

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Specifika marketingového mixu specializované prodejny firmy H & B

Marketing mix specifics of a specialty shop of the H & B company

Iva Blechová

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Specifika marketingového mixu specializované prodejny firmy H & B“

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

V Chebu, dne 20. dubna 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Lence Králové, Ph.D. za odborné vedení mé práce a podnětné připomínky. Rovněž děkuji majitelům firmy H & B, zejména paní Janě Beránkové, za to, že mi umožnili přístup k informacím. Mé poděkování patří v neposlední řadě také mé matce, paní Zuzaně Blechové, provoznímu pracovníku firmy H & B, za její čas a ochotu při konzultování mé práce.

OBSAH

Úvod.....	7
1 Marketing a jeho úloha ve firmě.....	8
2 Situační analýza	9
2.1 Vnitřní prostředí.....	9
2.2 Vnější prostředí.....	9
2.3 SWOT analýza.....	10
3 Marketingový mix.....	11
3.1 Produkt (Product).....	11
3.1.1 Úrovně produktu	11
3.1.2 Sortiment a produktové řady.....	12
3.1.3 Značka.....	12
3.1.4 Klasifikace produktů.....	12
3.1.5 Životní cyklus produktu.....	13
3.2 Cena (Price)	14
3.2.1 Tvorba ceny	14
3.3 Distribuce (Placement)	15
3.3.1 Organizace distribučních kanálů.....	15
3.3.2 Velkoobchod.....	16
3.3.3 Maloobchod	16
3.4 Komunikace (Promotion)	17
3.5 Lidé (People).....	19
3.5.1 Zákazníci.....	19
3.5.2 Zaměstnanci	19
3.6 Atmosféra (Presentation)	20
4 Představení společnosti H & B, s. r. o.	22
4.1 Vývoj firmy – historie a současnost	22
4.2 Cíle a hodnoty firmy	23
5 Situační analýza firmy H & B.....	24
5.1 Vnější prostředí – makroprostředí	24
5.1.1 Politicko-právní prostředí	24
5.1.2 Ekonomické prostředí	25
5.1.3 Kulturně-sociální prostředí	25
5.1.4 Technicko-technologické prostředí.....	26
5.2 Vnější prostředí – mikroprostředí	26
5.2.1 Konkurence	26
5.2.2 Dodavatelé	28
5.2.3 Zákazníci.....	29
5.3 Vnitřní prostředí.....	30
5.3.1 Zaměstnanci a management.....	30
5.3.2 Nabízené výrobky a služby.....	31
5.3.3 Provozovna a technické vybavení.....	31
5.3.4 Vývoj v posledních letech.....	32
5.4 SWOT analýza.....	33
5.5 Shrnutí.....	35
6 Marketingový mix prodejny H & B.....	36
6.1 Produkt.....	36
6.1.1 Klíče a autoklíče	36

6.1.2 Zamykací vložky.....	37
6.1.3 Visací zámky a cyklozámky	37
6.1.4 Dveřní a okenní příslušenství	38
6.1.5 Další sortiment	38
6.1.6 Obal.....	38
6.1.7 Značka.....	39
6.1.8 Služby	39
6.2 Cena	40
6.2.1 Úpravy cen.....	41
6.3 Distribuce.....	41
6.3.1 Dodavatelé	42
6.3.2 Dostupnost pro zákazníky.....	42
6.4 Komunikace	43
6.4.1 Reklama	43
6.4.2 Podpora prodeje	44
6.4.3 Events.....	44
6.4.4 Public Relations	45
6.4.5 Přímý marketing a osobní prodej.....	45
6.5 Lidé	45
6.5.1 Zaměstnanci	45
6.5.2 Zákazníci.....	46
6.6 Atmosféra.....	47
7 Marketingový mix prodejny H & B – návrhy zlepšujících opatření	50
7.1 Produkt.....	50
7.1.1 Klíče a autoklíče	51
7.1.2 Další klíčařský sortiment	51
7.1.3 Dveřní a okenní příslušenství	52
7.1.4 Ostatní sortiment.....	52
7.1.5 Služby	54
7.2 Cena	56
7.2.1 Slevy	56
7.3 Distribuce.....	58
7.3.1 Dodavatelé	58
7.3.2 Dostupnost pro zákazníky.....	59
7.4 Komunikace	59
7.4.1 Reklama	60
7.4.2 Podpora prodeje	62
7.4.3 Public Relations	63
7.4.4 Přímý marketing a osobní prodej.....	63
7.5 Lidé	63
7.5.1 Zaměstnanci	64
7.5.2 Zákazníci.....	64
7.6 Atmosféra.....	64
7.7 Shrnutí.....	66
8 Závěr	67
Seznam tabulek	68
Seznam použité literatury	69
Seznam příloh	73

ÚVOD

Marketingové řízení a plánování má v dnešní době význam nejen pro velké podniky, ale i pro malé a střední firmy. Součástí marketingového plánu je marketingový mix. Dobře sestavený marketingový mix, tedy volba vhodné produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, je klíčem k uspokojení přání a potřeb zákazníků a k úspěchu firmy v konkurenčním prostředí trhu. Z tohoto důvodu jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila *Specifika marketingového mixu specializované prodejny firmy H & B*.

Firma H & B, s. r. o. na Chebsku působí již od roku 1991. Zaměřuje se na prodej a servis zámečnického sortimentu a zabezpečovací techniky. Tuto firmu dobře znám, protože jsem zde několik týdnů pracovala. Domnívám se, že management společnosti nevěnuje dostatečnou pozornost řízení marketingových aktivit a jednotlivé marketingové nástroje využívá nesystematicky a bez vzájemné provázanosti, čímž ztrácejí na efektivitě. Proto je cílem mé práce zhodnocení stávajícího marketingového mixu společnosti H & B a vytvoření návrhů na jeho zlepšení.

Výhodou při zpracování této bakalářské práce pro mě bude kromě mých osobních zkušeností možnost častých konzultací se zaměstnanci i vedením společnosti a přístupu ke všem potřebným informacím.

Nejdříve představím firmu H & B, oblast jejího podnikání a stručně popíšu její historii a současné cíle. V následující kapitole provedu situační analýzu prostředí této firmy a budu se zabývat významnými vlivy působícími ve vnitřním i vnějším prostředí společnosti H & B. Stěžejní kapitoly této práce jsou zaměřené na rozšířený marketingový mix firmy. Složkami marketingového mixu, které popíšu a zhodnotím, budou: produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé a atmosféra. Při této analýze se budu zaměřovat na specifické charakteristiky specializované prodejny. Na závěr využiji získané informace i teoretické poznatky z oblasti marketingu a navrhnou zlepšující opatření v rámci marketingového mixu prodejny, které by firmě měly pomoci k dosažení jejích cílů.

1 MARKETING A JEHO ÚLOHA VE FIRMĚ

Dobře fungující marketing je důležitý pro úspěch každé organizace bez ohledu na její velikost a týká se všech oblastí její činnosti. V současnosti jej využívají firmy i neziskové organizace po celém světě.

Marketing je součástí firemní strategie. Podle Kotlera [12, s. 39] je definován jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* Solomon [20, s. 6] jej definuje takto: *„Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“* Z uvedených definic vyplývá, že hlavním smyslem marketingu je pomoci firmám a dalším organizacím rozhodovat se a jednat tak, aby co nejlépe uspokojovaly přání a potřeby svých zákazníků a díky tomu dosahovaly vlastních cílů.

Při marketingovém plánování firma musí poznat své marketingové prostředí a na jeho základě zvolit vhodnou strategii a sestavit marketingový mix. Marketingový mix je souhrn taktických nástrojů, které společnost používá k přizpůsobení své nabídky cílovým trhům a k ovlivňování poptávky po svých produktech. [12]

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Pro zhodnocení marketingového mixu je nezbytné nejdříve provést situační analýzu firmy. Ta totiž může odhalit významné vlivy prostředí působící na jednotlivé prvky marketingového mixu a na podnikání firmy celkově. Situační analýza představuje objektivní a systematické zjištění situace firmy ve vztahu k jejímu vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Jejím cílem je zaznamenat všechny podstatné faktory, které tvoří podmínky pro podnikání. Situační analýza je důležitým prvkem strategického marketingového plánování, protože identifikuje, analyzuje a hodnotí faktory, které ovlivňují volbu cílů a strategií firmy. Její součástí je rozbor stávající marketingové situace. [10]

2.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí jsou vlivy uvnitř firmy, které firma obvykle může do značné míry kontrolovat. Patří sem například vybavení a jeho technická úroveň, používané technologie, počet, kvalifikace a loajalita zaměstnanců, kvalita managementu, firemní kultura, etika, mezilidské vztahy, podnikatelská orientace firmy, organizační struktura, umístění provozoven, velikost finančních zdrojů a finanční situace, image podniku, kvalita produktů, úroveň poskytovaných služeb a distribuce nebo způsob komunikace a udržování vztahů se zákazníky a dodavateli.

2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno vlivy působícími mimo podnik. Lze je rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Do **mikroprostředí** řadíme subjekty, se kterými podnik bývá v kontaktu a zároveň má možnost některé z nich částečně ovlivňovat. Jsou to především konkurenční firmy, dodavatelé, odběratelé, zprostředkovatelé, distributoři, zákazníci, veřejnost a finanční instituce. **Makroprostředí** se skládá ze vzdálenějších faktorů, které firma prakticky nemá možnost ovlivňovat. Hlavními faktory makroprostředí jsou vlivy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické. Často se souhrnně označují zkratkou PEST.

PEST analýza je analýza uvedených faktorů a jejich vývoje v čase a odhad jejich dopadu na aktivity firmy v budoucnosti. Do makroprostředí lze dále zařadit i vlivy demografické, geografické, přírodní, ekologické a podobně.

Někteří autoři, např. Světlík [21], vymezují pojem mezoprostředí. Vnější prostředí člení na mezoprostředí a makroprostředí, pojem mikroprostředí potom odpovídá vnitřnímu prostředí firmy. Jiní autoři upřednostňují dělení prostředí podniku na faktory kontrolovatelné a nekontrolovatelné. Většina autorů však používá výše uvedené členění na vnitřní prostředí a vnější prostředí, které se dále dělí na mikro- a makroprostředí. [10]

2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT představuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Je výsledkem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Silné a slabé stránky zjišťujeme na základě rozboru vlivů vnitřního prostředí podniku, příležitosti a hrozby se týkají prostředí vnějšího.

Tab. č. 1: SWOT analýza

<p>Silné stránky (S – Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ výhody pro zákazníky a firmu 	<p>Slabé stránky (W – Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ věci, které firma nedělá dobře, nebo ve kterých jsou ostatní firmy lepší
<p>Příležitosti (O – Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést úspěch 	<p>Hrozby (T – Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků

Zdroj: [10, s. 59]

Tato analýza má za cíl poskytnout firmě informace, které jí umožní vytvářet strategie vedoucí k lepšímu využití silných stránek a příležitostí a k minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

3 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je tvořen čtyřmi základními částmi, někdy také nazývanými čtyři P marketingu. Je to produkt (product), cena (price), distribuce (placement) a komunikace (promotion). V odvětví služeb tvoří rozšířený marketingový mix i další P – například lidé (people) nebo atmosféra, prezentace (presentation). Jednotlivé složky marketingového mixu přispívají k positioningu, umístění výrobku na trhu a v myslích zákazníků. Cílem je individualizace produktu a vnímání produktu zákazníky odlišně od produktů konkurenčních.

3.1 Produkt (Product)

Produkt je definován jako „*cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ [12, s. 615]

Na rozdíl od hmotného zboží jsou služby nehmotné, pomíjivé produkty, které s sebou nepřinášejí vlastnictví, jsou proměnlivé a neoddělitelné od poskytovatele. Na celkových nabídkách firem se často v různém poměru podílí jak fyzické výrobky, tak služby.

3.1.1 Úrovně produktu

U produktu rozlišujeme tři úrovně (např. [20]): základní produkt, vlastní produkt a rozšířený produkt. **Základní produkt** je tzv. jádro produktu. Představuje základní přínosy, které zákazník pořízením produktu získá (tedy samotnou výhodu nebo službu, kterou ve skutečnosti kupuje). **Vlastní produkt** (skutečný produkt) je konkrétní fyzický výrobek nebo služba a jeho charakteristiky (např. kvalita, funkce, design, balení nebo značka). Vlastní produkt poskytuje základní přínosy produktu. **Rozšířený produkt** je základní a vlastní produkt spojený s doplňkovými službami a přínosy zákazníkům (instalace, záruky, servis, dodávka, úvěr a podobně). Souhrn veškerých vlastností produktu, jejichž prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby a přání spotřebitele, je nazýván **komplexní produkt**. [21, s. 101] Úspěšnost produktu závisí na tom, jak dobře uspokojuje potřeby zákazníka a jaké přínosy od produktu zákazník očekává.

3.1.2 Sortiment a produktové řady

Sortiment (produktový mix) je souhrn všech produktů, které nabízí daný prodávající. Sortiment je tvořen produktovými řadami, což jsou skupiny podobných produktů, nebo produktů, které spolu jinak úzce souvisejí (například mají podobné cenové rozpětí nebo jsou nabízené stejným skupinám zákazníků). Sortiment je charakterizován šířkou, délkou, hloubkou a konzistencí. Šířka sortimentu je dána počtem produktových řad. Délka sortimentu je určena celkovým počtem položek v produktovém mixu (délka produktové řady se týká počtu položek v řadě). Hloubka sortimentu závisí na počtu variant u jednotlivých produktů řady. Konzistence je míra příbuznosti výrobních řad.

