

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní prodej podniku

Effective sales of business

Tereza Gulášová

Cheb 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Efektivní prodej podniku“

vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce,
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne.....

Tereza Gulášová

Poděkování a věnování

Ráda bych touto cestou předně poděkovala *Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi* za odborné vedení, cenné rady a připomínky při přípravě a sepisu této bakalářské práce. Dále bych touto formou chtěla také poděkovat manažerům společnosti Fotolab, za poskytnutí veškerých materiálů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Samostatnou práci bych ráda věnovala svým nejbližším, především svému příteli, *Eduardovi* a jeho *rodině*, jejichž podpora v průběhu celého studia byla pro mne nepostradatelná.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika společnosti Fotolab	9
1.1 Historie společnosti od počátku po současnost.....	9
1.2 Organizační struktura	10
1.3 Činnost společnosti	11
1.3.1 Předmět podnikání.....	11
1.3.2 Výrobky a poskytované služby společností Fotolab	12
1.4 Fotolab v číslech	13
1.4.1 Účetní postupy.....	13
1.4.2 Účetní výkazy.....	14
1.4.3 Ukazatele Cash Flow	15
2 Prodej jako proces	18
2.1 Podstata prodeje	18
2.1.1 Profese prodejce	20
2.1.2 Model prodeje.....	21
2.2 Úlohy prodeje.....	22
2.2.1 Pasivní prodej	22
2.2.2 Aktivní prodej.....	23
2.3 Definování strategie prodeje	24
2.4 Základní postupy prodeje společnosti Fotolab.....	25
2.4.1 Navázání vztahu	25
2.4.2 Určení problému.....	27
2.4.3 Předvedení řešení	27
2.4.4 Uzavření obchodu.....	28

2.4.5	Poprodejní chování.....	31
3	Obchodní politika	32
3.1	SWOT analýza	32
3.1.1	Hrozby a příležitosti budoucího okolí.....	32
3.1.2	Silné a slabé stránky organizace.....	33
3.2	Cíle podniku	34
3.2.1	Stanovení cílů	34
3.2.2	Cíle pro rok 2014.....	35
3.3	Cenová politika	35
3.3.1	Stanovení ceny	35
3.3.2	Ceník	37
3.3.3	Různé cenové výhody	40
3.4	Prodejní a dodací podmínky.....	41
3.4.1	Postup objednání	41
3.4.2	Místo a lhůta dodání	43
3.4.3	Platební podmínky.....	43
3.5	Smluvní vztahy.....	44
3.6	Zákazník.....	44
3.6.1	ABC analýza zákazníků	44
3.6.2	Technologie pro zákazníky	45
3.6.3	Zákaznický servis společnosti Fotolab.....	46
3.6.4	Portfolio zákazníků.....	47
3.6.5	Komunikace a spolupráce se zákazníkem.....	48
3.6.6	Získávání nových zákazníků	48
3.7	Podpora prodeje a reklama.....	49
3.7.1	Podpora prodeje.....	49

3.7.2	Reklama.....	51
3.8	Politika jakosti.....	54
3.9	Kontrola prodeje.....	55
3.9.1	Maloobchodní prodejny	55
3.9.2	Mobilní aplikace.....	58
3.9.3	Vývoj prodeje	61
4	Analýza efektivity prodeje společnosti Fotolab	62
4.1	Analýza zákazníků	62
4.2	Analýza zaměstnanců.....	62
4.3	Analýza konkurence.....	63
4.4	Audit společnosti Fotolab	63
4.4.1	Audit marketingové orientace společnosti	64
4.4.2	Audit marketingového mixu.....	65
4.4.3	Audit shromažďování vstupů	67
4.4.4	Audit managementu výrobku	68
4.4.5	Audit cenové politiky	70
4.4.6	Audit mixu marketingové komunikace	71
4.4.7	Audit managementu prodeje	73
5	Návrh na zlepšení	75
5.1	Rozšíření cílové skupiny zákazníků.....	76
	Závěr	78
	Seznam tabulek	79
	Seznam obrázků	79
	Seznam použité literatury	81
	Seznam příloh	83

Úvod

Autorka si tímto dovoluje předložit svou kvalifikační práci, zpracovanou na téma Efektivní prodej podniku, kdy samotná materie je zaměřena na podnik resp. společnost Fotolab.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit prodej podniku a doporučit případná zlepšení.

První z předložených kapitol obsahuje historické souvislosti zkoumané společnosti, tj. zpracovává vývoj společnosti od prvopočátku až po současnost, a to včetně její organizační struktury, zaměření ve smyslu zboží a služeb, kdy v rámci závěru první kapitoly není opomenuta problematika účetních postupů a výkazů.

Druhá z kapitol je již tematicky zaměřena na samotný prodej jako proces, tj. obsahuje subkapitoly definující podstatu prodeje, úlohy prodeje a jeho strategii. Samotný text samozřejmě neopomíjí ani postupy prodeje zkoumané společnosti, neboť toto je dle názoru autorky neodmyslitelnou součástí a smyslem samotné bakalářské práce.

Třetí kapitola předkládané práce obsahuje problematiku obchodní politiky, kdy je třeba postihnout a na základě expertních odhadů a po poradě s managementem zpracovat tzv. swot analýzu, nadefinovat cíle podniku a cenovou politiku. Nelze opomenout ani problematiku prodejních a dodacích podmínek, smluvních vztahů a postavení zákazníka. Důležitou součástí poslední z kapitol je také problematika podpory prodeje a reklamy, podpory jakosti a s tou neoddělitelně svázanou kontrolou prodeje.

Čtvrtá stěžejní kapitola zkoumá analýzu efektivnosti společnosti Fotolab, kde se autorka zabývá především analýzou zákazníků, zaměstnanců a konkurence. A dále se věnuje auditu společnosti Fotolab. Pátá kapitola navazuje na čtvrtou kapitolu a zde si autorka dala za cíl přednést návrhy na zlepšení efektivitu prodeje společnosti Fotolab.

V závěru předkládaného textu budou získané výstupy shrnuty a z těchto učiněny relevantní závěry. Autorka věří, že se jí vytyčené cíle podaří naplnit a tato bakalářská práce tak bude způsobilá obhajobě.

1 Charakteristika společnosti Fotolab

1.1 Historie společnosti od počátku po současnost

Společnost FOTOLAB vznikla již v roce 1990, jako společnost s ručením omezeným. Zakladatelům společnosti se od počátku dařilo díky neotřelým nápadům a i díky situaci na tehdejším fotografickém trhu pravidelně zlepšovat hospodářské výsledky a tím také navyšovat podíl na trhu. V roce 1993 se transformovala na akciovou společnost, kdy hlavními akcionáři se stali pánové Mikšovský a Bayer, kteří vlastnili akcie rovným dílem a navýšili základní kapitál na 300 mil. Kč.

Vzhledem k chystané expanzi bylo nutné najít strategického zahraničního partnera, kterým se stal CEWE Color se sídlem v Oldenburgu. Společnost CEWE Color se sídlem v Oldenburgu v roce 1995 odkoupila část podílu od akcionářů a navýšila základní kapitál společnosti tak, aby získala dvoutřetinový majoritní podíl a v průběhu dalších let odkoupila veškeré podíly od zakládajících členů akciové společnosti. Od roku 2002 je CEWE Color majoritním akcionářem s podílem 99,56% na základním kapitálu CEWE Color, a.s. (FOTOLAB, akciová společnost). Díky know-how majoritního akcionáře měla společnost možnost plně využít potenciálu fotografického trhu a stát se největší fotolaboratoří v České republice. V květnu roku 2000 byla dokončena výstavba nejmodernější laboratoř ve středovýchodní Evropě, která plně vyhovuje všem nárokům na výrobu fotografií, a to nejen klasické, analogové, ale i digitální.

30. října 2006 byla společnost přejmenována z FOTOLAB, akciová společnost na CEWE Color, a. s. společnost i na dále používá obchodní značku a logo FOTOLAB. Společnost byla po zaběhnutí výroby v nové laboratoři a prokázání, že dokáže v požadované kvalitě a termínech zpracovávat i zakázky pro zahraniční trh. V průběhu roku 2008 došlo optimalizaci výrobního programu laboratoří v Praze (CeWe Color).

Obrázek 1: Logo společnosti CeWeColor



Zdroj: <http://www.Fotolab.cz/o-nas/loga-ke-stazeni.html>

Obrázek 2: Značka Fotolab.cz



Zdroj: <http://www.Fotolab.cz/o-nas/loga-ke-stazeni.html>

Mezi pozitivní signály roku 2010 patří další vývoj ve struktuře výrobního portfolia firmy, kdy vedle samotné výroby fotografií u které klesá podíl analogové fotografie a stagnuje podíl digitální fotografie a stěžejních produktů společnosti, především CEWE FOTOKNIHA a fotopláten. Další výraznou změnou došlo v dubnu 2010, kdy společnost převzala výrobu pro slovenský trh.

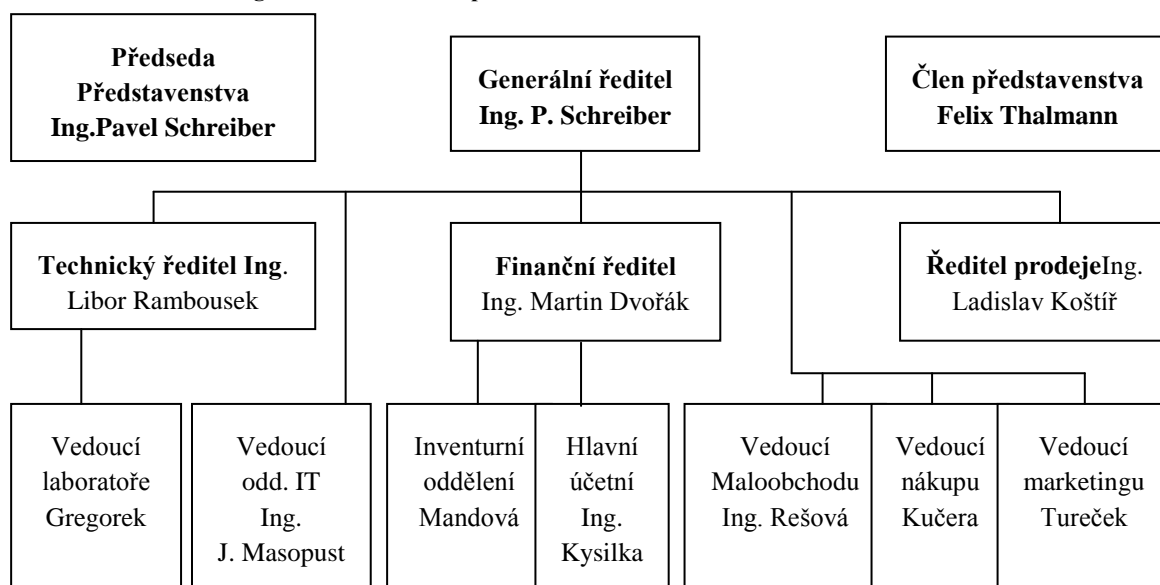
Rok 2012 byl pro společnost stejně úspěšný jako předchozí rok a to i přes skutečnost, že trh zaplavily nabídky na slevových portálech, které bohužel zasáhly i vánoční sezonu 2012. Přesto výsledky firmy díky intenzivnímu marketingu neohrozily.

1.2 Organizační struktura

Jak je patrné z historie, společnost Fotolab byla převzata společností CEWE Color, která však nabízí své produkty a služby na českém trhu pod značkou Fotolab. Jelikož je tato práce zaměřena pouze na český trh bude v následujícím textu pro jeho zjednodušení užíváno souhrnné označení Fotolab pro celou koncernovou skupinu, neboť dle názoru autorky není nutné pro zpracování předkládané problematiky rozpracovávat a lišit jednotlivé části koncernu, když na smyslu a účelu práce se tímto nic nezmění.

Orgány společnosti se skládají z valné hromady, pětičlenného představenstva a šestičlenné dozorčí rada.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Fotolabu



Zdroj: Výroční zpráva a podnikatelské činnosti a stavu majetku společnosti CEWE Color, a. s. za rok 2012, zpracování vlastní.

1.3 Činnost společnosti

1.3.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavní činnost společnosti je zaměřena na:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zejména foto-zboží
- Fotografická práce
- Zprostředkování nákupu a prodeje zboží
- Pronájem bytových a nebytových prostor
- Propagační činnost
- Půjčování průmyslového zboží
- Leasing – pronájem strojů a přístrojů
- Výroba a prodej nenahraných nosičů zvukových nebo zvukově obrazových záznamů a prodej a půjčování nahraných záznamů
- Kopírovací práce
- Zprostředkování služeb

1.3.2 Výrobky a poskytované služby společností Fotolab

Společnost Fotolab poskytuje svým zákazníkům především fotoaparáty značky Canon, Nikon, Samsung, Olympus, na svém e-shopu nabízí dále tablety a chytré telefony. V laboratoři vyrábí a poskytuje svým zákazníkům tyto produkty:

- CEWE FOTOKNIHA,
- Fotografie,
- Fotoobrazy,
- Blahopřání,
- Fotodárky,
- Fotokalendáře.

Obrázek 4: Produkty společnosti Fotolab



Zdroj: www.fotolab.cz

1.4 Fotolab v číslech

1.4.1 Účetní postupy

Účetní závěrku společnost sestavuje v souladu s účetními předpisy, které jsou platné a účinné v České republice, které jsou sestavené v historických cenách.

Společnost považuje za dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který má dobu použitelnosti delší než jeden rok a pořizovací cena převyšuje 60 tis. Kč. Nakoupený hmotný a nehmotný majetek je nejdříve vykázán v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a související náklady s jeho pořízením. Tento majetek společnost odepisuje rovnoměrným způsobem a uplatňuje roční odpisové sazby, které se liší od sazeb odpočitatelných pro daňové účely. Odpisový plán je aktualizován na základě očekávané doby životnosti. Náklady na opravy a údržbu dlouhodobého majetku společnost účtuje přímo do nákladů. Technické zhodnocení jak dlouhodobého hmotného majetku, tak dlouhodobého nehmotného majetku, přesahující 40 000Kč za rok.

Nakoupené zásoby společnost oceňuje pořizovací cenou sníženou o opravnou položku. Opravná položka je tvořena pomalu k obrátkovým a zastaralým zásobám na základě analýzy věkové struktury zásob a individuálního posouzení na základě analýzy obrátkovosti zásob.

Pohledávky společnost vykazuje v nominální hodnotě snížené o opravnou položku k pochybným pohledávkám, která je tvořena na základě věkové struktury pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníků.

Všechny zůstatky peněžních aktiv, pohledávek a závazků vedených v cizích měnách společnost přepočte devizovým kurzem, který vyhláší Česká národní banka k datu účetní závěrky. Veškeré kurzové zisky a ztráty jsou účtovány do výkazu zisku a ztrát.

Tržby společnost zaúčtuje vždy k datu vyskladnění či poskytnutí služby a jsou vykázány po odečtení slev a DPH. Rezervy jsou tvořeny na krytí svých závazků nebo výdajů, u nichž je pravděpodobné, že nastanou, musí být znám jejich účel, avšak není přesně známa jejich výše, či časový rozvrh úhrady. V současné době společnost přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění do výše maximálně 24 000 Kč.

1.4.2 Účetní výkazy

Tabulka 1: Výnosy z provozní činnosti v tis. Kč

(Tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Zpracování fotografií a ostat. služby:					
• Zahraničí	27 750	18 900	37 673	34 735	42 946
• Tuzemsko	304 627	273 386	270 891	271 861	263 755
Prodej vlastních výrobků a služeb celkem	332 377	292 286	308 564	306 596	306 701
Prodej zboží					
• Zahraničí	12 224	6 573	2 980	1 689	1 980
• tuzemsko	355 485	248 797	225 679	264 853	272 168
Prodej zboží celkem	367 709	255 370	228 659	266 542	274 148
Jiné výnosy	2 094	4 063	33 634	9 459	6 824
Výnosy z provozní činnosti	702 180	551 719	584 939	582 598	587 673

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě výroční zprávy 2008-2012*

Jiné výnosy představují zejména výnos z titulu příjmu z vyhraného sporu s finančním ředitelstvím, z eurodotace na krytí nákladů na vzdělávání, z prodeje materiálu a dlouhodobého majetku a z náhrad škod.

Tabulka 2: Výsledky hospodaření 2008-2012 v tis. Kč

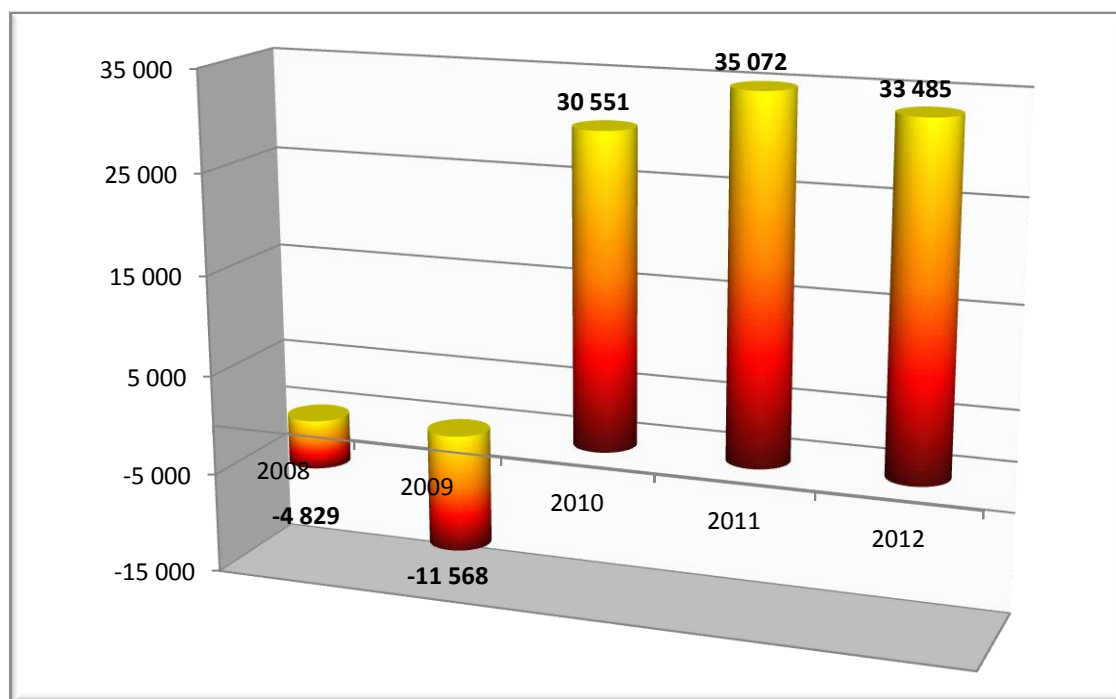
Účetní rok	2008	2009	2010	2011	2012
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4 829	-11 568	30 551	35 072	33 485
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 697	-1 389	6 068	7 774	7 436
Výsledek hospodaření před zdaněním	14 328	-12 957	36 519	42 846	40 921

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě výroční zprávy 2008-2012*

V roce 2008 činily mimořádné výnosy 20 854,- Kč, proto je výsledek hospodaření před zdaněním kladný. V roce 2010 došlo k restrukturalizaci společnosti a uzavření provozu v Teplicích, jednalo se o poslední krok, kterým byl prodej

nemovitosti. Tento krok vedl k výraznému finančnímu posílení společnosti a přispěl ke splacení veškerých půjček mateřské společnosti.

Obrázek 5: Vývoj výsledku hospodaření za běžnou činnost v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv 2008-2012

1.4.3 Ukazatele Cash Flow

Cash Flow bychom mohli přeložit jako peněžní toky, pod kterými je možné si představit přítok a odtok peněžních prostředků v souvislosti s peněžními transakcemi s vnějšími subjekty.

Přehled o peněžních tocích rozlišujeme na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu účetního období, Cash Flow můžeme sestavit pomocí přímé či nepřímé metody.

Přehled o peněžních tocích zahrnuje veškeré toky i případné dividendy, je více důvěryhodný než zisk, jelikož zisk je na základě faktur a cash flow vykazuje aktuální stav peněžní zásoby.

Výkyvy Cash Flow bývají menší než u zisku a výsledek zásob a pohledávek nezlepšuje ukazatel likvidity. Jako hlavní nevýhodu Cash Flow lze jednoznačně uvést ignorace potřeby časové shody příjmů a výdajů.

Obrázek 6: Čistý peněžní tok společnosti Fotolab

		Období do	Období do
		31.12.2012	31.12.2011
P. Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů		49 172	51 443
PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)			
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	40 921	42 846
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	20 840	23 720
A.1.1.	Ódpisy stálých aktiv	21 246	21 727
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	545	2 692
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-211	-950
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	-1 478	-991
A.1.6.	Opavy o ostatní nepeněžní operace	738	1 242
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	61 761	66 566
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-20 990	707
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-4 811	-1 561
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	17 750	2 526
A.2.3.	Změna stavu zásob	-33 929	-258
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	40 771	67 273
A.4.	Přijaté úroky	1 478	991
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-12 429	-4 219
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	29 820	64 045

Zdroj: Výroční zpráva o podnikatelské činnosti a stavu majetku společnosti CeWe Color, a. s. za rok 2012

Tabulka 3: Ukazatele Cash Flow

Ukazatel	Vzorec	Krajní přijatelná hodnota	Ukazatel společnosti Fotolab
Cash likvidita	$\frac{\text{čistý peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{provozní krátkodobé závazky}}$	Větší než 1	0,46
Cash provozní výkonnost	$\frac{\text{čistý peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{tržby}}$	0,09	0,097
Solventnost	$\frac{\text{čistý peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{cizí zdroje – rezervy – krátkodobý FM}}$	0,3	0,36
Rentabilita	$\frac{\text{čistý peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}}$	Úroková míra	0,009

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Na základě výše uvedených ukazatelů lze konstatovat, že Cash provozní výkonnost a solventnost splňují krajní přijatelnou hodnotu. Cash likvidita pro rok 2012 je silně pod přijatelnou hodnotou a společnost by se měla zamyslet nad těmito hodnotami a přemýšlet, jak tuto hodnotu změnit. Výsledek rentability se porovnává s úrokovou mírou, kterou podnik platí bankám. Pokud je tato hodnota nižší, aktiva nevyprodukují tolik, kolik je na splacení úvěru potřeba a stanou se rizikovými. Naopak, pokud je výsledná hodnota vyšší než úroková míra, vyplatí se podniku přijímat nové úvěry. Na základě výše uvedených hodnot, by se nevyplatilo společnosti přijímat nové úvěry, jelikož je málo pravděpodobné, že úroková míra bude nižší než 0,9%.

