

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marketingové aktivity vybraného malého podniku

Vypracoval: Bc. Věra Koutenská

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

2015

Prohlášení

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

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

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

V Českých Budějovicích dne 15. 3. 2015

.....

Bc. Věra Koutenská

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této diplomové práce.

Současně děkuji Ing. Miloslavu Volfovi, majiteli firmy VOLF kancelářské potřeby spol. s r.o., za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

1	ÚVOD.....	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1	Význam malých a středních firem.....	7
2.2	Podstata marketingu	7
2.2.1	Pojem marketing	7
2.2.2	Význam a předmět marketingu	8
2.3	Specifika marketingu malých firem	9
2.4	Koncepce marketingového řízení	9
2.4.1	Výrobní koncepce	10
2.4.2	Výrobní koncepce.....	10
2.4.3	Prodejní koncepce	10
2.4.4	Marketingová koncepce	10
2.4.5	Koncepce společenského marketingu	11
2.5	Marketingový proces a marketingová strategie.....	11
2.5.1	Plánování.....	11
2.5.2	Implementace	13
2.5.3	Kontrola.....	13
2.6	Strategické a marketingové řízení malého a středního podniku.....	13
2.7	Marketingové prostředí	14
2.7.1	Mikroprostředí.....	15
2.7.2	Makroprostředí.....	17
2.8	Marketingový mix	17
2.8.1	Produkt.....	18
2.8.2	Cena.....	20
2.8.3	Distribuce	23
2.8.4	Komunikace	24
2.9	Marketingový komunikační mix	24
2.9.1	Reklama.....	25
2.9.2	Podpora prodeje	26
2.9.3	Osobní prodej.....	26
2.9.4	Public relations.....	27
2.9.5	Přímý marketing.....	28
2.10	Marketingový výzkum.....	29
2.11	Mezinárodní aspekty marketingu	30

2.12	Analýza zákazníků.....	30
2.13	Analýza konkurentů.....	32
3	METODIKA.....	34
3.1	Cíl práce.....	34
3.2	Struktura práce.....	34
3.3	Použité metody.....	34
3.3.1	Analýza marketingových aktivit.....	34
3.3.2	Analýza zákazníků.....	35
3.3.3	Analýza konkurentů.....	35
3.3.4	Analýza ostatních subjektů mikroprostředí firmy.....	35
3.3.5	Řízený rozhovor.....	35
3.4	Zdroje informací.....	36
3.4.1	Primární informace.....	36
3.4.2	Sekundární informace.....	36
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	37
4.1	Organizační struktura firmy.....	37
4.2	Vznik a vývoj firmy.....	37
4.3	Současnost.....	39
5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÝCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT FIRMY VOLF.....	40
5.1	Zhodnocení aktivit nákupního procesu, analýza dodavatelů.....	41
5.2	Zhodnocení aktivit s využitím nástrojů marketingového mixu.....	42
5.2.1	Produkt.....	43
5.2.2	Cena.....	53
5.2.3	Distribuce.....	54
5.2.4	Komunikace.....	58
6	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	69
7	ANALÝZA KONKURENTŮ.....	73
7.1	Charakteristika společnosti ACTIVA, spol. s r.o.....	73
7.2	Charakteristika společnosti LUMA TRADING s.r.o.....	74
7.3	Charakteristika společnosti TEMPUS, s.r.o.....	75
7.4	Porovnání konkurentů.....	75
8	ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE.....	78
8.1	Analýza dodavatelů, aktivity nákupního procesu.....	78
8.2	Marketingové nástroje.....	79
8.2.1	Produkt.....	79
8.2.2	Cena.....	79

8.2.3	Distribuce	80
8.2.4	Komunikace	80
8.3	Analýza zákazníků	81
8.4	Analýza konkurentů	82
9	ZÁVĚR	83
10	SUMMARY	86
11	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	89
11.1	Odborná literatura.....	89
11.2	Elektronické zdroje	90
12	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	91
13	PŘÍLOHY	92

1 ÚVOD

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace bez ohledu na formu vlastnictví, oblast podnikání nebo velikost firmy. Jedním z hlavních úkolů marketingu je formulace podnikatelské koncepce, koordinování všech činností v rámci organizace a sběr a analýza informací získaných na trhu. Pokud je organizace marketingově orientovaná, pak je marketing součástí systému sledování potřeb a přání zákazníků. Marketingová strategie by měla stát u zrodu každé firmy a stejně tak u zrodu každého nového produktu. Součástí strategie je i to, jak zákazník vnímá produkt a také organizaci jako celek. Strategie je vytvářena delší dobu a je jí potřeba průběžně upravovat. Tyto změny musí být ale velmi opatrné. K důraznějším změnám marketingové strategie je nutné přistoupit, kdy trh nebo firmu zasáhne výrazná změna, jako např. legislativní změny či silná konkurence. Firma na konkurenčním trhu dokáže přežít jen v tom případě, pokud produkuje statky, o které mají zákazníci zájem a jsou schopni či ochotni je kupovat. Základním principem marketingového přístupu je tedy zaměření se na potřeby, přání a spokojenost zákazníků. Je nutné si ale uvědomit, že mezi zákazníky existují podstatné rozdíly, a proto by se každá organizace měla snažit rozlišit jednotlivé segmenty trhu a rozhodnout se, na které z nich zaměřit svoji nabídku.

Smyslem marketingových aktivit je dosažení vlastních firemních cílů. Spokojený zákazník znamená pro každou firmu důležitý předpoklad její úspěšnosti. Pro splnění svého účelu je nutno veškeré marketingové aktivity provádět systematicky. Tato systematickost se projevuje v následujících krocích: plánování, provedení a kontrolování veškerých firemních marketingových aktivit. Plánování spočívá především ve stanovení konkrétních cílů a v postupech, jak těchto cílů dosáhnout, čili v marketingové strategii. Cíle mohou být různé, avšak měly by být konkrétní, měřitelné, dosažitelné a reálné. Příkladem cílů může být např. zvýšení povědomí zákazníka o nabízeném produktu či značce, zvýšení zákaznické věrnosti, zvýšení tržního podílu či zisku, zkvalitnění služeb zákazníkům apod. Dále je také vhodné specifikovat dané cíle pro jednotlivé segmenty klientů. Při stanovení cílů hraje velkou roli dokonalá znalost konkurence a také potencionálních zákazníků.

Klíčovým prodejním nástrojem pro komplexnější produkty a služby je marketingová komunikace. Jedná se o formu řízené komunikace, kterou firmy používají k informování, ovlivňování či přesvědčování zákazníků a dalších cílových skupin.

Původně definice marketingové komunikace zahrnovala do této oblasti veškerou komunikaci mezi firmou a zákazníkem za účelem ovlivňování postojů a chování zákazníka a týkala se produktů či služeb, které firma na trhu nabízí. V poslední době si však firmy daleko více uvědomují nutnost intenzivně komunikovat i s dalšími subjekty, jako např. s akcionáři, vlastníky, se zaměstnanci, s tiskem a ostatními médii, s orgány veřejné a státní správy, apod. Souhrnným cílem řízení marketingové komunikace je to, aby podoba informací (o produktu, značce, firmě a jejích aktivitách) byla vytvářena a ovlivňována ve prospěch firmy.

Rozdíl mezi marketingem malých a velkých firem je spíše v obsahu marketingu, který je ovlivněn vnitřními i vnějšími podmínkami, ve kterých tyto firmy působí. V případě malých firem se zpravidla jedná o ohraničené trhy a limitované firemní zdroje, možnosti a schopnosti. Tato specifika představují z hlediska marketingu pro malé firmy, v porovnání s firmami velkými, určité výhody, ale i nevýhody. Za výhody, vyplývající z těchto rozdílů, lze považovat např. značnou orientaci na zákazníka, užší kontakt se zákazníky, kteří tak představují cenný zdroj informací. Dále se jedná o minimální počet mezičlánků, což vytváří možnosti lepšího a rychlejšího řešení problémů zákazníka. Další výhodou se jeví i vysoká flexibilita, která je důležitá právě v podmínkách rychle se měnícího marketingového prostředí. Za nevýhody malých firem z hlediska marketingu lze považovat především limitované zdroje, které se projevují v nedostatku finančních a personálních zdrojů, či v nedostatku teoretických znalostí a praktických zkušeností vlastníka firmy.

V případě malých firem není tak důležité vytvořit samostatné marketingové oddělení, ale je nutné si uvědomit, že na marketingových aktivitách se podílí v podstatě všichni zaměstnanci firmy. Ne jenom ti, kteří bezprostředně realizují konkrétní marketingové aktivity či přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem, ale i ostatní zaměstnanci, a to kvalitou odvedené práce, která se přímo či nepřímo promítá do kvality firemních výkonů. V konečném důsledku totiž platí, že všechno, co firma dělá nebo nedělá, ovlivňuje její image a tedy i to, jak je vnímána zákazníkem a ostatními subjekty marketingového prostředí.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současnou situaci marketingových aktivit vybraného malého podniku a dále učinit konkrétní návrhy vedoucí ke zlepšení těchto aktivit, a to na základě teoretických poznatků, výsledků hodnocení a vlastních pracovních zkušeností.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Význam malých a středních firem

Je nespornou skutečností, že malé a střední firmy tvoří ve struktuře všech firem drtivou většinu. Mezi přínosy těchto firem náleží:

- *Garance svobody* – malé a střední firmy dávají šance ke svobodnému uplatnění občanů - podnikatelů a také šanci k samostatné realizaci,
- *Reprezentace místního kapitálu* – pro malé a střední firmy nebývá typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty, jsou obvykle více svázané s určitým regionem a také to, že ve vztahu k danému prostředí jsou tyto podnikatelé méně anonymní,
- *Flexibilita* – firmy velice pružně reagují na rychle se měnící prostředí,
- *Nedílná součást ekonomiky* – sektor malých a středních firem je v řadě regionů velkým nositelem zaměstnanosti apod.

Na druhé straně tyto firmy mají ale určitá omezení, jako například:

- Oproti velkým firmám mají menší ekonomickou sílu a také obtížnější přístup ke kapitálovým zdrojům,
- Mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- Nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové odborníky,
- Bývají ohrožovány chováním velkých firem a obchodních řetězců,
- Často nejsou schopny plně využívat dostupné znalosti (Veber & Srpová, 2012).

2.2 Podstata marketingu

2.2.1 Pojem marketing

Existuje celá řada přístupů k popisu marketingu jako činnosti či filozofie. Také existuje řada různých definic marketingu.

Kotler a Armstrong (2004) definují marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*”

Podle Foreta, Procházky a Urbánka (2003) „*Marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na sledování postojů spotřebitelů a situace na trhu a je uceleným a systematickým úsilím velkého počtu samostatně jednajících subjektů, které usilují o vzájemnou spolupráci a o časovou a prostorovou koordinaci svých aktivit.*”

„*Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka*” (Boučková a kol., 2003).

2.2.2 Význam a předmět marketingu

Finanční úspěch firem často závisí na marketingových schopnostech. Provoz, finance a další firemní funkce ztrácí svůj význam, pokud neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách, díky které společnost dosahuje zisku. Marketéři musí činit důležitá rozhodnutí, například jaký bude nový produkt a za jakou cenu se bude prodávat, kde se bude prodávat a kolik se bude investovat do propagace. Největšímu riziku se vystavují ty firmy, které pozorně nesledují své konkurenty a zákazníky a neustále nezlepšují své nabídky. Z toho vyplývá, že kvalitní a účinný marketing je nikdy nekončícím procesem.

Předmětem marketingu jsou výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, firmy, informace a ideje (Kotler & Keller, 2007).

Podle Dohnala (2002) marketingové aktivity spočívají v řízení marketingových kampaní, dále v řízení marketingových zdrojů a využívají příslušné komunikační kanály. Jejich cílem je oslovení potenciálních zákazníků, zjištění jejich zájmu o nabízené produkty a vytvoření seznamu těch, kteří zájem projeví. Tento seznam může mít různou podobu a kvalitu, a to od pouhého seznamu názvů oslovených firem až k souboru detailních informací o potenciálních zákaznících.

Kumar (2008) uvádí, že každý ve firmě by měl sloužit zákazníkovi a vytvářet pro něj hodnotu, tzn., že každý pracovník musí provádět marketing bez ohledu na funkci nebo oddělení. Účtárna provádí marketing, když navrhuje takový formát faktury,

kterému zákazníci opravdu rozumějí. Finanční oddělení se zabývá marketingem při přípravě platebních podmínek podle zákaznických segmentů. Oddělení logistiky se zapojuje do marketingu při snaze koordinace fungování celého dodavatelského řetězce. Z toho vyplývá, že s marketingovými aktivitami prováděnými v celé organizaci neleží zodpovědnost za marketing pouze výhradně na oddělení marketingu. Například vývoj nového produktu vyžaduje koordinaci mezi marketingovým oddělením, oddělením vývoje, nákupem, výrobou a externími dodavateli.

2.3 Specifika marketingu malých firem

Marketing je také jedním ze stylů řízení. Jedná se o řízení firmy, která směřuje k trhu a zákazníkům. Význam a jednotlivé činnosti marketingu jsou pro všechny firmy stejné bez ohledu na formu vlastnictví či velikost. Zvláštnosti, které odlišují malé firmy od velkých, spočívají především v limitovaných finančních zdrojích.

Mezi výhody malých firem, ze kterých těží především zákazník, patří například flexibilita v rozhodování, silná orientace na zákazníka, zaměření se na specializovaný produkt, osobní přístup, nadšení podnikatelů, plochá struktura řízení či loajalita zaměstnanců apod. Naopak za nevýhody se považují například nedostatek finančních a lidských zdrojů, nedostatek kompetencí podnikatelů či ostře ohraničený trh (Veber & Srpová, 2012).

2.4 Koncepce marketingového řízení

Každá firma musí při svých každodenních aktivitách komunikovat se svým okolím, musí zjišťovat současnou situaci na trhu, vyhodnocovat ji a snažit se zvolit ten nejvhodnější způsob, jak nejlépe oslovit své zákazníky či obchodní partnery. Soubor těchto opatření lze označit termínem podnikatelská koncepce (Foret & Procházka & Urbánek, 2003).

Podle Kotlera a Armstronga (2003) lze chápat marketingové řízení jako aktivity, které vedou k dosažení směny na cílovém trhu. Při marketingových aktivitách využívají firmy některou z následujících koncepcí:

2.4.1 Výrobní koncepce

Tato koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé preferují hlavně výrobky, které jsou levné a široce dostupné. Hlavním cílem řízení musí být tedy efektivní výroba a distribuce. Tato koncepce je úspěšná v situaci, pokud poptávka po určitém produktu převyšuje nabídku, nebo pokud jsou výrobní náklady příliš vysoké a pak je lze snižovat vyšší produktivitou práce.

2.4.2 Výrobová koncepce

Tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci preferují produkty, jež jsou vysoce kvalitní, jsou zajímavé a moderní. Výrobově orientované firmy by měly věnovat úsilí soustavné péči o inovaci výrobků a zlepšování jejich vlastností a parametrů. Tato koncepce však někdy může vést k tzv. marketingové krátkozrakosti, při níž dochází k tomu, že se firma příliš soustředí na vlastní výrobky a požadavkům spotřebitelů věnuje jen malou pozornost.

2.4.3 Prodejní koncepce

Tato koncepce se zakládá na předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat produkty dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej náležitě rozšířen a podporován různými nástroji. Koncepce je rozšířená především u produktů, které zákazník nevyhledává. Mnohé firmy používají prodejní koncepci tehdy, pokud existuje nadbytek výrobních kapacit. Jejich cílem je prodat to, co již vyrobily, a ne to, co požadují zákazníci. Tato koncepce je také postavena na skutečnosti, že firmy usilují o početné jednorázové transakce a ne o budování vzájemných dlouhodobých vztahů se zákazníky (Kotler & Armstrong, 2003).

2.4.4 Marketingová koncepce

Je založena na principu trvalé orientace firmy na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků, kterému firma přizpůsobuje své aktivity v oblasti vývoje, výroby a prodeje produktů. Přijetím této koncepce firma zdůrazňuje snahu řešit problémy zákazníků, nikoliv vlastních problémů. V marketingové koncepci jsou promítnuty následující hlediska:

- **Zaměření na cílové trhy** – žádná firma nemůže úspěšně pracovat na všech trzích a uspokojovat všechny požadavky zákazníků,
- **Orientace na zákazníka** – firma se snaží definovat potřeby zákazníka z jeho pohledu a ne z pohledu vlastního,
- **Koordinace všech marketingových funkcí** (cenotvorba, propagace, distribuce, prodej atd.) a koordinace činnosti marketingu s ostatními činnostmi firmy,
- **Snaha o realizaci vytyčených cílů firmy** (Foret & Procházka & Urbánek, 2003).

2.4.5 Koncepce společenského marketingu

Společenský marketing je založen na myšlence, že firma musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků účinněji a lépe než konkurence. Tato koncepce zohledňuje dlouhodobé zájmy spotřebitelů a také dlouhodobé zájmy společnosti (Kotler & Armstrong, 2003).

2.5 Marketingový proces a marketingová strategie

Proces marketingového řízení probíhá ve třech po sobě následujících fázích: plánování, implementace a kontrola (Kincl a kol., 2004).

2.5.1 Plánování

Marketingové plánování prezentuje schopnost vytvářet, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku a mezi strategiemi zvolenými pro jejich naplnění. Plánovací proces zahrnuje následující základní kroky: situační analýzu, stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a sestavení marketingového plánu.

Situační analýza

Jedná se o analýzu výchozího postavení firmy v konkurenčním prostředí. Jde o systematické a důkladné posouzení vnitřní situace firmy, s důrazem na jeho marketingové činnosti, a dále o posouzení postavení firmy ve vnějším prostředí

s důrazem na zkoumání trhu a analýzu konkurence. Výsledky důkladně provedené marketingové analýzy znamenají pro firmu dobré znalosti okolností, které podstatně ovlivňují možnosti uspokojování potřeb zákazníků.

Stanovení marketingových cílů

Stanovení cílů navazuje na situační analýzu. Tyto marketingové cíle vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené pro přesně vymezené časové období a týkají se výrobků a trhů. Cíle by měly být stanoveny na základě poznanych potřeb zákazníků, měly by být jasně a konkrétně vymezeny a měly by být dosažitelné, měřitelné a akceptovatelné.

Formulace marketingových strategií

Marketingové strategie představují základní směr postupu, který vede ke splnění marketingových a zároveň firemních cílů. Slouží k efektivnímu dosažení cílů v požadovaných časových úsecích na specifických segmentech trhu, tzn., že jsou formulovány pro konkrétní produkt a pro konkrétní trh. Konkrétními veličinami, ke kterým se strategie váže, jsou nástroje marketingového mixu (Boučková a kol., 2003).

K základním marketingovým strategiím patří *strategie minimálních nákladů*, kdy firma usiluje o dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a je pak schopna nabízet své produkty za nižší ceny než konkurence. To jí umožní získat konkurenční výhodu a větší podíl na trhu. Dále se jedná o *strategii diferenciací produktu*, kdy se firma soustředí na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, která je důležitá pro zákazníka. Může se například jednat o vůdčí postavení v oblasti servisu, v oblasti poskytování doplňkových služeb, které konkurenční firmy nenabízejí, v oblasti jedinečnosti produktu či v oblasti nových technologií. Odlišení může mít tedy mnoho podob, mezi nejpoužívanější patří: provedení výrobku, užitné vlastnosti, kvalita, styl, image, značka, trvanlivost, poradenství apod. Poslední základní marketingovou strategií je *strategie tržní orientace*. V tomto případě se firma zaměřuje na jeden či více menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho velké části. Přitom se zaměřuje hlavně na co nejlepší rozpoznání potřeb zvoleného segmentu trhu a snaží se získat vedoucí postavení konkrétní oblasti zájmu zákazníků (Foret & Procházka & Urbánek, 2003).

Sestavení marketingového plánu

Plány jsou výsledkem marketingového plánovacího procesu, který předchází sestavení plánu. Plánovací proces zahrnuje celou řadu činností, jež je nutné vykonat efektivně v určité posloupnosti, a přispívá ke spolupráci firemních složek při provádění budoucích činností s konečným zaměřením na trh a zákazníka (Boučková a kol., 2003).

2.5.2 Implementace

Realizační etapa marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu do běžné každodenní praxe. Zahrnuje soubor aktivit, pomocí kterých se naplánované úkoly vyjádřené verbálně a v číslech mění v reálné výrobky a služby. Řízená marketingová realizace předpokládá vzájemnou spolupráci a koordinaci všech činností, správné motivování jednotlivců i týmů, jasně stanovenou odpovědnost za provedení každé aktivity a také otevřenou vzájemnou komunikaci. Z toho vyplývá, že úspěšný realizační proces znamená dosažení cílů, které byly stanoveny v marketingových plánech (Boučková a kol., 2003).

2.5.3 Kontrola

Kontrola v marketingovém řízení znamená kontrolu vlastních plánů a také kontrolu všech činností, které byly realizovány na základě plánů. Pokud je výsledkem kontroly nesplnění cílů, je nutné zabývat se kontrolou jednotlivých aktivit a jejich plnění. Pokud tyto činnosti byly provedeny dle plánu, je chyba ve vlastním plánovacím procesu, který je pak nutné prověřit a plánovací proces zopakovat (Kincl a kol., 2004).

Pro hodnocení marketingového úsilí se používá celá řada postupů, mezi které patří především analýza prodejů, analýza nákladů a analýza ziskovosti (Boučková a kol., 2003).

2.6 Strategické a marketingové řízení malého a středního podniku

Strategie malého a středního podniku by měla být definována v krátkodobém či střednědobém výhledu, ne více než na 5 let dopředu. V běžné praxi jsou vnímány vlastnické a manažerské aspekty strategie. Vlastnická strategie je určována vlastníky

firmy, kteří si určují své střednědobé a dlouhodobé cíle, jako například finanční požadavky, marketingové a obchodní aspekty či strategické cíle. Oproti tomu manažerská strategie vychází ze strategie vlastnické a připravuje konkrétní strategické plány takovým způsobem, aby mohly být naplněny cíle vlastníků.

