

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Vnitřní prostředí vybrané společnosti a jeho zhodnocení

Vedoucí diplomové práce

Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

Autor

Lenka Tůmová

2010

Diplomová práce v nezkrácené podobě.

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona 111 / 1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

VLOŽIT ZADÁVACÍ PROTOKOL –

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vnitřní prostředí vybrané společnosti a jeho zhodnocení jsem vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Dačicích 15.4.2010

Lenka Tůmová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph. D.

Současně děkuji vedení a pracovníkům akciové společnosti Centropen, Ing. Petru Žahourkovi, CSc. za vedení, věcné připomínky a pomoc při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	11
2.	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
2.1	Vnitřní a vnější prostředí.....	12
2.2	Vnitřní prostředí.....	14
2.2.1	Analýza vnitřního prostředí.....	14
2.2.2	Metody analýz vnitřního prostředí.....	15
2.2.2.1	Analýza portfolia.....	15
2.2.2.2	Maticice BCG (Boston Consulting Group).....	15
2.2.2.3	Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.....	18
2.3	Proces strategického řízení.....	18
2.4	Strategie.....	21
2.4.1	Strategický marketing.....	23
2.4.2	Základní marketingové strategie.....	23
2.5	Analýza SWOT.....	24
2.6	Financování.....	26
2.7	Konkurenční výhoda.....	27
2.8	Marketing.....	28
2.8.1	Marketingový výzkum.....	30
2.8.2	Metody a techniky marketingového výzkumu.....	32
2.8.2.1	Metody sběru primárních údajů.....	34
2.8.2.2	Metoda dotazování.....	35
2.8.2.3	Proces dotazování.....	36
3.	CÍL A METODIKA.....	40
4.	CHARAKTERISTIKA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI CENTROPEN DAČICE.....	43
4.1	Historie firmy Centropen.....	43
4.2	Charakteristika výrobního programu.....	45
5.	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	48

5.1	Analýza vnitřního prostředí.....	48
5.1.1	Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech.....	48
5.1.2	Marketing.....	56
5.1.2.1	Marketingové aktivity obecně.....	58
5.1.2.2	Zpracování marketingových aktivit v agentuře.....	60
5.1.2.3	Kampaň škola.....	61
5. 1. 3	Přístup bostonské poradenské skupiny – matice BCG	66
5.2	Konkurence – vnější prostředí	67
5.3	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	67
5.4	Analýza SWOT.....	82
6.	DISKUSE – NÁVRHY CÍLŮ DO BUDOUCNA.....	85
7.	ZÁVĚR.....	93
	Summary.....	95
8.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	Seznam obrázků a tabulek	99
	Seznam příloh	100
9.	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tato práce je zpracovávána jako závěrečný projekt navazujícího magisterského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, katedře řízení, studijního programu Ekonomika a management a oboru obchodně podnikatelského.

Téma diplomové práce zní „Vnitřní prostředí vybrané společnosti a jeho zhodnocení“. Práce byla zpracována a věnuje se akciové společnosti Centropen, která sídlí v Dačicích a je jedním z největších výrobců fixů v Evropě. Vyrábí však mnohem širší sortiment – linery, rollery, zvýrazňovače, značkovače, popisovače, kreativní sety pro děti, stíratelné tabulky, stojánky na čtení, foukací fixy a šablony. Tato firma se může pochlubit již opravdu dlouhou tradicí, kdy docházelo nejen ke změně vyráběného sortimentu, který v začátcích představoval především plnicí pera, ale například i technická pera a šablonová pera, která postupem doby byla pozvolna nahrazována novým sortimentem, který vyústil až do dnešního výrobního programu. Řada dalších rozhodujících faktorů byla zaznamenána i v oblasti vlastnických vztahů a to od původně malé soukromé firmy s cca 50 pracovníky, přes pozdější odštěpný závod státního podniku až po samostatný státní podnik, který se následně přetransformoval na soukromou akciovou společnost v držení ryze českého kapitálu, což jistě není zanedbatelné, neboť takovýchto společností v České republice ubývá.

Za zmínku jistě stojí i fakt, že Dačice leží na pomezí Čech, Moravy a Rakouska, což odedávna představuje oblast zejména se zemědělským zaměřením, kde je tento průmyslový závod jednou z mála výjimek a tedy i proto jde jistě o výhodné strategické umístění.

Závěrem úvodu bych chtěla ještě zmínit fakt, že jsem ve výše uvedené firmě byla i já zaměstnána po dobu šesti let a jsem přesvědčena, že to není na úkor subjektivního zpracování prováděných analýz, spíše že pohled zevnitř mohl být v mnoha případech ku prospěchu věci.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Vnitřní a vnější prostředí

Kotler (2007) okolí firmy rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí. „Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí. Patří mezi ně: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly.“

Demografické prostředí se zabývá různými aspekty spojenými s lidmi – potenciaálními zákazníky. Jedná se o jejich geografické rozložení, hustotu, věkové kategorie, mobilitu a další.

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Kupní síla obyvatel závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech.

Přírodní prostředí je většinou lidských činností výrazně zatěžováno, zvláště pak činností průmyslovou. Abychom zabránili neustále se zhoršujícímu stavu ovzduší, čistoty vodních zdrojů a půdy jsou zaváděny stále rozsáhlejší a přísnější ekologická opatření (čističky odpadních vod, odsiřovací zařízení, šetření energií a využívání jejich alternativních zdrojů) a mělo by být v zájmu všech firem i jednotlivců se k výše uvedeným přírodním zdrojům chovat co nejšetrněji.

Technologické prostředí je nejvýrazněji a nejrychleji se proměňující oblastí. Pro každou firmu je důležité pozorné sledování trendů vývoje různých oblastí, neboť i zdánlivě nesouvisející mohou mít zásadní vliv pro rozvoj vlastní výroby či následný chod a konkurenceschopnost firmy.

Politické prostředí je odrazem politické situace v zemi. Zahrnuje veškeré platné zákony, ostatní legislativu, nastavení konkurenčních podmínek daného trhu souvisejících s vlastním ekonomickým systémem platným v příslušném státě. Pro podnikatelské prostředí je důležitá politická a právní stabilita, aby nedocházelo ke zbytečně častým změnám v zákonech a díky těmto změnám k nastolování značně chaotických podmínek pro podnikání.

Kulturní prostředí vyjadřuje společnost, ve které lidé vyrůstají a díky níž jsou formována jejich základní přesvědčení a žebříček hodnot. Základní hodnoty jsou předávány výchovou v rodině či ve škole. A jsou zpravidla velmi stálé. Proměnlivější a snadněji ovlivnitelné jsou přesvědčení druhotná. A ta se stávají cílem podnikatelů (např. při zjišťování spotřebitelských potřeb).

Výše uvedené faktory patří mezi faktory vnějšího prostředí a firma je většinou nemůže ovlivnit nebo jen v omezené míře i přesto však musí s jejich přítomností a vlivem počítat a provádět tedy jejich analýzu, aby bylo možné přijmout případná opatření pro zmírnění negativních jevů a podporu jevů pozitivních. Mezi metody analýzy vnějšího prostředí firmy patří Porterův model a STEP analýza. Analýza vnějšího prostředí je považována za klíčový krok v strategickém procesu.

Do mikroprostředí Kotler (2007) zahrnuje dodavatele, společnost, marketingové zprostředkovatele, zákazníky.

Mezi dodavatele řadíme veškeré firmy či fyzické osoby, které poskytují potřebné vstupy pro společnost, ale i její konkurenční podniky. Díky těmto vstupům je společnost následně schopná vyrobit své výrobky či poskytovat služby.

Marketingovými zprostředkovateli označujeme ty, kteří společnosti vypomáhají při umístění výrobků na trhu - propagaci, prodeji, distribuci ke konečným zákazníkům.

Zákazníkem výrobní firmy nejsou myšleni pouze jednotliví spotřebitelé, ale i například další zprostředkovatelé, velkoobchody či distributoři na koncové trhy.

Prostředí označované podle Kotlera (2007) jako makroprostředí a mikroprostředí bychom pro snadnější pochopení mohli též nazvat jako okolí firmy (ekonomické faktory, politické faktory, sociokulturní faktory, technologické faktory a odvětvové okolí (dodavatelé, konkurenti, zákazníci) (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Žádná firma působící v tržní ekonomice nemůže fungovat sama o sobě, v nějakém vakuu a uplatňovat pouze své zájmy a zabývat se pouze svými vlastními problémy. Všechny firmy jsou neustále ovlivňovány svým okolím.

Toto okolí rozdělujeme na vnější a vnitřní prostředí firmy. Zjednodušeně bychom mohli říci, že vnitřní prostředí jsme schopni ovlivňovat vlastními silami

a aspekty vnějšího prostředí můžeme ovlivnit podstatně nesnadněji nebo dokonce vůbec a musíme se tedy s jejich existencí smířit a umět obstát před jejich působením na naši firmu.

Abychom „postavili“ firmu konkurenceschopnou a silnou musíme vnější prostředí umět zvládat a vnitřní prostředí sestavit a pochopit jeho fungování tak, aby firma byla s to zvládat například i určité výkyvy trhu či dopady politických změn. Nadále se v této práci, vzhledem k jejímu zadání budu zabývat již téměř výhradně prostředím vnitřním.

2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Analýzy tohoto prostředí se tedy vztahují na všechny činnosti uvnitř podniku zejména na výrobu a vývoj, marketing, zhodnocení finanční situace, personální řízení, nákup a prodej. Neodlučitelně k analýze vnitřního prostředí musíme zařadit i řešení firemní strategie. Na strategii a strategické plánování je většinou pohlíženo jako na záležitost, z časového hlediska, dlouhodobou. Její tvorbou a následnou realizací se tedy v první řadě musí zabývat vedení a nejvyšší management.

Stanovení strategie je výsledkem procesu strategického řízení, který zahrnuje tyto etapy: vize, poslání firmy, cíle, analýza situace (vnější a vnitřní prostředí), formulace strategie, implementace strategie, strategická kontrola.

2.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je prostředí uvnitř organizace, ve kterém musí manažeři vykonávat své manažerské funkce. Manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře, vykonávají řadu aktivit, které vyžadují jejich čas a specifické dovednosti, potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace. Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních. Tyto úrovně se nazývají: operační, technická a strategická.

- Operační úroveň je základem fungování jakékoli organizace, úkolem je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.
- Technická úroveň – činnosti realizované na operační úrovni je třeba koordinovat a určovat, které výrobky nebo služby mají být produkovány.
- Strategická úroveň – musí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Strategická úroveň musí určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2000).

Mezi faktory vnitřního prostředí řadíme – specifické přednosti, dostupné zdroje, relativní konkurenční sílu, silné a slabé stránky, vyváženost portfolia. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

2.2.2 Metody analýz vnitřního prostředí

2.2.2.1 Analýza portfolia

Analýza portfolia je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit. Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

2.2.2.2 Matice BCG (Boston Consulting Group)

Základní logika tohoto modelu je v tom, že úměrný tržní podíl je přímo spojen s tvorbou peněz a ziskovostí. Vertikální osa se vztahuje k míře růstu trhu, na který je každý obchod (nebo výrobek) zaměřen. Obchody nebo výrobky s vysokým relativním

tržním podílem a nízkým růstem nevyžadují velké investice a vytvářejí množství hotových peněz (odtud pojmenování dojné krávy). Psi mají nízké relativní podíly na trzích s nízkým růstem: proto mají jen nepatrnou naději, že se nadále na trhu udrží. Otazníky označují budoucí umístění na rostoucím trhu. Tyto obchody nebo výrobky vyžadují velké obnosy peněz. Aby se přeměnily ve hvězdy. Hvězdy jsou schopny financovat svůj vlastní vývoj. Protože mají vedoucí pozici v umístění na svých trzích (BOWMAN, 1996).

První matice portfolia, která se dočkala širokého uplatnění, byla čtyřdílná mřížka, jejímž průkopníkem byla Boston Consulting Group.

Osami matice jsou:

- míra růstu odvětví,
- relativní tržní podíl. (TICHÁ, HRON, 2007)

Bostonská poradenská skupina (BCG), přední poradenská skupina v oblasti řízení vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice **růst – podíl**, kde matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ obchodů.

Cílem této analýzy je rozhodnout, které výrobní skupiny budovat, které udržovat, které sklízet a kterých je třeba se zbavit. Rozdělení do kvadrantů, je uvedeno v obrázku 1.

Obrázek 1 Matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny

	10 %	20 %
Tempo růstu trhu (%)	HVĚZDY	OTAZNÍKY
	CASH COWS	PSI
0	Relativní tržní podíl	
	10 x	0,1 x

Zdroj: Kotler (2007)

Tempo růstu trhu na svislé ose představuje roční tempo růstu trhu, na kterém jsou obchody realizovány. Tempo růstu trhu větší než 10 % je považováno za vysoké. Vodorovná osa představuje relativní podíl výrokové skupiny vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní podíl 0,1 znamená, že objem prodeje skupiny představuje 10 % objemu prodeje největšího konkurenta a relativní podíl 10 znamená, že objem prodeje je desetkrát větší než objem prodeje konkurenta. Tento podíl je rozdělen na vysoký a nízký, přičemž dělicí čára je dána velikostí relativního tržního podílu 1. Stupnice relativního tržního podílu je logaritmická proto, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejné procentuální zvýšení (KOTLER, 1992).

Jednotlivé kvadranty BCG matice jsou identifikovány českými překlady názvů. Hvězdy (Stars) – výrobky, u nichž má podnik vysoký podíl na trhu a růst trhu je vysoký. Podnik by se měl snažit udržet tyto výrobky v daném poli. Udržení pozice při vysokém růstu trhu sice za této situace zpravidla vyžaduje vynakládání dalších finančních prostředků, na druhé straně prodeje těchto výrobků značné finanční prostředky přináší.

Dojné krávy (Cash cows) – výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však již nízký. V této situaci již není pro podnik výhodné prodej takovýchto výrobků výrazně finančně podporovat. Rozumnější bude orientace na pouhé sklizení zisků z prodeje.

Problémové děti, otazníky (Problem child) – u těchto výrobků se podnik musí snažit buď zlepšit svojí tržní pozici, což zpravidla vyžaduje značné finanční prostředky, anebo postupně uvažovat o odchodu z této části trhu.

Psi (Dogs) – výrobky, u nichž tržní pozice je slabá a růst trhu je nízký. V tomto případě je zřejmé, že nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení příslušného výrobku z výroby (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

2.2.2.3 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku (v rámci této práce zahrneme – výzkum a vývoj, výrobu, nákup, prodej, marketing, finance, lidské zdroje).

Metody – SWOT analýza, analýza výsledků podle funkčních oblastí budou rozpracovány dále v praktické části.

Pro analýzu vnitřního prostředí existují i další metody – analýza hodnotového řetězce, analýza klíčových procesů, analýza exponovanosti podniku, skórovací karty, klíčové faktory úspěchu, analýza konkurenceschopnosti (TICHÁ, HRON, 2007).

Vzhledem ke specifikaci v zadání, kde je uvedeno zaměření na marketing se budu marketingu věnovat podrobně v samostatné kapitole.

2.3 Proces strategického řízení

Proces v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují cíle a způsoby jejich dosažení podnikáním konkrétních kroků. Jedná se o soubor manažerských rozhodnutí, které ovlivňují dlouhodobou výkonnost organizace. Smyslem je budovat co nejsilnější postavení firmy na trhu a její úspěšné fungování.

Vize

- KDE CHCEME BÝT V BUDOUCNU (CHARVÁT, 2006).

Pro každou firmu je důležité formulovat nejdříve vizi, která je vyjádřením směru, v jakém se bude podnik rozvíjet v horizontu deseti až dvaceti let, je méně konkrétní jedná se pouze o představu, jak bude firma jednou vypadat.

Poslání

- PROČ JSME JAKO FIRMA TADY (CHARVÁT, 2006).

Poslání je zformulovaná a napsaná vize. Měla by být odpovědí na otázky:

- jakou firmu chceme vytvořit (např. konkurenceschopnou, rostoucí, světově uznávanou),

- jaké výrobky či služby budeme poskytovat (např. inovativní, vysoce kvalitní, cenově přijatelné),
- jaké zájmy budeme upřednostňovat (např. zákazníků, akcionářů, zaměstnanců),
- jak budeme řešit neustále se měnící podnikatelské prostředí (např. informační, společenské a kulturní prostředí, možnosti financování),
- „kdo jsme, co děláme, kam směřujeme“.

Podmínky efektivně formulovaného poslání jsou:

- tržní orientace,
- realizovatelnost – vymezení předmětu činnosti,
- motivace zaměstnanců,
- specifikace vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům.

Cíle

- ČEHO CHCEME DOSÁHNOUT (CHARVÁT, 2006).

Cíle jsou operativním vymezením záměrů. Strategické cíle by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti podniku.

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.

Formulace cílů má určitá pravidla, aby cíle byly smysluplně sestaveny a vyjadřovaly určitý směr kam firma hodlá směřovat měly by splňovat následující kritéria:

S – „stimulating“, cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M – „measurable“, dosažení či nedosažení cílů by mělo být měřitelné

A – „acceptable“, cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit

R – „realistic“, stanovovat cíle reálné a dosažitelné

T – „timed“, cíle časově vymezené

(KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Stanovení cílů podniku musí být zcela přesné a konkrétní. Vytčené cíle totiž bezprostředně určují činnosti firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Vymezení cílů a jejich plnění je proto úzce spjato se snahami o přežití nebo zajištění rozvoje firmy a nebo její části, s úspěchem či neúspěchem určitého výrobku nebo celé výrokové řady. Lze je uspořádat například do těchto oblastí:

- Cíle týkající se postavení podniku na trhu
- Cíle v ekonomické oblasti
- Finanční cíle
- Cíle v sociální oblasti (vztahy k zaměstnancům)
- Cíle v oblasti tržní prestiže

(FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2005)

Analýza situace

Analýza prostředí pomáhá rozpoznat postavení podniku, jeho vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby. Posoudit vzájemný vztah vnitřních silných a slabých stránek k vnějším příležitostem a ohrožením.

Vnější prostředí – oblast existující vně organizace a jeho analýzou se zabývají následující metody: STEP analýza, Porterův model – konkurence prostředí, analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví.

Vnitřní prostředí – pro jeho analýzu se využívají metody analýz: matice BCG, Matice GE, SWOT analýza atd.

Formulace strategie

- JAK TOHO CHCEME DOSÁHNOUT (CHARVÁT, 2006).

Definuje způsoby jakými bude dosaženo stanovených cílů. Směřuje k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím, k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Mezi pravidla, která by při formulování strategie neměla být opomíjena patří:

- Přijímání strategie ze strany vedoucích sil a pracovníků. Strategie musí být srozumitelná všem zúčastněným.
- Vzdělání vedoucích sil ve strategickém řízení. Strategické myšlení a jednání není vrozené naopak často znamená pro vedoucí síly průlom do jejich dosavadního myšlení a zvyklostí, a proto v něm musí být školení.
- Strategický plán je podklad pro projednání s ostatními skupinami. Mohou to být vlády, odbory, svazy a zainteresované podniky (MALLYA, 2007).

Implementace strategie

Představuje přeměnu záměrů na realitu podnikatelské praxe. Musí být v souladu s organizační strukturou, kulturou podniku, systémem odměňování, interními normami. „Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout“. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Marketingové strategie určují základní směry postupu, vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Jestliže hovoříme o marketingových strategiích, je třeba připomenout, že respektují celkovou podnikovou strategii (HORÁKOVÁ, 2000).

Strategická kontrola

Proces sledování, rozboru a přijetí opatření k odstranění případných odchylek vzniklých mezi záměrem a jeho realizací.

2.4 Strategie

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle

dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti (MALLAYA, 2007).

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídatosti (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dobrou strategii potřebujeme k tomu, abychom mohli dlouhodobě naplňovat očekávání zájmových stran. Tato očekávání se snažíme naplňovat v určitém prostředí, kultuře a v konkrétní organizační struktuře (VEBER, 2007).

Strategii tvoří samozřejmě lidé. Aby byla strategie účinná, je nutné, aby se s ní ztotožnili pokud možno všichni lidé. Strategie je určení dlouhodobého směru firmy. Úplné opomenutí strategických cílů a přílišná koncentrace pozornosti na operativní a krátkodobé problémy firmy může mít za následek rozmach firmy, ale za krátko může přijít tvrdý dopad do reality. Naopak zanedbání operativního řízení a přílišná orientace na plánování růžové budoucnosti může přivodit rovněž brzký kolaps. Platí tedy: nepřeceňovat operativní a taktická rozhodování, ale ani nepodceňovat význam strategie (CHARVÁT, 2006).

Vychází-li se z úkolů strategického marketingového plánování, jehož účelem je rozhodnutí o volbě a pokrytí trhu, stanovení chování vůči tržním subjektů a určení vhodných nástrojů, diskutuje se v literatuře o řadě strategických koncepcí. Přitom můžeme rozlišovat mezi parciálními a integrovanými přístupy. Parciální přístupy zahrnují pouze určitý výsek strategického rozhodování, jako např. Aspekt marketingové strategie orientované na konkurenci nebo strategie vztah výrobek – trh. Integrované přístupy se pokoušejí pokrýt celé rozhodovací spektrum základních marketingových strategií a systemizovat ty, které vyplývají z úkolů strategického marketingového plánování (MEFFERT, 1996).

Strategická pozice podniku je tvořena z jedné strany vnějším prostředím a z druhé strany vnitřním prostředím (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

2.4.1 Strategický marketing

Pojem strategický marketing se začal objevovat přibližně v 80. letech 20. století a zaměřoval se na podnik, spotřebitele, obchod a konkurenci. Především Porterovy práce představují teoretický základ k tomu, aby se podnikové prostředky dlouhodobě soustředily na získání konkurenčních výhod (výhoda v nákladech versus výhoda v diferenciaci) (MEFFERT, 1996).

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody (nejlépe velmi výrazné odlišení s předpokladem dlouhodobosti, které napomůže silnému rozvoji žádoucího tržního prostoru pro výrobek). Z uvedených skutečností jasně plyne, že strategický marketing klade značný důraz na plánovací etapu marketingového procesu a má v jejím rámci vysoký stupeň působení. O strategickém marketingu hovoříme zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Je to marketing, který pronikl „do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů“ (HORÁKOVÁ, 2000).

2.4.2 Základní marketingové strategie

I když by bylo možné uvést celou řadu dílčích marketingových strategií, k základním, nejznámějším a také nejrozšířenějším, označovaným také jako konkurenční strategie patří:

- Strategie minimálních nákladů – podnik usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a aby tak mohl nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti. Tím by měl získat konkurenční výhodu a z ní plynoucí větší podíl na trhu.

- Strategie diferenciacce produktu – podnik se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, jež je pro zákazníka důležitá a je oceňována trhem jako celkem.
- Strategie tržní orientace (fokus) – podnik se zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Přitom se zaměřuje hlavně na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků. (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2005).

2.5 Analýza SWOT

SWOT je analýzou, ve které se prolíná pro dosažení komplexního výsledku diagnostika pro vnitřní i vnější prostředí.

Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně hodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006). Názorné rozdělení do kvadrantů je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	kvadrant „S“	„W“ kvadrant	Slabé stránky
Příležitosti	kvadrant „O“	„T“ kvadrant	Hrozby

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

Analýza SWOT identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům (MALLAYA, 2007).

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je neotevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy je zaměřit se na vyzdvižení těch silných a slabých stránek, které mají strategický význam. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ, jak je naznačeno v tabulce 2.

Tabulka 2: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron (2007)

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí (joint venture, nábor kvalifikovaných sil).

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití (TICHÁ, HRON, 2007).

SWOT analýza kombinuje zhodnocování vnějšího a vnitřního prostředí. Shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Odhaluje příležitosti, které je možné využít díky silným stránkám, ale také pomáhá při rozhodnutí, co dělat v případě ohrožení a jak překonávat vážné nedostatky (www.businesslink.gov.uk, 17.3.2010).

SWOT analýza je nástroj používaný k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky jsou hodnoceny jako vnitřní faktory, příležitosti a ohrožení jako faktory vnější (www.valuebasedmanagement.net, 17.3.2010).

2.6 Financování

Organizace vstupuje na finanční trhy a hledá konkrétní partnery v podnikání, snaží se o co nejvýhodnější kombinaci zdrojů financování, využívá jejich předností a minimalizuje jejich nevýhody nicméně musí plnit náročné podmínky, týkající se dosavadní reputace současného stavu (finanční analýza) a perspektivy podniku (finanční plán). Při finančním rozhodování musí brát v úvahu veškerá rizika (např. nadměrné zvyšování zadluženosti a vznik následné platební neschopnosti) (GRÜNWALD, 1992).