2 Prodej jako proces

2.1 Podstata prodeje

Cílem každého podniku je vytvářet zisk, který se samozřejmě generuje zejména díky prodeji. Prodej je tedy svým způsobem umění přesvědčit zákazníka, že náš produkt je kvalitnější a cenově výhodnější než obdobný produkt, který nabízí konkurence. Zákazník má na volném trhu tři resp. čtyři možnosti, a to koupit náš produkt, koupit obdobný produkt od konkurence, nebo nekoupit nic či úplně jiný produkt.

Požadavky zákazníků se samozřejmě neustále mění, což je patrné i z hlediska historického. Po druhé světové válce nebyl zákazník tak náročný a prodejci stačilo, aby byl připraven a nadšen pro propagovaný výrobek, porozumění v takové míře nebylo potřebné, jelikož zákazník byl naivní a často desinformovaný.

Tyto časy jsou však pryč. Jelikož zákazník je již zkušenější a také vzdělanější, častokrát i více než dnešní prodejci a proto své nákupy zvažuje a zkoumá i slabé a silné stránky požadovaného produktu. Jak plyne z uvedeného, v současnosti je zákazník podstatně náročnější, vyžaduje vyšší úroveň profesionality prodejce, kdy náročnost zákazníka je výrazně podpořena i vyšší měrou konkurence na trhu. Zákazník se tak nespokojí s pouhou přijatelnou cenou a kvalitou produktu, ale sleduje i pomyslné příslušenství vybraného produktu, a to jak v rovině formální tak i materiální. Z materiálního, tj. obsahového hlediska tak zákazník sleduje zejména délku a rozsah poskytované záruky a možnost financování při pořizování produktu. Dalším materiálním aspektem je případně také zhodnocení vztahu zákazníka k prodejci, tj. zda dojde k poskytnutí benefitu zákazníkovi stálému oproti zákazníkovi novému či příležitostnému, což se může projevit buď v akčních nabídkách či v určitém mechanismu sběru referenčních bodů, které lze případně směnit buď za další produkt, nebo za procentuální slevu. Formální hledisko ve vztahu k příslušenství produktu lze spatřovat zejména v rovině ochoty prodejce a jeho přístupu k samotnému zákazníkovi. Tyto složky ovšem nelze za žádných okolností rozdělit, jelikož se jedná o spojitě nádoby.

Ze shora uvedeného je tak nutné učinit první dílčí závěr, že dnes již není zisk generován díky umění přesvědčit určitého zákazníka, který koupí náš produkt a dále se již o něj nestarat, ale je podstatné si zákazníka udržet, jelikož díky efektivnímu nalezení

a udržení zákazníka se dosahuje vyššího zisku. To nás vede k tomu, že abychom získali zákazníka, musíme mít kvalifikovaného prodejce, který je schopen uspokojit veškeré potřeby náročného potencionálního klienta, ale i umět kvalitně pečovat o zákazníka již získaného.

V mnoha odborných publikacích se autoři zmiňují o problematice vztahů mezi nákupcem a prodejcem. Jelikož nákupce si prodejce často představuje jako příjemného člověka, který zná podnik nákupce a je obeznámen s jeho problémy, samozřejmě je informován o vlastním podniku a trhu poptávaných produktů, jedná vždy pravdivě, a to i v případě, že by to bylo pro něj nevhodné, nové kontakty nezískává podlézáním a nedělá nežádoucí okliky přes jiná oddělení podniku, prodejce je vůči svým zákazníkům vždy loajální a kultivuje obchodní vztahy a nepodplácí, dále nepovažuje nákupce za viníka toho, že neobdržel očekávanou zakázku. Ale i prodejci mají zkreslený náhled na nákupce a často jim dle odborné literatury vytykají nedostatečné vzdělání pro svou profesi, upozorňují na problém nákupce, který přišel z jiné profese, funkci nákupce často neodpovídá jejich postavení a platové ohodnocení, dále je jim vytykáno, že nákupce jen výjimečně plánuje a jejich pozice není nezpochybnitelná, jelikož mnoho lidí v podniku mají dojem, že mohou a smějí mluvit do nákupu. „*Zásada (být zpochybnitelná) prodejců je, že člověk potřebuje vůči nákupcům 80% prodejní psychologie a jen 20% znalostí o produktu.*“¹Tato zásada nás dostává do konfliktu, jelikož nákupčí tuto zásadu očekávají přesně naopak. Na základě výše uvedeného a dle moderního řízení podniku od autorů J. Tomek a J. Hofman by měl prodejce:

- Mít rozsáhlé rozhodovací pravomoci;
- Informovat nákupce neprodleně o změnách;
- Předkládat konkurenceschopné cenové návrhy;
- Znat výrobní náklady na produkt;
- Vycházet vstříc potřebám konzultací ohledně použití výrobku;
- Znat nejdůležitější informace o prodejních trzích vlastního podniku;
- Umět poskytnout spolehlivé údaje o výrobku (množství, kvalita)
- Pečovat o včasné a spolehlivé provedení obchodu;

¹TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276^s. ISBN 80-85943-73-5.

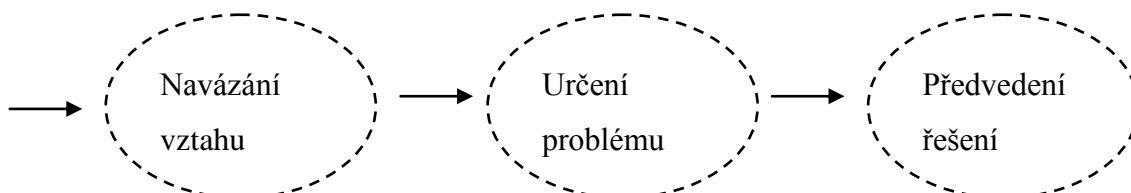
- Zvážit, zda produkt bude nabízet i přesto, že zakázka některých nákupců byla zadána konkurenci.

2.1.1 Profese prodejce

Hlavním úkolem prodejce je přesvědčit zákazníka, že právě náš výrobek splňuje veškeré jeho požadavky a získat obligaci, která zaručí zakoupení našeho výrobku zákazníkem. Proto bychom roli prodejce neměli nijak podceňovat, jelikož právě prodejci utvářejí trh a tzv. řetězovou reakci, která vzniká právě díky prodeji.

Vztah mezi prodejcem a zákazníkem nelze podceňovat, neboť se jedná o vztah velmi úzký. Podniky musí více investovat do vzdělání prodejců, aby zaručily vyšší prodeje díky profesionálnímu přístupu prodejců, který je ze strany zákazníků vyžadován. Každý prodejce má postup činností, které provádí. Zda tyto činnosti jsou efektivní a dosáhnou navýšení prodeje je však otázkou. V těchto činnostech lze nalézt silné, ale i slabé stránky. Můžeme je také srovnávat s prodejci, kteří působí v obdobném oboru. Z tohoto porovnávání si řada prodejců osvojila základní postup prodeje, který uvádí ve své knize „Jak mnohem lépe prodávat“ Brian Tracy.

Obrázek 7: Základní postupy prodeje



Zdroj: Tracy 2003, vlastní zpracování, 2014

Navázání vztahu se zákazníkem je velice důležité, bez vztahu a důvěry zákazníka, že prodejce jedná v jeho nejlepším zájmu, si může prodejce splést zákaznickou zdvořilost se zájmem o produkt. V druhé fázi se prodejce snaží přesvědčit zákazníka, že právě díky nabízenému výrobku se vyřeší jeho problémy nebo problémy, které by mohly nastat. Během prvních dvou fází je důležité klást předem připravené otázky a dotazy, a zároveň pečlivě naslouchat odpovědím, které prodejci pomohou v poslední fázi. Předvedení řešení je postup, který představuje vzájemnou shodu, úkolem prodejce je nalézt produkty, které vyřeší právě výrobek, který prodejce zákazníkovi nabízí. O ceně by se měl prodejce zmínit až na konci prodejního postupu ve fázi doporučování řešení.

Aby prodej prodejce byl efektivní, musí dbát na několik důležitých součástí projeje. A tedy na pozitivní duševní postoj, dobré zdraví a vzhled, znalosti o výrobku, dovednosti hledat nové zákazníky, dovednosti předvádět výrobky, schopnost reagovat na námitky a získávat zákazníkův zájem o koupi a osobní dovednosti. Prodejce by měl ohodnotit všechny tyto části. Jaké má silné stránky a naopak jaké jsou jeho slabé stránky, a neustále pracovat na svých schopnostech a dovednostech, tak aby zvýšil celkovou úroveň v každé oblasti.

Základními postupy projeje společnosti Fotolab jsou rozebrány v rámci podkapitoly 2.4 Prodejní postup společnosti Fotolab.

2.1.2 Model projeje

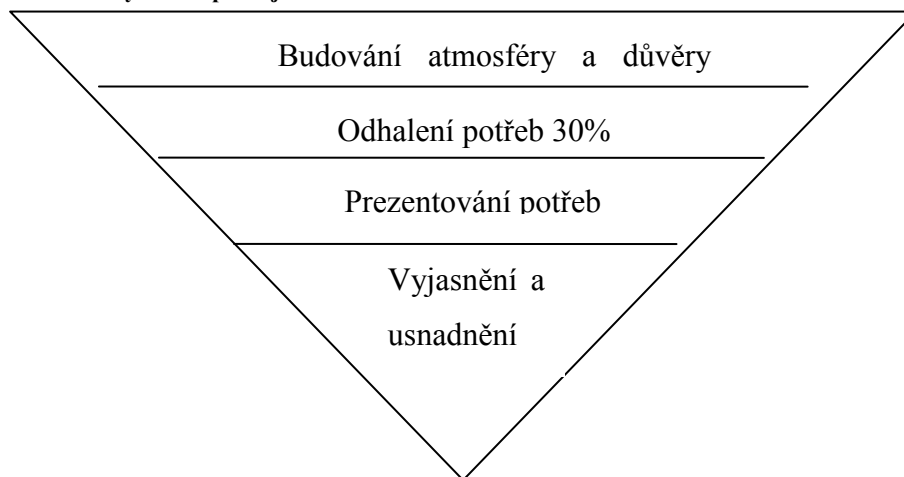
Před druhou světovou válkou začal vznikat model projeje, který je v odborné literatuře nazýván starým modelem. Postupem času, se tento „starý model“ upravoval, díky prodejčům, kteří si předávali zkušenosti a díky nezadržitelnému pokroku technologii a techniky vznikl model nový. Pro plastičnost následujícího výkladu resp. pro lepší pochopení systematiky modelu nového je nutné nejprve rozebrat starý model.

Starý model rozčlenil prodej do čtyř částí, konkrétně na vztah, kvalifikaci, prezentování a uzavírání obchodu. Vztah neboli první část modelu obsahovala pouze 10% z celkové obchodní transakce, proto se jí prodejci příliš nezabývali, prioritou bylo upoutat zákaznickovu pozornost a co nejrychleji přejít k meritu věci. 20% z celkové obchodní transakce obsahovala kvalifikační fáze, resp. druhá část modelu, kde jejím hlavním účelem bylo zjištění, zda je zákazník ochoten a schopen na místě produkt zakoupit. Třetí částí starého modelu byla samotná prezentace, která obsahovala 30% z celkové obchodní transakce. Prezentace obsahovala seznámení s produktem, vyzdvižení jeho silných stránek a pomocí různých metod podsunout potřebu vlastnit produkt. Poslední fází projeje starého modelu je uzavírání obchodu. Této poslední fázi byla věnována největší pozornost, obsahovala 40% z celkové obchodní transakce a cílem této čtvrté části bylo získat podpis smlouvy od nerozhodných klientů.

Starý model bychom mohli znázornit jako trojúhelník kdy jeho základnou by bylo uzavření obchodu a vrcholem vztah. Nový model oproti starému by se jevil zcela obráceně. Model se také člení do čtyř částí, kdy tyto části tvoří postup,

jenž používají prodejci, kteří chtějí mít zaručený úspěch a v podstatě se jedná o již zmíněný postup prodeje, který samozřejmě vycházel z nového modelu prodeje.

Obrázek 8: Nový model prodeje



Zdroj: Tracy 2003, vlastní zpracování, 2014

Lze tak konstatovat, že prodej je náročný proces, který se skládá ze studia a ovlivňování, z přesvědčování, a v neposlední řadě z překonávání přirozeného odporu koupit.

2.2 Úlohy prodeje

2.2.1 Pasivní prodej

Pod pojmem pasivní prodej si představíme prodej, který se uskutečňuje v kamenné prodejně. V dnešní době můžeme zařadit i internetový obchod pod pasivní prodej, jelikož splňuje veškerá kritéria uzavírání obchodu totožná s kamennými prodejny s tím rozdílem, že obchod se uzavírá prostřednictvím internetu. Při pasivní prodeji se předpokládá určitá aktivita od zákazníka, musí si náš produkt najít a dojít do kamenného obchodu, potažmo navštívit internetové stránky a tzv. e-shop. Obchodní oddělení se musí při pasivním prodeji na propagaci, aby si zákazníci byli schopni k nabízeným výrobkům najít cestu, a dále se věnuje jen korespondenční činnosti, pod kterou si představíme fakturace, průvodní listiny apod. Pasivní prodej je výhodný pouze v případě, že nabízíme jedinečný produkt nebo máme jedinečnou technologii a zákazník nemá více možností výběru.

Společnost Fotolab disponuje k únoru tohoto roku 56 maloobchodními prodejny po celé České republice, které doplňují prodej prostřednictvím

internetového obchodu. Maloobchodní prodej je cílen na všechny typy zákazníků v celé republice. Společnost věnuje neustále pozornost výběru a hodnocení prodejců, jelikož jejich hlavní devizou jsou vysoce profesionální a kvalitní prodavači. Budování každé kmenové prodejny je věnována maximální pozornost a musí splnit několik kritérií, jako jsou: prodejna musí být umístěna ve středu města a to jak u krajských měst, tak i u menších okresních měst s počtem obyvatel do 50 tis. Dalším faktorem je dostupnost chodcům a zároveň musí disponovat parkovacími místy zdarma. Tyto faktory se neustále sledují a vyhodnocují, kvůli potencionálnímu přesunu svých prodejen ze zastaralých a nefunkčních prodejen do center s fungujícím zázemím a vypracovanou koncepcí marketingu. Tudíž se neustále mění počty kamenných prodejen, jelikož se na jednom místě nově budují a na jiném místě zanikají.

K danému lze uvést příklad kamenné prodejny nacházející se v Obchodním centru Central Most. Toto disponuje kamennou prodejnou Fotolab, tato prodejna se nachází v centru magistrátního města Most, obchodní centrum Central Most disponuje podzemním parkovištěm, které nabízí parkovací stání pro své zákazníky na 3 hodiny zdarma, čili i pro zákazníky společnosti Fotolab. U obchodního centra se nachází autobusová i tramvajová zastávka. A toto centrum je specifické tím, že ho navštěvují veškeré věkové skupiny potencionálních zákazníků.

Maloobchod společnosti Fotolab dosahuje pozitivních výsledků, zákazníci preferují tuto možnost k odebrání zboží objednané prostřednictvím programu, které nabízí společnost či na internetových stránkách, v široké síti prodejen, kde bez poplatku využívají profesionální servis a zároveň dokupují další zboží. Prodejny společnosti Fotolab jsou v neposlední řadě i důležitým propagačním prvkem a předsunutou vizitkou celé společnosti CEWE Color, a. s.

2.2.2 Aktivní prodej

Aktivní prodej představuje prodej prostřednictvím obchodních prodejců, kteří oslovují zákazníka přímo. Při tomto druhu prodeje je nutné věnovat více pozornosti právě prodejcům, jejich vzdělání, znalostí a zkušeností, také je dobré se zajímat, jak jedná určitý prodejce ve stresové situaci a jak umí reagovat. Do aktivního prodeje se řadí i tzv. telemarketing, kdy se určitý druh výrobků, který je méně technologicky a technicky náročný, nabízí prostřednictvím telefonu. Při tomto prodeji je

nutné umět během několika vteřin zákazníka zaujmout, aby byl v telefonátu ochoten pokračovat.

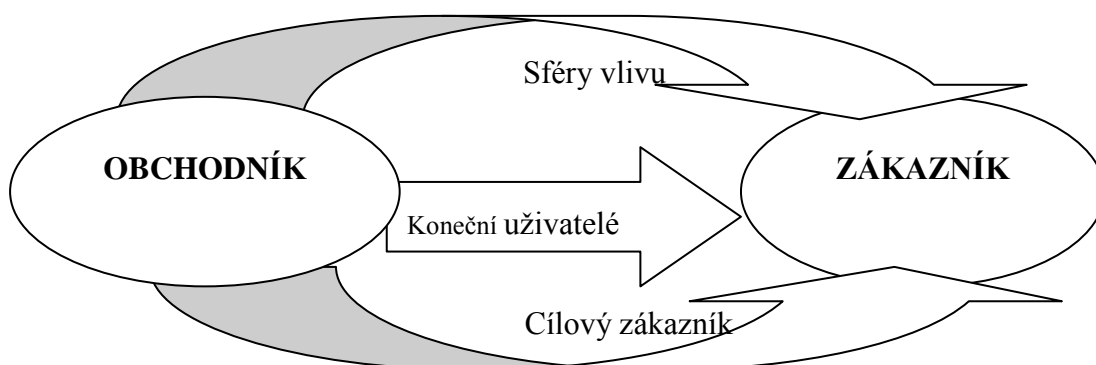
Přímý prodej

Přímý prodej se řadí mezi nejrozšířenější způsob prodeje., *U tohoto typu je rozhodující dobrá specifikace cílové skupiny, kterou obchodníci přímo kontaktují. Do cílové skupiny patří především přímí odběratelé nebo zpracovatelé. Aktivními články jsou obchodníci, kteří v souladu s obchodní politikou společnosti prezentují výrobky zákazníkům.*²

Nepřímý prodej

U nepřímého prodeje můžeme volit dvě možnosti, a to buď zprostředkovaný prodej, nebo sféru vlivu. U zprostředkovatelského prodeje využíváme obchodní partnery, agenty a tzv. outsourcing. Abychom využili sféru vlivu, snažíme se ovlivnit skupinu lidí, která udává tzv. směr. Neboť tato skupina vyvine tlak na dodavatele, kteří začnou nakupovat právě náš produkt.

Obrázek 9:Nepřímý prodej



Zdroj: Chramosta, Knoll, Svobodník, Leták 2005, vlastní zpracování, 2014

2.3 Definování strategie prodeje

Prostřednictvím strategie podnik dosahuje stanovených cílů při optimálním využitím dostupných zdrojů. Tuto skutečnost značně komplikuje existence

²CHRAMOSTA, David et al. *Prodej?*. Havířov: QuestionMarks, 2005. 243 s. Headhunter's handbook.

několika různých způsobů, kterými lze dosáhnout stejného cíle. Nejvhodnější a zároveň nejvíce časově náročné je stanovit všechny možné strategie, které se následně hodnotí dle kritérií, jako jsou zdroje či příležitosti na trhu. Nutné je i vyhodnocení strategie a následné přihlídnutí k možné konkurenci. Po výběru té nejvhodnější strategie pro podnik, se vytváří formulace strategie. S formulací strategie musí být zaměstnanci podniku důsledně obeznámeni, musí jim být srozumitelná a jasná a měli s ní všichni vedoucí pracovníci souhlasit.

Formulace strategie zahrnuje následující oblasti: Jasnou formulaci marketingových cílů, popis výběru strategií prodražení těchto cílů a přehled všech důsledků vybraných strategií s ohledem následující klíčové oblasti v marketingu, jako je cílový trh, umístění, marketingový mix a průzkum. Na základě zvolené strategie se připravuje podrobný plán činnosti.

Plán pro rok 2014 společnosti Fotolab se skládá z několika bodů. Jeden z prvních se týká maloobchodu. Společnost plánuje v průběhu roku snížit počet poboček, které nejsou v atraktivních lokalitách či jsou nerentabilní. I dále bude Fotolab vyhledávat další možnosti přestěhování prodejen do atraktivnějších lokalit. Společnost chce v letošním roce vybudovat nový lokální e-shop, z důvodu dosavadního nevyhovujícího systému, který je pro zákazníka neatraktivní. Mezi dalšími body plánu pro rok 2014 je rozvoj školení pro zákazníky, jak pro stávající, tak potenciální. Tento bod se bude realizovat ve spolupráci s dodavateli a má za cíl, praktickými workshopy naučit zákazníka zacházet s fototechnikou. Na tuto spolupráci navazují nástavbové kurzy, dle aktuálního přání a potřeb zákazníků. I nadále chce společnost pokračovat v programu „Náš fotosvět“, který má za úkol zákazníky učit, jak si vytvořit produkt z vlastních fotografií. Společnost očekává, že fotopráce vzrostou o 5% oproti předchozímu roku, dále plánuje nárůst o 8% v okamžitém tisku, stabilní marže a chce výrazně podpořit rozšíření povědomí o možnosti nabízených aplikací pro mobilní telefony a tablety, od čehož si slibuje nárůst nových zákazníků. Společnost Fotolab sestavila plán na rok 2014 tak, aby nadále dosahoval kladných hospodářských výsledků.

2.4 Základní postupy prodeje společnosti Fotolab

2.4.1 Navázání vztahu

U společnosti Fotolab existuje několik způsobů, jak navázat s potenciálním klientem vztah. Jednou z možností je navázání vztahu v kamenné

prodejně. Je lhostejné, zda se jedná o kamennou prodejnu v Praze či v Plzni, všechny tyto kamenné prodejny mají jednotný design a produkty, včetně nabízených služeb. Prostorově a designově jsou všechny kamenné prodejny uzpůsobeny shodně, samozřejmě s ohledem na možnosti a predispozice vždy konkrétní prodejny. Společnost si uvědomuje, že kvalitní a kvalifikovaný prodejce je základ pro úspěšný prodej. Proto prodejci ve všech prodejnách společnosti Fotolab jsou celorepublikově školeni dvakrát do roka, náklady na toto školení se pohybují kolem 0,2% z obrátu maloobchodu. Cílem těchto školení je zvýšení externích i interních prodejních dovedností. Dále probíhají školení na lokální úrovni, které organizují samotní dodavatelé jako je Nikon, Canon a Olympus. Společnost Fotolab provádí dále ještě centrální školení, které se uskutečňuje dle potřeb, jedná se především o informace ohledně esoxu, terminálů a kiosků a dalších měsíčních akcí. V rámci těchto školení je prodejci hrazeno ubytování s plnou penzí a občerstvením v průběhu školení, včetně několik sportovních aktivit jak je golfový trenažér, bazén, šipky či střelnice. Plán školení pro rok 2013 je uveden v příloze B, proto se zákazník setká v každé prodejně s prodejcem, který má dostatečné znalosti, aby mu mohl poradit, a to jak při výběru produktu, tak ohledně nabízených služeb.