Strategické řízení malého a středního podniku většinou zahrnuje *následující postup*:

- Popis současného stavu firmy prostřednictvím SWOT analýzy,
- Určení budoucí situace firmy ve střednědobém horizontu,
- Vytyčení strategických cílů,
- Strategie naplnění těchto cílů,
- Nastavení kontrolních mechanismů pro plnění cílů.

Strategie a strategické cíle jsou východiskem pro plánování a koncepce jednotlivých oddělení firmy. Cíle finančního, marketingového, personálního či výrobního oddělení musí při stanovení svých dílčích plánů a cílů vycházet z celkové strategie firmy.

V praxi bývá obvyklé, že malé a střední firmy spojují oddělení marketingu a obchodu v jeden celek, z čehož plynou výhody jako například úspora nákladů, vysoká flexibilita či lepší přehled o navazujících obchodních a marketingových činnostech. Marketingové řízení je pak realizováno naplňováním klíčových úkolů, mezi které patří *marketingové aktivity* (tvorba marketingové politiky, realizace marketingových výzkumů, příprava marketingových plánů), *obchodní aktivity* (příprava obchodních plánů, řízení obchodních případů či řízení vztahů se zákazníky) a *řízení kvality a inovačních aktivit* (Havlíček & Kašík, 2005).

2.7 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí firmy je tvořeno mnoha faktory, které jsou často vzájemně závislé. Tyto faktory, kterými je podnik ovlivňován, kladou vysoké nároky na pracovníky marketingu. Lepší orientaci v konkrétním marketingovém prostředí umožňuje především marketingový výzkum a marketingový informační systém. Marketingové prostředí zahrnuje jednak faktory, které firma může do určité míry

ovlivnit, a jednak faktory, které ovlivnit v žádném případě nemůže. Podle tohoto kritéria ovlivnitelnosti lze marketingové prostředí členit na mikroprostředí a makroprostředí (Boučková a kol., 2003).

2.7.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je tvořeno subjekty, které jsou blízko firmě, a které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. Jedná se o samotnou společnost, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a různé skupiny veřejnosti.

Společnost

Při vytváření marketingových plánů by mělo být uvažováno také o různých součástech firmy – o top managementu, finančním oddělení, výzkumu a vývoji, oddělení nákupu, výrobě a účetním oddělení. Tyto navzájem propojené skupiny vytvářejí vnitřní prostředí firmy. V rámci marketingové koncepce musí všechna tato oddělení spolupracovat při vytváření vysoké hodnoty a uspokojení zákazníků.

Dodavatelé

Význam dodavatelů spočívá v tom, že poskytují zdroje, které firma potřebuje pro výrobu zboží či služeb. Je nutné sledovat dostupnost dodávek – jejich nedostatek nebo zpoždění a další události, které mohou krátkodobě snižovat tržby a dlouhodobě poškozovat spokojenost zákazníků. Dodavatelé jsou v současnosti považováni za partnery při vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka.

Marketingoví zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé jsou firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným spotřebitelům. Tato skupina zahrnuje distribuční firmy, které společnosti pomáhají najít zákazníky a prodat jim zboží. Jedná se především o velkoobchody a maloobchody. Fyzická distribuce zahrnuje firmy, které zajišťují skladování, přepravu a další služby. Do skupiny zprostředkovatelů dále patří marketingové agentury, reklamní agentury a mediální společnosti, které pomáhají firmě

umístit její produkty a propagovat je na správných trzích. Důležitou skupinou jsou i finanční zprostředkovatelé – banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další firmy, které pomáhají s financováním transakcí nebo s pojištěním proti rizikům spojeným s nákupem a prodejem zboží.

Zákazníci

Firma musí podrobně sledovat trh svých zákazníků. Existují následující cílové trhy:

- ***Spotřebitelské trhy*** – skládají se z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu,
- ***Průmyslový trh*** – kupuje zboží a služby pro další zpracování,
- ***Trh obchodních mezičlánků*** – kupuje zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje,
- ***Institucionální trh*** – je tvořen nemocnicemi, školami, pečovatelskými domy a dalšími institucemi, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči,
- ***Trh státních zakázek*** – je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží či službu s cílem produkce veřejné služby,
- ***Mezinárodní trh*** – skládá se z kupujících v jiných zemích.

Konkurenti

Marketingová koncepce uvádí, že k dosažení úspěchu je nutné poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení zákazníka než konkurence. Každá firma by si měla uvědomit svoji pozici v odvětví ve srovnání s postavením konkurence. Velké firmy s dominantním postavením mohou používat strategie, které si menší firmy nemohou dovolit.

Veřejnost

Veřejností se rozumí jakákoli skupina, která má zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů nebo má na ně vliv. Mezi veřejnost lze zahrnout finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunitu a občany, širší veřejnost a zaměstnance (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

2.7.2 Makroprostředí

S rychle se měnícím globálním prostředím je nezbytné sledovat šest hlavních sil, které ovlivňují firmu:

- **Demografické prostředí** - velikost populace, populační růst, věkové složení obyvatel, úroveň vzdělání či zvyklosti domácností,
- **Ekonomické prostředí** – je nutné věnovat pozornost aspektům, které ovlivňují kupní sílu obyvatel. Tato kupní síla závisí na příjmech, cenách, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech,
- **Společensko-kulturní prostředí** - kupní síla je zaměřována dle vkusu a preferencí spotřebitelů k určitému druhu zboží a služeb. Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které značně tento vkus a preference definují,
- **Přírodní prostředí** – firmy si musejí být vědomi příležitostí a hrozeb, které jsou spojeny s následujícími aspekty v přírodním prostředí: nedostatek surovin, zvýšené energetické náklady, tlaky proti znečišťování životního prostředí a měnící se role vlád,
- **Technologické prostředí** – firmy by měly sledovat následující technologické trendy: tempo změn technologií, příležitosti k inovacím, lišící se rozpočty na výzkum a vývoj a zvýšenou regulaci technologických změn,
- **Politicko-právní prostředí** - toto prostředí je tvořeno zákony, vládními úřady a nátlakovými skupinami, které ovlivňují různé organizace i jednotlivce.

Obchodní legislativa má za úkol chránit firmy před nepoctivou konkurencí, chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami a chránit zájmy společnosti před nesprávným podnikatelským chováním. (Kotler & Keller, 2007).

2.8 Marketingový mix

Marketingový mix lze charakterizovat jako marketingový nástroj podniku, jako souhrn základních marketingových prvků, pomocí kterých firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených prvků, se kterými firma může pracovat a jež může snadno měnit. Nejčastěji se hovoří o skupině čtyř faktorů: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace (Foret & Procházeka & Urbánek, 2003).

2.8.1 Produkt

Podle Vebera a kol. (2009) lze produkt charakterizovat jako základní atribut fungování firmy nebo jako prostředek, díky kterému jsou zákazníci ochotni platit. Pro úspěšné vnímání produktu by měla mít firma na zřeteli garantování konkurenceschopné kvality, dodržování termínů dodávek a záručních lhůt, nabízení přijatelných prodejních cen apod. Dalším kladem produktu je atraktivní obal, doprovodné služby, značka kvality či zapojení do různých věrnostních programů.

Produkt v obchodní firmě lze chápat jako prodejnu, její vnitřní uspořádání, design, vnější vzhled či produkt jako sortiment. Pod pojmem sortiment lze chápat systematicky uspořádaný soubor produktů, které firma nabízí. Obchodní sortiment a jeho konkrétní podoba je odrazem strategické koncepce obchodní firmy. Sortiment je charakterizován následujícími prvky: hloubka, šíře, délka a konzistence.

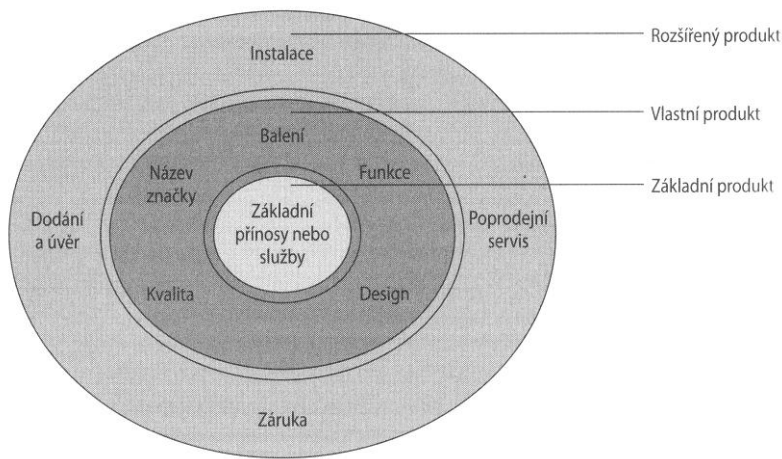
Šíří sortimentu se označuje počet produktových řad, které firma nabízí. *Hloubkou sortimentu* pak počet položek v jedné produktové řadě. *Délkou sortimentu* se rozumí celkový počet položek, které má firma v nabídce. *Konzistence produktu* znamená vzájemnou souvislost mezi jednotlivými produktovými řadami. Počet produktových řad a jejich konzistence se projevuje stupněm specializace či diverzifikace. Orientace na vybrané druhy zboží se odvíjí od vnějších podmínek (poptávka spotřebitelů a konkurence) a od vnitřních podmínek (velikost firmy, finanční zdroje, firemní strategie apod.). Při rozhodování o sortimentním zaměření je klíčovou otázkou vzájemný poměr šíře a hloubky sortimentu, z pohledu zákazníka se jedná o pestrost nabídky a tomu odpovídající cenová úroveň. Dalšími kritérii při rozhodování o zařazení produktů do sortimentu jsou dále jejich ziskovost, podíl na obratu, úloha při vytváření image firmy, náročnost spojená s prodejem, možnost substituce jiným produktem apod. (Zamazalová, 2009).

Kotler a Keller (2007) definují produkt jako „*Cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky*”.

Produkt je tvořen třemi úrovněmi, z nichž každá z nich zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníky. Nejnižší úroveň je **základní produkt**, který je tvořen základními přínosy, které spotřebitelé hledají, a které řeší jejich problémy. Druhá úroveň je tvořena

vlastním produktem a je charakterizován úrovní kvality, funkcí výrobku či služby, designem, názvem značky, balením a dalšími atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu. Třetí úroveň se nazývá **rozšířený produkt**. Jedná se o doplňkové služby a přínosy spotřebitelům jako např. záruční lhůty, instalace a montáž, poprodejní servis či dodání výrobku. Produkt lze tedy chápat jako ucelený balíček přínosů a výhod, které uspokojují potřeby a přání spotřebitelů (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Úroveň produktu



Zdroj: Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007

Při rozhodování o produktové strategii firmy je nutno zaměřit se především na vlastnosti produktu (kvalita, funkce, styl a design), dále na použití značek, balení, značení produktu a na podpůrné služby produktu.

Kvalita je jedním z hlavních nástrojů, který má přímý dopad na výkon produktu, a proto je úzce vázán na hodnotu a spokojenost zákazníka. Kvalitu lze definovat jako schopnost produktu plnit svoji funkci, zahrnuje jeho trvanlivost, přesnost, spolehlivost, snadné ovládání a další vlastnosti.

Dalším způsobem, jak zvýšit hodnotu pro zákazníka, je využití osobitého *stylu* a *designu* výrobku. Design představuje širší pojem než styl. Styl se týká pouze vzhledu produktu. Skvělý styl dokáže zaujmout, ale není vždy zárukou lepšího výkonu. Design na rozdíl od stylu vychází ze samé podstaty produktu. Kvalitní design zlepšuje vzhled a zároveň zvyšuje prospěšnost produktu (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

Značka představuje způsob identifikace produktu s firmou. Použití značky umožňuje výrobku učinit z něj něco originálního a neopakovatelného. Jedním z předpokladů dobrého fungování značky je její dlouhodobé používání. Mimořádnou pozornost je třeba věnovat výběru značky, kdy by měla být respektována řada požadavků. Značka by měla být disponibilní (právně volná v zemích, kde hodlá firma výrobky prodávat), měla by vyvolávat pozitivní asociace, měla by být snadno vyslovitelná a zapamatovatelná. Měla by být také originální z důvodu schopnosti odlišit produkt od konkurence (Boučková a kol., 2003).

Balení znamená návrh a výrobu přepravních nádob či obalů pro určitý výrobek. Balení zahrnuje primární obal produktu, dále sekundární obal, který se před užíváním produktu vyhodí a přepravní balení, které je nutné pro skladování, přepravu, identifikaci a expedici produktu. Součástí balení je také značení – tištěné informace připojené nebo uvedené na obalu. Značení má několik funkcí. Základní funkcí je identifikace produktu nebo značky. Značení může také udávat úroveň nebo popis produktu a v neposlední řadě je i prostředkem propagace produktu díky atraktivní grafice.

Dalším prvkem produktové strategie jsou *podpůrné služby produktu*. Jedná se o služby, které dále rozšiřují samotný produkt. Stále více firem je používá jako významný nástroj pro získání konkurenční výhody. Obchodní společnost musí svůj produkt a podpůrné služby navrhovat tak, aby uspokojila potřeby cílových zákazníků, neboť různí spotřebitelé si cení různých služeb odlišně. Někteří preferují finanční a úvěrové služby, rychlé a spolehlivé dodání či rychlou instalaci. Jiní přikládají větší váhu poradenství nebo poprodejnímu servisu (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

2.8.2 Cena

Foret, Procházka a Urbánek (2003) uvádí: *”Z marketingového hlediska cena představuje sumu peněz, množství výrobků nebo objem služeb, které je kupující ochoten prodávajícímu poskytnout jako protihodnotu za právo užívat určitý výrobek nebo službu”*.

Stanovení ceny je součástí marketingové strategie. Jelikož se jedná o velmi citlivé rozhodování s vysokým dopadem na ekonomické hospodaření podniku, musí každá firma pečlivě zvážit následující skutečnosti:

- Jakou cenu potřebuje firma pro pokrytí svých nákladů?

- Jaká cena je reálná pro realizaci obchodních transakcí?
- Jaká cena je nutná pro dosažení podnikových cílů?

Cíle cenové tvorby jsou určovány hlavně tím, čeho hodlá firma svou cenovou politikou dosáhnout. Při stanovení ceny jsou velice důležitá následující hlediska: tržní podíl, obrat firmy, zisk, image podniku, hodnota vnímaná zákazníkem a reakce konkurence (Foret & Procházka & Urbánek, 2003).

Cena je označována jako dominantní nástroj obchodní firmy. Tento nástroj může firma lehce ovládat. Zatímco výrobek a jeho vlastnosti jsou v „rukou“ výrobce, stanovení ceny je víceméně na obchodníkovi. Cena je také významným faktorem ovlivňujícím poptávku. Je prostředkem, který slouží k přilákání zákazníků. Cena je rovněž viditelnou pomůckou pro srovnání fyzických a technických parametrů zboží (Zamazalová, 2009).

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší výnos; všechny ostatní prvky představují pro firmu náklady. Cena je současně velice flexibilním nástrojem. Na rozdíl od produktu a distribučních závazků lze cenu poměrně rychle měnit (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

Firma musí při stanovení své cenové politiky zvažovat řadu faktorů. Proces stanovení ceny probíhá v následujících krocích:

Stanovení cílů při tvorbě ceny

Firma se musí nejprve rozhodnout, kam bude směřovat svoji nabídku. Poté firma může prostřednictvím tvorby cen sledovat pět hlavních cílů: přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ nebo vedoucí postavení v kvalitě produktů.

Zjišťování poptávky

Každá cena vede k různé úrovni poptávaného množství, a proto má rozdílný dopad na marketingové cíle společnosti. U normálních produktů jsou cena a poptávka v nepřímé úměře; čím je vyšší cena, tím je nižší poptávka. V případě luxusních

produktů při zvýšení ceny může růst i poptávka, neboť někteří spotřebitelé pokládají růst ceny za ukazatel vyšší kvality.

Odhad nákladů

Úroveň poptávky vytváří cenový strop, naopak náklady firmy vytvářejí spodní mez ceny. Firma stanoví cenu, která pokrývá její náklady na výrobu, distribuci, propagaci a prodej výrobků, včetně návratnosti za její úsilí a vynaložená rizika.

Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů

Nejprve by měla firma zvážit ceny nejbližších konkurentů. Pokud nabídka firmy obsahuje prvky, které tito konkurenti neposkytují, jejich hodnota pro zákazníky by měla být přidána k ceně konkurenta. Obsahuje-li nabídka konkurentů naopak prvky, které firma sama neposkytuje, jejich hodnota pro zákazníka by měla být odečtena od ceny firmy (Kotler & Keller, 2007).

Výběr metody stanovení cen

Firmy si volí některý z obecných postupů cenotvorby, který zahrnuje jeden nebo více z následujících faktorů – náklady, pohled zákazníka na produkt a ceny konkurence.

Nákladově orientovaná tvorba cen

➤ Stanovení cen s přírůžkou

Tato metoda znamená, že k výrobním nákladům se přidá standardní marže, která vyjadřuje rozdíl mezi prodejní cenou a náklady. Nevýhodou této metody je skutečnost, že opomíjí poptávku a ceny konkurence. Přesto je ale stále populární, neboť prodejci mají lepší povědomí o výši nákladů než o výši poptávky.

➤ Stanovení cen pomocí analýzy bodu zvratu a cílové rentability

Při této metodě se firma snaží stanovit takové ceny, při kterých příjmy převýší náklady, nebo při kterých dosáhne stanovené cílové rentability.

Hodnotově orientovaná cena

Tato metoda používá jako základ hodnotu vnímanou zákazníkem a nikoli náklady prodávajícího. Tato tvorba cen znamená, že firma nemůže nejprve navrhnout výrobek a vytvořit marketingový program a teprve potom stanovit cenu. Cena musí být tedy zvažována společně s ostatními prvky marketingového mixu předtím, než je marketingový program vytvořen.

Stanovení cen podle konkurence

Zákazníci posuzují hodnotu produktu podle cen, které za podobné produkty požaduje konkurence. Při tvorbě cen podle běžné ceny stanovuje firma své ceny hlavně podle konkurence. Firma může vytvářet ceny stejné, vyšší nebo nižší než konkurence (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

2.8.3 Distribuce

Distribuce jako součást marketingového mixu zahrnuje soubor aktivit (postupů a operací), prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde je spotřebován nebo užit (Boučková a kol., 2003).

Distribuci nelze chápat jen jako pouhý pohyb hmotných produktů. Zahrnuje i další toky, jako například vlastnické, platební a informační toky či toky podpory prodeje.

Podstatou distribučních kanálů je to, že jen málo výrobců prodává své zboží přímo konečným spotřebitelům. Většina naopak používá prostředníky, kteří jejich produkty nabízejí na trhu. Snaží se vytvářet marketingové cesty – vzájemně propojené organizace, které se účastní procesu výroby produktu pro spotřebu nebo použití konečným spotřebitelem nebo firmou. Firmy používají prostředníky, neboť jsou většinou lepší v obsluhování cílových trhů. Mají zkušenosti, kontakty, pohybují se v širší oblasti a díky tomu mohou nabídnout více, než by firma získala vlastními silami. Počet úrovní marketingových prostředníků odráží délku distribuční cesty. V této souvislosti rozeznáváme *přímé a nepřímé distribuční cesty*. Přímá distribuční cesta nezahrnuje žádné prostředníky, výrobce dodává produkt přímo konečným

spotřebitelům. Oproti tomu nepřímá distribuční cesta obsahuje jednoho či více prostředníků, jak například velkoobchody, maloobchody, makléře apod.

S distribučními systémy úzce souvisí marketingová logistika, neboli fyzická distribuce zboží, která znamená: ***Dostat správný produkt ke správnému zákazníkovi ve správný čas a na správném místě.*** Cílem marketingového logistického systému je nalezení cílové úrovně služeb zákazníkům za nejmenší možné náklady. Mezi hlavní logistické funkce náleží skladování, řízení zásob a doprava (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

2.8.4 Komunikace

Podle Heskové (2001) lze marketingovou komunikaci definovat jako „*Každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků*”.

Základními formami komunikace jsou *osobní a neosobní komunikace*.

Osobní komunikace je přímá forma, tzv. komunikace tváří v tvář. Podstatou je fyzická přítomnost všech subjektů komunikace. Výhodou této komunikace je možnost okamžitého vyhodnocení zpětné vazby a dále možnost přizpůsobovat komunikaci tak, aby byl zvýšen její účinek. Nevýhodou jsou vyšší finanční náklady než u masové komunikace. Neosobní, neboli masová komunikace, využívá k přenosu sdělení komunikační kanály, které zprostředkují kontakt s příjemci. Komunikační cesty jsou představovány různými typy médií (Hesková, 2001).

Marketingová komunikace tedy označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim produkty a značky, které prodávají. Umožňuje firmám spojovat svůj produkt s jinými lidmi, místy, akcemi, značkami či věcmi. K nástrojům marketingové komunikace náleží: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, Public relations a přímý marketing – tzv. marketingový komunikační mix (Kotler & Keller, 2007).

2.9 Marketingový komunikační mix

Komunikační mix je vytvářen tak, aby splnil dané marketingové a komunikační cíle. Každý nástroj má svoje charakteristické znaky i náklady, se kterými je nutno

počítat. Volba jednotlivých nástrojů komunikačního mixu závisí také na druhu produktu a na typu trhu. Rovněž hraje roli stadium životního cyklu produktu. Cílem tvorby komunikačního mixu je nalezení optimální kombinace jednotlivých prvků a jejich využití takovým způsobem, který odpovídá tržní situaci (Vysekalová & Mikeš, 2007).

2.9.1 Reklama

Reklamu lze definovat jako „*jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií*” (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

Formy (cíle) reklamy jsou obvykle odvozovány od životního cyklu produktu. Jedná se o následující formy:

- **Informativní reklama** – využívá se při poskytování informací o novém produktu uváděném na trh,
- **Přesvědčovací reklama** – uplatňuje se ve fázi růstu, cílem reklamy je upevnit postavení produktu na trhu. Je důležitá v prostředí s rostoucí konkurencí,
- **Srovnávací reklama** – je založena na porovnání produktu jedné firmy s produkty firmy konkurenční,
- **Upomínací reklama** – je důležitá pro fázi zralosti produktu. Zavedený a známý výrobek je připomínán a udržován v povědomí spotřebitele (Hesková, 2001).

