloví v současné době je na místě, neboť prodejně 050 hrozí nebezpečí v podobě projednávaného prodloužení tramvajové dopravy. Takováto změna, spolu s vybudováním nového nákupního centra v oblasti nové tramvajové smyčky v oblasti Kamechy nebo Horní náměstí, by vedla prakticky k okamžitému úbytku zákazníků. Odlišný, přesto nepříznivý, scénář může ohrozit také prodejnu 050. Její slabinou se může stát skokové

zvýšení nájemného, které by se mohlo ukázat, ruku v ruce se zvyšujícími se náklady, pro prodejnu jako likvidační.

Další analyzovanou oblastí uvedeme image prodejny. Ta trpí dlouhodobě několika výraznými nedostatky. Jsou jimi nevýrazné logo společnosti, zastaralý a nepěkný interiér (především prodejna 040), absence informačního systému a špatná propagace firmy. Každý z těchto faktorů představuje významné riziko snížení hodnoty firmy v očích zákazníků. Jako zásadní uvažujeme nutnost obměny interiéru prodejny nebo části sortimentu po vzoru zkušenějších marketů. Příkladem je účelové zdržení zákazníků, obměnou prodejny v intervalu 5 let (supermarkety Albert) nebo jednoho roku (nábytkový obchodní dům IKEA), nebo vyvolání nátlaku k urychlení nákupního procesu krátkými akcemi (prodejny Tchibo).

3.4.2 Atributy prostředí

Jednoznačně největší příležitost firmy spočívá v otevření další nové prodejny, ať už v prostorech pronajímaných nebo mnohem lépe svých vlastních. Samozřejmostí by měla být lokalita s velkým počtem obyvatel. Jako vhodné se jeví městské části Královo pole, Líšeň, Sever, Střed nebo Žabovřesky. Vzniklý řetězec prodejen by měl být schopný diversifikovat riziko jako změny spádovosti obyvatelstva, abnormální zvýšení nájmu a jiných. Pravděpodobně bude narůstat dále množství konkurence a o zákazníky se bude tvrdě bojovat.

Další příležitost hledíme v rozšíření spolupráce se sdružením prodejců domácích potřeb nebo vybranými dodavateli. Spolupráce může být v rámci spolku na úrovni dovozu nových produktů, výhodných nákupních cen za velké objemy odběrů apod. V rámci užší spolupráce s dodavateli potom uvažujeme nad společnými spolufinancovanými letákovými akcemi, dodáním nového prodejního nábytku a dalších možnostech.

4 VÝZKUM

4.1 DEFINICE PROBLÉMU

Tato diplomová práce se zabývá otázkou získání nových zákazníků. Z interních informací firmy máme přehled o věku a pohlaví průměrného zákazníka viz tabulka 9. Z té vyplívá, že nejsilnější kategorií zákazníků tvoří žena mezi čtyřiceti a šedesáti lety. Budeme-li ale chtít získat zákazníky nové, musíme se zaměřit na mladší generaci a získat přehled o jejich nových nákupních zvyklostech. Budeme tedy zkoumat několik hypotéz jako např. zda-li věk zákazníků ovlivňuje výběr obchodu podle způsobu prodeje. Dále nás bude zajímat, existuje-li závislost mezi stářím zákazníka a přání vyzkoušení výrobku před jeho zakoupením.

Výsledkem bude konkrétní představa o nákupních souvislostech mladší generace, která nám ukáže, má-li prodejna současné podoby naději získat nebo udržet přízeň zákazníků i v nadcházejícím období budoucím.

4.2 ZKOUMANÉ HYPOTÉZY

Zkoumané hypotézy nám pomůžou vytvořit konkrétní profil zákazníka a jeho nákupních preferencí. Protože samotné dotazování probíhalo výhradně na prodejnách firmy Strašil, je zřejmé, že vybraní jedinci patří alespoň k příležitostným návštěvníkům společnosti a zkoumaná oblast jim není neznámá. Tento předpoklad umožnil vytvoření formuláře zabývající se konkrétními otázkami, jejichž zodpovězení nám pomůže k lepšímu poznání a pochopení zákazníků firmy.

Hypotéza 1

Předpokládám, že zákazníci firmy jsou lidé bydlící v blízkosti prodejny tzn. ve stejné městské části, v níž působí prodejna.

Hypotéza 2

Předpokládám, že zákazníci nejčastěji navštěvují firmu městskou hromadnou dopravou.

Hypotéza 3

Předpokládám, že zákazníci firmy jsou především lidé s nižšími příjmy.

Hypotéza 4

Předpokládám, že zákazník při nákupu silně ovlivňuje prodavač.

Hypotéza 5

Předpokládám, že většina zákazníků dává přednost samoobslužným prodejnám před pultovými.

Hypotéza 6

Předpokládám, že věk zákazníka ovlivňuje preferenci typu prodejny.

Hypotéza 7

Předpokládám, že stáří zákazníka ovlivňuje, zda využije možnost vyzkoušení výrobku.

4.3 METODIKA PRÁCE

4.3.1 Metoda a realizace šetření

Šetření bylo zvoleno způsobem kvantitativního výzkumu, který byl proveden formou dotazování v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010. Dotazování proběhlo na prodejnách domácích potřeb Stražil. Jedná se tedy o vzorek skupiny lidí, který můžeme označit definicí zákazníci firmy.

Dotazování probíhalo náhodným výběrem dotazovaných uvnitř prodejny 040 a prodejny 050. Oslovení respondenti byli obeznámeni s účelem dotazníku a pravidly pro jeho vyplnění. Dotazník byl vytisknut na dvou listech o velikosti A4. Obsahoval 20 otázek s několika možnostmi odpovědí. Respondent byl požádán o zaškrtnutí jedné jemu nejbližší odpovědi nebo vyplnění jiné možnosti do kolonky „ostatní“. Zkoumaným vzorkem se tak stalo 150 dotazovaných jedinců oslovených v období sběru dat.

4.3.2 Zpracování dat

Ke zpracování dat využijeme jednu z nepoužívanějších statistických metod nazývanou se Chí-test. Tato metoda, známá i pod názvy Chí-kvadrát či test dobré shody, slouží ke statistickému testování shody mezi očekávanými a pozorovanými hodnotami.

Dotazované odpovědi jsme zpracovali do hlavní tabulky, ze které jsme potom vybírali zkoumaná data do kontingenčních tabulek. První kontingenční tabulka zkoumala závislost mezi dotazovanými vztahy. Druhá kontingenční tabulka vyjadřovala vypočítané relativní četnosti v procentních bodech. Vypočítání chí-kvadrátu byla následně vypočtena programem Microsoft Office 2007 pomocí statistické funkce CHITEST.

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde:

A_{ij} = aktuální četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

E_{ij} = očekávaná četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

r = počet řádků

c = počet sloupců

Při platnosti hypotézy o nezávislosti a při dostatečně velkém počtu pozorování (aby $E_{ij} \geq 5$) má veličina x^2 přibližně chí-kvadrát rozdělení s $df = (r - 1)(c - 1)$ stupni volnosti (21).

Symboly, které jsou použity v tabulkách:

- absolutní četnost n_i
- relativní četnost v % p_i
- celková četnost S

4.4 INTERPRETACE DAT

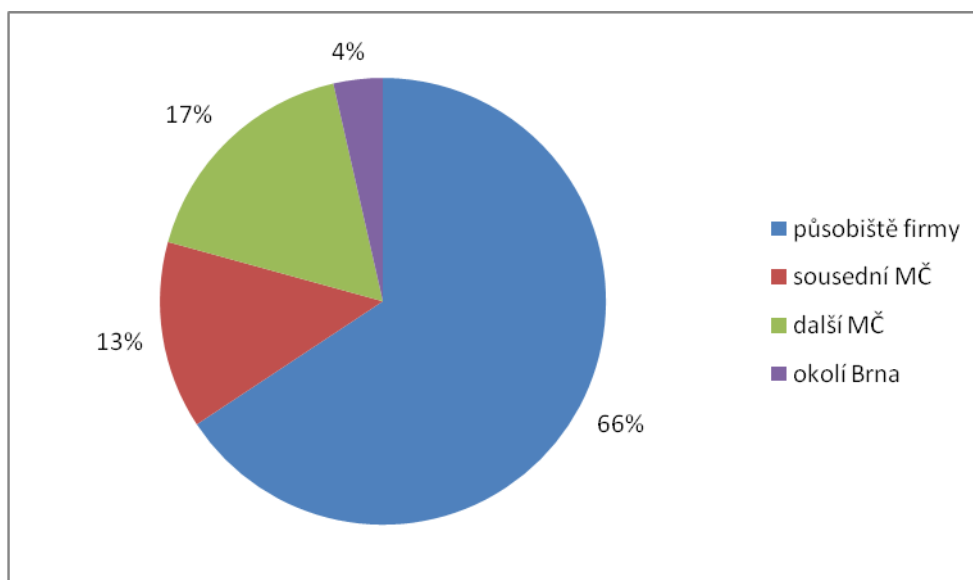
Data představená v následujících tabulkách a grafech jsme získali využitím možností retrospektivní analýzy.

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli oslovení dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejnách domácích potřeb Strašil v Bystrci a v Židenicích a jejich rozdělení podle městských částí, v nichž trvale žijí.