Nezbytností je i ochota a vizáž prodejce. Studie uvádějí, že z 95% záleží na prvním dojmu prodejce a jeho vzhledu a oděvu. Prodejce by měl volit oděv vhodně, tak aby působil důvěryhodně a spolehlivě. Záleží také na oblasti, ve které prodejce působí, pokud by se věnoval produktům pro advokátní kanceláře, je vhodné, aby prodejce byl oblečen velice konzervativně. Na základě výše uvedených informací je zřejmé, že společnost Fotolab si bude ověřovat vystupování, chování a vstřícnost prodejce a zároveň i uzpůsobení prodejny, formou dotazníku, který je zasílán zákazníkům a je uveden v příloze A. Společnost Fotolab se zaměřuje zejména na prodej foto-zboží a na fotografické práce. Jedná se především o prodej fotoaparátů a příslušenství k nim a dále výroba fotografií, foto-obrazů a fotoknih apod. Spektrum zákazníků je tedy rozmanité, od začínajících umělců, kteří se chtějí prosadit ve fotografování po maminky s dětmi, které chtějí zaznamenat významné okamžiky svých ratolestí, na obě tyto zmíněné skupiny by mohlo působit jinak oblečený prodejce. Oblečení společnosti Fotolab, je tudíž z výše uvedených důvodů korigováno interním předpisem, který uvádí, že všichni zaměstnanci dostávají na oblečení určitou částku ve formě příspěvku ke mzdě. V roce 2014 dostanou všichni prodejci tričko, košili, vestu a jmenovku od společnosti Fotolab.

Další možností navázání vztahu se zákazníkem je prostřednictvím internetových stránek společnosti, jejichž design a hlavní barvy jsou totožné s designem kamenných prodejen. Stejně tak různé propagační materiály jako jsou např. Billboardy v metru či u dálnic. Toto navázání vztahu se zákazníkem je mnohem složitější, není zde žádný prodejce, který může svým profesionálním přístupem zákazníka zaujmout, upozornit ho na různé výhody a kladením vhodných otázek a zároveň pohotovými odpovědi na otázky potenciálního zákazníka ho přesvědčit, že právě produkty společnosti Fotolab jsou pro něj ty nejlepší a šité právě jemu na míru. Internetové stránky sice obsahují různá lákadla jako akční slevy, nabídky dne, soutěže či ukázky různých prací, především u fotoknih. Jejich cílem je především zaujmout potenciálního zákazníka vyvolat pocit potřeby produktů či služeb nabízené společností a odpovědět mu na základní otázky, aby v případě zájmu navštívil kamenné prodejny či produkty nebo služby si objednal prostřednictvím e-shopu na již zmíněných internetových stránkách.

2.4.2 Určení problému

Tato fáze prodeje má za úkol především zjistit požadavky zákazníků. Tyto požadavky může získat prodejce od zákazníků prostřednictvím vhodně položených otázek a nasloucháním. Jelikož společnost nabízí několik služeb a produktů, je nutné nejdříve zjistit o jaký produkt či službu má dotčený zákazník zájem. Následně zjistit zda se jedná o osobní potřebu či dárek, popřípadě k jaké příležitosti by měl dárek sloužit a komu je adresován. Pokud se jedná např. o fotoaparát, je nutné dalšími otázkami zjistit, o jaký typ má zákazník zájem, jakou barvu preferuje. Tyto zjištěné informace by měl prodejce shrnout, aby zákazník měl jistotu, že jeho požadavkům přesně porozuměl.

2.4.3 Předvedení řešení

V této etapě prodejce prochází tzv. zkouškou svého prodejního umění, jelikož by měl vyvrátit námitky a uskutečnit tak prodej. Jedná se o nejobtížnější část prodejního postupu, tudíž se jedná o část, kterou prodejci nepreferují, a část kterou zákazníci považují za nejvíce stresující. Přesto však, se jedná o dovednost, kterou jsou schopni se prodejci naučit, prostřednictvím studia a praxe.

Na základě získaných informací z předchozí etapy, vybere prodejce nejvhodnější produkt, či službu a prezentuje ji zákazníkovi. Důležité je zmínit veškeré kladné stránky a především ty, proč je nabízený produkt lepší, na rozdíl od produktu nabízeného konkurencí. A zároveň zodpovědět veškeré námitky kladené zákazníkem,

někdy je vhodné vyslechnout zákazníka pár vteřin počkat a diplomaticky zodpovědět jeho námitku a ubezpečit ho, že námi nabízený produkt je pro něj nejvhodnější. Dále by prodejce měl předvést a představit veškeré výhody produktu resp. služby. Cílem této etapy je ubezpečit zákazníka o vhodnosti našeho produktu či služby a získat z něj závazek objednávky.

Pokud by zákazník měl zájem např. o Fotoknihu, měl by ho prodejce ubezpečit, že společnost Fotolab poskytuje nejvyšší služby ohledně zpracování fotoknihy, neboť tato služba je hojně využívána po celé Evropě a USA. Dále by měl prodejce zákazníka seznámit s veškerými možnostmi fotoknihy jako jsou typy vazeb, formát fotoknihy až po typ papíru. Dále, zda si chce zákazník vytvořit knihu sám, či využít profesionálních služeb společnosti, kde mu knihu na základě stanovených požadavků vytvoří. Pokud by si zákazník chtěl fotoknihu vytvořit sám, měl by ho prodejce seznámit s programem, který je možno stáhnout z internetových stránek společnosti Fotolab, a který je samozřejmě ke stažení zcela zdarma, zároveň mu nabídnout bezplatný kurz, kterým ho seznámí s obsluhováním tohoto programu, kdy výuka se koná prostřednictvím internetu. Pokud by chtěl zákazník využít kvalitních služeb společnosti pro vyhotovení fotoknihy, prodejce ho seznámí i s možností, že pokud by byl s vyhotovením nespokojen, může knihu vrátit a fotoknihu mu společnost přepracuje.

Prodejce by měl vzít v potaz i fakt, že zákazník je ovlivněn svým okolím. Proto by měl věnovat veškerou pozornost dodatečným otázkám, aby mohl zákazníka ubezpečit, že právě náš produkt, služba je pro něj ta nejvhodnější.

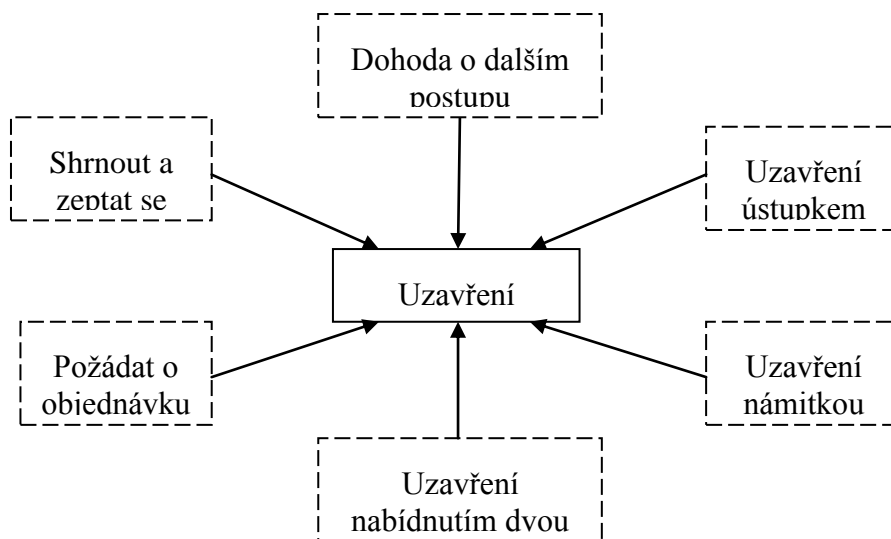
2.4.4 Uzavření obchodu

Mnozí prodejci mají dojem, že k uzavření obchodu jim postačí perfektní prezentace, někdy je však nezbytné, aby převzali iniciativu, nebáli se odmítnutí a snažili obchod uzavřít. Dle teorie by měl prodejce uzavřít obchod, když jsou preference zákazníka na tzv. vrcholu, je to např. když prodejce upozorňuje zákazníka na výhody a kladné stránky produktu. Z praktického hlediska je to mnohem komplikovanější, zákazník může zájem pouze předstírat. Další komplikací je, že zákazník během rozhovoru s prodejcem dospěje několikrát vrcholu zájmu a prodejce si musí vybrat ten vhodný vrchol, díky kterému se obchod jistě podaří uzavřít. Prodejce musí bedlivě sledovat nákupní signály a v pravý okamžik se pokusit uzavřít obchod. Tyto signály se prodejce učí rozpoznat praxí, v každém případě by měl být připraven po prezentaci

obchod uzavřít. Uzavření obchodu po prezentaci se dle odborné literatury označuje jako zkušební uzavření.

Prodejce musí být zároveň schopen rozpoznat, jaká technika uzavírání prodeje je nejvhodnější pro daného zákazníka. Prodejce může využít několik existujících technik uzavírání obchodu, které znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 10: Techniky uzavírání obchodu



Zdroj: David Jobber, Geoff Lancaster, vlastní zpracování, 2014

Požádat o objednávku

Jedná se o nejsnazší techniku uzavření prodeje, prostřednictvím otázky typu:

- „Mohu Vám ten fotoaparát odložit?“
- „Chcete fotoaparát zabalit?“
- „Máte o tento fotoaparát zájem?“

Jedná se o tzv. uzavřenou otázku, lze na ní odpovědět pouze ano či ne. Pokud položí prodejce tuto uzavřenou otázku, měl by se nějaký okamžik odmlčet a dát prostor zákazníkovi odpovědět. Jestliže prodejce položí další otázku, než zákazník odpoví na tu původní, je velká pravděpodobnost, že zákazník první otázku zapomene a bude se soustředit na druhou, kterou mu prodejce položil.

Shrnutí a zeptat se

„Tato technika umožňuje prodejci připomenout zákazníkovi hlavní body prodejních argumentů způsobem, který naznačuje, že nastal čas pro rozhodnutí a že koupě je přirozeným pokračováním dosavadního průběhu.“³

Tato technika se dá uskutečnit například: Zjistili jsme, že tento model fotoaparátu vyhovuje veškerým Vámi kladeným požadavkům, a to za cenu, která bude jistě pro vás přijatelná. Mohu Vám tento model naučtovat?

Uzavření ústupkem

Prodejce by si vždy měl nechat ústupek v záloze a použít ho až v samotném závěru při usilování o dohodu. „Pokud si fotoknihu objednáte ihned, mohu Vám nabídnout slevu ve výši 5%.

Prodejci společnosti Fotolab nedisponují touto možností. Jelikož hlavním cílem společnosti je udržet stále ceny. Prodejci mohou nabídnout zákazníkovi pouze ty slevy, které aktuálně poskytuje společnost. Prodejce musí neustále sledovat aktuality společnosti, aby zákazníkovi mohl nabídnout slevu a uzavřít obchod. Nebo může zákazníka upozornit, že členové Fotolab klubu mohou využívat neustále některých výhod a může zákazníkovi rovnou nabídnout členství v tomto klubu, či rovnou členství „založit“ a ukázat, jak využívat slevy společnosti Fotolab.

Uzavření nabídky dvou variant

Jedná se o techniku, která se používá řadu let a zároveň je nutné ji používat velice obezřetně. Při použití této techniky, musí být zákazník rozhodnutý koupit produkt, může být však nerozhodný ohledně modelu, barvy či příslušenství, jako je například pouzdro na fotoaparát k určitému modelu zdarma. Používané otázky při této technice jsou například:

- „Chtěl byste červený fotoaparát či modrý?“
- „Přejete si fotoknihu vyzvednout tady v prodejně nebo Vám jí máme doručit na nějakou adresu?“

³JOBBER, David a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 2001. 431 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-533-4.

Uzavření námitkou

Při této metodě se prodejce snaží využít zákaznickou největší pochybnost či námitku ve svůj prospěch, kdy prodejce položí zákazníkovi otázku, že pokud ho přesvědčí o pravém opaku, zakoupí zákazník daný produkt. Pokud zákazník na položenou otázku odpoví kladně, stačí již, aby prodejce statistickými údaji a veškerými výhodami produktu zákazníka přesvědčil, že má pravdu a obchod je v podstatě uzavřen.

Dohoda o dalším postupu

Tento typ techniky uzavření prodeje se nejvíce využívá u produktů, které mají dlouhý životní cyklus a jsou finančně náročné. Nejčastěji se používá při prodeji farmaceutického zboží či průmyslových výrobků. Nezbytnou charakteristikou prodejce, který chce využít tuto metodu je vytrvalost, je však nutné, aby rozpoznal rozdíl mezi vytrvalostí a obtěžováním. Základním cílem této techniky je dohoda s potencionálním zákazníkem o dalším postupu, kdy zákazník se zavazuje, že při dalším jednání uskuteční již dohodnutý krok.

2.4.5 Poprodejní chování

Jedná se o poslední fázi prodejního procesu, která je často prodejci podceňována, jelikož z ní neplyne okamžitá objednávka. Účel této prodejní fáze tkví v zjištění, zda zákazník byl s koupí, službou spokojen a zda bude s podnikem i nadále spolupracovat, při dalších objednávkách. Poprodejní sledování přináší podniku důležité informace typu, jak by zákazník vylepšil produkt, službu, jak byl spokojen s dodáním a profesionalitou prodejce, zda by při prodeji něco vytknul. Všechny tyto informace, může podnik využít k zvýšení svého prodeje. Poprodejní sledování je možné uskutečnit telefonicky, prostřednictvím emailu, vyplněním dotazníku na internetových stránkách podniku či průzkumem.

Společnost zjišťuje preference zákazníků pomocí dotazníků, které zasílá. V rámci těchto dotazníků se zjišťuje profesionalita a přístup prodejců, ale také působení prodejny na zákazníka ve formě otázky „Co Vás při vstupu do prodejny zaujalo?“, sleduje se také, zda prodejna byla dostatečně osvětlená, přehledná a zda veškeré zboží bylo uspořádáno do regálů, včetně příslušných propagačních materiálů. Vzorový dotazník, je součástí příloh této práce.

3 Obchodní politika

3.1 SWOT analýza

Tato metoda je nedílnou součástí marketingového řízení. Jejím úkolem je vyhodnotit marketingové prostředí podniku. Jedná se o nejzákladnější a také nejjednodušší model, který lze využít pro jakýkoliv podnik. Je založena na kombinaci silných stránek podniku (strengths), slabých stránek podniku (weaknesses), příležitosti okolí (opportunities) a hrozeb okolí (threats). Dle Vebera, na základě kombinace příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku, mohou vzniknout různé varianty strategického chování:

- Přístup S – O, neboli využití silných stránek a velkých příležitostí, které plynou z okolí.
- Přístup W - O, který se snaží eliminovat slabé stránky, prostřednictvím příležitostí z okolí.
- Přístup S – T, využívá všech svých silných stránek, aby mohl eliminovat hrozby.
- Přístup W – T, který má za úkol vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

3.1.1 Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při této analýze se vychází jak z makrookolí, tak i z mikrookolí. Několik typických hrozeb je odvozeno z Porterovapěti sil, jedná se například o vysoké diferenciaci v odvětví, státní regulace, know-how, které se v odvětví používá, dále velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy, pomalý růst odvětví, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nového výrobce apod. Příležitosti jsou chápány ze dvou pohledů, jednak mohou podniku pomoci neutralizovat hrozby a z druhé strany mohou vyplynout z charakteru okolí, zde situace závisí na tom, v jaké fázi se podnik nachází, zda zralosti, sestupu či jde o mezinárodní nebo globální trhy. Příležitosti přinášejí podniku výhody ve formě konkurenceschopnosti či finanční prostředků, na rozdíl od hrozeb, které jsou pravým opakem příležitostí. Mezi hrozby můžeme řadit různé živelné pohromy, nepříznivou politickou situaci v oblasti, kde se podnik pohybuje či příliv silné a nové konkurence, která zapříčiní odliv stávajících kvalitních pracovníků již ke zmíněné konkurenci.

Mezi hrozby společnosti Fotolab patří především hospodářská krize, jelikož společnost nabízí zbytnou potřebu, a to zapříčiní pokles poptávky. Další hrozbou jsou živelné pohromy v Asii, které nastaly nedávno, konkrétně povodně, to způsobilo nedodání fotopapíru včas a společnost musela hledat jiné dodavatele, a tím se materiál výrazně prodražil. Společnost považuje konkurenci za hrozbu, která se neustále rozrůstá, především se jedná o tiskárny, jelikož společnost čím dál tím více nabízí tiskařské služby, jako jsou například CEWE FOTOKNIHA, obrazy, kalendáře apod. Společnost se snaží snížení poptávky neutralizovat prostřednictvím příležitostí B2B (business to business), kde je cílem navázání spolupráce s různými společnostmi jako je například O2 a tím tak získat i nové zákazníky, dalším způsobem jak odvrátit hrozby je prohlubování vztahů se stávajícími zákazníky, což umožní nová technologie, která se momentálně připravuje a využití dalších technologií, jako je například technologie pro tzv. chytré telefony či tablety, která umožňuje vytvoření objednávky prostřednictvím již zmíněných chytrých telefonů či tabletů. A hlavní příležitostí je upevnění pozice společnosti Fotolab na trhu.

3.1.2 Silné a slabé stránky organizace

Silné a slabé stránky může podnik hledat a analyzovat v několika oblastech např. finanční síla organizace, výzkum a vývoj, výrobní politika, úroveň managementu, organizace firmy, napojení na infrastrukturu, image firmy či výrobku. Pod slabými stránkami je možné si představit nedostatečnou komunikaci ve všech stupních řízení, nepříznivou legislativu vůči aktivitám podniku, může se jednat i o špatné výrobní postupy od kvality materiálu při zpracovávání samotného výrobku až po závěrečnou kontrolu. Naopak silnou stránkou může být velikost podniku, techniky, kterými disponuje, kvalita a zkušenost pracovníků, dobré jméno podniku a značky apod. Společnost Fotolab disponuje všemi uvedenými silnými stránkami, jejich slabou stránkou je zvyšování cen materiálu, nedostatečná komunikace na různých stupních řízení, především středního managementu.

Tabulka 4: SWOT Analýza společnosti Fotolab

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Velikost společnosti • Dlouhodobá tradice na trhu • Know-how společnosti • Dlouholetá značka na trhu • Kvalitní výrobky • Podpora mateřské společnosti • Široká škála výrobků • Kvalifikovaní zaměstnanci • Loajální zaměstnanci • Síť prodejen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování cen materiálu • Dodavatelé • Nedostatečná vnitřní komunikace středního managementu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Upevnění pozice na trhu • Získávání nových zákazníků • Prohloubení vztahů se stávajícími zákazníky • Vývoj technologií • B2B zakázky 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles poptávky • Hospodářská krize • Živelné pohromy v Asii • Konkurence - Tiskárny

SWOT analýza společnosti je vytvořena na základě rozhovorů s manažery společnosti a expertních odhadů.

3.2 Cíle podniku

3.2.1 Stanovení cílů

Cíle společnosti vycházejí z jejího poslání a každý manažer by měl být za dosažení cílů odpovědný. Cíle členíme do několika kategorií, na hlavní cíl společnosti jako celku a na dílčí cíle jednotlivých útvarů společnosti.

Hlavním cílem společnosti Fotolab je stát se leaderem trhu. Toho chce dosáhnout prostřednictvím inovace a nových technologií a především spoluprací s velkými společnostmi, které jsou v popředí na trhu, jako je např. Samsung, Nikon, Canon.

3.2.2 Cíle pro rok 2014

Společnost Fotolab si na rok 2014 vytyčila několik cílů. Mezi hlavní cíle patří posílení značky CeWe, jelikož společnost se přeměnila z CEWE Color na CEWE, cílem je dostat tuto značku, která vyjadřuje určitou kvalitu, do podvědomí zákazníků. Od ledna se tak činí prostřednictvím televizní kampaně. Mezi další cíle společnosti Fotolab rozhodně patří stabilní růst společnosti a zvýšení podílu na trhu.

3.3 Cenová politika

Hlavním faktorem cenové politiky je cena, kterou lze definovat na základě užšího a širšího pojetí. V užším pojetí považujeme cenu za peněžní částku, která je účtována za výrobek či službu. V širším pojetí představuje cena souhrn veškerých hodnot, které zákazníci vyměňují za užívání či za užitek z vlastnictví výrobku, služby.

V minulosti právě cena, byla hlavním faktorem, který ovlivňoval nákupní rozhodnutí, v dnešní době se stále více klade důraz na necenové faktory. Toto však i nadále platí v chudších zemích.

3.3.1 Stanovení ceny

Právě cena jako jediný prvek marketingového mixu přináší podniku výnos, všechny ostatní prvky představují náklad, proto je důležité jí věnovat dostatečnou pozornost. Při stanovení ceny musí brát společnost v potaz zásadní faktory, které ovlivňují její výši. Jedná se o vnitřní a vnější faktory prostředí.

Vnitřní faktory prostředí

Mezi vnitřní faktory prostředí se zahrnují marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace. Podnik, který má jasně stanové cíle, může mnohem snáze stanovit cenu.

Mezi nejčastější cíle patří přežití podniku na trhu, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu či prvenství v kvalitě produktu. Při těchto vymezeních cílů podnik pokaždé stanoví cenu jinak. U cíle přežití na trhu, podnik nastaví nízkou cenu a bude doufat, že po zotavení bude možné cenu zvýšit. Pokud si však podnik zvolí za cíl zvýšit podíl na trhu, bude hledat takový marketingový program a cenu, která mu pomůže tohoto cíle dosáhnout. Vysoká cena, která pokryje náklady na výzkum a kvalitu je typická pro podnik, jehož hlavním cílem je prvenství v kvalitě

produktu. Podnik může nastavit i příliš nízké ceny, a to za účelem, aby zabránil vstupu na trh konkurenci. Výši ceny může ovlivnit různá rozhodnutí položek marketingového mixu.

Častý jev podniků je nejdříve rozhodnout o ceně a až poté o položkách marketingovém mixu, při této strategii je klíčovým faktorem cena, která definuje trh, konkurenci i design. Stále více podniků preferuje spíše opačnou strategii, tzv. stanovení cílových nákladů, tato technika umožňuje nejdříve navrhnout produkt, dále odhadnout jeho náklady a nakonec se položí otázka, zda jsme schopni za tuto cenu prodat navržený produkt. Další možností ohledně marketingového mixu, je vyzdvihnout ostatní položky mixu a snížit význam ceny vytvořením tzv. necenových pozic.