3.1.3 Značka

Důležitým nástrojem marketingové strategie je využívání značek. „*Značkou rozumíme identifikaci zboží určitého výrobce pomocí jména, symbolu, čísla, tvaru nebo jejich vzájemnou kombinaci. Ochranná známka (obchodní značka registrovaná) je součástí značky výrobku a je právně chráněna.*“ [21, s. 107] Značky jsou však zároveň spojeny se způsobem vnímání produktu a jeho vlastností spotřebiteli, napomáhají identifikaci výrobku a jeho odlišení od konkurence. Silná značka přináší firmě výhody v podobě známého jména, vnímané kvality a image a vyšší loajality zákazníků, ale také například v oblasti vztahů s dodavateli. Aby značka byla úspěšná, měla by být originální, snadno rozpoznatelná, zapamatovatelná a vyslovitelná a měla by vypovídat o přínosech produktu [12]. Produkt může být prezentován pod značkou výrobce a nebo pod maloobchodní (distribuční, privátní) značkou prodejce, distributora nebo obchodu.

3.1.4 Klasifikace produktů

Produkty lze klasifikovat podle různých hledisek. Pro jednotlivé skupiny produktů jsou vhodné rozdílné marketingové strategie. Časté je členění podle využití na spotřební a průmyslové produkty.

Spotřební produkty jsou produkty, které kupují pro osobní spotřebu koneční spotřebitelé. Podle nákupního chování se rozdělují na zboží denní potřeby, zboží dlouhodobé spotřeby, speciální zboží a nehledané zboží. **Zboží denní potřeby** (běžné, rychloobrátkové zboží) zahrnuje výrobky a služby obvykle nakupované často, okamžitě,

s minimálním úsilím a rozhodováním. Bývá běžně k dostání. Dále ho lze dělit na běžné spotřebitelské zboží (zboží každodenní potřeby) nakupované pravidelně a velmi často, impulzivní zboží nakupované bez jakéhokoliv plánování a dlouhého hledání, a zboží naléhavé potřeby (mimořádné zboží), které bývá nakupováno, když se vyskytne okamžitá potřeba. **Zboží dlouhodobé spotřeby** (zvláštní zboží) je spotřební zboží charakteristické plánováním koupě a delším rozhodováním při výběru. Zákazník při něm často porovnává kvalitu, značku, cenu nebo styl jednotlivých variant. **Speciální zboží** má jedinečné vlastnosti nebo značku, díky nimž jsou některé skupiny kupujících ochotné vynaložit zvláštní úsilí pro jeho získání. Jedná se o velmi drahé, luxusní nebo módní produkty. Cena a snadná dosažitelnost hrají minimální roli. **Nevyhledávané zboží** je zboží, o kterém zákazníci nevědí, nebo nemají o jeho pořízení za normálních okolností zájem.

Průmyslové produkty (kapitálové statky) jsou nakupovány za účelem dalšího zpracování nebo využití v podnikání. Patří sem materiál a součásti (suroviny, zpracované materiály a díly), kapitálové položky (investiční zařízení – nemovitosti a vybavení), pomocný materiál (provozní materiál, materiál na údržbu a opravy) a obchodní služby (údržbářské, opravárenské nebo poradenské služby).

3.1.5 Životní cyklus produktu

Každý produkt prochází životním cyklem, který se skládá z následujících fází: uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Tyto fáze se od sebe v mnoha ohledech liší. Při **uvedení produktu na trh** je poptávka nízká, protože většina zákazníků o jeho existenci neví. Firma musí zákazníky o produktu informovat a stimulovat prodej. Kvůli nízkému objemu prodeje a vysokým nákladům na komunikaci a distribuci přináší prodej produktu v této fázi firmě malý zisk, ale může být i ztrátový. **Fáze růstu** nastává, když se zvýší povědomí zákazníků o produktu. Stoupá objem prodeje a s ním i ziskovost. V tuto chvíli jsou však již o novém produktu nebo službě informovány i ostatní firmy, které se mohou pokusit přijít s konkurenčními produkty nebo strategiemi. **Fáze zralosti** představuje období, kdy o produktu většina zákazníků ví. Poptávka, objem prodeje a zisk jsou na nejvyšší úrovni, zatímco náklady jsou nejnižší. Prodej ale po dosažení maxima začíná klesat a na trhu je silná konkurence. Pro prodloužení této fáze musí firma využívat vhodné strategie (např. inovace produktu, snížení ceny, zaměření na

nové tržní segmenty). Životní cyklus končí **fází úpadku**, kdy se poptávka a prodej postupně snižují. Management musí rozhodnout, zda produkt nadále nabízet, nebo prodej ukončit. [21]

3.2 Cena (Price)

Cena v užším významu je „*peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu.*“ [12, s. 748] Cena v širším smyslu je „*souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.*“ [12, s. 148] Cena je jediná součást marketingového mixu, která přináší výnosy (tržby z prodeje), všechny ostatní složky představují pro firmu náklady. Z hlediska podniku je nejpružnějším prvkem marketingového mixu, protože ji lze nejrychleji a nejsnáze měnit. Cena je klíčový faktor positioningu a musí zohledňovat sortiment, konkurenci, cílový trh, hodnotu produktu pro zákazníka a ekonomické zájmy firmy.

3.2.1 Tvorba ceny

Při stanovování ceny se firma nejdříve musí rozhodnout, jaký je její cíl. Z krátkodobého hlediska se může jednat o přežití, kdy ceny pouze pokrývají variabilní náklady a část fixních nákladů. Firma se také může snažit o maximalizaci současného zisku tím, že odhadne poptávku a náklady při různých cenách a vybere cenu, při které bude dosahovat maximálního zisku. Dalším cílem může být maximalizace tržního podílu. K penetraci trhu je za určitých podmínek výhodné stanovit nízké ceny. Naopak vysoké ceny je vhodné použít, pokud podnik usiluje o vedoucí postavení v kvalitě produktů (vyšší cena bývá u zákazníků často spojována s vyšší kvalitou). Firma také může usilovat o tzv. „sbírání smetany“ z trhu, kdy při zavádění nového produktu nastaví ceny zpočátku vysoko a poté je postupně snižuje. V následujících krocích firma zjistí poptávku a její cenovou pružnost, odhadne vlastní náklady a ceny a nabídku konkurence. Nakonec firma vybere metodu stanovení ceny a určí výslednou cenu. [14]

Cenu lze stanovit nákladově, podle konkurence, podle hodnoty vnímané zákazníkem a podle poptávky. Nákladově orientovaná metoda zahrnuje zjištění nákladů a připočtení požadované míry zisku. Pokud se firma snaží o zachování status quo na trhu a její

produkt je podobný konkurenčním produktům, je možné cenu stanovit podle cen konkurence. Při stanovení ceny podle hodnoty vnímané zákazníkem se cena určuje na základě hodnoty, jakou má produkt pro kupujícího, nikoliv podle nákladů. Metoda orientovaná na poptávku je založena na cenové elasticitě poptávky, tedy na závislosti změny poptávaného množství na změně ceny. [21]

3.3 Distribuce (Placement)

Cílem distribuce je přemístění produktu do místa, kde si jej zákazník koupí. Zboží se od výrobce k zákazníkovi dostává prostřednictvím distribučních kanálů. Distribuční kanály se dělí na přímé a nepřímé. U přímých prodává výrobce produkt přímo zákazníkovi, v nepřímých distribučních cestách je jeden nebo více mezičlánků (například velkoobchod a maloobchod).

Hlavními funkcemi systémů distribučních cest jsou funkce obchodní, logistické a podpůrné. Obchodní funkce zahrnují fyzickou distribuci a další aktivity mající přímý vliv na transakce mezi výrobcí, zákazníky a mezičlánky. Funkce logistická se týká činností, které jsou nezbytné pro zajištění fyzické distribuce (doprava, skladování a další). Podpůrné funkce slouží ke zjednodušení pohybu zboží od výrobce ke spotřebiteli. Patří sem finanční pomoci (např. úvěry zákazníkům nebo výrobcí), třídění zboží mezičlánky, ale také získávání a předávání informací.

3.3.1 Organizace distribučních kanálů

Konvenční distribuční systémy zahrnují samostatné články, které se nezávisle na sobě snaží získat pro sebe výhody a maximalizovat vlastní zisk. Vertikální marketingové systémy jsou oproti tomu uskupení článků, které jsou řízeny a fungují jako jednotný systém. V korporátních vertikálních marketingových systémech patří všechny články jednomu vlastníkovi. U administrativních vertikálních marketingových systémů jsou všichni členové nezávislými subjekty, ale jejich spolupráce je koordinována na základě velikosti a síly jednoho z článků. Třetím hlavním typem jsou smluvní vertikální marketingové systémy, tvořené nezávislými organizacemi, které svou činnost koordinují na smluvním základě; do tohoto systému patří dobrovolné řetězce sponzorované velkoobchodem, maloobchodní družstva a franšizové společnosti.

Horizontální marketingové systémy představují spolupráci několika nespřízněných firem (na stejné úrovni), které spojí své prostředky k lepšímu využití tržní příležitosti. Spolupráce může být dočasná, trvalá, nebo formou joint venture. [14]

3.3.2 Velkoobchod

Velkoobchod zahrnuje všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb těm, kteří je nakupují za účelem dalšího prodeje nebo využití v podnikání. [13] Jedná se o mezičlánek (prostředníka) v distribučním systému, který nakupuje zboží a služby a prodává je maloobchodům nebo jiným organizacím. K distribučním úlohám, které plní, patří kromě samotného prodeje a stimulace prodeje především přetváření výrobního sortimentu na takový obchodní sortiment, jaký požadují zákazníci. Velkoobchod rovněž vytváří zásoby, čímž překlenuje časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou a umožňuje tak pružné zásobování odběratelů, přejímá odpovědnost a rizika spojená s nákupem, přepravou a skladováním zboží a zajišťuje přepravu do maloobchodních sítí. Rovněž se podílí na dohotovení, úpravách a balení zboží, poskytuje odběratelům obchodní úvěry, dodavatelům může garantovat včasné platby a poskytuje dodavatelům i zákazníkům důležité informace (týkající se poptávky, nových výrobků, cen, konkurence a podobně). Ne každá firma zabývající se velkoobchodní činností však musí plnit všechny uvedené funkce. [21]

3.3.3 Maloobchod

Dalším důležitým prostředníkem v distribučních kanálech je maloobchod. Maloobchod zahrnuje všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům pro osobní, nepodnikatelské využití. Retailer nebo maloobchod je jakýkoliv obchodní podnik, jehož objemy prodeje pochází primárně z retailingu. [13] Maloobchodník je tedy posledním článkem distribučního řetězu vedoucího k zákazníkovi.

Existuje mnoho forem maloobchodních jednotek, které se liší šířkou a hloubkou sortimentu, nabízenými cenami, rozsahem poskytovaných služeb, způsobem organizace a řízení a dalšími kritérii.

Specializované prodejny jsou charakteristické úzkým a hlubokým sortimentem. Nabízejí malý počet produktových řad, ale v jejich rámci velký výběr produktů (obvykle různých značek). Produktová specializace většinou vyžaduje vysoce profesionální personál a poskytování kompletních služeb (pomoc zákazníkovi během celého nákupního procesu) na odborné úrovni.

Klíčovým faktorem distribuce v maloobchodním marketingovém mixu je lokalizace maloobchodu, protože od místních podmínek, především koupěschopné poptávky, se odvíjí efektivita podnikání. Zájmová oblast (území, na kterém maloobchodní jednotka působí) je ovlivňována například dostupností, konkurencí a místním obyvatelstvem (jeho kupní silou, spotřebními zvyklostmi, rozmístěním a demografickými charakteristikami). Je také třeba zvolit vhodnou formu prodeje. Může jít o samoobslužný prodej, kde zákazník vybírá zboží sám, pultový prodej, který se uskutečňuje formou prodejního rozhovoru a nebo o kombinaci obou způsobů. Dále lze do distribuce zařadit způsob prezentace zboží na prodejně nebo zajištění vhodného počtu personálu v průběhu otevírací doby. [3]

3.4 Komunikace (Promotion)

„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají.“ [12, s. 574] Marketingová sdělení navazují vztah se spotřebitelem, informují zákazníka o existenci produktu, jeho vlastnostech a možnostech, jak ho získat, motivují zákazníka k tomu, aby upřednostňoval určitý produkt před jinými a aby se k němu vracel.