Tab. 14 Sledování všech zákazníků v závislosti na bydlišti

Bydliště zákazníků	n_i	p_i (%)
působíště firmy	92	65,71%
sousední MČ	19	13,57%
další MČ	24	17,14%
okolí Brna	5	3,57%
Σ	140	100,00%

Graf 5 Sledování všech zákazníků v závislosti na bydlišti



Komentář:

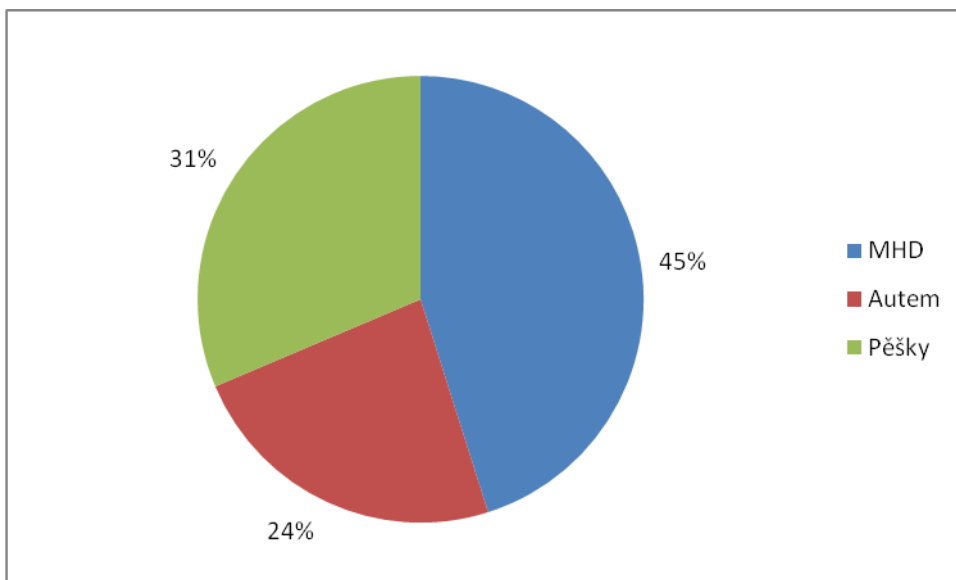
Z náhodného výběru bylo sledováno 153 zákazníků, kteří navštívily v období od 22. 9. 2010 do 29.9.2010 prodejny domácích potřeb Strašil na ulici Ečerova 2b a Stará Osada 15. Z tabulky vidíme, že dotazníkovou odpověď související s bydlištěm zákazníka nevyplnilo 13 dotázaných. Ze zbylých 140 jedinců ale jasně vyplývá dominance zákazníku s bydlištěm ve stejné městské části, ve které působí prodejny (65,71%). Ze sousedních městských částí navštívilo prodejny 19 (13,57%) lidí. Ze zbývajících částí města Brna už tvořili zákazníci pouze 17,14% a z okolí pouhé 3,57%.

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli osloveni dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejnách domácích potřeb Strašil v Bystrci a v Židenicích a jejich rozdělení podle způsobu dopravy na prodejny.

Tab. 15 Způsob cestování zákazníků

Způsob cestování zákazníků	n_i	p_i (%)
MHD	69	45,10%
Autem	36	23,53%
Pěšky	48	31,37%
Σ	153	100,00%

Graf 6 Způsob cestování zákazníků



Komentář:

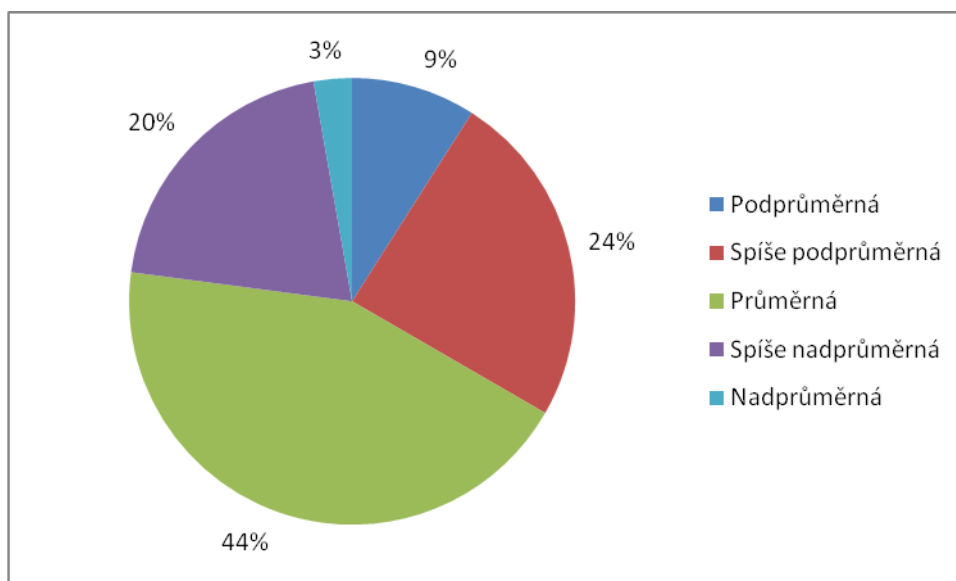
Z celkových 153 dotázaných zákazníků (100%) využilo služeb městské hromadné dopravy 69 (45,10%) lidí. Dopravu autem potom zvolilo 36 (23,53%) lidí a pěšky přišlo 48 (31,37%) dotázaných.

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli osloveni dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejnách domácích potřeb Stražil v Bystrci a v Židenicích a jejich rozdělení podle jejich ekonomické situace resp. kupní síly.

Tab. 16 Ekonomická situace zákazníků

Ekonomická situace zákazníků	n_i	p_i (%)
Podprůměrná	13	9,03%
Spíše podprůměrná	35	24,31%
Průměrná	63	43,75%
Spíše nadprůměrná	29	20,14%
Nadprůměrná	4	2,78%
Σ	144	100,00%

Graf 7 Ekonomická situace zákazníků



Komentář:

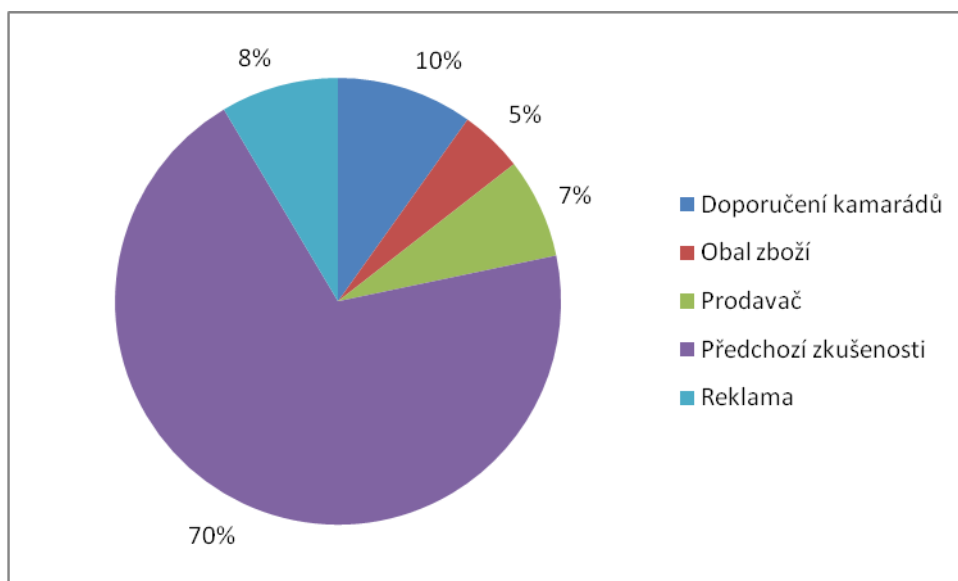
Dotazovaní zákazníci odpovídali na otázku jejich ekonomická situace, kterou můžeme chápat jako jejich kupní sílu, z největší části definicí průměrně (44%). Podprůměrně nebo spíše podprůměrně odpovědělo 48 (33%) lidí a nadprůměrně či spíše nadprůměrně 33 (23%) lidí.

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli oslovení dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejnách domácích potřeb Strašil v Bystřici a v Židenicích a jejich rozdělení podle způsobu, jakým jsou ovlivňováni při nákupu zboží.

Tab. 17 Pozitivní ovlivnění nákupu

Pozitivní vliv nákupu	n_i	p_i (%)
Doporučení kamarádů	15	9,87%
Obal zboží	7	4,61%
Prodavač	11	7,24%
Předchozí zkušenosti	106	69,74%
Reklama	13	8,55%
Σ	152	100,00%

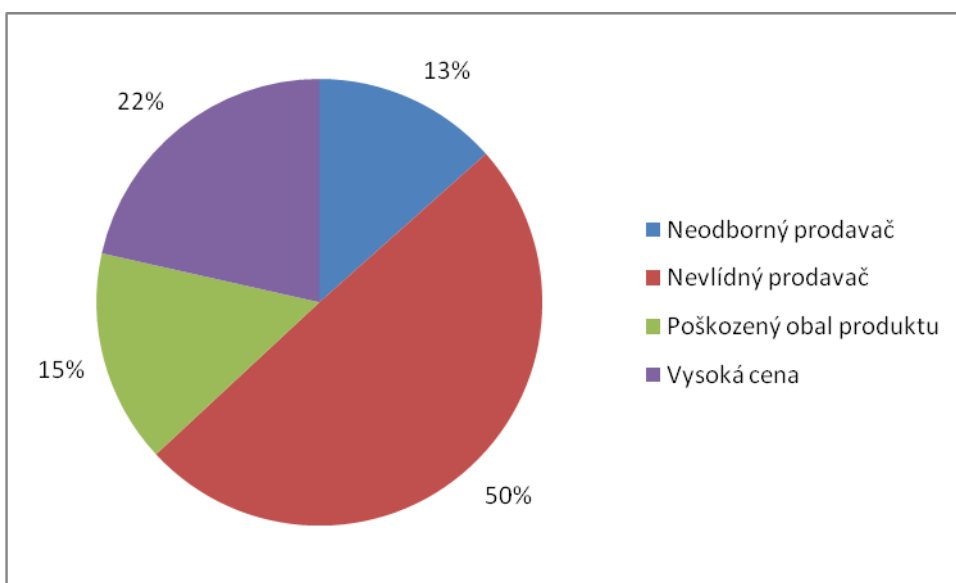
Graf 8 Pozitivní ovlivnění nákupu



Tab. 18 Negativní ovlivnění nákupu

Negativní vliv nákupu	n_i	p_i (%)
Neodborný prodavač	20	13,42%
Nevlídny prodavač	74	49,66%
Poškozený obal produktu	23	15,44%
Vysoká cena	32	21,48%
Σ	149	100,00%

Graf 9 Negativní ovlivnění nákupu



Komentář:

Pozitivní vlivy nákupu (tzn. faktory, které přimějí zákazníka ke koupi produktu) přiznávají dotazovaní v největší míře předchozím zkušenostem. Tuto možnost zvolilo přesně 106 lidí (69,74%). Další čtyři možnosti nepřekročili deseti procentní hranici a skončili v následujícím pořadí. Ovlivnění známými a kamarády uvedlo 15 (9,87%) dotazovaných, vliv reklamy 13 (8,55%) lidí, vliv prodávajícího 11 (7,24%) lidí a nejmenší podíl při nákupu hrál obal zboží se 7 (7,24%) jedinci.