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících tak či onak do kontaktu s daným podnikem. Na základě finančně-účetních informací obsažených především v účetních výkazech byla postupně vybudována metodická koncepce „ukazatele analýzy“, jež se stala základem současného přístupu k analýze finančního stavu podniku. Účelem analýzy finančního stavu je především vyjádřit, pokud možno, komplexně finanční situaci podniku, to znamená podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace (rozbor zadluženosti, rozbor rizik platební neschopnosti, ...) (GRÜNWALD, TERMER, HOLEČKOVÁ, 1992).

Finanční analýza má v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou dlouhodobou tradici a je neoddělitelným prvkem podnikového řízení. Finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance získávají nové postavení – dostávají se do centra pozornosti všech podnikatelů. Jsou velmi významné nejen pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu, ale i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti (RŮČKOVÁ, 2007).

Jako hlavní podklady finanční analýzy slouží rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Základními nástroji finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které dělíme do několika skupin. Hovoříme pak o soustavě ukazatelů. Do soustavy ukazatelů řadíme ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a hodnotové ukazatele výkonnosti. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2005).

2.7 Konkurenční výhoda

V boji o své pozice na trhu podnik využívá schopnost odlišit se od ostatních a stát se tak zajímavým pro zákazníky a odběratele. Tuto schopnost nazýváme konkurenční výhodou. Jedná se o nalezení určité skutečnosti díky které je firma na trhu jedinečná, a která zajišťuje podniku schopnost získat si své zákazníky. Konkurenční výhoda může vycházet z kterékoliv oblasti činnosti v podniku – výrobní, personální, vývojové, ... (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

K udržení známosti a udržení na trhu může pomoci i povědomí o značce. Všeobecně se věří, že povědomí o značce se zlepšuje, jsou-li názvy značek vybírány jako jednoduché, snadno vyslovitelné či napsatelné, známé a smysluplné, odlišné, osobité a neobvyklé. (KELLER, 2007).

Běžně si podnik může udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Podnik se musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznávaným změnám (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

2.8 Marketing

Domácí tradice a kořeny marketingu, již představuje podnikatelská činnost Tomáše Bati ve 20. a 30. letech 20. století. I když sám nepoužíval pojem „marketing“, jeho každodenní práce byla průkopnický marketingová. Minimálně v českých poměrech.

Definice marketingu nalezneme spoustu pro možnost srovnání uvádím následující, z různých zdrojů i autorů.

Marketing je podnikatelská metoda, která umožňuje podniku hledat odbytový trh pro své výkony, trh utvářet a systematicky o něj pečovat. Vychází z přesvědčení, že cílů podniku může být dosaženo jen tehdy, jsou-li poznány potřeby a přání kupujících. Potřeby a přání kupujících musí podnik poznat lépe než konkurence (KOZLER, MATĚJKA, 1998).

Marketing je proces identifikace cílového trhu, určení toho, co tento trh potřebuje, a zajištění životaschopných a výnosných prostředků k obsluze tohoto trhu. Komplexní soubor činností tvořících marketing má zásadní význam pro každé podnikání, velké nebo malé, nové nebo již zavedené (HINGSTON, 2002).

Marketing se zabývá tím, jak probíhají směnné procesy mezi podniky, popřípadě mezi podniky a konečnými zákazníky, a z toho odvozuje postupy, jak tyto vztahy formovat (KALKA, MÄSSEN, 2003).

Marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem. Jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Současná praxe neuvažuje většinou o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nesterilné postavení a význam (HORÁKOVÁ, 2000).

Výzkum potřeb a postojů spotřebitelů, design výrobků, obaly, výroba, cenová tvorba, propagace, distribuce, prodej – to vše a ještě více lze zahrnout pod pojem marketing. Má-li mít marketing úspěch, musí být každá z těchto funkcí plněna efektivně, v pravý čas a na pravém místě (HIESTAND, 1994).

Marketing je zajišťování zboží nebo služeb, které uspokojují požadavky spotřebitele. Jinými slovy marketing zahrnuje vyhledávání toho, co spotřebitel chce a porovnávání produktů firmy s těmito potřebami v procesu vytváření zisku firmy. Úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistotu, že zákazník je o produktu informován. Marketing proto přináší „zítější“ objednávky. Je to proces, který spojuje schopnosti podniku s požadavky svých zákazníků (WESTWOOD, 1998).

Marketing lze tedy ve stručnosti chápat jako souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšného dosažení svých cílů na trhu. Tyto cíle mohou být v jednotlivých konkrétních případech rozdílné a hlavně existují v nejrůznějších sestavách (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2005).

Z hlediska celospolečenského je marketing sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, a nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné a nebo za peníze. Podle definice Americké marketingové asociace (AMA) představuje marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. Marketing se ve svém pojetí výrazně odlišuje od pouhého prodeje zboží. Zatímco prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu toho zboží, které podnik již vyrobil, marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník požaduje, a to tím, že jeho potřeby a přání zjišťuje a že jim přizpůsobuje jak své produkty, tak také jejich cenu, způsob prodeje, propagaci, design, balení a další faktory. (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2005).

Marketing začíná výzkumem anebo studiem potřeb zákazníků a vytváří strategie, které odpovídají na otázku, jak tyto potřeby zákazníků uspokojit. I dnes se ještě stává, že někteří výrobci tento přístup opomíjejí a zabývají se jen tím, jak vyrobené výrobky prodat. Marketing je dnes jiný, než jaký byl v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století. Dnes máme k dispozici produkty, které uspokojují prakticky všechny potřeby spotřebitelů. Tyto potřeby jsou více než uspokojovány: spotřebitelé jsou přímo hýčkáni. (KOTLER, TRIAS DE BES, 2005).

„Ať už se to firmám líbí nebo ne, jejich šéfem je zákazník“. Toto prohlášení, které dnes nechybí snad na žádném reklamním materiálu jakékoli společnosti, propagoval Drucker už v polovině 50. let (GOLDMANN, 2010).

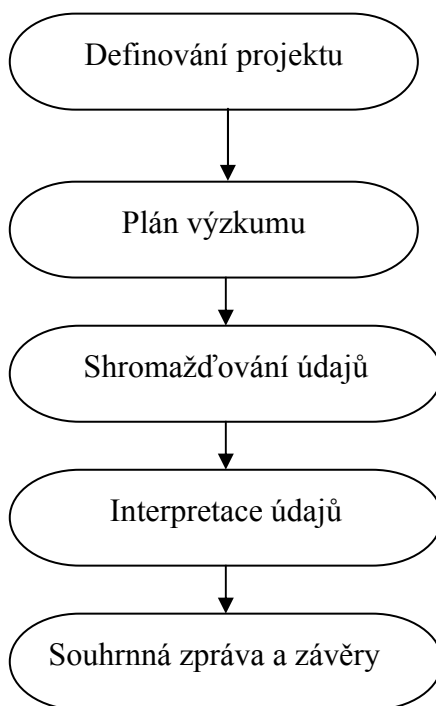
2.8.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum trhu je v podstatě činnost zabývající se shromažďováním informací a jejich vyhodnocováním. Výzkum usnadní optimalizaci prodeje, vyhledá nové oblasti expanze a odhalí hrozby ze strany konkurentů nebo jiných vlivů. Výzkum trhu lze chápat jako činnost zahrnující tři součásti:

- analýza trhu – poskytuje obrázek o vnitřní povaze odvětví, celostátních a místních trendech a o potřebách perspektivních zákazníků
- sledování konkurence – techniky zjišťování konkurentů jsou poměrně jednoduché a mění se podle velikosti trhu. Pozorné sledování aktuálních a potencionálních konkurentů je kritickou součástí výzkumu trhu a může přinést velké množství užitečných informací
- vyhodnocení projektu – po té co se uskuteční vyčerpávající výzkum trhu dochází ke zpracování spousty informací. Je nezbytné tyto informace objektivně a racionálně vyhodnotit (HINGSTON, 2002).

Marketingový výzkum se vztahuje na shromažďování, zaznamenávání a analyzování údajů, které se týkají marketingu určitého zboží nebo služeb. Marketingový výzkum studuje nejefektivnější cesty, kterými lze na tento trh vstoupit a jak tento trh maximálním způsobem uspokojit. Proces marketingového výzkumu se skládá z pěti fází: (MAJARO, 1996)

Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Majaro, (1996)

Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému. Jedná se o cílevědomý proces, který směřuje k opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat jinak. Je základním předpokladem uplatňování marketingového přístupu k řízení firmy ovlivňované proměnlivým marketingovým prostředím. Charakteristikami marketingového výzkumu jsou na jedné straně jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost takto získaných informací, na druhé straně vysoká finanční náročnost získání těchto informací, dále vysoká náročnost na kvalifikaci pracovníků čas a použité metody. V praxi se často ztotožňují pojmy výzkum a průzkum. Hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Průzkum je součástí marketingového výzkumu. Správně provedený marketingový výzkum probíhá dle určitých zásad. Měl by fungovat jako vědecká metoda, která představuje takový přístup k rozhodování, kdy se zaměřujeme na objektivnost

a systematickost při ověřování nápadů dříve, než jsou přijaty. Dobře naplánovaný marketingový výzkum nám pomůže vyhnout se nákladným omylům. Vědecká metoda prosazuje systematický postup výzkumu. Systematický postup znamená stanovení, kdy bude výzkum využit a jaké rozhodnutí má ovlivnit, určení organizačního zabezpečení výzkumu, specifikování rozsahu pomocí typu a metody výzkumu a návržení přibližné ceny celého výzkumu (KOZEL A KOLEKTIV, 2006).

Marketingový výzkum se používá k popisu trhu, monitorování změn trhu, rozhodování o akcích, které má podnik provést, a k vyhodnocování jejich výsledků. Data marketingového výzkumu jsou dvojího charakteru. Primární a sekundární. Primární data se získávají z primárních zdrojů, tj. přímo na trhu, buď šetřením v terénu vlastními silami, nebo pověřením externího konzultanta či firmy specializující se na marketingový výzkum. Sekundární data se nezískávají přímo v terénu. Marketingový výzkum se provádí u psacího stolu. Jde o sběr dat z existujících zdrojů – vládních statistik, informačních adresářů firem, obchodních seznamů, obchodních sdružení, běžných zpráv společností, které je produkují a na obchodní bázi poskytují zájemcům (WESTWOOD, 1999).

Marketingový výzkum poskytuje podstatné, systematicky zjištěné a objektivizovanými postupy zpracované informace o situaci trhu, o chování zákazníků a o možném podnikatelském riziku. Opatření, která bývají na základě výsledků marketingového výzkumu přijata, by pak měla přispět k dosažení vytčených podnikatelských cílů a k realizaci marketingové strategie firmy. Podstata marketingového výzkumu spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci údajů (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2005).

Různé metody marketingového výzkumu jsou použity k nalezení informací o cílových trzích a jejich potřebách, o konkurenci, tržních trendech, spokojenosti zákazníka s produkty a službami (www.managementhelp.org, 22.3.2010).

2.8.2 Metody a techniky marketingového výzkumu

- metody sběru a zpracování informací od spotřebitele (odběratele)
- metody dynamické analýzy

- metody průřezové a faktorové analýzy
- metody expertní

Metody sběru a zpracování informací od spotřebitelů, odběratelů členíme do tří základních skupin:

- dotazování - je stěžejní metodou
- pozorování
- experiment

Metody dynamické analýzy – analyzují vývoj tržních jevů v závislosti na čase, je nezbytné při zpracování prognóz, které si kladou za cíl vyslovit určité předpoklady vývoje do budoucna (o vývoji poptávky, tržního potenciálu, podílu na trhu a podobně). Nejčastěji jde o sledování jevů, jejichž vývoj v čase má charakter trendu. Základem této analýzy jsou časové řady minulého vývoje daného tržního jevu (proměnné).

Metody průřezové a faktorové analýzy – průřezové nebo také strukturální analýzy zkoumají rozdíly mezi jednotlivými geografickými oblastmi a nebo mezi jednotlivými složkami, tvořícími strukturu například populace či určitého komoditního trhu. Strukturální analýzy spotřebních oblastí či trhů bývají využívány k segmentaci trhu či vytváření typologie spotřebitelů. Sledováním a měřením toho, do jaké míry lze vysvětlit průběh jednoho či více jevů určitým faktorem se zabývá faktorová analýza. Její použití je nejúčinnější při výrobkovém výzkumu či při segmentaci trhu.

Metody expertní - jsou výbornými doplňkovými metodami v prognózování či ve výrobkovém výzkumu, zejména v počátečních fázích vývoje nových výrobků. Využívají nashromážděné zkušenosti a poznatky expertů různých oborů a navozením speciálních myšlenkových postupů při dodržení přesně stanovených podmínek pro aplikaci metod se snaží dojít k novým poznatkům. Použití těchto metod podléhá u nás do jisté míry módním vlnám, nejznámější z nich jsou brainstorming a delfská anketa. (VYDROVÁ A KOLEKTIV, 1991)

Marketingový útvar vytváří předem koncipovaný systém informací, zejména o výrobcích, o potenciálních konkurenčních producentech a jejich inovačních strategických záměrech, o odběratelích a jejich potřebách o cenových parametrech

a relacích směny v dané komoditní oblasti a tržních segmentech, o způsobech odbytu a formách podpory prodeje (TOMEK, 1991).

Marketingové informace jsou velmi různorodé, proto i zdroje, ze kterých je lze získat, hledáme uvnitř podniku i ve vnějším okolí.

Sekundární údaje – jsou dostupné buď zdarma nebo za úplatu. Jsou vysoce spolehlivé, v podnikové analýze mají významné místo při analýze ekonomického a demografického okolí. Zachycují vývoj vnějšího prostředí a jsou zpracovávány např. statistickými úřady nebo výzkumnými institucemi.

Primární údaje – jejich získávání je velmi náročné časově i finančně, ale v určitých typech marketingových rozhodnutí se bez nich nelze obejít. Jejich podíl v podnikových informačních zdrojích stále roste. Údaje jsou získávány od spotřebitelů (konečných i výrobních), maloobchodníků, velkoobchodníků, obchodních zástupců. Jsou získávány na základě marketingových výzkumů. Od sekundárních dat se liší svou unikátností (PŘIBOVÁ, MAŘÍK, 1991).

2.8.2.1 Metody sběru primárních údajů

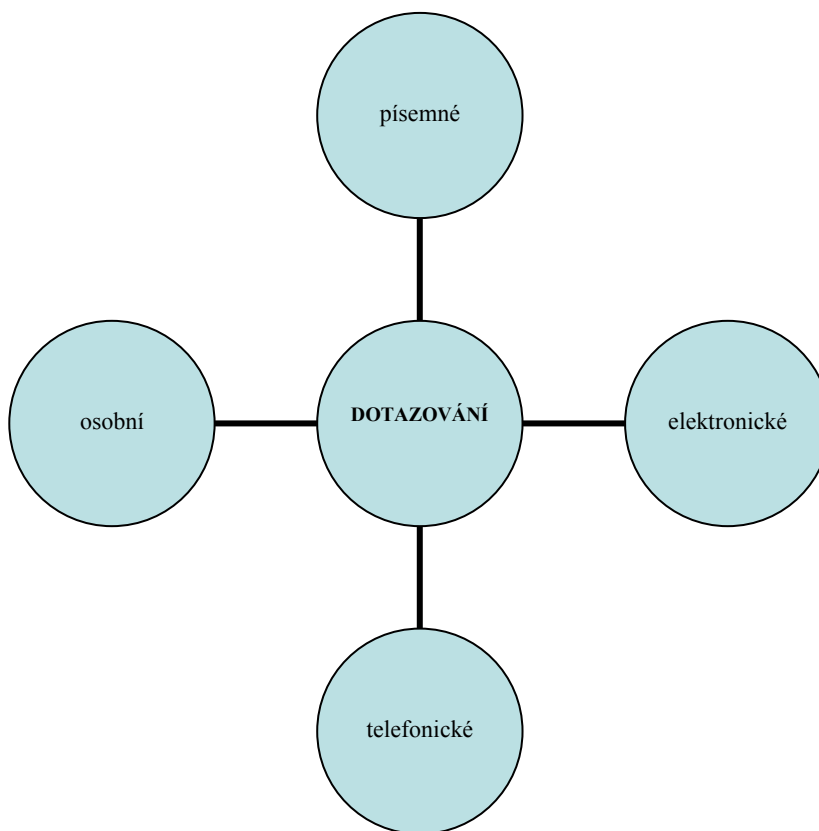
Všechny metody sběru primárních údajů mají v procesu výzkumu své místo. Jejich využití má své výhody a nese s sebou problémy vždy v závislosti na konkrétních podmínkách výzkumu.

Pozorování – zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Nejčastěji pozorování využijeme tam, kdy sbíráme evidenční údaje (počet zákazníků v prodejně).

Experiment – při experimentu provozujeme zpravidla testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.

Dotazování – smyslem je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Metodou dotazování se budu podrobněji zabývat v praktické části této diplomové práce.

Obrázek 3: Typy dotazování



Zdroj: Kozel a kolektiv, (2006)

2.8.2.2 Metoda dotazování

Stěžejní metodou ve výzkumu spotřebitele či odběratele je dotazování, kde existuje celá řada speciálních technik. V zásadě členíme dotazování na osobní (individuální a skupinové), písemné a telefonické.

Osobní individuální dotazování je nejpoužívanější dotazovací technikou je to přímá interakce mezi tazatelem a respondentem, jejímž cílem je získat informace o chování spotřebitele či požadavcích odběratele a o podmínkách spotřeby.

Osobní dotazování členíme na:

- plně strukturované, kde je nutno dodržet nejen sled dotazů, ale naprosto přesně i formulace všech dotazů,

- polostrukturované, kde je třeba dodržet sled dotazů, ale tazatel může aktivně vstupovat do rozhovoru drobnými doplňujícími otázkami a přizpůsobit formulaci dotazu individualitě respondenta,

- nestrukturované, kde postup i formulace otázek jsou ponechány na aktivitě tazatele.

Pro dotazování jsou předem dány jen rámcové tématické okruhy.

Telefonické dotazování je specifickou metodou v rámci osobního dotazování. Pro řadu marketingových firem je to jedna ze základních metod jak získat informace při výzkumu trhu. Telefonický hovor je levný, rychlý, do jisté míry zachovává anonymitu respondenta. Dotazovaného lze snáze telefonicky dosáhnout, ztráta času na obou stranách je minimalizována. Na druhé straně nevýhodou telefonického rozhovoru je to, že nemůže být příliš obsáhlý a komplikovaný, nelze používat další pomůcky např. vzorníky. Je vhodný pro ověření a doplnění informací nebo pro rychlé shromáždění jednoduchých údajů, informací, které může respondent poskytnout hned, aniž by se musel připravovat, či získávat další podklady. Je to metoda výhodná právě pro průmyslový výzkum.

Písemné dotazování se v zásadě člení podle toho, zda písemný dotazník rozesíláme zcela adresně, určitým respondentům, vybraným podle pravidel reprezentativního výzkumu, nebo zda se obracíme na určitý segment populace (např. návštěvníky výstav, zákazníky, kteří navštívili prodejnu apod.). Vytvořit reprezentativní soubor respondentů pro písemné dotazování je velice náročná práce, proto je obvyklé, že se tohoto typu písemného dotazování užívá opakovaně v tzv. „panelovém šetření“. Reprezentativní soubor respondentů tvoří panel, který odpovídá na otázky série dotazníků. Specifickou formou písemného dotazování je časopisecká či novinová anketa, kde záleží pouze na ochotě respondentů, zda dotazník vyplní a odevzdají. Motivace k vyplnění dotazníků může být podporována slosovateľností anketních dotazníků s věcnými výhrami (VYDROVÁ A KOLEKTIV, 1991).

2.8.2.3 Proces dotazování

- Koho se ptáme?
- Jak se ptáme?
- Kvantitativní a kvalitativní výzkum
- Tvorba dotazníku
- Prostřednictvím koho se ptáme? – Nástroje dotazování
- Zpracování dotazníku

Koho se ptáme? Musíme si docela jednoznačně upřesnit, koho se budeme dotazovat. Potom si však musíme uvědomit, že výsledky, které získáme, se vztahují právě na soubor těch, kterých jsme se dotazovali a že je nemůžeme zobecnit na všechny spotřebitele. Důležité je také, zda ti, co odpověděli, jsou skutečně reprezentativním obrazem dané skupiny zákazníků.

Jak se ptáme? Pokud možno tak, jak se ptáme v každodenním životě. Je-li problém na který se chceme ptát bez komplikací a zábrán u dotazovaného, snažíme se položit otázku jednoduše, pokud možno průzračně. Čím jednodušší otázku klademe, tím jasnější dostaneme odpověď. Jsou-li určité zábrany ze strany dotazovaného, pak přistupujeme k otázce trochu jinak. Vyhýbáme se tzv. sugestivním otázkám. Zvláštním problémem je slovník, který v dotazníku užíváme. Slovník, který v dotazníku volíme, musí být pro dotázaného srozumitelný, nesmí v něm vyvolávat nejistotu.

Kvantitativní a kvalitativní výzkum. Jestliže zkoumáme problém, jehož převaha spočívá v kvantifikaci konkrétního chování, ve vybavenosti, nákupních úmyslech, kladných či záporných postojích, sociální rozvrstvení určitého jevu pak hovoříme o kvantitativním výzkumu u obyvatelstva. Dbáme na co nejvěrnější dodržení pravidel reprezentativnosti a volíme takový vzorek, který nám dává dostatečnou pravděpodobnost, že odchylka od zjištěného průměru nepřesáhne určitou hranici. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na otázky motivační, na jemné a psychologicky citlivé předevidované postojů, vědomé a podvědomé příčiny kupního chování. Psychologické aspekty převládají při tvorbě hypotéz, při tvorbě dotazníků, při navazování kontaktů s dotazovaným i při interpretaci výsledků. V těchto případech přesné kvantitativní

propočty ztrácejí smysl. Pro klasicky kvalitativní výzkumy považujeme výběr 300 dotázaných za maximum.

Tvorba dotazníku. Pro sestavení kvalitního dotazníku provedeme předprůzkum v závislosti na tom, kolik informací máme o problému a o chování zákazníka. Při sestavování dotazníku je dobré stanovit jeho „scénár“. Stanovíme si, na které hlavní problémy se zaměříme, jak budeme k dotazovanému přistupovat, jaké formy otázek budeme volit, jak budeme vyplněné dotazníky zpracovávat a třídit, tj. jaké identifikační znaky musí být v dotazníku obsaženy. Dotazník neděláme zbytečně dlouhý, jinak si při dotazování zbytečně zkomplikujeme život. Považujeme zhruba 40 otázek za maximum, které si při náročném výzkumu můžeme dovolit. Snažíme se, aby dotazník byl pestrý, aby měl logický sled, ale zároveň, aby neunavoval jednotvárností. Je dobře, když dotazovaný je někdy překvapen, udržujeme tím jeho zájem (BÁRTOVÁ, BÁRTA, 1991).

Prostřednictvím koho se ptáme? – Nástroje dotazování

Výzkum pomocí tazatelů

Tazatel musí být schopen komunikace s respondentem, umět přiměřeně reagovat, vědět jak odpovědi zaznamenávat, pochopit pokyny, jak vyhledávat vhodného respondenta (BÁRTOVÁ, BÁRTA, 1991)

K základním požadavkům na tazatele patří schopnost najít vhodného respondenta, podle předem stanovených kritérií, či pokynů, navázat s ním kontakt, provést rozhovor dle požadovaného zadání nebo dotazníku, přesně a po věcné stránce rozhovor zaznamenat. Jednou z hlavních zásad je zaznamenat přesně názory dotazovaného a v žádném případě ho neovlivňovat, nepřesvědčovat. Profese tazatele vyžaduje určité osobní vlastnosti, schopnosti, zkušenosti a samozřejmě příslušné vyškolení (VYDROVÁ A KOLEKTIV, 1991).

Panel

Představuje stálý soubor respondentů vybraných podle určitého klíče. Panel je užitečný zvláště tam, kde provádíme opakovaná dotazování, při nichž vyžadujeme od respondentů evidenci určitých skutečností.

Telefonické dotazování

Pomocí takto organizovaného výzkumu lze velmi rychle uskutečnit dotazování a získat z počítače vyhodnocené výsledky. Dotazování pomocí telefonu má samozřejmě i svoje nevýhody. Kontakt s dotazovaným není bezprostřední, dotazník nemůže být dlouhý, jinak roste nebezpečí přerušování dotazování ze strany dotazovaného.

Týmové dotazování

Tímto způsobem jsou prováděny např. náročné psychologické výzkumy, které se zabývají motivačními otázkami. Výzkum dává záruku kvality danou sehraným týmem, počet dotazovaných není příliš rozsáhlý.