Marketingový komunikační mix se například podle Kotlera [14] skládá ze šesti hlavních složek: reklamy, podpory prodeje, událostí a zážitků (events), public relations, přímého marketingu a osobního prodeje. **Reklama** je *„jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem.“* [14, s. 574] Prostřednictvím médií (televize, rozhlasu, tisku, internetu nebo venkovních médií) působí na široký okruh zákazníků. **Podpora prodeje** představuje krátkodobé podněty, které mají za cíl stimulovat prodej. **Events** jsou různé události financované firmou, díky kterým mají zákazníci získat zážitky spojené se značkou. Mohou mít

formu sportovních, kulturních a společenských akcí. **Public relations** jsou činnosti (např. tisková prohlášení nebo publicita v médiích) přispívající k vytváření dobrého image a kladného postoje veřejnosti k firmě. **Přímým marketingem** se rozumí přímá komunikace s vybranými stávajícími nebo potenciálními zákazníky s využitím komunikačních prostředků, které umožňují zpětnou vazbu od zákazníka (telefon, e-mail, pošta, internet). **Osobní prodej** je osobní prezentace produktu jednomu nebo více potenciálním zákazníkům za účelem prodeje.

Světlík [21] rozlišuje stejné nástroje komunikačního mixu, ale events považuje za součást public relations. Engel a kol. [7] rozlišují následující složky komunikačního mixu: advertising (reklamu), personal selling (osobní prodej), sales promotion (podpora prodeje), reseller support (trade promotion), publicity (publicitu) a public relations. Reseller support představuje podněty dávané distributorům, aby budovali věrnost společnosti a jejím produktům a podporovali propagaci těchto produktů a jejich prodej zákazníkům; patří sem například displaye, vysokoprofitové marže, kooperativní financování reklamy a trénink prodeje. Publicita označuje všechny formy neplacené komunikace nebo informování o společnosti a jejích produktech. Public relations zahrnují různé aktivity s cílem budovat povědomí o jménu společnosti a vytvořit pozitivní veřejný image a zahrnují mimo jiné sponzoring.

V integrované marketingové komunikaci musí být všechny nástroje komunikačního mixu využívané firmou propojené, aby celkové sdělení o společnosti a jejích produktech předávané cílovým skupinám bylo jasné, působivé a konzistentní. [21]

Při přípravě komunikační kampaně je nejdříve nutné určit cílovou skupinu a účel sdělení, které jí chce firma předat. Na základě toho připraví samotné sdělení a vybere vhodné komunikační kanály. Efektivitu sdělení poté může hodnotit na základě sledování zpětné vazby od cílového trhu. Význam výběru vhodného komunikačního média a vytvoření individualizovaného způsobu oslovení zákazníka v současné době roste a tento přístup ke komunikaci využívá stále více firem. [30]

3.5 Lidé (People)

Lidé, ať už jde o zákazníky nebo zaměstnance, hrají v odvětví služeb významnou roli. Proto se k základním čtyřem P marketingového mixu přidává další – lidé.

3.5.1 Zákazníci

Společnost by se měla snažit o uspokojování svých zákazníků a budování jejich loajality. Zákazníků firem je mnoho, jsou různorodí a liší se svými potřebami a nákupním chováním. Proto není vhodné, a často ani reálné, aby společnost obsluhovala celý trh stejným způsobem. V současné době mnoho podniků využívá namísto hromadného marketingu marketing cílený, který spočívá v určení segmentů zákazníků s podobnými potřebami, charakteristikami nebo chováním a v přizpůsobení marketingového mixu těmto skupinám. Vhodně provedená segmentace trhu má přispět k efektivnějšímu uspokojení zákazníka. Segmentaci trhu konečných spotřebitelů lze provést (např. podle Kotlera [12]) z hlediska geografického, demografického (podle pohlaví, věku, národnosti, výše příjmu, vzdělání, povolání atd.), psychografického (podle společenské třídy, životního stylu nebo osobnosti) nebo behaviorálního (podle postoje k produktu, připravenosti k nákupu, frekvenci užívání nebo například věrnosti značce). Firemní trhy lze segmentovat například z hlediska odvětví, velikosti společnosti, geografického umístění, závislosti na servisu a technické podpoře, organizaci nákupu v rámci firmy, rozhodujících faktorech při nákupu, velikosti a naléhavosti objednávky nebo stávajících vztahů se zákazníkem. [19] Lze použít jakékoliv relevantní kritérium, podstatné je, aby jednotlivé segmenty byly jednoznačně identifikovatelné, vnitřně homogenní, dostatečně velké, dostupné, stabilní a navzájem odlišné. Po identifikaci tržních segmentů firma vybere ty, na které se zaměří (tržní targeting) a pro každý z nich vytvoří specifický marketingový mix, který povede k vytvoření konkurenční pozice produktu (tržní positioning).

3.5.2 Zaměstnanci

Pro činnost všech podniků, především těch působících ve službách, je důležité mít odpovídající počet kvalitních pracovníků. Veškerý provozní personál, který přichází do styku se zákazníky, pomáhá dotvářet image firmy. Zvláště u specializovaného

maloobchodu je nezbytné mít na prodejně přítomný dostatečný počet zaměstnanců, aby měli čas věnovat se jednotlivým zákazníkům a zároveň byla zajištěna přiměřeně rychlá obsluha. Požadavky jsou také kladeny na profesní i osobnostní charakteristiky obsluhujícího personálu. Ten musí mít nejen odbornou kvalifikaci a zkušenosti, ale zároveň musí mít dobré komunikační schopnosti a příjemné vystupování, které je pro jednání se zákazníky nezbytné. Z toho důvodu by firmy měly věnovat pozornost výběru pracovníků, zajišťovat jejich školení a další vzdělávání a odpovídajícím způsobem je hodnotit a motivovat.

3.6 Atmosféra (Presentation)

Nedílnou součástí profilace provozní jednotky a vytváření jejího image je tvorba nákupní atmosféry. Nákupní prostředí je tvořeno souhrnem jednotlivých prvků maloobchodní prodejny a nejčastěji se do něj řadí design prodejny, dispoziční řešení, prezentace zboží, personál a zákazníci. Všechny stimuly, které během nákupu působí na zákaznickovy smysly, mohou působit na jeho emoce a ovlivňovat tak jeho reakce. Pro firmu je proto důležité věnovat nákupnímu prostředí a atmosféře pozornost. [3]

K **designu** exteriéru prodejny patří faktory jako architektura prodejny, vstupní prostory a řešení výkladních skříní, k designu interiéru potom zařízení prodejny, použité materiály, barvy, osvětlení, případně zvukové kulisy a vůně a mikroklimatické podmínky. **Dispoziční řešení** (store layout) je „*prostorové uspořádání hmotných prvků obchodního provozu v prodejní místnosti.*“ [3, s. 234] Základními modely jsou pravidelné dispoziční řešení (grid layout), dispoziční řešení s volným pohybem (free-flow layout), s polouzavřenými prodejními úseky (boutique layout) nebo standardní obslužné dispoziční řešení (standard layout). Cílem **prezentace zboží** je představení zboží zákazníkovi, přitáhnutí pozornosti k výrobku a stimulace zájmu o nákup. Způsob prezentace je ovlivněn vlastnostmi produktů, plochou pro jejich prezentaci, jejich umístěním na prodejní ploše a použitím různých prezentačních prostředků. [3] Kromě faktorů jako je velikost, dispoziční řešení nebo celkový vzhled provozovny se na nákupní atmosféře velkou měrou podílí **personál**. Ten je totiž neustále v kontaktu se

zákazníky a jeho chování, vystupování a profesionalita má dopad na image prodejny.
[21] Vnímání prodejny ovlivňuje i přítomnost ostatních zákazníků a jejich chování.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI H & B, S. R. O.

Firma H & B, s. r. o. (IČ: 18233431) se specializuje na zámečnický sortiment a zabezpečovací techniku. Prodává klíče, autoklíče, zámky, zamykací vložky, kování, systémy generálního klíče a elektronické přístupové systémy, dále trezory, poštovní schránky a pokladničky (vysvětlení odborných názvů viz Příloha A). Nabízí servis těchto výrobků zahrnující opravy, přestavby a příležitostně montáže. Doplnkově například prodává přívěsky na klíče a poskytuje služby v oblasti rytectví, gravírování a broušení nožů a nůžek.

Společnost je členem Cechu mechanických zámkových systémů České republiky, což je oborová organizace sdružující podnikatele v oblasti výroby klíčů a zámkových systémů. Mimo jiné má za cíl zvyšování odborné kvalifikace svých členů. [31]

4.1 Vývoj firmy – historie a současnost

Společnost byla založena podpisem společenské smlouvy 20. června 1991, do obchodního rejstříku byla zapsána 30. července 1991. Původní název firmy byl H + B a firma měla sídlo na adrese Hálkova 26, 350 02 Cheb. Název a logo společnosti vychází z prvních písmen příjmení jejích zakladatelů, pana Henzla a pana Beránka.

Firma se od svého založení rozšiřovala a v roce 2000 již měla kromě Chebu provozovnu také v Sokolově, Plzni a Vodňanech. V roce 2001 vznikla v Chebu na adrese Svobody 30 nová firma BMV-KEY, s. r. o. (IČ 26341085), která se původně zabývala převážně pronájemem. V roce 2004 byla přejmenována na H & B plus, s. r. o., přesídlila do Plzně a byla pod ni převedena plzeňská provozovna. V roce 2011 změnila firma H & B plus název na H & B Group. K poslední významné organizační změně došlo 1. dubna 2011, kdy pod H & B Group byly převedeny také obchodní činnosti sokolovské a vodňanské provozovny a chebské společnosti H & B tak zůstala pouze provozovna v Chebu. Firma H & B však stále vlastní veškeré nemovitosti a firmě H & B Group je pronajímá.

Společnost H & B nyní sídlí na adrese Svobody 26, 350 02 Cheb. Zde se také nachází její jediná provozovna – prodejna zaměřená především na maloobchod. Jedná se o malou firmu. Od roku 2005 má čtyři společníky; jsou jimi Ladislav Beránek s 40% podílem na základním kapitálu (základní kapitál je 100 000 Kč) a Jana Beránková, Ladislav Beránek ml. a Tomáš Beránek s 20% podíly.

Vzhledem ke společné historii H & B a H & B Group a v současnosti stejnému složení společníků obě firmy do dnešní doby velmi úzce spolupracují prakticky ve všech významných oblastech (managementu, marketingu, produktové a cenové politiky, lidských zdrojů atd.).

4.2 Cíle a hodnoty firmy

Firma H & B nemá oficiálně zformulovanou svou vizi, misi, nebo cíle. Nicméně k jejím dlouhodobým cílům patří růst tržeb a zvyšování podílu na trhu. Toho chce dosáhnout především orientací na kvalitu. Společnost H & B se zaměřuje na spolupráci se zahraničními obchodními partnery dodávajícími kvalitní produkty.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY H & B

V této kapitole provedu stručnou analýzu marketingového prostředí společnosti H & B a pokusím se identifikovat nejvýznamnější faktory, které na firmu působí. V první části kapitoly se budu zabývat vnějším prostředím, v následující části prostředím vnitřním a na závěr poznatky o silných a slabých stránkách firmy a o příležitostech a hrozbách shrnu ve SWOT analýze.

5.1 Vnější prostředí – makroprostředí

Při analýze makroprostředí společnosti (PEST analýze) se zaměřím na následující oblasti, které firma prakticky nemůže ovlivňovat: politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, kulturně-sociální prostředí a technicko-technologické prostředí. Právě v těchto oblastech existují síly, které nejvíce utvářejí podnikatelské prostředí firmy H & B.

5.1.1 Politicko-právní prostředí

Firma se musí řídit obecně platnými právními předpisy, k nimž patří především občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník) a obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník), dále živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání), zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele), zákon o obecné bezpečnosti výrobků (zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků), zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví), daňové zákony (zvláště zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí a zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků) a zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Pro společnost jsou rovněž závazné smlouvy uzavřené s jejími dodavateli a také některými odběrateli. Jedná se především o dohody v oblasti výše cen. Firma H & B má u svých dodavatelů jako velkoodběratel dohodnuté stálé výše slev (bez ohledu na aktuální odebírané množství). Většina jejích dodavatelů si rovněž neúčtuje poštovné.

Zamykací vložky, zadlabací zámky, visací zámky, bezpečnostní kování, přídavné zámky a další produkty se dělí do bezpečnostních tříd na základě splnění požadavků stanovených v českých a evropských technických normách. Nejčastěji používanou normou je ČSN P ENV 1627. Certifikaci o zařazení do dané bezpečnostní třídy si produkty nesou již od výrobce.

5.1.2 Ekonomické prostředí

Na tržbách firmy H & B a její chebské provozovny (viz níže) se projevila ekonomická krize a s ní související jevy jako například nezaměstnanost, která se až do roku 2010 zvyšovala v Karlovarském kraji [28], resp. v okrese Cheb [27]. Nepříznivý ekonomický vývoj v budoucnosti (zvyšování sazeb daní, růst inflace, nezaměstnanosti, snižování mezd v regionu atd.) by mohl vést ke zvýšení cen ze strany dodavatelů a zároveň k poklesu kupní síly obyvatelstva, což by mělo negativní dopad na hospodářské výsledky firmy.

5.1.3 Kulturně-sociální prostředí

Rozvíjející se výstavba rodinných domů na okrajích Chebu a v okolních obcích a rozvoj průmyslové zóny vede ke zvýšení objemu prodeje klíčů, zámků, kování a souvisejících produktů nebo i celých zamykacích systémů.