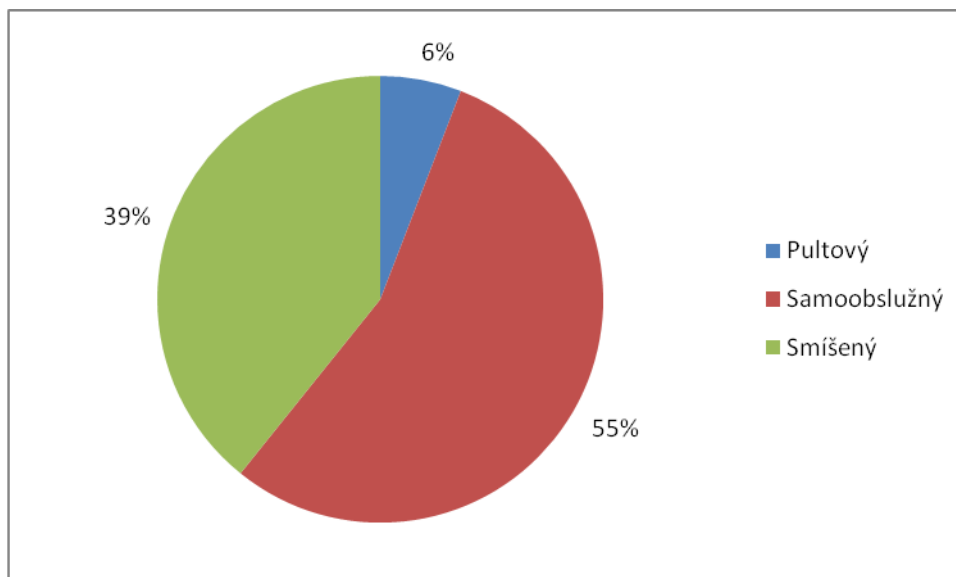
Na rozdíl od pozitivních faktorů stojí na opačné straně faktory. Jde tedy o vlivy, které zákazníky od nákupu naopak zrazuje. Zde má prodavač zásadní vliv. Čtyřidevadesát (63,08%) nakupujících dokáže odradit prodavač svojí nevěřitelností (74 lidí, 49,66%) nebo svojí odbornou neznalostí (20 lidí, 13,42%). Za další nepříznivé faktory dotazovaní odpovídali vyšší cenovou hladinu zboží (32 lidí, 21,48%) a poškozený obal produktu (23 lidí, 15,44%).

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli osloveni dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejních domácích potřeb Strašil v Bystrci a v Židenicích a jejich rozdělení podle preference typu prodejny.

Tab. 19 Typ prodejny

Typ prodejny	n_i	p_i (%)
Pultový	9	5,88%
Samoobslužný	84	54,90%
Smíšený	60	39,22%
Σ	153	100,00%

Graf 10 Typ prodejny



Komentář:

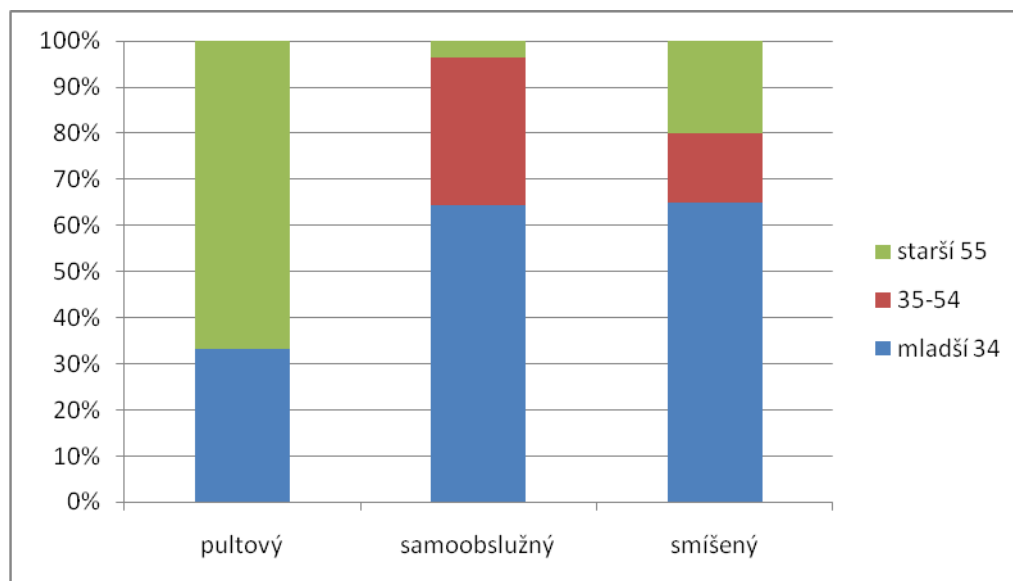
Dotazovaní klasifikovali jejich oblíbený druh prodejen jako samoobslužný. Tuto možnost zvolilo 84 (54,90%) zákazníků. Významných 60 (39,22%) respondentů označilo jako oblíbenou možnost smíšenou prodejnu a pouhých 9 (5,88%) volilo prodejnu pultovou.

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli osloveni dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejních domácích potřeb Stražil v Bystrci a v Židenicích a jejich rozdělení podle předpokládané závislosti mezi stářím zákazníka a jeho preference typu prodejny.

Tab. 20 Druh prodejny podle věku zákazníka

	pultový		samoobslužný		smíšený		Σ
	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)	
mladší 34	3	33,33%	54	64,29%	39	65,00%	96
35-54	0	0,00%	27	32,14%	9	15,00%	36
starší 55	6	66,67%	3	3,57%	12	20,00%	21
Σ	9	100,00%	84	100,00%	60	100,00%	153

Graf 11 Druh prodejny podle věku zákazníka



H_0 : Věk zákazníka neovlivňuje volbu prodejny podle způsobu prodeje.

H_A : Věk zákazníka ovlivňuje volbu prodejny podle způsobu prodeje.

Testové kritérium chí kvadrát $\chi^2 = 6,311 \cdot 10^{-7}$.

Kritická hodnota testového kritéria pro čtvrtý stupeň volnosti = 9,49.

Komentář:

V tomto šetřeném příkladě se ukázalo, že na pětiprocentní hladině významnosti platí $\chi^2_{\text{výpočet}} < \chi^2_{\text{tab}}$. To ukazuje nezávislost mezi zkoumanými znaky. Zamítáme tedy alternativní hypotézu a přijmeme hypotézu nulovou. Přijímáme tedy, že věk zákazníka neovlivňuje preferenci prodejny podle způsobu prodeje.

Pultový prodej tedy z celkových 9 (100,00%) dotázaných volili 3 (33,33%) osoby mladší 34 let. Lidé ve věku mezi pětatřicátým a pětapadesátým rokem pultový prodej úplně ignorovali (0,00%). Naopak mezi lidmi staršími 55 let pultový prodej nabíral na oblíbenosti při 9 (66,66%) odpovědích.

Samoobslužný prodej vyhovuje, z celkových 84 (100,00%) respondentů, největší části 54 (64,29%) osob mladších 35 let. S přibývajícím věkem skupinu ve věkovém rozmezí 35-55 let volí samoobsluhu 27 (32,14%) jedinců. Nejslabší preference tento typ prodeje vykazuje u osob starších 55 let, kteří byli v celkovém počtu 3 (3,57%) dotázaných.