Zpracování dotazníku

Nejběžnějším způsobem zpracování odpovědí, které jsme získali pomocí dotazníků, je třídění. Již při tvorbě dotazníků jsme stanovili ta kritéria třídění, která jsme pokládali za nejdůležitější a zařadili je mezi tzv. identifikační znaky. Kritérií pro třídění nevolíme příliš mnoho, zpravidla jen ta, která nám dávají nejpodstatnější informace (BÁRTOVÁ, BÁRTA, 1991)

3 CÍL A METODIKA

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu vybrané společnosti prostřednictvím analýz vnitřního prostředí se zaměřením zejména na marketingový obraz společnosti. Pokusit se navrhnout strategii k udržení či zlepšení dosavadního postavení na trhu.

Na počátku než jsem začala zpracovávat tuto diplomovou práci jsem si sehnala odbornou literaturu, kterou jsem potřebovala pro komplexnější náhled a možnost zpracování a použití některých metod analýz v praktické části. Co nejvíce informací jsem se snažila nalézt také na internetu a tyto informace postupně třídit a využít pouze ty relevantní z nich, abych byla schopna udržet co nejbližší linku zadaného tématu. Nápomocni mi byli i zaměstnanci firmy Centropen, finanční ředitel firmy a vedoucí odboru marketing, kteří mi při konzultacích či na požádání ochotně poskytli přesné informace, na základě kterých jsem mohla následně postavit i příslušné zkoumání a získat odpovídající výsledky.

Pro poskytnutí uceleného obrazu o společnosti Centropen, a. s. Dačice, jsem zpracovala její poměrně rozsáhlou historii neboť firma se může pochlubit významně dlouhou tradicí a popsala jsem také její výrobní sortiment a její tržní zaměření.

Pro zpracování praktické části analýzy vnitřního prostředí firmy jsem se věnovala hlavně modelu využívajícímu výsledky funkcionálních oblastí z nichž byl kladen důraz na marketing, jak je požadováno i v zadání práce. Konkrétně se jednalo o analýzu zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí – v rámci této práce budou zahrnuty – výzkum a vývoj, výroba, nákup, prodej, finance, marketing, lidské zdroje.

Jedné z funkcionálních oblastí – marketingu - bude věnována větší pozornost v samostatné kapitole, kde se budu věnovat podrobněji aktivitám, které firma provádí v rámci svého marketingového oddělení i ve spolupráci s reklamní agenturou..

Krátce jsem se věnovala také metodě Bostonské poradenské skupiny – matici BCG. Grafické a podrobné zpracování nebylo provedeno. Použila jsem pouze shrnutí výsledků a opatření, která byla přijata na základě dřívějšího zpracování již v mé bakalářské práci.

Konkurence sice patří do vnějšího prostředí, ovšem svou pozornost jí věnuji proto, abych posléze mohla provést analýzu SWOT. V analýze SWOT, ve které se prolíná zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí byly nalezeny silné a slabé stránky firmy - v části týkající se vnitřního prostředí. Dále jsem se pokusila z vnějšího prostředí odhadnout příležitosti a ohrožení. Velmi okrajově jsem také provedla krátký popis vnějšího prostředí, konkrétně konkurence, abych mohla přinést komplexní náhled na situaci firmy Centrope, a. s..

Další samostatnou kapitolou, díky její obsáhlosti, je provedení dotazníkového šetření. Toto konkrétní dotazníkové šetření bylo provedeno během účasti na výstavách. Vyhodnocení dotazníků a závěrečná zpráva budou zpracovány v praktické části této diplomové práce. Uvedené dotazníkové šetření bylo provedeno v době kdy, se firma snažila zavést na trh novou skupinu výrobků. Potřebovala zjistit, zda je vhodné pro komunikaci se zákazníky používat určité odborné termíny z oboru výroby psacích potřeb. Jaké termíny v této oblasti zákazníci vůbec rozlišují a co je pro ně důležité při výběru psacích potřeb. Na toto dotazníkové šetření bylo navázáno ještě doplňujícím výzkumem, kterým bylo zjišťováno, jaká varianta obalu nově zaváděného produktu je pro uvedenou skupinu respondentů nejatraktivnější. Konkrétní dotazníkové šetření, které je popsáno v praktické části této práce proběhlo během výstav Schola Nova v Praze a Vzdělání a řemeslo v Českých Budějovicích, obou výstav se firma Centropen pravidelně zúčastňuje. Uvedené šetření proběhlo v roce 2008. Tazatelé byli zaměstnanci firmy, z oddělení prodeje – přímo ve výstavní expozici a z oddělení marketingu, kteří oslovovali návštěvníky v areálu výstavišť. Odpovědi do dotazníků zaznamenávali sami tazatelé na základě získaných odpovědí od respondentů. Za ochotu věnovat svůj čas rozhovoru s tazatelem, na závěr dotazování získal každý respondent malou pozornost – výrobek firmy Centropen, nejprodávanější roller – Tornádo. Celkem byly shromážděny odpovědi od 106 respondentů. Cílovou skupinou, na kterou se uvedené dotazníkové šetření vztahovalo byli studenti, tedy mladí lidé, ve věku 15 – 26 let, z různých studijních oborů i různých geografických oblastí České republiky. Závěry tohoto šetření firma zohlednila při zpracovávání marketingové podpory při zavádění

nové řady výrobků, typu tzv. volný objem – výrobky s volným objemem inkoustu ART. 23XX.

Pracovníci, kteří byli vybráni jako tazatelé byli podrobně instruováni o tom, jak má celé dotazování probíhat. Na úvod byl každý respondent seznámen s důležitými atributy následujícího rozhovoru. Toto seznámení bylo také písemně začleněno přímo v úvodu každého dotazníku následujícím způsobem:

Dobrý den, jmenuji se Lenka Tůmová, pracuji pro firmu Centropen, a. s. v Dačicích. Centropen je výrobcem psacích potřeb a provádí zde dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou zcela anonymní, nebudou předány žádné třetí osobě a budou využity pouze pro potřeby firmy. Byl (a) byste, prosím, tak laskav (a) a mohl (a) věnovat přibližně 10 minut pro vyplnění tohoto dotazníku?

Použitý dotazník obsahoval celkem 20 otázek, z toho pět bylo tzv. otázek otevřených, šestkrát byla zařazena otázka uzavřená selektivní, třikrát uzavřená speciální kvantifikovatelná škála, jednou uzavřená speciální kvalitativní škála, jednou uzavřená normální, alternativní, bipolární, jednou uzavřená speciální (baterie) a na závěr třikrát analytické, demografické otázky. Výše uvedené typy otázek byly určeny podle účelu a podle variant odpovědi.

Na závěr rozhovoru tazatel poděkoval respondentovi za věnovaný čas, ochotu, předal mu odměnu a rozloučil se s ním.

Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno formou slovního i grafického vyjádření, pro každou jednotlivou otázku zvlášť a ke každé je proveden krátký závěr. Podrobnější shrnutí je v konečné závěrečné zprávě celého výzkumu.

Po provedení všech vybraných analýz a zhodnocením výsledků dotazníkového šetření se budu zabývat doporučeními, návrhy změn pro firmu Centropen a navržením strategie pro zlepšení nebo alespoň udržení pozice na trhu.

4 CHARAKTERISTIKA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI CENTROPEN DAČICE

4.1 Historie firmy CENTROPEN

Dačický region patřil odjakživa mezi oblasti s nižší životní úrovní danou nižšími výdělky ve srovnání s ostatními kraji. V období první republiky a za druhé světové války bylo dačicko výhradně zemědělskou oblastí, což přinášelo pouze sezónní obživu. Tak vznikaly snahy o vybudování průmyslu a snadnější obživu obyvatel této části republiky. K větší industrializaci se v té době velmi obtížně hledali finanční prostředky. Předválečné Dačice měly celou řadu obchodníků, malých podnikatelů a drobných řemeslníků, jejichž činnost byla zaměřena na služby obyvatelstvu s minimálními možnostmi investování. Mezi nimi působily i dvě průmyslové firmy p. Stejskala a p. Novotného. První se zabývala výrobou drobného kovového zboží a druhý výrobky z umělých hmot.

Čtyřicátá léta byla ve znamení světové války, ale i rozvoje nových umělých hmot a jejich zpracování. Rozšiřovala se i poptávka po nových výrobcích zdůrazňující příslušnost majitele do určité významnější skupiny na společenském žebříčku. K takovýmto výrobkům patřilo i plnicí pero, které svým vzhledem i použitými materiály se rovnalo šperkům. Byl to výrobek, který měl zajištěn odbyt a bylo jen potřebné se chytit této příležitosti.

Tuto šanci vystihli oba podnikatelé p. Stejskal a p. Novotný a založili v roce 1941 společnou firmu na výrobu plnicích per, která dostala do vínku zkušenosti se zpracováním umělých hmot i kovových materiálů včetně výrobního zařízení s výrobními prostory v areálu nynějšího podniku Centropen.

Jejich prvním výrobkem bylo plnicí pero značky STENO. Plnicí pera čtyřicátých a padesátých let byla svojí konstrukcí, použitými materiály a designem podřízena výše uvedeným požadavkům a byla vyráběna s vysokým podílem ruční práce, většinou mechanickým obráběním, soustružením, frézováním, vrtáním a odbornou ruční montáží a seřizováním funkčních částí. Cena odpovídala těmto parametrům, i užitným vlastnostem a přesto, že nebyla nízká, pera se dobře prodávala. Plnění prvních per bylo

výhradně pístovou mechanikou s korkovým pístem, kovové díly z oceli a mosazi s bohatou povrchovou galvanickou úpravou niklem, chrómem nebo zlatem, hroty ocelové s iridiovou kuličkou zlacené nebo ze 14 karátového zlata a vnější části z hořlavého, ale velmi efektního celuloidu, u některých typů mosazné nebo stříbrné s výraznou dekorací rytím, takto provedených plnicích per se vyrábělo 150 kusů denně.

V roce 1948 bylo uzákoněno znárodnování soukromých firem s počtem zaměstnanců padesát a více. Tento osud potkal i firmu Stejskal – Novotný. Postupně docházelo k rozvoji podniku, byli přijímáni noví zaměstnanci, prováděny změny v organizaci práce, rozšiřována výrobní zařízení, výrobní a sociální prostory. V rámci reorganizace řízení byla firma začleněna do oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth České Budějovice jako provoz pardubického závodu Centropen. Do funkce vedoucího provozu byl jmenován p. Marek, jehož úkolem bylo zrušit stávajících více než dvacet soukromých firmiček v celé republice a jejich výrobu přenést do Dačic. Tento úkol byl postupně realizován a tím se rozšířil výrobní sortiment provozu v Dačicích zejména o nálevková trubičková pera a trubičková technická pera. Vedení provozu bylo na dobré úrovni a navíc vynikalo iniciativou při rozšiřování výroby. Jeho zásluhou došlo v r. 1964 ke zrušení pardubického závodu Centropen a zřízení závodu Koh-i-noor Hardtmuth Dačice, začleněného do podniku KIN Hardtmuth České Budějovice. Tímto se dačický závod stává monopolním výrobcem plnicích per v Československé republice.

V polovině 60. let bylo v závodě zaměstnáno více než 500 zaměstnanců a denně se vyrábělo jedenáct tisíc plnicích per. Vyrábělo se mimo jiné laciné pero pro nejmenší školáky s názvem „Žák“ a později pero „Student“. V této době vznikl v Japonsku nový psací prostředek, který se rychle rozšířil do světa – popisovač. Dačický závod velmi rychle reagoval a vyvinul vlastní verzi popisovače, zpočátku s funkčními částmi z dovozu.

70. léta jsou spojena s rozvojem techniky a technických rýsovacích per. Výroba popisovačů s vláknovým hrotem vyráběným technologií podle československého patentu mnohonásobně převýšila výrobu plnicích per a stala se hlavním výrobním programem dačického závodu. Denně vyrábělo téměř 550 zaměstnanců patnáct až dvacet tisíc plnicích per a třistadvacet tisíc popisovačů. Stále se rozšiřující

zpracování plastických hmot si vyžádalo další výstavbu. Moderně vybudovaný závod, vybavený vysoce výkonným strojním zařízením, se od 1.1.1989 stává státním podnikem a vrací se k původnímu názvu „Centropen“.

V roce 1990 se společnost transformovala v akciovou společnost se státní majetkovou účastí.

Rok 1992 byl pro akciovou společnost velmi významný, neboť se stal rokem transformace. V souladu s platnými právními předpisy proběhla na základě vítězného a schváleného privatizačního projektu Českou vládou privatizace majetkové účasti. V rozmezí necelých dvou měsíců, které byly ohraničeny podepsáním kupní smlouvy a zahajovací valnou hromadou, byla většina majetku vyjádřená majetkovou účastí ve výši 95 % prodána Fondem národního majetku ČR, reprezentujícího český stát, do rukou nových soukromých vlastníků. Tento akt nebyl významný jen pro samotnou firmu, ale i pro celé dačicko, neboť transformace takového rozsahu zde proběhla první.

V současné době akciová společnost zaměstnává asi 500 lidí. Celá společnost se nachází v jednom výrobním komplexu a má zastupitelskou kancelář v Praze. I přesto, že ještě nebyl proveden závěrný audit je veškerá činnost a. s. vedena dle ČSN ISO 9001 „Normy pro řízení a zabezpečování Jakosti“, což se v současné době stává nutností. Dále je a. s. členem mezinárodní organizace EWIMA, která sdružuje všechny významné výrobce psacích a kancelářských potřeb z celého světa.

V dohledné době, konkrétně v roce 2011, firma dovrší „sedmdesátku“. Vedení firmy si uvědomuje, jak významným mezníkem může takové výročí být a proto již nyní se začíná zabývat prvními nástiny oslav, této významné události, které se v příštím roce uskuteční. Neboť udržet prosperující firmu s takovou tradicí je jistě velkým úspěchem, ale i zavazující odpovědností pro budoucnost.

4. 2 Charakteristika výrobního programu

S výrobky akciové společnosti Centropen Dačice se většina z nás setkává již od útlého věku až do stáří. V současné době se díky vymoženostem techniky snižuje potřeba ručního psaní, což patří k problémům, které tato společnost také řeší. Ovšem úplně psát nepřestaneme zřejmě nikdy. Sortiment Centropenu je opravdu velmi široký.

Někdy možná až ke škodě vlastní firmy. Obecně je můžeme označit jako kancelářské a dětské psací i kreslicí potřeby. Odborně však jsou skupiny rozlišovány na linery, rollery, zvýrazňovače, speciální značkovače a popisovače, dětské popisovače a značkovače, plnicí pera, Tornádo – roller se zmizíkovatelným inkoustem a speciální úchopovou částí, zmizíky a různé kreativní sety. Podle toho jsou rozlišovány i cílové skupiny – děti, kancelář, průmysl.

Dalším problémem, který trápí firmu jsou stále silněji se hrnoucí výrobky asijských výrobců na český trh. Jejich kvalita bývá někdy sice poněkud pochybná, ale není možné jim konkurovat cenou. A ta je pro spoustu lidí tím nejdůležitějším kritériem hodnocení při nákupu. Podle průzkumu, který firma provedla se cenou neřídí určitá část spotřebitelů, kteří upřednostňují zdravotní nezávadnost. Zajištění zdravotní nezávadnosti je pro firmu Centropen velmi důležitým hlediskem a všechny své výrobky proto nechává testovat Státní zkušebnou pro lehký průmysl. U dětských výrobků je tato testace povinná. Jak takový certifikát o zdravotní nezávadnosti získá kdejaký výrobek z Číny snad raději nebudu polemizovat. Mezi spotřebitele, kteří se dožadují zaručené zdravotní nezávadnosti patří především maminky s malými dětmi, školy, a další různé instituce pracující s dětmi. Z výrobků, kterých se trh dožaduje jsou to především různé „speciály“ pro průmyslové značení, kam se pozornost Centropenu v poslední době stále více zaměřuje. Ať se jedná o hotové výrobky nebo speciální inkousty. Plnicí a technická pera, linery, rollery, popisovače, značkovače, zvýrazňovače a další psací prostředky pro nejrůznější použití dodává Centropen na náš trh již přes šedesát let. I v době tržního hospodářství si firma Centropen udržela velmi silné postavení na domácím trhu. Zájem domácího i zahraničního trhu o výrobky a. s. Centropen je značný. Od počátku roku 1992 se začal budovat tzv. regionální systém velkoobchodních zastoupení. Je to rozšířený, privatizovaný soubor velkoobchodních skladů, který pokrývá celé území České i Slovenské republiky. S těmito zástupci byli individuálně projednány podmínky prodeje, případná podpora, délka splatnosti a následně např. množstevní slevy apod. Úkolem tohoto systému je maximálně plynule zásobovat maloobchodní prodejny či ostatní velkoobchody.

K 1.1.1991 byla v podniku založena kancelář zahraničního prodeje v Praze, protože vývoz výrobků rok od roku stoupá. Před tímto datem prodej na zahraniční teritoria zajišťoval bývalý PZO Pragoexport. V současné době tvoří export zhruba 70 % celkového prodeje. Momentálně tato skutečnost spíše na sebe váže problém s příliš silnou korunou. Mezi největší zahraniční odběratele patří Francie, Rusko, Německo, Polsko.

Firma Centropen také vyrábí především pro svoji potřebu nástroje (formy) určené pro stříkání plastických dílců. Dále také provádí vlastní vývoj inkoustů a nových barev. Firma provádí i jakýkoliv reklamní potisk na vlastní i nakupované předměty.

5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ

SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Analýza vnitřního prostředí

5.1.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Výzkum a vývoj

Mezi nejvýraznější počiny firmy patří v oblasti výzkumu a vývoje vyvinutí prvního popisovače. Autorem tohoto typu psací potřeby je tehdejší vedoucí laboratoře p. Bartušek, který na tento svůj vynález získal dokonce i patent zaevidovaný u Českého patentového úřadu. Hromadná výroba popisovačů, které dodnes tvoří základ výrobního programu firmy, začala koncem 60. let minulého století. Ve vývoji tohoto typu psacího prostředku se stále pokračuje i když dnes se jedná již pouze o drobné změny, realizované zejména v oblasti designu či inovací inkoustů.

V dnešní době je vlastní vývojová laboratoř jednou z výhod firmy a je zde kladen důraz hlavně na zdravotní nezávadnost všech výrobků i inkoustů. Ať se jedná o řadu pro kancelář či průmysl a zvláště pak dětský sortiment. U dětského sortimentu je povinné testování Statním výzkumným ústavem. Centropen však nechává testovat všechny své výrobky. Design jednotlivých výrobků je pak dílem pracovníků odboru konstrukce a výrobních inovací. V této oblasti však, podle mého názoru, jsou ještě dost velké rezervy. Oba tyto útvary jsou podporovány i odborem technologie. Roční rozpočet na výše uvedené činnosti je cca 2 mil. Kč.

Výroba

Firma Centropen se ve svém výrobním programu zabývá výrobou dětských a kancelářských psacích potřeb. Výrobní zařízení jsou rozmístěna v několika výrobních halách, které byly s nárůstem objemu výroby a potřebou dalších výrobních kapacit postupně rozšiřovány a dostavovány od 60. let minulého století po současnost. Je snahou, aby jednotlivé operace výrobního procesu na sebe co nejlépe navazovaly a výroba se tak neprodražovala zbytečnými přesuny mezi jednotlivými dílnami, velká

část výroby je výrazně automatizována (automaty, poloautomaty). Strojní zařízení je na vysoké úrovni a je dbáno na jeho neustálou modernizaci. Výrazně nejlepší situace je na lisovně plastických hmot, kde byla v posledních letech provedena kompletní výměna strojního zařízení. V roce 2006 byly provedeny rozsáhlé stavební úpravy, zaveden automatizovaný dopravní systém materiálů a dílců a provedeno nové seskupení lisů do tzv. hnízd. Díky těmto úpravám došlo k výraznému snížení počtu pracovních sil obsluhy.

V současné době je výrobní kapacita zcela naplněna. Její plynulý chod komplikuje sezónnost a příliš rozsáhlý sortiment. Za rozvržení výroby zodpovídá jeden hlavní plánovač za pomoci dílenských plánovačů. V době největšího náporu musí být přistoupeno i k mimořádným směnám či nepřetržitému provozu. Pro tuzemský trh se výroba za posledních cca deset let pohybuje průměrně kolem 44 mil. ks výrobků za rok, což představuje částku cca 185 mil. Kč, včetně exportu se pak v současné době jedná o částku cca 550 mil. Kč.

Kontrola kvality výrobků probíhá namátkově dílenskými pracovníky odboru řízení jakosti ve všech fázích výrobního procesu.

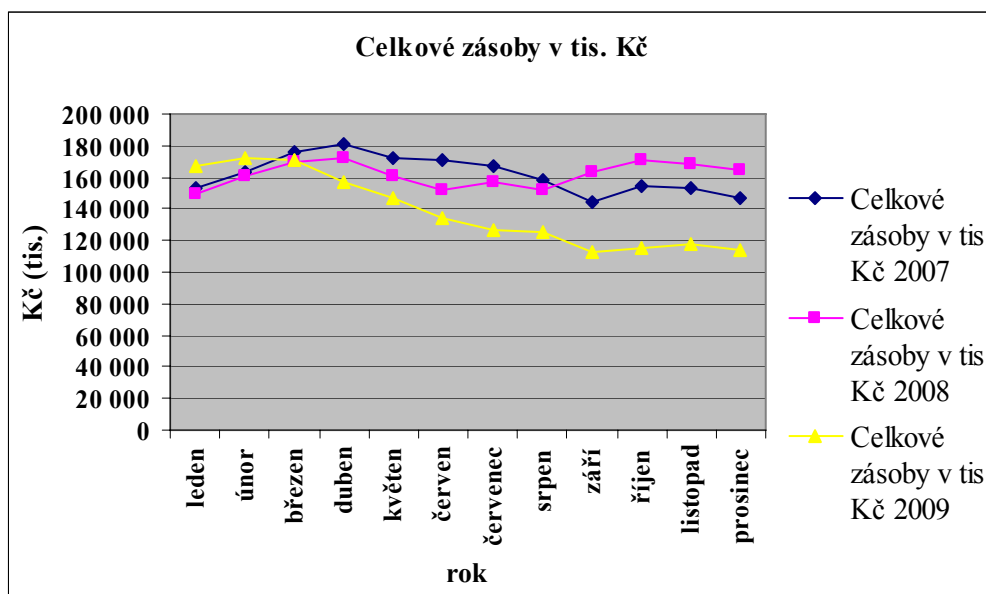
Nákup

Odbor nákupu zajišťuje veškeré dodávky základních i režijních materiálů, z tuzemska i ze zahraničí. Díky značnému rozsahu sortimentu je počet obstarávaných položek značně vysoký. Od stříkacích hmot, barviv a ostatní ingredience inkoustů, přes vybrané montážní částice až po obalové materiály. Výjimku tvoří dílce sloužící pro výrobu stříkacích forem, jež zajišťuje odbor hospodaření s náradím. Obchodní partneři jsou evidováni v databázi a neustále vyhodnocováni. Změna či zařazení nového dodavatele probíhá formou výběrových řízení.

Ve vývoji stavu zásob na obrázku 4 se odráží sezónnost výroby, proto v březnu až květnu, kdy se firma předzásobuje pro nastávající školní sezónu dosahují nejvyšší úrovně. Následná expedice probíhá pak v květnu až srpnu, kdy dochází k výraznému poklesu. Další vzestup je patrný v září – listopadu (tzv. malá sezóna) v období před vánocemi a logicky pak následný pokles. Minimální hodnota činila

v r. 2007, v měsíci září 144 848 tis. Kč, v r. 2008, v lednu 149 800 tis. Kč a v r. 2009 v září 112 718 tis. Kč. Maximální hodnota v r. 2007 dosahovala v dubnu – 180 958 tis. Kč, v r. 2008 v dubnu 171 844 tis. Kč a v r. 2009 v únoru 172 098 tis. Kč.