Ačkoliv firma H & B nabízí své produkty pouze na území České republiky, ovlivňuje i ji jeden z významných trendů v současné světové ekonomice, globalizace. Převážnou většinu zboží firma nakupuje od zahraničních výrobců (zvláště italských a také například německých, rakouských nebo čínských). U některých jejich výrobků často chybí popisy výrobků a návody na použití v češtině. Zákazníky tvoří převážně Češi, ale vzhledem k tomu, že firma působí v příhraniční oblasti, má také zákazníky přijíždějící z Německa. Největším problémem při jejich obsluze je jazyková bariéra, protože personál prodejny neovládá dobře německý jazyk.

5.1.4 Technicko-technologické prostředí

Firma má možnost vyžívat internet, moderní počítačový hardware a software, ale také nejnovější technologie a zařízení na výrobu klíčů.

5.2 Vnější prostředí – mikroprostředí

Subjekty, s nimiž společnost H & B přichází do styku, které má možnost částečně ovlivňovat a které se zároveň nejvíce podílejí na vytváření jejího marketingového prostředí, jsou následující: konkurence, dodavatelé a zákazníci.

5.2.1 Konkurence

Stav konkurence firmy H & B jsem zjišťovala tak, že jsem navštívila prodejny v Chebu, které se buď přímo specializují na prodej klíčařského sortimentu, nebo které tento sortiment nabízejí doplňkově. O produktech a cenových úrovních jsem se informovala prohlídkou prodejny a nebo při osobních rozhovorech s personálem. Zaměřovala jsem se především na nabídku klíčů a zamykacích vložek. Také jsem hodnotila dostupnost prodejny, otevírací dobu, vzhled provozovny a chování personálu.

K hlavním konkurentům společnosti H & B patří následující podnikatelské subjekty:

- Lucie Mičíková (IČ: 73702536), provozovna na adrese Valdštejnova 1292/42, 350 02, Cheb;
- Václav Nesnídal (IČ: 46832688), provozovna na adrese Evropská 175/32, 350 02, Cheb (v hypermarketu Albert);
- Milan Vojík (IČ: 46864393), provozovna na adrese Jungmannova 1244/13, 350 02, Cheb (Železářství Vojík);
- Jan Vrána (IČ: 12876682), provozovna na adrese Písečná 2520/2a, 350 02, Cheb.

Tito konkurenti se zabývají mimo jiné výrobou klíčů. V provozovně paní Mičíkové jsou prodávány i čipované autoklíče, v prodejnách pana Nesnídala a Vrány pouze autoklíče bez čipu. Železářství Vojík autoklíče nenabízí.

Konkurenty, kteří klíče nevyrobějí, jsou:

- Lucie Štejrová (IČ: 76376796), provozovna na adrese Májová 107/2, 350 02, Cheb (Železářství Majka);
- M. A. T. Group, s. r. o. (IČ: 26367505), provozovna na adrese nám. Krále Jiřího 2/17, 350 02, Cheb (Železářství U Paška);
- OBI Česká republika, s. r. o. (IČ: 60470968), provozovna na adrese Dragounská 2563/4, 350 02, Cheb.

Všichni konkurenti uvedení v této kapitole nabízejí sortiment zahrnující zamykací vložky, visací zámky, cyklozámky, zadlabací zámky, bezpečnostní a interiérová kování a trezory a poštovní schránky. Většinou se však jedná o prodejny se širším sortimentem, převážně železářství. Provozovna v objektu hypermarketu Albert je více zaměřena na prodej klíčů, zámků a podobného zboží, ačkoliv nabízí i další produkty (například elektrické nářadí nebo sanitární techniku). Nejvýznamnějším konkurentem je prodejna paní Lucie Mičíkové, která je nejvíce specializována na výrobu a prodej klíčařského sortimentu.

V prodejnách, které se zabývají i výrobou klíčů, jsem zjišťovala cenu za zhotovení dvou konkrétních klíčů. Šlo o běžné typy klíčů pro zamykací vložky 2. a 3. bezpečnostní kategorie. Oba jsou v prodejně H & B prodávány za 35 Kč. V konkurenčních prodejnách je bylo možno pořídit za stejnou cenu, ale v některých i za cenu 30 nebo 25 Kč. Průměrná cena konkurence u prvního z nich byla o 6 Kč, u druhého o 2 Kč nižší než u firmy H & B. Také jsem se ptala na možnost zhotovení speciálního klíče pro zamykací vložku 3. bezpečnostní třídy. Ten je na počkání vyráběn v Železářství Vojík za 44 Kč (v prodejně H & B stojí 75 Kč). V prodejně paní Mičíkové jsou tyto klíče vyráběny pouze na objednávku a ostatní prodejny tento produkt vůbec nenabízejí.

Zamykací vložky jsou v konkurenčních prodejnách prodávány v různých bezpečnostních kategoriích (včetně čtvrté), v Železářství Vojík a v Železářství U Paška je čtvrtá bezpečnostní třída k dostání pouze na objednávku. Ceny vložek jsem zjišťovala

pouze orientačně, protože typů vložek existuje velké množství a ceny se liší podle výrobce, bezpečnostní třídy a dalších parametrů. Ceny jednotlivých kategorií zamykacích vložek se výrazně neliší od cen, za které je toto zboží nabízeno v prodejně H & B. Opravy a přestavby zamykacích vložek jsou prováděny pouze v provozovně paní Mičíkové. Tuto službu nabízí také provozovna pana Vrány, Nesnídala a paní Štejrové, avšak pouze na objednávku. Oprava nebo přestavba navíc není prováděna přímo na místě, ale vyžaduje odeslání vložky na jinou provozovnu, čímž se výrazně prodlužuje doba vyřízení objednávky. Z toho důvodu je dle vyjádření personálu zmíněných prodejen zájem o tuto službu minimální.

Z hlediska dostupnosti a viditelnosti prodejny má nejlepší umístění provozovna pana Nesnídala v objektu hypermarketu Albert, prodejna OBI a Železářství U Paška na náměstí. Provozovna paní Mičíkové se sice nachází v centru města, ale na nepříliš dobře viditelném místě. Naopak dál od centra jsou umístěny prodejny pana Vrány, Vojíka a paní Štejrové. Zcela bezkonkurenční otevírací dobu má prodejna OBI, která má otevřeno denně od 8 do 21 hodin. Dlouhou otevírací dobu má i prodejna v Albertu, kde je otevřeno od pondělí do soboty od 9 do 19 hodin. Ostatní provozovny mají otevřeno ve všední dny buď od 9, nebo už od 7 hodin a zavírají obvykle v 17 hodin. Mají otevřeno i v sobotu dopoledne.

Prodejny pana Vrány, Nesnídala a paní Mičíkové jsou velmi malé a je zde problém s nedostatkem místa. Vzhled a uspořádání provozovny a způsob prezentace produktů hodnotím jako nejlepší a nejprehlednější v Železářství Majka a v Železářství U Paška. Chování a vystupování obsluhujícího personálu bylo vstřícné a příjemné ve všech navštívených prodejnách.

Všichni uvedení podnikatelé jsou schopni prodejně H & B konkurovat pouze v základním sortimentu nižší až střední cenové kategorie a za současné situace nepředstavují vážnější ohrožení.

5.2.2 Dodavatelé

Firma má přibližně 15 významných stálých dodavatelů, od kterých pravidelně odebírá zboží a má také další dodavatele, od kterých objednává spíše příležitostně, podle

požadavků zákazníků. Společnost H & B získala exkluzivní zastoupení firem Silca, CES a Burg Wächter.

Díky dlouhodobé spolupráci s jednotlivými dodavateli má společnost přehled o jejich sortimentu a kvalitě produktů a díky pravidelnému odběru dostává firma zboží za výhodnějších cenových podmínek. Kvůli většímu počtu dodavatelů není společnost závislá pouze na jednom výrobcí.

5.2.3 Zákazníci

Protože se jedná o maloobchodní prodejnu, převážnou část jejích zákazníků tvoří koneční spotřebitelé. Své produkty však prodává také řemeslníkům pracujícím na živnostenský list a řemeslnickým firmám, ale i ostatním firmám a organizacím.

Koneční spotřebitelé pořizující produkty pro vlastní potřebu představují největší segment zákazníků. Nejčastěji přicházejí kvůli výrobě klíčů, ale nakupují i ostatní výrobky a služby, které firma nabízí. Málokdy si sami pořizují výrobky, které jsou náročné na odbornou montáž, jako tříbodové zadlabací zámky, paniková kování nebo dveřní zavírače. Na jejich nákup a instalaci obvykle využívají služeb zámečníků. Naopak často nakupují produkty jako zámky na kola nebo ozdobné karabiny, přívěšky na klíče na klíče a psí známky. Největší frekvence příchodu těchto zákazníků je kolem poledne o polední pauze a potom kolem 15. hodiny po skončení pracovní doby. Zákazníci pracující mimo Cheb přicházejí později.

Nákupy pro **firmy a organizace** zajišťují správci, zvláště u větších nebo nákladnějších nákupů. Ti přicházejí nejčastěji dopoledne a nakupují nejrůznější sortiment, klíče, zámky, kování, pokladničky, menší trezory nebo štítky na dveře a visačky na klíče, často ve větším množství. Drobnější nákupy (například zkopírování jednoho klíče) zařizují i ostatní zaměstnanci. Ti chodí obvykle během polední pauzy.

Řemeslníky a řemeslnické firmy lze rozdělit na zámečníky a truhláře. Truhláři nakupují pouze produkty na okna a dveře, tedy především klíče a zámky, dveřní

a okenní kování a panty. Obvykle se nezabývají nákupem dalších zařízení, jako jsou dveřní zavírače nebo přídavné zámky. Sortiment, o který mají zájem zámečníci, je širší. Nakupují totéž, co truhláři, ale také přídavné zámky, dveřní zavírače a další produkty. Řemeslníci prodejnu navštěvují během své pracovní doby, přicházejí od rána přibližně do 15 hodin.

5.3 Vnitřní prostředí

V této kapitole se zaměřím na nejvýznamnější vlivy působící uvnitř společnosti H & B. Stručně popíšu následující oblasti: zaměstnance a management firmy, výrobky a služby, provozovnu a její vybavení a ekonomický vývoj v posledních letech.

5.3.1 Zaměstnanci a management

Jedná se o malou firmu, která má v současnosti na své provozovně pouze dva zaměstnance (vedoucího provozovny a zároveň spolumajitele a jednoho provozního pracovníka). Tento počet je za normálních okolností dostačující, ale při větším počtu zákazníků nebo vyřizování časově náročnějších objednávek dochází ke zpomalení obsluhy. Zaměstnanci jsou kvalifikovaní a mají možnost účastnit se školení, kde se mohou seznámit s novými produkty a technologiemi.

Protože firma H & B Group je větší, řídí více poboček, má větší počet zaměstnanců a větší oblast působnosti, je většina manažerských rozhodnutí přijímána zde a ostatní provozovny – včetně chebské prodejny H & B – se jimi musejí řídit. Tento způsob centralizovaného řízení je kvůli společné historii a politice pro obě firmy výhodný a vzhledem k nízkému stavu zaměstnanců firmy H & B a dlouhodobé úzké spolupráci obou společností i nezbytný. Ovšem aby takovýto systém efektivně fungoval, je zcela zásadní, aby velmi dobře fungovala komunikace mezi oběma firmami tak, aby se i vedení chebské provozovny podílelo na důležitých rozhodnutích. Mezi situacemi firem H & B a H & B Group a jejich provozoven je totiž v mnoha oblastech zásadní rozdíl, ať už se jedná o situaci na trhu z hlediska konkurence nebo o velikost a strukturu koupěschopné poptávky. Veškerá manažerská rozhodnutí musí být vždy přizpůsobena

místním podmínkám. V současnosti je komunikace mezi oběma firmami z tohoto hlediska velmi špatná a spíše jednostranná.

5.3.2 Nabízené výrobky a služby

Díky velkému počtu dodavatelů je společnost schopna nabízet relativně široký sortiment zboží s různou úrovní kvality a v různých cenových relacích a uspokojovat tak nejrůznější požadavky zákazníků. Firma vlastní certifikáty autorizovaného prodejce a servisu a různé certifikáty o školeních, které jí udělují dodavatelské společnosti.

5.3.3 Provozovna a technické vybavení

Provozovna má výhodné, dobře viditelné umístění v centru města na pěší zóně. Nevýhodou je, že zákazníci mají omezenou možnost zaparkovat až u prodejny. Na provozovně jsou četné problémy s pořádkem a s uspořádáním prezentovaných výrobků. Způsob vystavení zboží je velmi nepřehledný, navíc často chybí označení cenami a kódy. Množství produktů na prodejní ploše je vzhledem k velikosti provozovny příliš velké a skladové kapacity jsou rovněž přeplněné.

Firma využívá poměrně nové stroje a software na výrobu klíčů s širokou databází profilů klíčů a technologie na čipování autoklíčů nové generace. Ne všechno vybavení provozovny je však moderní, například zařízení na gravírování je již starší, ale vzhledem k tomu, že se jedná spíše o doplňkové vybavení a slouží ke gravírování v menším rozsahu, plní svou funkci dobře. Problémem jsou však zastaralé počítače na provozovně, které jsou poruchové a nemají dostatečný výkon.