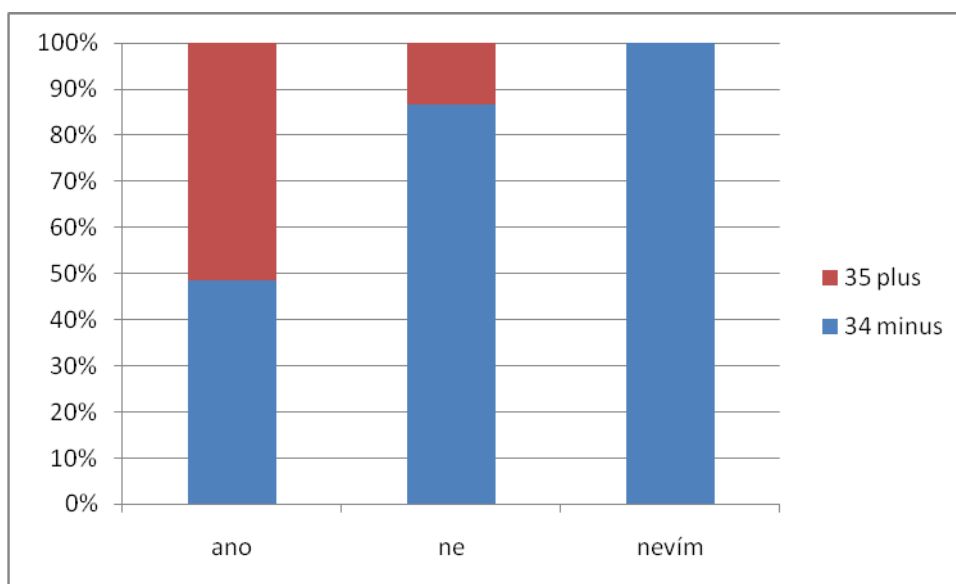
Smíšené typy prodejen označili jako své oblíbené, z celkového počtu 60 (100,00%) dotázaných, 39 (65,00%) dotázaných osob pod 35 let. Osoby v rozmezí 35-55 let volilo smíšenou prodejnu v počtu 9 (15,00%) lidí a osob nad 55 let tvořilo 12 (20,00%) dotázaných zákazníků.

Všichni zkoumaní zákazníci, kteří byli osloveni dotazníkovým šetřením v období od 22. 9. 2010 do 29. 9. 2010 na prodejních domácích potřeb Stražil v Bystrci a v Židenicích a jejich rozdělení podle předpokládané závislosti mezi stářím zákazníka a zkoušením nakupovaných výrobků.

Tab. 21 Zkoušení výrobku v závislosti na stáří zákazníka

	Ano		Ne		Nevím		Σ
	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)	
34 minus	48	48,48%	39	86,67%	9	100,00%	96
35 plus	51	51,52%	6	13,33%	0	0,00%	57
Σ	99	100,00%	45	100,00%	9	100,00%	155

Graf 12 Zkoušení výrobku v závislosti na stáří zákazníka



H_0 : Věk zákazníka neovlivňuje přání testování výrobku při nákupu.

H_A : Věk zákazníka ovlivňuje přání testování výrobku při nákupu.

Testové kritérium chí kvadrát $\chi^2 = 3,779 \cdot 10^{-6}$.

Kritická hodnota testového kritéria pro druhý stupeň volnosti = 5,99.

Komentář:

V tomto konkrétním příkladě se ukázalo, že na pětiprocentní hladině významnosti platí $\chi^2_{\text{výpočet}} < \chi^2_{\text{tab}}$. To ukazuje nezávislost mezi zkoumanými znaky. Zamítáme tedy alternativní hypotézu a přijmeme hypotézu nulovou. Ta zní doslova, že věk zákazníka neovlivňuje přání testování výrobku při nákupu. Zjistili jsme tedy, že neexistuje závislost mezi stářím zákazníka a jeho náklonností ke zkoušení výrobků.

Testování výrobku před jeho nákupem si přeje z celkového počtu 99 (100,00%) zákazníků 48 (48,48%) lidí mladších 35 let a 51 (51,52%) osob starších 35 let.

Naopak zákazníci, kteří si testování zboží při nákupu zásadně nepřejí, tvoří skupinu o velikosti 45 (100,00%). Z této množiny si výrobek nepřeje zkusit 39 (86,67%) osob mladší 35 let a 6 (13,33%) osob starší 35 let.

Zákazníci, kteří nevědí zda-li si přejí kupované zboží vyzkoušet tvoří z celkových 9 (100,00%) dotazovaných 9 (100,00%) osob mladší 35 let. Žádný ze starších zákazníků 35 let tuto odpověď nevybral (0,00%).

4.5 DISKUZE

Z analýzy zkoumaných zákazníků, kteří vyplnili dotazník předkládaný v období 22. 9. 2010 až 29. 9. 2010 na prodejních domácích potřeb Strašil v Bystrci a Židenicích, vyplynuly následující skutečnosti.

Z náhodného výběru 153 dotázaných odpovědělo na otázku svého bydliště 140 dotázaných. Z tohoto počtu (100,00%) zákazníků bydlí čtyři pětiny přímo v městské části, ve které firma působí nebo susedí (79,28%). Zákazníci z dalších brněnských městských částí nebo okolí tvoří dohromady jednu pětinu (20,71%). Předpoklad se tedy naplnil a ukázal, že firma v současnosti nedokáže využít potenciálu celého brněnského trhu, ale jenom trhu městských částí, ve kterých působí. Těmi jsou části Bystřice a Žebětín (25.875 obyvatel) a Židenice, Vinohrady a Líšeň (60.587 obyvatel) (22). Dohromady tedy firma pokrývá 86.462 potenciálních zákazníků, kteří činí z celkového počtu obyvatel 22,98%. Na tomto konkrétním případě tak dochází k naplnění Paretova pravidla 80/20.

Graf 6 představuje rozložení zákazníků podle druhu zvolené dopravy. Vidíme, že největší, téměř poloviční, podíl patří městské hromadné dopravě (45,10%). Tu následuje cestování pěšky (31,37%) a automobilem (23,53%). Předpoklad nejsilněji zastoupeného cestovního prostředku v podobě městské hromadné dopravy se tedy podle očekávání naplnil. Pokud budeme podrobně zkoumat graf 6 spolu s grafem 5, můžeme dosáhnout přesvědčení, že vzdálenost bydliště od prodejny ovlivňuje volbu cestovního prostředku. Chí test ovšem tuto závislost nepotvrdil. Můžeme tedy předpokládat, že výběr dopravního prostředku neovlivňuje vzdálenost prodejny ale spíše dostupnost konkrétního prostředku zákazníků.

Graf 7 ukazuje ekonomickou situaci zákazníků. Ti odpověděli na otázku, jak se cítí být platově ohodnoceni, v největším množství odpovědí „průměrně“ (43,75%). Za podprůměrnou označilo svoji situaci 33,33% dotazovaných a za nadprůměrnou 22,92% dotazovaných. Představa nejsilnější skupiny zákazníků z oblasti nízko příjmových obyvatel byla proto vyvrácena a označena za nepravdivou.

Ovlivnění nákupu graficky znázorňují grafy 8 a 9. První z nich představuje pozitivní vlivy nákupu a druhý vlivy negativní. Tyto faktory jsou brány z pohledu, co nebo kdo dokáže přimět zákazníka ke koupi zboží či jej od něj odradit. Ukázalo se, že kladné příčiny označili respondenti podle významnosti v tomto pořadí: předchozí zkušenosti (69,74%), doporučení kamarádů a známých (9,87%), reklama (8,55%), prodavač (7,24%) a obal zboží (4,61%).

Záporné faktory představují potom: nevlídný prodavač (49,66%), vysoká cena (21,48%), poškozený obal produktu (15,44%) a neodborný prodavač (13,42%). Z odpovědí respondentů je vidět určitý paradox. Zatímco zákazníci si při nákupu zboží ve velké míře nepřiznávají cizí faktory ovlivnění, pro zničení chuti nakupovat ale bude pravděpodobně stačit nevlídný či neodborný prodavač. Můžeme tak uvažovat, že nakupující si do jisté míry pozitivní faktory neuvědomuje, a bere je jako samozřejmost. Dokážeme jej ale odradit jejich případným selháním. Ptáme-li se, zda tedy platí předpoklad ovlivnění zákazníka ze strany prodavače, musíme odpovědět jednoznačně kladně. S nevlídným prodavačem nemůže vzniknout toužený koloběh nákup-dobré zkušenosti, tolik potřebný k získání a udržení spokojených zákazníků.

Graf 10 předkládá zjištěné preference typu prodejny. V současnosti se těší největší oblibě prodej samoobslužný (54,90%). Velmi silné postavení patří i smíšeným prodejnám (39,22%). Nejslabší preference zaznamenal pultový prodej (5,88%). Tento výsledek potvrdil probíhající změny rozložení plochy maloobchodních jednotek potvrzené Průzkumem maloobchodní sítě na území města Brna 2009 vytvořená Masarykovou univerzitou. Průzkum odhalil, že v letech 2006 až 2009 klesla plocha pultových maloobchodních jednotek o 40,50%. Naopak plocha samoobslužných maloobchodních jednotek stoupla ve stejném období o 59,50%. Z analýzy ale nebylo zřetelné, zde ke změnám prodejních ploch dochází z důvodu oblíbenosti zákazníků (změna nákupního chování) nebo obchodních subjektů (snížení nákladů, efektivita, rychlost). Zjistilo-by se, že zákazníci firmy Strašil tento trend nesdílejí, mohlo by dojít k objevení nové příležitosti představující uspokojení potřeb zákazníků se starými nákupními zvyklostí. Tento předpoklad se však neukázal jako správný.

Graf 11 ukazuje preferenci různých druhů prodejen vzhledem k věku respondentů. Můžeme pozorovat, že zákazníci mladší 34 let preferují samoobslužný nebo smíšený prodej. Pultové maloobchodní jednotky označili za své oblíbené pouhé 3,13% dotázaných mladších 34 let. Generace zákazníků narozené před 35-55 roky taktéž preferuje samoobslužný (75,00%) a smíšený (25,00%) prodej. Nejstarší sledovaná skupina nemá ráda samoobslužný prodej (14,29%) a raději volí samoobslužný (57,14%) nebo pultový (28,57%). Statistickou metodou tzv. testem dobré shody se však nepotvrdilo prokázat závislost mezi věkem nakupujícího a jeho volbou oblíbeného druhu maloobchodních prodejních prostor.