Hlavními typy médií jsou noviny, televize, rádio, časopisy, direkt mail, outdoorová reklama a internet. Každý typ reklamy má samozřejmě své výhody a omezení. Při výběru vhodného média pro reklamu je nutné zvažovat řadu faktorů. Jedná se například o *mediální zvyklosti cílových spotřebitelů*, kdy firmy hledají média, která dosáhnou k cílovým spotřebitelům efektivně. Dalším faktorem je i *povaha produktu*, kdy např. móda se nejlépe inzeruje v barevných časopisech. Dále se jedná o *charakteristiky sdělení*, kdy volbu médií ovlivňuje aktuálnost nebo informační obsah. V neposlední řadě je nutné zvažovat i *náklady*. Zatímco televizní reklama je velmi nákladná, reklama v denním tisku stojí mnohem méně, ale také se dostane k menšímu počtu spotřebitelů.

Různé firmy pracují s reklamou různými způsoby. V malých a středních podnicích se může reklamou zabývat někdo z oddělení prodeje či marketingu. Velké

firmy si mohou založit svá reklamní oddělení. Většina firem obvykle využívá služeb externích reklamních agentur, což přináší řadu výhod, ale i nevýhod (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

Efektivní reklama by měla být přiměřeně informativní, tzn., že dokáže podat všechny potřebné informace, ale nezahltit osloveného tak, aby nenacházel souvislosti, nebo aby ho to odradilo od dalšího zájmu o produkt. Dále by měla být přiměřeně kreativní, a to v souladu se strategií reklamní kampaně a oslovenou cílovou skupinou. V neposlední řadě by měla být správně načasovaná, zaměřená na správnou cílovou skupinu a šířená odpovídajícím typem média (Vysekalová & Mikeš, 2007).

2.9.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se skládá ze souboru pobídkových nástrojů, obvykle krátkodobých, které jsou navrženy pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu určitého produktu. Podpora prodeje zahrnuje *nástroje spotřebitelské podpory* (vzorky, kupony, nabídky vrácení peněz, snížení ceny, prémie, vyzkoušení produktu zdarma, odměny za věrnost zákazníka, garance apod.), *nástroje podpory obchodníků* (snížení ceny, přínos na reklamu a vystavení) a *nástroje podpory zaměřené na firmu a její prodejní sílu* (výstavy a veletrhy, soutěže pro obchodní zástupce apod.). Z podpory prodeje plyne výrobci řada výhod. Umožňuje výrobcům, aby se přizpůsobili krátkodobému kolísání zásob a poptávky. Umožňuje jim otestovat, jak vysokou cenu mohou účtovat, neboť ji vždy mohou v případě potřeby snížit. Dovoluje výrobcům prodat více, než by běžně prodali za stanovenou ceníkovou cenu (Kotler & Keller, 2007).

Výhodou podpory prodeje, oproti jiným nástrojům komunikačního mixu, je především rychlejší a intenzivnější reakce zákazníků. Negativem je ta skutečnost, že podpora prodeje nevede vždy k posílení spotřebitelské věrnosti (Hesková, 2001).

2.9.3 Osobní prodej

Podle Heskové (2001) lze osobní prodej definovat jako „*pěstování obchodních vztahů mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy.*”

Osobní prodej zahrnuje všechny formy prodeje, které probíhají na základě osobních kontaktů. Osobní prodej lze členit na pultový prodej, který je typický pro maloobchody a na prodej v terénu, což je forma přímého prodeje (Hesková, 2001).

Účinný proces prodeje spočívá v *následujících krocích*:

- Vyhledávání a hodnocení potenciálních zákazníků,
- Předběžné oslovení zákazníků (shromažďování informací),
- Prezentace a demonstrace produktu,
- Překonávání námitek,
- Uzavření obchodu (završení prodeje),
- Následné kroky a udržování, neboli poprodejní péče (Kotler & Keller, 2007).

2.9.4 Public relations

Jedná se o budování vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého image firmy a řešení či odvracení nepříznivých fám či pověstí. Mezi hlavní funkce PR náleží vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobbování a poradenství. Hlavní úlohou PR je ta skutečnost, že PR mohou mít velký dopad na veřejné mínění, a to s podstatně nižšími náklady než reklama. Firma nemusí platit za prostor nebo čas v médiích. Místo toho může zaplatit zaměstnancům, aby připravili a pustili do oběhu příslušné informace a pořádali akce.

Mezi hlavní nástroje PR patří:

- **Tiskové zprávy** – zprávy týkající se společnosti a jejích produktů či zaměstnanců,
- **Proslovy** – rozhovory v rámci obchodních sdružení nebo na obchodních schůzkách,
- **Speciální příležitosti** – tiskové konference, premiéry, multimediální prezentace apod.,
- **Písemné materiály** – výroční zprávy, brožury, články či časopisy,
- **Služba veřejnosti** – charitativní práce, kampaně s cílem získat peníze pro dobrou věc, pomoc při povodních apod.,
- **Sponzoring** – významný nástroj pro firmy, které chtějí pozvednout image své značky nebo představit nový produkt,

- **Firemní webové stránky** – důležité především pro získání informací či k publikování názorů zákazníků (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

2.9.5 Přímý marketing

Přímý marketing (direkt marketing) je definován jako využití přímých cest k oslovení zákazníků a k doručení produktu zákazníkům bez použití marketingových prostředníků. Tyto kanály zahrnují direkt mail, telemarketing, katalogy, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení. V současnosti je přímý marketing využíván k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, např. ve formě blahopřání k jubileím, informativních materiálů nebo malých dáreků (Kotler & Keller, 2007).

Pro kupujícího přináší přímý marketing mnoho výhod. Zákazníci mohou prohlížet internetové katalogy či webové stránky prodejců z pohodlí svých domovů či kanceláří. Nákup je jednoduchý a soukromý. Přímý marketing často poskytuje větší přístup k širšímu výběru zboží. Kromě toho internetové obchody nabízejí velké množství srovnávacích informací.

Mezi hlavní formy přímého marketingu patří:

- **Telemarketing** – jedná se o přímý prodej zákazníkům pomocí telefonu, telefonní hovory se dají využít i pro výzkum, testování, budování databází či domlouvání schůzek,
- **Direct mail** – zahrnuje zaslání nabídek, oznámení či připomínek osobě na určité adrese (např. zásilky obsahující dopisy, reklamu či vzorky),
- **Zásilkové katalogy** – díky rozvoji internetu se stále více katalogů mění na elektronické,
- **Teleshopping s přímou odezvou** – marketing produktů pomocí televizních reklam a spotů, které zahrnují prvek odezvy, obvykle telefonní číslo (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

2.10 Marketingový výzkum

Kotler a Keller (2007) uvádí: „*Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.*”

Charakteristikami marketingového výzkumu jsou na jedné straně jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací, avšak na straně druhé vysoká finanční náročnost získávání informací a náročnost na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody. Je nutné odlišovat pojmy výzkum a průzkum. Hlavním rozdílem je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum.

Při rozhodování o organizaci volby výzkumu lze vybírat z následujících variant:

- ***Využití vlastního oddělení pro výzkum*** – představuje spolehnout se na vlastní schopnosti a vlastní lidské zdroje,
- ***Využití specializované agentury*** – výhodou je především znalost metodiky výzkumného procesu, dalším kladem je vlastnictví reprezentativní sítě tazatelů,
- ***Kombinace předchozích variant*** – jedná se o zajištění maxima činností vlastními silami a agentura je najímána na speciální aktivity.

Mezi základní metody sběru primárních údajů patří pozorování, dotazování a experiment. *Pozorování* probíhá zpravidla bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným bez aktivní účasti pozorovaného. Smyslem *dotazování* je zadávání otázek respondentům. Mezi typy dotazování náleží osobní, písemné, telefonické a elektronické dotazování. Při *experimentu* se provozuje především testování. Mezi typy experimentu náleží laboratorní experimenty - výrobkové testy, testování reklamy či skupinové rozhovory - a terénní experimenty - např. pokusný nákup, testy na veletrzích, tržní testování, kterým se sledují reakce spotřebitelů na nový produkt (Kozel a kol., 2006).

Průzkum je možné provádět na několika úrovních. Jedná se např. o brainstorming, což je skupinový proces hledání nových nápadů a myšlenek. Další úrovní jsou individuální rozhovory se členy středního managementu a v neposlední řadě se jedná o průzkum u zákazníků, jehož cílem je zjistit, jaké prvky konkurenční výhody firmy preferují její zákazníci a další důležité informace (Charvát, 2006).

2.11 Mezinárodní aspekty marketingu

Mezinárodní marketing lze chápat jako filozofii podnikání, kdy se firma orientuje na zahraniční zákazníky se zaměřením na uspokojování jejich potřeb lépe než konkurence a na budování dlouhodobých vztahů. Mezinárodní marketing lze vnímat také jako konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích, kdy firma realizuje výzkum mezinárodních trhů, rozhoduje o formě vstupu na tyto trhy a realizuje mezinárodní marketingový mix.

Filozofie domácího a mezinárodního marketingu vychází ze stejného základu. Mezinárodní marketing má však vlastní specifika. Každá firma při vstupu na mezinárodní trh musí brát v úvahu při volbě vhodné marketingové strategie řadu faktorů, jako například: sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na rozhodování zákazníků na zahraničních trzích, existenci globálních marketingových sítí, obchodní, politické a legislativní podmínky, nutnost adaptace marketingového mixu, jazykové bariéry, odlišný životní styl zákazníků apod.

Segmentace mezinárodních trhů a výběr cílového trhu patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Segmentace vychází ze skutečnosti, že trh se skládá z různých zákazníků, kteří mají odlišné potřeby a přání, zvyklosti a preference, kupní sílu i nákupní zvyklosti. Proto při volbě cílového segmentu trhu je nutné vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní působit na něj vhodným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý, aby nabídka uspokojovala všechny zákazníky v daném segmentu, a musí být pro firmu dostupný (Machková, 2009).

2.12 Analýza zákazníků

Existuje celá řada přístupů k analýze zákazníků. Je nutné především určit, kdo je cílový zákazník a co, kde a kdy nakupuje. Na základě těchto analýz lze pak provádět analýzy potřeb, přání a spokojenosti zákazníků (Kozel a kol., 2006).

Organizace nabízející výrobky a služby mohou dnes fungovat jen tehdy, pokud se zaměří na zákazníky. Je nutné si uvědomit, že se nejedná pouze o získávání nových zákazníků, ale mnohem důležitější je udržet si zákazníky stávající. Přispívat k budování a upevňování věrnosti zákazníků je povinností všech zaměstnanců firmy (Glanz, 1996).

Pro marketingové strategie a pro marketingová rozhodování jsou nutné informace o chování spotřebitele v určitých situacích a také informace, proč se tak chová. V zásadě se jedná o to, jaké jsou možnosti ovlivnění chování spotřebitele marketingovými nástroji (Bártová & Bárta & Koudelka, 2004).

Uspokojit všechny požadavky zákazníků nebo dokonce celého dostupného či potenciaálního trhu samozřejmě není možné, neboť potřeby a zájmy spotřebitelů se navzájem odlišují. Výrobci a prodejci se proto snaží trh segmentovat, tj. rozdělit jej na menší části, které se vyznačují podobnými potřebami, nároky a požadavky. V průběhu prvního stadia segmentace je potřeba zhodnotit možnosti prodeje vlastního produktu, posoudit kvalitu a ceny konkurence či odhadnout velikost budoucí poptávky. Výsledek tohoto hodnocení pak slouží volbě cílového segmentu. Segmentaci trhu lze provádět podle následujících hledisek:

- **Geografické hledisko** – rozdělení trhu na menší či větší územní celky,
- **Demografické hledisko** – zařazení zákazníků do skupin dle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání apod.,
- **Psychografické hledisko** – trh je segmentován dle příslušnosti zákazníků do určitých společenských tříd se specifickým životním stylem,
- **Behaviorální hledisko** – segmentace podle chování zákazníků, např. podle místa nákupu, podle loajality ke značce apod. (Foret & Procházka & Urbánek, 2003).

Aby v současnosti firmy uspěly, měly by být zákaznický orientované, tzn., že musí cílovým zákazníkům poskytovat vyšší hodnoty. Musí se stát odborníky na vytváření vztahů se zákazníky a ne jen na tvorbu produktu. Zákazník si vytváří hodnocení nabídek a na nich staví svá nákupní rozhodnutí. Spokojenost či nespokojenost zákazníka pak závisí na přínosu produktu v porovnání s jeho očekáváním. Při sledování spokojenosti zákazníka mohou firmy využít řadu metod. Jedná se například o systém přání a stížností, průzkumy spokojenosti zákazníků, mystery shopping či analýzu ztracených zákazníků (Kotler & Wong & Saunders & Armstrong, 2007).

Nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních a komunikačních technologií je tedy posilování vztahů se zákazníky. Budování a udržování dobrých vztahů by se mělo řídit podle určitých pravidel, jako například:

Zákazník je především člověk, vztah se buduje komunikací, k péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka, investice do péče o zákazníka je investicí s velkou mírou návratnosti (Bureš & Řehulka, 2002).

2.13 Analýza konkurentů

Bez konkurenceschopného produktu, který se vyznačuje širokým a přesně specifikovaným spektrem konkurenčních výhod, jakákoli firma či podnikatel v tržním konkurenčním prostředí prostě jednoduše neuspěje. Konkurenční výhody jsou totiž motivem na straně potenciálního kupujícího při jeho rozhodování, kdy, od koho a co koupí pro uspokojení své potřeby (Čichovský, 2002).

Podle tržního přístupu lze konkurenty charakterizovat jako společnosti uspokojující stejnou potřebu zákazníků. Vytváření silných značek si žádá jasné pochopení konkurence, přičemž intenzita konkurence neustále roste. Nová konkurence přichází ze všech stran – globální konkurenti, kteří se chtějí uchytit na nových trzích, on-line konkurenti hledající nákladově efektivní způsoby rozšíření distribuce či silné značky využívající své silné stránky ke vstupu do nových kategorií (Kotler & Keller, 2007).

Snahou firem je obstát v boji s konkurencí – udržet se na trhu, v optimálním případě být lepší, než konkurent. U konkurenčních podniků je potřeba sledovat kromě jiného i jejich používané marketingové nástroje. Důkladná analýza konkurence a jejího chování na trhu je předpokladem použití vhodné strategie vůči konkurenční firmě. Mezi hlavní otázky, které by firma měla o svých konkurentech zjišťovat, patří:

- ***Kdo jsou hlavní konkurenti?***
- ***Jaké jsou jejich strategie?***
- ***Jaké jsou jejich cíle?***
- ***Jaké mají silné a slabé stránky?*** (Zamazalová, 2009)

Před uskutečněním vlastní analýzy konkurentů je důležité se rozhodnout, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Je jasné, že musí být zkoumání všichni významní stávající konkurenti. Nicméně může být přínosné zkoumat i konkurenci budoucí, která může vstoupit do odvětví. Stanovení potenciálních konkurentů je

poměrně obtížné, nicméně se mohou rekrutovat z následujících skupin: firmy mimo odvětví, které dokážou lehce překonat bariéry vstupu, firmy, které by vstupem do odvětví rozšířily svou dosavadní činnost či firmy, pro které je konkurence v daném odvětví zjevným dotažením podnikové strategie (Porter, 1994).

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současných marketingových aktivit vybraného podniku a návrhy na jejich zlepšení.

Pro potřeby práce byla vybrána firma VOLF kancelářské potřeby spol. s r.o., působící na trhu školních a kancelářských potřeb.

3.2 Struktura práce

První část diplomové práce je zaměřena na literární přehled, ve kterém jsou vymezeny pojmy týkající se vybraného tématu. Informace jsou čerpány ze studia odborné literatury.

Druhá část práce se zabývá praktickou stránkou zadaného tématu. Tato část zahrnuje charakteristiku vybraného podniku, zhodnocení současných marketingových aktivit, analýzu zákazníků a analýzu konkurentů.

V závěru práce jsou shrnuty zjištěné výsledky a na jejich základě navržena možná řešení na zlepšení současné situace v oblasti marketingových aktivit.

3.3 Použité metody

3.3.1 Analýza marketingových aktivit

V rámci této analýzy jsou zhodnoceny veškeré současné marketingové aktivity firmy VOLF kancelářské potřeby. Tato analýza je zaměřena především na zhodnocení marketingových aktivit pomocí marketingových nástrojů, tzv. marketingového mixu, což je v podstatě souhrn základních marketingových prvků, díky kterým firma dosahuje svých marketingových cílů. Základní složky marketingového mixu jsou: Produkt, Cena, Distribuce a Marketingová komunikace.

3.3.2 Analýza zákazníků

Úkolem této analýzy je identifikace cílové skupiny zákazníků, formulace jejich potřeb a zhodnocení, jak firma spolupracuje s těmito zákazníky.

3.3.3 Analýza konkurentů

Pomocí této analýzy je provedeno zhodnocení největších konkurentů firmy v oblasti marketingových aktivit, a to na základě stanovených hledisek. Vybranými kritérii jsou například cenová stabilita, kvalita produktů, vnímání vlastní značky cílovými skupinami zákazníků, úroveň podpory prodeje, dostupnost produktů pro zákazníky apod. Na základě tohoto hodnocení proběhne porovnání s firmou VOLF kancelářské potřeby.

3.3.4 Analýza ostatních subjektů mikroprostředí firmy

V rámci této analýzy je zhodnocena současná situace mikroprostředí, tzn. faktory, které může firma určitým způsobem využít, a které ovlivňují možnost firmy realizovat marketingové cíle. Hlavními subjekty hodnocení jsou zaměstnanci a dodavatelé firmy VOLF.

3.3.5 Řízený rozhovor

Řízené rozhovory jsou uskutečněny s majitelem firmy VOLF kancelářské potřeby a s obchodním ředitelem firmy. V rámci těchto rozhovorů jsou kladeny otázky týkající se jednotlivých nástrojů marketingového mixu, např. rozhodování o zařazení nových výrobků do nabídky, postupu tvorby cen, využívání konkrétních prvků marketingové komunikace apod. Další dotazy jsou zaměřeny na oblast zákazníků – kdo jsou zákazníci firmy VOLF a jakým způsobem firma s těmito zákazníky spolupracuje – a dále na oblast konkurence, ve které je nutno zjistit, které společnosti působící na trhu školních a kancelářských potřeb patří mezi největší konkurenty firmy VOLF.

3.4 Zdroje informací

3.4.1 Primární informace

Tyto informace jsou získány ve formě řízených rozhovorů s majitelem a jednatelem firmy VOLF kancelářské potřeby a také s obchodním ředitelem firmy. Na základě těchto rozhovorů lze získat cenné informace o firmě, jejích marketingových aktivitách, o konkurenčních společnostech a stávajících zákaznících.

3.4.2 Sekundární informace

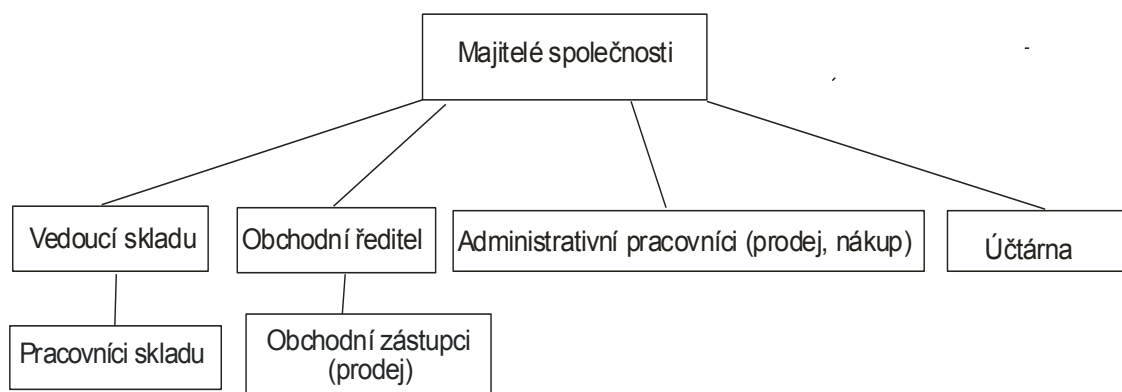
Důležitým zdrojem těchto informací je interní databáze a webové stránky firmy VOLF. Dále je využito internetových zdrojů pro získání informací o konkurenčních firmách.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

4.1 Organizační struktura firmy

V současné době má firma VOLF kancelářské potřeby 21 zaměstnanců, z tohoto počtu jsou 4 řídicí pracovníci. Mzdové náklady včetně zákonných odvodů na zaměstnance v roce 2014 činily 6 378 000 Kč.

Obrázek 2: Organizační struktura firmy VOLF



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vznik a vývoj firmy

Firma VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o. byla založena v roce 1990 jako fyzická osoba pod názvem Miloslav Volf – TRADE SERVICE se sídlem v Českých Budějovicích. V tomto roce byly zahájeny první aktivity spojené s dovozem školních a kancelářských potřeb vyráběných pod značkami ICO a SAX (Maďarsko) a Möbius a Ruppert (Německo). V roce 1993 byly pak zahájeny první exportní aktivity zaměřené především na slovenský trh. Na Slovensku byla později založena vlastní pobočka pod obchodním názvem VOLF TRADE zajišťující prodej firemního sortimentu v rámci tohoto trhu.

V roce 1993 proběhla transformace firmy na právnickou osobu pod obchodním jménem VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. V tomtéž roce došlo ke kolaudaci vlastního firemního objektu na adrese Lidická 139,

České Budějovice a také k registraci ochranných známek VOLF kancelářské potřeby CZ a SK.

Obrázek 3: Vlastní objekt firmy VOLF



Zdroj: interní databáze firmy VOLF

V roce 1994 byl zahájen provoz vlastní reprezentativní prodejny papírnictví, která sídlila ve stejném objektu jako kanceláře a sklad firmy. Nabídku prodejny tvořilo především zboží firmy VOLF, ale také doplňující sortiment od dalších tuzemských výrobců a dodavatelů. Na základě rozhodnutí společníků firmy byla v roce 2011 tato prodejna papírnictví uzavřena.

Klíčovým okamžikem ve vývoji firmy byl rok 1998, kdy došlo k registraci ochranné známky CONCORDE v České republice, na Slovensku a v několika dalších evropských zemích. Od tohoto data firma VOLF zahájila prodej dle vlastního obchodního programu pod obchodní známkou CONCORDE. Posláním této známky je „stabilní kvalita za rozumnou cenu“.