Firmy H & B a H & B Group využívají společné webové stránky s e-shopem. Stránky jsou v současnosti ve fázi vývoje. Obě firmy rovněž využívají společný účetní program CEZAR, který je sice průběžně aktualizován, ale v dnešní době je již systém zastaralý. Pracuje totiž v prostředí DOS, jeho ovládání je těžkopádné pro uživatele zvyklé pracovat v prostředí Windows a má problémy s kompatibilitou s novějšími verzemi operačního systému Windows. V budoucnosti bude problém s převodem dat, pokud se

společnost rozhodně přejít na jiný účetní program. Účetní program by bylo potřeba co nejdříve nahradit jiným, novějším. O softwarovém vybavení obou firem však rozhoduje vedení společnosti H & B Group, které na správu počítačových systémů najímá specializovanou IT firmu Monty Net. Výměna účetního programu se v současné době neplánuje, a to především z důvodu velké časové náročnosti přepsání dat do nového programu.

5.3.4 Vývoj v posledních letech

V následující tabulce můžeme vidět údaje z účetnictví společnosti H & B o tržbách, zisku a počtu prodejů v posledních pěti letech. Údaje se vztahují pouze k chebské provozovně a ve finančních částkách je zahrnuto DPH.

Tab. č. 2: Tržby, zisk a počet prodejů v letech 2007-2011

Rok	Maloobchodní tržba (v tis. Kč)	Hrubý zisk (v tis. Kč)	Ziskovost	Počet prodejů
2007	4 845	2 673	55,17%	23 494
2008	4 915	2 757	56,08%	21 434
2009	3 939	2 278	57,83%	18 098
2010	4 024	2 367	58,81%	18 250
2011	4 152	2 412	58,09%	17 917

Zdroj: [účetní program CEZAR], [cit. 13. 3. 2012], účetní údaje

V tabulce můžeme vidět prudký pokles maloobchodních tržeb v roce 2009 oproti předchozím rokům a také snížení počtu prodejů. Příčinou může být dopad ekonomické krize, ale i vliv dalších faktorů, jako je například rekonstrukce chebské pěší zóny, která probíhala v letech 2009 – 2010. V posledních dvou letech docházelo opět k mírnému nárůstu tržeb a hrubého zisku. Tento vývoj by se firma měla snažit podporovat i nadále. Pozitivním jevem za posledních pět let je zvyšování ziskovosti, naopak negativním trendem je trvalý meziroční pokles počtu prodejů (s výjimkou roku 2010). Společnost

by se měla snažit zjistit jeho příčiny a přijmout vhodná opatření. Pokud bude tento vývoj i nadále pokračovat a firma nezmění svou strategii, výsledkem bude opětovný pokles tržeb, což je v rozporu s cíli firmy. Příčinu poklesu počtu prodejů spatřují především v doznívajících účincích ekonomické krize a v obavách obyvatelstva z dalšího zhoršování ekonomické situace. Svůj podíl na tomto negativním trendu však nepochybně má i malý zájem managementu firmy o důsledné a systematické plánování a realizaci marketingových aktivit.

5.4 SWOT analýza

Na základě analýzy provedené v předchozích kapitolách nyní shrnu silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby v následující SWOT analýze.

Silné stránky:

- velká hloubka, ale i šířka sortimentu;
- nabídka i vysoce kvalitních produktů;
- schopnost pružně reagovat na požadavky zákazníka a rychle objednat zboží přímo od výrobce podle katalogu nebo webových stránek;
- schopnost rychle zhotovit specifické druhy klíčů;
- čipové autoklíče vyráběny za nižší ceny než v autoservisech (a obvykle na počkání);
- rychlé provádění servisních služeb (opravy, montáže a podobně), gravírování a broušení nožů a nůžek obvykle do jednoho dne, v případě možnosti i na počkání;
- spolupráce s významnými dodavateli, exkluzivní zastoupení firem Silca, CES a Burg Wächter;
- kvalifikované poradenství zákazníkům při nákupu, poprodejní poradenství a servis, po domluvě dovoz zboží k zákazníkovi, poskytování kontaktů na zámečníky;
- účast personálu na školeních při zavádění nových produktů a technologií;
- umístění prodejny na pěší zóně;
- dlouhé působení na trhu – poměrně široká klientela, stálí dodavatelé a zákazníci.

Slabé stránky:

- nedostatečná jazyková vybavenost personálu je překážkou při obsluze zákazníků ze zahraničí (především německých);
- potřeba zlepšit znalosti personálu ohledně používání účetního programu a obsluhy PC obecně;
- z důvodu nízkého počtu zaměstnanců někdy dochází k tomu, že jsou zákazníci nuceni čekat delší dobu (na prodejně na obsloužení nebo na zhotovení zakázky);
- pomalé počítače, někdy ne zcela vyhovující software;
- nedostatky ve způsobu prezentace zboží, v pořádku na prodejně;
- nedostatečná kapacita skladových prostor;
- omezené možnosti parkování u prodejny;
- přejímání většiny manažerských rozhodnutí od firmy H & B Group bez zohlednění místních specifik.

Příležitosti:

- pokračující rozvoj bytové výstavby v regionu;
- růst kriminality v regionu – zvyšující se počet krádeží (v bytech, garážích a podobně);
- zlepšení ekonomické situace obyvatelstva a růst koupěschopné poptávky;
- větší zájem obyvatel o zabezpečení jejich majetku;
- rozšíření produktových řad využívajících nové technologie (např. rozšíření nabídky elektronických přístupových systémů);
- zvýšení informovanosti zákazníků o celém sortimentu výrobků i služeb;
- zlepšení způsobu prezentace prodejny a nabízeného sortimentu;
- účast na větším počtu školení, získávání dalších certifikátů;
- vylepšení webových stránek;
- modernizace vybavení;
- získávání nových zákazníků.

Hrozby:

- nižší nabízené ceny u konkurence při dovozu levného zboží;
- vstup silného konkurenta na regionální trh;
- ztráta významných dodavatelů;
- ztráta exkluzivního zastoupení;
- šíření levných plagiátů kvalitních výrobků;
- zvýšení nezaměstnanosti v regionu a pokles kupní síly obyvatelstva.

5.5 Shrnutí

Ze situační analýzy vyplývá, že firma H & B má v současné době relativně silné a stabilní postavení, nicméně nepříznivý vývoj na trhu by ji mohl ohrozit. Společnost by se měla snažit aktivně využít své silné stránky a příležitosti k odvrácení těchto hrozeb a k celkovému zlepšení své situace a dosažení svých cílů.

6 MARKETINGOVÝ MIX PRODEJNY H & B

V této kapitole popíšu a zhodnotím jednotlivé nástroje marketingového mixu, které specializovaná prodejna firmy H & B využívá. Složky rozšířeného marketingového mixu, kterým se budu věnovat, budou: produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé a atmosféra.

6.1 Produkt

Základ sortimentu prodejny tvoří klíče a zámky. Kromě nich však firma nabízí i další produktové řady.

6.1.1 Klíče a autoklíče

Firma nabízí bezpečnostní, nábytkové, tvarové, dozické, schránkové a trezorové klíče. Některé druhy klíčů společnost nakupuje již hotové od výrobce (např. tvarové klíče) a některé vyrábí z odlitků. Hlavními dodavateli klíčů jsou firmy Silca a FAB. Společnost je schopna na zakázku zhotovit specifické, běžně nevyráběné druhy klíčů podle doneseného zámku. Neprodává pouze klíče určitých značek, které výrobci nedodávají do volného oběhu. Jedná se o profily klíčů, které daný dodavatel vyrábí speciálně pouze pro vybrané maloobchodníky.

Bezpečnostní klíče pro starší typy zamykacích vložek (převážně vložky značky FAB s rokem výroby přibližně 1960 – 1970 a se třídou bezpečnosti 1) jsou již ve fázi úpadku, protože tyto vložky se již nevyrábí. Objem prodeje těchto klíčů klesá, jak těmto vložkám končí životnost a lidé je nahrazují vložkami s vyšší bezpečnostní třídou. Bezpečnostní klíče pro druhou, třetí a čtvrtou bezpečnostní třídu vložek jsou ve fázi zralosti. Firma je nabízí již dlouho a objem jejich prodeje je stabilní. Totéž platí i pro všechny ostatní typy klíčů, které firma prodává.

Společnost H & B rovněž vyrábí autoklíče pro různé modely aut včetně čipovaných autoklíčů. Přibližně od roku 1995 se vyrábějí auta s imobilizérem, kde je potřeba mít

autoklíč s čipem. Lidé si je přicházejí koupit, když potřebují náhradní klíč. Objem prodeje nečipovaných autoklíčů je však stále mírně nižší než objem prodeje čipovaných klíčů. Oba typy autoklíčů jsou převážně ve stadiu zralosti, úpadek zaznamenávají pouze klíče do starších, již nevyroběných typů automobilů (například Škoda 120, Škoda Favorit, Trabant nebo Wartburg).

6.1.2 Zamykací vložky

Firma prodává cylindrické zamykací vložky lišící se bezpečnostní třídou a cenou. Nejnižší stupně bezpečnosti (první a druhý) mají stavební vložky a patří do nižší cenové kategorie. Ty nejčastěji dodává například firma ARCO nebo HOBES, ale nabízí je také FAB. Největší poptávka je po vložkách střední třídy bezpečnosti. Zde je největším dodavatelem FAB. Společnost však nabízí i zamykací vložky čtvrté, nejvyšší třídy bezpečnosti. Ty se vyznačují vyšší cenou, ale také odpovídající kvalitou. Dodavateli vložek třetí a čtvrté bezpečnostní kategorie pro prodejnu H & B jsou firmy CISA, CES, GEGER, GUARD a MUL-T-LOCK. Veškeré zamykací vložky, které v současnosti prodejna H & B nabízí, jsou nyní ve fázi zralosti a jejich prodej je stabilní.

Při výrobě dalších klíčů do vložek vyšších tříd bezpečnosti je nutné se prokázat bezpečnostní kartou, která je součástí balení. Některé kvalitnější nabízené vložky mají certifikáty ČSN (označující ochranu proti různým způsobům násilného vniknutí). Určité druhy jsou chráněné patentem (např. některé cylindrické vložky značky CES nebo GEGER), díky němuž má zákazník jistotu, že bez bezpečnostní karty nebude možné přidělat další klíč a navíc klíče do těchto vložek mohou být dostupné pouze pro smluvní partnery dodavatele. Firma je schopna zhotovit systém generálního a hlavního klíče. Ten je vhodný pro větší objekty a umožňuje otevření určité skupiny dveří pomocí hlavního klíče nebo všech dveří v objektu pomocí generálního klíče.

6.1.3 Visací zámky a cyklozámky

Společnost nabízí visací zámky především značky Burg Wächter a FAB. Visací zámky mohou být na klíče i na číselné kódy, opět s různým stupněm bezpečnosti. Mívají různou úpravu zvyšující odolnost proti vnějším vlivům a mechanickému poškození.

Prodávány jsou také různé cyklozámky a zámky na motocykly (nejčastěji značky Burg Wächter a ABUS). I tyto produkty se nacházejí ve fázi zralosti.

6.1.4 Dveřní a okenní příslušenství

Kromě klíčařského sortimentu prodává firma H & B bezpečnostní a interiérová kování, panoramatická dveřní kukátka, dveřní zavírače, závěsy (panty), zadlabací zámky, přídavné zámky a bezpečnostní závory. Klesá poptávka po příslušenství ke starým dřevěným vyklápěcím oknům, která jsou nahrazována jinými, novějšími typy oken. Tento sortiment je proto ve stadiu úpadku. U dveřních a okenních kování kladou nakupující důraz také na estetické hledisko a tyto výrobky podléhají rychle se měnícím módním trendům. V současné době je například ve stadiu úpadku většina kování značky Komax. Ostatní dveřní a okenní příslušenství jsou ve stadiu zralosti.

6.1.5 Další sortiment

Další sortiment tvoří elektronické přístupové systémy, trezory, poštovní schránky, pokladny, skříňky na klíče, doplňkově také číslice, vizitky a cedulky na dveře, orientační a popisná čísla na domy a drobné zboží jako psí známky, přívěšky, karabiny, klíčenky nebo rozlišovače na klíče. Většina tohoto sortimentu prodávající se nachází ve fázi zralosti.

Elektronické přístupové systémy (od firmy Burg Wächter) nabízí prodejna H & B od léta 2011 a jsou stále ve fázi uvedení na trh. Zákazníci o existenci tohoto produktu příliš nevědí a prodejce jsou minimální. Na prodejně je pouze ukázkový vzorek a zboží je jen na objednávku.

6.1.6 Obal

Firma obvykle využívá originální balení produktů od výrobce. Poměrně často dochází k tomu, že zboží je vystavováno a prodáváno v poškozených obalech z důvodu neopatrné manipulace nebo rozbíjení.

Některé produkty dodávané ve větších množstvích nemají vlastní obal (například klíče, spojovací materiál, panty a podobně). Zamykací vložky sestavované na zakázku jsou baleny do papírových krabiček s logem společnosti H & B.

6.1.7 Značka

Většina produktů prodávaných firmou H & B pochází od výrobců kvalitního značkového zboží (viz kapitola 6.3.1 Dodavatelé). Ve většině případů produkty nesou značku (název) výrobce. Kvůli doplnění sortimentu o zboží nižších cenových kategorií prodává také výrobky od dodavatele z Číny (zvláště zamykací vložky Arco a visací zámky Bull).