Graf 12 se zabývá otázkou testování prodáváného zboží v souvislosti se stářím zákazníka. U nakupujících, kteří si přejí výrobek před koupí vyzkoušet, je podílové rozdělení téměř shodné. Naopak zákazníci, kteří testování výrobků resolutně odmítají, patří do skupiny osob mladších 34 let (86,67%) oproti generaci starší (13,33%). Odpověď „nevím“ následně

volila výhradně mladší sledovaná skupina (100,00%). Z toho můžeme usuzovat, že zákazníci starší mají již pomocí zkušeností s nákupními mechanismy, utvořili pevný názor, zda-li má nebo nemá taková činnost smysl. O svém úsudku nemusí přemýšlet. Předpoklad souvislosti prolínajících se faktorů věku zákazníka a přání testování výrobků nebylo dokázáno.

Hypotéza 1 předpokládala, že zákazníci firmy jsou lidé bydlící v blízkosti prodejny tzn. ve stejné městské části, v níž působí prodejna. Tato hypotéza se potvrdila (graf 5).

Hypotéza 2 předpokládala, že zákazníci nejčastěji navštěvují firmu městskou hromadnou dopravou. Tato hypotéza se potvrdila (graf 6).

Hypotéza 3 předpokládala, že zákazníci firmy jsou především lidé s nižšími příjmy. Tato hypotéza se nepotvrdila (graf 7).

Hypotéza 4 předpokládala, že zákazník při nákupu silně ovlivňuje prodavač. Tato hypotéza se potvrdila (graf 8 a 9).

Hypotéza 5 předpokládala, že většina zákazníků dává přednost samoobslužným prodejnám před pultovými. Tato hypotéza se potvrdila (graf 10).

Hypotéza 6 předpokládala, že věk zákazníka ovlivňuje preferenci typu prodejny. Tato hypotéza se nepotvrdila (graf 11).

Hypotéza 7 předpokládala, že stáří zákazníka ovlivňuje, zda využije možnost vyzkoušení výrobku. Tato hypotéza se nepotvrdila (graf 12).

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Následující kapitola nabídne konkrétní návrhy a řešení vhodné k vytvoření účinné marketingové strategie firmy Strašil. Jednotlivé kroky, zveřejněné v této diplomové práci, vychází z předložených analýz prostředí podniku a marketingového výzkumu. Aby byla zachována smysluplná chronologie navrhovaných opatření, je třeba před samotnými návrhy marketingového mixu definovat cíle, kterých by jimi chtěla dosáhnout. Vlastní návrhy řešení tak budou koncipovány do pěti kapitol podle jednotlivých kritérií volby cílové strategie a jednotlivých částí marketingového mixu.

5.1 DEFINICE STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Prvním významným úkolem je výběr vhodného cílového trhu. Marketingový výzkum a interní firemní statistiky nám v předchozích kapitolách dokázali segmentovat zákazníky firmy podle několika základních kritérií. Mezi ně patřila kritéria geografická (bydliště podle městské části města Brna), demografická (pohlaví, věková skupina, vzdělání a ekonomická aktivita a situace) a psychografická (četnost návštěv). Tyto faktory nám pomohly poznat a popsat průměrného. Tím je zákaznice středního věku, středoškolsky vzdělaná s maturitním vysvědčením, zaměstnaná, cítí se být průměrně platově ohodnocena, prodejnu domácích potřeb navštěvuje jednou do měsíce.

Segmentů, které brát v úvahu je bezpočet a firma nemůže všechny zkoumat natož, aby hledala prostředky k naplnění mnoha různých marketingových mixů. Firma by se tedy měla soustředit pouze na některé z nich. Navrhují tedy zabývat se pouze segmenty podle následujících druhů:

- Bydliště: chceme zvýšit počet zákazníků pomocí rozšíření zákaznického spektra o další městské části města Brna.
- Věkové skupiny: chceme rozšířit podíl mladších zákazníků v rozmezí 25-45 let.
- Ekonomická situace: chceme udržet zájem středně příjmových zákazníků
- Četnost návštěv: chceme docílit častější návštěvnosti.

Vybrali jsme tedy čtyři základní oblasti, které chceme ovlivnit k našemu prospěchu. Protože však firma disponuje omezenými zdroji, není schopna každý se zmíněných segmentů podpořit speciálním marketingovým mixem. Musí tedy použít pouze jedinou firemní strategii pro všechny segmenty. Taková strategie se označuje jako strategie koncentrovaná. Jejím cílem je dosažení silného postavení v malých segmentech jakými jsou v našem případě městské části Bystrc a Židenice, středně příjmový zákazníci s četnější návštěvností.

Dalším krokem k vytvoření marketingové strategie je pochopení konkurenčních výhod firmy. Ty tvoří velmi široká nabídka sortimentu, přijatelné ceny a především přátelské prostředí, které tak kontrastuje s odosobněnými nákupními centry. Nabízený sortiment dovoluje domácnost opravovat, vylepšovat, zkrášlovat a zpříjemňovat. Z tohoto důvodu vřele doporučuji zaměřit se na jednoduché slogany, vyjadřující srozumitelné sdělení zmíněných konkurenčních výhod. Takové sdělení může znít: „*Péče o domácnost se stane Vaší radostí*“, budeme-li chtít zvýraznit nabízený sortiment zboží. Nebo v dalším případě nabídnout populární slogan, odkazující na přátelské prostředí, který zní: „*Jsmo tu pro Vás*“. Pro firmu je nesmírně důležité, aby disponovala takovým charakteristickým rysem, který ji dokáže ihned odlišit od konkurenčních subjektů. Musí proto zajistit, aby se hesla dostala opravdu do všeobecného podvědomí zákazníků. Sdělení by se tak mělo naprosto sžít s vlastnostmi společnosti a fungovat jako jakýsi její podpis, který by měl ideálně doprovázet veškeré činnosti firmy.

Když ale mluvíme o volbě konkurenční výhody, musíme zároveň mluvit i o volbě celkové strategie positioningu. V jednoduchosti tedy volíme cenovou hladinu sortimentu vzhledem k jeho užitné hodnotě. Vezmeme-li v úvahu předpoklad, že firma nemá sílu bojovat s nízkými cenami velkých řetězců a její zákazníci nepatří k lidem s nadprůměrnými příjmy, dojdeme k závěru, že s cenovou hladinou nabízeného zboží nemá smysl dramaticky hýbat. Své konkurenty tak tedy může ohrozit především případným zvýšením užitku v rámci kvality svého zboží či doprovodných služeb.

Nyní jsme rozhodli o cílovém trhu (targeting) a volbě konkurenčních výhod, které mohou firmu v myslích zákazníků odlišit od zbývající konkurence. Jsme již tedy schopni vytvořit jednotlivé marketingové strategie pro maloobchodní firmu Stražil.

5.2 VÝROBKOVÁ STRATEGIE

5.2.1 Sortiment výrobků

Situace je taková, že firma disponuje obrovským množstvím nejrůznějšího sortimentu. Od kuchyňského nádobí, koupelňových doplňků, porcelánu až po elektrospotřebiče, instalační materiál, zahradních potřeby a železářství. Široký sortiment se stal poznávacím symbolem firmy a zákazníci jsou s ním podle průzkumu spokojeni. Proto nedoporučuji výrazněji měnit produktovou základnu nabízenou firmou, ale postupně ji systematicky optimalizovat. To znamená sledovat nabízené zboží a systematicky analyzovat jeho oblíbenost pomocí několika faktorů. V první řadě je to nejvýznamnější kritérium obrátkovost a následně potom zkoumáme kvalitu a cenu vybraných výrobků. To nám umožní získat ucelenou představu jakým produktům věnovat vysokou prioritu a poznat oblíbenou cenovou a kvalitativní hladinu. Navrhuji proto rozšířit spektrum produktů vysoké obrátkovosti v oblíbených cenových hladinách a snížení skladbových zásob nebo úplné vyřazení produktů neoblíbených.

Předložené návrhy se zatím zabývali pouze analyzováním vlastních produktů vycházející z interní povahy podniku. Samy o sobě však tyto návrhy nemusí plně dostačovat. Je nutné zaobírat se i pozorováním trendů, které přichází zvenčí. Jako klíčová se ukazuje i nutnost pečlivě sledovat svoji konkurenci a neustále se měnící trendy.

Další možností jak zaujmout nové zákazníky je pokusit se prodávat současné zboží jinak. Konkrétně potom prodávat současné jednotlivé produkty v ucelených sadách. Vytvoření sad je možné podle několika kritérií jako sady dárkové nebo tematické. Dárková sada se může zaměřit na segment lidí podle fáze života. Například pro novomanželské páry bych zavedl svatební dary sjednocené podle druhu značky, výrokové řady (design) a stylu. Předpokladem úspěchu je snaha mladých párů vybudovat společnou domácnost. V této fázi je dobré nabízet ucelené sady nádobí a jídelních souprav a posilovat tak značku v podvědomí zákazníků mladší věkové skupiny. Spolu s dárkovými předměty bych zavedl prodej tematických sad podle svátečních nebo jiných období.

5.2.2 Soubor návazných služeb

Na nové produkty by měli být vázány i nové služby. Pokud se firma rozhodne nabízet i dárkové sady představené v předchozí kapitole, musí k tomu přibrat i nový okruh služeb.

Takovými jsou dárkové balení zboží ať už placených, nebo neplacených v případě dražších nákupů. Dále z důvodů zamezení vysokých skladových zásob můžeme zprovoznit internetový obchod zaměřený na nákup větších rozměru a vyšší cenové hladiny.

5.2.3 Celková podoba prodejen

Celková podoba prodejen není dobrá. Obě pobočky domácích potřeb Stražil nedoznali v minulých deseti letech žádných výraznějších inovací. Současná nepříznivá situace se ale může stát příležitostí ke změně. Dosluhující vybavení tak může být nahrazováno v souladu s novou koncepcí a strategií jednotlivých prodejen.