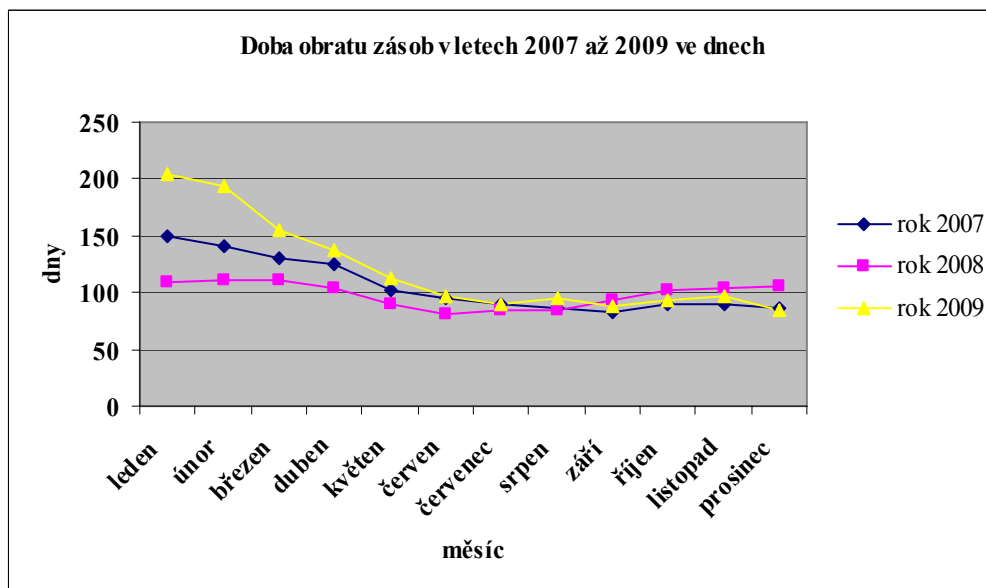
Obrázek 4 Celkové zásoby v tis. Kč



Zdroj: vnitřní materiály firmy, vlastní úprava autor

Obrázek 5 znázorňuje, že v letech 2007 a 2008 je doba obratu zásob ovlivňována pouze sezónností a tvar křivek je v obou letech obdobný. V roce 2009 je doba obratu zásob ovlivněna zejména hospodářskou krizí, která firmu také zasáhla, a projevila se poklesem objednávek již koncem roku 2008 a zejména zásoby hotových výrobků zůstávaly delší dobu na skladě a zvyšovaly tak i dobu obratu zásob. Tento jev se částečně eliminoval v posledním čtvrtletí roku 2009, kdy zejména tuzemští odběratelé začali opět své objednávky navyšovat. Minimální hodnota v r. 2007 poklesla v září na 81,99 dnů, v r. 2008 v červnu na 80,63 dne a v r. 2009 v prosinci na 85,23 dne. Maxima vystoupala v r. 2007 v lednu na 150,33 dne, v r. 2008 v únoru na 111,64 dne a v r. 2009 v lednu na 203,94 dne.

Obrázek 5 Doba obratu zásob v letech 2007 až 2009 ve dnech



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

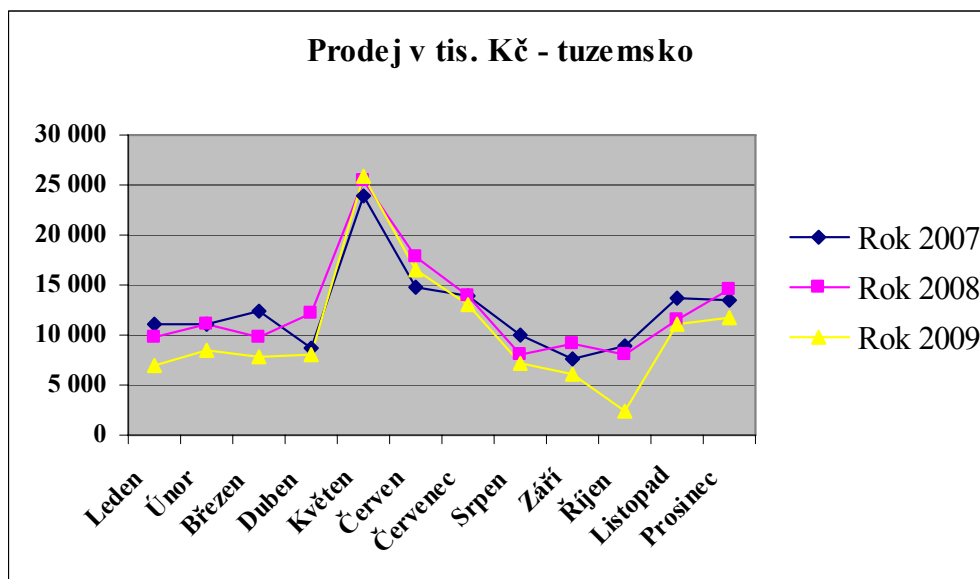
Prodej

Prodej se dělí na odbor tuzemského prodeje se 7 pracovníky a odbor zahraničního prodeje s 3 pracovníky v Dačicích a s 7 pracovníky v exportní kanceláři v Praze. Prodej výrobků v tuzemsku probíhá přes síť smluvních velkoskladů, část je pak dodávána do obchodních řetězců (např. Hypernova, Interspar, ...). Do zahraničí jsou dodávky realizovány prostřednictvím zastoupení ve vybraných zemích (Rusko, Polsko), v západní Evropě jde vždy o několik významných zákazníků v jednotlivých zemích. Největší objemy prodeje jsou uskutečňovány do Ruska, Francie, Německa.

Podíl tuzemského prodeje činí cca 25 %. Export pak zbývajících 75 %. Problémem však je, že ziskovost uvedených skupin je přesně opačná.

Na křivce prodeje v obrázku 6 je jednoznačně zřetelná školní sezóna a „malá“ předvánoční sezóna. Minimální hodnota činila v r. 2007 v září 7 618 tis. Kč, v r. 2008 v srpnu 7 984 tis. Kč a v r. 2009 v září 6 095 tis. Kč. Maximální hodnota v r. 2007 byla v květnu 23 884 tis. Kč, v r. 2008 opět v květnu 25 466 tis. Kč a v r. 2009 v květnu 25 929 tis. Kč. Na tuzemském prodeji nejsou patrné důsledky krize, protože firmu Centropen zasáhla zejména v oblasti exportu.

Obrázek 6 Přehled celkových měsíčních prodejních obrátů

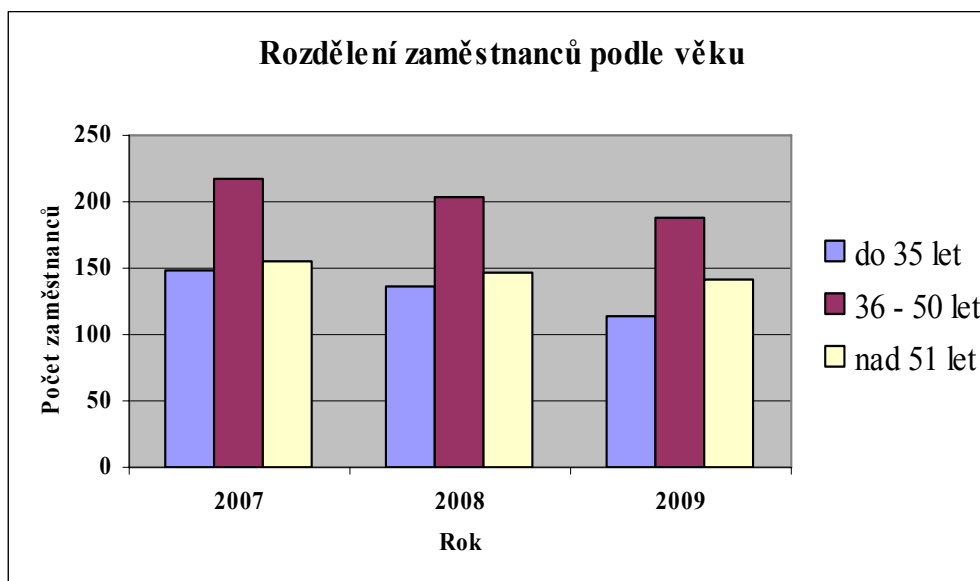


Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Lidské zdroje

Personální odbor v současné době v návaznosti na předchozí roky funguje pouze k provádění personální administrativy ve smyslu činností vztahujících se k procedurám spojeným se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto informací řídicím složkám podniku. Působí tedy převážně v pasivní roli. Absenci plánování lidských zdrojů ukazuje i přehled věkové struktury v obrázku 7.

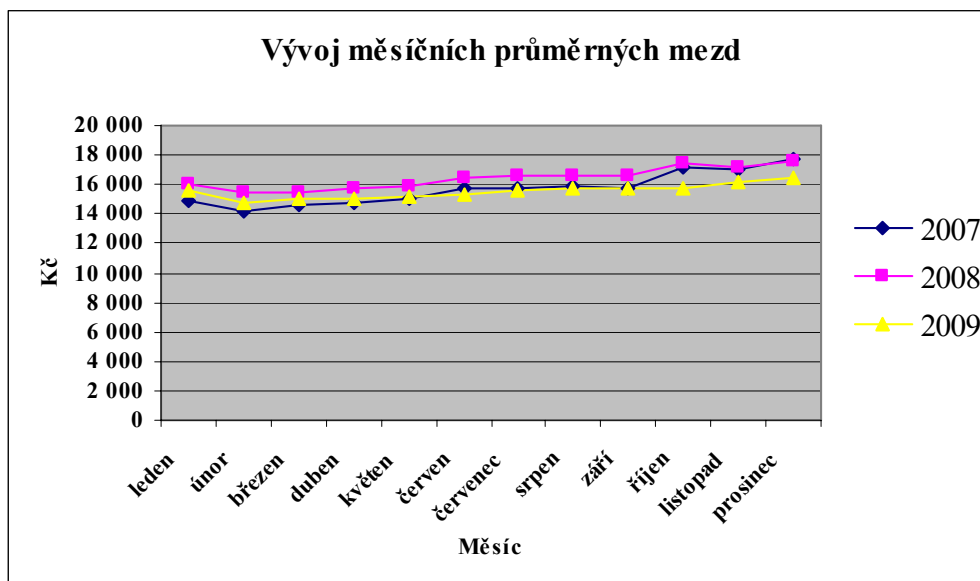
Obrázek 7 Rozdělení zaměstnanců podle věku



Zdroj: vnitřní materiály firmy, vlastní úprava autor

Nutno podotknout, že v poslední skupině se nachází převážná část pracovníků vyššího a středního managementu. U dělnických profesí převažují v oblasti vzdělání absolventi středoškolského studia, dále pak z cca 30 % lidé s úplným středoškolským vzděláním. V technických a administrativních oblastech se jedná většinou o zaměstnance s úplným středoškolským popř. vyšším odborným vzděláním. U vedoucích a manažerských pozic je snaha o obsazování vysokoškolsky vzdělanými lidmi. Absence zaměstnanců se drží na poměrně nízké úrovni, důvodem je jistě i dosti vysoká přítomnostní prémie, která je součástí mzdy. Běžné výdělky nejsou totiž příliš vysoké. V obrázku 8 je patrné, že ani meziroční nárůst není příliš výrazný, naopak v roce 2009 došlo dokonce u průměrných mezd k poklesu. Ten je ovšem způsoben faktem, že v důsledku hospodářské krize musela firma přistoupit k nařízenému náhradnímu volnu, kdy zaměstnanci pobírali pouze 60 % průměrného výdělku.

Obrázek 8 Vývoj měsíčních průměrných mezd



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Firma svým zaměstnancům poskytuje navíc 1 týden dovolené, přispívá na stravování v závodní jídelně a má také vlastní zdravotní středisko, ve vybraných provozech dbá na dostatečné zajištění pracovních ochranných pomůcek a nápojů.

Finance

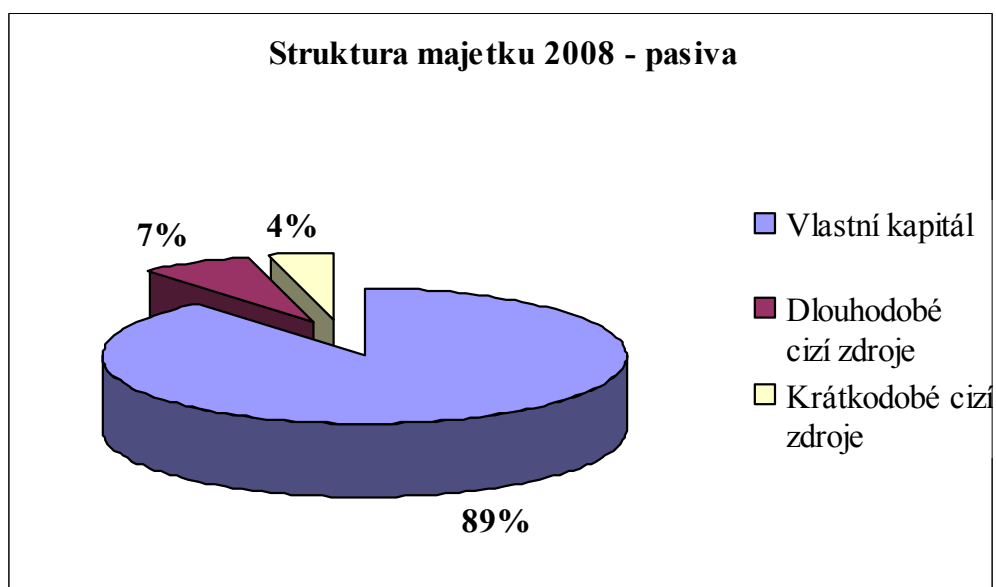
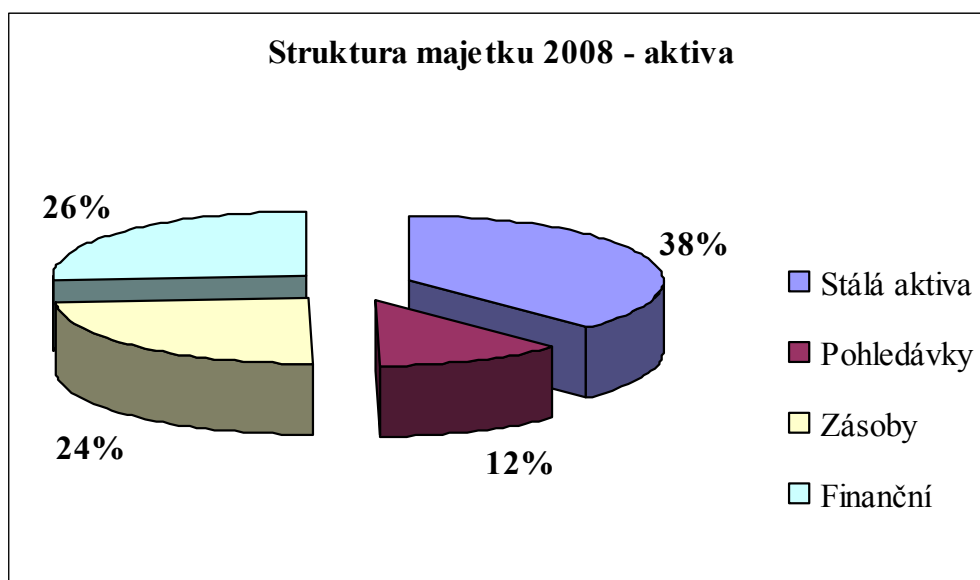
Společnost Centropen, a. s. je ve vlastnictví 9 osob. Kapitál je ryze český, 1 osoba je majoritním vlastníkem 51 % akcií.

Firma disponuje dostatečným množstvím vlastních zdrojů a z tohoto důvodu nemá žádné úvěrové zatížení a nevyužívá ani nákupů na leasing. Nemá ani žádné závazky po lhůtě splatnosti, jedná se tedy v tomto směru o spolehlivého obchodního partnera. Naopak pohledávky po lhůtě splatnosti se pohybují průměrně kolem 10 % - 12 % (konkrétně se v prvním čtvrtletí r. 2009 držely sice pouze na 9 %, ovšem ke konci r. 2009 se vyšplhaly až na 16,7 %).

Jev znázorňující výše uvedenou skutečnost o zásadní převaze vlastního kapitálu je velice dobře patrný v následujících obrázcích.

Obrázek 9 a 10 se vztahuje k majetkové struktuře v roce 2008, kdy pohledávky dosáhly na 12 %, stálá aktiva na 38 %, finanční majetek na 26 % a zásoby na 24 % z celkových aktiv. V pasivech je jednoznačná převaha vlastního kapitálu a to je 89 %.

Obrázek 9 a 10 Struktura majetku v roce 2008

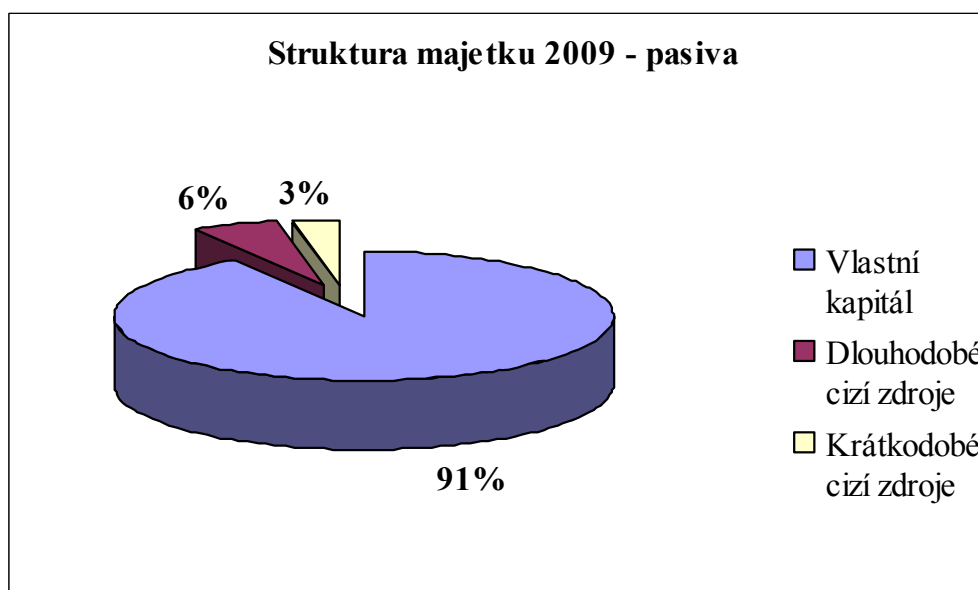
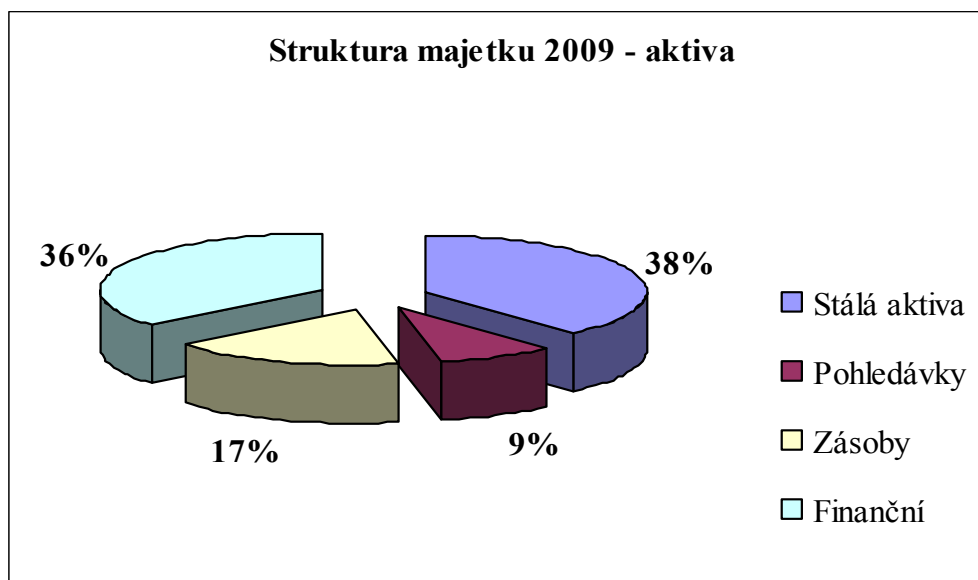


Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Obrázek 11 a 12 znázorňuje rok 2009. Došlo pouze k nepatrným a zanedbatelným změnám. Potěšitelné je, že pohledávky se podařilo snížit na 9 %,

zásoby poklesly na 17 %, finanční majetek činí 36 % a stálá aktiva 38 %. V pasivech se vlastní jmění ještě dále navýšilo na celých 91 %.

Obrázek 11 a 12 Struktura majetku v roce 2009



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

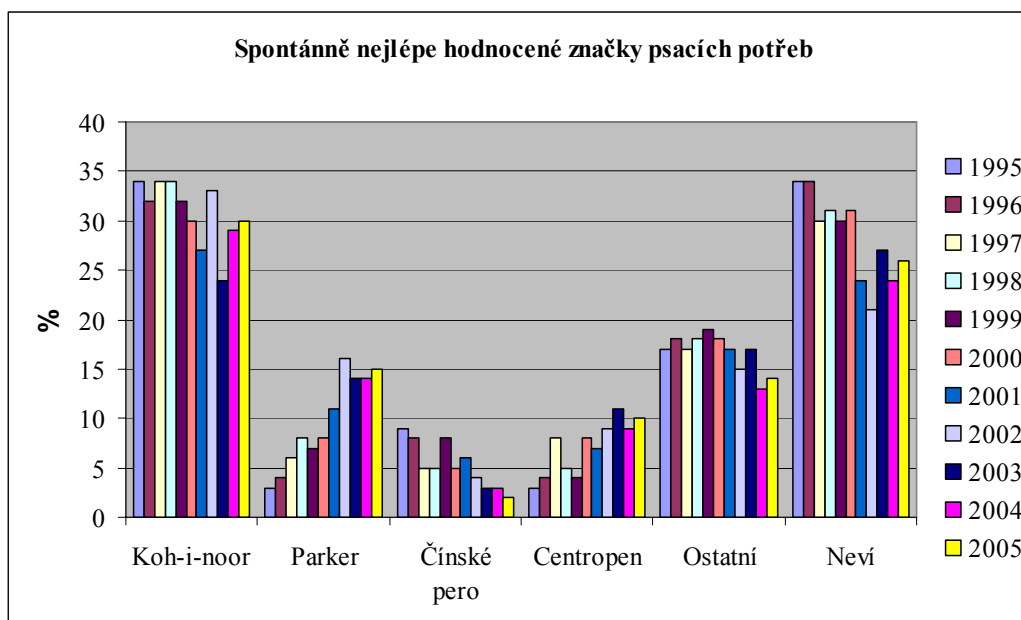
5.1.2 Marketing

Ve značně širokém sortimentu nalezneme – plnicí pera, linery, rollery, zvýrazňovače, značkovače, speciály, popisovače, technická pera, foukací fixy a další

výrobky např. dětské sety, reklamní předměty. Značka Centropen – ryze česká tradiční značka má mezi zákazníky poměrně silnou pozici. Sledování spontánní znalosti značek několik let získávala firma díky omnibusovému šetření firmy NFO AISA, s. r. o. Praha. V posledních letech firma NFO AISA již veřejné omnibusové šetření, které Centropen, a s. pravidelně nakupovala neprovádí a samostatné šetření nebylo zadáno kvůli přílišné finanční náročnosti.

V obrázku 13 je názorně vidět, že značka svou pozici postupem let posílila. Nejvyšší hodnota pochází z roku 2003 - 11 % a nejnižší hodnota je z roku 1995 – 3 %. Šetření se zúčastnilo 1097 respondentů ve věku 15 – 69 let.

Obrázek 13 Spontánně nejlépe hodnocené značky psacích potřeb



Zdroj: NFO AISA, s. r. o.

Na vzestupu známosti značky má podíl jistě i posílení propagačních činností, navázání spolupráce s reklamní agenturou. K prováděným činnostem v oblasti propagace patří inzerce v odborných periodikách či se zaměřením na vybranou spotřebitelskou skupinu, účast na veletrzích a výstavách, pořádání výtvarné olympiády pro děti a různých motivačních programů pro prodejce ať se již jedná o programy pro velkosklady či konečné prodejce – papírnictví. Pro získání informací

o spotřebitelích či trhu bylo provedeno i několik marketingových průzkumů provedených ve spolupráci s konzultační firmou či samostatně přímo zaměstnanci marketingového odboru. Centropen provozuje také své internetové stránky a zapojuje svou podporu do různých aktivit nejen v samotných Dačicích, ale v celé spádové oblasti. Jedná se převážně o sportovní oddíly či základní a střední školy. Roční rozpočet na výše uvedené aktivity je cca 7 – 8 mil. Kč.

V následující kapitole se budu věnovat marketingu ve firmě Centropen podrobněji, jak již bylo v předchozím textu avizováno. Konkrétně zde bude zpracován marketingový průzkum, formou dotazování a nástin reklamní kampaně pro nejdůležitější období prodejní sezony v roce, období červen – září, kdy je zařazována do marketingových aktivit reklamní kampaň „škola“.

Firma používá tzv. push i pull marketingové aktivity. Ve fázi push se jedná o působení na velkoobchody, které slouží jako distribuční síť pro výrobky firmy, od velkoobchodů je pokračováno k maloobchodům a následně na konečné zákazníky - jednotlivé spotřebitele. Pull aktivity spočívají v komunikaci firmy přímo s konečnými spotřebiteli – např. formou POS materiálů, inzerce, zaměření se na opinion leadry na trhu pro jednotlivé cílové skupiny např. učitele, sekretářky.