Mezi zmíněné vnitřní faktory patří náklady, které stanovují výši dolní hranice ceny. Snahou mnoha podniků, je co nejvíce snížit náklady spojené s produktem, jelikož pak se jim naskytne dvě situace. Buď mohou výši ceny ponechat a díky sníženým nákladům dosáhnou vyššího zisku, či mohou ceny snížit a tím zvýšit prodej a tím i tržby podniku.

Posledním vnitřním faktorem je organizace, kdy prvotním úkolem je rozhodnout, kdo bude o cenách rozhodovat. Zde záleží na velikosti podniku, jedná-li se o malý podnik, ceny stanoví vrcholoví manažeři, u velkých podniků bude cenu řešit manažer divize či výrobní řady. Na průmyslových trzích často o cenách rozhodují prodejci, kteří vyjednávají se zákazníkem. U leteckého, ocelářského, ropného průmyslu apod. je zřízeno cenové oddělení, které má za úkol stanovit nejlepší cenu, či se snaží pomoci ostatním oddělením ji nalézt. Další osoby, které mají na cenu vliv, jsou manažeři prodeje, výrobní manažeři, účetní a finanční manažeři.

Vnější faktory prostředí

K vnějším faktorům, které ovlivňují výši a tvorbu ceny, řadíme především trh a poptávku, náklady, ceny a nabídku konkurence, kde záleží na strategii podniku, pokud stanoví příliš vysoké ceny, zákazník bude hledat u konkurence, zda za to samé může zaplatit méně. Někdy vstupují i další faktory, pod kterými si lze představit nějaký boom,

recesi, inflaci a změny úrokové míry. „Zatímco náklady stanoví spodní hranici cen, trh a poptávka nastavují horní hranici.“⁴

Další odborná literatura rozděluje cenu do pěti úrovní:

- Nákladové určení ceny
- Dle konkurence
- Nabídka a poptávka
- Dle vnímání zákazníka
- Konkurnz cena dohodou

Společnost Fotolab utváří ceny na základě cenových informací v rámci koncernu, dále se zabývá konkurenční cenovou politikou a analyzuje i vlastní náklady na výrobu a distribuci nabízených služeb. Na základě těchto informací, se snaží společnost stanovit takovou cenu, kterou budou zákazníci v České republice akceptovat, a která bude zahrnovat jak strategii kvality, tak i zvýšení podílu na trhu. Cílem společnosti je zachovat stálé ceny. Fotolab své ceny výrobků a služeb mění pouze v tom případě, že o danou službu či výrobek není očekávaný zájem, tak v tomto případě cenu sníží, jinak společnost preferuje stálé a neměnné ceny. I v případě náhlého prodražení materiálu, například při povodni v Asii, odkud společnost dováží fotonapír, ceny zůstávají na své stanovené výši.

3.3.2 Ceník

Společnost Fotolab uveřejňuje svůj ceník na svých internetových stránkách. Je proveden v hlavních barvách společnosti. Ceník Fotoslužeb je rozčleněn do následujících produktových skupin:

- CEWE FOTOKNIHA
- Fotografie
- Blahopřání

⁴Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4. evropské vydání. vyd.). Praha: Grada Publishing.

- Fotokalendáře
- Plakáty a plátna
- Fotoobrazy
- Fotodárky
- Psací potřeby

Každá produktová skupina má detailně vypracovaný ceník pro každou možnou variantu. Ceník produktové skupiny obsahuje např. u CEWE FOTOKNIHY hlavní panel, který obsahuje jednotlivé druhy CEWE FOTOKNIHY mezi kterými může zákazník přepínat, jedná se o mini, malá, kompakt panorama, čtvercová, A4, XL, XXL. Každý druh CEWE FOTOKNIHY obsahuje 6 sloupců: cena za jeden kus, cena od dvou kusů, cena od pěti kusů a poslední sloupec obsahuje dodací lhůtu.

Obdobně jsou tvořeny ceníky i u ostatních produktových skupiny, s tím rozdílem, že tzv. množstevní slevy jsou k dispozici pouze u CEWE FOTOKNIHY a kalendářů. U dalších produktových skupin množstevní slevy nejsou nabízeny.

Ceníky jsou k dispozici na internetových stránkách a v kamenných prodejnách, kde jsou vždy aktuální. Nahlédnutí do ceníku podporuje i program společnosti, který lze stáhnout na internetových stránkách. Tento program, při každém spuštění, vybízí zákazníka, aby aktualizoval ceník. Tato aktualizace je velice snadná, stačí být připojen k internetu a odpovědět na otázku, zda chceme aktualizovat ceník, ano.

Obrázek 11: Ceník CEWE FOTOKNIHA

CENÍK

Ceny se mohou v závislosti na způsobu objednání mírně lišit. Vyberte jednu z možností objednání a zobrazí se vám konkrétní ceny. **Tip: Odběr objednaného zboží na prodejně je výrazně levnější!**



Vyberte si způsob objednání:

- odběr na prodejně
- poštou

Míni	Malá	Kompakt panorama	Čtvercová	Velká A4	XL	XXL
Produkt						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 - Sešit (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 - Měkká vazba (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 - Plátěná vazba (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 - Tvrdá vazba (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Prémiový design - desky						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 Panorama - Tvrdá vazba (26 Stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 Panorama - Měkká vazba (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA A4 Panorama - na matný fotopapír (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 - na matný fotopapír (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 - na lesklý fotopapír (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA Velká A4 Panorama - na lesklý fotopapír (26 stran)						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA A4 - ve vysokém lesku						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
CEWE FOTOKNIHA A4 panorama - ve vysokém lesku						
za dalších 8 stránek						
Vídeo (archivace 3 roky)						
Dopravné a balné						
Cena						
						55,00 Kč
<small> * Prémiové designy jsou dostupné pouze v online aplikaci (1x desky + minimálně 26x vnitřní strany) Všechny ceny jsou uvedeny včetně DPH </small>						

Zdroj: www.fotolab.cz/cewe-fotokniha/cenik

3.3.3 Různé cenové výhody

Sezónní akce společnosti Fotolab jsou vyhlašovány několikrát během roku, jedná se například o leden, kdy společnost nabízí různé zvýhodnění na CEWE kalendáře, na jaře jsou cenové výhody zaměřené na fotoobrazy, v červnu se společnost zaměřuje na zvýhodnění fotoaparátů a na Vánoce nabízí například výhodné dodání zakázky do štědrého dne.

Mimořádné akce nabízí společnost formou slevových poukazů, které jsou vždy zveřejňovány na jejich internetových stránkách, anebo doručovány stálým zákazníkům prostřednictvím emailu. Do mimořádných akcí lze začlenit mimořádné balíčky, kdy je například při objednání nad 100 ks, každá fotografie za poloviční cenu. Tento balíček společnost nabízí většinou po letní sezóně.

I v roce 2014 se uskuteční, již po páté, soutěž o nejlepší CEWE FOTOKNIHU, tentokrát však ve spolupráci přímo s CEWE Color, která vytvořila velkou podporu. V roce 2013 zákazníci přihlásili celkem 2518 CEWE FOTOKNIH ve formátu: velká A4, Velká A4 Panorama a XL, všechny tyto typy musely být v tvrdých deskách tištěné či tištěné ve vysokém lesku. Zákazníci mohli svoji vytvořenou CEWE FOTOKNIHU přihlásit nejpozději do 31. 12. 2013. Každý z těchto zákazníků obdržel za přihlášení své fotoknihy slevový poukaz na další CEWE FOTOKNIHU v hodnotě 500 Kč, kdy platnost tohoto poukazu je stanovena do 15. 4. 2014. Hlasování o nejlepší CEWE FOTOKNIZE probíhá prostřednictvím internetových stránek společnosti, kdy je možné hlasovat celý měsíc po zveřejnění fotoknihy, ale pouze jeden hlas za 24 hod z jedné IP adresy. Je možné posílat své preference ohledně nejlepší fotoknihy i prostřednictvím SMS. Každý měsíc společnost vyhlašuje nejlepší fotoknihu měsíce, která automaticky postupuje do finále. O vítězné CEWE FOTOKNIZE roku 2013 rozhodne porota koncem března roku 2014 a výherce České CEWE FOTOKNIZE roku 2013 získá nový automobil.

Společnost připravuje i další soutěž, která bude zaměřena na fotografie. Princip bude obdobný jako u CEWE FOTOKNIHY, zákazník se zaregistruje a prostřednictvím webových stránek nahraje svou fotografii, kterou na závěr bude hodnotit odborná porota. Společnost se zavázala, že tato soutěž bude zrealizovaná již v tomto roce, zatím není rozhodnuto téma fotografie. Případající témata jsou: nejhezčí dítě, mazlíček, nejuvštědnější fotografie apod.

Množstevní slevy při objednávce společnost nabízí pouze u výrobků CeWe fotoknihy a CEWE kalendáře, které jsou zřejmě například z uvedeného ceníku. Společnost nabízí u CEWE fotoknihy tzv. dotisk, kdy zákazník může zopakovat svojí objednávku do 14 dnů a tato objednávka bude cenově zvýhodněna.

Cenové zvýhodnění stálým zákazníkům prostřednictvím členství v klubu, je aplikováno tak, že si člen musí prostřednictvím svého účtu nechat vygenerovat slevový kód, který vloží při objednávce, program momentálně neumí dle přihlašovacích údajů ztotožnit zákazníka tvořícího objednávku s členem Fotolab klubu. Momentálně se ale vytváří nový software, který bude umět analyzovat chování zákazníků.

Společnost Fotolab nabízí pro své zaměstnance cenové zvýhodnění ve formě slevových poukazů. Tyto poukazy jsou časově omezené a zaměstnanci dostávají pravidelně 10 slevových poukazů na rok, kdy každý poukaz obsahuje 50% slevu na celkovou objednávku u společnosti Fotolab.

3.4 Prodejní a dodací podmínky

Prodejní a dodací podmínky jsou seznatelné již při postupu objednávky. Zákazník, který si chce objednat jakékoli fotoslužby, může využít program společnosti Fotolab, který je k dispozici zdarma a je možné jej stáhnout z internetových stránek společnosti. Prostřednictvím tohoto programu si může zákazník vytvořit CEWE FOTOKNIHU, vlastní obraz, pozvánky na oslavy a jiné akce, fotopohlednice a získat další fotoslužby, které společnost nabízí a po dokončení ihned či později produkt objednat. Jediným předpokladem na straně zákazníka je pouze aktivní připojení k internetu.

3.4.1 Postup objednání

Zákazník si při vytváření svého produktu může kdykoliv rozpracovanou i finální část uložit a zálohovat ve svém počítači a kdykoli znovu načíst či objednat. Po vytvoření zákazník vloží fotoslužbu do košíku, zde se automaticky zapne proces přípravy fotografie, který je zmenší, aby přenos dat byl pohodlnější a rychlejší. Po dokončení se vše uloží do nákupního košíku, který se ihned otevře. Zákazník může vše smazat a upravit. V této fázi si klient nastaví počet vyhotovení, zda chce vypálit CD a ve fotosběrně odevzdat, což se hradí manipulačním poplatkem, který je např. u CEWE FOTOKNIHY ve výši 55 Kč, nebo se bude pokračovat v objednávce online, zde si

může zákazník vybrat, jakým způsobem si chce fotoslužbu vyzvednout, zda v kamenném obchodě společnosti či obdržet prostřednictvím poštovního doručovatele.

Další fází objednávky je souhlas s Všeobecnými obchodními podmínkami společnosti a s prohlášením o ochraně osobních údajů, a založení registrace popř. přihlášení. Po pravé straně okna si zákazník může neustále kontrolovat cenu své zakázky.

Předposlední fází je vyplnění adresy, která bude uvedena na obalu expedovaného produktu, následně si zákazník může vybrat prodejnu, ve které si chce produkt vyzvednout, tyto prodejny se ukládají pro větší pohodlnost zákazníka, tudíž při další objednávce zákazník již nemusí hledat, ale volbu pouze potvrdí. Tento postup se samozřejmě neaplikuje, pokud si klient přeje doručit zásilku prostřednictvím poštovního doručovatele.

Na závěr je možné vložit slevový kód, objednávka se ještě jednou zrekapituluje, a na pravé straně zákazník uvidí veškeré informace, jako je množství kusů produktu, včetně druhu a ceny, způsob doručení, kontaktní údaje zákazníka a zvolenou prodejnu, kam se zásilka doručí. Po této fázi při stisknutí tlačítka koupit, se zakázka uzavře a klient obdrží email s informací o lhůtě dodání.

U společnosti Fotolab je možné uskutečnit objednávku, prostřednictvím webových stránek, nebo již zmíněného programu, který je vhodný pro počítače s operačními systémy Linux, Windows a Apple. Novinkou je, že společnost reaguje na nové možnosti technologií, a díky tomu je možné vytvořit objednávku prostřednictvím mobilního telefonu tzv. chytrého telefonu, nebo tabletu. Objednávku lze vytvořit také na kamenné prodejně, stačí přinést fotografie na CD a prodejce pomůže vytvořit zákazníkovi objednávku přímo v prodejně.

V každé prodejně existují samoobslužné boxy, které umožňují okamžitý tisk fotografií, či vytvoření objednávky. BOX je vybaven USB porty, pro snadné nahrání fotografií, je možné vložit fotky přímo z SD karty či Flash-disku.

Obrázek 12: Nová mobilní aplikace



Zdroj: www.fotolab.cz

3.4.2 Místo a lhůta dodání

Zákazník má několik možností při výběru dodání, může si nechat fotoslužbu doručit poštou na jakoukoli adresu, či si vybere z 56 prodejen a vyzvedne si výrobek ve zvolené kamenné prodejně, tento způsob je velice často využíván, jelikož se jedná o výhodnější alternativu z hlediska finančního, platí se pouze manipulační poplatek, který činí například u CEWE FOTOKNIHY 55Kč.

Lhůta dodání je závislá na náročnosti výroby dané fotoslužby a vzdálenosti i místa dodání od výroby, která se nachází v Praze. Zákazník je s lhůtou obeznámen již při objednávce. V okamžiku, kdy je výrobek doručen na prodejnu, zákazník dostává email, že výrobek je připraven k vyzvednutí na zvolené prodejně.

Pokud si zákazník nevyzvedne svojí zakázku do určitého počtu dní, který je uveden v emailové korespondenci při vytvoření objednávky, společnost zákazníkovi pošle upomínku. Pozdější platby společnost nijak nepenalizuje.

3.4.3 Platební podmínky

Fotoslužby se hradí v kamenné prodejně při vyzvednutí objednaného produktu, popř. v okamžiku kdy výrobek doručil poštovní doručovatel. Je uhradit pohledávku předem prostřednictvím platebních karet, ale společnost preferuje úhradu zásilky při doručení. Díky této metodě hrozí nevyzvednutí a nezaplacení zásilky, proto společnost u objednávek nad určité částky vybírá zálohu.

V kamenných prodejnách je u objednávky nad 2000 Kč požadovaná záloha 500Kč. U objednávek nad 5000 Kč uskutečněných prostřednictvím internetu, programu,

mobilních telefonu či tabletu, se elektronicky ověřuje, zda je zákazník opravdu rozhodnut uskutečnit tuto objednávku a zda se nejedná o omyl.

3.5 Smluvní vztahy

Nákup materiálu probíhá v rámci koncernu, kdy řídicím článkem je centrála v Německu, prostřednictvím programu SAP. Pokud by došel společnosti Fotolab materiál na výrobu nabízených produktů, přesměruje se vyhotovení objednávky do nejbližší výroby, kde je materiálu dostatek. Nejbližší výroba je v Německu v Oldenburgu.

Společnost Fotolab si sama zajišťuje dodavatele ohledně tisku prospektů, plakátů a další propagační činnosti. Tito dodavatelé jsou velmi pečlivě vybíráni na základě výběrového řízení, kde musí splnit spoustu stanovených kritérií, kdy jedním z nich je i přijatelná cena, největší důraz se však klade na kvalitu.

Dále společnost spolupracuje se společnostmi: Ikea, Telefonica O2, Travel servis, FC Federalcars, EventSriceProduction, Erbia, BMW krámský tým, mamischop. Společnost se také podílí na akcích: Česká MISS, AC Sparta Praha – Fotbal, Knižního klubu, Klubu českých turistů, Dobrovolný hasič roku 2013, Florbal Chodov, Loko Vršovice, Miniházená.cz, žij pohybem a s Centrem pohybové medicíny. Spolupráce se se společnostmi se neustále rozvíjí, a proto toto nepředstavuje konečný výčet.

3.6 Zákazník

3.6.1 ABC analýza zákazníků

Většina podniků rozděluje své zákazníky do skupin dle důležitosti, kteréžto členění se provádí, aby se zvýšila efektivita práce a uspořil čas. U ABC analýzy vycházíme z již známých údajů. Dle odborné literatury se řadí do skupiny A zákazníci, se kterými rozvíjíme spolupráci, a snažíme se o upevnění vazeb. Zákazníci typu B jsou charakterističtí tím, že jsou v častém kontaktu se zákaznickým servisem. A do skupiny C patří zákazníci, kteří jsou „méně důležití“, jedná se o příležitostní zákazníky.

Základní dělení zákazníků společnosti Fotolab je rozčleněno podle věku do dvou skupin:

- Zákazníci do 35 let tvoří první skupinu, tito zákazníci mají intuitivní ovládání moderní techniky a společnost se je snaží inspirovat, dále jsou charakterističtí tím, že mají impulsivní rozhodování v reakci na reklamu a módní vlivu, a dávají důraz na silnou obchodní značku, recenze a doporučení.
- Zákazníci nad 35 let, pro které je důležité poradenství, jelikož nejsou tak zběhlí v moderních technologiích. Tito zákazníci jsou charakterističtí konzervativním chování, neradi se učí novým věcem, rádi zůstávají u jim známých postupů a je pro ně prioritní záruka, kvalita a servis.

Prozatím se zákazníci sledují ve společnosti pouze tehdy, pokud vznikne potřeba. Společnost již však vytváří software, který umožní sledovat chování zákazníků včetně jejich potřeby. A samozřejmě se bude snažit na tyto zjištěné informace reagovat technickým vývojem, který je zaručen díky kapitálu vyhrazený pro inovace.

3.6.2 Technologie pro zákazníky

Společnost se snaží být neustále aktuální, a proto je i její prioritou zkracování intervalů novinek při uvádění na trh. Reakce na technický vývoj znázorňuje následující tabulka, která uvádí, že od klasického fotoaparátu společnost postupně přešla k digitálnímu fotoaparátu, a také reagovala na momentální boom chytrých telefonů, jelikož vytvořila software, který je volně ke stažení na internetových stránkách prostřednictvím tohoto software může zákazník vytvořit objednávku, ve svém chytrém telefonu. Tento vývoj však zde nekončí, ale pokračuje digitální fotografickou technikou, pod tímto pojmem je možné si představit tablety, které jsou momentálně velice moderní, i prostřednictvím tabletu, můžete např. vytvořit svojí CEWE FOTOKNIHU včetně její objednávky.

Jelikož se vyvíjeli média, muselo dojít i k vývoji zaznamenávání kde společnost došla velkého pokroku od filmu, přes paměťové karty k ukládáním svých dat na internet až do momentálního mraku, což jsou cloudové služby, které se momentálně velice rychle rozrůstají, jedná se o uložení na internetu, ke kterému má přístup pouze určitá

skupina lidí, kteří mají do tohoto uložiště přístup prostřednictvím hesel. Pod mrakem je možné se představit např. Dropbox.

Vlivem rozrůstajících technologií se samozřejmě rozšířili fotografie i na fotoslužby.

Tabulka 5: Reakce společnosti na technický vývoj

Reakce společnosti na technický vývoj				
Klasický fotoaparát	Digitální fotoaparát	Digitální fotoaparát	Digitální fotoaparát a chytrý telefon	Digitální fotografická technika
Film fotografie	Paměťová karta fotografie	internet kiosek	Internet Sociální síť	Mrak Kiosek
		Fotoslužby	Kiosek	Sociální síť
			Fotografie, fotoslužby	Internet
				Fotografie a další fotoslužby

Zdroj: *interní informace společnosti Fotolab, vlastní zpracování*

3.6.3 Zákaznický servis společnosti Fotolab

Společnost nabízí zákazníkům zákaznický servis, včetně garance pro zákazníky, viz následující obrázek. Jak je zřejmé z obrázku, v období Vánoc nabízí společnost 100% garanci a během celého roku poradenství, zprostředkované zákaznickým servisem. V rámci poradenství nabízí online kurz, video-návody, knihy Tipy a nápady a design servis.

Obrázek 13:Garance vrácení peněz



Zdroj: www.fotolab.cz

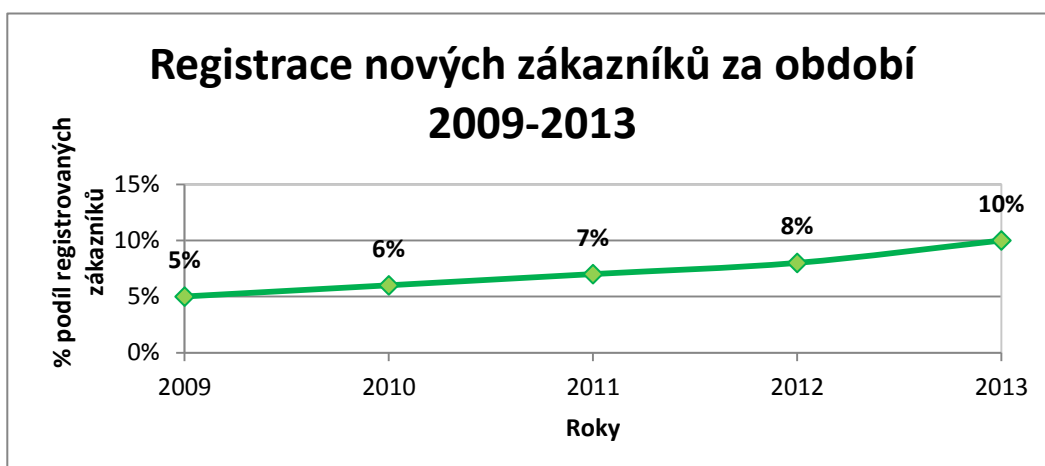
3.6.4 Portfolio zákazníků

Aby byl podnik schopen naplnit svou výrobní kapacitu i v případě, že ztratí zákazníka, je nutné, aby na jednom zákazníku nezáviselo více než 50% produkce podniku. Z obchodního hlediska existují tři hlavní rizika:

- Podnik by měl zajistit, aby nikdo z jejich zákazníků neměl více než 30% podílu na našem obratu. Pokud se podnik rozhodl pro o ABC analýzy, pak by ve skupině A měli být minimálně tři zákazníci.
- Značné riziko taky představuje orientace na úzký sortiment, což může vést k výraznému snižování cen a omezení produkce.
- A jako třetí hlavní riziko je dle odborné literatury zaměření na malý region.