Firma potřebuje vytvořit silné logo. Takové, které bude jednoduché a vzbudí v zákaznickovy vřelý a přátelský dojem. Barvy loga se musí následně promítnout i do interiéru prodejen. Každý zákazník musí být schopný rozpoznat obchod, v němž se nachází, již podle drobných indicií. Takové náznaky představují zvolené barvy, jednotné cenové a akční štítky s logem společnosti, nebo slogany zvoleného positioningu.

Dále navrhuji pravidelné změny uspořádání prodejen v pětiletých cyklech. Za důležité považuji zaměřit se, při změně uspořádání, především na větší logiku seskupení zboží stejného charakteru a vybrání nejoblíbenějších druhů zboží. Definování nejoblíbenějšího sortimentu nám pomůže ke zvážení nového rozmístění prodejen. Cílem je dostat nejprodávavější druhy produktů vzájemně daleko od sebe. Musí být vytvořena takové schéma prodejen, které donutí zákazníka projít různorodými částmi předtím, než se dostane na místo prodeje svého oblíbeného produktu. Samozřejmě obměna interiéru by po určitý čas narušila a zničila stereotypy zákazníků a umožnila by tak zvýšení zisku společnosti. Proto je nutné měnit místa jednotlivého zboží v pravidelných intervalech. V delších časových horizontech tedy změním uspořádání prodejen zamícháním dosavadních nákupních zón. Doporučuji tuto úlohu provádět v časovém horizontu pěti let od vytvoření současného stavu. Další možnost naskýtá změna místa produktů, v jednotlivých prodejních zónách. K těm může docházet prakticky neustále. Navrhuji průběžnou změnu v intervalu jednoho roku. Výhodou je nízká náročnost k jejímu docílení. Prakticky k ní může docházet při pravidelné údržbě prodejen nebo vystavování nového zboží.

Výraznou změnu doporučuji také v podílu pultových a samoobslužných prodejních prostor. Oblíbenost pultového prodeje průběžně stagnuje po dlouhé roky. Jeho hlavní výhodou je prodavač, ihned připravený k řešení problému zákazníka. Současná situace tak

představuje prvky paradoxu, kdy prodávající snaží se pomoci jednomu zákazníkovi, zdržuje zákazníka dalšího, který radu sice nevyžaduje, ale chybí mu prostředky k dosažení vybraného produktu. Moderní prodejna tedy také vyžaduje odborné prodavače, na které se nakupující mohou obracet. Není však nezbytnou nutností, aby byli překážkou mezi zákazníky a produkty. Zvýšení podílu samoobslužných částí prodejny by tak vedlo k urychlení nákupního procesu a vytvořilo by prostor k řešení zákazníků, kteří jej vyžadují.

Atmosféru prodejny také dokreslují a podtrhují i jiné významné atributy. Těmi jsou příjemná zvuková kulisa a vzhled prodávajících. Po vzoru zkušených prodejců, navrhuji na prodejnách vytvořit příjemnou zvukovou kulisu k dosažení uvolnění a zpříjemnění probíhajícího nákupu. K takovým účelům poslouží, příjemně se poslouchající, desky známých interpretů. V žádném případě nechceme vyhnat zákazníka agresivní nestravitelnou hudební náloží, nýbrž naopak jej uklidnit a probudit v něm dobré rozpoložení. Nakupující by potom měli možnost reprodukovanou hudbu na konci prodejního procesu zakoupit, z vybrané nabídky přibližně dvaceti alb vybraných interpretů.

Podstatnou úlohu při nakupování hraje prodavač. Je dobré, když dokáže svůj profesionální a odborný projev podpořit vhodným vzezřením. Doporučuji proto vytvořit specifický dresscode. Za vhodnou volbu si nepředstavuji protivné a špatně padnoucí uniformy výrazných barev s logem. Určitě postačí jednotné určení barev a materiálů vhodných k účelu prodeje. Zaměstnancům by potom náklady, spojené s nákupem nového oblečení, mohli být do určité výše, jednou ročně hrazeny, hrazeny. Docílí se tím jednotného profesionálního vzhledu oblečení, které by nemělo být zaměstnancům nepříjemné nosit.

5.2.4 Shrnutí výrobní strategie:

- Optimalizovat prodejní sortiment ve prospěch obrátkového zboží, zachovat výrobky střední kvality pro středně příjmové zákazníky
- Vytvořit silné logo společnosti, analyzovat dopady změny názvu firmy.
- Vybudovat on-line informačního systému, upravit uspořádání prodejny do logických oblastí zboží podobného zaměření, nejoblíbenější oblasti oddělit a umístit daleko od vchodu, zvětšit podíl samoobslužného prodeje na úkor pultového, nahradit unavený prodejní nábytek za nový, vytvořit příjemnou zvukovou kulisu, zřídit firemní dresscode.

5.3 CENOVÁ STRATEGIE

5.3.1 Cenová úroveň

Firma je v soukolí tvrdé konkurence v podobě obrovských nákupních center na straně jedné a hypermarketů na straně druhé. Zatím co první zmiňovaná kategorie vsází na luxusnější produkty za vyšší cenu, druhá naopak tlačí ceny k nejnižším cenovým hladinám. Pro společnost potom v takovém prostředí nezbyvá, než se diferencovat na trhu výrobky střední kategorie za přijatelnou cenu. Cenová hladina firmy se tak musí pohybovat s ohledem na středně příjmovou skupinu. Je to nakonec právě tato skupina, kterou si přejeme oslovit a udržet.

Jednoduchým doporučením je sledování prodejních položek v informačním systému. Pokud zjistíme ztrátu zájmu zákazníků o určité prodejní položky, nemá smysl, aby nám dále zabírali místo ve skladu nebo na pultech prodejny. Musí proto dojít k jejich odstranění. Toho dosáhneme zlevněním jeho cenové úrovně. Je tedy potřebné neustále sledovat změny zájmu nakupujících o konkrétní výrobky a přizpůsobovat jejich cenu. Neprodávané zboží nám tak v případě jeho rychlému vyřazení nebude zabírat místo, které je možno doplnit o zboží, které se těší většího zájmu zákazníků.

5.3.2 Slevové akce

Pokud hovoříme o slevových akcích, je nezbytné si uvědomit několik skutečností. Poskytujeme-li slevu, očekáváme, že nám zákazník jako protihodnotu za levnější zboží poskytne určitou hodnotu. Sleva studentská se snaží podchytit segment mladších zákazníků a naučit je využívat produktů nebo služeb konkrétní firmy. Sleva časově omezena zase nutí zákazníka navštívit prodejnu v době, která mu nevyhovuje. Sleva objemová zase slouží k útratě finančních prostředků mnohem vyšších, než si zákazník připouští za rozumné.

Firma v současné době využívá pouze letákové akce, vytvářené spolupracujícími dodavateli. Jedná se o slevy časově omezené v obvyklé platnosti jednoho až dvou týdnů. Tyto akce vykazují velkou úspěšnost v přilákání zákazníků. Mým doporučením tak nemůže být nic jiného, než setrvání těchto akcí a to i častější míře. Další časově omezenou slevou může firma tvořit bez zbytečných finančních nákladů. Jednoduše se v prodejně vymezí oblast pro představení akčního zboží. Takový sortiment si následně firma zvolí sama podle jednotlivých logických souvislostí a omezí nabídku na jeden týden. Po uplynutí této lhůty

musí firma okamžitě a nemilosrdně uvést ceny neprodaného zboží na předchozí cenovou hladinu. Tímto krokem vytvoříme nátlak k pravidelnému navštěvování prodejny, který bude podpořen vyššími zisky.

Protože si ale marketingová strategie přeje oslovit i mladší zákazníky, doporučuji poskytovat slevu pro majitele studentských karet ISIC. Jako příjemný bonus by sloužilo uvedení jména firmy při webových a jiných prezentacích výhod karty. Dosáhli bychom tak nejenom oslovení segmentu mladších zákazníku, ale sleva by fungovala jako reklamní prostředek.

K dosažení nákupu větších objemů zboží zákazníky doporučuji zavést tzv. kuponové slevy. Je to druh slevy, jejíž podmínkou je dosažení stanovené výše útraty. Doporučuji nechat zhotovit dva druhy kuponů. Jeden opravňující zákazníky k desetiprocentní slevě při nákupu vyšším jednoho tisíce korun a druhý k pětadvacetiprocentní slevě při nákupu nad pět tisíc korun. Protože se bystrcká městská část neustále rozšiřuje o nové komplexy bytových domů, doporučuji zaměřit tuto reklamu do těchto oblastí. Předpokládám, že nový byt si žádá nové vybavení, neexistuje proto důvod, proč by tak měli zákazníci činit v jiných prodejnách, než právě v domácích potřebách Strašil v těsné blízkosti jejich bydliště.

5.3.3 Shrnutí cenové strategie

- Sledovat ceny konkurenční i podnikové, nekonkurenceschopné zboží vyřadit metodou slevy.
- Cenová politika pro středně příjmové zákazníky.
- Využít zviditelnění firmy, které přináší slevová politika (k nákupu zboží zákazníky donutit formou slev časově omezených, objemových a studentských).