K dalšímu důležitému momentu v historii firmy náleží i koupě dalšího objektu v ulici Dubenská 1, České Budějovice v roce 2006. V tomto roce došlo k přesídlení firmy a k zahájení provozu v tomto novém objektu.

4.3 Současnost

Firma VOLF prodává své zboží na trhu školních a kancelářských potřeb. Prodejní aktivity jsou zaměřeny především na tuzemský trh, nicméně výrobky firmy jsou rovněž nabízeny na zahraničních trzích. Firma dodává svůj sortiment do cca 20 evropských zemí, jako jsou například Slovensko, Lotyšsko, Litva, Estonsko, Rumunsko, Bulharsko, Rusko, Německo, Maďarsko a další. Kromě prodeje produktů vyrobených pod vlastní obchodní známkou CONCORDE firma VOLF reprezentuje na českém trhu zahraniční dodavatele školních a kancelářských potřeb:

- **ICO (Maďarsko)** – psací potřeby,
- **BOXER (Maďarsko)** – děrovačky, sešíváčky, sešivací spony,
- **SAX (Rakousko)** – děrovačky, sešíváčky, sešivací spony,
- **Möbius a Ruppert (Německo)** – ořezávátka tužek, řezačky papíru,
- **EDDING (Německo)** – psací potřeby.

Firma VOLF se pravidelně účastní klíčových zahraničních i tuzemských výstav a veletrhů a sleduje světové moderní trendy.

5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÝCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT FIRMY VOLF

Majitelé firmy VOLF jsou si vědomi, že pro aplikaci úspěšného marketingu do chodu společnosti je nutné stanovit si jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle. Mezi nejdůležitější cíle firmy patří zvyšování obrátu prodejem zboží, neustálé upevňování pozice na trhu, pronikání na nové zahraniční trhy, zvyšování rentability obrátu, zvyšování zisku, budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dosahování co největší spokojenosti těchto zákazníků, udržování stabilního týmu zaměstnanců, neustálé budování image produktu, značky i celé společnosti, dosahování konkurenceschopnosti na domácím trhu, být spolehlivým a flexibilním dodavatelem apod. Těchto cílů se firma snaží dosáhnout pomocí marketingových aktivit, ať už se jedná o co nejefektivnější používání nástrojů marketingového mixu, hodnocení konkurence na trhu školních i kancelářských potřeb, průběžný průzkum trhu, analýzu zákazníků, efektivní řízení zásob a řadu dalších. Marketingové aktivity ve firmě VOLF tedy zahrnují všechny činnosti, které v konečném důsledku směřují k vytvoření co nejvyšší hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho přání a potřeb.

Firma VOLF nemá samostatné marketingové oddělení, na všech aktivitách se podílejí více či méně všichni zaměstnanci firmy – oddělení nákupu, prodejní tým a také pracovníci skladu mohou svojí činností určitou měrou přispět ke spokojenosti zákazníků. Majitelé firmy považují své zaměstnance za cenný lidský kapitál, nikoli za nákladovou položku firmy a jsou toho názoru, že kvalitní a výkonní zaměstnanci jsou základem pro dosažení úspěchů a marketingových cílů. Pracovní kolektiv firmy je z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní. Ve firmě VOLF je kladen důraz na poskytování osobní péče o zaměstnance, na vytváření vhodných pracovních podmínek a především na zabezpečování sociálních potřeb pracovníků, jejichž uspokojování ovlivňuje pracovní motivaci. Mezi formy zaměstnaneckých výhod náleží například příspěvky na stravování, na penzijní připojištění a životní pojištění, možnost využití služebního vozidla pro soukromé účely, možnost nákupu produktů firmy za zvýhodněné ceny, dodatečná dovolená, vánoční kolekce apod.

Mzdové ohodnocení zaměstnanců firmy má formu základní mzdy, která je pevně stanovena a není závislá na počtu odpracovaných dnů v měsíci. Mzdové hodnocení obsahuje kromě této základní mzdy i složku pohyblivou, která je tvořena prémie za

splnění obratu z prodeje, odměnami za kvalitní pracovní výkony či mimořádnými odměnami. Mzdy zaměstnanců jsou individuální. Jejich diferenciaci vyplývá z rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi a z rozdílných přínosů pro firmu.

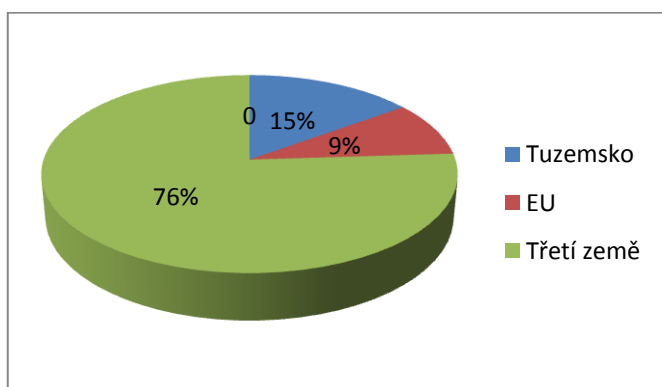
5.1 Zhodnocení aktivit nákupního procesu, analýza dodavatelů

S procesem prodeje produktů úzce souvisí i nákup zboží a následné řízení zásob. Tento proces by měl být prováděn co nejefektivněji. Pracovníci oddělení nákupu firmy VOLF jsou zodpovědní za řízení zásob. Jejich prvořadým úkolem je udržování optimální úrovně zásob nabízených produktů tak, aby nedocházelo k výpadkům zboží nebo naopak, aby jednotlivé druhy výrobků nebyly drženy v zásobách příliš dlouho. Při zpracovávání jednotlivých objednávek směrem k dodavateli je nutná úzká spolupráce s týmem prodejního oddělení, neboť tyto pracovníci disponují ve větší míře informacemi o potřebách a požadavcích zákazníků firmy.

Firma VOLF má v současné době vytvořenou stabilní síť dodavatelů, jedná se především o výrobní společnosti. Dodavatelská základna je tvořena přibližně 40 partnery. Tito výrobci jsou ze zemí Evropské unie (např. Německo, Polsko, Velká Británie či Maďarsko), dále ze zemí Dálného východu (Taiwan, Hong Kong, Čína, Jižní Korea, Indie atd.). Mezi dodavatele firmy VOLF lze zařadit také tuzemské výrobní či obchodní firmy.

V následujícím grafu je zobrazen podíl jednotlivých teritorií na objemu dodávek zboží firmě VOLF kancelářské potřeby.

Graf 1: Teritoriální podíl na objemu dodávek



Zdroj: vlastní zpracování

Firma VOLF je výhradním zástupcem několika zahraničních dodavatelů pro český trh, konkrétně se jedná o výrobní firmy ICO Maďarsko, M+R a Edding Německo. S těmito dodavateli pracuje firma již od počátku svého působení na trhu školních a kancelářských potřeb.

Spolupráce s ostatními dodavateli vzniká na základě uzavřených smluv o dodávkách zboží vyráběného pod vlastní obchodní známkou CONCORDE. V této souvislosti jsou nesmírně důležité zahraniční pracovní cesty zástupců firmy a jejich účast na různých veletrzích, kde dochází k získávání nových dodavatelských kontaktů a následně, po pečlivém uvážení, k eventuelnímu zahájení spolupráce.

Firma VOLF má poměrně nízkou vyjednávací sílu vůči svým dodavatelům. Důvodů pro tuto skutečnost existuje několik: firma VOLF i přes vytvořené dobré vztahy s dodavateli není schopna ovlivnit změny jejich strategií, především strategie cenové, kdy je pak nutno akceptovat zvyšování cen. Dalším důvodem je ta skutečnost, že firma VOLF nedokáže objednat takové objemy zboží, které by jí umožnily alespoň částečně si diktovat podmínky spolupráce. V neposlední řadě firma nemá v krátkém časovém období možnost využít v případě problémů jiné dodavatele, kteří dokážou nabídnout stejný produkt. Na druhou stranu, z dlouhodobého hlediska možnost náhrady dodavatele existuje. Jedná se ovšem o proces zdlouhavý, neboť je nezbytné posoudit výrobek, jeho kvalitu, dohodnout se na příznivé ceně, vytvořit odpovídající design obalů, správné označení apod.

Spolupráce s některými dodavateli není vždy úplně bezproblémová. Jako největší problém se jeví poměrně dlouhé výrobní lhůty a tudíž opožděné dodávky zboží, kvůli kterým dochází k výpadkům zboží a firma tak není schopná dostát svým závazkům vůči zákazníkům. Další problém lze také spatřovat v neschopnosti dodavatele zajistit kvalitní vícevrstvé a rozměrově správné kartony, ve kterých je zabaleno zboží. Proto pak dochází k poškození vnitřních obalů a také samotných výrobků. Mezi další nedostatky lze zařadit občasnou chybovost v dodávkách zboží, ať už se jedná o nepřesné a nesprávné logistické údaje uvedené na výrobcích či vadné zboží.

5.2 Zhodnocení aktivit s využitím nástrojů marketingového mixu

Cílem používání jednotlivých nástrojů marketingového mixu je především vzbudit zájem o produkty firmy, budovat image firmy i značky a udržet si dlouhodobé

pozitivní vztahy s existujícími zákazníky. Pro naplnění těchto cílů firma VOLF využívá produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci.

5.2.1 Produkt

Produkt se ve firmě VOLF rozumí *hmotné výrobky – zboží*, které je firmou nakupováno od různých výrobců za účelem jeho dalšího prodeje. Tímto zbožím jsou *školní a kancelářské potřeby*. Sortiment společnosti je poměrně rozsáhlý, v současné době firma nabízí svým zákazníkům přibližně 2.200 položek. K jednotlivým položkám jsou přiřazena katalogová čísla k rychlé a jednoduché identifikaci ze strany zákazníků. Firma VOLF prezentuje své výrobky jak v tištěném firemním katalogu, který je vyhotoven v českém i anglickém jazyce, tak prostřednictvím vlastních webových stránek. Podle klasifikace produktů lze zboží firmy charakterizovat především jako spotřební produkty, které jsou určeny konečným spotřebitelům pro jejich osobní spotřebu, ale částečně také jako průmyslové produkty, které jsou nakupovány organizacemi či institucemi pro jejich použití při podnikání.

Portfolio produktů je tvořeno produktovými řadami. Mezi nejvýznamnější produktové řady v oblasti školních a kancelářských potřeb náleží:

- Psací potřeby (kuličková pera, pastelové a grafitové tužky, mechanické tužky, plnicí pera, popisovače a zvýrazňovače, štětce apod.),
- Lepidla (tekutá, tuhá),
- Lepicí a balicí pásy,
- Záznamní knihy a bloky,
- Samolepicí bločky,
- Spisové desky,
- Lupy,
- Nůžky (školní i kancelářské),
- Kovové pokladny,
- Stojánky na tužky (plastové, kovové),
- Řezačky papíru,
- Ořezávátka tužek (školní i stolní),
- Pryže mazací,

- Penály školní,
- Sešívačky papíru,
- Děrovačky papíru,
- Fotoalba,
- Magnety,
- Rýsovací potřeby apod.

Jednotlivé produktové řady se liší svojí hloubkou, odlišná je i délka jednotlivých řad. Pravidelně dochází k rozšiřování, ale i k zúžení počtu položek v rámci produktových řad. Příčinou rozšiřování je především snaha firmy o přidávání nových výrobků na základě požadavků zákazníků. K zúžení produktové řady a k postupnému vyřazení výrobku z nabídky dochází zpravidla z důvodů nižšího zájmu o konkrétní produkt ze strany zákazníků či z důvodu, kdy určitý výrobek je nabízen již delší dobu a poptávka po něm postupně klesá.

Firemní nabídku dále představuje doplňkové papírenské a školní zboží, jako například sešity, obaly na sešity, školní křídly, krepový papír, dárkové balicí papíry a tašky, obálky na dopisy apod. Vzhledem k tomu, že se jedná o sortiment doplňkový, není držena na skladě větší zásoba, tak jako je tomu u výrobků, které tvoří stálou nabídku. Toto zboží je objednáváno průběžně dle požadavků a objednávek zákazníků.

Na rozhodování o zařazení nových výrobků do nabídky firmy se podílí jednatelé firmy, nákupní i prodejní oddělení. Firma má vytvořený manuál pro zavádění novinek na trh, probíhající v následujících fázích:

1. fáze – Výběr nového výrobku

Při rozhodování o výběru nového výrobku je nutné získat vzorek od dodavatele. Tento výběr by měl vycházet z dlouhodobější zbožové koncepce, nicméně může být i nahodilý v případě atraktivního či jedinečného „hиту“. Důležité je zde i posouzení praktického použití konkrétního výrobku a také to, zda produkt bude pro zákazníka zajímavý. V této fázi dochází též k předběžné kalkulaci prodejní ceny.

2. fáze – Příprava výroby výrobku

Hlavním úkolem této fáze je tvorba designů obalů a v některých případech i designů samotných výrobků, balení a označení produktů. Při tvorbě designů je nezbytné uvědomovat si, že i atraktivní a poutavý obal pomáhá prodávat. Poté dochází k finální kontrole správnosti designů a logistických dat na výrobcích. Dalším neméně důležitým krokem je výběr výstižného názvu pro jednotlivé výrobky. U vybraných produktů, spadajících dle zákona do kategorie hraček, je nutné provést u příslušného zkušebního ústavu posouzení shody s technickými normami. Poté dochází k umístění produktu na webovou stránku firmy.

3. fáze – Průběh výroby

V průběhu výroby dochází k ověření správnosti logistických dat, designů, správnosti textů na připojených etiketách a také ke kontrole včasného termínu nakládky objednaného zboží. Další krokem této fáze je výběr co nejefektivnějšího dopravce.

4. fáze – Nakládka zboží

Před samotným naložením zboží u dodavatele je nutno na základě zaslaných fotografií uskutečnit finální kontrolu veškerých výrobků a obalů. Dále jsou pracovníci nákupního oddělení povinni informovat ostatní zaměstnance (včetně zaměstnanců skladu) o předpokládaném příjezdu tohoto zboží a eventuelně tento termín průběžně upřesňovat.

5. fáze – Příjem zboží

Tato fáze sestává z několika dílčích úkolů. Povinností nákupního oddělení je přezkoumání správnosti logistických dat ihned po vyložení zboží ve skladu firmy, dále je nutné písemně informovat prodejní tým o uvolnění zboží do prodeje, eventuelně poskytnout informace o případných změnách. V této fázi dochází k revizi kalkulace ceny a její eventuelní úpravě, k výdeji vzorků pro obchodní zástupce a také k umístění výrobků ve vzorkovně firmy. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí týkajících se vadného či chybně dodaného zboží dochází k zahájení reklamačního řízení s výrobcem.

6. fáze – Zahájení vlastního prodeje

V poslední fázi dochází k představení výrobku na pravidelné poradě všech zaměstnanců, a pokud je to nutné, též ke stanovení strategie prodeje. Důležitým úkolem této fáze je seznámit všechny zákazníky se zařazením novinky do prodeje, ať už formou osobního jednání firemních obchodních zástupců nebo formou rozesílání nabídkového produktového listů prostřednictvím e-mailu. Po 3 měsících od zahájení prodeje jsou vyhodnocovány výsledky úspěšnosti zařazení těchto novinek na trh.

Jak již bylo naznačeno, zařazení novinek do sortimentu probíhá převážně na základě rozhodnutí pracovního týmu firmy. V tomto případě ale někdy dochází k situaci, kdy tento výrobek není vždy úplně zajímavý pro zákazníky. Pak je nutné věnovat zvýšené úsilí na podporu prodeje tohoto produktu či snížit cenu, a tím snížit i požadovanou rentabilitu. Na druhou stranu prodejní tým provádí příležitostně průzkum u stěžejních zákazníků, který napomůže rozhodování o zařazení produktu do stávajícího sortimentu. V některých případech dochází k rozhodnutí o zařazení novinky do nabídky na základě podnětu od konkrétního zákazníka.

Problém v oblasti zařazovaných produktů lze spatřovat v zaměnitelnosti určitých výrobků s výrobky konkurenčními. Příkladem je stejný tvar, velikost a funkce konkrétního produktu, který se odlišuje pouze označením a uvedením loga CONCORDE. Z tohoto důvodu je nezbytné snažit se hledat unikátní produkt, o který budou mít zákazníci zájem, a který jim přinese co největší užitek. Další možností, jak diferencovat produkt od konkurence, je vyzdvihnout jedinečné vlastnosti daného výrobku.

KVALITA

Při výběru nového výrobku se firma snaží zvolit co nejlepší kvalitu, která v podstatě znamená schopnost produktu plnit své funkce a také to, že výrobek je vyroben bez vad. Převážnou většinu sortimentu firmy lze zhodnotit z hlediska kvality jako vyšší střední úroveň. Tuto kvalitu lze charakterizovat jako „dobrou kvalitu za příznivou cenu.“ V případě přijatých kvalitativních reklamací od zákazníků se pracovníci firmy vždy snaží tuto reklamaci vyřešit co nejdříve dle požadavku a k úplné

spokojenosti zákazníka. Jako pozitivum lze uvést, že množství kvalitativních reklamací se z dlouhodobého hlediska pohybuje pod úrovní 1%.

STYL A DESIGN

Styl produktů, který se týká v podstatě jen vzhledu jednotlivých výrobků, a design produktů firma VOLF u některých výrobků ovlivnit nemůže, neboť není výrobcem, zboží pouze nakupuje pro další distribuci. Co ale ovlivnit může, to je právě volba a zařazení těchto produktů pro svoji nabídku. V této souvislosti je snaha volit takové výrobky, které jsou atraktivní svým vzhledem, mají dobré ergonomické vlastnosti, jsou pro spotřebitele bezpečné, apod.

ZNAČKA

Jak již bylo uvedeno, v roce 1998 došlo k registraci ochranné známky CONCORDE v České republice, na Slovensku a v dalších evropských zemích. Do této doby byly výrobky firmy prodávány pod značkami různých výrobců či bez jakékoliv značky. Důvodem firmy pro zavedení vlastní ochranné známky bylo především odlišení firemního sortimentu od konkurenčních výrobků. Posláním této známky je „*stabilní kvalita za rozumnou cenu*“. Známkou na produktech je zárukou dobré kvality, což ostatně vyjadřuje i webová doména „*www.vybiramekvalitu.eu*“.

„CONCORDE“ vyjadřuje shodu, svornost či vzájemnou soudržnost. Přeneseno do obchodních vztahů je značka CONCORDE pro obchodního partnera zárukou spolehlivosti, důvěry v produkt a odlišení se od konkurence. Pro konečného spotřebitele pak značka CONCORDE znamená usnadnění práce v kanceláři i ve škole a díky atraktivním designům i vysoké sebevědomí a prestiž.

Obrázek 4: Logo CONCORDE v různých variantách



PANTONE 322 C (CMYK 100/98/00)

Zdroj: volf-concorde.cz

OBAL A ZNAČENÍ

Aktivity spojené s návrhem designu obalů pro výrobky vyráběné pod ochrannou známkou CONCORDE patří mezi klíčové činnosti firmy, a to již v počáteční fázi rozhodování o zařazení nového produktu do nabídky. Firma si je vědoma toho, že vytvoření atraktivního designu obalu může pomoci k odlišení se od konkurenčních produktů. Naprostá většina obalů produktů firmy VOLF plní funkci ochranou, informační, rozlišovací i propagační.

Obaly ve firmě VOLF lze rozčlenit podle jednotlivých úrovní na vnitřní balení, vnější balení a kartonové balení. Typy obalů, jejich design a počet kusů ve vnitřních, vnějších a kartonových baleních se liší podle povahy, velikosti, tvaru či hmotnosti jednotlivých produktů. Obaly jsou navrhovány tak, aby bylo možné výrobky co nejlépe umístit v maloobchodních jednotkách. Součástí některých obalů je vhodně umístěná perforace nutná pro bezproblémové zavěšení produktů na trny prodejních stojanů, především v hyper a supermarketech. Dalším příkladem je návrh vnitřního obalu tak, aby plnil funkci prodejního stojánu. Počet kusů ve vnitřních baleních je různý a je navrhován podle zvyklostí domácího trhu.

Základním členěním výrobků firmy VOLF je segmentace na *školní a kancelářské potřeby*. Podle těchto kategorií je navrhován i obal produktů. Pro školní potřeby je použita kombinace červené a žluté barvy a tam, kde je to žádoucí, jsou použity dětské motivy. Obalům kancelářských potřeb dominuje barva tyrkysová, popisy a označení jsou v barvě bílé a černé.

Vnitřní obaly jsou vyrobeny především z papírového materiálu a různých druhů plastového materiálu (polypropylen, polyetylen apod.). Tyto obaly mají formu krabiček či dózy různých tvarů a velikostí. Podle Zákona o obalech byla firma VOLF v minulosti povinna označovat obaly z hlediska identifikace materiálu, ze kterého je obal vyroben. V současné době je toto označování doporučeno, neboť zboží označené symbolem s příslušným uvedením materiálu následně usnadňuje likvidaci či recyklaci.

V následující tabulce je uveden přehled jednotlivých druhů materiálu, ze kterých jsou vyrobeny veškeré obaly firmy VOLF.

Tabulka 1: Identifikační kódy obalů

materiál	písmenný kód	číselný kód
Polyvinilchlorid	PVC	3
Polypropylen	PP	5
Polyetylén	LDPE	4
Vlnitá lepenka	PAP	20
Papír	PAP	22

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, obaly plní mimo jiné i funkci informační, tzn., že na každém obalu lze najít zákonem stanovené informace o produktu, např. jméno dovozce, popis výrobku, množství či hmotnost, apod. Dále obal vždy obsahuje symbol ochranné známky CONCORDE, symbol ochranné známky VOLF a katalogové číslo. Tyto informace jsou buď přímo součástí obalu, nebo jsou vytištěné na etiketě, která je pak nalepena na daný obal, popřípadě jsou některé produkty opatřeny visačkou s příslušnými informacemi.

Dalšími údaji na obalech produktů jsou:

1. Tříšipkové symboly

Jak již bylo uvedeno, obaly jsou označovány z hlediska identifikace materiálu. Grafickým vyjádřením je trojúhelník s černými přerušovanými čarami.