Společnost má široké portfolio zákazníků, které se skládá z fyzických osob, pod které řadí běžné spotřebitele, domácnosti, tak i právnické osoby, pod které společnost začleňuje veškeré podnikatelské subjekty. Fotolab disponuje databází zákazníků, kterým, pokud si to přejí, pravidelně zasílá informace o akcích a Newsletter. Tyto informace, obdrží i zákazníci, kteří jsou vlastníci klubové karty společnosti Fotolab, jelikož se jedná o stálé zákazníky, kteří disponují prioritou, která tkví v získávání veškerých novinek a informací přednostně a zároveň různých cenových výhod ve formě sbírání bodů a následné přeměně na slevu. Společnost sleduje atraktivitu registrace klubové karty od jejího zavedení. Vývoj za období 2009-2013 je zřejmí v následujícího grafu, kdy společnost zaregistrovala přírůstek nových zákazníků o 1% až na rok 2013, kdy byl přírůstek o 2%.

Obrázek 14: Registrace nových zákazníků za období 2009-2013



Zdroj: společnost Fotolab – data, zpracování vlastní.

Jedná se o podíl aktivních zákazníků k registrovaným, a vždy k 31. 12. daného roku. Z grafu jde vidět, že počet nově registrovaných zákazníků neustále vzrůstá a v roce 2013 dokonce o 2%. V roce 2013 činilo aktivních zákazníků zhruba 38 000. A Fotolab eviduje cca 375 000 registrovaných zákazníků.

Díky širokému portfoliu zákazníků eliminuje první výše zmíněnou hrozbu, druhá uvedená hrozba je také eliminována, jelikož společnost nabízí širokou škálu fotoslužeb, které neustále inovuje a rozšiřuje. Třetí hrozba celkem zanedbatelná, neboť společnost je aktivní na několika trzích v evropské unii i v Americe, a neustále se snaží oslovit veškeré skupiny obyvatelstva.

3.6.5 Komunikace a spolupráce se zákazníkem

Společnost komunikuje se zákazníky elektronickou poštou. Informuje je emailem o vytvoření objednávky, zpracování ve výrobě a lhůtě, kdy nejpozději bude objednaná zásilka zákazníkovi doručena. Dále již se zákazníkem společnosti Fotolab nekomunikuje.

3.6.6 Získávání nových zákazníků

Aby podnik mohl získat nové zákazníky, musí nejdříve analyzovat vlastní produktové řady, dále zmapovat trh a analyzovat konkurenci. K získávání informací o trhu může podnik využít různé společnosti, které se na sběr informací na různých trzích specializují, nebo využít informace od hospodářské komory. Je ovšem třeba zmínit, že některé z daných informací jsou placené. Dále je možno získat informace od

zastupitelských úřadů. Mezi účinné zdroje informací patří také odborné výstavy a veletrhy.

Kontakt se zákazníkem může vzniknout dvěma způsoby, buď si zákazník podnik sám najde či společnost osloví na základě doporučení, nebo je aktivita na straně podniku, a to prostřednictvím podpory prodeje, reklamy či inzerce. Podnik může také sám oslovit zákazníka prostřednictvím elektronické a telefonické komunikace.

Společnost získává nové zákazníky, díky rozšíření spolupráce s ostatními společnostmi, jako je například společnost O2, která od společnosti Fotolab objednává CEWE FOTOKNIHY pro své zaměstnance a v rámci tzv. extra výhod O2 a odměna za dobytí kreditu, např. za dobytí 10 fotografií od společnosti Fotolab zdarma. Další spolupráce je realizována se společností Ikea, kdy v tomto nákupním domě se zákazníci dozvídají o této spolupráci a mohou využít slevy na fotoslužby od společnosti Fotolab. Společnost chce spíše získat podnik, který nechá vytvořit větší zakázku než jednotlivého zákazníka, jelikož podnik objedná více kusů nabízených služeb, a to zvyšuje příjem společnosti.

Společnost se neustále zaměřuje na konečného spotřebitele, v poslední době vyvíjí zvýšenou aktivitu na získání tzv. business to business zakázek.

Za rok 2013 zaznamenala společnost nárůst nových zákazníků v České republice o 35%

3.7 Podpora prodeje a reklama

3.7.1 Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.“⁵ Rozlišujeme nástroje podpory prodeje pro zákazníky, pro obchodníky a pro prodejce a prodejní síly. Mezi nástroje podpory prodeje pro zákazníky patří různé vzorky, kupony, nabídky na hotovostní refundaci, zvýhodněné ceny, odměny, výhry, vyzkoušení zboží doma, záruky, předvádění produktů, soutěže. Podpora prodeje u obchodníků může využít těchto nástrojů: nákupní rabaty, slevy za podíl na reklamě, za vystavování zboží a služby poskytované zdarma.

⁵Kotler, Philip. Marketing management. Praha: GradaPublishing, spol. s. r.o. 2001., ISBN 80-247-0016-6

Veletrhy a výstavy, soutěže a prodejní motivace, speciální reklama jsou nástroje na podporu prodeje pro prodejce a prodejní síly. Využívání této formy podpory prodeje obvykle přiláká zákazníky, kteří často mění značku, tyto zákazníky zajímají především nízké ceny nebo prémie. To může vyvolat riziko snižování ceny, které vede k tomu, že zákazníci budou tento výrobek kupovat, pouze pokud se cena sníží. Podpora prodeje sice přináší mnohem rychlejší odezvu než reklama, ale díky tomu, že láká pouze ty zákazníky, které hledají výhodnou koupí, snižuje tím hodnotu značky.

Dle Kotlera mezi hlavní úkoly propagačního oddělení patří především stanovení celkového rozpočtu, dále schvalování reklam, propagačních kampaní a zajišťovat další formy propagace. Proto by manažeři neměli rozpočet určovat podle toho, kolik se vynaloží na podporu prodeje a zbytek použít na reklamu, jelikož právě reklama posiluje věrnost značce.

Podpora prodeje společnosti Fotolab

V rámci podpory prodeje začleněné na zákazníky, společnost pořádá různé soutěže jako je například CeWe Fotokniha roku, nejlepší Fotografie, nejzajímavější pohled a podobně, kdy každý zúčastněný zákazník automaticky získává slevový kupón na další nákup u společnosti Fotolab.

Společnost poskytuje tzv. budící poukázky, které mají za účel probudit zákazníka k předchozí aktivitě. Budící poukázky se poskytují formou: „vyzkoušejte tuto novinku“, „použijete tuto slevu“. Pokud zákazník nereaguje na tuto budící poukázku, společnost Fotolab posílá elektronicky anketu, kde se zjišťuje spokojenost/nespokojenost zákazníka.

Obrázek 15:Dárkový poukaz



Zdroj: www.fotolab.cz

Dále také uskutečňuje různé akce, kde je cílem předvést kvalitu nabízených služeb, které probíhají formou vyfocení zákazníka a poskytnutí této fotografie jako vzorek zdarma.

Každé dva roky se uskutečňuje německý veletrh, kde se budou účastnit a prezentovat produkty společnosti CEWE Color. Tento Veletrh se uskuteční v měsíci září tohoto roku.

3.7.2 Reklama

„Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním investorem.“⁶ Reklama bývá často podceňována a kritizována, především s ohledem k výši rozpočtu na propagaci. Tito kritici si neuvědomují, že náklady na propagaci se často mohou chovat jako investice, která danému podniku posílí hodnotu značky na trhu. Při tvorbě jakéhokoli plánu se musejí nejdříve stanovit cíle, stejně tak je to i u tvorby reklamního programu, kde manažeři nejprve definují cíle, kterých chtějí dosáhnout. Musí si stanovit cílový trh a motivy kupujících a následně přistoupí k pěti hlavním rozhodnutím, kterou jsou dle odborné literatury známé jako pět M.

- Poslání (million): hlavní cíl reklamy?
- Peníze (money) : kolik je podnik schopen investovat finančních prostředků do reklamy?
- Sdělení (message): jaká sdělení by měla být odeslána?
- Média (media): jaká média chceme použít?
- Měřítka (measurement): dle jakých kritérií budeme hodnotit výsledky?

Stanovení rozpočtu závisí na několika parametrech, jako je například stádium životního cyklu produktu, kde se řeší, zda se jedná o nové produkty, které potřebují na propagaci vyšší rozpočet, aby se dostaly do povědomí a zákazník je chtěl vyzkoušet, či zavedený produkt, který stačí podpořit nižším rozpočtem. Dále je důležitý podíl na trhu a spotřebitelská základna, jelikož pokud se jedná o značku, která má silný podíl na trhu, tak nevyžaduje vysoké procento příjmů, na rozdíl od značky, která se vyskytuje s malým podílem na trhu a malou spotřebitelskou základnu. Konkurence a šum, je další

⁶Kotler, Philip. Marketing management. Praha: GradaPublishing, spol. s. r.o., 2001. ISBN 80-247-0016-6

parametr, který ovlivňuje stanovení výše rozpočtu. Pokud se jedná o velký počet konkurentů, kteří masivně používají reklamu, musí podnik vynaložit velké prostředky na reklamu, aby ji v davu konkurence a šumu bylo vůbec slyšet či vidět. Neméně významný je i parametr frekvence či nahraditelnost produktu, jelikož u některých komodit je potřeba intenzivní reklama s absolutně jinou image, jedná se především o zdraví škodlivé produkty, jako jsou například cigarety či alkoholické výrobky. Podstatné je, že reklamu by měl využít i takový podnik, který disponuje jedinečnou výhodou či vlastností, neboť jak bylo uvedeno výše, reklama zvyšuje hodnotu značky podniku.

Reklama společnosti Fotolab

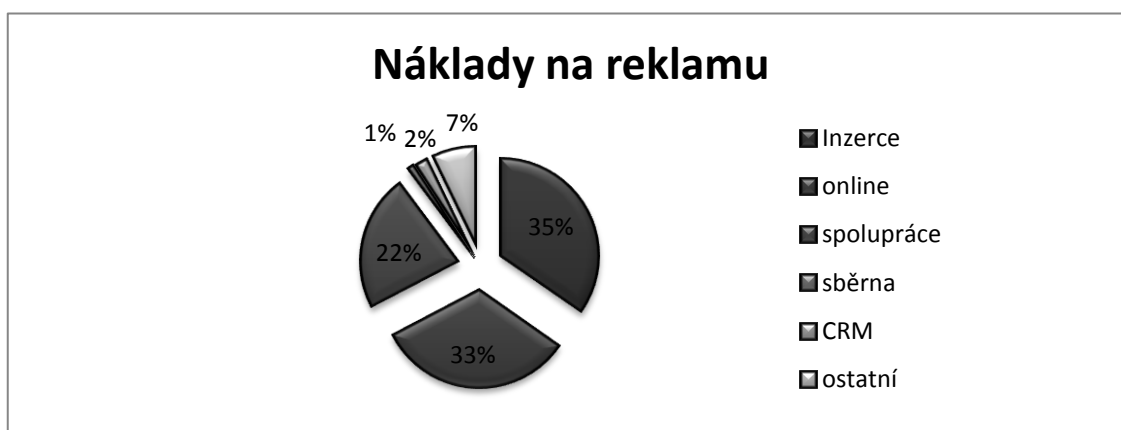
Společnost Fotolab využívá jak informativní reklamu, tak i přesvědčovací reklamu, jejichž cílem je upoutat zákaznickovu pozornost o přednostech produktů CEWE a následně vytvořit selektivní poptávku právě po nabízené značce od společnosti Fotolab. Informativní reklamu momentálně využívá k inovované CEWE FOTOKNIZE, která nabízí nejen fotografie, ale i video, které lze přehrát prostřednictvím tabletu či smartphonu. Tyto videa jsou samozřejmě krátkého typu a lze je přehrát prostřednictvím QR-Kódu kdykoli a kdekoli. Přesvědčovací reklama se uplatňuje u klasické CEWE FOTOKNIHY, tedy u CEWE FOTOKNIHY vytvořené pouze z fotografií.

Srovnávací reklamu prozatím nepoužívá, je to však otázkou času. Společnost se momentálně nenachází v takové pozici, aby jí mohla použít, jelikož prozatím nemá dostatečně vybudovanou pozici na trhu a proto nemůže prozatím využívat ani připomínací reklamu.

Fotolab využívá televizní reklamu, tisk, outdoor, online reklamu, PR a sponzoring a reklamní předměty. Nejvyšší náklady reklamu využívá především v období Vánoc jako je např. televizní reklamu, kdy do úspěšné reklamy řadí pořad Loskuták, kterého se pravidelně v tomto období účastní, dále snídaně s Novou a sponzoring v televizních novinách a TV CFK k fotoaparátu.

Plánované náklady na reklamu pro rok 2014, které jsou součástí marketingového plánu, vystihuje následující graf a tabulka.

Obrázek 16:Náklady na reklamu



Zdroj: interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Tabulka 6: Náklady na reklamu

Inzerce	TV	Rádio	Tisk	Outdoor	Ostatní inzerce
	15%	0%	11%	5%	3%
On-line	SEO	SEM	Bannery	Ostatní online	-
	0%	17%	14%	1%	
Spolupráce	PR a sponzoring	Road show	Reklamní předměty	-	-
	20%	1%	1%	-	-
Sběrny	Údržba	Lokální reklama	Bodový systém	-	-
	1%	0%	0%	-	-
CRM	Cílené oslovení	Spotřebitelské soutěže	-	-	-
	1%	1%	-	-	-
Ostatní	Ostatní	grafik	-	-	-
	2%	5%	-	-	-

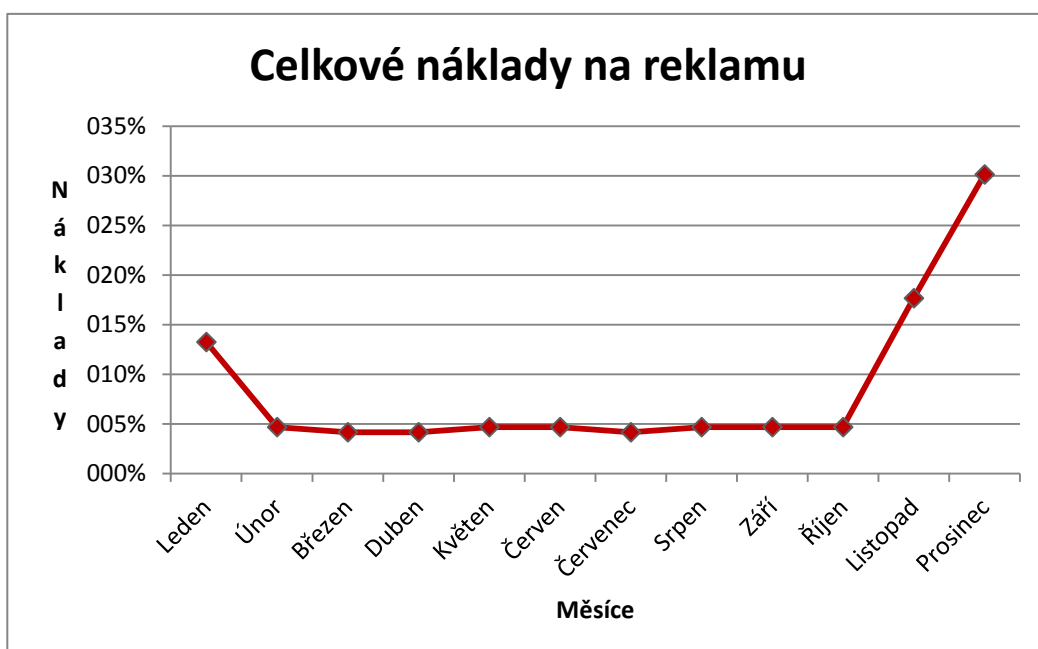
Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Tabulka 7: Plánovaných nákladů v procentech na reklamu 2014

Náklady	Měsíce												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TV reklama		17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	45
Tisk letáků		8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3
Ostatní média		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	50
Ostatní náklady na reklamu		5	15	5	5	15	15	5	5	5	5	30	5

Zdroj: interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Obrázek 17: Celkové náklady na reklamu



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

3.8 Politika jakosti

Politik jakosti je několik a společnost se nesoustřeďuje pouze na jednu, velmi důležitá je pro společnost kvalita výrobku a dodání v termínu, společnost se snaží vyjít zákazníkovi co nejvíce vstříc a proto klade důraz na odborný a profesionální přístup každého pracovníka. Dále také dbá na společenské a veřejné zájmy, kdy společnost třídí veškerý odpad. A samozřejmě se snaží minimalizovat plýtvání a působit hospodárně, sleduje i vývoj svých tržeb a zisku, jelikož právě díky němu může docházet

k neustálému zlepšování produktových řad a inovace a celkově přispět k rozvoji společnosti.

Obrázek 18: FSC certifikát



„Společnost podporuje ekologicky šetrné, sociálně prospěšné a ekonomicky životy schopné obhospodařování lesů, a tím napomáhá chránit ohrožené a devastované světové lesy.“⁷

FSC je ochranná značka, která dá zákazníkovi záruku, že svým nákupem podporuje hospodaření šetrné k přírodě a místním lidem.

Zdroj: www.fotolab.cz

3.9 Kontrola prodeje

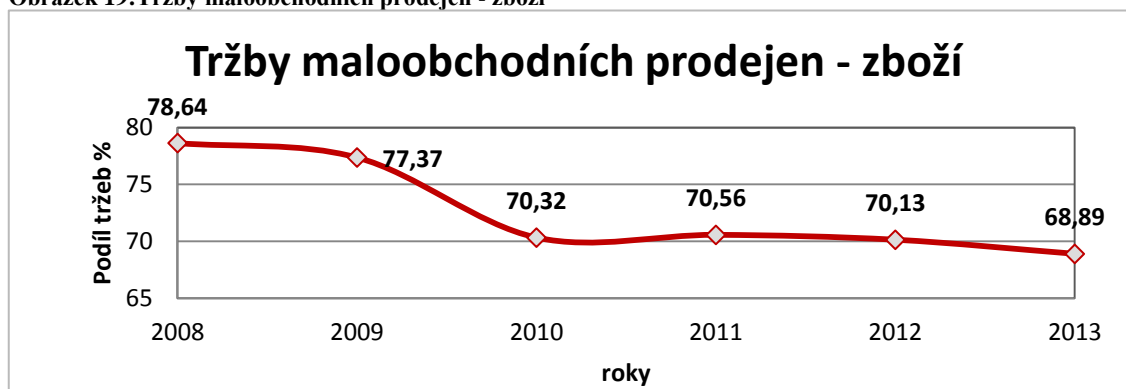
Kontrola prodeje, se často podceňuje a odkládá na poslední chvíli. Přitom právě díky kontrole prodeje je možné zjistit podstatné informace, které jsou velice užitečné do budoucna. Jedná se např. o zjištění, jak se daří danému produktu na trhu, zda je potřeba ho nějak podpořit či úplně nahradit. Sleduje se poptávka po produktech a díky tomu se dá i odvodit poptávka následujícího roku, která ovlivní stanovení cílů na následující rok, vývoj, rozšíření či zúžení produktových řad a tak pod.

3.9.1 Maloobchodní prodejny

Společnost Fotolab, v rámci kontroly prodeje, provádí i kontrolu tržeb maloobchodních prodejen, kde se sleduje vývoj následujících položek: foto-práce, CEWE FOTOKNIHA, přímý tisk a zboží. Hodnoty v následujících grafech jsou procentuálními podíly vůči předchozímu roku.