5.1.2.1 Marketingové aktivity obecně

Firma Centropen, a. s. Dačice spolupracuje s vybranou „fullservisovou“ agenturou, která pro ni zpracovává kompletní marketingové aktivity. Vždy jednou ročně proběhne společná schůzka, kde agentura představí návrh aktivit na celý následující rok. Tyto aktivity jsou podřízeny specifickým požadavkům výrobce. Zhruba v listopadu až prosinci zpracuje vedoucí marketingového oddělení finanční plán na následující rok. Koncem roku jsou mu přiděleny finance podle efektivity z předchozího roku, podle hospodářského výsledku, kdy může být jeho plán dodržen a nebo pokrácen. Z tohoto celkového objemu peněz sestaví rozpočet a je nutné rozvrhnout přidělené prostředky na jednotlivé aktivity.

V lednu až únoru dojde ke schůzce zástupců firmy a agentury. Zde se vzájemně předají informace pro následující rok. Klient zadá své požadavky, jaké cíle chce

v následujícím roce dosáhnout, na jakou cílovou skupinu se bude zaměřovat a samozřejmě také jaký má k dispozici rozpočet. Ze zadaných informací je v agentuře sestaven určitý nástin a návrh aktivit, které jsou pak cca o měsíc později klientovi odprezentovány. Společně pak agentura a klient dojdou k dohodě, které akce a aktivity budou skutečně použity. Klient může s návrhem souhlasit a nebo vybrat pouze některé položky, které odsouhlasí.

Spolupráce s agenturou je volena z důvodu obtížnosti pronikání do některých medií pro ostatní subjekty a také agentury jsou schopné vyjednat v těchto mediích velmi zajímavé cenové podmínky, na které by jednotlivý subjekt také jen velmi těžko dosáhl. To je možné díky zastupování více klientů a nakupování např. inzertní plochy „ve velkém“. Pak jsou realizovány různé množstevní slevy apod. Dále je agentura využívána při větších reklamních kampaních, kde je provázáno více nezávislých aktivit, z důvodu produkčního zajištění, sestavení jednotlivých vizuálů s použitím nosného motivu u všech částí kampaně apod., při spolupráci s novináři a v neposlední řadě kontakt s odborníky například z oblasti psychologie psaní.

Samostatně zaměstnanci marketingu připravují návrhy obalů, včetně přípravy textů na obaly a zajištění jejich cizojazyčných mutací (u některých výrobků až 12 různých jazykových verzí), veškeré materiály, letáky, plakáty, POS materiály, a katalogy navržené agenturou, prochází před jejich zveřejněním, ve firmě pečlivou kontrolou a korekturami.

Zcela samostatně zajišťovanou oblastí je účast na výstavách, kdy zaměstnanec komunikuje nejen s veletržními správami u nás i v zahraničí, ale také s realizačními firmami zajišťující stavby výstavních expozic. Osobně se účastní přímo na výstavištích dokončovacích prací, chystání vzorků, aranžování a následného převzetí kompletní expozice. Samozřejmostí je i účast pracovníka marketingu přímo na samotné výstavě. Jeden z pracovníků marketingového oddělení je vyčleněn jako terénní pracovník, zabývá se monitoringem prodejen, vyhledáváním nových a návštěvami stávajících, které jsou vedeny ve firemní databázi. Na tyto prodejny dodává propagační materiály, v případě zájmu také firemní stojany na výrobky. Do pracovní náplně tohoto zaměstnance patří i sledování konkurenčních nabídek v prodejní síti. Výsledky různých

marketingových průzkumů jsou rovněž vítaným materiálem v oblasti designu výrobků (barevnost, různé detaily).

5. 1.2.2 Zpracování marketingových aktivit v agentuře

Průběh zpracování marketingových aktivit pro klienta probíhá podle určitých pravidel. V tomto případě již klient má agenturu vybranou a spolupracují spolu několik let, odpadá tedy brief. Account manager má na starosti kontakt s klientem a při každém prvním setkání v roce account manager přebírá od klienta informace na jejichž základě bude následně sestaven návrh plánu aktivit na celý následující rok. Tyto informace přináší account manager do agentury, jsou předány a konzultovány u strategy planneru. Strategy planner zpracovává a vede veškeré informace o klientovi – značce, sestaví strategii, koncepci – na jakou cílovou skupinu se zaměřit, co přesně bude té které skupině sdělováno, prezentováno a jakým způsobem, jak bude vypadat vizuál. Tento strategický plán je předán „kreativci“, který přesně podle něj musí zpracovat návrhy konkrétních vizuálů a snažit se jimi vyjádřit požadovaná sdělení, např. zvýšení prodeje, zlepšení image značky, zvýšení loajality ke značce. Pokud je mezi aktivity zařazena inzerce, je oddělením „medií“ zpracován media plán, kde jsou navrženy tituly a termíny uveřejnění inzerce, po vybrání a schválení položek klientem dojde k nákupu médií – tedy inzertního prostoru. Všechny aktivity jsou vzájemně propojeny a prezentovány u klienta, aby došlo k jejich odsouhlasení či projednání a zapracování připomínek.

Za hlavní sezónu, kdy jsou marketingové aktivity nejmasivnější, je pro firmu Centropen, a. s považováno období přibližně červen až září – pracovní je tato doba označována „Kampaň škola“. Na tuto kampaň bývá soustředěno cca 40 % finančních prostředků z ročního rozpočtu marketingového oddělení. Následně pak listopad a prosinec, kdy probíhá kampaň vánoční. Dále se v této práci budu věnovat již konkrétně Kampani škola.

5.1.2.3 „KAMPAŇ ŠKOLA“

Časový harmonogram pro kampaň škola bychom mohli vymezit na červen až září. Celkový rozpočet poskytnutý na uvedené období je přibližně 2, 5 mil. Kč. Pro kampaň škola bylo vybráno několik produktů a k nim příslušná media. Příprava na nejmasivnější kampaň začíná již v březnu až dubnu.

V průběhu května firma po několik let spolupracuje s Českým rozhlasem, kdy na akci, která probíhá 30. 6. (nebo poslední školní den), dodává své výrobky jako odměny pro děti za vysvědčení. Akce – zábavné odpoledne pro děti probíhá přímo v budově a prodejně Českého rozhlasu na Vinohradské třídě v Praze. Za tyto výrobky je formou barteru na stanici Českého rozhlasu, týden před konáním akce vysílána upoutávka na akci v rámci tohoto spotu je firma uváděna jako jeden z partnerů akce. Tento spot slouží spíše jen k posílení image značky nikoliv k podpoře určitého produktu či prodeje. Finanční prostředky v tomto případě již nejsou vynaloženy. Jako odměny byly dodány dětské popisovače a kreativní set k vybarvování a sestavení perníkové chaloupky.

Červen

V průběhu června probíhá inzerce v časopisech zaměřených na ženy, konkrétně na ženy s malými dětmi do cca 6 – 8 let (Žena a život, Chvilka pro Tebe, Maminka, Rodiče). Inzerce je zaměřena na přicházející prázdniny a potřebu zaměstnat a zabavit děti. Objevují se v ní tedy např. kreativní sety.

Další skupinou na kterou bývá směřována inzerce jsou učitelé (Učitelské noviny). Na většině škol bývá zvykem, že než děti odejdou na prázdniny dostávají seznam školních pomůcek na další školní rok. Pro budoucí prvňáčky je tento seznam předáván jejich rodičům při první schůzce před nástupem dětí do školy. Působení inzerce zaměřené na kantory podpoří doporučení například Tornáda – inkoustového rolleru se zmizíkovatelným inkoustem a speciální úchopovou částí. Tornádo je vhodné pro děti již od první třídy a často se pak v seznamech pomůcek objevuje. Stejně tak jako některé další produkty – zmizíky, plnicí pera, inkoustové zásobníky, fixy na kreslení atd.

Ve druhé polovině června je přidávána inzerce pro děti. Pro děti je využívána netradiční forma inzerce např. na celostranu je umístěn obrázek, který není dokončený, děti mají za úkol jej dokončit a zároveň nejen, že přitom používají některé výrobky, ale také se mohou zapojit do soutěže, díky tomu je potřeba i pomoc rodičů a dojde k zásahu i této skupiny (poslední akcí tohoto typu byla soutěž o dětské jízdní kolo, s dokreslováním v časopise Mateřídouška. Pro větší děti obdoba této soutěže proběhla v časopise Čtyřlístek formou – „Napiš příběh“). Tato forma inzerce je specifická v tom, že příjemci sdělení z inzerce jsou děti, ale rodiče jsou ti, kdo výrobek kupují..

Červenec

V červenci probíhají opět inzerce v podobném duchu jako v červnu, je v této době, v době prázdnin, upuštěno od inzerce na učitele.

V tomto měsíci však nabíhá další aktivita tzv. akce „Tajný zákazník“. Jedná se o akci zaměřenou na maloobchody. Spočívá v rozeslání POS materiálů na prodejny papírnictví s dopisem, že tyto materiály je potřeba mít vystavené a že např. od 31. 7. do 15. 8. bude prodejny navštěvovat „tajný zákazník“, který se bude dotazovat „co by mu doporučili, jako vhodné psací potřeby do školy“. Pokud jsou tajnému zákazníkovi nabídnuty produkty Centropenu a na prodejně jsou splněny podmínky o vystavení POS materiálů získává prodejce, který výrobky nabídl rovnou na místě odměnu, balíček značkové kosmetiky, hodinky a pod. Úspěšnost při doporučování produktů Centropen během této akce je cca 85 %. Proto je tato akce velmi oblíbená a opakuje se již několik let, vždy v období před nástupem dětí do školy.

Srpen

V srpnu kdy stále probíhají inzerce na maminky, děti a ke konci měsíce se opět přidávají i učitelé je hlavní a nejvýraznější aktivitou odvysílání spotu v televizi. Časově se jednalo o poslední dva týdny v srpnu. Spot byl vysílán formou sponzoringu, na programu ČT 1 a to vždy před Večerníčkem a po jeho skončení. Tato doba byla vybrána, protože je předpokládán zásah jak cílové skupiny dětí, tak i jejich rodičů, kteří často Večerníček sledují se svými dětmi. Spot byl animovaný a vyrobila jej opět

spolupracující agentura. Díky skvělé práci agentury se podařilo cenu této reklamy v televizi snížit téměř na třetinu z původní částky. Což byl také jeden z důvodů, proč si ji firma mohla dovolit. Jinak by její rozpočet na kampaň škola padl celý pouze na televizi. Tedy místo cca 2, 5 mil. byla nakonec pořizena cca za 900 tis. Kč. Též forma sponzoringu byla cenově výhodnější a byla tak podpořena spíše image značky a loajalita ke značce než klasicky apel na nákup výrobků a zvýšení prodeje.

Září

V měsíci září, tedy přesněji v jeho první polovině, dobíhají ještě poslední inzerce, které mají podpořit prodej výrobků apelováním na vybavení školáků produkty firmy Centropen.

Inzerce v ženských titulech je klasická a je používána pouze okrajově. Proto je dále uveden media plán pouze pro dětskou inzerci, která byla řešena netradiční formou a spojena se soutěží.

V harmonogramu inzerce, který je zachycen v tabulce 3 jsou ve sloupcích uvedeny měsíce, jedná se o čtyři měsíce, ve kterých obvykle probíhá nejmasivnější marketingová podpora a největší kampaň roku – kampaň škola. Tyto měsíce jsou rozděleny po dvou týdnech, proto je každý měsíc uvedený dvakrát a symbol X označuje, ve kterém termínu proběhla konkrétní aktivita. Typy jednotlivých aktivit jsou uvedeny v prvním sloupci.

Tabulka 3: Harmonogram inzerce

Aktivita	Červen	Červen	Červenec	Červenec	Srpen	Srpen	Září	Září
Inzerce – děti		X	X	X	X	X	X	
- ženy		X	X	X	X	X	X	
- učitelé	X	X				X	X	
Rozhlas		X						
TV					X	X		

Zdroj: agentura, vlastní úprava autor

MEDIA PLÁN

V tabulce 4 nalezneme samostatně vyobrazený media plán pro Učitelské noviny. Zvlášť je uveden proto, že do tohoto periodika byla zvolena forma inzerce vkládané. Vkládaná inzerce znamená, že do vybrané tiskoviny je vložen reklamní produkt a tiskovina je pak ve folii, většinou třeba jen předplatitelům, dodána například s nějakým vzorkem, dárkem či jinou vhodnou položkou pro podporu prodeje či známosti značky. V našem případě se jednalo o dva plakáty formátu A3, které mohly být vyučujícími umístěny na nástěnky ve škole a vznikla tím forma indoorové reklamy a dále pak aršík se samolepkami. Aršík se samolepkami byl formátu A4 a samolepky představovaly štítky pro jmenovky na sešity. Tato praktická pomůcka s dětským motivem zahrnující také vyobrazení výrobku Centropen, hravou formou dětem při používání sešitů výrobky Centropen stále připomíná. Při vkládané inzerci se její cena odvíjí od hmotnosti vkládaných předmětů. Proto většina vydavatelů před zpracováním přesné kalkulace požaduje dodání přesné makety vkladu v měřítku 1:1. Do té doby je kalkulace pouze orientační. Media plán obvykle zahrnuje název média, které bude k vybrané aktivitě použito, jak často a v jakém množství se vydává. Kolikrát bude např. inzerce opakována, zda je zahrnuta nějaká sleva, provize poskytovaná agenturám, fee, které si účtuje agentura a samozřejmě také brutto a netto cenu pro klienta po zahrnutí případných slev, provizí a podle počtu opakování.

Tabulka 4: Media plán pro kampaň škola – vkládaná inzerce – Učitelské noviny

Název média	Periodicita	Formát	Náklad	Brutto	Počet	Sleva	Media Net
Učitelské noviny	týdeník	hmotnost vkladu 21 - 50g	8 500	30 850 Kč	1	0%	30 850 Kč
Celkem					1		30 850 Kč

Agenturní provize	Media Net Net	Agenturní fee 9%	Net cena Centropen	24.8.	7.9.
				30.8.	13.9.
15%	26 223 Kč	2 360 Kč	28 583 Kč	1	
	26 223 Kč		28 583 Kč	1	1

Zdroj: agentura, vlastní úprava autor

V tabulce 5 je znázorněn kompletní media plán pro ostatní vybrané časopisy s použitím klasické i netradiční inzerce zaměřené na děti. Opět v media plánu nalezneme název titulu a jeho periodicitu. Formát inzerce, náklad titulu a počet opakování inzerce, ať klasické či netradiční. Žlutě označené řádky znázorňují inzerci, která je díky slevám v konečné fázi zdarma. V tabulce je patrné, že ke každé netradiční inzerci se podařilo do stejného titulu umístit vždy inzerci tradiční zdarma. To se podařilo díky vyjednávání agentury, která nakupuje více inzertních ploch v různých titulech jednoho vydavatele. Samostatný inzerent by na takové podmínky nedosáhl, proto je výhodné v oblasti získávání inzertní plochy pověřit agenturu. Dále v tabulce vidíme agenturní fee, které je vlastně její provizi, kterou klient zaplatí za vyjednání plochy, brutto a konečnou netto cenu pro klienta po odečtení slev. Samozřejmostí jsou po týdnech uvedené časové úseky, ve kterých se konkrétní inzerce v titulech objeví. Vizualy netradičních inzercí, pro psanou i kreslenou verzi jsou vyobrazeny v přílohách 8 a 9. Vizual klasické inzerce zaměřené na rodiče je v příloze 10.

Tabulka 5: Media plán – dětská inzerce, netradiční inzerce spojena se soutěží

Název média	Periodicita	Formát	Náklad	Brutto	Počet	Brutto celkem	Sleva	Media Net
Mateřídouška (M)	měsíčník	1/1 4c	65 000	80 000 Kč	2	160 000 Kč	50%	80 000 Kč
Mateřídouška	měsíčník	1/2 4c	65 000	45 000 Kč	1	45 000 Kč	100%	0 Kč
Sluníčko	měsíčník	1/2 4c	100 000	50 000 Kč	1	50 000 Kč	100%	0 Kč
Čtyřlístek (P)	20 x za rok	1/1 4c	37 000	55 000 Kč	2	110 000 Kč	45%	60 500 Kč
Čtyřlístek	20 x za rok	1/2 4c	37 000	27 500 Kč	1	27 500 Kč	100%	0 Kč
Kačer Donald (M)	čtrnáctideník	1/1 4c	35 000	58 000 Kč	2	116 000 Kč	28%	83 520 Kč
Jetix	měsíčník	1/2 4c	15 000	17 000 Kč	1	17 000 Kč	100%	0 Kč
Celkem					10			224 020 Kč

Media Net Net	Agenturní fee 9%	Net cena Centropen	27.7	3.8	10.8	17.8	31.8	7.9
			2.8	9.8	16.8	23.8	6.9	13.9
68 000 Kč	6 120 Kč	74 120 Kč	1				1	
0 Kč	0 Kč	0 Kč	1					
0 Kč	0 Kč	0 Kč			1			
51 425 Kč	4 628 Kč	56 053 Kč		1				1
0 Kč	0 Kč	0 Kč				1		
70 992 Kč	6 389 Kč	77 381 Kč		1			1	
0 Kč	0 Kč	0 Kč					1	
190 417 Kč	17 138 Kč	207 555 Kč	2	2	1	1	3	1

Zdroj: agentura, vlastní úprava autor

5.1.3 Přístup bostonské poradenské skupiny – matice BCG

Podrobné zpracování, včetně grafického vyjádření bostonské matice bylo předmětem již v mé v bakalářské práci, proto se jen krátce zmíním o změnách, které byly na základě tehdejší analýzy realizovány. Jednotlivé kvadranty byly obsazeny následovně: v kvadrantu Hvězdy byly zařazeny značkovače, speciály, rollery, linery, foukací fixy. V kvadrantu Dojné krávy nebyla umístěna žádná produktová skupina. U čtyř skupin (linery, rollery, značkovač, speciály) došlo v této době navzdory teorii o životním cyklu výrobku, k přesunu z Dojných krav do Hvězd. Důvodem toho byly výrazné inovace, které u těchto produktů proběhly. V kvadrantu Otazníky se umístily popisovače a zvýrazňovače, je to zařazení při kterém je potřeba zvažovat zda ještě tyto produkty podporovat. Ve firmě Centropen se však u těchto produktů jedná o velmi významnou položku sortimentu, proto bylo rozhodnuto o jejich další inovaci a podpoře, pro zlepšení prodeje. Tento záměr se podařilo splnit a proto výrobky zůstávají i nadále velmi důležitou součástí výrobního portfolia. V kvadrantu – Psi se zařadila technická a plnicí pera – obě tyto skupiny byly z výroby téměř vyřazeny, zachovává se pouze jejich servis případně jen příležitostně výroba malých sérií. V sortimentu jsou ponechávány údajně pouze jako nositelé tradice. Podrobněji se Bostonskou maticí nebudu v této práci již zabývat, neboť hlavním zaměřením je zde oblast marketingu.

5.2 Konkurence – vnější prostředí

I když firma Centropen, a. s. Dačice patří k výrazným producentům v oblasti psacích potřeb, dala by se označit za leadera trhu, neznamena to, že by neměla počítat s konkurencí. Mezi nejvýraznější konkurenty patří Koh-i-noor Hardtmuth, a. s. České Budějovice, Swan Stabilo, ale bohužel také obrovské množství dovezených, často bezejmenných výrobků z Číny. Výrobky z Číny sice výrazně pokulhávají v kvalitě za českými výrobky firmy Centropen, ovšem často mají velmi vydařený design, což je opravdu silným lákadlem pro děti a naopak slabou stránkou Centropenu. Oproti tomu Centropen kromě kvality svých výrobků sází také na jejich zdravotní nezávadnost. Převážná většina dílců, ze kterých jsou psací potřeby vyrobeny jsou z plastu u nichž firma dbá na to, aby neobsahovaly např. škodlivé ftaláty apod., stejně tak jsou přísně sledovanou složkou i inkousty. U dětských výrobků je ze zákona povinné nechávat je testovat u specializované zkušebny. Firma Centropen však nechává testovat veškeré své výrobky, tedy i ty, které jsou určeny pro kancelář i průmyslové značení. Tím jistě přesvědčí některé zákazníky o svých kvalitách.

5.3 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

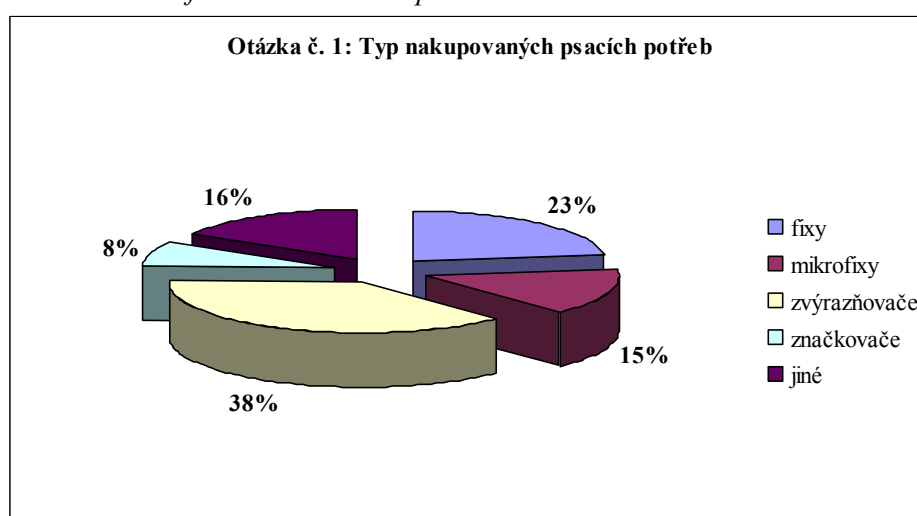
Vlastní dotazníkové šetření zaměřené na skupinu „student“ – mladé lidi ve věku od 15 do 26 let, proběhlo v rámci výstavy Schola Nova a Vzdělání a řemeslo na výstavištích v Praze a v Českých Budějovicích v roce 2008. Dotazníkové šetření proběhlo formou osobního dotazování, přímo v rámci výstavní expozice či následně pak v areálu výstaviště, kdy zaměstnanec firmy kladl otázky a sám odpovědi do dotazníku zapisoval. Podrobnosti a vyhodnocení každé jednotlivé otázky dotazníku je provedeno dále v textu. Konkrétní dotazník, který byl pro výzkum použit je zařazen v příloze 11.

Otázka č. 1: Jaké kreslicí, psací, zvýrazňovací a označovací prostředky kupujete?

Vzhledem ke skupině respondentů – studentů, mezi psacími potřebami jednoznačně převládly zvýrazňovače, na druhém místě jsou fixy. Myslím, že důvodem tohoto výsledku je skutečnost, že zvýrazňovače a barevné fixy studenti používají

při zvýrazňování částí textu při studiu. Téměř stejný podíl tvoří mikrofixy a jiné psací potřeby používané k psaní poznámek. Ručně psané texty jsou poměrně výrazně doplněny záznamy přímo do notebooků. Poslední pozici zaujaly značkovače neboť nejsou primárně určeny na papír, ale různé jiné povrchy a ve většině případů mají i k tomu speciálně vyvinuté inkousty. Tuto skutečnost jsou studenti schopni rozlišit, proto tento druh výrobků není pro ně příliš potřebný. Značkovače nakupují pouze pro různé aktivity mimoškolních činností.

Obrázek 14 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 1

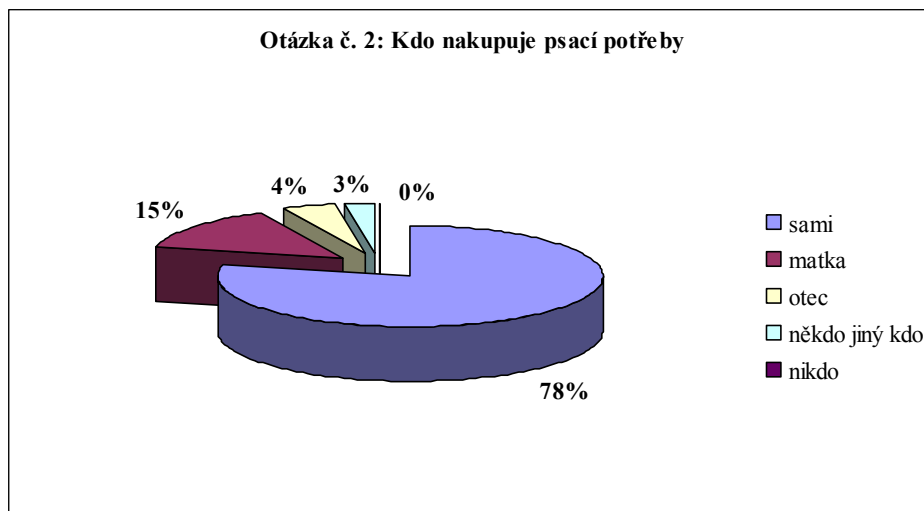


Zdroj: autor

Otázka č. 2: Kdo Vám kupuje výše uvedené psací a kreslicí prostředky - fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače?