5.4 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

5.4.1 Distribuční cesty

Firma Strašil v současné době využívá služeb více jak šedesáti různých dodavatelů. Na jednoho dodavatele tak průměrný odběr činí 1,69% z celkového objemu nákupů. Takovéto chování firmy je naprosto neefektivní. Jednotlivé objemy jsou příliš malé na to, aby firma měla sílu vyjednat snížení cen u dodavatelů. Neefektivnost se dá dosledovat i na prodejnách v sortimentu zboží, kde jsou vedeny příležitostně duplicitní položky. Doporučuji proto vyřadit alespoň jednu třetinu nejméně výrazných dodavatelských subjektů, které by nám umožnili zvýšit odběr od silných partnerů o 7%. To znamená uvolnění velkého množství prostředků a otevření cesty k vyjednání lepších cen u silných dodavatelů jakými jsou UTC, EMOS nebo ORION. Další možnou spoluprací ukazuje snaha jednotlivých dodavatelů vytvořit z domácích potřeb Strašil své partnerské prodejny.

Novým schopným distribučním kanálem se ukazuje být internet. Doporučuji proto po zavedení informačního systému přejít k okamžité objednávce po internetu. Toto opatření sníží čas potřebný pro objednávku zboží a umožní zaměstnancům věnovat se důležitějším činnostem.

5.4.2 Lokalita

Lokalita je jedním z vůbec nejdůležitějších faktorů ovlivňující úspěch či neúspěch maloobchodní prodejny. Prodejny firmy Strašil jsou umístěny v lokalitách s velmi dobrou spádovostí obyvatelstva. Rozhodně tedy vlastní silný předpoklad k dobré návštěvnosti. Bohužel bystrcké pobočce hrozí reálné nebezpečí změny spádovosti obyvatel vlivem prodloužení tramvajové smyčky, která bude mít za následek jistý úbytek. Je tedy nezbytné uvažovat o hledání nových prostor. Výše naakumulovaných zdrojů bude hrát roli, zda nová prodejna bude umístěna, stejně jako prodejna v Bystřci, v prostorách vlastních nebo pronajímaných. Jako vhodné oblasti bych označil městské části města Brna s největším počtem obyvatel. Mezi nejlidnatějšími dále volíme oblasti s průjezdem městské hromadné dopravy do dalších částí z hlediska zajištění většího pokrytí. Za vhodné lokality považuji tedy městské části Královo Pole, Sever, Střed a Žabovřesky.

5.4.3 Shrnutí distribuční strategie

- Snížení množství dodavatelů o jednu třetinu.
- Objednávat zboží pomocí dodavatelských informačních systémů.
- Zřídit další prodejnu v lokalitách s velkou spádovostí zákazníků (mč Královo Pole, Sever, Střed, Žabovřesky).

5.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační resp. propagační mix je bezpochyby důležitou součástí marketingového mixu. Jeho tvorba pro maloobchodní prodejnu využívá běžných nástrojů komunikační politiky pro získání zákazníků. Do této kategorie patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.

5.5.1 Reklama

Reklama patří k finančně náročnějším způsobům komunikace se zákazníky. Maloobchodní firma Stražil bude jen těžce hledat prostředky a tak bude volit reklamní akce spoluprací se svými dodavateli, kteří se podělí o vzniklé náklady, nebo využije levnějších forem reklamy.

Mezi opravdu úspěšné formy patří letákové akce financované společností ORION. Letáky se opírají o známé mediální tváře a zajímavé zboží. Firma Stražil, i přes jednoznačnou účinnost těchto reklam, nevyužívá naplno možností, které jim spolupracující velkoobchod nabízí v rámci zvýšení její četnosti. Navrhuji proto nevymezovat se vůči žádným letákovým akcím, které potvrzují svoji úspěšnost několik měsíců.

Reklama zaměřená na zákazníky bydlící v blízkosti prodejen může představovat plakátová reklama na zastávkách městské hromadné dopravy v působnosti firmy nebo inzerce v lokálních novinách. Obě možnosti patří do vyšší cenové kategorie, do které se firmě zatím nechtělo příliš investovat. Rozhodně však stojí za pozornost.

K nejlevnější reklamní propagaci slouží internet. Jistě, i zde může inzerovaná plocha dosáhnout astronomických hodnot, naštěstí to lze řešit i jinak. Zanedbatelné množství finančních prostředků a času vystačí k tvorbě vlastních webových stránek firmy nebo profilu na velmi populárním serveru facebook.com. Webová stránka starší generace dokáže zaujmout pozornost zákazníků, kteří na internetu hledají informace o produktech domácích potřeb.

Na stránkách může být umístěná diskuze, anketa, e-shop a podobné záležitosti. Pravděpodobně však nedosáhne velké návštěvnosti. Facebook naopak dnes platí za největší reklamní plochu na světě. Ať už zde chceme umístit jen reklamní banner nebo vytvořit vlastní profil firmy, zaměřený na komunikace se zákazníky, splňujeme předpoklad zasáhnutí velkého množství zákazníků.

5.5.2 Osobní prodej

V maloobchodní kamenné prodejně patří osobní prodej jistě k nejvýznamnějším prodejním instrumentům. Firma by tak měla klást velký důraz při náboru nových zaměstnanců, kteří by následně měli projít školením jak správně komunikovat se zákazníkem. Prodávající musí působit reprezentativně a přátelsky. V předcházejících kapitolách jsem již doporučoval vytvoření firemních uniforem a pravidel oblékání zaměstnanců.

5.5.3 Podpora prodeje

Podporu prodeje zajistíme několika prostředky. Patří mezi ně především poskytování vybraných slev, kuponů za prodej zboží nebo věrnostní program. Návrhy věnované slevovým akcím jsme probírali v cenové strategii podniku. Zatímco ale v cenové strategii jsme rozebírali slevy zaměřené především na donucení zákazníka k častějším návštěvám nebo větší finanční útratě, rozdíl podpory hledám ne v cílení na potenciální zákazníky, ale na skutečné. Akce tak může počítat s obdrženými kupony za vyšší útraty a po nasbírání určitého množství dostane k výběru dárek v hodnotě odpovídající jeho celkové útratě resp. množstvím kuponů.

Další možnost je vytvořit pomocí informačního systému databázi věrných zákazníků. Ti dostanou jednotlivě možnost zřídit si zákaznickou kartu, která jim přinese slevu řádově 5% až 10%. Firma díky nim bude schopná více se zaměřit na péči o věrné zákazníky komunikaci s nimi. Sledovat jejich nákupní zvyklosti a nám dále lépe umožní pružněji nabízet zboží v logických souvislostech.

5.5.4 Shrnutí komunikační strategie

- Zvýšení četnosti letákových akcí.
- Plakátová reklama v blízkém okolí působiště firmy.
- Vytvoření webových stránek a zřízení propagačního profilu v sociální síti facebook.
- Vzdělávat zaměstnance v oblasti prodejní psychologie.
- Slevové akce viz. cenová strategie.
- Věrnostní zákaznické karty.

6 ZÁVĚR

Tato diplomová práce s názvem „Návrh marketingové strategie pro získání nových zákazníků“ se zabývala analýzou vhodných marketingových nástrojů k oslovení nových zákazníků. Byl proveden marketingový průzkum, který pomohl definovat konkrétní profil nakupujících a jejich preference.

Práce je rozdělena do několika částí. První z nich je část teoretická, která se představuje a vysvětluje použité marketingové nástroje a postupy. Ty jsou popsány pomocí pečlivého prostudování dostupných vhodných zdrojů. Podařilo se nám tak vymezit jednotlivé definice marketingového procesu a marketingového výzkumu, které jsou potřebné k úspěšnému porozumění problematice práce a k vytvoření dalších částí. Tou je část označovaná pojmy jako praktická nebo empirická, ve které se nacházejí analýzy prostředí firmy a výsledky marketingového průzkumu. Závěry zmíněných analýz představují dobrý podklad k pochopení situace firmy, ve které se nachází. Nalezli jsme a pojmenovali silné a slabé stránky firmy. Poté jsme vyhotovili dotazníkové šetření zkoumající zákazníky firmy Strašil a jejich rozlišné preference. Tento dotazník byl předkládán po dobu několik dnů na prodejnách v Bystřici a Židenicích nakupujícím, svolným k zodpovězení našich otázek. Tímto krokem jsme si zajistili dostatečně silný vzorek respondentů k vytvoření smysluplnému obrazu o zkoumaných zákaznících.

Konečně na řadu přicházejí vlastní návrhy řešení, které vycházejí z průzkumem zjištěných reálií. Tyto návrhy jsou členěny do několika kategorií, které vedou ke zviditelnění firmy a jejích dvou prodejen na trhu. Navržené instrumenty autor vytvořil pomocí výsledků provedeného marketingového průzkumu a z poznatků načerpanými z dlouhodobého působení ve firmě a volnou rozpravou se zaměstnanci i zákazníky firmy.

Přínosem této diplomové práce tedy autor shledává objevení a popsání konkrétních kroků, vedoucích k naplnění požadovaných cílů. Ty umožní zvýšení konkurenceschopnosti společnosti zvětšením podílů na trhu brněnského regionu. V neposlední řadě tak práci ocení vedoucí zaměstnanci firmy, kteří obdrží do svých rukou skutečně použitelné nástroje k pozitivnímu ovlivnění ekonomické situace firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

LITERATURA

- [1] BEDRNOVÁ, Eva a PAUKNEROVÁ, Daniela. 2006. Psychologie obchodní činnosti. Praha: FORTUNA, 2006. ISBN 80-7168-899-1.
- [2] FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana. 2003. Marketingový výzkum: Jak poznávat své. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 160. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [3] FORET, Miroslav. 2008. Marketing pro začátečníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [4] FOSTER, R.V. 2002. Jak získat a udržet zákazníka. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7266-663-2.
- [5] FREEMANTLE, D. 1996. Bezkonkurenční služby zákazníkům. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-26-3.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. 2003. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] HOROWITZ, J. 1994. Jak získat zákazníka. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-45-4.
- [8] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 2004. Marketing. 6th Edition. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, Philip. 2007. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1359-4.
- [10] PROVAZNÍK, Vladimír a Kol. 2002. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- [11] SOLOMON, Michael R., MARSHAL, Greg W a STUART, Elnora W. 2006. Marketing: očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006. str. 572. ISBN 80-251-1273-X.
- [12] STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmi. 2002. Řízení vztahů se zákazníky. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN: 80-7169-813-X.
- [13] SYNEK, Miloslav a Kol. 2007. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

ČASOPISY, NOVINY

[14] *Ekonom.*

[15] *Euro.*

[16] *Hospodářské noviny: 2009, 2010*

FIREMNÍ MATERIÁLY

[17] Měsíční hospodářský výsledek: leden 2007 – listopad 2009

[18] Dodavatelské faktury: leden 2007 – prosinec 2009

KOMENTÁŘE

[19] Komentář majitele firmy.