6.1.8 Služby

Firma poskytuje rozsáhlý servis k nabízeným produktům. Jedná se o opravy zámků, přestavby zamykacích vložek, sjednocování více vložek na jeden klíč a tvorbu zamykacích systémů. Stejně úpravy provádí také u některých typů visacích zámků. Příležitostně je schopna provést výměnu zámků a kování a ve výjimečných případech také otevírání zabouchnutých dveří. Tyto služby mimo provozovnu však běžně nezajišťuje, častěji pouze zákazníkům poskytuje kontakt na zámečníky, kteří tyto práce následně provedou. Dále společnost nabízí gravírovací a rytecké služby a broušení nožů a nůžek. K zakoupeným produktům je poskytován bezplatný poprodejní servis. Služby nabízené firmou H & B je ve fázi zralosti.

Z uvedeného můžeme vidět, že firma H & B nabízí hluboký a na specializovanou prodejnu i široký sortiment, který se neomezuje pouze na různé druhy klíčů a zámků. I ostatní produktové řady jsou poměrně dlouhé, jsou v nich produkty různé kvality, designu, značky a různých cenových relací. Společnost tak nabízí komplexní a konzistentní sortiment v oblasti zamykacích systémů a doplňkových produktů. S poskytovaným sortimentem příliš nesouvisí trezory, pokladničky, poštovní schránky, cedulky s popisnými a orientačními čísly na domy, psí známky a gravírovací a rytecké služby a broušení nožů a nůžek.

6.2 Cena

Společnost H & B se obvykle řídí doporučenými prodejními cenami uvedenými v katalogích od výrobců nebo stanovuje ceny nákladově. Zahrnuje do nich nákupní cenu, případně cenu práce a další náklady a požadovanou míru zisku, která se liší podle druhu zboží. Ceny jsou potom aktuálně měněny podle měnících se cen za pořízení nebo zhotovení výrobku. (Například pokud výrobce zvýší ceny dodávaných produktů, firma H & B obvykle rovněž zvýší jejich prodejní ceny, aby udržela stejnou míru zisku.) Nákladově jsou ceny stanovovány u veškerého zboží, které vyžaduje další úpravy – všechny řezané klíče, sestavované zámkové vložky nebo zamykací systémy. Nákladový způsob stanovení cen je rovněž používán u služeb jako opravy a přestavby zámků nebo broušení nožů.

Vzhledem ke společné cenové politice se firma snaží o zvýšení prodejních cen a jejich sjednocení s cenami H & B Group (konkrétně s plzeňskou provozovnou). V současnosti jsou ceny klíčů H & B v průměru přibližně o 10 – 15% nižší než u H & B Group (ačkoliv u některých typů klíčů jsou dokonce až o 50% nižší). Otázkou je, zda je toto opatření vhodné, protože průměrné mzdy v Karlovarském kraji [32] jsou dlouhodobě nižší než v Plzeňském [33].

Zvýšení cen by mohlo v Chebu způsobit odliv zákazníků, především pokud jde o běžnější druhy klíčů, které vyrábí i chebská konkurence. Ovšem některé speciální klíče a další produkty na Chebsku nikdo kromě prodejny H & B nenabízí a tudíž by zvýšení cen bylo možné. Změna cen by ale neměla být příliš velká, aby neodradila potenciální poptávku po dražších kvalitnějších výrobcích a zákazníci nedali přednost levnějším substitutům. Naopak ceny čipovaných autoklíčů nové generace by mohly být srovnány s cenami v Plzni, protože kromě autoservisů je nikdo další v regionu nevyrábí a i u společnosti H & B Group jsou stále levnější než ve specializovaných autoservisech. Cena práce bývá rovněž výrazněji nižší v Chebu, ať se jedná o řezání klíčů, opravy zámků nebo gravírování.

Firma by měla zvážit vhodnost sjednocování cen veškerých produktů s cenami H & B Group, protože na Chebsku je odlišná ekonomická situace obyvatelstva, jiný stav konkurence na trhu a plzeňská prodejna je větší a nabízí širší sortiment.

Výrazným nedostatkem je často chybějící označení vystavených produktů aktuálními cenami. Firma tím porušuje zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, který prodejcem stanovuje povinnost označit zboží cenou platnou v okamžiku nabídky.

6.2.1 Úpravy cen

Zákazníci (jak koneční spotřebitelé, tak firmy) dostávají z katalogových cen výrobků množstevní slevy. Určování, od jakého množství a v jaké výši bude sleva poskytnuta, je spíše náhodné. I když je u některého produktu rozhodnuto, kdy a jakou slevu zákazník dostane, není tento systém vždy dodržován. Zákazníkům bývá poskytována sleva výrazně vyšší, nebo dostávají produkt za sníženou cenu i při nákupu méně kusů, než při kterém vzniká na slevu nárok. Není výjimkou, že je sleva poskytnuta již při nákupu jednoho kusu. Dochází k tomu kvůli obavám z odchodu zákazníků ke konkurenci. Tyto obavy mohou být opodstatněné pouze u běžnějších druhů zboží (především u některých typů klíčů), které zákazníci mohou najít u konkurence za nižší ceny. Zmíněné úpravy cen jsou však spíše kontraproduktivní, pokud jsou poskytovány na luxusní, vysoce kvalitní produkty, které je zákazník ochoten koupit i za běžnou prodejní cenu.

Zaregistrovaní odběratelé – řemeslníci dostávají po předložení kopie živnostenského listu slevu obvykle ve výši 10 – 20%. Výše slevy se liší podle kupovaného produktu, u výrobků, u kterých má společnost H & B vyšší marži, bývá vyšší sleva.

Postup tvorby cen a zvláště způsob poskytování slev není příliš systematický. Velká část zboží není viditelně označena cenami a zákazník je někdy o slevě, její výši a konečné ceně informován až poté, co se rozhodne pro koupi. Takový postup jednak neumožňuje zákazníkovi objektivně se rozhodnout mezi jednotlivými variantami nákupu a jednak se jako prostředek k podpoře prodeje často mívá účinkem.

6.3 Distribuce

Firma H & B využívá pro dodání svých produktů spotřebitelům především přímé distribuční kanály. Převážnou část jejich zákazníků totiž tvoří koneční spotřebitelé, kteří

přímo od ní nakupují výrobky a služby. Společnost H & B je tak mezičlánkem v distribučním řetězci a plní funkci maloobchodníka. Funkci velkoobchodníka má v případech, kdy své produkty nabízí různým řemeslnickým firmám, které je potom prodávají konečným spotřebitelům. Potom jde o nepřímé distribuční cesty.

6.3.1 Dodavatelé

Hlavním dodavatelem firmy H & B je H & B Group. Běžně prodávané zboží a zboží od zahraničních společností se neobjednává od výrobců přímo, ale přes velkoobchod firmy H & B Group. Právě společnost H & B Group uzavírá obchodní smlouvy s těmito dodavateli. Příležitostně individuální objednávky podle požadavků zákazníků vyřizuje společnost H & B přímo, ale pouze u českých výrobců.

Firma H & B Group nakupuje produkty přímo od výrobců. Má několik stálých pravidelných dodavatelů a také velký počet dodavatelů, od kterých zboží objednává příležitostně. Většinu dodavatelů tvoří menší české firmy, ale pro společnosti H & B a H & B Group je zásadní především spolupráce s velkými zahraničními obchodními partnery. Jedním z nejvýznamnějších dodavatelů je italská společnost Silca, která dodává klíče a především je výhradním dodavatelem strojů na jejich výrobu. Dalšími důležitými zahraničními dodavateli jsou firmy CES, Burg Wächter, ABUS (Německo), GUARD, GEGE (Rakousko), CISA (Itálie), MUL-T-LOCK (Izrael) nebo Arco (Čína). K významným českým dodavatelům patří například FAB, HOBES, ROSTEX, COBRA nebo například TKZ.

Společnosti H & B a H & B Group se zaměřují na spolupráci se zahraničními obchodními partnery (dodavateli), a to zejména kvůli lepším obchodním podmínkám, vyšším maržím produktů a lepším možnostem prosadit se s jejich kvalitními produkty na trhu.

6.3.2 Dostupnost pro zákazníky

Provozovna má výhodné, dobře dostupné umístění v centru Chebu, na pěší zóně. Pro zákazníky, kteří přijedou autem, je zde ovšem problém s parkováním. Před prodejnou

totiž mezi 10. a 17. hodinou nemohou zaparkovat, na pěší zónu je v té době zákaz vjezdu. Po dohodě s personálem prodejny je možné využít malé parkoviště za prodejnou. Pro starší osoby nebo osoby se zhoršenou pohyblivostí představuje problém schodiště u vstupu do prodejny. Provozovna nemá bezbariérový přístup.

Otevírací doba je ve všední dny od 8 do 17 hodin a v sobotu od 9 do 12 hodin. Není striktně dodržována – obvykle bývá o něco delší. Po domluvě se zákazníkem zůstává personál na prodejně i po skončení otevírací doby nebo naopak přijde dřív. Současná otevírací doba většině zákazníků vyhovuje. Delší otevírací doba (do 18 hodin) by se hodila těm, kteří pracují mimo město a do Chebu musejí dojíždět, avšak kvůli nízkému počtu zákazníků, kteří by mezi 17. a 18. hodinou provozovnu navštívili, by se prodloužení otevírací doby nevyplatilo. Vzhledem k nepřerušované devítihodinové otevírací době a nízkému stavu personálu nemají vždy zaměstnanci prodejny čas na oběd. Nedodržují tak zákonnou přestávku, na kterou mají podle zákoníku práce nárok. O zavedení polední přestávky se ale neuvažuje. Právě v době poledních přestávek přichází hodně zákazníků pracujících ve službách. Posunutí začátku otevírací doby až na devátou hodinu je pro vedení firmy také nepřijatelné, protože právě ráno od osmé hodiny prodejnu navštěvují řemeslníci, kterým začíná pracovní doba.

6.4 Komunikace

Firma H & B u některých nástrojů komunikace úzce spolupracuje s firmou H & B Group. Obě firmy mají stejné logo a mohou tak v mnoha případech využívat tytéž reklamní materiály a podobně. Přestože mají mírně odlišné názvy, většina lidí neví, že jde o dvě různé společnosti.

6.4.1 Reklama

Většinu reklamních materiálů až na výjimky připravuje společnost H & B Group a využívá je společně s firmou H & B. Pro informování zákazníků o výrobě čipovaných autoklíčů a zvýšení jejich prodeje použila na jaře roku 2011 televizní reklamu, která byla vysílána odpoledne na stanici Prima. Obě firmy využívají společné webové stránky s eshopem na adrese www.klicovecentrum.cz. Po dlouhou dobu byly poměrně

nepřehledné, ne příliš dobře graficky řešené a dokonce obsahovaly i chybné informace (například u kontaktu na chebskou provozovnu bylo uvedeno nesprávné IČ). Tyto nedostatky jsou postupně odstraňovány. Stránky jsou nyní ve fázi vylepšování a stále se na nich pracuje. Až budou hlavní úpravy dokončeny, je pro zvýšení jejich návštěvnosti plánována mimo jiné reklamní kampaň s využitím nástrojů Google Adwords nebo SKlik. Z tištěné reklamy společnost H & B Group nepravidelně vydává reklamní letáky s produkty v akci a katalogy se zbožím. V nedávné době začala rovněž s tiskem čtyřstránkového firemního zpravodaje „Zpravodaj H & B Group“, který informuje o aktuálním dění ve firmě, o novinkách v jejím sortimentu, využívaných technologiích a podobně. Všechny tyto materiály jsou dostupné na provozovnách H & B a H & B Group. Firmy si také nechávají vyrábět předměty s logem firmy jako igelitové tašky, krabičky, lepicí pásky, vizitky nebo trička pro zaměstnance. Na služebních autech H & B Group je rovněž logo firmy (společnost H & B vlastní služební automobily nemá). Staré firemní logo je na světelné reklamě a na polepu výlohy nade dveřmi provozovny H & B. Výměna za aktuální podobu loga je plánována na tento rok.

6.4.2 Podpora prodeje

Nejčastěji využívanou formou podpory prodeje u společnosti H & B je poskytování slev, především množstevních (viz kapitola 6.2.1. Úpravy cen). Ke dražším autoklíčům dostávají zákazníci kromě slevy také jako dárek auto přívěšek na klíče.

6.4.3 Events

Firma H & B žádné formy events nevyužívá. H & B Group pořádá jednou za rok akce s názvem Open House. Jedná se setkání klíčařů z celé České republiky, které se účastní nejen členové Cechu mechanických zámkových systémů ČR. Firma na tuto společenskou akci spojenou s prezentací nového zboží, strojů a technologií zve výrobce, dodavatele, řemeslníky a další obchodní partnery.

6.4.4 Public Relations

Tento nástroj marketingové komunikace společnosti H & B a H & B Group nevyužívají.

6.4.5 Přímý marketing a osobní prodej

Tyto nástroje využívá společnost H & B (i H & B Group) pouze ve formě komunikace se zákazníky přímo na prodejně při prodejním rozhovoru. Občas se zákazníci komunikuje telefonicky nebo prostřednictvím e-mailů, ale z vlastní iniciativy zákazníci nekontaktuje, aby jim například nabídla produkty, o které by mohli mít zájem, nebo aby zjistila, jak jsou spokojeni s nedávno pořízeným zbožím.