Ve skupině studentů, tj. mladých lidí ve věku od 15 do 26 let si psací potřeby již v převážné většině nakupují sami. Nejedná se o příliš vysoké položky při nákupech a proto jsou v této oblasti, v uvedeném věku naprosto samostatní. Rodiče nezaujmají ani jednu pětinu. V položce „někdo jiný“, někteří respondenti uváděli například své kamarády, či pokud někdy dostanou psací potřeby jako dárek.

Obrázek 15 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 2

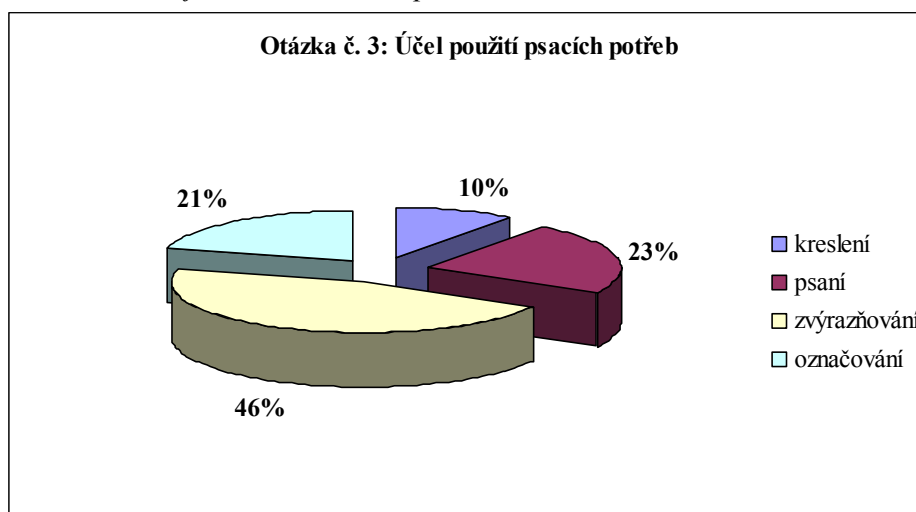


Zdroj: autor

Otázka č. 3 K jakému účelu používáte fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače doma i ve škole?

V otázce číslo tři se projevuje opět skutečnost, že studenti pokud potřebují použít psací potřeby a nemohou je nahradit počítačem používají je především ke zvýrazňování, podtrhávání a označování důležitých částí textů, které potřebují ke studiu. V položce „označování“ uváděli také například popisování CD a DVD disků, které používají nejen ke studiu, ale i ve volném čase. K účelu kreslení uvedli účel použití pouze ti studenti, kteří měli kreslení jako zálibu či se mu jinak výrazněji věnovali.

Obrázek 16 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 3

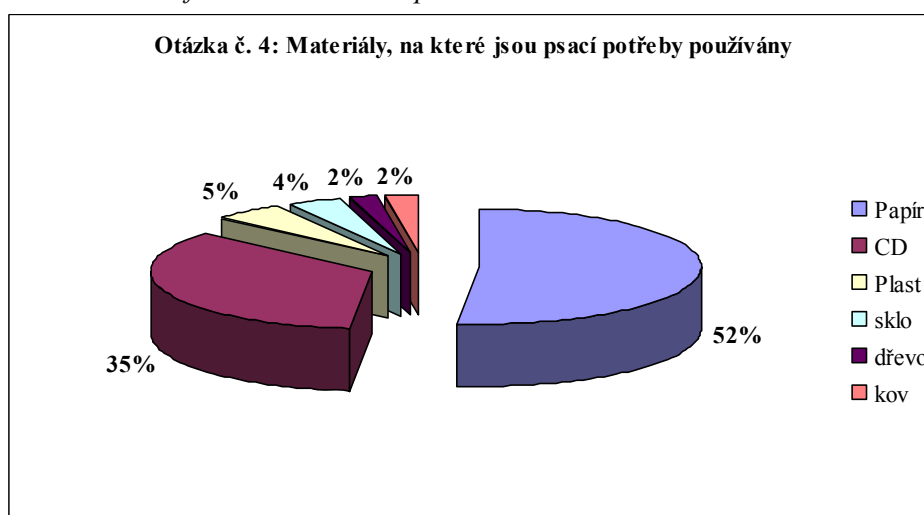


Zdroj: autor

Otázka č. 4 Na jaké materiály používáte fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače?

Z materiálů, na který respondenti psací potřeby používají jednoznačně převažuje papír, na druhém opět poměrně s výrazným odstupem figurují CD a DVD. Ostatní materiály jsou zastoupeny pouze zanedbatelnými poměry. Byly uváděny při různých zálibách či volnočasových aktivitách.

Obrázek 17 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 4

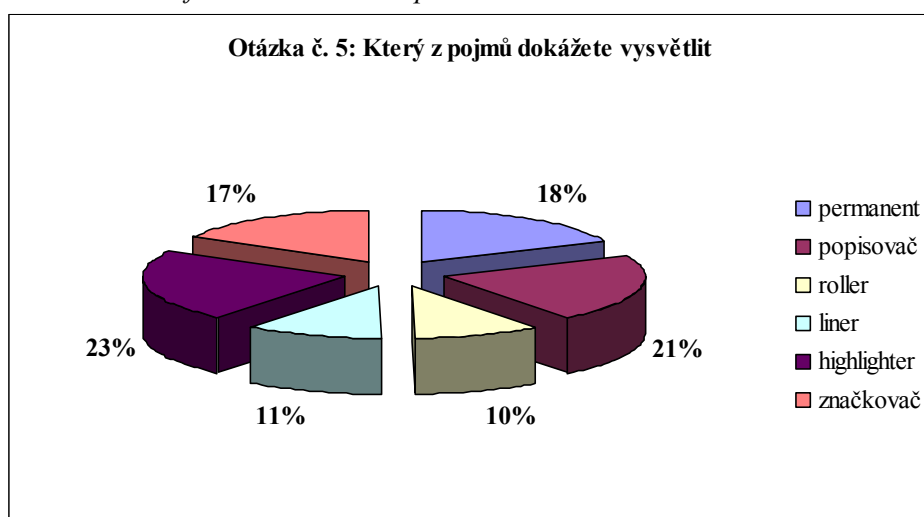


Zdroj: autor

Otázka č. 5 Který z těchto pojmů dokážete vysvětlit?

Zde bych se zastavila naopak u položek nejnižších, kde se umístily linery a rollery. Je zajímavé, že tyto dvě skupiny se dají shrnout pod pojem mikrofixy a tento pojem studenti obvykle znají, ovšem jednotlivé skupiny, tedy linery a rollery vysvětlit nedovedou. Rozdíl mezi nimi nemusí být skutečně příliš velký, markantní je pouze v typu hrotu. Což je ovšem záležitost, kterou běžný spotřebitel nevnímá až tak výrazně. Zajímá ho jak nástroj píše, ovšem je mu už jedno jakou technologií hrotu je stopy písma dosaženo.

Obrázek 18 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 5



Zdroj: autor

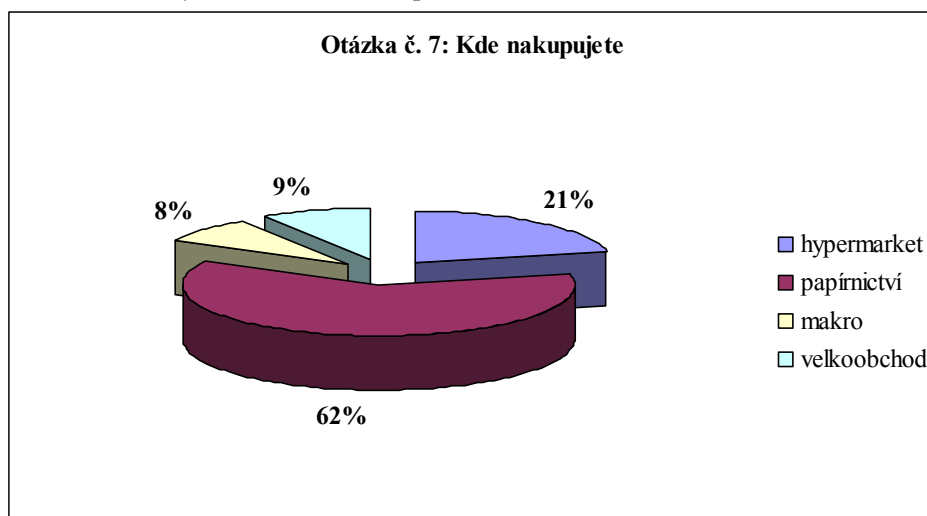
Otázka č. 6 Vysvětlete pojem roller

Tato otázka byla zvolena jako kontrolní k předcházející otázce, kde měli respondenti označit, jaké typy psacích prostředků znají. Správně dokázalo pojem roller vysvětlit 31 % studentů. Za správnou odpověď bylo považováno pokud bylo uvedeno, že se jedná o výrobek opatřený kuličkovým hrotem.

Otázka č. 7 Kde kupujete psací a kreslicí prostředky?

Naprostá většina respondentů uvedla, že psací potřeby nakupuje v papírnictví, tedy ve specializovaných prodejnách. Kde je podstatně širší sortiment a také možnost vybrat si nejen z nejlevnějších, často asijských bezejmenných výrobků, jako je tomu v supermarketech, kde jsou psací potřeby obvykle pouze okrajovou položkou jejich sortimentu.

Obrázek 19 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 7

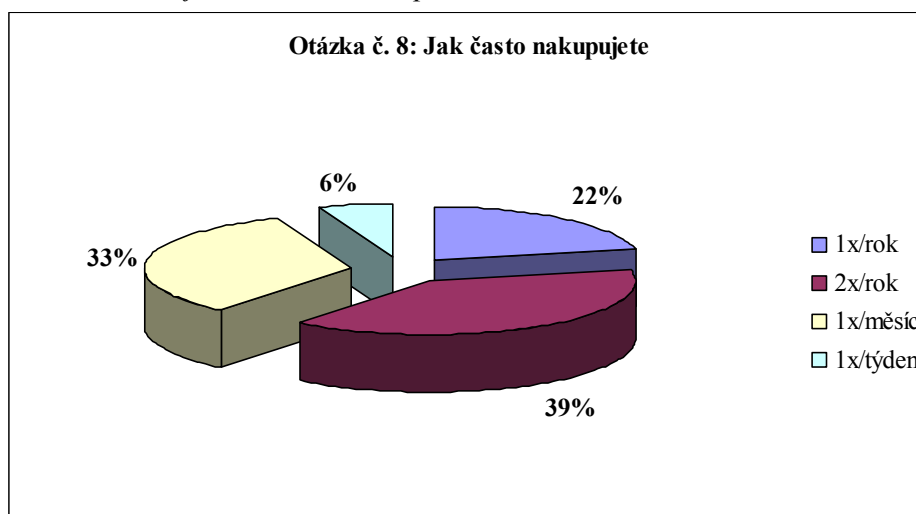


Zdroj: autor

Otázka č. 8 Jak často nakupujete psací a kreslicí potřeby?

Poměrně vyrovnané byly položky četnosti nákupů – 2x /rok a 1x / měsíc. Častější nákupy uváděli studenti požadující stále nové trendy výrobky, ale jednotlivé částky na tyto nákupy vydávané nebyly díky své častosti příliš vysoké. Naopak řidší nákupy byly o něco finančně náročnější, avšak ucelené, aby pokryly veškeré potřeby po delší dobu.

Obrázek 20 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 8

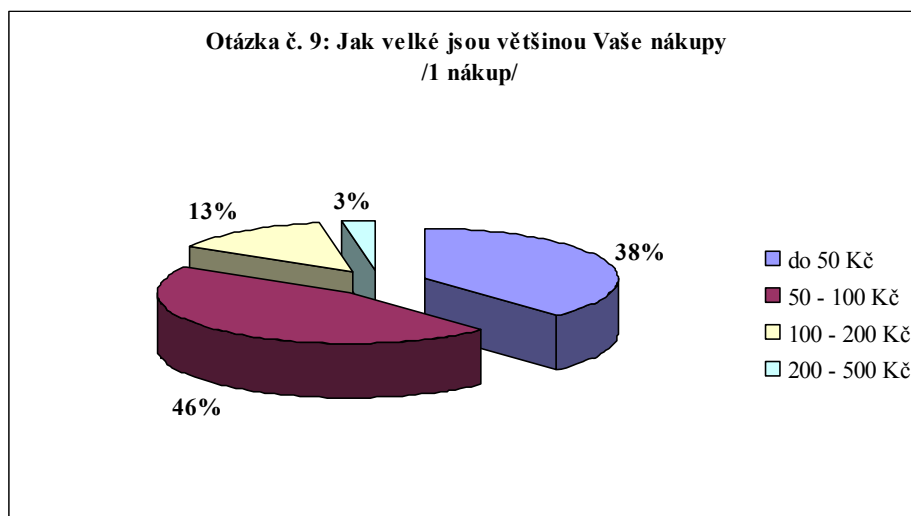


Zdroj: autor

Otázka č. 9 Jak velké jsou většinou Vaše nákupy? (hodnota 1 nákupu)

Hodnota nákupů se pohybuje nejvíce častěji v intervalu od 50 do 100 Kč. Na druhém místě jsou nákupy do 50 Kč, v tomto případě se jedná o nákupy jednotlivých kusů psacích prostředků dle aktuální potřeby respondentů. U skupiny nákupů do 100 Kč je možné vysledovat i jistou sezónnost (např. začátek školního roku, začátek zkuškového období), kdy studenti obnovují školní pomůcky a nebo zaznamenávají zvýšenou potřebu zvýrazňování ve studijních materiálech.

Obrázek 21 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 9



Zdroj: autor

Otázka č. 10 Kolik peněz asi vydáte ročně za fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače?

Nejvíce respondentů se zařadilo do skupiny ohledně velikosti ročních výdajů za nákup psacích potřeb v intervalu do 200 Kč. Z toho lze usuzovat, že studenti volí levnější, avšak přiměřeně kvalitní alternativy psacích prostředků, aby jejich nákupy nemusely být příliš často opakovány a zbytečně nezatěžovaly jejich rozpočet.

Otázka č. 11 Jaký počet kusů ve spotřebitelském balení preferujete?

Popisovače 15 % - 6 ks, 9 % - 4 ks, 9 % - 3 ks

Zvýrazňovače 38 % - 4 ks, 11,5 % - 3 ks,

Linery a rollery 26 % - 4 ks, 14 % - 3 ks

Značkovače 15 % - 1 ks, 11,5 % - 2 ks, 10 % - 4 ks

Otázka č. 12 Jaké výrobky kupujete od těchto značek?

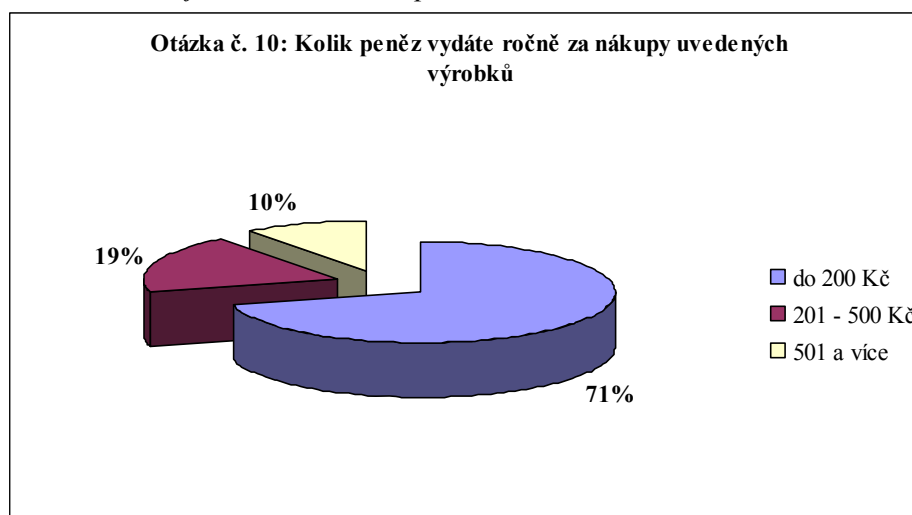
Popisovače Centropen 64 %, Asijské značky 21 %

Linery a rollery Centropen 47 %, Asijské značky 8 %, Staedtler a Pilot 2,5 %

Zvýrazňovače Centropen 83 %, Asijské značky 8 %

Značkovače Centropen 42 %, Asijské značky 6,5 %

Obrázek 22 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 10

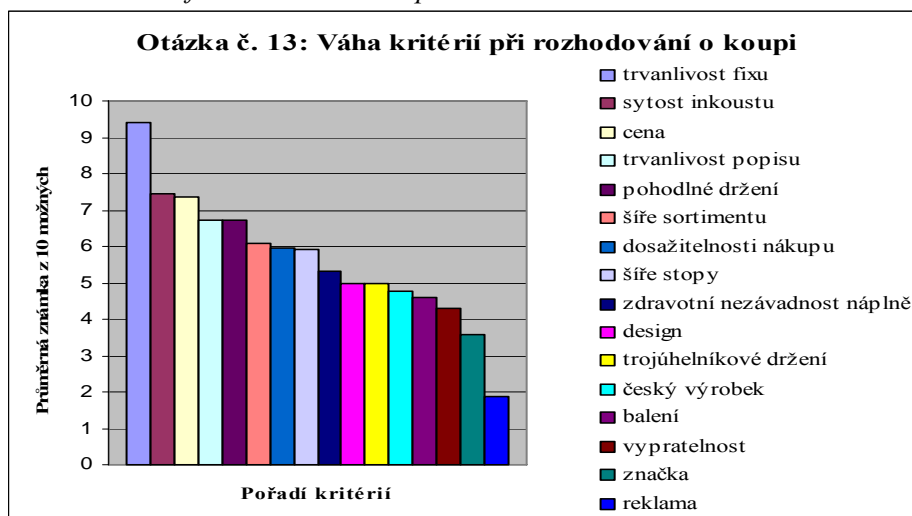


Zdroj: autor

Otázka č. 13 Určete váhu těchto kritérií při rozhodování o Vaší koupí?

V této otázce byly uvedené vlastnosti hodnoceny v rámci deseti bodové škály. Jednoznačně převažujícím kritériem výběru při nákupu psacích potřeb je trvanlivost produktu, které své prvenství udržuje s poměrně velkým odstupem před dalšími atributy, (přibližně 2 body z 10). Obecně lze říci, že zákazníci upřednostňují především dobré užitné vlastnosti, které je možné dobře poměrově provázat s přijatelnou cenou.

Obrázek 23 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 13

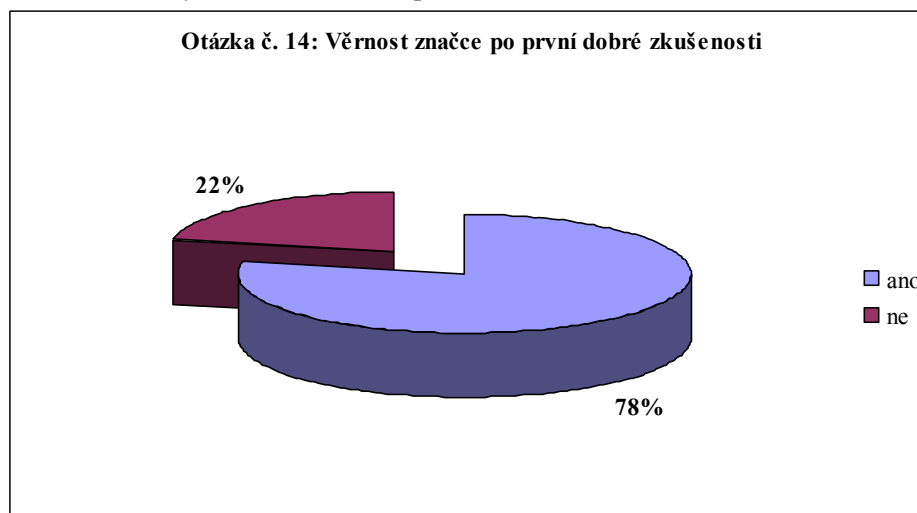


Zdroj: autor

Otázka č. 14 Zůstáváte věrní značce, pokud uděláte dobrou první zkušenost?

V předchozím obrázku je zřetelné, že prioritně nemá značka příliš velkou váhu, ovšem v obrázku 24 je zřejmé, že pokud zákazník zaznamená dobrou zkušenost s konkrétní značkou, zůstává v převážné většině osvědčeným produktům věrný.

Obrázek 24 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 14



Zdroj: autor

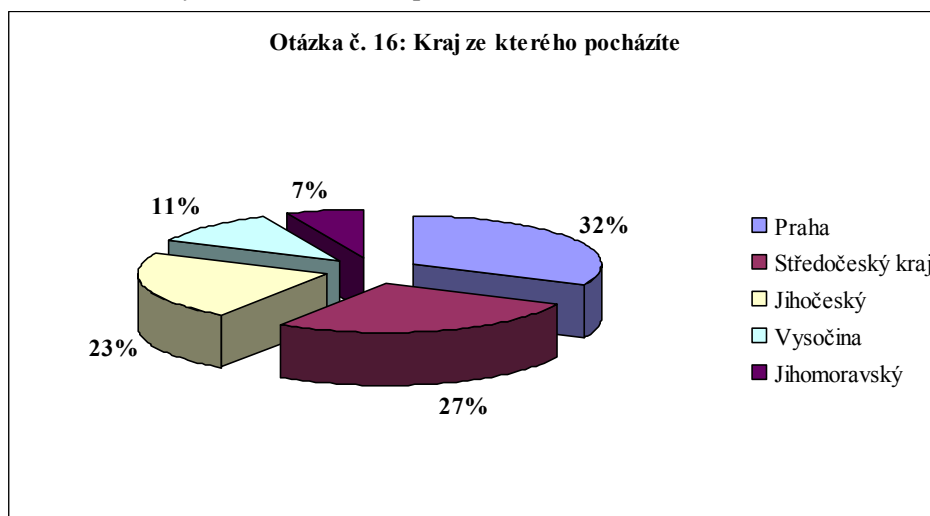
Otázka č. 15 S čím jste byli u značky Centropen nespokojeni?

Bylo zaznamenáno několik ojedinělých stížností na krátkou úpisnost, vytečení inkoustu u některých výrobků či větší spouštění inkoustu a tím zhoršení kvality stopy písma. Nutno však podotknout, že některé uvedené závady mohly být způsobeny například i špatným skladováním či nevhodným zacházením.

Otázka č. 16 Kraj ze kterého pocházíte?

Vzhledem k místům výstav a tedy i provádění dotazníkového šetření nebylo v odpovědích zastoupeno všech 14 krajů ČR. Nejčastěji se objevoval kraj Jihočeský, Jihomoravský, Středočeský, Vysočina a Praha. Díky tomu je nutné zde počítat s určitým zkreslením při vyhodnocování šetření, neboť dotazování nepokrylo celé území ČR.

Obrázek 25 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 16

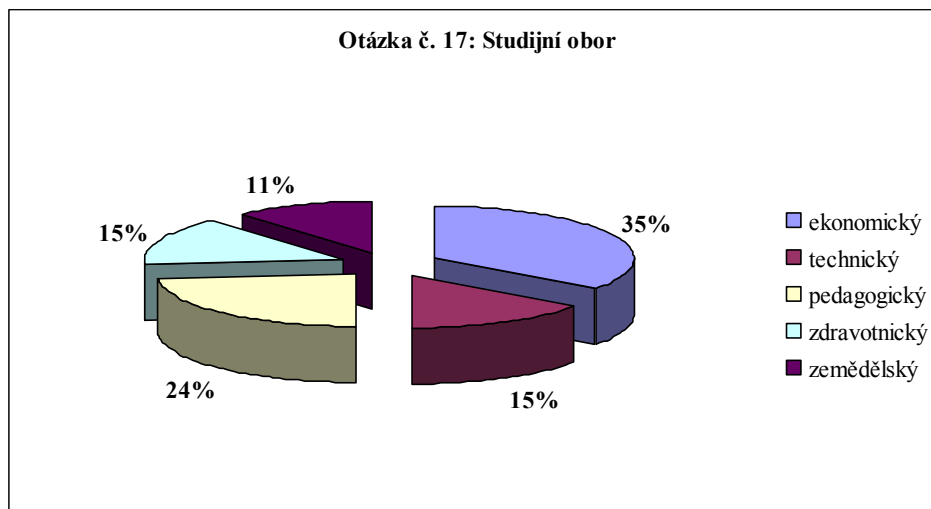


Zdroj: autor

Otázka č. 17 Studijní obor

Nejvíce zastoupeno bylo následujících pět oborů v pořadí, ekonomický, pedagogický, technický a zdravotnický dosáhly stejné úrovně a na poslední pozici je zemědělský studijní obor. Jejich četnost do jisté míry koresponduje se zastoupením celkově studujících podle uvedených oborů. Další obory byly zastoupeny jen okrajově.