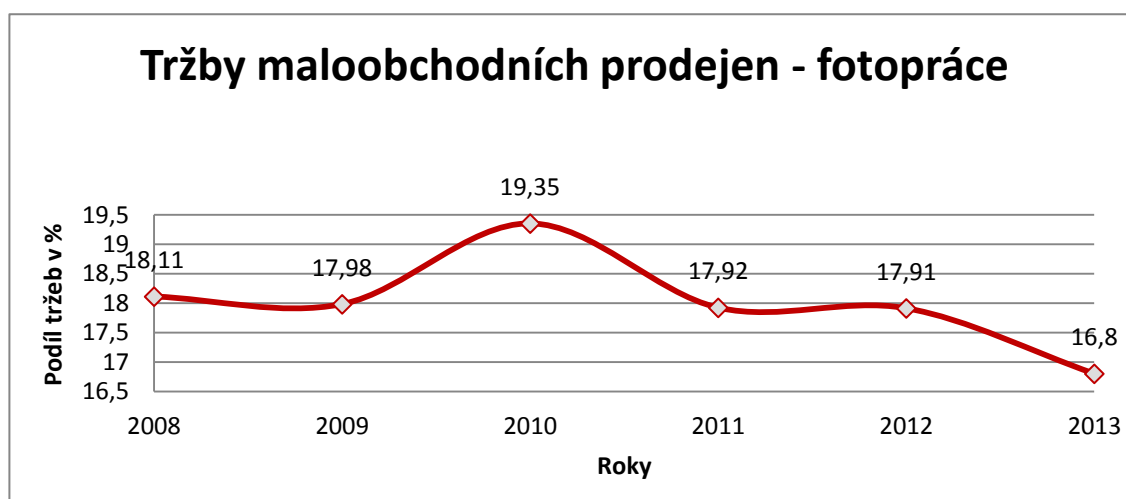
⁷<https://www.fotolab.cz/cewe-fotokniha/fsc-certifikace.html>

Obrázek 19: Tržby maloobchodních prodejen - zboží



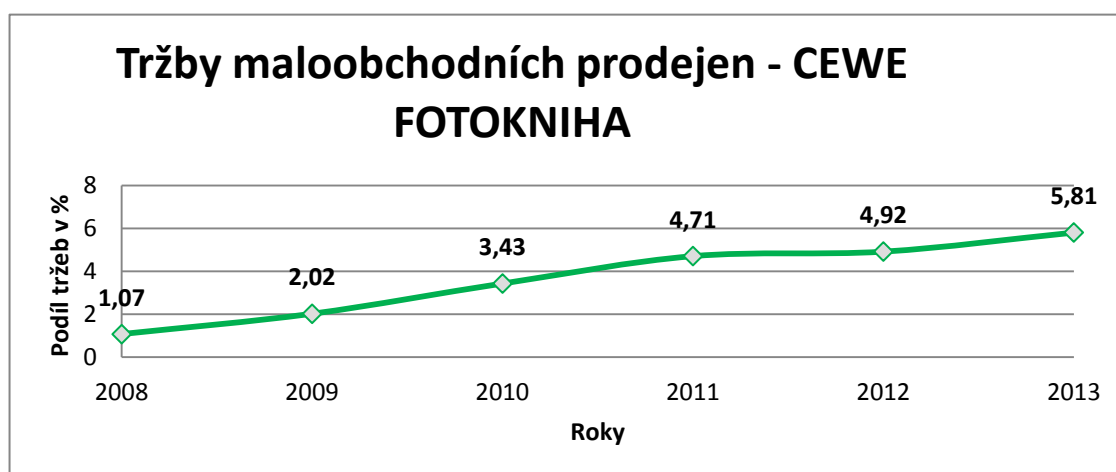
Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Obrázek 20: Tržby maloobchodních prodejen - fotopráce



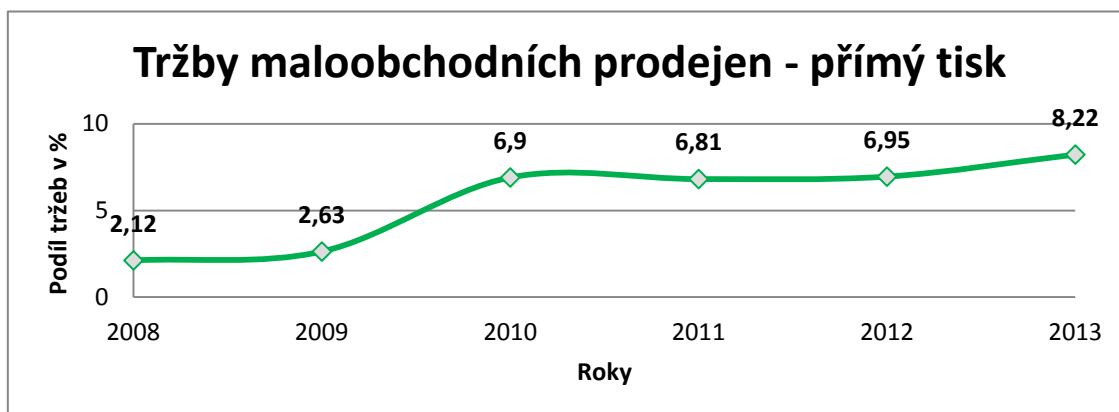
Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Obrázek 21: Tržby maloobchodních prodejen - CeWe Fotokniha



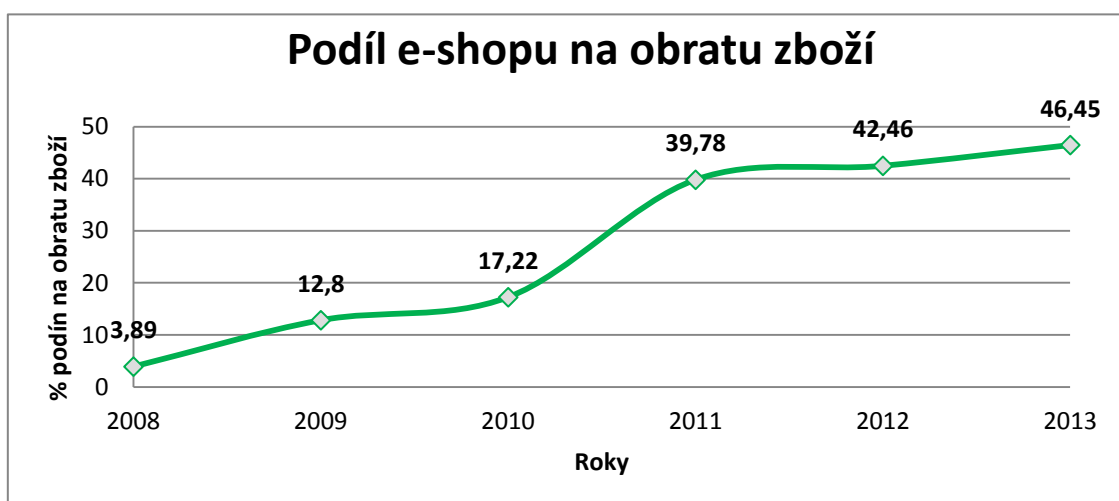
Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Obrázek 22: Tržby maloobchodních prodejen - přímý tisk



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Obrázek 23: Podíl e-shopu na obrátu zboží

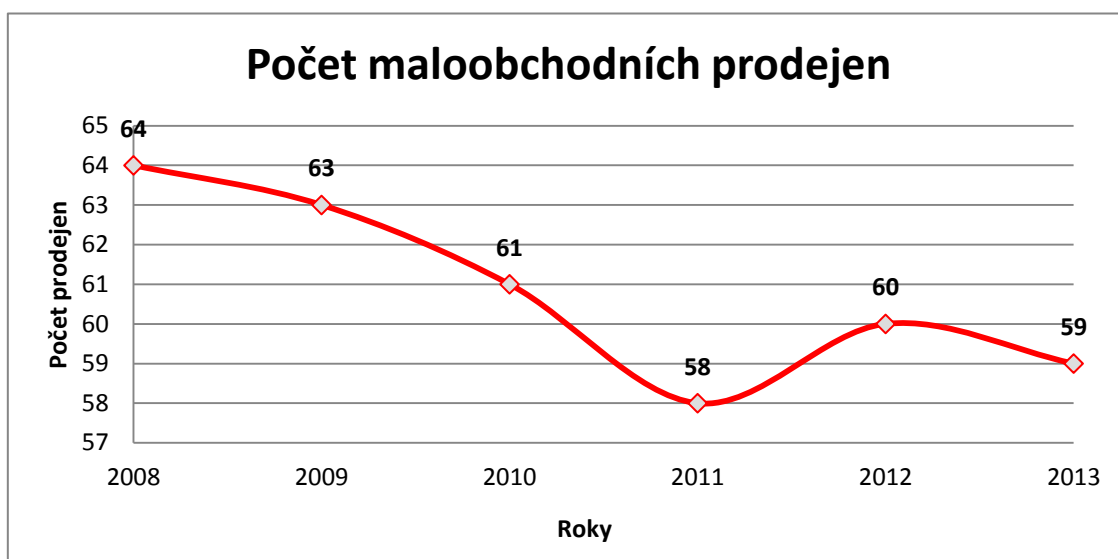


Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Podíl tržeb % je vyjádřen jako procentuální nárůst k předcházejícímu období. Společnost se poslední dobou nejvíce soustřeďuje na propagaci CEWE FOTOKNIHY, který je velice účelný, což je vidět i na růstu tržeb v maloobchodních prodejnách, dále se soustřeďuje na přímý tisk, který v průběhu let také stoupá. Naopak poptávka po zboží v maloobchodních prodejnách klesá, což je způsobené i momentálním trendem objednání zboží prostřednictvím internetu, tedy i e-shopu, a z jeho vývoje lze tento trend potvrdit, neboť v rámci času tržby z prodeje zboží neustále rostou.

Na základě těchto uvedených grafů je vhodné také znázornit růst či pokles maloobchodních prodejen, čili jejich nárůst a úbytek.

Obrázek 24: Počet maloobchodních prodejen

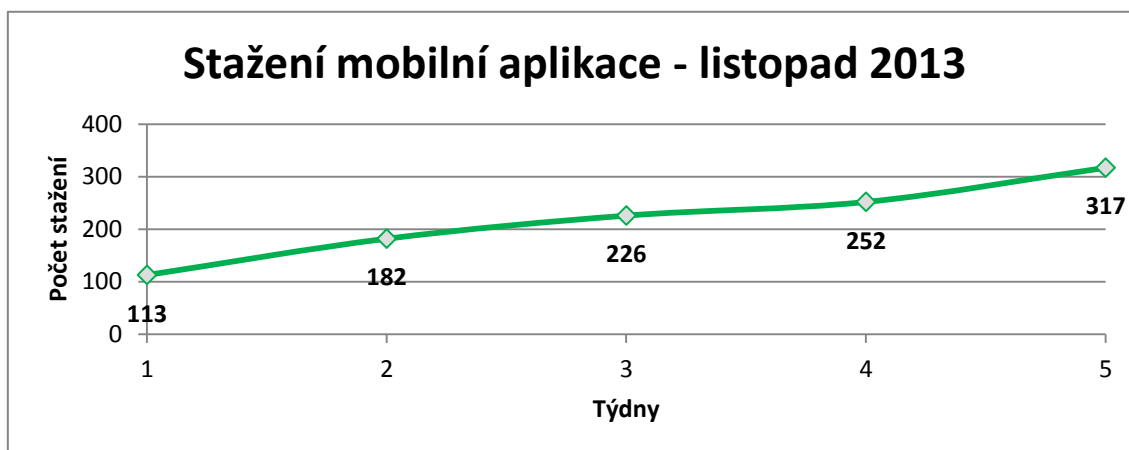


Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

3.9.2 Mobilní aplikace

V rámci kontroly prodeje se momentálně velmi pečlivě sleduje stahování software pro mobilní aplikace, jelikož se jedná o nově zavedenou technologii.

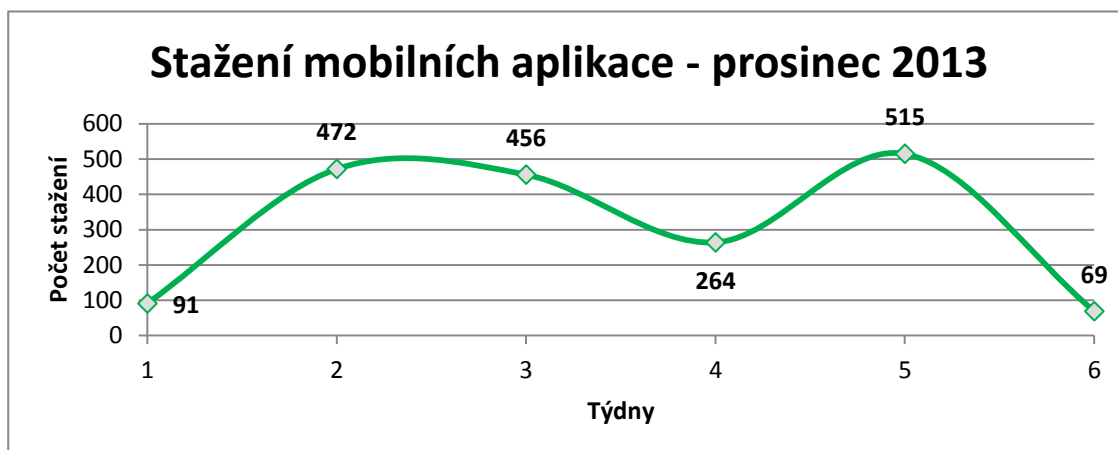
Obrázek 25: Stažení mobilní aplikace - listopad 2013



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

V měsíci listopadu byla uvedena mobilní aplikace na internetové stránky společnosti, a byl zaznamenán poměrně vysoký nárůst zájmu zákazníků o tuto aplikaci. Nejvíce zákazníků stahovalo tuto aplikaci v sobotu, kdy byla stažena s internetových stránek 207 krát.

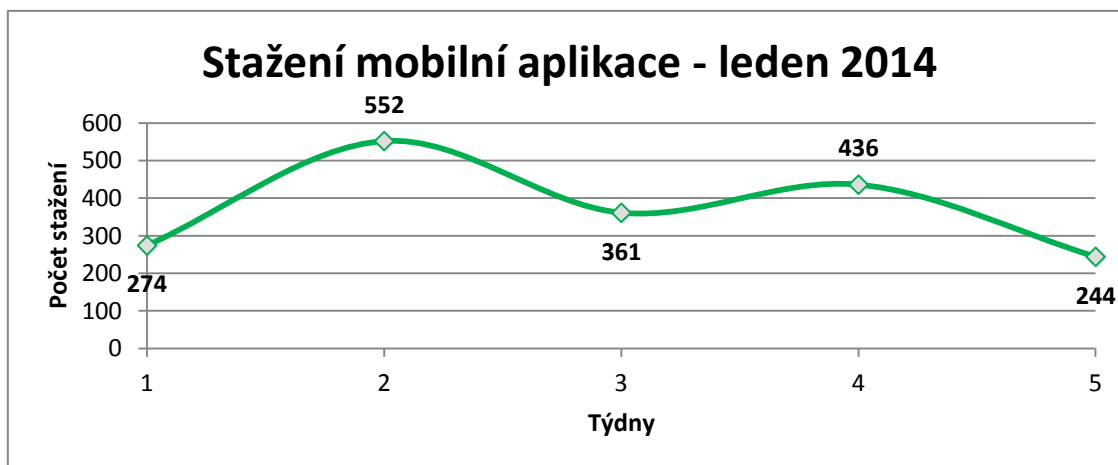
Obrázek 26: Stažení mobilní aplikace - prosinec 2013



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

V měsíci prosinci, v prvních třech týdnech, pokračoval celkem strmý nárůst stahování této aplikace, ale ve čtvrtém týdnu již společnost zaznamenala strmý pád. Proto prostřednictvím Newsletteru informovala zákazníky o této aplikaci a v pátém týdnu lze již vidět nárůst stažení této aplikace. Týden se skládá pouze z jednoho dne, proto je zde tak nízká hodnota a v 6. týdnu měsíce prosince byly dle kalendáře pouze dva dny. V měsíci prosinci se nejvíce stahovalo na Štědrý den a o vánočních svátcích.

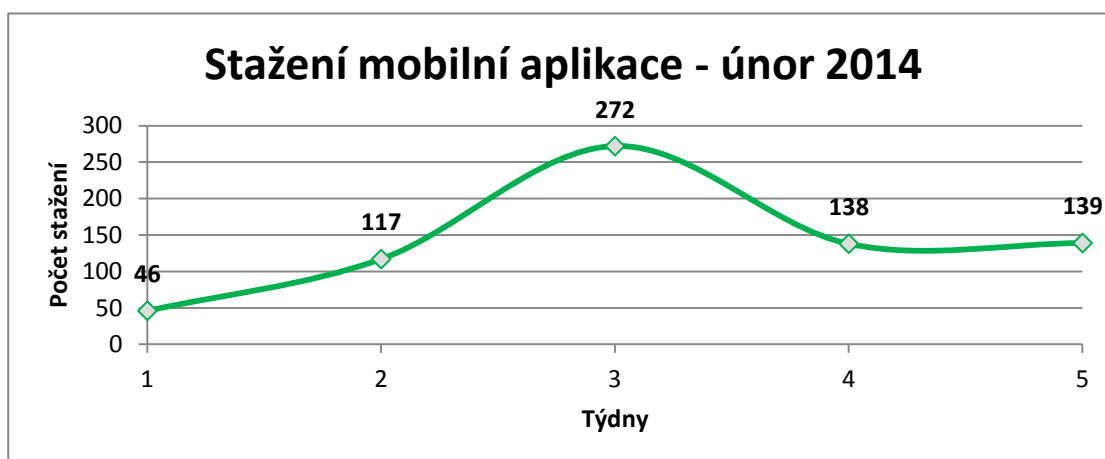
Obrázek 27: Stažení mobilní aplikace leden 2014



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

V měsíci lednu společnost zasílala novinky svým zákazníkům vždy v pondělí v odpoledních hodinách, zajímavé je, že za celý měsíc vykázaly právě středy největší počet stažení této aplikace a to 358.

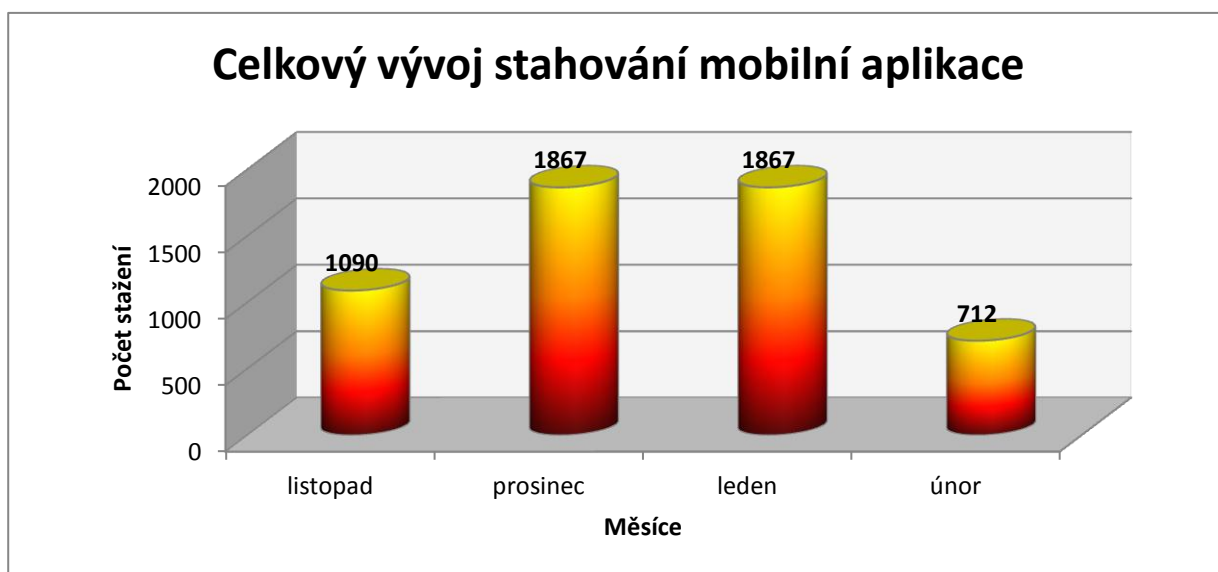
Obrázek 28:Stažení mobilní aplikace - únor 2014



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

V tomto měsíci se již projevuje pokles zájmu o tuto aplikaci, a pouze v tomto měsíci, kdy společnost posílá opět vždy v pondělí v odpoledních hodinách různé informační materiály o novinkách, ve který se neustále informuje o možnosti stažení mobilní aplikace, tak v tento den bylo zaznamenáno nejvíce stažení konkrétně 266.

Obrázek 29: Celkový vývoj stahování mobilní aplikace



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Zavedení nové mobilní aplikace mělo v prvních třech měsících vysoký úspěch, počet stahování neustále rostl. To však nezaznamenal čtvrtý měsíc, neboli únor, který vykazuje strmý pád. Na základě zjištěný dat eviduje společnost, že z jejich aktivních zákazníků má 14,65% mobilní aplikace od společnosti Fotolab ve svém mobilním telefonu.

3.9.3 Vývoj prodeje

Společnost samozřejmě také sleduje své tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, jelikož tyto informace slouží k predikci dalšího období, stanovení rozpočtu na další období.

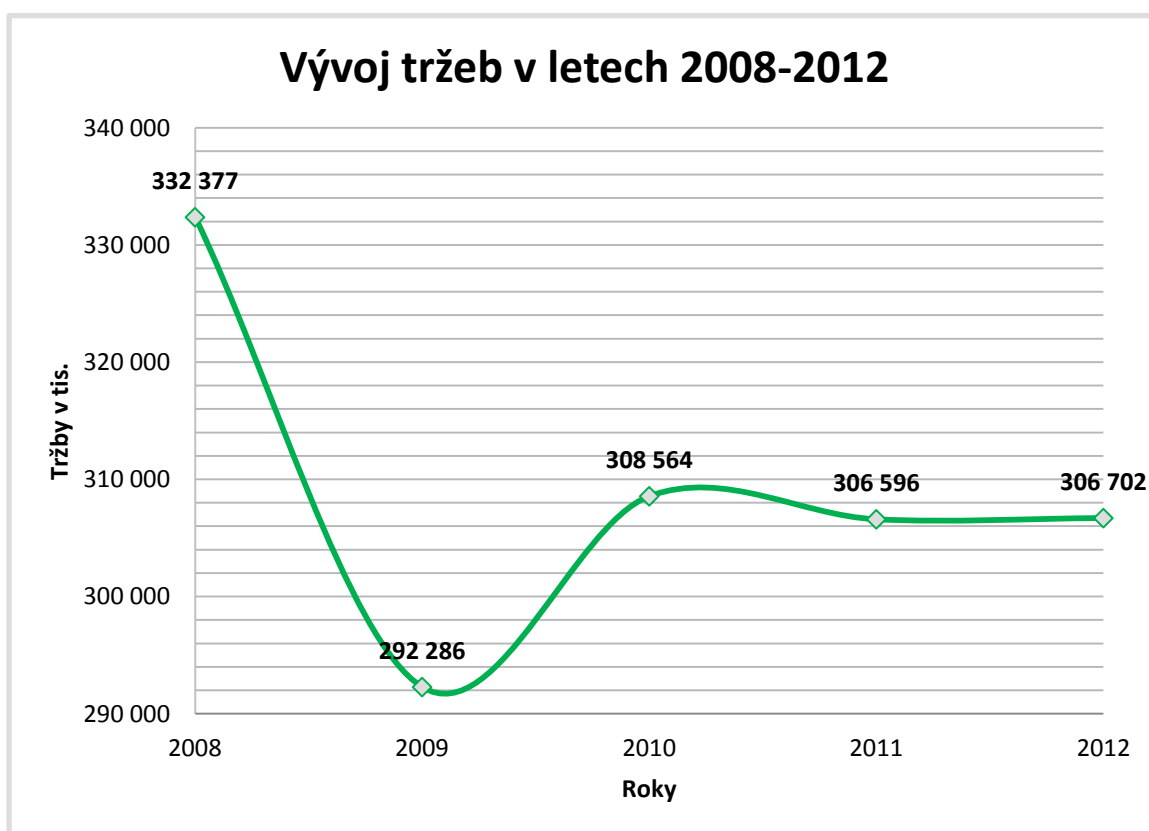
Tabulka 8: Vývoj tržeb

Roky	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby v tisících	332 377	292 286	308 564	306 596	306 702

Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

Poptávka v roce 2009 byla ovlivněna celosvětovou hospodářskou krizí, proto v tomto roce rapidně klesly tržby. V roce 2010 se Česká republika nenacházela již v první vlně celosvětové krize a díky tomu, tržby vzrostly oproti předešlému roku. V posledních dvou letech poptávka po zboží a službách společnosti pozvolna roste. Tento nárůst se očekává i v roce 2013. Toto vše znázorňuje následující graf.

Obrázek 30: Vývoj tržeb v letech 2008-2012



Zdroj: Interní informace společnosti Fotolab, zpracování vlastní

4 Analýza efektivity prodeje společnosti Fotolab

4.1 Analýza zákazníků

Průzkumy, které společnost Fotolab provádí, dokazují, že rok od roku se počet registrovaných zákazníků zvyšuje, a to o 1%. V roce 2012 eviduje společnost nárůst dokonce o 2%, toto vše je patrné z grafu předcházející kapitoly. Společnost eviduje zhruba 375 tis. Zákazníků, z toho pouze 38 tis. je jich aktivních. To znamená, že pouze 10% z celkově evidovaných zákazníků je aktivních.