Obrázek 5: Ukázka tříšipkového symbolu



Zdroj: ekokom.cz

2. Symbol „basketbalisty“ (symbol postavy, která cosi odhazuje do koše)

Tento symbol znamená, že po rozbalení produktu by měl být obal vyhozen do odpadkového koše, lze ho také chápat jako osvětový symbol s významem: Neznečišťuj životní prostředí. V současné době je tento údaj na obalech nepovinný.

Obrázek 6: Symbol „basketbalisty”



Zdroj: ekoporadna.cz

3. Značka shody

Tento symbol znamená, že produkt je vyroben v souladu s technickými požadavky (na bezpečnost, na ochranu zdraví). Povinnost uvádět tento symbol platí pouze pro některé kategorie produktů, které podléhají certifikaci. Konkrétně se jedná o výrobky zařazené do kategorie hraček, jako např. pastelové tužky, voskovky, modelovací hmota, vodové barvy, temperové barvy, pryže apod.

Obrázek 7: Symbol značky shody



Zdroj: ekoporadna.cz

4. Značka Zelený bod

Tato značka je ochrannou známkou. Označení obalu touto značkou znamená, že výrobce obalů zaplatí poplatek do národního systému za zpětný odběr k recyklaci. V ČR se jedná o společnost EKOKOM, která zajišťuje sběr a využití obalů. Firma VOLF je zapojena do tohoto systému, z čehož jí vyplývají následující povinnosti: evidence obalů uvedených na trh nebo do oběhu, zpracování výkazů o produkci obalů a platba pravidelných poplatků na základě platné poplatkové struktury.

Obrázek 8: Symbol Zelený bod



Zdroj: ekokom.cz

5. Symbol označující výrobek nevhodný pro děti do tří let

Tento symbol je uváděn na obalech zařazených do kategorie hraček nevhodných pro děti do 3 let, neboť zde existuje nebezpečí vdechnutí či spolknutí výrobku či jeho části. Symbol musí být na obalu uváděn současně s textem: „Není vhodné pro děti do tří let“. Firma VOLF je povinna uvádět symbol a prohlášení u výrobků, jako například temperové barvy, pastelové tužky, modelovací hmota, vodové barvy, pryže apod.

Obrázek 9: Symbol označující produkt nevhodný pro děti do tří let



Zdroj: interní databáze firmy VOLF

Určitým nedostatkem v oblasti obalů je fakt, že u některých výrobků informace uváděné na obalech jsou pro zákazníky i konečné spotřebitele těžko čitelné, a také nejsou vždy správně prezentovány možnosti využití včetně přiložených návodů.

Obalový design navrhují odpovědní zaměstnanci firmy ve spolupráci s vybraným grafickým studiem. Odsouhlasený návrh designu je zaslán dodavateli, který vyrobí obal dle požadavků firmy. Druhou možností je využití atraktivního designu výrobce. V tomto případě dochází k převzetí designu dodavatele s nutností provést určité úpravy, především změnit texty a logotypy.

Obrázek 10: Ukázka lepicí tyčinky včetně prodejního stojánku



Zdroj: interní databáze firmy VOLF

Nabízené zboží splňuje všechny právní náležitosti a normy ČSN včetně obalového značení.

V současnosti byl zahájen proces úpravy označení loga CONCORDE na obalech výrobků. Důvodem pro tuto změnu bylo zjištění, že jednotlivá písmena původního loga byla blízko sebe a zákazníci často nebyli schopni správně přečíst a rozlišit toto logo na jednotlivých obalech. Tento proces je a bude poměrně zdlouhavý, neboť v současnosti je ve firemním skladu vytvořena určitá zásoba zboží s původním logem a k postupným změnám bude docházet postupně.

Porovnání původního a upraveného značení loga CONCORDE je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 11: Porovnání loga CONCORDE



Zdroj: interní databáze firmy VOLF

Podpůrné služby produktu

Součástí celkové nabídky produktů firmy jsou i různé formy služeb, které podporují prodej. Mezi hlavní nástroje této podpory náležejí:

- Rychlé vyřízení objednávek zákazníků a spolehlivé dodání,
- Zajištění produktu pro zákazníky, který není v běžné nabídce firmy,
- Bezproblémové vyřizování reklamací,
- Možnost vrácení chybně objednaného zboží ze strany zákazníka,
- Poskytnutí dopravy zboží v rámci ČR zdarma,
- Poskytnutí zákonné záruční lhůty,
- Úvěrové služby, tzn. možnost zákazníků využít odložení plateb za dodané zboží.

Mezi klíčové služby podporující prodej patří možnost objednání zboží prostřednictvím internetu. Firma VOLF zahájila zkušební provoz elektronického obchodu začátkem března 2015.

5.2.2 Cena

Na rozhodování o prodejních cenách se podílí jednatelé firmy a pracovníci prodejního týmu. Tvorba cen je ovlivněna především náklady, částečně také cenami konkurenčních firem a poptávkou zákazníků.

Východiskem cenotvorby pro tuzemské zákazníky je pořizovací cena výrobku, která je dána cenou pořízení (neboli nákupní cenou) a náklady souvisejícími s tímto pořízením. Za tyto náklady lze považovat cenu přepravy zboží a celní sazbu v případě dovozu ze třetích zemí. Stanovení prodejní ceny se pak uskutečňuje na základě připočtení požadované ziskové marže a maximální slevy k veškerým nákladům firmy. Vždy je nutné provádět velice kvalifikovaný odhad celkových nákladů pro následující období. Poměrně velký prostor pro vyšší ziskovou marži je tvořen u výrokové řady psacích potřeb. Cena stanovená na základě nákladů se dále porovnává s cenami konkurence, nutné je také zohlednit, zda cena bude akceptována zákazníky. Na základě porovnání může v některých případech docházet k dodatečné úpravě ceny, a to buď směrem dolů, nebo naopak směrem nahoru.

Výsledná prodejní cena se nazývá *základní prodejní cena* a je prezentována v ceníku firmy VOLF. Tento ceník je platný pro všechny zákazníky, na ceny zde uvedené jsou poskytovány tzv. základní slevy. Maximální hranice pro poskytnutí slevy je 35%. Slevy jsou diferencované podle obratu a úrovně spolehlivosti jednotlivých zákazníků. TOP zákazníci, kteří přinášejí firmě vysoký obrat, mají samozřejmě nejvyšší možnou slevu, naopak zákazníci, kteří nakupují nepravidelně pouze malá množství, mají slevu nižší. Kromě těchto základních slev, firma poskytuje i další doplňkové slevy, a to 1% za vlastní odvoz zboží a 3% za platbu před vyskladněním zboží.

Nový ceník je poskytován zákazníkům s dostatečným časovým předstihem, aby tito odběratelé měli možnost včas reagovat na eventuální změny. V případě budoucího zvýšení ceny se zákazníci mohou předzásobit, v případě snížení ceny mohou počkat s objednávkou většího množství konkrétních výrobků.

Pro zahraniční partnery je také vytvářen ceník v měnách EUR a USD. Východiskem jsou zde, stejně tak jako u ceníku pro tuzemské partnery, základní prodejní ceny přepočtené do příslušné měny. Na tyto základní ceny jsou opět poskytovány slevy. Tyto slevy jsou ale oproti slevám v tuzemsku o něco vyšší. Výjimkou není ani tvorba individuálních cen u vybraných výrobků a podle konkrétních zákazníků. Důvodem těchto vyšších slev a individuálních cen je to, že zahraniční trhy mají svoje specifika a je tudíž nutno reagovat na podmínky daného zahraničního trhu.

Základní ceník firmy je tvořen jednou ročně (většinou k 1. dubnu) a je platný po celý následující rok. V průběhu platnosti ceníku nedochází k cenovým úpravám ani v případě změny nákupních cen od výrobců nebo cen konkurence, dokonce ani při nepříznivém vývoji měnového kurzu. Cenové změny jsou prováděny až při tvorbě ceníku nového pro další roční období. Výjimku tvoří cenové úpravy, a to konkrétně snížení cen, v případě výprodeje vybraných produktů na základě rozhodnutí o vyřazení těchto výrobků ze sortimentu. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že prodejní ceny firmy VOLF se vyznačují poměrně dlouhodobou stabilitou, zvyšování nebo snižování cen není většinou výrazné.

Hlavním problémem souvisejícím s cenovou tvorbou je současné oslabování české koruny vůči americkému dolaru a euru. Tato situace je značně nevýhodná pro firmu VOLF coby pro přímého dovozce. V současnosti je připravován nový ceník, kde bude nutno tento měnový kurz zohlednit a díky depreciaci domácí měny dojde jednoznačně ke zvýšení cen u značného množství produktů. V případě dalšího oslabování české koruny v budoucnosti se ceny pro zákazníky nezmění, nicméně firmě se bude snižovat zisk.

5.2.3 Distribuce

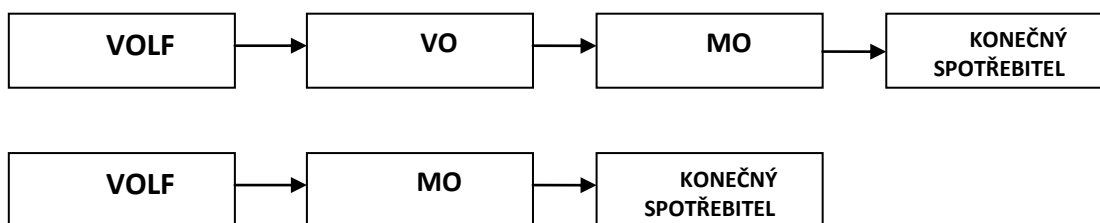
Jak již bylo zmíněno, firma VOLF kancelářské potřeby není výrobní firma, ale firma obchodní, která se zabývá nákupem školních a kancelářských potřeb za účelem jejich dalšího prodeje, tzn. je v podstatě distributorem pro domácí trh a některé další zahraniční trhy. Zboží jednak dováží od různých zahraničních výrobců, v menší míře nakupuje také od českých dodavatelů. Pro účely dalšího zpracování lze předpokládat, že firma VOLF je v podstatě výrobcem produktů, které jsou vyráběny pod vlastní

obchodní značkou CONCORDE a dodávány na tuzemský trh a vybrané zahraniční trhy.

Distribuční cesty

Klíčovým trhem firmy VOLF je *trh domácí*. Firma své zboží prodává konečným spotřebitelům nepřímo prostřednictvím tzv. zprostředkovatelů, kteří jsou zákazníky firmy VOLF. Segment zákazníků domácího trhu tvoří především velkoobchodní partneři a maloobchodní jednotky – obchodní řetězce a maloobchodní prodejny v Jihočeském kraji.

Obrázek 12: Úrovně distribučních cest firmy VOLF



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z obrázku, firma VOLF využívá převážně nepřímé distribuční cesty, a to jak jednoúrovňové, kdy mezi firmou VOLF a konečným spotřebitelem existuje pouze jeden distribuční článek, tak i dvouúrovňové distribuční cesty, kde existují dva distribuční články.

V některých případech firma VOLF dodává své zboží přímo konečným spotřebitelům průmyslového trhu. Jedná se o různé instituce a organizace, např. školy, bankovní a pojišťovací společnosti, výrobní společnosti apod.

Firma VOLF si je vědoma výhod, které jí plynou ze spolupráce s velkoobchodními partnery. Přínosy lze spatřovat například v získávání cenných informací o trhu i konkurenci a v možnosti dodávat zboží na lokální trhy po celé České republice. Velkoobchodní partneři mohou pomoci nalézt další potenciální zákazníky. Existují i výhody pro tyto velkoobchodní partnery – možnost objednání uceleného sortimentu od jedné firmy. Tito zákazníci pak nemusí držet velké zásoby zboží a vázat

tak finanční prostředky v těchto zásobách, neboť firma VOLF je schopna dodat požadované výrobky do 24 hodin od objednání zboží. Další výhodou je i poskytování odložených plateb za poskytnuté dodávky zboží, poskytování záruk a vyřizování reklamací, přebírání rizik, které jsou spojené s nákupem, přepravou a skladováním zboží apod.

Pro vstup na zahraniční trhy firma využívá formu přímého exportu, tzn., že firma VOLF sama prodává a vyváží své produkty na různé zahraniční trhy, a to rovněž s využitím nepřímé distribuční cesty. V současné době firma VOLF dodává zboží do různých zemí EU, jako například Slovensko, Rumunsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Maďarsko, Německo a Polsko, a také do třetích zemí – do Ruska a Běloruska.

Fyzická distribuce

Mezi hlavní logistické funkce související s fyzickou distribucí zboží směrem k zákazníkům náleží: řízení zásob, skladování, doprava zboží a s ní související dodací lhůty.

Řízení zásob

Pro udržení spokojenosti zákazníků je cílem firmy optimalizace zásob, tzn. řízení zásob takovým způsobem, aby všechny objednávky byly v plném rozsahu a včas dodány zákazníkům. Cílem firmy je tedy nalezení určité rovnováhy mezi příliš vysokou a naopak příliš nízkou zásobou zboží na skladě. Tento cíl se však nedaří vždy plnit. Hlavním problémem se jeví ta skutečnost, že většina výrobků je dovážena ze zemí Dálného východu, tudíž dodací lhůty jsou poměrně dlouhé a v případě nečekaného výpadku určitého produktu lze někdy obtížně reagovat. Za další příčinu, kdy dochází k nedostatku zboží, lze považovat i to, že prodejní oddělení nedokáže vždy přesně predikovat budoucí poptávku zákazníků. Nicméně lze konstatovat, že firma garantuje svým zákazníkům okamžitou dostupnost u 95% nabízeného sortimentu, v některých případech lze nabídnout adekvátní náhradu.

Firma se při aktivitách spojených s objednáváním zboží částečně řídí i metodou ABC, která říká, že 20% výrobků tvoří 80% obratu. V této souvislosti byly vtypovány

pracovníky prodeje takové strategické produkty, u kterých je nutné udržovat dostatečnou skladovou zásobu.

Skladování

Zboží je skladováno ve vlastním skladu. Tento skladovací prostor je jednopodlažní, o výměře nad 1500 m², vybavený různými typy regálů. Kromě umístění výrobků v regálových jednotkách je zboží skladováno také na volných paletách, uložených na podlaze a na jednoduchých paletových regálech. Sklad je rozdělen na několik sektorů. K manipulaci pro zaskladňování a vyskladňování zboží slouží různé manipulační prostředky, například paletové a vysokozdvizné vozíky. Ke skladovacímu prostoru náleží i rampa, na které se uskutečňuje příjem a expedice zboží do nákladních vozidel.

Cílem firmy bylo vytvoření takového skladovacího systému, který by zajišťoval pevné místo pro konkrétní druhy zboží. Vzhledem ke kapacitě skladovacího prostoru a k neustálému navyšování zásob se tento cíl nepodařilo stoprocentně naplnit. Některé produkty mají sice své stálé místo, ostatní jsou bohužel při každé nové dodávce uskladňovány do jiného sektoru. Tento postup skladování vede občas ke ztíženým pracovním podmínkám pro pracovníky skladu při manipulaci a expedici zboží.

Doprava a dodací lhůty

Firma garantuje dodání zboží tuzemským zákazníkům do 24 hodin po obdržení objednávky. Přeprava zboží je zajišťována firmou VOLF prostřednictvím smluvních přepravních partnerů, kterými jsou Česká pošta a DPD. Doprava je zákazníkům poskytována zdarma v případě objednávek, které převyšují hodnotu 3 000,- Kč bez DPH. V opačném případě poplatek za dopravu činí 50,- Kč.

V některých případech se přeprava k zákazníkům uskutečňuje prostřednictvím vlastního užitkového vozidla. Jedná se převážně o přepravu v rámci Českých Budějovic a Jihočeského kraje či o rozvozy výrobků, u kterých hrozí poškození během hromadné přepravy.

Dodávky zahraničním partnerům probíhají ve dvou rovinách: V prvním případě zajišťuje přepravu zboží firma VOLF prostřednictvím externích dopravců, jako například

Schenker, TNT a Toptrans. Plátcem přepravy je rovněž firma VOLF, tuto hodnotu dopravy fakturuje svým zákazníkům. V druhém případě si přepravu zajišťuje sám zákazník a je rovněž plátcem přepravy. Dodací lhůty se liší dle druhu přepravy a dle cílového místa dodání. V každém případě je ale firma schopna zabezpečit zboží pro expedici během 1- 2 dnů po obdržení objednávky.

5.2.4 Komunikace

Mezi nástroje komunikačního mixu, které firma VOLF využívá, náleží především podpora prodeje a osobní prodej, v menší míře pak Public relations a reklama. V této souvislosti nelze opomenout i charitativní činnost a sponzoring. Roční náklady na marketingovou komunikaci se pohybují v relaci 3 – 4% z ročního obrátu firmy.

Cílem marketingové komunikace je informovat současné i potenciální zákazníky o novinkách zařazených v sortimentu a o právě probíhajících marketingových akcích. Dalším cílem je přesvědčit stávající zákazníky, aby zůstávali věrní firmě i značce a budoucí potenciální zákazníky, aby začali spolupracovat s firmou VOLF. Klíčovou cílovou skupinou, na kterou je zaměřena komunikace firmy VOLF, je skupina stávajících zákazníků – velkoobchodní a maloobchodní firmy, které dále nabízejí sortiment konečným spotřebitelům. V každém případě lze konstatovat, že používání prvků komunikačního mixu je pro firmu důležitou činností v rámci marketingových aktivit.

PODPORA PRODEJE

Tento komunikační nástroj je firmou VOLF využíván nejčastěji a je zaměřený na stávající zákazníky firmy, tzn. především na velkoobchodní a maloobchodní distribuční články. Mezi nejvýznamnější cíle podpory prodeje náleží stimulace zákaznických nákupů a tím i krátkodobé zvýšení tržeb, zavádění nových výrobků na trh, přesvědčování potenciálních zákazníků, aby vyzkoušeli firemní produkty, posílení prodejního úsilí zákazníků, motivace obchodních řetězců pro zalistování výrobků firmy do jejich nabídky, zvyšování povědomí o výrobcích a obchodní značce CONCORDE, vytvoření zákaznické loajality a tím i posílení pozice produktu a značky a v neposlední řadě i uvolnění skladových zásob ve formě doprodeje a vytvoření prostoru pro zásoby nové. Jednotlivé formy podpory prodeje probíhají ve dvou rovinách. V prvním případě

je při aplikaci tohoto nástroje postupováno plošně, většinou je však podpora prodeje uplatňována individuálně vůči vybranému okruhu zákazníků. V rámci tohoto nástroje jsou u některých forem tištěny různé letáky pro zvýšení účinnosti konkrétní akce.

Mezi nejčastější formy podpory prodeje náleží:

- a) **Poskytování základních a doplňkových slev** na platný ceník, jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.2.
- b) **Cenové akce** – v rámci těchto akcí dochází k poskytování dalších slev na vybrané výrobky během předem stanoveného časového období. V příloze č. 1 je uvedena ukázka Akce kancelář 2015.
- c) **Vzorky zdarma** – jedná se zejména o vzorky novinek zařazovaných do sortimentu poskytované stávajícím zákazníkům nebo o vzorky již existujících výrobků, které ale konkrétní zákazník nenakupuje. Cílem firmy je, aby tento zákazník zařadil vybraný produkt do své nabídky. Vzorky jsou zasílány zákazníkům prostřednictvím pošty nebo jsou předávány osobně během obchodních jednání zákazníků se zástupci firmy či během různých kontrakčních výstav a veletrhů.
- d) **Reklamní předměty** – firma VOLF má k dispozici širokou škálu těchto předmětů, které jsou potištěné logem CONCORDE a VOLF. Jedná se například o trička, čepice, bundy, klíčenky, propisovací tužky, škrabky na sklo, obaly na šaty, nákupní tašky, hrnečky, pouzdra na mobilní telefony apod. Tyto reklamní předměty jsou rozdávány zákazníkům jako dárky při různých příležitostech a jsou též součástí prémiových balení.
- e) **Soutěže** – jedná se o speciální akce na podporu prodeje, kdy se každý zapojený zákazník účastní slosování o různé ceny. Tato forma je každoročně využívána v rámci „Akce Škola“, do které se může zapojit každý zákazník a při splnění stanovených podmínek obdrží jednak speciální slevu na objednané zboží a dále je zařazen do slosování. Jako další příklad lze zmínit i speciální akci, která proběhla ve spolupráci a s finanční účastí firemního dodavatele ICO Maďarsko. Smyslem této akce bylo podpořit prodej výrobků tohoto

výrobce na českém trhu. Zapojení se do této akce bylo podmíněno stanoveným objemem nákupu, každý účastník byl zařazen do slosování o velice hodnotné ceny, jako např. možnost výhry LCD televizoru či pobyt pro dvě osoby v maďarských lázních.

- f) **Prémiová balení** – tato forma podpory prodeje zahrnuje prodej vybraného výrobku, kdy zákazník musí objednat stanovený počet kusů. Při splnění těchto podmínek pak zákazník obdrží jiný výrobek za zvýhodněnou cenu či zcela zdarma nebo vhodný dárek. Jak příklad lze uvést: nákup základního balení lepicích tyčinek 15g CONCORDE + tekuté lepidlo Confix za zvýhodněnou cenu nebo dárek ve formě kávy Nescafe zdarma.

V rámci tohoto nástroje jsou nabízeny i akce 1 + 1 zdarma, tzn. ke každému kusu výrobku je poskytnut další kus zcela zdarma.

- g) **Příspěvek na katalog zákazníka** – na základě uzavřené roční smlouvy s vybraným okruhem zákazníků firma poskytuje těmto odběratelům finanční příspěvek na tvorbu jejich katalogů či letáků. Podmínkou získání příspěvku je dodržení předem stanoveného obrátu ze strany zákazníka.
- h) **Prezentační stojany** – prezentační stojany opatřené samolepkou s logem CONCORDE jsou umístovány ve vybraných maloobchodních prodejnách v Jihočeském kraji. Na těchto stojanech jsou umístěny vybrané výrobky a poté průběžně doplňovány. Problémem se ale jeví časová náročnost pravidelných návštěv jednotlivých maloobchodních jednotek a s tím spojená nedostatečná kontrola udržování těchto stojanů. Bohužel se objevují případy, kdy zástupce firmy zjistí, že zboží ve stojanech je poškozené nebo maloobchodní prodejce vystavuje ve firemních stojanech zboží dalších výrobců, což je v rozporu se smluvními podmínkami o zapůjčení prezentačních stojanů.