POZNÁMKY A KONSPEPTY Z PŘEDNÁŠEK, KONFERENCÍ, KURZŮ ATD.

[20] Poznámky z předmětu Marketing

[21] Poznámky z předmětu Podnikový management

INTERNETOVÉ ADRESY

[22] [online] Dostupné z <http://www.czso.cz/>.

[23] [online] Dostupné z <http://www.brno.cz/>.

[24] [online] Dostupné z <https://www.marketingovenoviny.cz/>.

[25] [online] Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/>

[26] [online] Dostupné z <http://www.zive.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká Republika
ČSÚ	Český statistický úřad
e-shop	elektronický obchod
ks	kus
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
PR	public relations
resp.	respektive
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
s.r.o.	společnost s ručením omezením
tj.	to je
tzv.	takzvané
zn.	značka

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

OBRÁZKY

<i>Obr. 1 Komunikační podstata marketingu (3, str.6)</i>	14
<i>Obr. 2 Základy marketingové koncepce (8, str. 30)</i>	16
<i>Obr. 3 Podstata strategického marketingového procesu (6, str. 34)</i>	21
<i>Obr. 4 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí</i>	25
<i>Obr. 5 Fáze marketingového výzkumu (KOTLER, a další, 2004, str. 228)</i>	32
<i>Obr. 6 Organizační struktura podniku</i>	41
<i>Obr. 7 Městské části Brna (25)</i>	55

TABULKY

<i>Tab. 1 Obsah marketingového plánu (8, str. 109)</i>	22
<i>Tab. 2 Faktory 7S dělené na „tvrdé“ a „měkké“ prvky</i>	25
<i>Tab. 3 Typické faktory ovlivňující obecné okolí</i>	26
<i>Tab. 4 Ilustrace SWOT analýzy (25)</i>	27
<i>Tab. 5 Strategické možnosti a jejich zaměření v rámci marketingového mixu (6, str. 42)</i>	28
<i>Tab. 6 Koncept 4 P versus 4 C (8, str. 107)</i>	29
<i>Tab. 7 Plánování shromáždění primárních dat (8, str. 234)</i>	34
<i>Tab. 8 Silné a slabé stránky jednotlivých forem dotazování (8, str. 240)</i>	37
<i>Tab. 9 Interní sledování věku platících zákazníků</i>	44
<i>Tab. 10 Sledování zákazníků v období 22. 2. 2010 - 18. 3. 2010</i>	45
<i>Tab. 11 Dodavatelé firmy podle velikosti objemu dodávek v roce 2009</i>	48
<i>Tab. 12 Městské části Brna a počet obyvatelů (22)</i>	55
<i>Tab. 13 S.W.O.T. analýza</i>	58
<i>Tab. 14 Sledování všech zákazníků v závislosti na bydlišti</i>	63
<i>Tab. 15 Způsob cestování zákazníků</i>	64
<i>Tab. 16 Ekonomická situace zákazníků</i>	65
<i>Tab. 17 Pozitivní ovlivnění nákupu</i>	66
<i>Tab. 18 Negativní ovlivnění nákupu</i>	66
<i>Tab. 19 Typ prodejny</i>	68
<i>Tab. 20 Druh prodejny podle věku zákazníka</i>	69
<i>Tab. 21 Zkoušení výrobku v závislosti na stáří zákazníka</i>	71

GRAFY

<i>Graf 1 Rozdělení zákazníků k poměru žen a mužů</i>	<i>45</i>
<i>Graf 2 Vývoj HDP v České republice v letech 1994 – 2009 (25).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3 Nominální mzda v podnikatelské sféře v letech 2000 - 2009 (22)</i>	<i>53</i>
<i>Graf 4 Míra inflace v letech 1994 - 2009 (22)</i>	<i>53</i>
<i>Graf 5 Sledování všech zákazníků v závislosti na bydlišti.....</i>	<i>63</i>
<i>Graf 6 Způsob cestování zákazníků</i>	<i>64</i>
<i>Graf 7 Ekonomická situace zákazníků</i>	<i>65</i>
<i>Graf 8 Pozitivní ovlivnění nákupu</i>	<i>66</i>
<i>Graf 9 Negativní ovlivnění nákupu.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 10 Typ prodejny</i>	<i>68</i>
<i>Graf 11 Druh prodejny podle věku zákazníka</i>	<i>69</i>
<i>Graf 12 Zkoušení výrobku v závislosti na stáří zákazníka.....</i>	<i>71</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1 Dotazník</i>	<i>94</i>
<i>Příloha 2 Kritické hodnoty testovaného kritéria Chí-kvadrátu.....</i>	<i>98</i>

27.9.2010

Profil a preference zákazníků domácích...

Profil a preference zákazníků domácích potřeb Stražil

Vážení zákazníci,

dovolte nám být součástí našeho marketingového výzkumu. Ten provádíme za účelem vypracování diplomové práce, jejíž výsledkem by mělo být zkvalitnění služeb a zlepšení vztahů se zákazníky. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky nebudou v žádném případě poskytnuty třetím osobám. Děkujeme za Váš čas.

Pokyny k vyplnění:

Vyplňte vždy pouze jednu odpověď. Pokud se Vám bude zdát některá otázka příliš osobní, prostě na ni neodpovídejte.

Pohlaví

- Muž
 Žena

Věk

- Méně než 24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 Více než 65

Dosažené vzdělání

Vaše poslední ukončené vzdělání

- Základní
 Středoškolské bez maturity
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

Ekonomická aktivita

Uvedte aktuální stav

- Student
 Pracující
 Nezaměstnaný
 V důchodu
 Ostatní:

27.9.2010

Profil a preference zákazníků domácíc...

Ekonomická situace

Váš plat by jste označili jako:

- Podprůměrný
- Spíše podprůměrný
- Průměrný
- Spíše nadprůměrný
- Nadprůměrný

Bydliště

Název městské části nebo obci v níž žijete

Způsob cestování

Jakým způsobem nás nejčastěji navštěvujete?

- Městskou hromadnou dopravou
- Autem
- Pěšky
- Jiným způsobem

Četnost návštěv

Jak často navštěvujete domácí potřeby Stražil?

- Alespoň jednou za týden
- Jednou za dva týdny
- Jednou za měsíc
- Jednou za půl roku
- Jednou za rok

Letáková reklama

Co si myslíte o našich letákových akcích?

- Vyhledávám ji
- Občas se podívám
- Newhledávám ji
- Vyhazuji rovnou do koše

Oblíbené nákupní místa

Kde nejraději nakupujete?

- Nejbližší prodejna
- Specializovaná prodejna
- Nákupní centra
- Internetový obchod
- Ostatní:

spreadsheets.google.com/viewform?h...

2/4

Ovlivnění nákupu

Jaké faktory jsou pro Vás rozhodující při nákupu výrobků?

- Reklama
- Doporučení kamarádů
- Prodavač
- Obal zboží
- Předchozí zkušenosti
- Ostatní:

Představení výrobku

Očekáváte při nákupu produktu jeho představení?

- Ano
- Ne
- Nevím

Vyzkoušení výrobku

Očekáváte při nákupu produktu jeho vyzkoušení?

- Ano
- Ne
- Nevím

Negativní vlivy prodeje

Co vás odradí od nákupu

- Nevědomý prodavač
- Neodborný prodavač
- Poškozený obal produktu
- Vysoká cena
- Ostatní:

Druh prodejny

Jaký je váš oblíbený typ prodejny?

- Pultový
- Samoobslužný
- Smíšený

Sortiment zboží

Jaký sortiment u nás nejčastěji vyhledáváte?

- Domácí potřeby
- Kuchyňské potřeby
- Elektrospotřebiče, elektromateriál

27.9.2010

Profil a preference zákazníků domác...

Železářství

Ostatní:

Způsob platby

Jaký je váš oblíbený způsob platby?

Hotově

Kreditní kartou

Odbornost prodavačů

Popište školní známkou odbornou úroveň našich prodavaček

1 2 3 4 5

výborná nedostatečná

Kvalita zboží

Popište školní známkou kvalitu našeho zboží

1 2 3 4 5

výborná nedostatečná

Cena zboží

Popište školní známkou cenovou úroveň našeho zboží

1 2 3 4 5

výborná nedostatečná

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Příloha 2 Kritické hodnoty testovaného kritéria Chí-kvadrátu

Kritické hodnoty testovaného kritéria Chí-kvadrátu		
Stupeň volnosti	Hladina významnosti	
	0,05	0,01
1	3,841	6,635
2	5,991	9,210
3	7,815	11,341
4	9,483	13,277
5	11,07	15,086
6	12,592	16,812
7	14,067	18,475
8	15,507	20,090
9	16,919	21,666
10	18,307	23,209
11	19,675	24,725
12	21,026	26,217
13	22,362	27,688
14	23,685	29,141
15	24,996	30,578
16	26,296	32,000
17	27,587	33,409
18	28,868	34,805
19	30,144	36,191
20	31,410	37,566