Objem prodeje v maloobchodech se snižuje, jak uvádí graf v předchozí kapitole. Tento pokles je však kompenzován růstem prodeje prostřednictvím e-shopu. Přesto však společnost může konstatovat, že zákazníci nakupují více než před rokem, jelikož aktivní zákazníci neustále přibývají, jak znázorňuje graf v předcházející kapitole.

Prodej produktu CEWE FOTOKNIHA se oproti předcházejícímu roku snížil a stejně tak společnost eviduje snížení zájmu o soutěž CEWE FOTOKNIHA roku oproti roku 2012. Přesto však se společnost eviduje od roku 2011 neustálý růst tržeb, a tento růst tržeb je předpokládán i v roce 2013.

Společnost Fotolab neviduje vysokou míru problematických zákazníků, kteří by neplatili v čas. V tomto směru má vypracovaný systém, že při určité výši objednávky, přijde zákazníkovi email, zda si je opravdu jistý svou objednávkou a nejde o omyl. Na základě tohoto emailu musí svou objednávku ještě jednou potvrdit.

4.2 Analýza zaměstnanců

Společnost Fotolab zjišťovala spokojenost svých zaměstnanců a 80% dotazovaných pracovníků, jsou hrdí, že pracují pro společnost Fotolab a dokonce 90% zaměstnanců velice rádi a ochotně doporučují produkty společnosti svým blízkým a známým.

V rámci celé společnosti, to znamená globálně CEWE Color, kde byla zahrnuta i společnost Fotolab, se uskutečnila ve spolupráci Great Place To Work anketa. Jednalo se o průzkum, kterého se účastnilo 55% zaměstnanců a na základě tohoto průzkumu, byla společnost CEWE Color vyhodnocena ve srovnání s ostatními účastníky, které také vytvářejí 500-2000 pracovních míst, jako dobrý zaměstnavatel s hodnotou 76%. Kdy srovnatelní účastníci dosahovali pouze na 68%.

Společnost dále prováděla analýzu fluktuace zaměstnanců, touto analýzou bylo zjištěno, že za rok 2012 činila fluktuace zaměstnanců 9,6 %. S touto hodnotou byla společnost spokojena, avšak si dala za cíl udržet fluktuaci pod 5%.

Společnost je největší zaměstnavatelem ve fotografickém průmyslu, a dbá také na zaměstnávání mladých lidí, kteří přichází do společnosti s novými a neotřelými nápady, Nárůst těchto mladých lidí byl v roce 2012 vyčíslen na 113 a pocházeli z 15 různých profesí, jako například: konstruktér, technologie v tisku, skladování a logistika, informatiky, nákupčí, fotograf, laborant ve fotografickém průmyslu apod. Na základě výše uvedených informací bylo nutné zvýšit míru školení o 5%.

4.3 Analýza konkurence

Mezi své hlavní konkurenty společnost Fotolab řadí různé tiskařské společnosti, které nedisponují kamennými prodejny. Společnost sleduje především 5 hlavních konkurentů, kdy cílem je vést a určovat situaci na trhu a sekundárně mít výrazný náskok oproti zmíněné konkurenci.

Společnost Fotolab se pyšní oceněním FSC, který je podrobně vysvětlen v předchozí kapitole. Zároveň nabízí 100% garanci vrácení peněz, pokud je zákazník s vyhotovením své zakázky nespokojen. A zákaznickým servisem. Co se týče kvality, společnost vyhrává nad konkurencí. Mezi další výhodu společnosti patří již zmíněné kamenné prodejny, kde si mohou prohlédnout veškeré produktové řady a poradit se s vyškolenými prodejci.

V rámci koncernu se vynakládá vždy určité procento z obrátu na výzkum a inovaci produktových řad. Tento rok společnost uvedla na trh možnost objednat fotografie přes mobilní telefon a tablet, což jí zvyšuje konkurenční schopnost. Jelikož tuto vymoženost konkurence společnosti nenabízí, je v tomto ohledu zkoumaná společnost jedinečná. Společnost poskytuje svým zákazníkům i širší škálu produktů než její konkurence.

4.4 Audit společnosti Fotolab

Dle odborné literatury, Základy marketingu od Simona Majaro, jsou vytvořeny následující audity, které jsou provedené konkrétně na společnosti Fotolab. Z každé otázky je možné získat maximálně 2 body a minimálně 0 bodů.

4.4.1 Audit marketingové orientace společnosti

Tabulka 9: Audit marketingové orientace

Č.	Otázka	Odpověď společnosti Fotolab	Body
1.	Uvědomuje si vrcholový management důležitost orientace strategie firmy na činnosti, které by uspokojovaly potřeby zvolených trhů?	Úsilí marketingu je zaměřeno na zjišťování potřeb. Firma však nevěnuje příliš pozornosti dynamice trhu	1
2.	Je popis poslání firmy v souladu s podstatou podnikání marketingově orientovaným způsobem nebo orientací na zákazníka?	Podnikání se soustřeďuje na přesně definované trhy a přesně definovaný soubor potřeb	2
3.	Je marketing zastoupen na úrovni vedení firmy, nebo jejího funkce soustředěna pouze na nižších úrovních managementu.	Marketing je považován za životně důležitou činnost pro dosažení úspěchu a je pevně situován na vrcholné úrovni řízení.	2
4.	Zaujímá plánování marketingu důležité místo v celkovém firemním plánovacím mechanismu podnikání?	Marketingové plány jsou základem, ze kterého firma vychází v celém plánovacím mechanismu.	2
5.	Chápe management firmy podrobnosti o konkurenčních silách, které by mohly ovlivnit účinnost marketingu?	Firma zná všechny podrobnosti o konkurentech v oboru, i o těch, kteří nabízejí „substituty“ vyráběného zboží	1
6.	Nabízí firma zboží, nebo se snaží řešit problémy zákazníků?	Zaměstnanci firmy se snaží reagovat na potřeby trhu a nabízet výrobky nebo služby, které uspokojují tyto potřeby	1
7.	Provádí management studie trhu a marketingu?	Průzkum trhů se čas od času provádí, ale bez jasně stanovených cílů.	1
8.	Snaží se management marketingu integrovat svou činnost s ostatními oblastmi působení, například s výzkumem a vývojem, výrobou, ekonomickým úsekem a podobně?	Firma si význam integrace plně uvědomuje a vždy jej prosazuje. Integrace činností je součástí systému společně sdílených hodnot firmy.	2
9.	Snaží se management marketingu měřit efektivnost nákladů, vynaložených na různé položky marketingu.	Občas.	1
10.	Jak účinně management předvídá události a jak reaguje na změny na trhu?	Management se snaží předvídát události, ale často se mylí.	1

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^s. ISBN 80-7169-297-2. Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.

Dle výše uvedené tabulky společnost Fotolab získala celkem 14 bodů z 20. Tento výsledek hodnotí společnost jako dobrou až velmi dobrou. Společnost má dobrý start k získávání vynikajícího hodnocení, je však třeba ještě vynaložit další úsilí na zdokonalování jako například vyšší míra sledování dynamiky českého trhu, více sledovat různé náklady vynaložené na jednotlivé produkty, a lépe poznat konkurenci.

4.4.2 Audit marketingového mixu

Tabulka 10: Audit marketingového mixu

Č.	Otázka	Odpovědi společnosti Fotolab	Body
1.	Je marketingový mix pochopen a využíván pracovníky marketingu?	Je pochopen, avšak v praxi není využíván.	1
2.	Pokouší se marketingové oddělení kvantifikovat úroveň nákladů, které budou vynaloženy na jednotlivé komponenty marketingového mixu?	Ne	0
3.	Chápe marketingové oddělení pružnosti různých komponentů marketingového mixu?	Je snaha sledovat pružnosti poté, co byly utraceny peníze.	1
4.	Kdy provádí marketingový útvar kontrolu svého marketingového mixu?	Vzniknou-li velké problémy v marketingu.	1
5.	Podnikne firma potřebná opatření k sestavení optimálního marketingového mixu, když plánuje uvedení nových produktů na trh	Jsou prováděny pečlivé analýzy a hledá se nejúčinnější a nejekonomičtější marketingový mix.	2
6.	Snaží se firma analyzovat marketingový mix konkurence	Zřídka.	0
7.	Přizpůsobuje firma svůj marketingový mix požadavkům jednotlivých segmentů trhu?	Ne. Všichni všude používají stejný.	0
8.	Vedete „kroniku“ změn marketingového mixu produktu?	Ano. Každý manažer produktu a značky je pověřen vedením systematických záznamů o změnách marketingového mixu.	2

9.	Chápou ostatní útvary koncepci marketingového mixu a jsou přizvány ke spolupráci při jeho tvorbě.	Ano. Vysvětlíme jim naše rozhodnutí, které se jich týká.	1
10.	Pokud se radíte s vnějšími dodavateli (například s agenturou provádějící průzkum trhu nebo reklamní agenturou), poskytuje jim vaše firma podrobné plány marketingového mixu?	Vysvětlíme jim naše představy marketingového mixu, ale očekáváme, že nám řeknou, jaký by měl být správný marketingový mix.	1

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^s. ISBN 80-7169-297-2. Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.

Dle výše uvedeného auditu marketingového mixu společnost získala celkem 9 bodů. Tato suma bodů hodnotí společnost jako vyhovující, jelikož je schopná konkurence, ale je třeba rozvíjet marketingové koncepce v organizaci.

Společnost Fotolab, má co se týče marketingového mixu velice ztíženou pozici, jelikož veškeré změny podléhají schválení mateřské společnosti. Marketingový mix sestavuje mateřská společnost, společnost Fotolab musí dodržet tento vytvořený základní rys, pouze ho adaptuje na český trh.

4.4.3 Audit shromažďování vstupů

Tabulka 11: Audit shromažďování vstupů

Č.	Otázka	Odpověď společnosti Fotolab	Body
1.	Prování marketingové oddělení shromažďování vstupních údajů předepsaným způsobem?	Výzkum trhu provádíme čas od času, abychom se přesvědčili, že jdeme správnou cestou.	1
2.	Jaké jsou hlavní důvody firmy pro provádění výzkumu?	Zda je zákazník spokojen s našimi výrobky. Když není, tak proč	0
3.	Kolik finančních prostředků je vyčleněno na marketingový výzkum?	Každý rok na výzkum vyčleňujeme určité procento z plánovaného obchodního obratu.	1
4.	Kdo je zodpovědný za řízení shromažďování vstupních údajů?	Manažer daného produktu nebo značky.	1
5.	Sleduje firma přínosy, pocházející ze shromažďování vstupních údajů a za četnost organizovaných akcí.	Pouze když projekt vyžaduje vynaložení větších nákladů.	1
6.	Kdo ve firmě zodpovídá za shromažďování vstupních údajů?	Všechny výzkumy zajišťují externí dodavatelé, když je o to požádáme.	0
7.	Jsou pracovníci firmy motivováni k tomu, aby získali a předávali zpravodajské informace?	Ano. Pokud získají využitelné informace, vyjádříme jim za ně naše poděkování.	1
8.	Má útvar marketingu zpracován systém sledování hromadných sdělovacích prostředků z hlediska zveřejňovaných informací o trhu, zákaznících a konkurenci?	My si platíme výstřížkovou novinou službu, týkající se našeho oboru podnikání. Nikdo je však systematicky nesleduje.	1
9.	Udržuje firma databanku údajů o svých konkurentech jakou součást souboru vstupních informací?	O každém konkurentovi máme založenou a udržovanou složku s podrobnými informacemi. Snažíme se o konkurenci a jejích metodách dozvědět tolik, co oni vědí sami o sobě. Máme malé oddělení, které se těmito otázkami zabývá. Vyslechneme každého manažera od konkurence, který nás navštíví.	2
10.	Jak jsou složky shromažďování vstupních informací firmy integrovány s ostatními složkami marketingu?	Pracovníci marketingového výzkumu dostávají instrukce od managementu marketingu.	1

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^s. ISBN 80-7169-297-2. Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.

Výše uvedený audit shromážděných vstupů vykázal celkem 9 bodů, což společnosti sděluje, že v rámci auditu uspěla jako vyhovující. Je nutné však zmínit, že mateřská společnost vytváří veškeré průzkumy trhu a tyto informace sděluje společnosti Fotolab. Společnost však může sdělovat mateřské společnosti různé podněty a názory, stejně tak společnost Fotolab vítá všechny návrhy na zlepšení od svých zaměstnanců, nejsou však předem nastavené motivační prostředky, ačkoli za velmi dobrý návrh mohou být odměněny v rámci zvláštních či speciálních odměn k hrubé mzdě. Problém je však viděn v realizaci těchto návrhů, jelikož společnost je není schopna zpracovat a návrh ačkoli dobrý působením času vyšumí.

4.4.4 Audit managementu výrobku

Č.	Otázka	Odpověď společnosti Fotolab	Body
1.	Vyvinula firma produkt jako reakci na zjištěné potřeby?	Firma se snaží reagovat na přání nebo stížnosti zákazníka a na jejich podnět vyvíjí produkty.	1
2.	Má firma zformulovanou strategii produktu?	Má. Cíle firmy jsou v souladu se strategií produktu.	1
3.	Snaží se pracovníci marketingu vtisknout produktu nějaké charakteristické rysy a užitečnost?	Management soustavně sleduje možnosti zdokonalení produktu a jeho užitečnosti a konkurenčně produkt zdokonaluje.	2
4.	Prosévá a filtruje firma nové nápady na produkty systematickým způsobem	Je zpracován a pravidelně využíván systém hodnocení nových nápadů.	2
5.	Má firma vyvážené portfolio produktů?	Portfolio je vyvážené – tvoří jej směs dobře zavedených produktů a nově zaváděných produktů.	2

6.	Poskytuje management diferencovanou marketingovou podporu produktům podle toho, v jaké fázi životního cyklu se nacházejí?	Novější produkty mají větší marketingovou podporu než starší.	1
7.	Je sledována návratnost každé investice do produktu?	Návratnost investic se provádí pravidelně. Nerušíme však výrobu, pokud se nám nevrátí investice.	1
8.	Je „přidaná hodnota“ považována za součást procesu zhodnocování produktu?	Přidaná hodnota je považována za důležitou, avšak není součástí procesu „filtrace nebo prosévání“ produktů.	1
9.	Jsou vyčleňovány prostředky na rozvoj a podporu značek?	Pracovníci marketingu si uvědomují, že peníze utracené za propagaci značky produktu představují investici, která posílí pozici produktu na trhu.	2
10.	Má firma zpracovává strategii stahování starých produktů z trhu	Výrobky jsou čas od času z trhu staženy, ale neprovádí se to systematickým způsobem.	1

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^{s.} ISBN 80-7169-297-2. Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.

14 bodů získala společnost Fotolab z výše uvedeného auditu managementu výrobku. Tento zisk bodů hodnotí společnost jako dobrou až velmi dobrou, mý výborný start a je potřeba pouze zdokonalit drobné nedostatky.

Tyto nedostatky jsou však těžko odstranitelné, jelikož společnost Fotolab nemá ve své působnosti vytváření nových produktů, to je na bedrech mateřské společnosti, které veškeré nové návrhy od svých dceřiných společností samozřejmě vítá. Společnost Fotolab může na rozšíření produktové řady či vytvoření úplně nové dát mateřské společnosti podnět a to při osobním setkání, jelikož zástupci mateřské společnosti CEWE Color, navštěvují několikrát do roka společnost Fotolab, aby se ujistili o řádném chodu společnosti.

Pokud dá společnost Fotolab mateřské společnosti podnět na novou produktovou řadu, mateřská společnost tuto informaci zváží, provede výzkum ve svém působišti, tedy na německém trhu a na základě takto zjištěných informací začlení či nezačlení novou produktovou řadu do svého portfolia. Jakmile zařadí produkt do portfolia, dceřiné společnosti se o tom dozvědí a jejich úkolem je zhodnotit, zda je o tento produkt zájem na jejich trhu. Na základě tohoto zhodnocení pak mohou svou řadu produktů o tento produkt rozšířit, není to však jejich povinností. U společnosti Fotolab toto zhodnocení často bývá formou odhadu na základě zkušeností také jinak, pakliže společnost Fotolab považuje, alespoň subjektivně, za zajímavý nabídne jej v přiměřeném rozsahu zákazníkům, a to bez ohledu na možnou ztrátu.

4.4.5 Audit cenové politiky

Č.	Otázka	Odpověď společnosti Fotolab	Body
1.	Má firma vypracovanou zdravou politiku cenové tvorby?	Cenová politika je součástí celkové marketingové a firemní strategie.	2
2.	Bere firma v úvahu zákazníka a jeho potřeby, když stanovuje cenu?	Existuje snaha zjistit, jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit.	1
3.	Existuje snaha integrovat cenovou politiku s marketingovým mixem?	Úloha ceny v marketingovém mixu je neustále sledována.	2
4.	Jak pružná je cenová politika firmy?	Firma se snaží zjistit chyby a občas se je snaží napravit.	1
5.	Snaží se firma aktivně pochopit stupeň cenové pružnosti, která se týká jejich produktů?	Ne. Tyto informace jsou shromažďovány pouze z minulých zkušeností.	0
6.	Věnuje cenová politika firmy pozornost existencí jednotlivých segmentů trhu?	Ano. Cenová politika formy je taková, že na různých segmentech trhu účtuje rozdílné ceny.	1
7.	Má firma stanovena kritéria pro cenové přizpůsobení?	Ceny se přizpůsobují inflaci. Určitá přizpůsobení se provádějí rovněž na základě zjištění, že je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu.	1

8.	Používá firma systém poskytování slev?	Ano. Slevy jsou poskytovány v souladu s obchodními tradicemi a s vlastní cenovou politikou firmy.	1
9.	Kdo zodpovídá za stanovování cen?	Oddělení marketingu ve spolupráci s ostatními funkcionáři.	2
10.	Jak často firma vyhodnocuje svojí cenovou přijatelnost?	Jednou ročně	1

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^s. ISBN 80-7169-297-2. Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.*

Audit cenové politiky dle výše uvedených odpovědí společnosti vykázal celkem 12 bodů, což opět hodnotí společnost jako dobrou až velmi dobrou.

Co se týče cenové politiky, společnost reaguje na přednastavené ceny od mateřské společnosti a pouze je adaptuje na český trh. U některých produktů jako je například CEWE FOTOKNIHA se cena zvyšuje či snižuje (nesmí, však klesnou pod předem nastavenou minimální cenu) v rámci žádanosti zákazníků na trhu, tento průzkum se provádí jednou ročně, tudíž i cena zmíněného produktu se může změnit pouze jednou ročně, pak se uplatňuje politika stálých a neměnných cen. Specifickým produktem u určování ceny jsou fotografie, jelikož nejsou již ve fázi zralosti v životním cyklu a lehce upadají, přesto však společnost tento produkt nechce měnit, a výše ceny fotografie má pouze pokrýt výrobní náklady. Slevy na tento produkt jsou plánované dopředu a spočítané společností tak, aby tento produkt nebyl ve ztrátových číslech a vždy pokrýval výrobu.

4.4.6 Audit mixu marketingové komunikace

Č.	Otázka	Odpověď společnosti Fotolab	Body
1.	Má firma jasně definovaný plán marketingové komunikace	Ano. Určité procento z obrátu je určeno na reklamu.	1
2.	Jak často jsou revidovány cíle a strategie marketingové komunikace	Pravidelně, jako součást našeho systému kontroly.	2

3.	Jakým způsobem firma stanovuje svůj rozpočet na marketingovou komunikaci	Protože máme jasně definované cíle marketingové komunikace, můžeme z nich odvodit úkoly, které bude třeba plnit, a vyčleňujeme na ně odpovídající zdroje.	2
4.	Pokouší se firma měřit návratnost výdajů na marketingovou komunikaci a reklamu?	Ne. Nevěříme tomu, že by to bylo proveditelné.	0
5.	Jestliže si firma vybere určitý nástroj z mixu marketingové komunikace, snaží se hodnotit jeho relativní účinnost?	Ano. Pokoušíme se vybrat z mixu marketingové komunikace ty nástroje, o nichž si myslíme, že budou nejlepší.	1
6.	Do jaké míry se firma spoléhá při přípravě reklamní kampaně na reklamní agentury?	Říkáme jim, co mají dělat. Známe fakta lépe než oni.	1
7.	Na jaké úrovni řízení se rozhoduje o marketingové komunikaci	Máme ředitele marketingové komunikace, který rozhoduje o těchto otázkách.	1
8.	Experimentuje firma s novými způsoby oslovení zákazníka?	Neustále jsme zapojeni do nových metod komunikace na trhu	2
9.	Jak se na mix marketingové komunikace dívá vedení firmy?	Jako na nezbytné zlo. Pokud bychom mohli oslovit zákazníky bez tak velkých nákladů, byli bychom spokojenější.	1
10.	Do jaké míry firma pečuje o svou image jako o jeden. Z nástrojů marketingu?	O image firmy je pečováno jako o nedílnou součást komunikační strategie firmy. Při přípravě plánu marketingové komunikace jsou vyčleněny zdroje na zlepšení image firmy.	2

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^{s.} ISBN 80-7169-297-2. *Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.*

Audit marketingové komunikace dosáhl celkem 13 bodů a hodnotí společnost jako velmi dobrou, kde stačí pouze zdokonalit drobné nedostatky. Společnost se

neustále snaží oslovit zákazníky novými metodami, a to například přes sociální síť Facebook, který není finančně nákladný a dále pak přes mobilní reklamy. Společnost by se však měla zaměřit více na různé průzkumy a měřitelnost určitých výstupů na marketingovou komunikaci, jelikož prozatím zajímá společnost pouze obrat a tržby.