Obrázek 26 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 17

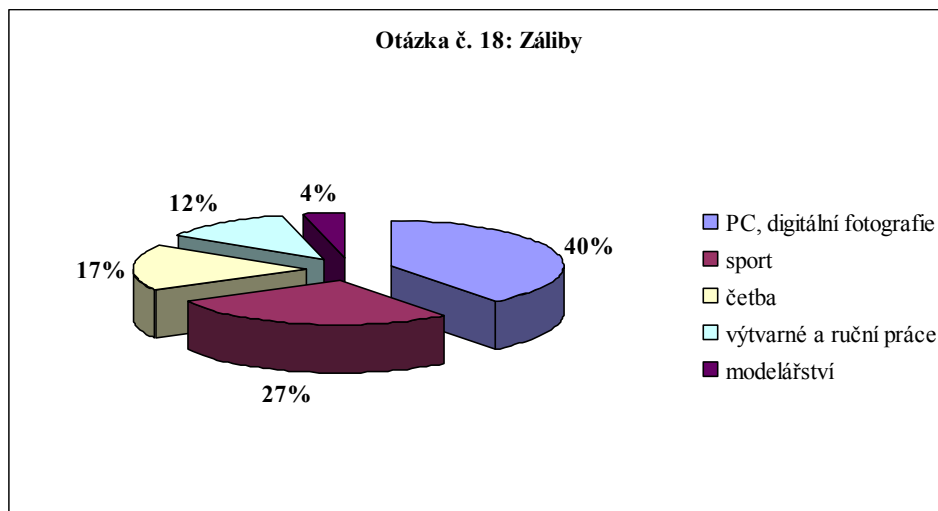


Zdroj: autor

Otázka č. 18 Záliby

Zájmové obory odpovídají zájmům dnešních mladých lidí. Na prvním místě jsou záliby s využitím techniky, kde tedy nejsou psací potřeby téměř potřeba, následuje sport, četba, výtvarné a ruční práce, modelářství. Některé další uvedené záliby nedosahovaly v celkovém počtu respondentů ani hodnoty 1 %, proto byly považovány za nevýznamné.

Obrázek 27 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 18

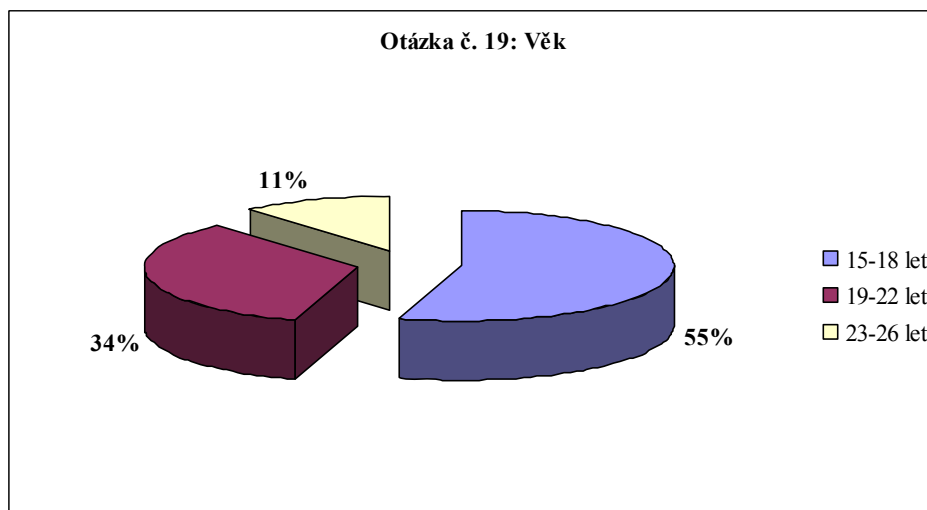


Zdroj: autor

Otázka č. 19 Věk

Velmi významně převažuje skupina ve věku 15 až 18 let. Je to způsobeno, tím, že některé střední školy nebo 9. ročníky základních škol na tyto výstavy zavítaly jako na exkurzi pořádanou školou. U končících ročníků základních škol, výstava Vzdělání a řemeslo slouží jako přehled nabízených oborů pro výběr dalšího studia po ukončení základní školní docházky.

Obrázek 28 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 19

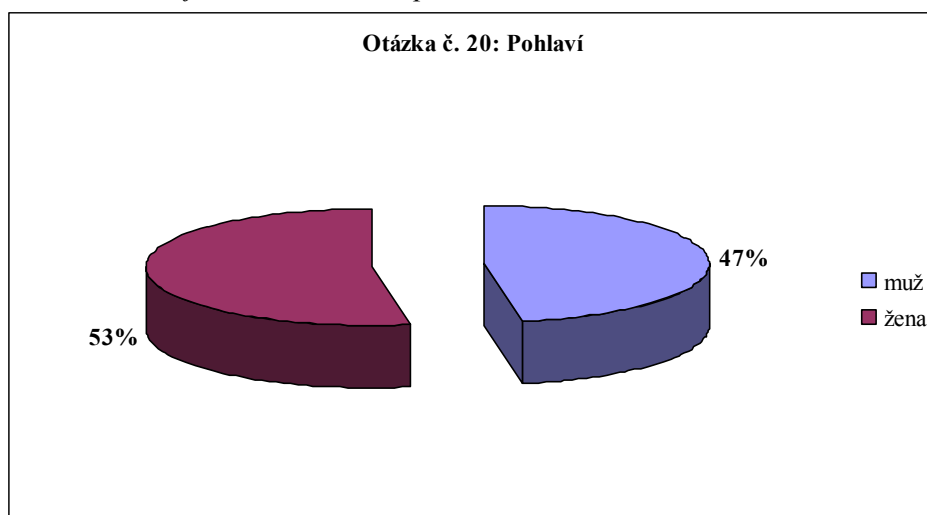


Zdroj: autor

Otázka č. 20 Pohlaví

Z obrázku 29 je patrné, že dívky projevily větší ochotu při vyplňování dotazníků.

Obrázek 29 Grafické znázornění odpovědi k otázce číslo 20



Zdroj: autor

Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření

Dotazování patří mezi stěžejní metody ve výzkumu spotřebitele či odběratele. Existuje zde celá řada speciálních technik. I firma Centropen dotazníková šetření občas provádí, protože jsou poměrně dostupným prostředkem a pokud jsou ušity speciálně pro vhodně předem stanovený cíl, jsou jejich výsledky velice vítaným doplňkem ostatních marketingových aktivit.

V tomto konkrétním případě zvolila firma formu osobního individuálního dotazování, tj. přímé interakce mezi tazatelem a respondentem. K celé akci bylo využito dvou významných výstav, kterých se Centropen pravidelně účastní, ale hlavně, se zde soustřeďuje velké množství právě mladých lidí, na které je v tomto případě dotazování směřováno. Cílem tohoto dotazování bylo získání široké škály informací o chování spotřebitele, o jeho požadavcích, jeho přehledu a neposlední řadě i o podmínkách spotřeby a nákupu psacích potřeb.

Byla zvolena forma dotazování plně strukturovaná, tj. pevný sled dotazů a naprosto přesná jejich formulace. Tato forma je při vyhodnocování poměrně jednoduchá a hlavně velice přehledná. Její výsledky jsou potom velice dobře použitelné. Počet dotazovaných byl 106, což je pokládáno rovněž za vyhovující počet pro potřeby firmy. Vzhledem k tomu, že dotazování prováděli přímo zkušební zaměstnanci firmy z oddělení prodeje a marketingu, mohli tak poměrně přehledně zmapovat vědomé i podvědomé příčiny kupního chování mladých lidí ve věku 15 – 26 let, studentů, kteří jsou poměrně silnou kupní skupinou výrobní produkce firmy, pro kterou byl celý průzkum prováděn. Osobním kontaktem s potenciálními zákazníky došlo i k osobnímu obohacení o přímé reakce a chování při položení konkrétních otázek, myslím, že tyto postřehy jsou často velice důležité pro další marketingové a prodejní procesy. Samozřejmě se k nim tak i přistupuje.

Celá tato akce byla jednou z mnoha marketingových aktivit, které jsou součástí příprav při zavádění nových výrobků. V tomto případě se jednalo o zcela odlišný produkt, který firma do svého sortimentu nově zaváděla. Jeho nejdůležitějším znakem byl volný objem inkoustu, jehož množství ve výrobku může každý uživatel sledovat, díky průhlednému plášti. Dotazník sloužil jako slušný základ pro přehled toho, jak právě mladí lidé nakupují psací prostředky a jak je dokáží využívat a rozlišovat podle funkčnosti. Dále dost důležité informace dotazník poskytl v oblasti znalosti všeobecných pojmů, názvů, ale dotkl se i odbornější oblasti znalostí psacích potřeb. Poznatky takového typu jsou důležité pro další formy reklamních marketingových kampaní, jaké je v nich možno používat názvy a výrazy, aby byly přístupné co možná největšímu počtu lidí. Ukázala se skutečnost, které typy prodejen jsou spotřebiteli nejčastěji využívány pro nákupy psacích potřeb. I toto může usnadnit firmě způsob a zaměření marketingové komunikace.

5.4 Analýza SWOT

Silné stránky firmy Centropen, a.s.

1. Schopnost podniku výroby vytvářet, vyvíjet a připravovat

- speciální zkušenosti s výrobou vláknových hrotů a znalost jejich speciální výrobní technologie,
- velmi dobrá spolupráce s výzkumnými ústavy v oblasti vývoje a testace výrobků,
- vlastní vývojová a výzkumná činnost.

2. Schopnost podniku výroby vyrábět

- vlastní výroba většiny stříkaných i kovových dílců výrobků,
- vlastní výroba tamponů,
- uzavřený výrobní cyklus, velkosériová, automatizovaná výroba,
- částečná vlastní výroba lisovstříkovacích nástrojů (forem),
- dobré kooperační vztahy s různými výrobci např. obalů,
- vlastní výroba hrotů některých vláknových hrotů,
- vlastní výroba inkoustů,
- kvalitně a nově vybavená lisovna plastických hmot,
- dlouhodobá tradice a zkušenosti s výrobou psacích prostředků.

3. Schopnost podniku výroby prodávat

- znalost domácího prostředí (trhu),
- poměrně dobře zmapované pozice na tuzemském a slovenském trhu,
- konkurence schopná kvalita výrobků,
- poměrně dobrá znalost konkurence a jejich výrobků,
- vybudovaná distribuční síť smluvních partnerů a ostatních významných prodejců.

4. Schopnost podniku v oblasti financování

- dobrá platební schopnost firmy,
- není zatížena žádnými úvěry, ani nákupy na leasing,
- příznivá finanční situace, firma nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti,
- dobré vztahy s bankami.

Slabé stránky firmy Centropen a. s.

1. Schopnost podniku výroby vytvářet a vyvíjet

- průběh vývoje výrobků je často příliš zdlouhavý,
- zastarávání designu.

2. Výroba nástrojů pro nové výrobky

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků strojních profesí,
- neopodstatněné investice do strojního vybavení a nástrojů, které by mohly být vyrobeny vlastními zaměstnanci firmy s podstatně nižšími náklady.

3. Schopnost podniku výroby vyrábět

- příliš rozsáhlý sortiment a velké množství typových řad,
- časté změny u exportních zakázek.

4. Schopnost podniku výroby prodávat

- pracovníci prodeje těžší z již dříve ustálených pozic na trhu, pouze udržují stávající zákazníky, bez snahy získávat nové,
- nedostatečné uvědomění si zvyšujícího se tlaku konkurence, občas i s využitím nekalých praktik,

5. Schopnost podniku v oblasti financování

- vysoká doba obratu zásob (občas až 180 dní),
- pohledávky po lhůtě splatnosti dříve zejména u exportních zakázek se začínají rozšiřovat i v tuzemsku.

6. Schopnost podnik řídit

- není certifikována metoda ISO i přesto, že je k certifikaci připravena,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly v oblasti řízení, především se strojírenským zaměřením, ovšem problém už začínají vykazovat i další oblasti,
- zaostávání za konkurencí z důvodu nedostatečného prostoru pro marketing,
- snaha přenášet vlastní nedostatky a chyby na jiné pracovníky,
- neúplná a zkreslená informovanost, špatný tok informací,
- nízká flexibilita při zavádění nových metod,
- velmi omezená podpora dalšího studia a vzdělávání pracovníků.

Příležitosti akciové společnosti Centropen – externí faktory

- využití situace na domácím trhu, kde má a. s. Centropen stálé postavení, to vyplynulo i z dotazníkového šetření
- nalezení nových domácích odběratelů v průmyslových odvětvích,
- zvýšení prodeje na ruském trhu, který je obrovský a nenasycený,
- vstup na další trhy východní Evropy např. Ukrajina, Kazachstán, Litva Lotyšsko, Bosna a Hercegovina,
- inovace výrobků zejména v oblasti designu, v oblasti technologií psacích prostředků již závratný rozvoj nepřichází,
- spojení s jiným výrobcem jehož důvodem by bylo zúžení vyráběného sortimentu (každý výrobce by vyráběl pouze určitou část sortimentu a díky společné obchodní politice by na trhu byl kompletní sortiment),
- proniknutí do naprosto jiné oblasti výroby, získání zakázek v oboru s plastovými produkty, s touto výrobou má Centropen rozsáhlé zkušenosti a dobré zázemí, kvalitní vybavení.

Hrozby akciové společnosti Centropen – externí faktory

- stále zesilující konkurenční tlak,
- zpříšňování legislativy (např. ekologická opatření – zvýšení nákladů),
- nepředvídatelné události (např. živelné pohromy – rozvodnění řeky Dyje),
- nepříznivý kurzový vývoj (posilování koruny),
- v roce 2009 firma také pocítila dopady hospodářské krize ve světě,
- změna zákaznických potřeb, životního stylu – méně ručního psaní, častější využívání PC pro psaní, rýsování i grafiku.

6 DISKUSE - NÁVRHY CÍLŮ DO BUDOUCNA

Stručné zhodnocení výsledků jednotlivých analýz bylo provedeno přímo jako jejich součást v předchozí kapitole, a proto se jimi již dále zabývat nebudu. Chtěla bych se pouze dotknout toho, co se z mého pohledu jeví jako nejdůležitější a je to třeba řešit.

Skutečnost, která mne do jisté míry znepokojuje, je již dlouhou dobu trvající stálý podíl prodeje na tuzemském trhu. Myslím, že by tomuto stagnujícímu stavu prodejnosti výrobků rozhodně pomohla i radikální změna designu. V této fázi ovšem okamžitě narážíme na neznalost grafických programů u vývojových pracovníků a argumentaci, že by to bylo spojeno s obrovskými náklady např. na výrobu nových forem. Argument o nákladech spojených s vývojem a zaváděním nových výrobků je přinejmenším překvapující ve firmě, kde je tak značná rezerva vlastních finančních prostředků. Dále by bylo potřeba věnovat zvýšenou pozornost aktivní obchodní a marketingové politice, pružněji reagovat na měnící se potřeby a návyky zákazníků. Růst kvality a inovace výrobků jsou základem pro další udržení pozice firmy na trhu.

Dost neutěšeně na mne působí situace v oblasti lidských zdrojů. Je zde patrná zcela pasivní úloha personálního odboru. Celá řada vedoucích pracovníků v nedávné době dosáhla důchodového věku a přesto nebyla nastartována žádná příprava nástupců, naopak bylo již dnešním důchodcům nabídnuto setrvání na pracovní pozici. A ani po těchto zkušenostech a okolnostech nedochází k nápravě a do uvolněných pozic nastupují ve velké většině zaměstnanci naprosto noví, kteří nemají ani zkušenosti, ani představu o potřebách firmy ani svých podřízených a jsou absolutně neznalí situace a chybí i vzdělání v příslušném oboru. A přesto podpora vzdělanosti zaměstnanců je na nulové úrovni. Před deseti lety chyběli odborníci pouze v oblasti strojírenství, ale nyní se jejich absence začíná objevovat například i v laboratoři, marketingu, financování a personalistice. Je to zřejmě odrazem mzdové politiky.

Ačkoli za poslední dva roky vnímám situaci ve firmě na sestupné tendenci a firma zřejmě stojí na hranici, kdy by se podle výsledků analýz, měla zaměřit

na využití příležitostí a silných stránek k potlačení stránek slabých. Myslím, že do vážnějších problémů se prozatím nedostala opět jen díky dostatku vlastních financí. Mohu k tomu jen dodat, že co se týká snahy např. snižovat náklady, stává se tak na nesprávných místech. To vede k nespokojenosti popř. k apatii zaměstnanců, nižší produktivitě práce.

Doporučením pro udržení či případné posílení pozice na trhu by měly být následující kroky:

- V oblasti lidských zdrojů - radikální změna personální a mzdové politiky - zatraktivnit prezentaci firmy, aby se stala zajímavou pro mladé, ambiciózní lidi, s vhodným a kvalitním vzděláním, kteří by měli zájem stát se jejími zaměstnanci. Získání nové „mladé krve“ považuji za klíčové.
- Zjistit a případně využít mínění zaměstnanců pro zlepšení atmosféry ve firmě, např. pomocí dotazníkového šetření.
- V oblasti vývoje - výrazné změny designu - výrazný nedostatek kvalitních konstruktérských sil by mohl být vyřešen například navázáním spolupráce s některou z uměleckých škol případně s fakultou architektury. Tato spolupráce by podle mého názoru byla oboustranně prospěšná. Škola by získala pro své studenty propojení s praxí, které je velmi důležité a firma by z této spolupráce mohla získat a případně uplatnit nové designerské nápady. Případně i založit stipendijní fond a vybraní studenti by se zavázali následnou spoluprací na dohodnuté období.
- V oblasti marketingu poskytnout prostor jeho pracovníkům pro využívání co nejširší škály marketingových nástrojů pro podporu image firmy i navyšování prodeje výrobků i za cenu, že s tím budou spojené určité náklady. Výrazněji využít internetové stránky a následně čerpat z informací zde získaných (ankety či soutěže na firemních stránkách).
- V oblasti prodeje – pokud má docházet k získávání nových zákazníků, měli by pracovníci prodeje používat aktivnější a dravější přístup – nejen pouhé udržování stávajících. Vyhledávat zákazníky nové a stávajícím nabízet novinky popř. položky, které prodejny zatím nemají zařazené v sortimentu, přestože

některé položky již odebírají. Ke zvýšení komfortu odběratelů by mohlo přispět třeba i zavedení možnosti objednávek přes internetové stránky firmy, s propojením do expedice a následně i do fakturace.

- V oblasti nákupu – rozhodně zkrátit dobu obratu zásob, volit raději častější dodávky v menších objemech. Nadále rozvíjet snahu o získání nových dodavatelů s výhodnějšími podmínkami dodávek.
- V oblasti financí – raději investovat než finanční prostředky shromažďovat a nechávat ležet ladem. Za nejakutnější oblast pro investování považuji oblast lidských zdrojů.

Navržené strategie pro Centropen:

- zavádět nové výrobky, důraz zejména na design, použití strategie odlišení
- snažit se o udržení stávajících podílů na trhu,
- snažit se o zvýšení prodeje výrobků,
- zvýšit snahu o proniknutí do segmentu průmyslu (průmyslové značení) nebo jiné obory s výrobou jiných produktů
- intenzivnější marketingová podpora vybraných produktů,

Firmě Centropen bych doporučila, aby pro své další záměry zvolila strategii „VYUŽITÍ“. Tato strategie vyplývající z analýzy SWOT má základ ve využití silných stránek ve prospěch příležitostí. Díky své tradici, opravdu hlubokým zkušenostem v oblasti zpracování plastů, velmi kvalitnímu vybavení, stabilnímu zázemí a dostatečnému finančnímu zajištění by si firma mohla dovolit investovat do nových forem a vylepšit design, stejně tak jako se pokusit najít naprosto odlišnou oblast než je výroba psacích potřeb a začít vyrábět jiné výrobky z plastu. Jako lukrativní obory bych označila např. automobilový průmysl – různé spínače, zde je ovšem asi skutečně těžké prorazit a nebo jednorázový zdravotnický materiál, kterého se spotřebovává velká spousta.

Snahu o udržení podílu na trhu a zvýšení prodeje výrobků by bylo vhodné, podle mého názoru podpořit například masovějším šířením POS materiálů na maloobchodních

prodejnách i v super a hypermarketech. Oblíbená a účinná akce „Tajný zákazník“ by se dala zopakovat i dvakrát za rok – při kampani škola a před vánoce. Zaměřit svou pozornost na maloobchodníky a s nimi pracovat a snažit se tak zabránit, aby nepřecházeli ke konkurenci. Za vhodné typy poskytovaných materiálů na podporu prodeje v maloobchodě bych označila trhací letáčky s vybraným sortimentem podle aktuálního období, plakáty, postery, priceboardy, wobler, vzorky výrobků s možností vyzkoušení držení a psaní. Myslím, že i třeba umístění reklamního spotu na regionálním kanálu televizního vysílání by mohlo přinést výsledky při masovém zásahu zákaznických skupin. Ceny za tyto služby se v regionálních televizích pohybují několikanásobně níže než v celostátní televizi, takže rozhodně to nejsou aktivity nedostupné.

V současné době totiž prodejci v terénu zaznamenali ze strany nejvýznamnějšího konkurenta velmi výrazné, až řekla bych agresivní, praktiky při snaze o vytlačení firmy Centropen z tržních pozic. Jeho ceny téměř kopírují ceny Centropenu – jsou přibližně o 1 až 2 Kč vyšší, což je zanedbatelné, problém je v tom, že toto zboží si nechává vyrobit v Bulharsku, kde založil vlastní výrobní linku, aby minimalizoval náklady na výrobu, v některých případech je toto zboží dováženo i z Číny. Ceny bezejmenných výrobků obvykle dovezených z Číny se pohybují třeba o 20 – 30 % níže, ale myslím, že v tomto případě nemá smysl pouštět se do cenové války, neboť tam není naděje na úspěch a firma si tak nízké ceny stejně nemůže dovolit, vzhledem ke svým nákladům. Projevuje se však trend, kdy si lidé začínají uvědomovat výhody kvality a jsou ochotni zaplatit o něco více a očekávají kvalitní výrobek. Bylo by vhodné výrazně a často připomínat, že se jedná české výrobky s tradicí a dobře zaběhlou výrobou. Tím se dostávám k tomu, že by měl výrazně větší prostor dostat marketing. I za cenu navýšení ročních rozpočtů na jeho činnosti. Myslím, že pokud se Centropen nechce nechat „převálcovat“ konkurencí musí výrazně zvýšit povědomí o svých výrobcích a získávat a snažit se udržet loajalitu svých zákazníků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pozice Centropenu na trhu je poměrně stabilní. Ovšem při použití některých konkurenčních praktik by to tak nemuselo příliš dlouho zůstat. Centropen by si proto měl uvědomit, že setrvačností, jako to dlouho

při prodeji fungovalo, to dnes již nepůjde. Marketing je potřeba posílit. V první řadě v personálním zajištění a dále pak ve zvýšení pravomocí a rozšíření prostoru pro vlastní aktivity, bez kterých pokud nebudou dostatečně průrazné se prostě firma neobejde i za cenu, že to bude momentálně finančně náročnější. Domnívám se však, že peníze vložené do účinných marketingových aktivit, jež ve výsledku přinesou opět stabilní postavení na trhu, navýšení prodeje a upevnění loajality zákazníků nejsou zbytečně vydané. A bez těchto atributů se žádná úspěšná firma rozhodně neobejde.

Dotazníkové šetření v tomto případě přineslo výsledky, které bylo potřeba zjistit. Podobných šetření bylo provedeno několik, při hledání nové barevnosti pláštů na Tornáda, před zavedením dalších barev inkoustů u některých speciálů apod. Jedná se samozřejmě dobrou pomůckou při rozhodování, ale nemyslím si, že by bylo nutné ji používat při každém rozhodování. To by pak také pracovníci marketingu nemuseli dělat nic jiného než dotazníková šetření. Myslím, že jsou situace kdy se dá rozhodnout na základě zkušeností a situace na trhu. A je lepší špatné rozhodnutí než žádné. Schovávat se za výsledky dotazníkového šetření není vždy příliš dobrou vizitkou. Ono totiž takové rozhodnutí, které čeká na provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření může trvat natolik dlouho, že nakonec ztrácí svůj význam. Dotazníková šetření tedy lze při práci marketingového oddělení doporučit, ovšem je potřeba zvážit, pro jaký účel jej hodlám využít a nedělat spousty dotazníků, kvůli každé změně, kterou hodlám provést.