Mezi další významné nástroje podpory prodeje náleží bezesporu i katalog firmy VOLF a dále účast zástupců firmy na různých domácích i zahraničních kontraktačních výstavách a veletrzích.

Firemní katalog je vydáván pravidelně jednou ročně společně s výše zmíněným ceníkem. Tento katalog je pro zákazníky dostupný v tištěné formě a v elektronické podobě na webových stránkách firmy. Tištěný katalog má formát A4, na poslední stránce jsou uvedeny veškeré kontaktní informace. Katalog firmy lze pokládat za nezastupitelný nástroj vhodný pro prezentaci firemní nabídky. Zatím poslední vydaný katalog je rozdělen do pěti částí. V kapitole „*Krása psaní*” lze nalézt nejen exkluzivní psací potřeby, ale i velmi praktická kuličková pera a rolery, která jsou charakteristická především zajímavým designem a praktičností. Kapitola „*Kancelář premium*” obsahuje řadu výrobků, které usnadňují každodenní kancelářský život. Obaly výrobků kombinují tyrkysovou, černou a bílou barvu. V další kapitole nazvané „*Zpátky do školy*” dominuje u použitých obalů barva červená a žlutá. Náplní čtvrté kapitoly jsou „*Fotoalba*”. Pátá kapitola obsahuje vybrané výrobky značek „*SAX, Boxer a Edding*”.

V katalogu je u každého prezentovaného výrobku uvedeno:

- Obrázek výrobku a tam, kde je to vhodné, také detail výrobku a znázornění typu obalu,
- Název výrobku v českém i anglickém jazyce,
- Podrobný popis výrobku včetně stručné charakteristiky a návodu na použití v případě, že je to nutné,
- Katalogové číslo výrobku pro usnadnění orientace zákazníků,
- Informace o vnitřním a kartonovém balení výrobku.

Katalog je ihned po jeho vydání distribuován všem stávajícím zákazníkům, a to buď prostřednictvím pošty, nebo je předáván při osobním jednání obchodních zástupců s jednotlivými zákazníky.

Obrázek 13: Ukázka titulní strany katalogu firmy VOLF



Zdroj: interní databáze firmy VOLF

Dalším důležitým nástrojem podpory prodeje je účast zástupců firmy – jako vystavovatele, ale i návštěvníka - na různých domácích i zahraničních veletrzích a kontraktačních výstavách. Mezi hlavní cíle účasti firmy VOLF patří zvýšení povědomí o firmě a o jejích výrobcích, zvýšení prestiže, prezentování novinek, uzavření nových obchodů či navázání kontaktů s potencionálními zákazníky. Mezi nejprestižnější veletrhy patří bezesporu Mezinárodní veletrh školních a kancelářských potřeb, který se koná každoročně na konci ledna ve Frankfurtu nad Mohanem. Firma je pravidelným účastníkem po celou dobu své existence. V nedávné minulosti se firma několikrát účastnila tohoto veletrhu jako vystavovatel, v současné době navštěvují zástupci firmy tento veletrh jako odborní návštěvníci. Hlavním důvodem, proč firma v současnosti již nepůsobí na tomto veletrhu jako vystavovatel, je to, že účast byla pro firmu poměrně nákladná vzhledem k nízkému konečnému efektu získaných nových zákazníků a s tím souvisejících uskutečněných objemů prodeje.

Dále se zástupci firmy každoročně účastní veletrhů konaných v zemích Dálného východu. Tyto veletrhy jsou důležité z hlediska osobních schůzek se stávajícími dodavateli na jejich výstavních stáncích a také z hlediska možnosti získat kontakty na nové potencionální dodavatele. V rámci domácího trhu se firma několikrát ročně účastní kontraktačních výstav pořádaných pro odbornou veřejnost.

Nespornou výhodou účasti na veletrzích a výstavách je to, že zde dochází k možnosti osobního jednání s dodavateli a odběrateli v jeden časový okamžik na jednom místě, což je daleko méně finančně náročné, než kdyby zástupci firmy navštěvovali jednotlivé obchodní partnery individuálně. Další pozitivem je i možnost využití organizátora akce a jeho znalostí daného trhu.

Nedostatkem v oblasti podpory prodeje je skutečnost, že marketingové aktivity související s různými cenovými akcemi a prémiovými baleními, jsou zaměřeny převážně na velkoobchodní a maloobchodní zákazníky, a ne na konečné spotřebitele. Pro vysvětlení uvádím následující příklad: Vybraná akční nabídka firmy VOLF je podpořena dárkem zdarma, který je vhodný pro konečné spotřebitele. Za takový vhodný dárek lze považovat například balíček žvýkaček, kávu či různé kosmetické výrobky (sprchový gel, tyčinka na rty, papírové kapesníčky v dárkovém balení apod.). Tento dárek by měli obdržet koneční spotřebitelé, bohužel se tak neděje. Dárek obvykle končí v rukou nákupčího velkoobchodu či maloobchodu. Z tohoto pohledu lze říci, že firemní marketing končí u zákazníka a neposune se dále ke konečnému spotřebiteli. Tento problém se pak projevuje v nedostatečném vnímání značky CONCORDE právě tímto konečným spotřebitelem. Řešením by bylo vytvoření atraktivní akce s vhodným dárkem a podpora této akce ze strany firmy VOLF ve formě plakátu či letáku, který bude umístěn v maloobchodních jednotkách. Nabízený dárek se pak skutečně dostane do rukou konečného spotřebitele, který bude schopen zaregistrovat obchodní značku firmy a odlišit ji od konkurenčních výrobků.

OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej, představující osobní komunikaci mezi obchodním zástupcem firmy a jednotlivými zákazníky, je další důležitou součástí komunikačního mixu firmy VOLF. Mezi hlavní cíle prodejního týmu patří především prodej firemních výrobků, vyhledávání nových zákazníků, získávání informací o trhu a o konkurenčních společnostech, podpora pozitivních dlouhodobých vztahů s existujícími zákazníky apod.

Prodejní tým firmy VOLF sestává z interních a externích prodejců. Interní prodejní tým komunikuje se zákazníky prostřednictvím telefonu či e-mailu, tzn., že obsluhuje zákazníka a prodává zboží ze své kanceláře. Externí tým je tvořen obchodními zástupci, kteří pracují v terénu a navštěvují zákazníky v jejich firmách. Tito

obchodní zástupci mají nezastupitelnou roli, neboť při osobních schůzkách dochází ke komunikaci „tváří v tvář“. Prodejci jsou tak v přímém a intenzivním kontaktu se zákazníky a mohou lépe pochopit jejich potřeby a poté pro ně připravit individualizovanou nabídku. Další velkou výhodou přímé komunikace je okamžitá zpětná vazba, která umožňuje prodejci ihned reagovat - podat potřebné informace či vyřešit zákazníkův problém.

Obchodní zástupci jsou zaměstnanci firmy VOLF, v současné době má firma tři obchodní zástupce, kteří obsluhují tuzemský trh. Rozdělení trhu mezi obchodní zástupce je dáno historicky, každý z nich má na starosti vymezený okruh zákazníků. Tito zástupci navštěvují stávající zákazníky v pravidelných intervalech.

Prodejní tým firmy VOLF je průběžně proškolen, jednou týdně se konají pravidelné porady prodejního týmu s vedením společnosti. V rámci těchto pracovních schůzek dochází k zhodnocení uplynulého týdne z hlediska uskutečněných prodejů, k výměně informací z trhu, k projednávání dalších akcí na podporu prodeje apod.

PUBLIC RELATIONS

Základem tohoto komunikačního nástroje jsou vztahy a komunikace mezi firmou a klíčovými skupinami. Touto klíčovou skupinou jsou pro firmu VOLF především její stávající, ale i potenciální zákazníci, dále pak dodavatelé, zaměstnanci a místní komunity. Mezi hlavní cíle firmy v rámci PR patří především budování dobrých vztahů s cílovými skupinami, posilování dobrého jména a odvracení eventuelních nepříznivých informací o firmě, jejích výrobcích a značce.

Nástrojem PR jsou materiály, které posilují identitu firmy. Jedná se o logo firmy VOLF a logo vlastní obchodní známky CONCORDE. Tato loga jsou prezentována na budově sídla firmy, na firemních automobilech, na webových stránkách, na vizitkách, formulářích a obálcích, v katalogu firmy apod. Mezi další materiály patří slogan, který vystihuje především poslání značky CONCORDE - tento slogan zní „*stabilní kvalita za rozumnou cenu*“. Firemní vizitky, formuláře, obálky či firemní vozidla patří také mezi efektivní marketingové nástroje vytvářející identitu firmy. Firma se samozřejmě snaží, aby materiály byly atraktivní, dobře identifikovatelné a odlišitelné od konkurence.

Nezbytnou součástí komunikačního mixu firmy a současně výborným prostředkem PR jsou webové stránky, které slouží především jako prezentační a informační nástroj. Firemní webové stránky obsahují:

- Profil společnosti zahrnující historii i současnost,
- Nezbytné kontakty a adresy,
- Informace o ochranné známce CONCORDE,
- Firemní katalog,
- Další informace, např. o charitativní činnosti, o účasti na veletrzích apod.,
- Tipy pro zákazníky,
- Logotypy, katalogy, piktogramy, promostrany a fotografie produktů atd.

Při tvorbě webových stránek bylo nutné naplnit některá kritéria důležitá pro jejich efektivní fungování - např. obsahová atraktivita, možnost jednoduchého vyhledání ze strany zákazníků, přehlednost, atraktivní grafický design či přesvědčivost stránek. Veškeré informace a především produktová nabídka firmy jsou průběžně aktualizovány.

Součástí webových stránek je e-shop, který znamená možnost objednat si firemní zboží prostřednictvím elektronického obchodu. Na základě firemní strategie je umožněno objednání zboží prostřednictvím e-shopu pouze v rámci obchodování na trhu B2B, a to po příslušné registraci ze strany zákazníka. Elektronický obchod tedy nemohou využívat koneční spotřebitelé.

V rámci PR se firma VOLF věnuje také charitativní činnosti (firemnímu dárcovství). Dary jsou poskytovány hlavně ve formě věcných darů a také ve formě peněžních prostředků. Mezi věcné dary patří především zboží firmy. Příjemci darů jsou dětské domovy, různé neziskové organizace nebo domácnosti, které byly postiženy například povodněmi. V roce 2014 byl věnován finanční či věcný dar Českému červenému kříži v Českých Budějovicích na podporu rozvoje bezplatného dárcovství krve, Diecézní charitě v Českých Budějovicích, Poradně pro ženy a dívky v nouzi, společnosti Život bez bariér či Neziskové organizaci Slunečnice, která se snaží integrovat tělesně postižené občany do každodenního života.

Součástí PR firmy VOLF je rovněž sponzoring. Cílem sponzoringu je primárně zvyšovat povědomí o značce. V loňském roce firma poskytla finanční sponzorský dar

na nákup užitkového automobilu pro Fond ohrožených dětí. Protislužbou za poskytnutý sponzorský dar bylo umístění loga firmy VOLF na zakoupeném užitkovém automobilu.

K dalším nástrojům PR náleží i speciální příležitosti. Za tyto příležitosti považují jednatelé firmy oslavy výročí založení firmy nebo výročí registrace ochranné známky CONCORDE.

V letošním roce uplyne 25 let od založení firmy. Při této příležitosti je na 19. 3. 2015 naplánována speciální akce pořádaná pro stávající zákazníky firmy. Na akci byli pozváni velkoobchodní partneři z České i Slovenské republiky a zástupci tuzemských tradičních maloobchodních prodejen, předpokládaná účast je cca 100 – 150 zákazníků. Místo konání akce je v hotelu Clarion Congress v Českých Budějovicích. Mezi hlavní cíle této akce náleží představení nového katalogu CONCORDE, nových firemních webových stránek, nového elektronického obchodu, dále představení novinek v sortimentu a v neposlední řadě představení mimořádné nabídky u příležitosti tohoto výročí. Dalším důležitým cílem je prohloubení vzájemných vztahů se stávajícími zákazníky.

Průběh akce je následující: mezi 13,00 – 17,00 hodinou proběhne prezentace nového katalogu, webových stránek atd., tato část dne bude zaměřena spíše pracovní. Bude zde i možnost prohlédnout si vystavené exponáty. Od 19,00 hodin je naplánován společenský večer. Moderátorkou tohoto večera bude sl. Mikschová z Jihočeské televize. Pro společenský večer je zajištěna hudební produkce a další kulturní vystoupení. Pro zvýšení atraktivity byla oslovena zpěvačka Radka Fišarová, která po svém vystoupení pokřtí nový katalog CONCORDE. Každý příchozí zákazník obdrží věcné dárky jako upomínku na tento slavnostní den. Pro tuto akci byl navržen speciální dárek ve formě firemního Pexesa. Na přední straně pexesa jsou umístěny vybrané výrobky firmy, na zadní straně je pak vyobrazeno logo CONCORDE. Následující den bude pro pozvané hosty připravena, v případě jejich zájmu, i možnost prohlídky firemních prostor.

REKLAMA

Firma VOLF v minulosti nevyužila možnost oslovit své stávající i potencionální zákazníky prostřednictvím televizní reklamy, která se zaměřuje na masový trh. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo, že marketingová komunikace je zaměřena hlavně na

velkoobchodní a maloobchodní partnery a ne na konečné spotřebitele a reklama by tudíž nedosahovala požadované účinnosti a efektivity. Dalším důvodem jsou i poměrně vysoké náklady a neosobní charakter reklamy. Nicméně v měsících říjen – prosinec 2014 proběhla reklama v Jihočeské televizi ve formě krátkého reklamního spotu v rámci opakujícího se reklamního bloku. Tato reklama byla zacílena na firmy, organizace a výrobní podniky. Cílem reklamního spotu bylo nabídnout cílové skupině zákazníků vybrané druhy psacích potřeb včetně zajištění potisku dle individuálních přání těchto zákazníků.

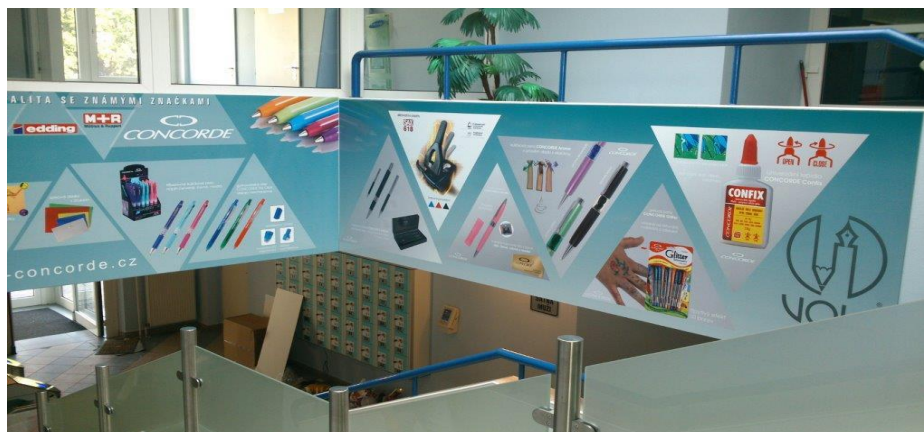
Mezi velice efektivní formy reklamy lze zařadit již zmiňované webové stránky firmy a firemní katalog.

Další druhy reklamy firmy VOLF:

- **Tisková reklama** – firma pravidelně publikuje v tuzemském odborném časopise TOPi Profesional, který je vydáván jednou za dva měsíce, dále firma publikuje ve vybraných zahraničních odborných časopisech,
- **Obaly** převážné většiny výrobků – i obal výrobků lze považovat za určitou formu reklamy, neboť dokáže informovat zákazníky o jednotlivých produktech a značce,
- **Reklamní tiskoviny** – do této skupiny lze zařadit různé letáky informující o novém produktu a reklamní nálepky s logem VOLF a CONCORDE, apod.,
- **Vozový park** – každý firemní automobil je polepen logem firmy a značkami, které firma nabízí na trhu a také odkazem na webové stránky. Na konci roku 2014 byl vytvořen zcela nový design reklamy na užitkovém voze Citroën Jumper, který kromě výše zmíněného obsahuje i fotografie vybraných výrobků,
- **Vlastní firemní objekty** – logo firmy VOLF je umístěno na objektu, ve kterém firma v současnosti sídlí a také na budově, ve které firma působila do roku 2006,

- **Billboardy** – firma má umístěno několik reklamních billboardů ve vnitřních i vnějších prostorách plaveckého stadionu v Českých Budějovicích.

Obrázek 14: Reklamní billboard na plovárně v Českých Budějovicích



Zdroj: interní databáze firmy VOLF

Při přípravě některých forem reklamy firma spolupracuje s reklamní agenturou EM GRAFIKA se sídlem v Českých Budějovicích. Tato agentura připravuje kreativní návrhy reklamy. Po odsouhlasení návrhu zástupci firmy VOLF pak zajišťuje vlastní realizaci, tzn. výrobu billboardů a samolepek a také samotné polepení reklamy na osobních vozidlech.

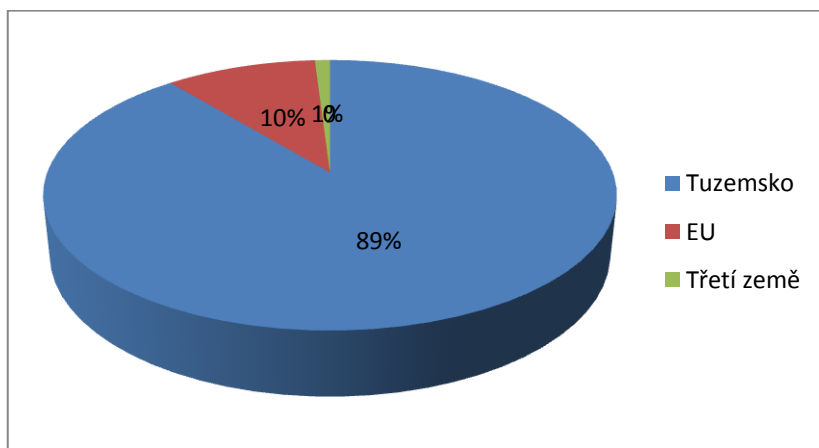
6 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3, firma VOLF působí na trhu školních a kancelářských potřeb. Zásadním trhem pro prodej výrobků je tuzemský trh, zákazníci firmy VOLF jsou velkoobchodní partneři, maloobchodní řetězce a také maloobchodní prodejny v Jihočeském kraji. Do portfolia zákazníků patří také v menší míře výrobní společnosti, různé organizace a instituce.

Největší vyjednávací sílu mají na tuzemském trhu obchodní řetězce, které si ve velké míře diktují podmínky pro spolupráci. Tyto podmínky se týkají cenových relací, termínů splatnosti faktur, dodacích lhůt a také vracení zboží neprodaného v rámci akčních nabídek. V případě, že firma VOLF nedodá na základě objednávky požadovaný výrobek či požadované množství, dochází k velice přísným sankcím ze strany těchto řetězců. V případě, že si firma VOLF hodlá udržet svoji pozici v těchto řetězcích, musí bezpodmínečně na jejich podmínky přistoupit. U velkoobchodních partnerů vyjednávací síla do jisté míry závisí na vzájemných vztazích, tzn., že u zákazníků, se kterými jsou vybudovány přátelské a dlouhodobé vztahy, lze tuto sílu částečně eliminovat (Koutenská, 2013).

V současné době se firma VOLF věnuje i prodeji zboží na zahraniční trhy. Tyto trhy jsou představovány především zeměmi Evropské unie, v malé míře jsou exportní aktivity zaměřeny i do třetích zemí. S některými zahraničními odběrateli je uzavřena smlouva o výhradním zastoupení v daném teritoriu.

Graf 2: Podíl jednotlivých teritorií na celkovém obrátu firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznickou základnu tvoří v současnosti cca 300 aktivních zákazníků. Tito odběratelé se od sebe odlišují například svojí velikostí, nákupním obratem a také tím, jaký je vytvořen individuální vztah mezi zástupci obou firem.

Při řízení vztahů se zákazníky využívá firma VOLF metodu ABC, která říká, že 20% odběratelů přináší firmě 80% obratu. Tato metoda je velice efektivním nástrojem, který firmě umožní zaměřit se na to, co je pro ni skutečně důležité. Pro aplikaci metody ABC je využíváno firemní databáze zákazníků firmy. Tato databáze obsahuje seznam všech stávajících odběratelů a také zákazníků, kteří v minulosti s firmou spolupracovali, ale tato spolupráce byla z různých důvodů ukončena. V databázi je rovněž uveden seznam možných nových budoucích odběratelů. U aktivních zákazníků jsou v databázi uvedeny následující informace: Název společnosti včetně uvedení adresy, jmen a kontaktů, velikost obratu, slevová pásma, platební podmínky, informace o zapojování se do různých akčních nabídek a další doplňkové informace (např. datum narození zákazníků). Samozřejmostí je pravidelná aktualizace této zákaznické databáze.

Pro aplikaci metody ABC jsou specifikovány jednotlivé kategorie zákazníků:

1. Kategorie A: 19% zákazníků přináší firmě obrat 80%.
2. Kategorie B: 28% zákazníků přináší firmě obrat 15%.
3. Kategorie C: 53% zákazníků přináší firmě obrat 5%.

Na základě takto stanovených kategorií firma volí i odlišný přístup k jednotlivým skupinám zákazníků, a to následovně:

➤ **Kategorie A:**

- Těmto zákazníkům je nutno věnovat maximální péči a pozornost, neboť ztráta takového odběratele znamená pro firmu znatelné snížení prodejního obratu,
- Péče o zákazníka spočívá především v častém osobním kontaktu pověřeným prodejcem,
- S těmito zákazníky je podepisována tzv. „Rámcová obchodní smlouva“, která jim zaručuje různé formy bonusů, vyšší slevová pásma či výhodnější platební podmínky,
- Firma poskytuje těmto zákazníkům marketingové příspěvky na podporu jejich firemních katalogů a akčních letáků.

➤ **Kategorie B:**

- Péče o zákazníky je také důležitá, ale v menší míře, než je tomu u zákazníků kategorie A,
- Osobní kontakt je méně častý,
- Slevová pásma jsou nižší a termíny splatnosti faktur jsou kratší.