6.5 Lidé

Vzhledem k tomu, že firma H & B podniká v oblasti služeb a její personál je v častém kontaktu se zákazníky, je tato část marketingového mixu pro firmu velmi významná.

6.5.1 Zaměstnanci

Ačkoliv společnost H & B klade důraz na vysokou kvalitu nabízených produktů a služeb, existují nedostatky v přístupu vedení k profesní kvalifikaci personálu. Společnost svým zaměstnancům umožňuje účast na různých školeních. Ta zajišťují buď zaměstnanci H & B Group v Plzni, kteří pozvou zástupce dodavatelské firmy, který produkty a technologie na místě předvádí a vysvětluje, nebo jsou školení pořádána přímo výrobci v jejich sídlech nebo pobočkách. (Ze zahraničních firem takováto školení organizuje například v Itálii Silca nebo v Německu CES.) Firma však účast na školeních nenařizuje, spíše se očekává vlastní iniciativa zaměstnanců, že vedení informují o svém zájmu zúčastnit se nějakého školení, pokud sami zjistí, že by potřebovali zlepšit své znalosti a dovednosti.

Stejný přístup vedení uplatňuje i v ostatních oblastech, jako jsou jazykové dovednosti, znalost práce na počítači a obsluhy účetního programu, který firma používá, nebo schopnosti komunikace se zákazníkem a vedení prodejního rozhovoru. Přestože společnost H & B může kurzy a školení v těchto oblastech zajistit organizačně

i finančně, zaměstnanci provozovny k účasti na nich nejsou příliš motivováni a dosud žádné neabsolvovali. Na rozdíl od velmi dobré znalosti sortimentu a technologií mají v těchto věcech značné rezervy. To zhoršuje efektivitu při vykonávání provozních činností a nevhodný způsob komunikace se zákazníky může snižovat image firmy, pokud jednání personálu působí neprofesionálně.

Zaměstnanci provozovny jsou motivováni tím, že výše jejich prémie se částečně odvíjí od výše tržeb. Dostávají také stravenky. Jiné formy motivace vedení společnosti příliš nevyužívá. Je pravda, že pracovní doba je částečně flexibilní (jeden zaměstnanec může přicházet na začátku nebo před začátkem otevírací doby a odcházet dříve a druhý může přicházet a končit později), to je však podmíněno vzájemnou dohodou, množstvím zákazníků a zakázek k vyřízení a především přítomností obou zaměstnanců. Pokud je jeden nemocný nebo si právě vybírá dovolenou, druhý zaměstnanec musí být na provozovně i o několik hodin déle, než je jeho standardní osmihodinová pracovní doba. Navíc prakticky nemá možnost dodržovat zákonnou půlhodinovou přestávku.

Výše mzdy závisí hlavně na pracovním zařazení, vedení firmy nijak výrazně finančně ani jiným způsobem neodměňuje vyšší vzdělání pracovníků, aktivní snahu o zvyšování kvalifikace, schopnosti nebo dlouholetou práci ve firmě. To může mít vliv na snížení spokojenosti, pracovního výkonu a loajality zaměstnanců.

6.5.2 Zákazníci

Většina zákazníků společnosti H & B se vyznačuje tím, že vzhledem k povaze sortimentu prodejnu nenavštěvuje příliš často. I tento faktor přispívá k tomu, že potenciální, ale i stávající zákazníci nejsou dostatečně informováni o všech výrobcích a službách, které firma nabízí. Obvykle jsou seznámeni pouze s nabídkou základních produktů (klíče a zámky). Protože málokterý zákazník má potřebné technické znalosti z oboru zámečnictví, je obvykle nezbytné, aby jim v průběhu nákupu asistoval zkušený a kvalifikovaný prodavač, který je schopen poskytnout odborné rady a pomoci při výběru.

Velká část zákazníků, kteří v prodejně nakupují, vnímá ceny jako vysoké. Především si lidé nespojují vyšší cenu s vyšší kvalitou a i přesto, že požadují vysoce kvalitní produkty, často nebyvají připraveni investovat do nich více peněz. Také nejsou ochotni příliš platit za práci, ačkoliv ta bývá jednou z největších nákladových položek v ceně produktu. Dokážou například odhadnout cenu polotovaru klíče, ale neuvědomují si, jak velká část ceny je tvořena náklady na práci, a výsledná cena se jim zdá příliš vysoká. Pokud firma bude chtít zvýšit objem prodeje takovýchto produktů, bude muset nejdříve přesvědčit tuto část zákazníků, že ceny odpovídají kvalitě výrobků a nákladům na jejich zhotovení.

6.6 Atmosféra

Nákupní prostředí a atmosféra představují významné faktory, které při návštěvě prodejny působí na zákazníka a které mají vliv na image firmy.

Provozovna je součástí okolní zástavby a budova má nevýraznou oranžovou fasádu (viz Příloha B). Na exteriéru prodejny pozornost nejvíce upoutají výlohy a velký svítící nápis „KLÍČOVÉ CENTRUM“, který však může přispívat k tomu, že zákazníci vůbec netuší, že sortiment prodejny je mnohem širší a nezahrnuje pouze klíčařské zboží. Výlohy jsou upravovány pouze výjimečně a v lednu roku 2012 byly teprve po několika letech vyčištěny, vystavené produkty byly vyměněny za novější, zajímavější a od aktuálních dodavatelů a byla zlepšena úprava a přehlednost výloh. U exteriéru prodejny jsou rovněž dlouhotrvající problémy s čistotou. Fasáda domu je špinavá a výlohy se obvykle myjí vždy až po dlouhé době a pouze zvenku.

Prodejna je vzhledem k širší sortimentu a celkovému množství produktů poměrně malá. Má standardní obslužné dispoziční řešení s regály se zbožím podél stěn a prodejními pulty po obvodu místnosti (viz Příloha C). Regály i pulty jsou bílo-červené, tedy v barvách současného loga firmy. S tímto barevným řešením ladí i bílý nátěr stěn, světlé linoleum a červené koberce (pouze u vstupu černé). Linoleum i koberce jsou však staré, na některých místech již ve velmi špatném stavu a potřebují vyměnit. Barevné řešení prodejny v barvách firemního loga lze hodnotit kladně. Vzhledem k tomu, že firma

nabízí převážně zabezpečovací techniku, by však mohlo být vhodnější spíše využití modré barvy, která na zákazníky působí klidně a je spojována mimo jiné s důvěrou, věrností a konzervativností. [24]

Osvětlení by bylo dostatečné, kdyby ovšem byla okamžitě zajišťována výměna nesvítících stropních zářivek. Není však výjimkou, že je jejich výměna provedena i teprve po několika měsících a osvětlení prodejny se tak značně zhoršuje. Na provozovně obvykle hraje rádio. Vytvoření stálé příjemné hudební kulisy není kvůli častému hluku ze strojů na řezání klíčů možné. Teplota na prodejně bývá po většinu času příjemná pro personál i pro zákazníky, ale vyskytují se problémy s větráním.

Na provozně je velký problém s pořádkem, na prodejní ploše je příliš mnoho vystaveného zboží (navíc často bez označení a v poškozených obalech) a způsob jeho prezentace je velmi chaotický (viz příklad – Příloha D). To je pro zákazníky nepřehledné a působí to neesteticky. Zároveň je to nepraktické pro personál z provozního hlediska. Nevhodný způsob umístění drahých výrobků v některých případech zvyšuje riziko krádeže. Produkty, u kterých se firma snaží o zvýšení prodeje, jsou vystavené nevýrazně, mezi ostatním zbožím. Stejně tak není vhodné, když jsou vysoce kvalitní a dražší produkty umístěny v regálech tak, že jsou z větší části zakryté méně kvalitními výrobky nejnižších cenových kategorií. Na provozovně je od dodavatelů k dispozici velké množství různých panelů a stojanů se vzorky. Jejich počet je příliš velký, ne všechny jsou aktuální a jen málokteré z nich jsou vystaveny na dobře viditelném místě. Vitríny na prodejních pultech jsou stejně přeplněné zbožím a nepřehledné jako police v regálech. Skla vitrín byla navíc po několik let již silně poškrábaná a bylo přes ně velmi špatně vidět. Byla vyměněna za nová na podzim roku 2011. U dvou vitrín bylo také vyměněno zboží, bylo ho vystaveno méně a byly přidány dobře čitelné cenovky.

Nákupní atmosféra je dotvářena personálem, který nosí běžné oblečení a někdy má na sobě červená firemní trička. I přes velmi dobrou odbornou kvalifikaci v oboru zámečnictví mívají zaměstnanci potíže při komunikaci se zákazníky. Nevhodný osobní přístup, zhoršená schopnost poskytnout zákazníkovi radu nebo usnadnit mu rozhodování při nákupu mohou výrazně snížit spokojenost zákazníků. Zvláště v tomto typu specializované prodejny je naprosto klíčové, aby byl prodávající schopen

zákazníkovi pomoci. Dalším faktorem, který přispívá ke snížené spokojenosti zákazníků, jsou situace, kdy je na provozovně přítomen nedostatečný počet personálu, tvoří se fronty a zákazníci musejí dlouho čekat na obsluhu.

Z jednotlivých složek marketingového mixu prodejny H & B se právě nákupní prostředí a atmosféra jeví jako nejslabší. Ačkoliv spíše technický charakter prodáváného sortimentu omezuje možnosti, jak vytvořit pro zákazníka estetický a příjemný způsob jejich prezentace, současný stav prodejny je naprosto nevyhovující. Většina případných zlepšení je pouze jednorázová, umyté výlohy jsou nyní již špinavé a zboží v nich se s největší pravděpodobností opět nebude po několik měsíců nebo i let prakticky měnit. Naopak upravené vitríny rychle začínají být opět přeplněné a nepřehledné. Ve firmě se uvažovalo o najmutí úklidové společnosti na čištění exteriéru včetně mytí výloh a již několik měsíců se plánuje výměna zničeného koberce u vstupu do prodejny. Ani jedno z těchto opatření dosud nebylo provedeno. Neexistuje totiž příliš velký zájem stávající situaci měnit, a to ani ze strany vedení firmy.

7 MARKETINGOVÝ MIX PRODEJNY H & B – NÁVRHY

ZLEPŠUJÍCÍCH OPATŘENÍ

Na základě popisu a zhodnocení marketingového mixu, které jsem provedla v předchozí kapitole, jsem odhalila oblasti v jednotlivých částech marketingového mixu, kde má firma H & B nedostatky nebo příležitosti ke zlepšení. S využitím těchto znalostí a teoretických poznatků z oblasti marketingu proto nyní navrhu opatření, která by měla pomoci upravit marketingový mix tak, aby firmě lépe pomáhal dosahovat jejích cílů.

7.1 Produkt

Na to, že se jedná o specializovanou prodejnu, má prodejna H & B nejen hluboký, ale také poměrně široký sortiment. V důsledku toho, že nabízí i produktové řady, které úplně nesouvisejí s klíčařským zbožím, není její sortiment ve všech oblastech zcela konzistentní – například trezory, poštovní schránky, pokladny nebo cedulky s popisnými a orientačními čísly na domy. Protože se tyto produkty na celkových prodejích podílejí pouze malou měrou, firma by mohla zvážit, zda by pro ni nebylo výhodnější zaměřit svůj sortiment pouze na klíče, zámky, kování a další příbuzné produkty. Tím by se společnosti H & B snížily náklady na jejich objednávání a skladování a vytvořilo by se více prostoru pro jiné zboží jak na prodejní ploše, tak i ve skladu. Některé z těchto produktů jsou totiž velmi objemné (například velké trezory) a na prodejně zabírají neúměrné množství místa. To by mělo alespoň částečně odpovídat objemu prodeje a ziskovosti. [8] Zároveň by se zjednodušila komunikace se zákazníky, pokud jde o informování o celém rozsahu sortimentu, který firma nabízí. Další možností by také bylo současný rozsah nabídky ponechat, ale spíše doplňkový sortiment pouze objednávat s využitím vzorků zboží a katalogů.

Pokud se společnost H & B rozhodne stávající šířku sortimentu neměnit, měla by se rozhodně zaměřit na intenzivnější komunikaci se zákazníky s cílem zvýšit jejich informovanost o všech svých produktových řadách. Nyní je většina současných i potenciálních zákazníků seznámena pouze se základní nabídkou klíčařského zboží.

Nízká informovanost o produktové nabídce firmy přispívá k nižším tržbám a firma by se měla snažit tento stav napravit.

7.1.1 Klíče a autoklíče

V nabídce klíčů není dle mého názoru třeba nic měnit, společnost nabízí dostatečně velký výběr klíčů nejrůznějších druhů a značek a je tak schopna uspokojit naprostou většinu zákazníků.

U autoklíčů je situace stejná, firma se neustále snaží, aby její nabídka zahrnovala autoklíče pro co nejvíce typů automobilů. Ovšem při výrobě některých čipovaných autoklíčů je potřeba, aby přijel technik od společnosti H & B Group se speciálním vybavením (ze Sokolova). Obsluha by byla pro zákazníky rychlejší a pohodlnější, kdyby na tuto činnost byl na provozovně přítomen vlastní vyškolený zaměstnanec firmy H & B.