4.4.7 Audit managementu prodeje

Č.	Otázky	Odpovědi společnosti Fotolab	Body:
1.	Má firma vypracována správnou politiku prodeje	Víme, že prodej je životně důležitý pro dosažení úspěchu. Víme však rovněž, že i ostatní složky marketingového mixu jsou důležité.	1
2.	Je prodej považován za součást managementu marketingu?	Tyto dvě složky spolu velmi úzce spolupracují, ale prodej chápeme jako činnost, která nám přináší výsledky	1
3.	Jakým způsobem stanovuje počet prodejců?	Marketingový plán podrobně rozebírá výpočet potřebných pracovníků z rovnice: četnost telefonní objednávky x počet telefonických objednávek x průměrně uzavřený obchod na jednu telefonní objednávku x počet potřebných pracovníků na uzavření obchodu.	2
4.	Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?	Každý pracovník marketingu dostane podobný seznam úkolů, jak kvantitativních, tak kvalitativních, kde jsou uvedeny očekávané výsledky v oblasti jeho působnosti.	2
5.	Snaží se firma srovnávat své metody prodeje s metodami hlavních konkurentů	Ano. Kdykoliv přijímáme nového prodejce, který dříve pracoval u konkurence, snažíme se zjistit, jakým způsobem tam pracují.	1
6.	Jsou prodejci nějakým způsobem školení	Máme vypracovány podrobný systém školení, kteří zčásti provádějí pracovníci naší firmy a zčásti externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry prodeje sérií školení. Kromě toho je celý systém aktualizován na základě měnících se potřeb.	2
7.	Jakým způsobem jsou prodejci motivováni	Každý prodejce je motivován peněžními a nepeněžními stimuly, které jsou součástí plánu prodeje a vztahují se k cílům prodejce v každé oblasti. Tyto cíle jsou měřitelné a odpovídají jejich možnostem.	2

8.	Máte pro prodejce vytvořen systém projednávání nápadů a předávání zpravodajských informací a dané oblasti?	Vítáme každou využitelnou informaci, která přichází z trhu.	1
9.	Jsou pracovníci prodejního týmu informováni o postupech, kterými by měli jednat s důležitými potenciálními zákazníky?	Prodejci dostávají identifikátor, který jim umožňuje zaměřovat úsilí na ty obchodní případy, které jsou nejnadějnější.	2
10.	Zpracovává management prodeje účet zisků a ztráty	Ano takové analýzy provádíme za prodejní tým jako celek.	1

Zdroj: MAJARO, Simon. *Základy marketingu. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308^s. ISBN 80-7169-297-2. Zpracování vlastní na základě interních informací společnosti Fotolab.*

Audit managementu prodeje získal celkem 15 bodů z 20 a je tak hodnocen jako výborný, a tato společnost se považuje za úspěšnou a úspěšnou by měla i zůstat.

Prodejci mají část mzdy odvozenou od obrátu prodeje a mají možnost poskytnout slevu zákazníkovi nejvýše 20%, tuto slevu však musí konzultovat s řediteli svých prodejen na svých poradách, kde je jim přesně definováno za jakých okolností mohou tuto slevu zákazníkovi nabídnout nad rámec aktuálně probíhajících slevových akcí. Prodejny maloobchodů spadají pod ředitelku maloobchodu a sběry, kterých je 900 po celé republice má společnost roztríděné do 5 oblastí, o které se stará ředitel prodeje.

Na základě tohoto by možná bylo vhodné uvést výpočet, stanovení prodejců v rámci objemu prodeje jak např. uvádí Jaroslav Kita ve své publikaci *Nákup a prodej*. Společnost Fotolab však preferuje objednávku prostřednictvím internetu, a jen minimum zákazníků společnosti si vytvářejí objednávku na prodejně za pomoci prodejce. Proto tento údaj autorka neuvádí, jelikož dle jejího názoru by měl nevyhovující hodnotu.

5 Návrh na zlepšení

Nejmarkantnější problém vidí autorka v chování mateřské společnosti, která svým přístupem brání rozvoji svých značek na ostatních trzích.

Pokud společnost Fotolab zjistí určité mezery na českém trhu a má možnost tuto mezeru zacelit a zvýšit tak své tržby, musí nejprve informovat společnost CEWE Color o této situaci. Problém nastává již v tomto okamžiku, jelikož meetingy na tuto problematiku pořádá společnost CEWE Color toliko pouze jednou ročně a za tento časový úsek, může být už úplně jiná situace na zdejším trhu. Navíc v rámci tohoto meetingu si vybere CEWE Color návrhy, které poskytují dceřině společnosti z celého světa a nemusí pak tento konkrétní návrh být vždy účinným na všech zahraničních trzích. Jestliže se mateřská společnost rozhodne využít určitý návrh, adaptuje ho vždy na německý trh a pokud je úspěšný, dává ho k dispozici všem svým společnostem do produktového portfolia, pokud není úspěšný, tak se do produktového portfolia nikdy neodstane, ačkoli by na jiném než německém trhu mohl být úspěšný.

Tímto postojem, dle autorčina názoru, brzdí i iniciativu a rozvoj dceřiných společností, které pak nejsou motivovány k zamyšlení se nad tím, jak zvýšit efektivitu prodeje, ale pouze se nechají táhnout mateřskou společností, pouze si hlídají své obraty, které musí vždy rok od roku zvýšit o 5%, aby mateřská společnost neuvažovala o zrušení dceřině společnosti. Nárůstu 5% obratu nesplnila několikrát dceřiná společnost na Slovensku a v roce 2010 byla zrušena a veškeré objednávky na slovenský trh zajišťuje společnost Fotolab.

Meetingy věnované inovacím a rozvoji prodeje, které jsou pořádány pouze jednou ročně, považuje autorka za nedostatečné. Dle jejího názoru by se měly pořádat alespoň jedenkrát za kvartál, jelikož trh je vyvíjející se entitou a co na něm platilo v lednu, může být a pravděpodobně i bude v červnu úplně jinak.

Za velmi nedostatečnou považuje autorka i komunikaci v rámci společnosti Fotolab, kdy zaměstnanci, ale i jednotliví manažeři, si kolikrát nejsou vědomi strategických cílů společnosti. Manažeři společnosti Fotolab se koncentrují pouze na svoji specializaci, např. „specialista marketingu“ efektivně nespolupracuje se „specialistou na online marketing“, kdy nemá informační rozhled o jeho činnosti. Totožně pak „specialista na online marketing“ neřeší a nezajímá se o problematiku,

kteřá je v gesci „specialisty na marketing“, byt' oba působí v rámci jednoho marketingového oddělení. Stejný problém je i u ostatních oddělení. Zákaznické oddělení se zajímá pouze o stížnosti a podněty zákazníka, které předá i marketingovému oddělení, ale již se nezajímá o zpětnou vazbu, která by mohla být pro něj velice přínosná při další komunikaci se zákazníkem. Řešením této nedostatečné komunikace by mohly být porady, na kterých se manažeři veškerých oddělení dozvědí o celkovém aktuálním chodu firmy a společnými silami mohou zhodnotit nejpalcivější problémy a vzít v potaz veškeré podněty všech oddělení a snažit se nalézt takové řešení, které by bylo vyhovující pro společnost jako celek nikoli pouze pro konkrétní oddělení.

Zároveň by společnost Fotolab měla vynaložit více úsilí na analýzu reklamy, zda a jak byla úspěšná, do jaké míry, nebo byla reklamní kampaň neúspěšná. Jelikož se tímto faktorem vůbec nezaobírá, mohou tyto informační šumy působit ve společnosti ztráty. Mohla by se taktéž využít například efektivnější reklama, než se v současné době využívá.

5.1 Rozšíření cílové skupiny zákazníků

Společnost se momentálně nejvíce zaměřuje na rodiny s dětmi, jelikož se snaží vyvolat u nich potřebu zaznamenat prožitky a zážitky svých ratolestí. Na tuto cílovou skupinu je zaměřena veškerá propagace a reklama.

Dle autorčina názoru je možné rozšířit tuto cílovou skupinu o maturanty. Jelikož poslední dobou se neustále zaměřujeme na západ, začínají se vyhlašovat královny a králové plesu, což je typické pro americký školní systém, dostávají se na náš trh v prvních nepropracovaných fázích i tzv. ročenky, které jsou v Americe populární a samozřejmostí každého ročníku na střední škole. A právě tohoto faktu by mohla společnost Fotolab využít.

Společnost Fotolab nabízí CEWE FOTOKNIHU, tento produkt by se nikterak nemusel měnit, co se týče výrobní technologie, jen by se nabízel maturantům jako CEWE Ročenka. Kdy každý student by měl svoji stránku, půlka by byla věnována na příspěvky od spolužáků a druhá půlka by byla vyčleněna na fotografii studenta. Tyto příspěvky by mohla daná třída nascanovat a vložit, či si zvolit speciální papír, na který by mohli své příspěvky později vepsat. S touto CEWE Ročenkou by mohla společnost

nabízet i rozšířené služby, jako je profesionální vyfotografování celé třídy do ročenky, či sestavení celé CEWE Ročenky společností Fotolab.

Po rozšíření produktu CEWE FOTOKNIHA o CEWE Ročenku, by se mohl podporovat různými obdobnými akcemi jako u CEWE FOTOKNIHY, například CEWE Ročenka roku a podobně.

Výhodou CEWE Ročenky by rozhodně bylo hromadné objednání, jelikož by to byla ročenka pro každého žáka a třídního učitele, tudíž průměrná objednávka by byla 25 ročenek pro jednu třídu. Tyto ročenky by se, při vhodné propagaci, mohly stát tradicí na středních školách, stejně tak jako šerpy či video z maturitních plesů. Společnost Fotolab by mohla v rámci poskytnutí ročenky i rozšířit služby na poskytnutí lístků a plakátů.

Tímto způsobem by si společnost mohla „vychovávat“ svého zákazníka. Na střední škole by společnost studenta seznámila s ročenkou, vyzkoušel by si a naučil by se pracovat v programu a sám pak zaznamenával své zážitky pomocí CEWE FOTOKNIH, například: školní výlety, srazy, studijní pobyty v zahraničí a převedení i do další fáze svého života jako je svatba, dovolená, výročí, narození dítěte, narozeniny dítěte a tak dále.

Manažeři společnosti hodnotí návrh autorky za zajímavý. Společnost Fotolab, jak již bylo shora uvedeno, nerozhoduje o rozšíření produktové řady či vytvoření nové. Tento návrh, který autorka navrhuje, by musel být nejdříve předložen mateřské společnosti. Pokud by CEWE Color shledala návrh jako uplatnitelný, uskutečnila by analýzu trhu, zda je trh na tuto „novinku“ připraven. A pokud ano, začlenila by ho do svého portfolia a po začlenění by jej mohla společnost Fotolab uvést na svůj trh. Ačkoli hodnotí manažeři společnosti Fotolab návrh za velice zajímavý, je dle jejich názoru samotná realizace spíše dlouhodobějšího charakteru. Přestože by stačilo pouze vytvořit do programu nový layout, následně by pak zákazník pouze doplnil obrázky a texty, je otázkou, jak by na daný návrh reagoval právě CEWE Color. Pracovníci společnosti Fotolab také poukazují na to, že by se musely vyčlenit finanční prostředky na nábor obchodníků, kteří by s konkrétní nabídkou CEWE Ročenky oslovili střední školy. Tato finanční stránka může být momentálně problematická, z důvodu nedávné hospodářské krize, která silně ovlivnila finanční stránku společnosti, jelikož poskytuje zbytné produkty.

Závěr

Je možné konstatovat, že společnost Fotolab od svého vzniku, si vybuodovala velmi dobré postavení na trhu díky vysoké kvalitě svých produktů, neustálé snaze přiblížit se co nejvíce požadavkům zákazníka a kvalitnímu zákaznickému servisu.

Audit prodeje společnosti Fotolab, který byl uveden ve 4. kapitole, hodnotí společnost jako výbornou. Přesto však v rámci spolupráce a komunikace vykazuje společnost značné nedostatky, kterým by se měla intenzivně zabývat. Jako je například zlepšení komunikace a to jak v rámci společnosti Fotolab, tak i s mateřskou společností.

Společnost Fotolab očekává v roce 2014 kladný hospodářský výsledek, jelikož očekává nárůst fotopráce o 5%, při zachování marží a nárůst okamžitého tisku o 8%, o tyto položky je vzrůstající zájem ze strany zákazníků.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výnosy z provozní činnosti v tis. Kč.....	14
Tabulka 2: Výsledky hospodaření 2008-2012 v tis. Kč.....	14
Tabulka 3: Ukazatele Cash Flow	17
Tabulka 4: SWOT Analýza společnosti Fotolab.....	34
Tabulka 5: Reakce společnosti na technický vývoj	46
Tabulka 6: Náklady na reklamu	53
Tabulka 7: Plánovaných nákladů v procentech na reklamu 2014.....	53
Tabulka 8: Vývoj tržeb	61
Tabulka 9: Audit marketingové orientace.....	64
Tabulka 10: Audit marketingového mixu	65
Tabulka 11: Audit shromažďování vstupů.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti CeWeColor	9
Obrázek 2: Značka Fotolab.cz	10
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Fotolabu	11
Obrázek 4: Produkty společnosti Fotolab	12
Obrázek 5: Vývoj výsledku hospodaření za běžnou činnost v tis. Kč.....	15
Obrázek 6: Čistý peněžní tok společnosti Fotolab.....	16
Obrázek 7: Základní postupy prodeje	20
Obrázek 8: Nový model prodeje	22
Obrázek 9: Nepřímý prodej.....	24
Obrázek 10: Techniky uzavírání obchodu	29

Obrázek 11: Ceník CEWE FOTOKNIHA.....	39
Obrázek 12: Nová mobilní aplikace.....	43
Obrázek 13: Garance vrácení peněz.....	47
Obrázek 14: Registrace nových zákazníků za období 2009-2013	48
Obrázek 15: Dárkový poukaz	50
Obrázek 16: Náklady na reklamu.....	53
Obrázek 17: Celkové náklady na reklamu	54
Obrázek 18: FSC certifikát	55
Obrázek 19: Tržby maloobchodních prodejen - zboží.....	56
Obrázek 20: Tržby maloobchodních prodejen - fotopráce	56
Obrázek 21: Tržby maloobchodních prodejen - CeWe Fotokniha	56
Obrázek 22: Tržby maloobchodních prodejen - přímý tisk	57
Obrázek 23: Podíl e-shopu na obratu zboží	57
Obrázek 24: Počet maloobchodních prodejen	58
Obrázek 25: Stažení mobilní aplikace - listopad 2013	58
Obrázek 26: Stažení mobilní aplikace - prosinec 2013.....	59
Obrázek 27: Stažení mobilní aplikace leden 2014.....	59
Obrázek 28: Stažení mobilní aplikace - únor 2014.....	60
Obrázek 29: Celkový vývoj stahování mobilní aplikace	60
Obrázek 30: Vývoj tržeb v letech 2008-2012	61

Seznam použité literatury

Odborná literatura

GAMMON, John S. *Nákup a prodej: průvodce pro malé a střední podnikatele*. [1. vyd.]. Praha: Readers International Prague, 1994. 171 s. ISBN 80-901454-3-4.

CHRAMOSTA, David et al. *Prodej?*. Havířov: Question Marks, 2005. 243 s. Head hunter's handbook.

JOBBER, David a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-533-4.

KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej*. Bratislava: SPRINT, 1998. 194 s. ISBN 80-88848-28-8

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. Rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. 720 s. ISBN: 80-247-0016-6.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy – procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-257-3938-0

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. Přpracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2003. 324 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-668-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. (2. Dotisk). Praha: Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-029-5.

Další zdroje

Interní materiály společnosti Fotolab

Výroční zprávy společnosti Fotolab 2008-2012

<https://managementmania.com/cs/cash-flow-rentabilita-celkoveho-kapitalu>

www.Fotolab.cz

Seznam příloh

Příloha A: Hodnocení prodejce a prodejny.....	84
Příloha B: Plán školení 2013.....	87

Příloha A: Hodnocení prodejce a prodejny

			Počet bodů	% podíl	% podíl
Název prodejny			Max. počet:		
Datum návštěvy			Dosažený počet:		
Čas návštěvy			Úspěšnost:		
KOLIK ZÁKAZNÍKŮ BYLO NA PRODEJNĚ					
KOLIK PRODAVAČŮ BYLO NA PRODEJNĚ					
Navázání kontaktu					
	Pokud měl prodavač jmenovku, uveďte jméno				
1	Všiml jste si, že Vás prodavač při vstupu do prodejny zaregistroval?	ano ne			
2	Pozdravil Vás při oslovení prodavač?	ano ne			
3	Působil při oslovení a následném nákupu prodavač příjemně a mile?	ano ne			
4	Jak Vás prodavač oslovil?	neoslovil, počkal na mou otázku oslovil, ale komisi a neosobně oslovil, ale dost nevýrazně oslovil, velmi slušně, jak může pomoci apod.			
Jak vypadal prodavač					
5	Měl prodavač předepsané oblečení?	? ? neměl nic z výše uvedených možností			
6	Vypadal prodavač čistě a upraveně?	ano ne			
7	Byl prodavač kompetentní svými informacemi?	ano ne			

Jak vypadal obchod a vystavené produkty						
8	Byla prodejna dostatečně osvětlena?	ano				
		ne				
9	Působila prodejna čistě a přehledně?	ano				
		ne				
10	Byla zapnuta televizní obrazovka (pokud prodejna nemá tv, dejte ano)	ano				
		ne				
11	Leželo v prodejně nevybalené zboží?	ano				
		ne				
12	Byly na prodejně viditelně a dosažitelně umístěny měsíční letáky?	ano				
		ne				
13	Byl prodejní pult přehledný a uspořádaný?	ano				
		ne				
14	Byly informace k cenovým akcím, slevám, aktuální a srozumitelné?	ano				
		ne				
15	Byli jste motivováni doporučit nákup na prodejně svým přátelům?	ano				
		ne				
CEFE FOTOKNIHY a Foto ihned						
16	Umístění stojanu na CEWE fotoknihy na prodejně	stojan byl na první pohled markantně viditelný				
		stojan byl viditelný				
		stojanu jsem si na první pohled nevšiml				
17	Byl stojan osvětlen (u stojanů bez možnosti osvětlení dejte ano)	ano				
		ne				
18	Byly CeWe Fotoknihy uspořádány dle velikosti nebo tématu a některé otevřeny?	ano				
		ne				
19	Byl prodavač ochotný odpovídat na Vaše dotazy k Cewe Fotoknize?	ano ochotně				
		ano, krátce, úsečně				
		ne				

20	Byl jste informován o členství a výhodách Fotolab klubu?	ano, velmi podrobně a přesvědivě				
		ano, ale velmi nejasně				
		dostal jsem pouze leták				
		nebylo mi nabídnuto				
21	Byly na prodejně zapnuty všechny DFM	ano				
		ne				
22	Byla Vám nabídnuta pomoc u DFM?	ano				
		ne				
23	Dostal jste po zaplacení účtenku?	ano				
		ne				
24	Poděkoval Vám prodavač za nákup?	ano				
		ne				
Prezentace fotoprací a zboží						
25	Byly fotoaparáty a jejich příslušenství na prodejně přehledně vystaveny?	ano				
		ne				
26	Orientoval jste se snadno v cenovkách a eventuelních slevách fotoaparátů?	ano				
		ne				
27	Bylo u zboží vyznačeno, že je možný nákup na splátky "Essox"?	ano				
		ne				
28	Bylo u zboží vyznačeno, že je možné zboží pojistit u společnosti Cardiff včetně možných variant pojištění?	ano				
		ne				
29	Byly na prodejně viditelně umístěny fotoobrazy včetně ceny ?	ano				
		ne				
30	Byly na prodejně viditelně umístěny další fotoprodukty?	ano				
		ne				
31	Inspirovaly Vás vystavené fotoprodukty k nákupu?	ano				
		ne				
32	Byla prodejna přehledná a bylo možno se dle jednotlivých produktů lehce orientovat?	ano				
		ne				

OSOBNÍ POZNÁMKA K PRODEJNĚ:

Setkání pracovníků maloobchodních prodejen 6. – 8. května 2013, hotel Jezerka, Seč

6. května 2013 - pondělí

do 11:30 hodin	příjezd do hotelu Jezerka, registrace účastníků, úschova zavazadel (většina pokojů bude k dispozici po 15h, info průběžně na recepci)
11:30 – 12:15 hodin	oběd
12:30 – 14:00 hodin	prezentace vedení, IT, laboratoře, marketingu včetně diskuze
14:10 – 18:20 hodin rozdělení	prezentace obchodních partnerů (dle časového harmonogramu a rozdělení skupin – Panasonic, Olympus, Samsung, Sony)
19:45	slavnostní přípitek
20:00	raut
20:00 – 00:00 hodin	večerní volný program s hudbou - dále od 21h zajištěn bowling, golfový trenažér, laserová střelnice

7. května 2013– úterý

07:30 – 09:00 hodin	snídaně formou bufetu
09:00 - 10:50 hodin rozdělení	prezentace obchodních partnerů (dle časového harmonogramu a rozdělení skupin – Canon, Nikon)
11:10 - 12:50 hodin	workshop (Canon, Nikon)
13:00 – 14:00	oběd
14:10 – 18:00	workshop (Canon, Nikon)
19:00	večeře
20:00 – 24:00 hodin	večerní volný program s hudbou - dále zajištěn bowling od 21 hod

8. května 2013 – středa

07:30 – 09:00 hodin	snídaně formou bufetu
09:00 - 13:00 hodin	obchodní dovednosti a reklamace (dle časového harmonogramu a rozdělení skupin)
13:00 – 14:00	oběd
cca 14:00	odjezd

V rámci programu je uhrazeno:

- 1) **ubytování s plnou penzí**
- 2) **občerstvení v průběhu školení** – na připravených místech
- 3) **bowling** (z technických důvodů zrušen, nahrazeno **šípkami (dole v herně)**), **golfový trenažér, laserová střelnice, bazén** (nezapomeňte plavky)

Ostatní konzumaci a hotelové služby si uhradí každý sám nejpozději před odjezdem!

Gulášová, T. *Efektivní prodej podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2014

Klíčová slova: prodej, fotoslužby a fotoprodukty, efektivní prodej

Předkládaná práce zpracovává problematiku efektivního prodeje podniku, a to se zaměřením na společnost Fotolab. Práce se skládá z pěti kapitol, které na sebe systematicky navazují. Text obsahuje jak historii zkoumané společnosti, její organizační strukturu, definuje předmět podnikání a samostatně i výrobky a služby společností poskytované. Dále je rozebrána problematika prodeje jako procesu, a to od podstaty prodeje, přes úlohy prodeje až po základní postupy prodeje společnosti Fotolab. Stranou nezůstává ani obchodní politika zkoumané společnosti, od SWOT analýzy přes smluvní vztahy až po osobu zákazníka. V závěru práce je zpracována efektivnost prodeje společnosti Fotolab, od analýzy zákazníků, zaměstnanců a konkurence, součástí je i audit a návrh na možné zlepšení. Práce obsahuje mnoho tabulek a grafů, jejichž uvedení je nezbytné pro komplexnost práce samotné.

GULÁŠOVÁ, T. *Effective sales of business*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of economy ZČU in Plzeň, 89p., 2014

Key words: sale, photoservices and photoproduct, effective sales

The present work deals with the issue of efficient company sales, with a focus on the company Fotolab. The thesis consists of five chapters that follow each other systematically. The text contains both the history of the investigated company, its organizational structure, defines the scope of business and, separately, the products and services provided by the company. It is also analyzed issues such as the process of selling, and from the basics of sales over the role of sales to the basic procedures for the company sales. The thesis does not ignore commercial policy of the surveyed company, from SWOT analysis via a contractual relationship to the person of the customer. In the conclusion is processed effectiveness of selling of Fotolab company from analysis of customers, employees and competitors, also includes audit and suggestions for possible improvements. The work contains many tables and graphs, whose presentation is necessary for the complexity of the work itself.