➤ **Kategorie C:**

- S těmito zákazníky není udržován v podstatě žádný osobní kontakt, spolupráce probíhá většinou prostřednictvím telefonu či písemným stykem.

Během doby spolupráce s odběrateli může dojít k ruční korekci, tzn. k přeřazení některých zákazníků do vyšší nebo naopak nižší kategorie. Příkladem takové korekce je to, že zákazník původně zařazený v kategorii A se ocitá v platební neschopnosti a firma pak takovému zákazníkovi nevykřívá jeho objednávky, a tím se snižuje jeho obrat. Poté je tento zákazník přeřazen do nižších kategorií (Koutenská, 2013).

Jednoznačně lze říci, že spokojený zákazník je pro všechny zaměstnance firmy VOLF tou nejlepší odměnou za jejich vykonanou práci. Především prodejní tým vyvíjí značné úsilí k porozumění zákaznických potřeb a snaží se nacházet co nejoptimálnější řešení jejich případných problémů. Firma VOLF je přesvědčena o tom, že spokojení zákazníci zůstávají věrnými zákazníky, a proto je velice důležité neustále o ně pečovat a rozvíjet s nimi dlouhodobé příznivé vztahy.

Prodejci firmy se samozřejmě snaží získávat pro spolupráci také zákazníky nové. Tato aktivita je ale poměrně obtížná, neboť odvětví je v současnosti poměrně pevně rozdělené mezi jednotlivé dodavatele. Proto zaměstnanci firmy směřují své aktivity spíše do udržování a rozvíjení dlouhodobých vztahů se současnými zákazníky, než na složité získávání zákazníků potenciálních. Důvodem je skutečnost, že eventuelní ztráta stávajícího TOP zákazníka může firmě způsobit citelné snížení prodejního obratu. Získávání nových zákazníků probíhá ve dvou rovinách. Nejčastěji sám potenciaální zákazník vyhledává firemní produkty na webových stránkách a poté osloví firemního pracovníka s žádostí o zaslání nabídky či uskutečnění návštěvy. Aktivity získávání nových zákazníků jsou vyvíjeny i ze strany firmy VOLF, jedná se především o oslovení maloobchodních prodejen na tuzemském trhu. V tomto případě je ale nezbytné

prověřovat, zda nedochází ke střetům zájmů. Střety zájmů spočívají v tom, že firmou VOLF oslovený maloobchodní partner může být již stávajícím zákazníkem firemního velkoobchodního partnera.

7 ANALÝZA KONKURENTŮ

Tuzemský trh nabízející školní a kancelářské potřeby je v současné době poměrně nasycený a v podstatě i určitým způsobem rozdělený mezi mnoho dodavatelů. Tito dodavatelé se samozřejmě liší jednak svojí velikostí, prodejním obratem, počtem odběratelů a s tím souvisejícím i rozdílným tržním podílem a dalšími aspekty. Intenzita konkurence je poměrně vysoká a také rivalita mezi jednotlivými konkurenty je dosti velká, neboť mnoho konkurujících si obchodních společností je přibližně stejně silných a nabízené výrobky nejsou příliš diferencované.

Konkurenty firmy VOLF jsou především tuzemské obchodní firmy, které se zabývají přímým dovozem, dále domácí výrobci školních a kancelářských potřeb a také zahraniční výrobci, kteří si zřizují na českém trhu své pobočky. Typická charakteristika většiny českých výrobních firem je jejich specializace, tzn., že vyrábějí pouze vybrané produktové řady školních a kancelářských potřeb. Příkladem jsou tuzemští výrobci Papírny Brno a.s., které firmě VOLF konkurují v oblasti papírenského zboží pro školu a kancelář nebo Centropen a.s. Dačice konkurující v oblasti psacích potřeb. Domácí obchodní firmy představují pro firmu vážnější konkurenci, neboť mnohé z nich jsou přibližně stejně silné a jejich nabídka je tvořena velice podobným portfoliem výrobků.

Cílem analýzy je zhodnocení konkurenční pozice nejvýznamnějších konkurentů firmy VOLF kancelářské potřeby na základě vybraných faktorů, které souvisejí s marketingovými aktivitami a následné porovnání těchto faktorů s firmou VOLF.

Hlavními konkurenty firmy VOLF jsou společnosti TEMPUS, s.r.o., ACTIVA, spol. s r.o. a LUMA Trading s.r.o. Jedná se o obchodní společnosti, které jsou přímými dovozci zboží do České republiky, a jejichž cílový segment zákazníků je stejný nebo podobný segmentu, se kterým spolupracuje firma VOLF. Taktéž portfolio nabízených výrobků je velice podobné.

7.1 Charakteristika společnosti ACTIVA, spol. s r.o.

Tato společnost je dodavatelem kancelářských potřeb pro tuzemský trh od roku 1992. Během své mnohaleté existence si vybuodovala na trhu významné postavení a získala řadu zákazníků, kteří oceňují její profesionální služby. Firma je vlastníkem certifikátu Managementu jakosti podle mezinárodní normy ISO 9001:2000 a také

certifikátu Enviromentálního managementu a Managementu bezpečnosti informací. V současné době má společnost téměř 420 zaměstnanců. Centrála společnosti a centrální sklad o rozloze téměř 20 500 m² se nachází v Praze Letňanech, pobočky společnosti lze najít v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Liberci, Olomouci, Ostravě, Plzni a Ústí nad Labem. Společnost dodává své zboží téměř 14 100 právním subjektům.

V katalogu společnosti představující nejširší nabídku na trhu, lze nalézt více jak 8 000 položek kancelářského zboží včetně doplňkového sortimentu. Jako silné stránky společnosti lze zmínit prodej výrobků pod obchodní značkou MAPED a to, že firma ACTIVA patří mezi kapitálově nejsilnější společnosti v odvětví (activa.cz).

7.2 Charakteristika společnosti LUMA TRADING s.r.o.

Tato společnost byla založena v roce 2003, a přestože nepůsobí na trhu školních a kancelářských potřeb tak dlouho jako její konkurence, vznikla na základě dlouholetých zkušeností získaných na českém trhu. V roce 2008 se firma začala zabývat myšlenkou na odlišení školních a kancelářských potřeb od konkurence, proto byly v roce 2009 uvedeny na trh nové obchodní značky ADEPT a ABICO. Obě produktové řady jsou postupně doplňovány o další sortiment, který se vyznačuje vyvážeností ceny a osvědčenou kvalitou.

Do nabídky firmy náleží školní a kancelářské potřeby, dále sezónní zboží, obalový materiál, party sortiment apod. V současné době portfolio výrobků skýtá přibližně 2 500 položek. Firma Luma Trading je výhradním dovozcem zboží vyráběného pod obchodními značkami MAKRO PAPER a ADEL, firma je také významným prodejcem a reprezentantem tuzemského výrobce CENTROPEN, a.s. Zboží určené zákazníkům je nakupováno na domácím trhu i v zahraničí, téměř výhradně dochází ke spolupráci přímo s výrobcem nebo výhradními dovozci a zejména z tohoto důvodu umí firma poskytnout svým zákazníkům zajímavé ceny.

Firma působí jako distributor na celém území České republiky. Mezi odběratele firmy patří velkoobchody a maloobchody, přičemž se vždy pečlivě zvažuje navázání spolupráce s jednotlivými zákazníky tak, aby nedocházelo ke střetu zájmů. Mezi nejsilnější stránky patří strategie firmy postavená na nabídce produktů tuzemského výrobce CENTROPEN Dačice. Tyto výrobky jsou prodávány zákazníkům za extrémně

nízké ceny. Díky této strategii firma dokáže lépe získávat nové zákazníky a tím využívá příležitosti nabídnout další zboží ze svého sortimentu. Mezi slabé stránky lze zařadit tu skutečnost, že firma působí na trhu až od roku 2003, tudíž nemá vybudovanou tak silnou tržní pozici jako mnozí z jejích konkurentů (luma-trading.cz).

7.3 Charakteristika společnosti TEMPUS, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1993. Na počátku svého působení se firma věnovala téměř výhradně distribuci produktů v programu Unicef. V roce 1996 se firma TEMPUS začala profilovat jako regionální papírenský velkoobchod. Zlomový okamžik ve vývoji firmy přinesl rok 1998, kdy byly zahájeny první přímé dovozy od italského výrobce Universal. Po roce 2000 firma zahájila prodej zboží pod vlastní obchodní značkou EUROOPEN. Společnost TEMPUS je v současnosti výhradním dovozcem zahraničních značek Milan, Instant, Factis, Regal Curio a také přímým dovozcem značek Universal, Docrafts a Patio na český trh. Firemní nabídka je tvořena školními a kancelářskými potřebami, kreativním a doplňkovým papírenským zbožím. Současné nabídkové portfolio skýtá přibližně 5 000 výrobků, největší podíl na prodejním obratu tvoří cca 700 položek zboží.

Firma Tempus dodává své výrobky na tuzemském trhu velkoobchodním i maloobchodním partnerům a různým organizacím a institucím. Exportní aktivity firmy směřují na Slovensko a Slovinsko, nepravidelně pak jsou výrobky dodávány na anglický, polský a španělský trh.

Za silné stránky firmy Tempus lze považovat kvalitní prodejní tým, který dokáže dlouhodobě fungovat i přes některé chaotické zásahy vedení firmy. Mezi slabé stránky lze zařadit nízká koncepčnost, dílčí odtržení vedení společnosti od reality současného trhu a velmi nízká úroveň marketingové podpory prodeje.

7.4 Porovnání konkurentů

Pro porovnání konkurentů s firmou VOLF z hlediska využívání nástrojů marketingového mixu a pro zhodnocení marketingových činností byla vybrána kritéria uvedená v následující tabulce. K hodnocení bylo využito následující škály: 1 = výborný,

2 = velmi dobrý, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nedostatečný. U některých kritérií nebylo možné přiřadit jednoznačně konkrétní hodnotící známku.

Tabulka 2: Hodnocení hlavních konkurentů a firmy VOLF

Kritérium	VOLF	ACTIVA	LUMA	TEMPUS
Dlouhodobá cenová stabilita	1-2	1-2	2	2
Rozsah sortimentní nabídky	2	1	2	2
Inovace portfolia výrobků	2	1-2	2	2
Kvalita produktů	1-3	1-2	1-3	1-3
Vnímání značky konečným spotřebitelem	3	2	3	3
Vnímání značky firemním trhem	1	1	4	4
Dostupnost produktů pro zákazníky	1-2	1	1-2	1-2
Doplňkové služby produktu	1	1	1	1
Dodací lhůty	1	1	1	1
Úroveň podpory prodeje	2	1	2	4
Úroveň webových stránek	1	1	1	3
Servis elektronického obchodu	1	1	3	3
Charitativní činnost	1	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vybraných kritérií lze zhodnotit marketingové aktivity firmy VOLF a hlavních konkurentů následovně:

Dlouhodobou cenovou stabilitu pro zákazníky lze v současnosti hodnotit u všech společností pozitivně. Otázkou zůstává, jaký bude vývoj prodejních cen v budoucnosti. Tento vývoj bude do jisté míry ovlivněn současným značným oslabením české koruny vůči americkému dolaru a euru. Cílem firmy VOLF je výrazně nezvyšovat ceny, ačkoliv může dojít ke snížení obchodní marže. Za částečné „pozitivum“ lze pokládat skutečnost, že všechny hodnocené firmy jsou více či méně přímými dovozci zboží na tuzemský trh. V případě dalšího oslabení české měny budou muset s největší pravděpodobností zvýšit prodejní ceny i tyto společnosti.

Rozsah sortimentní nabídky a inovace portfolia výrobků je u všech společností na velice dobré úrovni. V této oblasti vyniká firma ACTIVA, jejíž sortimentní nabídka je nejrozsáhlejší.

V oblasti kvality výrobků nelze jednoznačně udělit konkrétní hodnotící známku. Důvodem je skutečnost, že některé produkty mají vynikající kvalitu, jiné pouze velmi

dobrou až průměrnou. Všeobecně lze konstatovat, že převážná většina výrobků všech společností je na výborné či velmi dobré úrovni, průměrná či podprůměrná kvalita se objevuje jen ojediněle.

Jak je patrné z tabulky, kritérium vnímání značky je posuzováno ze dvou úhlů pohledu – konečnými spotřebiteli (domácnostmi) a firemním trhem, neboť toto vnímání je odlišné. Nejvýraznější rozdíl lze spatřovat u firmy Luma Trading a Tempus v porovnání s firmou VOLF. Vnímání značky na trhu B2B je u firmy VOLF na výborné úrovni, u ostatních dvou společností je toto vnímání hodnoceno jako podprůměrné, ačkoliv stupeň vnímání ze strany konečných spotřebitelů je u všech uvedených průměrný.

Z hlediska dostupnosti produktů pro zákazníky, poskytování doprovodných služeb prodeje a z hlediska dodacích lhůt, lze všechny hodnocené společnosti klasifikovat známkou výborně.

Úrovni komunikačního nástroje podpory prodeje lze, s výjimkou firmy Tempus, přiřadit výborné či velice dobré hodnocení. Důvodem podprůměrnosti společnosti Tempus je nízká koncepčnost a odtržení vedení společnosti od reality současného trhu.

Úroveň webových stránek (obsah, atraktivita, přínos pro zákazníky apod.) lze hodnotit u všech společností, s výjimkou firmy Tempus, výborně. Průměrná známka byla přidělena této firmě z důvodu nedostatečných informací pro cílové skupiny.

Kvalita, zacílení a především úroveň prezentace elektronického obchodu jsou u společnosti VOLF a ACTIVA hodnoceny známkou výborně. Podle předběžných průzkumů u zákazníků se předpokládá, že se elektronický obchod firmy VOLF skutečně stane jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace a jednoznačně zvýší spokojenost odběratelů firmy. Důvodem, proč dalším dvěma firmám byla přidělena průměrná hodnotící známka je skutečnost, že tato forma obchodování je zacílena kromě firemního trhu i na konečné spotřebitele (na trh B2C). Uvedenou skutečnost lze hodnotit negativně, neboť jednoznačně dochází k vážným střetům zájmů.

V oblasti firemního dárcovství lze přidělit všem společnostem výborné hodnocení. Všechny firmy více či méně poskytují věcné či peněžní dary různým neziskovým organizacím, nadacím, postiženým osobám apod.

8 ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Na základě provedeného zhodnocení současných marketingových aktivit a provedené analýzy zákazníků a konkurence firmy VOLF a také díky získaným informacím byly vytvořeny konkrétní návrhy vedoucí ke zlepšení těchto aktivit. Tyto návrhy byly doporučeny s ohledem na finanční a částečně i kapacitní možnosti firmy. Náměty by měly být pro firmu VOLF přínosem pro vytváření lepší hodnoty pro zákazníky a pro lepší upevnění pozice firmy na trhu školních a kancelářských potřeb.

8.1 Analýza dodavatelů, aktivity nákupního procesu

Firma VOLF má v současnosti vytvořenou stabilní síť dodavatelů. Největší podíl na objemu dodávek náleží výrobcům ze zemí Dálného východu. Vyjednávací pozice firmy VOLF vůči dodavatelům není příliš vysoká, spolupráce s některými výrobci je zatížena různými dílčími problémy, které by bylo vhodné v blízké budoucnosti odstranit.

Na základě analýzy současných dodavatelů firmy se doporučuje *odstranit eventuelní problémy* s některými dodavateli. Tyto problémy spočívají například v nedodržování dodacích lhůt, v chybných dodávkách zboží z hlediska kvality i kvantity a také v poskytování nekvalitních vnějších kartonů. Důvodem pro toto doporučení je fakt, že hledání nového výrobce a případné zahájení spolupráce je pro firmu proces poměrně zdoluhavý, vyžadující zvýšené nároky na pracovníky nákupního oddělení a vyšší finanční zatížení.

V oblasti řízení zásob by se odpovědní pracovníci firmy měli zaměřit *na důslednější kontrolu veškerých logistických dat* před zahájením výroby, eventuelně nejpozději před nakládkou zboží. Dále by měli klást větší důraz *na zvyšování kvality vnějších i vnitřních kartonů* pro eliminaci poškozování výrobků. Nejdůležitějším úkolem v této oblasti se jeví *nastolení efektivnějšího přístupu při zpracovávání objednávek* vůči dodavatelům firmy. Tento efektivnější přístup spočívá v důkladnější analýze skladových zásob a následném objednávání jednotlivých výrobků tak, aby nebyly vytvářeny zbytečně velké zásoby nebo naopak, aby nedocházelo k dlouhodobějším výpadkům zboží.

8.2 Marketingové nástroje

8.2.1 Produkt

Sortiment firmy VOLF je poměrně rozsáhlý, portfolio produktů je tvořeno výrobky vyráběnými pod vlastní obchodní známkou CONCORDE a výrobky několika dalších značek zahraničních dodavatelů. Pro zvýšení atraktivity pro zákazníky se firemní sortiment pravidelně inovuje a rozšiřuje. Zavádění nových produktů na trh má přesně stanovený postup, který je nutno dodržovat. Tento proces zahrnuje identifikaci výrobku, posouzení jeho praktického použití, tvorbu obalového designu podle firemní koncepce, posouzení shody s technickými požadavky, průběžnou kontrolu logistických dat před naložením zboží a v konečné fázi i představení novinek všem zákazníkům. Kvalita výrobků je charakterizována jako vyšší střední třída. Součástí celkové nabídky firmy jsou i různé formy služeb podporující prodej.

V produktové oblasti lze nalézt i určité nedostatky. Zde by bylo žádoucí *uvádět informace na obalech* tak, aby byly dobře čitelné a také *lépe prezentovat možnosti využití konkrétních výrobků*. Dále se doporučuje *pokračovat v postupné úpravě značení loga CONCORDE* na obalech produktů. Z hlediska poměrně snadné zaměnitelnosti některých výrobků by bylo vhodné *nalézt pro firemní nabídku unikátní produkt*, o který bude zájem, a který přinese co největší užitek pro zákazníka. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků by se firma měla zaměřit *na zlepšování designů obalů* některých výrobků. Při rozhodování o zařazení novinek do nabídky by měl být prováděn *důkladnější průzkum požadavků a přání zákazníků*.

8.2.2 Cena

Cenotvorba probíhá na základě kombinace nákladově, konkurenčně a poptávkově orientované ceny. Východiskem je vždy nákupní cena stanovená výrobcem a náklady firmy, poté se přihlíží k cenám konkurence a k tomu, zda je cena akceptovaná trhem. Současným problémem pro firmu VOLF, coby přímého dovozce, je oslabování české koruny vůči americkému dolaru. Předpokládá se, že tato nepříznivá situace ovlivní vývoj prodejních cen směrem nahoru.

V této souvislosti by se firma měla pokusit *vyjednat příznivější nákupní ceny* u stávajících výrobců, eventuelně *nahradit některé současné dodavatele*. Dále se doporučuje *kontaktovat vybrané dodavatele s žádostí o marketingový příspěvek*, který bude efektivně investován do podpory prodeje konkrétní značky.

8.2.3 Distribuce

Firma VOLF využívá pro distribuci převážně nepřímé distribuční cesty, a to jak jednoúrovňové, tak i dvouúrovňové. V některých případech firma dodává zboží přímo konečným spotřebitelům na trhu B2B. Dodací lhůta zboží tuzemským odběratelům je garantována do 24 hodin od obdržení objednávky. Přeprava zboží je zajišťována firmou VOLF prostřednictvím smluvních přepravních partnerů. Pro vstup na zahraniční trhy je využívána forma přímého exportu, tzn., že firma VOLF sama prodává a vyváží své produkty na různé zahraniční trhy, a to rovněž s využitím nepřímé distribuční cesty.

S fyzickou distribucí funkčně souvisí i skladování zboží. V této oblasti se doporučuje pokusit se *efektivnějším plánováním dodávek zboží nastavit takový systém skladování*, při kterém bude minimálně u strategických položek sortimentu v jednotlivých sektorech skladu dodržováno pevné místo jejich naskladnění.

8.2.4 Komunikace

Marketingová komunikace je zaměřena na stávající, ale i potenciální zákazníky firmy VOLF. Pro komunikaci se zákazníky je nejčastěji využívaným nástrojem *podpora prodeje*, a to především ve formě různých slevových a prémiových akcí. Tyto akce jsou zákazníkům po stanoveném časovém období pravidelně obměňovány. Vedení firmy spatřuje hlavní výhody tohoto nástroje v tom, že lze velice dobře měřit jeho účinky, například počtem zapojených zákazníků do akcí, možností poměrně přesného vyčíslení prodejního obrátu v rámci akcí, počtem poskytnutých vzorků či dárků a na základě těchto výsledků pak připravit další zajímavé akce.

Za další důležité komunikační nástroje lze považovat *osobní prodej a webové stránky zahrnující elektronický obchod*. Předpokládá se, že nabídka možnosti využívat e-shop bude v blízké budoucnosti pro zákazníky nezastupitelnou formou komunikace nabízející především kvalitu a efektivitu vzájemného obchodování.

V oblasti podpory prodeje by bylo žádoucí *zaměřit se více na konečné spotřebitele* a docílit toho, aby si konkrétní akční nabídky všiml právě konečný zákazník. Konkrétně to znamená *vybrat zajímavé produkty pro akci včetně vhodného dárku* a pro velkoobchodní či maloobchodní partnery připravit letáky (plakáty), které pak budou umístěny v maloobchodních jednotkách. Dárky je nutné pečlivě zvažovat tak, aby byly zajímavé pro konečné zákazníky. Zlepšením přístupu v této oblasti může dojít k posílení vnímání značky CONCORDE konečným spotřebitelem.

Do sféry podpory prodeje náleží i prodejní akce zacílené na obchodní řetězce. Jedná se například o „ Akci Škola”, v jejímž rámci jsou se zástupci super a hypermarketů vybrány vhodné výrobky nabízené za dohodnuté ceny. Součástí uzavřené smlouvy je i mimo jiné možnost vrácení neprodaného zboží po ukončení akce. Za vážný problém lze považovat skutečnost, že toto zboží a především obaly výrobků jsou vráceny v poškozeném stavu a tudíž se takovéto výrobky stávají neprodejnými. V této souvislosti se firmě navrhuje *lépe smluvně ošetřit toto vrácení výrobků*.