V kapitole věnované marketingu jsem se zabývala podrobně tím, jaké aktivity firma pro svou prezentaci na veřejnosti používá. Rozdělila jsem je v obecné rovině na typ pull a push. Následně jsem provedla podrobné rozebrání jedné z reklamních kampaní, které firma během každého roku sestavuje. Jednalo se pravidelnou, každoročně největší kampaň – Kampaň škola. Rozbor činností jsem tedy provedla v kapitole o marketingu, kde jsem zmínila i spolupráci marketingového oddělení firmy s reklamní agenturou. Nyní bych na tomto místě ráda zhodnotila samotnou práci marketingového oddělení a následně i práci agentury.

V marketingovém oddělení firmy pracují kromě vedoucího ještě tři referenti. Jeden se zabývá pouze návrhy obalů, jeden je terénní pracovník, který je velmi často

na cestách. Na zpracovávání úkolů plynoucích z marketingových činností tedy zůstává pouze jeden referent a vedoucí. Myslím, že takové osazení není dostačující a opět se dostávám k problému řízení lidských zdrojů. Marketingové oddělení pokud by mělo lepší zázemí co se týká kvalitního pracovního týmu by některé činnosti mohlo rozšířit a provádět podrobněji a nejen vést o nich administrativu a nespoléhat v tak vysoké míře na agenturu. Bohužel se často stává, že marketingové oddělení je poměrně výrazně omezováno a korigováno ve své činnosti a to na úkor výsledků své práce. Výrazné omezení pole působnosti vedlo dokonce k odchodu dřívějšího vedoucího marketingového oddělení. Jeho následník nastoupil do této pozice pouze s minimálními zkušenostmi a nedostalo se mu, myslím, dostatečného zaučení. Nový vedoucí je sice nezatížený dřívějšími poměry ve firmě, má snahu i ambice něco změnit, ale zatím je to často ve fázi utopie, neboť mu není poskytnuta dostatečně silná vyjednávací pozice s vedením. Obávám se, že pokud se tato situace nezmění může se stát, že i nový vedoucí ztratí trpělivost či chuť do pokusů o změny. I když je ve své funkci poměrně krátce, a jeho zkušenosti nebyly příliš rozsáhlé, již nyní také vnímá tým svých spolupracovníků jako nedostatečný. Jeho žádosti o přijetí nové pracovní síly, aby mohlo dojít k včasnému zaučování před odchodem dvou referentů do důchodu, byly zamítnuty. Myslím, že to není právě vyjádřením podpory marketingu. Přitom podpora by v době, kdy tolik sílí tlak konkurence, měla být naopak velmi výrazná. Chce-li firma nadále udržet své pozice na trhu, měla by marketingové aktivity spíše ještě posilovat. V současné době tedy marketingové oddělení samostatně provádí výrazně menší rozsah činností než by mohlo být schopno zvládnout při lepším personálním osazení. A to je myslím opravdu škoda.

Se současnou agenturou firma Centropen spolupracuje dva roky. Někteří pracovníci této agentury přešli z předchozí agentury a pro Centropen pracují tedy už až osm let. Díky tomu velmi dobře již znají sortiment firmy a znají i její strategii a styl, jakým se chce navenek prezentovat. Dlouhodobá spolupráce s odborníky v oboru reklamy je pro firmu výhodná, neboť vzájemná znalost poměrů ve firmách umožňuje zkracování meetingů a minimalizaci času při výměně informací. Podle slov samotného vedoucího marketingového oddělení firmy Centropen by spolupráce mohla být lepší

kdyby opět nedocházelo k přehnanému usměrňování některých záměrů ve firmě. Pracovníci agentury jsou schopni přicházet se zajímavými nápady, návrhy a koncepty celých kampaní nebo i dílčích jednorázových akcí. Ovšem po jejich předložení v Centropenu dojde k jejich „osekání“ a poupravování což velmi často vede k výraznému snížení výsledného efektu. Nejtěžší bývá prosadit moderní trendy pasáže, které se neseťkávají s odezvou u starší generace, která je v Centropenu v převaze. Je škoda, že lidé, kteří o konečné podobě kampaní nebo dalších materiálů stále nedokáží přijmout názory mladých odborníků. Dalším velkým mínusem je přílišná zkosnatělost při rozhodování a tak se některé věci, které několik týdnů jen leží a čekají na vyjádření nakonec snaží pracovníci agentury na poslední chvíli přizpůsobit Centropenu, což vede samozřejmě ke zvýšení rizika nedostatků či různých chyb.

Jak jsem již dříve v textu uvedla, spolupráce s agenturou je využíváno i z důvodu proniknutí do některých médií nebo získání lepších inzertních ploch i jejich cen. Na druhou stranu, jsou případy, kdy by mohl Centropen pracovat samostatně, pokud by měl lepší vlastní pracovní tým. V té chvíli by některé činnosti naopak vycházely levněji bez agentury. Momentálně se ale musí výrazně spoléhat na agenturu.

Oblastí, které bych se chtěla ještě trochu věnovat jsou internetové stránky. Jistě není daleko od pravdy tvrzení, že firma, která v dnešní době nemá vlastní internetové stránky, jako by neexistovala. Firma Centropen má přibližně jeden rok naprosto nově sestavené internetové stránky. Grafické provedení odpovídá novým trendům. Obsahově je považuji za zdařilé. Najdeme zde ankety, soutěže, zveřejnění výsledků soutěže, historii firmy, kompletní sortiment a zahrnují také interaktivní možnost vytvořit si vlastní pozadí internetových stránek. Oproti předchozí verzi stránek došlo k jejich vylepšení. Kladně bych hodnotila ústřední slogany ke skupině speciálů, již výše zmíněnou anketu a interaktivní část. Naopak za slabinu bych označila fakt, že dříve na stránkách byla ke každému výrobku umístěna možnost diskuse či zaslání dotazu do firmy. Na dotazy odpovídal pracovník marketingu. Nyní zde tato možnost chybí. Myslím, že by bylo vhodné umožnit on-line přístup a možnost objednávek alespoň nejdůležitějším klientům.

Při zkoumání slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze se opět setkáváme s problémem týkajícího se oblasti lidských zdrojů, stejně jako v analýze jednotlivých funkcionálních oblastí.

7 ZÁVĚR

Po zpracování analýz vnitřního prostředí vyplývá, že firma by se měla zaměřit spíše na potlačování slabých stránek a snažit se o využívání příležitostí. Došla jsem k závěru, že nejpálčivější problém je v oblasti lidských zdrojů. Podle mého názoru je firma Centropen firmou s velkým potenciálem, má dostatek silných stránek, které ovšem nedokáže plně využít ve svůj prospěch. Myslím, že jistým negativním zatížením je pro ni i fakt, že majitelé firmy jsou zároveň jejím nejvyšším managementem. Téměř všichni ve firmě pracovali na vedoucích postech již před rokem 1989 a stále si s sebou nesou spoustu zažitých postupů typických pro tehdejší dobu. Rychlé změny, jak na trhu, tak v chování spotřebitelů, jsou pro ně obtížně uchopitelné. Předpokládám, že s podobným jevem bojovala při změně systému celá řada i jiných lidí stejného věku a postavení. Někteří z nich se s tím však dokázali bez větších problémů vypořádat. Zde však narážíme na to, že získáním „majitelského„ postu se u některých nových majitelů rozšířil pocit vlastní neomylnosti, někdy hraničící až s arogancí. V době, kdy firma těžila stále ještě ze zaběhnutých obchodních vztahů, tento jev nebyl pro firmu tak zatěžující, ovšem nyní, když odběratelské vztahy naznačily značných změn se tato skutečnost stává dost velkou hrozbou pro vlastní firmu. Z mého pohledu je již „pět minut po dvanácté“. Doba, kdy je potřeba ze stereotypu vystoupit se víc než nachýlila. Obávám se, že pokud setrvají ve svých názorových směrech, hrozí rozklad uvnitř firmy díky nárůstu apatie u zbývající hrstky kvalitních odborníků, kteří ve firmě dosud jsou. U nastupující generace zaměstnanců může dlouhodobý nezájem, příliš omezený prostor jejich realizace a absolutní nemožnost prosadit jakoukoliv změnu či vlastní názor vést až ke změně zaměstnavatele. Firma by si měla uvědomit, že pracovních sil je sice na trhu nadbytek, ovšem opravdu kvalitních odborníků je naprostý nedostatek, a proto je třeba si těch, které má, nejenom vážít, ale také je náležitě ocenit.

Podle mého názoru firma dlouhou dobu spoléhala na dobrou pozici a výsledky, které ovšem přetrvávaly určitou setrvačností a „zaspala“ silné tlaky konkurence. Disponuje sice možnostmi vlastního vývoje, ovšem tento je příliš zdoluhavý

a neefektivní. Nedostatečnou dravostí se může stát, že časem o svůj stálý podíl na tuzemském trhu přijde. Zkostnatělý a zdlouhavý systém přenosu informací dává možnost vzniknout o to větším informačním šumům, které mají za následek zbytečné a značné protahování možností rozhodnout. Bohužel i na vyšších postech je možné identifikovat konkrétní případy odkládaného nebo vůbec nevydaného rozhodnutí.

A jak známo, je lepší špatné rozhodnutí než žádné.

Do budoucnosti nezbyvá než doufat, že první změny na vedoucích pozicích nastartují i změnu ve vnímání firmy jako subjektu, který je schopen obstát i ve skutečných tržních podmínkách. Nástup mladších a minulostí nezatížených lidí bude pro firmu znamenat využití nových, aktuálních znalostí a že tito lidé budou ochotni poskytnout dostatek prostoru pro realizaci přínosných názorů ostatních lidí, nejen vlastních, bez možnosti o nich diskutovat.

Summary

In my graduation theses (it is a final project of engineering study at South Bohemia University, in field of commercial business) I focused on internal environment of the company called Centropen a.s. which is situated in Dačice.

For evaluation of internal atmosphere I used a few different methods. One of them was the analysis of the results in particular functional fields, I mentioned Bostonian matrix shortly and SWOT analysis. As for an evaluation of functional fields I chose research and development, production, purchase, sale, marketing, human resources and financing. A separate chapter was given to marketing in which was made a questionnaire research, analyzing individual activity, which the company makes for own presentation in public. I focused on a concrete advertising campaign as well – The School Campaign. This campaign is every year the most extensive action which the Centropen company prepares together with fullservis advertising agency. Concerning evaluation of functional fields, as the weakest point showed up the field of human resources. The company doesn't deal with searching and education new generation in this area at all even further education of current employees, nevertheless the significant part of workers higher and middle management are really close to retiring age. Marketing is able to keep up only thanks to an important help of the agency. Marketing on its own is able to cover just the area of propagation, not complete marketing.

As for the SWOT analysis, where are mingled the diagnosis of the internal and external environment, I summarized competitive environment. It is more then clear, that competitive pressures increase and Centropen company, who's still using success from previous years, a little bit fell asleep in fight with competition. The significant positive is a strong financial background without credit indebtedness, which helps to support power of the company.

The firm should speculate about expressive innovations in design area, infiltration into other fields of production or connection to some coalition of products.

Key words: internal environment, internal analysis, marketing research, SWOT analysis, advertising, strategy.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V. *Marketingový výzkum trhu*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991, 107 s. ISBN 80-85378-09-4.
2. BOWMAN, C. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
3. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*.1. vyd. 1997, dotisk 2000 Praha: Grada Publishing, 2000, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
4. DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Vox Consult, 1996, 224 s. ISBN 80-902111-2-7.
5. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
6. GOLDMANN, K. *Marketing magazine*.č.1/2010, str.33 „Nemůžeš řídit, co nemůžeš změřit“
7. GRÜNWARD, R. *Finanční management*. 1.vyd. Praha: MCI –Management Centre Information, 1992, 52 s.
8. GRÜNWARD, R., TERMER, T., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. 1. vyd. Praha: Nad Zlato, 1992, 110 s. ISBN 80-900383-8-7.
9. HIESTAND, M. *Umíte marketing?*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1994, 92 s. ISBN 80-205-0422-2.
10. HINGSTON, P. *Efektivní marketing*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group – Knižní klub, 2002, 192 s. ISBN 80-242-0893-8.
11. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
12. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
13. KALKA, R., MÄSSEN, A. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 112 s. ISBN 80-247-0413-7.
14. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

15. KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 796 s. ISBN 80-247-1481-7.
16. KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
17. KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
18. KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
19. KOZEL, R. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
20. KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*. 1. vyd. Praha: Fragment, 1998, 139 s. ISBN 80-7200-253-8.
21. MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
22. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
23. MEFFERT, H. *Marketing – Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
24. PŘIBOVÁ, M., MAŘÍK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991 122 s. ISBN 80-85341-08-5.
25. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
26. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
27. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2007, 240 s. ISBN 80-213-0922-9
28. TOMEK, J. *Marketing podniku*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991, 115 s. ISBN 80-85341-02-6.
29. TŮMOVÁ, L. *Bakalářská práce*, Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity, katedra řízení, 2008.

30. VEBER, J. A KOL. *Management*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
31. VYDROVÁ, J. A KOL. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Pragoconsult, 1991, 158 s.
32. WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 120 s. ISBN 80-7159-542-4.
33. ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, 296 s. ISBN 80-85623-72-2.
34. BUSINESS LINK, *sekce My business*. 2007, [cit. 17. 3 .2010], dostupné na: <<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1075313215>>.
35. VALUE BASED MANAGEMENT.NET. *kategorie Glossary, Management dictionary, pojem SWOT analýza*, aktualizace 2010, [cit. 17. 3. 2010], dostupné na : <http://www.valuebasedmangement.net/methods_swot_analysis.html>
36. MC NAMARA, C. 2002, [cit. 22.3.2010], dostupné na: <http://managementhelp.org/mrktng/mk_rsrch/mk_rsrch.htm>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny	16
Obrázek 2 Proces marketingového výzkumu	31
Obrázek 3 Typy dotazování	35
Obrázek 4 Celkové zásoby v tis. Kč	50
Obrázek 5 Doba obratu zásob v letech 2007 až 2009 ve dnech	51
Obrázek 6 Přehled celkových měsíčních prodejních obrátů	52
Obrázek 7 Rozdělení zaměstnanců podle věku	53
Obrázek 8 Vývoj měsíčních průměrných mezd	54
Obrázek 9 a 10 Struktura majetku – rok 2008	55
Obrázek 11 a 12 Struktura majetku – rok 2009	56
Obrázek 13 Spontánně nejlépe hodnocené značky psacích potřeb	57
Obrázek 14 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 1	68
Obrázek 15 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 2	69
Obrázek 16 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 3	70
Obrázek 17 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 4	70
Obrázek 18 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 5	71
Obrázek 19 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 7	72
Obrázek 20 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 8	73
Obrázek 21 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 9	74
Obrázek 22 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 10	75
Obrázek 23 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 13	76
Obrázek 24 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 14	76
Obrázek 25 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 16	77
Obrázek 26 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 17	78
Obrázek 27 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 18	79
Obrázek 28 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 19	79
Obrázek 29 Grafické znázornění odpovědí k otázce číslo 20	80
Tabulka 1: SWOT analýza	24
Tabulka 2: SWOT matice	25

Tabulka 3: Harmonogram inzerce	63
Tabulka 4: Media plán pro kampaň škola – vkládaná inzerce – Učitelské noviny	64
Tabulka 5: Media plán – netradiční dětská inzerce, spojeno se soutěží	65

Seznam příloh

Příloha 1	Tabulka 6: Celkové zásoby v tis. Kč
Příloha 2	Tabulka 7: Doba obratu zásob v letech 2007 až 2009 ve dnech
Příloha 3	Tabulka 8: Přehled měsíčních prodejních obrátů – tuzemsko (v tis. Kč)
Příloha 4	Tabulka 9: Rozdělení zaměstnanců podle věku
Příloha 5	Tabulka 10: Vývoj měsíčních průměrných mezd
Příloha 6	Tabulka 11: Struktura majetku – rok 2008
Příloha 7	Tabulka 12: Struktura majetku – rok 2009
Příloha 8	Obrázek 30 Vizual inzerátu pro děti – „DOMALUJ“ – spojeno se soutěží
Příloha 9	Obrázek 31 Vizual inzerátu pro děti – „NAPIŠ PŘÍBĚH“ – spojeno se soutěží
Příloha 10	Obrázek 32 Vizual inzerátu pro rodiče – Rodina a škola - Tornádo
Příloha 11	Dotazník pro skupinu „student“

9 PŘÍLOHY

Příloha 1

Tabulka 6: Celkové zásoby v tis. Kč

	Celkové zásoby v tis. Kč		
	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
Leden	153 066	149 800	167 049
Únor	163 336	161 347	172 098
Březen	176 344	169 984	171 389
Duben	180 958	171 844	156 885
Květen	172 131	161 088	147 172
Červen	171 191	152 184	134 775
Červenec	166 778	157 181	126 724
Srpen	157 778	152 024	125 091
Září	144 848	162 806	112 718
Říjen	153 845	170 788	115 001
Listopad	153 128	168 056	118 194
Prosinec	147 137	165 056	114 350

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 2

Tabulka 7: Doba obratu zásob v letech 2007 až 2009 ve dnech

	Doba obratu zásob v letech 2007 až 2009 ve dnech		
	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
Leden	150,33	108,72	203,94
Únor	140,56	111,64	194,18
Březen	130,46	110,62	155,56
Duben	125,1	104,41	137,07
Květen	102,86	89,06	112,22
Červen	95,94	80,63	96,33
Červenec	90,37	84,06	89,64
Srpen	86,63	84,48	94,49
Září	81,99	93,73	87,81
Říjen	90,21	102,94	93,24
Listopad	89,31	104,08	96,86
Prosinec	86,63	105,34	85,23

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 3

Tabulka 8: Přehled měsíčních prodejních obrátů – tuzemsko (v tis. Kč)

	Tuzemsko		
	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
Leden	11 053	9 865	6 937
Únor	11 056	11 017	8 387
Březen	12 302	9 733	7 887
Duben	8 702	12 085	8 003
Květen	23 884	25 466	25 929
Červen	14 763	17 881	16 459
Červenec	13 880	13 926	13 030
Srpen	10 057	7 984	7 100
Září	7 618	9 093	6 095
Říjen	9 018	8 112	2 429
Listopad	13 704	11 613	11 154
Prosinec	13 564	14 563	11 746

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 4

Tabulka 9: Rozdělení zaměstnanců podle věku

Věková skupina	Rok		
	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
do 35 let	149	137	114
36 - 50 let	218	204	188
nad 51 let	156	147	141
Celkem	523	488	443

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 5

Tabulka 10: Vývoj měsíčních průměrných mezd

	Vývoj měsíčních průměrných mezd		
	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
Leden	14 864	15 973	15 571
Únor	14 214	15 444	14 713
Březen	14 628	15 470	14 977
Duben	14 771	15 735	14 997
Květen	15 033	15 846	15 113
Červen	15 700	16 511	15 285
Červenec	15 752	16 578	15 599

Srpen	15 871	16 648	15 706
Září	15 717	16 601	15 683
Říjen	17 233	17 402	15 680
Listopad	17 007	17 185	16 114
Prosinec	17 695	17 639	16 475

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 6

Tabulka 11: Struktura majetku – rok 2008

Struktura majetku - rok 2008			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	256 931	Vlastní kapitál	631 080
Pohledávky	83 175	Dlouhodobé cizí zdroje	51 003
Zásoby	165 056	Krátkodobé cizí zdroje	26 758
Finanční majetek	176 949		

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 7

Tabulka 12: Struktura majetku – rok 2009

Struktura majetku - rok 2009			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	258 430	Vlastní kapitál	637 438
Pohledávky	57 858	Dlouhodobé cizí zdroje	38 952
Zásoby	114 350	Krátkodobé cizí zdroje	21 324
Finanční majetek	243 887		

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 8

Obrázek 30 Vizuál inzerátu pro děti – „DOMALUJ“ – Mateřídouška – spojeno se soutěží



Domalujte obrázek
a vyhraje senza kolo

 **centropen**[®]
kvalita, která inspiruje

 **AUTHOR**[®]
www.centropen.cz

Jistě jste si všimili, že na této stránce něco chybí. Teď je to na vás. Domalujte obrázek s kolem, vystřihněte jej a pošlete společně s jedním vystřiženým čárovým kódem jakéhokoli produktu Centropen na naši adresu. Nejhezčí obrázek vyhraje kolo AUTHOR a tašku psacích a kreslicích potřeb Centropen. Nezapomeňte připsat svou adresu a poslat do 30. 8. 2009 na adresu MOMENTUM, Riegrovy sady 28, 120 00 Praha 2.

Zdroj: agentura

Příloha 9

Obrázek 31 Vizual inzerátu pro děti – „NAPIŠ PŘÍBĚH“ – Čtyřlístek – spojeno se soutěží

©

Napište svůj příběh
a vyhrajte senza kolo

centropen®
kvalita, která inspiruje
www.centropen.cz

AUTHOR

Staňte se spisovatelem. Napište svůj příběh a pošlete ho společně s jedním vystříženým čárovým kódem z jakéhokoli produktu Centropen na naši adresu. Neoriginálnější příběh vyhraje kolo AUTHOR a psací a kreslicí potřeby Centropen. Nezapomeňte připsat svou adresu a poslat do 30. 8. 2009 na adresu MOMENTUM, Riegrovy sady 28, 120 00 Praha 2.

Zdroj: agentura

TORNADO PRO CHYTŘÍ ŠKOLÁKY

- ERGO trojúhelníkové držení s masážními body
- pět ovocných vůní (banán, jablko, jahoda, malina, borůvka)
- nový inkoust (nebledne, nepropijí se) – vydrží 2x déle
- vhodné pro praváky, leváky i dysgrafiky
- nový design
- skvělá cena zůstává

www.centropen.cz

centropen®
kvalita, která inspiruje

Zdroj: agentura

Příloha 11 *Dotazník pro skupinu „student“*

1. Jaké kreslicí, psací, zvýrazňovací a označovací prostředky kupujete?

fixy mikrofixy zvýrazňovače značkovače jiné

2. Kdo Vám kupuje výše uvedené psací a kreslicí prostředky – fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače?

sami matka otec někdo jiný /kdo?/ nikdo

3. K jakému účelu používáte fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače doma i ve škole?

kreslení psaní zvýrazňování označování

4. Na jaké materiály používáte fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače?

papír CD plast sklo dřevo kov

5. Který z těchto pojmů dokážete vysvětlit?

permanent popisovač roller liner highlighter
značkovač

6. Vysvětlete pojem „roller“:

7. Kde kupujete psací a kreslicí prostředky?

Výhradně jen 3, většinou 2, zřídka 1, nikdy 0

hypermarket papírnictví makro velkoobchod jinde

8. Jak často nakupujete psací a kreslicí potřeby?

1x/rok 2x/rok 1x/měsíc 1x/týden

9. Jak velké jsou většinou Vaše nákupy fixů, mikrofixů, zvýrazňovačů a značkovačů?
/1 nákup/

do 50 Kč 50 – 100 Kč 100 – 200 Kč 200 – 500 Kč

10. Kolik peněz asi vydáte ročně za fixy, mikrofixy, zvýrazňovače a značkovače?

11. Jaký počet kusů ve spotřebitelském balení preferujete?

popisovače /fixy/ zvýrazňovače mikrofixy značkovače

12. Které výrobky kupujete od těchto značek?

	Staedtler	Pilot	Centropen	Asijské značky	Carioca	Pentel	Jiné značky
fixy							
mikrofixy							
zvýrazňovače							
značkovače							

13. Určete váhu těchto kritérií při rozhodování o Vaší koupí.

Nejvyšší – 10, Nejnižší 0. Prosím důkladně zvažte a využijte celé desetibodové škály.

zdravý způsob psaní – trojúhelníkové držení	zdravotní nezávadnost náplně	sytost barev inkoustu	trvanlivost fixu	značka	šíře sortimentu – materiály, barvy, hroty	trvanlivost popisu, textu

reklama	dosažitelnost nákupu - pokrytí	pohodlné držení	cena	design	šíře stopy	balení	Vypratelnost	Český výrobek

14. Zůstáváte věrni značce, pokud uděláte dobrou první zkušenost?

ANO

NE

15. S čím jste byli u výrobků značky Centropen nespokojeni?

16. Kraj ze kterého pocházíte:

17. Studijní obor:

18. Záluby:

19. Věk:

20. Pohlaví:

Děkuji za Vaši ochotu.