V oblasti reklamy se navrhuje *připravit banerovou kampaň*, která se zákazníkům zobrazí při vyhledávání produktů na internetu. Tato kampaň by měla obsahovat strategicky významné produkty. Otázkou ale zůstává, zda tuto kampaň zaměřit plošně nebo pouze na vybraný okruh zákazníků. Podle rozhodnutí je následně nutné banerovou reklamu vhodně umístit na webové stránky.

8.3 Analýza zákazníků

Zákaznická základna je v současnosti tvořena cca 300 aktivními zákazníky, kterými jsou velkoobchody, maloobchodní řetězce a maloobchodní prodejny v Jihočeském kraji. Firma VOLF vyvíjí své prodejní aktivity i na evropských trzích. Firemní informační systém obsahuje databázi stávajících i potencionálních zákazníků, kterou je nutno pravidelně aktualizovat.

V zákaznické oblasti je žádoucí *udržovat dlouhodobé pozitivní vztahy se stávajícími zákazníky, vytvářet pro ně přidanou hodnotu a zvyšovat jejich spokojenost*. Dále by bylo vhodné *věnovat se důkladnějšímu průzkumu spokojenosti zákazníků*, např. ve formě písemných dotazníků či dotazováním při osobním jednání s konkrétními zákazníky.

8.4 Analýza konkurentů

Tuzemský trh nabízející školní a kancelářské potřeby je v současné době poměrně nasycený a v podstatě i určitým způsobem rozdělený mezi mnoho dodavatelů. Konkurenty firmy VOLF jsou především tuzemské obchodní firmy, které se zabývají přímým dovozem, dále domácí výrobci školních a kancelářských potřeb a také zahraniční výrobci, kteří si zřizují na českém trhu své pobočky.

Cílem analýzy je zhodnocení konkurenční pozice nejvýznamnějších konkurentů firmy VOLF kancelářské potřeby na základě vybraných faktorů, které souvisejí s marketingovými aktivitami a následné porovnání těchto faktorů s firmou VOLF.

Z hodnocení konkurentů z pohledu používání marketingových nástrojů vyplývá, že největším konkurentem firmy VOLF je společnost ACTIVA, která patří bezesporu k nejsilnějším hráčům na poli kancelářských potřeb. Dynamický rozvoj společnosti se projevuje neustálým rozšiřováním sortimentní nabídky a poskytovaných služeb, dále růstem prodejního obrátu a růstem produktivity práce. Společnosti Luma Trading a Tempus je také nutno vnímat do určité míry jako silnou konkurenci, a to hlavně z hlediska jejich dlouhodobé cenové stability, díky vytvořenému portfoliu věrných zákazníků a v neposlední řadě i díky poskytování kvalitních doplňkových služeb pro maximální uspokojení zákazníka.

Pro neustálé upevňování pozice firmy VOLF na trhu je nezbytné *sledovat a hodnotit strategie a cíle* významných konkurenčních firem za účelem sledování jejich postupů a predikce jejich budoucích možných záměrů. Z tohoto důvodu se firmě doporučuje *zřídit databázi významných konkurentů*, která bude obsahovat podstatné informace o jejich marketingových aktivitách.

9 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současné situace firmy VOLF kancelářské potřeby, spol. s.r.o. z pohledu marketingových aktivit a vytvoření konkrétních návrhů vedoucích ke zlepšení těchto aktivit, a to na základě teoretických poznatků, výsledků hodnocení a vlastních pracovních zkušeností.

První část diplomové práce byla zaměřena na literární přehled, ve kterém byly vymezeny pojmy týkající se zvoleného tématu. Druhá část práce byla zaměřena na praktickou stránku zadaného tématu. Tato část zahrnuje charakteristiku vybrané společnosti, posouzení současných marketingových aktivit prostřednictvím nástrojů marketingového mixu a zhodnocení oblastí a subjektů, které úzce souvisejí s marketingovými činnostmi firmy. Jedná se o analýzu dodavatelů, oblast řízení zásob, analýzu zákazníků a analýzu konkurentů. V závěru práce byly shrnuty zjištěné výsledky a na jejich základě vytvořeny konkrétní návrhy na zlepšení v oblasti marketingových aktivit.

Primární zdroje informací byly získány na základě řízených rozhovorů s majitelem a s obchodním ředitelem šetřené společnosti. Zásadním zdrojem pro získání sekundárních informací byla interní databáze a webové stránky firmy VOLF a další internetové zdroje.

K hodnocení marketingových aktivit bylo využito nástrojů marketingového mixu. Používanými nástroji ve firmě VOLF jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

V produktové oblasti lze pozitivně hodnotit rozsáhlý sortiment školních a kancelářských potřeb a poskytování řady podpůrných služeb prodeje. Firma VOLF působí na zákazníky jednak samotnými produkty a pravidelnými inovacemi sortimentu, dále velmi dobrou kvalitou nabízených výrobků a ve většině případů i atraktivním a funkčním obalem. Vlastní obchodní známka CONCORDE je pro obchodní partnery zárukou spolehlivosti, důvěry v produkt a odlišením se od konkurence. V oblasti produktu existuje prostor pro neustálé zdokonalování. Zvýšené úsilí by mělo být věnováno zlepšování designů a značení obalů některých výrobků. Při zařazování novinek do sortimentní nabídky by měl být prováděn důkladnější průzkum u zákazníků. Hlavní důraz v této oblasti by měl být kladen na zaměření se na cílový „dobrý“ produkt, tzn., že marketingové aktivity by měly cílit na takové výrobky, které nejsou snadno

nahraditelné. Důležité je i neustálé budování značky s cílem dosáhnout většího povědomí této značky v myslích konečných spotřebitelů.

Východiskem pro stanovení prodejních cen jsou celkové náklady firmy VOLF. Takto stanovené ceny jsou následně porovnávány s cenami konkurence a s cenami akceptovatelnými trhem. Díky přímým dovozům dokáže firma VOLF u mnoha výrobků nabídnout svým zákazníkům zajímavé ceny. Strategie v oblasti cen se vyznačuje dlouhodobou cenovou stabilitou. Ke změnám cen dochází vždy jednou ročně při tvorbě nového ceníku platného pro celý následující rok. I zde se vedení firmy snaží ceny výrazně nezvyšovat. V cenové oblasti bylo firmě doporučeno pokusit se vyjednat u dodavatelů příznivější nákupní ceny a marketingové příspěvky.

Pro fyzickou distribuci zboží směrem ke konečným zákazníkům v rámci České republiky firma využívá především nepřímé distribuční cesty. Spojovacím distribučním článkem jsou velkoobchody, maloobchodní řetězce a maloobchodní prodejny. Firma garantuje dodávky zboží tuzemským zákazníkům do 24 hodin po obdržení objednávky. Přeprava zboží je zdarma a je zajišťována firmou VOLF prostřednictvím smluvních přepravních partnerů.

V oblasti marketingové komunikace je uplatňováno několik nástrojů. Nejčastěji využívanými nástroji firmy VOLF je podpora prodeje, osobní prodej a působení na zákazníky prostřednictvím vlastních webových stránek zahrnujících elektronický obchod. V oblasti podpory prodeje bylo firmě doporučeno zaměřit se intenzivněji na konečné spotřebitele a docílit toho, aby si konkrétní akční nabídky všiml právě konečný zákazník. V oblasti reklamy byl učiněn návrh připravit pro zákazníky banerovou kampaň, která se zobrazí zákazníkovi při vyhledávání produktů na internetu. Tato kampaň by měla obsahovat strategicky významné výrobky.

Cílem analýzy zákazníků byla identifikace stávajících zákazníků a dále posouzení, jakým způsobem prodejní tým firmy VOLF spolupracuje s těmito odběrateli. Zásadním trhem pro prodej výrobků je tuzemský trh, zákazníci firmy VOLF jsou velkoobchodní partneři, obchodní řetězce a také maloobchodní prodejny v Jihočeském kraji. Do portfolia zákazníků patří také v menší míře výrobní společnosti, různé organizace a instituce. Při řízení vztahů se zákazníky využívá firma VOLF metodu ABC, která říká, že 20% odběratelů přináší firmě 80% obrátu. Tato metoda je velice efektivním nástrojem, který firmě umožní zaměřit se na to, co je pro ni skutečně

důležité. Pro aplikaci metody ABC je využíváno firemní databáze zákazníků firmy. V zákaznické oblasti bylo firmě doporučeno udržovat dlouhodobé pozitivní vztahy se stávajícími zákazníky, vytvářet pro ně přidanou hodnotu a neustále zvyšovat jejich spokojenost. Dále by bylo vhodné věnovat se důkladnějšímu průzkumu spokojenosti zákazníků, např. ve formě dotazníků či při osobním jednání s konkrétními zákazníky.

V rámci analýzy konkurentů byla posouzena pozice vybraných konkurentů firmy VOLF z hlediska využívání nástrojů marketingového mixu na základě stanovených kritérií. Následně bylo provedeno zhodnocení těchto konkurentů ve vztahu k firmě VOLF. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že intenzita konkurence v odvětví je poměrně vysoká, na druhou stranu lze konstatovat, že firma VOLF má v současné době vybudovanou stabilní pozici na trhu školních a kancelářských potřeb.

Pro firmu VOLF je důležité „*naučit se myslet více spotřebitelsky*“, a to především v oblasti produktové, neboť i správná volba výrobku a vhodného typu obalu pomáhá firmě prodávat a tvořit hodnotu pro zákazníky. Neméně důležitá je i oblast marketingové komunikace. Efektivním působením nástrojů komunikačního mixu lze docílit zvyšování povědomí o firmě i její značce a také vyšší spokojenosti zákazníků a jejich věrnosti firmě.

10 SUMMARY

The aim of the thesis was to sum up the current situation of the company VOLF office supplies Co., Ltd. from the perspective of marketing activities and creating concrete proposals that would improve these activities, namely based on theoretical knowledge, evaluation results and proper working experience.

The first part of the thesis has been focused on the literary review, where the concepts on the given subject have been defined. The second part has been focused on the practical aspects of the subject. This part includes the characteristic of the selected company, the assessment of current marketing activities through marketing mix and the evaluation of areas and subjects that are closely related to the marketing activities of the company. It concerns the analysis of suppliers, the inventory management, the analysis of customers and the analysis of competitors. In the final part the obtained results have been summarized and on their bases there have been developed concrete proposals for improvement in the sphere of marketing activities.

The primary sources of information were obtained through the structured interviews with the owner and the sales manager of the investigated company. The essential source for obtaining of the secondary information was the internal database and web sides of VOLF Company and other internet resources.

The marketing mix has been used to evaluate the marketing activities. The used tools at VOLF Company are product, price, place and promotion.

In the product sphere we can positively assess the extensive range of school and office supplies and providing a range of supporting sales services. The VOLF Company appeals to the customers by the products themselves, by regular assortment innovation, also by a very good quality of the offered products and in most cases by an attractive and functional packaging. For the business partners the own brand CONCORDE is a guarantee of reliability, trust in products and competitive differentiation. In the product sphere there is still room for constant improvement. Increased efforts should be devoted to improve the design and the packaging labelling of some products. By putting a new product into the assortment offer there should be made a thorough survey of customers. The main emphasis in this sphere should be focused on the target „good“ product, i.e. that the marketing activities should target those products that are not easily

substitutable. Another important issue is the constant branding in order to increase awareness of the brand in the minds of final customers.

The basis for determining the selling prices is the total cost of the VOLF Company. Thus fixed prices are then compared to those of competitors and those being acceptable by the market. Thanks to direct import the VOLF Company can offer interesting prices to customers by many products. The pricing strategy is characterized by long-term price stability. The price changes occur always once a year by creating a new price list being valid for the following year. Also here the management of the company tries not to increase prices significantly. In the sphere of price the company has been recommended to try to negotiate by the suppliers favourable prices and marketing benefits.

For the physical distribution of goods to final customers throughout the Czech Republic the company mainly uses indirect distribution paths. The connecting distribution segment is wholesale, retail chains and retail stores. The company can guarantee the supply of goods to domestic customers within 24 hours after receipt of order. The transportation of goods is free of charge and is ensured by the VOLF Company through contractual transport partners.

In the sphere of promotion several tools have been applied. The most used tools are sales promotion, personal selling and appeal to customers through the own website, including e-commerce. In the sphere of sales promotion the company has been recommended to focus more intensively on final customers and achieve that especially the final customer notices the concrete special offer. In the sphere of advertising there has been made a proposal to prepare for customers a banner campaign that appears when customers search for products on the Internet. This campaign should include strategically important products.

The aim of customer analysis was to identify the existing customers and to assess how the sales team of VOLF Company collaborates with these customers. The major market for sale of products is the domestic market, the customers of VOLF Company are wholesale partners, retail chains and also retail stores in the South-Bohemian region. The customer portfolio includes to a lesser extent also manufacturing companies, various organizations and institutions. For the relationship management the VOLF Company uses ABC method, which says, that 20% of the customers bring 80% of the

turnover. This method is a very effective tool, which allows the company to focus on what is important indeed. Company's customer database is used for application of the ABC method. In the customer sphere the company has been recommended to maintain long-term positive relationships with the existing customers, to create added value for them and to increase constantly their satisfaction. Furthermore it would be appropriate to pursue a more thorough customer satisfaction survey, for example in the form of questionnaire or by personal meeting with particular customers.

In the competitor analysis there has been considered the position of selected competitors of the VOLF Company from the point of view of using the marketing mix based on the given criteria. Subsequently an assessment of the competitors has been made in relation to the VOLF Company. The results clearly show that the intensity of competition in the industry is relatively high, on the other hand we can conclude that the VOLF Company has built a stable position in the market of school and office supplies.

For the VOLF company it is important to "*learn to think more from consumer's perspective*", especially in the product sphere, as also the right choice of product and the appropriate type of packaging can help the company to sell and create customer value. No less important it is also the sphere of promotion. By appropriate operation of communication mix it can be achieved the raising awareness of the company and of the brand and also higher customer satisfaction and their loyalty to the company.

Key words: marketing, marketing activities, marketing mix, product, price, place, promotion, analysis of customers, analysis of competition, school and office supplies

11 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

11.1 Odborná literatura

Bártová, H., Bárta, V., & Koudelka, J. (2002). *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: VŠE Praha, fakulta polnohospodářská.

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Bureš, I., & Řehulka, P. (2002). *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: management Press.

Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.

Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix.

Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press.

Glanz, B. (1996). *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing.

Havlíček, K., & Kašík, M. (2005). *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press.

Hesková, M. (2001). *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: VŠE v Praze, Fakulta managementu Jindřichův Hradec.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing.

Kincl, J. a kol. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., & Keller K. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.

Koutenská, V. (2013). *Analýza konkurenceschopnosti vybraného malého podniku* (Bakalářská práce). České Budějovice: PdF JČU.

Kozel, R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.

Kumar, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

- Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Porter, M. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing.
- Veber, J. a kol. (2009). *Management*. Praha: Management Press.
- Veber, J., & Srpová, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2007). *Jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

11.2 Elektronické zdroje

- ACTIVA (2009). *Základní údaje o firmě*. Dostupné z: <http://www.activa.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>.
- EKO-KOM (2011). *Zelený bod*. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/klienti/zapojene-firmy/zeleny-bod>.
- EKO-KOM (2011). *Značení obalů*. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/uploads/attachments/Klienti/znaceni-obalu.pdf>.
- Ekoporadna (2014). *Co znamenají tříšipkové symboly na obalech? Co znamená "zelený bod"?* Dostupné z: http://www.ekoporadna.cz/wiki/doku.php?id=odpady:co_znamenaji_trisipkove_symboly_na_obalech_co_znamenazeleny_bod.
- LUMA Trading (2015). *O společnosti*. Dostupné z: <http://www.luma-trading.cz/o-spolecnosti/>.
- Volf-Concorde (2013-2015). *Loga ke stažení*. Dostupné z: http://www.volf-concorde.cz/ke_stazeni.html?adresar=Loga.

12 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úroveň produktu.....	19
Obrázek 2: Organizační struktura firmy VOLF	37
Obrázek 3: Vlastní objekt firmy VOLF	38
Obrázek 4: Logo CONCORDE v různých variantách	47
Obrázek 5: Ukázka tříšipkového symbolu	49
Obrázek 6: Symbol „basketbalisty“	50
Obrázek 7: Symbol značky shody.....	50
Obrázek 8: Symbol Zelený bod.....	50
Obrázek 9: Symbol označující produkt nevhodný pro děti do tří let	51
Obrázek 10: Ukázka lepicí tyčinky včetně prodejního stojánu.....	51
Obrázek 11: Porovnání loga CONCORDE.....	52
Obrázek 12: Úrovně distribučních cest firmy VOLF.....	55
Obrázek 13: Ukázka titulní strany katalogu firmy VOLF.....	62
Obrázek 14: Reklamní billboard na plovárně v Českých Budějovicích	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Identifikační kódy obalů	49
Tabulka 2: Hodnocení hlavních konkurentů a firmy VOLF	76

Seznam grafů

Graf 1: Teritoriální podíl na objemu dodávek.....	41
Graf 2: Podíl jednotlivých teritorií na celkovém obrátu firmy.....	69








13 PŘÍLOHY

Příloha 1: Ukázka akce KANCELÁŘ 2015



Volf kancelářské potřeby s.r.o.
Tel.: 385 102 238, 385 102 239 fax: 386 460 042, e-mail: info@volf-concorde.cz, www.volf-concorde.cz
Dubenská 1, 370 05 České Budějovice.

AKCE KANCELÁŘ 2015

Artikl	Popis		Cena
A9755032	Sešivačka SAX 49, 25 listů, 65mm, 24/6-26/6, černá	ke každému kusu 1x papírové kapesníčky Flowers 75 ks	Vaše běžná cena
A9755033	Sešivačka SAX 49, 25 listů, 65mm, 24/6-26/6, červená		
A9755034	Sešivačka SAX 49, 25 listů, 65mm, 24/6-26/6, modrá		
<p>Velmi oblíbená sešivačka v atraktivním designu. Spodní část je vybavena gumovými podložkami, které chrání nábytek před poškozením a přispívají k vyšší stabilitě při sešívání. Horní plnění. Otevřené, uzavřené i nástěnkové sešívání. Kapacita 25 listů, délka raménka 65mm, spony 24/6,26/6.</p> <div style="text-align: center;">  +  </div>			
A9755240	Sešivačka SAX 140, 45 listů, 70mm, 24/6-26/8, celokovová	ke každému kusu 1x krém Nivea 75 ml	Vaše běžná cena
<p>Kovová sešivačka s plastovým pláštěm pro komfortní zacházení. Kapacita sešítí 45 listů, max. hloubka pro vložení papíru 70mm, spony 24/6,26/6,24/8,26/8. Plnění předním výsuvným zásobníkem.</p> <div style="text-align: center;">  +  </div>			
A9754995	Děrovačka SAX DESIGN 618, 65 listů, černá, 50 % úspora síly	ke každému kusu 1x kartotéka CONCORDE na 100 vizitek s příslušenstvím /papírové kartičky 100 ks, plastová pouzdra 50 ks/	Vaše běžná cena
A9754996	Děrovačka SAX DESIGN 618, 65 listů, červená, 50 % úspora síly		
A9754997	Děrovačka SAX DESIGN 618, 65 listů, modrá, 50 % úspora síly		
<p>Moderní vysoce výkonná děrovačka do 65 listů. Speciální mechanismus ušetří polovinu síly při děrování. Robustní pevná konstrukce. Formátovací příložník. Ukazatel středu děrování. Plastové dno základny zabraňuje poškození nábytku.</p> <div style="text-align: center;">  +  </div>			
A80111	Prospektový obal A4, 32 mic, čirý, matný, 100ks		
<p>Rozšířený prospektový obal velikosti A4, šíře 22cm. Čirý, povrch matná krupice. Síla materiálu 32 mic. Baleno po 100 ks.</p> <div style="text-align: center;">  </div>			

A80113	Prospektový obal A4, 40 mic, čirý, hladký, 100ks	
<p>Rozšířený prospektový obal velikosti A4, šíře 22cm. Čirý a hladký. Síla materiálu 40 mic. Baleno po 100 ks.</p>		
A80114	Prospektový obal A4, 45 mic, čirý, hladký, 100ks	
<p>Rozšířený prospektový obal velikosti A4, šíře 22cm. Čirý a hladký. Síla materiálu 45 mic. Baleno po 100 ks.</p>		
A80000	Prospektový obal CONCORDE A4+, 55 mic., čirý, hladký ,rozšířený 22cm, kapacita 70 listů, 100 ks	
<p>Rozšířený prospektový obal velikosti A4, šíře 22cm. Kapacita až 70 listů. Čirý a hladký. Síla materiálu 55 mic. Baleno po 100 ks.</p>		
A80112	Prospektový obal A4, 100 mic, čirý, matný, 50ks	
<p>Rozšířený prospektový obal velikosti A4, šíře 22cm. Čirý, povrch matná krupice. Síla materiálu 100 mic. Baleno po 50 ks.</p>		
A80105	Zakládací obal A4, 90 mic, tvar L, čirý, matný, 100ks	
<p>Zakládací obal A4 tvaru "L" pro ochranu dokumentů. Vyrobeno z kvalitního polypropylenu o síle 90 mic. Díky jeho tvaru je dokument přístupný ze strany a shora. Palcový výkroj pro snadnější manipulaci, pojistka proti roztržení sváru. Povrch obalu je "krupice - orange peel".</p>		
A80100	Zakládací "L" obal CONCORDE čirá, 180 mic, A4, 10ks	
A80102	Zakládací "L" obal CONCORDE modrá, 180mic, A4, 10ks	
A80103	Zakládací "L" obal CONCORDE zelená, 180mic, A4, 10ks	
A80104	Zakládací "L" obal CONCORDE růžová, 180mic, A4, 10ks	
<p>Zakládací obal A4 tvaru "L" pro ochranu dokumentů. Vyrobeno z kvalitního polypropylenu o síle 180 mic. Díky jeho tvaru je dokument přístupný ze strany a shora. Palcový výkroj pro snadnější manipulaci, pojistka proti roztržení sváru. Povrch obalu je hladký.</p>		

Akce platí od 9.1.2015 do 15.2.2015. Uvedené ceny jsou bez DPH.

Příloha 2: Logo firmy VOLF CZ a logo CONCORDE