7.1.2 Další klíčařský sortiment

Výběr zamykacích vložek, visacích zámků, cyklozámků a dalších podobných produktů je velmi dobrý. Jsou prodávány různé typy, značky, bezpečnostní třídy a cenové kategorie těchto výrobků.

Příležitostí do budoucna by pro firmu H & B by mohlo být rozšíření nabídky elektronických přístupových systémů. Zatím poptávka po nich není příliš velká, ale zájem o ně se v poslední době zvyšuje, protože se jedná o praktické a pohodlné řešení zabezpečení objektů jak pro jednotlivce, tak firmy. Tyto produkty by firma nadále nakupovala prostřednictvím společnosti H & B Group, která je objednává od stávajícího dodavatele, firmy Burg Wächter. Při zájmu o toto zboží by bylo možné začít nabízet elektronické přístupové systémy i od dalších výrobců. Hlavním kandidátem by byla nejspíše firma Kaba, jejíž některé výrobky již firma H & B prodává. Větší zaměření na prodej elektronických přístupových systémů by vyžadovalo dodatečné školení zaměstnanců, které by zajistily dodavatelské firmy. O nabídce této produktové řady jsou zákazníci již nyní informováni reklamním vzorkem (od dodavatele) přímo na prodejně. Ten by však měl být vystaven výrazněji, především by se neměl nacházet v těsné blízkosti několika panelů s ukázkami jiného zboží. Jeden vzorek bych rovněž

doporučila vystavit ve výloze. Dále lze zákazníky na tyto produkty upozornit v rámci reklamy v tisku, rádiu nebo letácích (viz podrobněji kapitola 7.4.1 Reklama).

7.1.3 Dveřní a okenní příslušenství

Firma prodává velké množství dveřních a okenních kování a dalšího příslušenství. Zvláště u kování s nízkým obratem by měla výrazně snížit skladové zásoby, případně je objednávat pouze na přání zákazníka a využívat panely se vzorky nebo katalogy. Takto ostatně firma již postupuje v případě některých kování. Pravidelně objednávat by měla pouze nejpoptávanější modely s vyšším obratem. Je totiž třeba pamatovat i na to, že design kování podléhá módním trendům, některé modely mohou zastarávat a poptávka po nich se rychle snižuje. Na provozovně se tímto způsobem u několika typů kování vytvořily zásoby ve výši desítek kusů s prakticky nulovou prodejností. Jejich stav se během několika posledních let téměř nezměnil.

Po konzultaci se zaměstnanci prodejny a na základě údajů z účetního programu firmy jsem vybrala produkty, kterých jsou ve skladu provozovny nebo přímo na prodejní ploše velké zásoby a jejichž prodeje jsou velmi nízké nebo nulové. Jedná se především o různá kování a další dveřní a okenní příslušenství značky Komax, interiérová kování značky Frascio, starší typy dveřního kování značky ROSTEX (zvláště ROSTEX Trend, ROSTEX Carmen a ROSTEX Astra) a interiérová kování značky COBRA Thema a COBRA Milena. Tyto skupiny produktů se již neobjednávají a poptávka po nich je mizivá. Navrhuji zařadit je do výprodeje a nabídnout je za výrazně sníženou cenu. Poptávka po ostatních kováních je poměrně stabilní a na provozovně jsou přiměřené zásoby, obvykle ve výši dvou až čtyř kusů. Výjimkou jsou interiérová kování Holar Standard a COBRA Elegant. U nich je potřeba snížit stav zásob, například s využitím slev nebo jiné formy podpory prodeje.

7.1.4 Ostatní sortiment

Špatná situace z hlediska řízení zásob a poměru prostoru vyhrazeného pro prezentaci jednotlivých oblastí sortimentu je i u dalších produktových řad. Na prodejně jsou zbytečně velké zásoby především trezorů a schránek. (Jen na prodejní ploše je

vystaveno kolem 50 trezorů a 50 poštovních schránek.) Firma by i zde značně snížila své náklady a zlepšila efektivitu využití prodejní plochy, kdyby na provozovně ponechala pouze několik vystavených kusů a tento typ zboží objednávala především na základě výběru zákazníků z katalogů výrobců.

Významným výrobcem poštovních schránek je firma Burg Wächter, doporučovala bych proto ponechat na prodejně několik typů schránek od tohoto dodavatele a dále po dvou až třech kusech od ostatních nejprodávanějších schránek. K nim patří poštovní schránka Tech, Radim, CT3 Satos, ABS, Dols a paneláková schránka. Ostatní by měly být prodány a dále objednávány pouze z katalogu.

Podobná situace je i u trezorů. Hlavním dodavatelem je opět Burg Wächter. Na provozovně bych ponechala dva stojany s trezory tohoto výrobce a menší množství ostatních trezorů. Na prodejně by mělo být vystaveno několik kusů stěnových i nábytkových trezorů, rovněž by měly být zastoupeny jak trezory na klíč, tak s elektronickým číselným zámkem. Především bych navrhovala omezit počet velkých trezorů a vysokých trezorů na zbraně. Vzhledem k omezené prodejní ploše i skladovacím prostorám si prodejna nemůže dovolit vytvářet zásoby u toho typu produktů.

Společnost H & B jako součást svého doplňkového sortimentu prodává přívěšky na klíče, různé karabiny, klíčenky, popruhy na krk a podobně. Zde se z velké části jedná o zboží impulzivního nákupu, které silně podléhá osobním preferencím konečných spotřebitelů a rychle se měnícím módním trendům. Firma by proto měla tyto změny v poptávce zákazníků sledovat a zvláště se vyvarovat nákupu velkého množství jednoho druhu přívěšků najednou. Spíše by měla pořídit méně kusů a pouze při zájmu zákazníků objednat další. V opačném případě opět rychle vznikají neprodejné zásoby. Příkladem nyní již málo prodávaného zboží jsou přívěšky se jmény, kterých je na prodejně téměř 300 kusů. Takovéto zboží by mělo být umístěno do výprodeje.

Menší, ale významný segment zákazníků představují zámečníci a zámečnické firmy. Společnost H & B má možnost prodávat jim technické vybavení k otevírání

zabouchnutých dveří a zároveň jim poskytovat školení týkající se používání těchto nástrojů. Tyto výrobky a služby svým zákazníkům již delší dobu úspěšně nabízí firma H & B Group. Vzhledem ke dlouhodobé spolupráci a dobrým vztahům s mnoha místními řemeslníky by i společnost H & B mohla zvážit takovéto rozšíření své nabídky. Předem by však bylo vhodné provést průzkum trhu a zjistit, zda by o tyto produkty od firmy H & B měli zámečníci na Chebsku zájem.

Prodejnu H & B často navštěvuje přibližně osm stálých zákazníků – zámečníků z Chebu a Františkových Lázní. Zaměstnanci provozovny je mohou oslovit a informovat, že firma H & B jim může dodávat otevírací techniku a zajišťovat případná školení. Doporučila bych, aby na prodejně byly k dispozici vzorky produktů nebo alespoň katalogy (buď přímo od výrobců, nebo by si firma H & B mohla vytisknout vlastní). Zámečníci by tak měli možnost seznámit se se sortimentem, jaký by jim společnost H & B byla schopna nabídnout. Poté by byli dotázáni, o které kategorie zboží by případně měli zájem (například o techniku na otevírání bytů a domů nebo automobilů, o destruktivní nebo spíše nedestruktivní nástroje a podobně) a jaké ceny by za ně byli ochotni zaplatit. Pokud by se ukázalo, že po některých druzích produktů by byla poptávka, firma H & B by je mohla zákazníkům dodávat během několika dnů.

7.1.5 Služby

Největší rezervy, které by mohly výrazně přispět ke zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti H & B, má firma v oblasti nabízených rozšiřujících služeb. Jak uvádí Solomon [20, s. 263]: *„Jedním ze způsobů, jak mohou firmy nabídnout svým zákazníkům kvalitu, je zlepšení zákaznických služeb a zákaznické podpory.“*

Firma by mohla rozšířit nabídku služeb, které v současné době poskytuje spíše příležitostně (otevírání dveří a montáže). Tím, že tyto práce zákazníkům často zajišťují zámečníci jiných firem, společnost H & B přichází o část tržeb. Pro zákazníky by také bylo příjemnější a jednodušší, kdyby prodej výrobku i jeho montáž prováděla stejná firma. Někdy dochází k tomu, že si konečný zákazník produkt přijde vybrat do prodejny H & B, ale zakoupí a namontuje mu jej jiný zámečník nebo zámečnická firma. Tím se

tržby a ziskovost společnosti H & B ještě více snižují, protože řemeslnickým firmám jsou produkty prodávány se slevou.

Dále by zaměstnanci firmy H & B v některých případech mohli sami častěji než dosud vozit zákazníkům (ať už firmám a organizacím nebo konečným spotřebitelům) hotové zakázky nebo zakoupené zboží. Vhodné by to bylo například u objemnějšího zboží, jako jsou schránky, trezory nebo větší zamykací systémy. Zákazníci by si tak nemuseli sami zajišťovat dopravu.

Nejvíce by však zákazníci pravděpodobně ocenili, kdyby jim personál přímo na místě pomohl vybrat nejvíce vyhovující produkt. Zákazníci často přicházejí nakoupit například zadlabací zámek, ale nevědí, jaké rozměry potřebují, nebo si nejsou jisti vhodným typem dveřního kování. Běžná praxe je taková, že zákazník zakoupí jeden typ produktu a pokud zjistí, že mu nevyhovuje, musí se vrátit a výrobek je mu vyměněn za jiný. Zkoušet tímto způsobem několik variant produktu je pro zákazníka velmi náročné. Mnoho nakupujících má také potíže se samostatnou výměnou zámků a kování, i když jim personál prodejny postup vysvětlí. Ideálním řešením pro zákazníka by bylo, kdyby si na prodejně za asistence personálu mohl vybrat několik možných variant produktu, které by s ním poté některý ze zaměstnanců přímo na místě vyzkoušel, a rovnou by provedl i montáž. Většina takovýchto prací je pro odborníka časově velmi nenáročná a náklady na dopravu by mohly být zahrnuty v mírně zvýšené ceně za montáž.

Kdyby se firma tímto způsobem dokázala profilovat jako poskytovatel komplexního řešení nejen v oblasti sortimentu zboží, ale i služeb, a zajišťovala svým zákazníkům kompletní servis zahrnující výrobu a prodej, odborné poradenství, úpravy produktů, dopravu, montáž i opravy, zvýšil by se její image a spokojenost a loajalita zákazníků. Poskytování všech těchto služeb by však zvýšilo pracovní vytíženost personálu prodejny a bylo by pravděpodobně nezbytné přijmout dalšího zaměstnance (viz kapitola 7.5.1 Zaměstnanci).

Pro spokojenost zákazníků ovšem není důležitý pouze rozsah nabízených služeb. Na celkovou kvalitu služeb vnímanou zákazníkem má vliv také kompetentnost, spolehlivost a důvěryhodnost zaměstnanců, způsob komunikace se zákazníkem, zdvořilost, ohleduplnost, schopnost naslouchání, ochota a připravenost zaměstnanců

poskytnout službu. [17] Management společnosti by si měl tyto faktory uvědomovat a zaměřovat se i na vhodný přístup obsluhujícího personálu k zákazníkům.

7.2 Cena

Firma by měla postupovat uvážlivě ve své snaze o zvyšování prodejních cen a jejich sjednocování s cenami plzeňské prodejny H & B Group. Je sice pravda, že obě společnosti se zaměřují na kvalitu a vyšší cena bývá často informací o vyšší kvalitě a luxusnějším výrobku. Pokud se cena zdá příliš nízká, zákazníci se mohou obávat o kvalitu a nebudou produkt kupovat. [16] Na druhou stranu, při horší ekonomické situaci se spotřebitelé zajímají více o nízké ceny. [20] Určité zvyšování cen je nezbytné a vzhledem k tomu, že společnost H & B klade důraz na kvalitu a v regionu nabízí z velké části jedinečný sortiment, nebylo by pro ni výhodné snažit se konkurovat ostatním firmám nejnižšími cenami na trhu. Avšak zvláště za současné situace, kdy téměř každoročně provozovně H & B klesá počet prodejtů, by pravděpodobně nebylo vhodné zvýšit ceny na úroveň cen H & B Group. Doporučila bych firmě, aby svou cenovou strategii přizpůsobila místním podmínkám místo toho, aby přijímala cenovou politiku firmy H & B Group bez jakýchkoliv změn.

Firma H & B také na své provozovně musí dbát na řádné označení vystavených výrobků cenami. Znalost výše ceny je důležitá při nákupním rozhodování. Zároveň by dobře viditelné ceny mohly částečně přispět ke zlepšení informovanosti zákazníků o současných cenových relacích nabízeného sortimentu.

7.2.1 Slevy

Chaotický systém poskytování různých druhů slev, který společnost nyní používá (a který je nepřehledný nejen pro zákazníky, ale i personál), vede ke zbytečnému snižování tržeb a ziskovosti. Je důležité, aby zákazník věděl, že nakupuje zboží se slevou a byl informován o plné ceně, nikoliv pouze o ceně po odečtení slevy.

Firma například poskytuje množstevní slevy na klíče. Vedle vyvěšeného ceníku klíčů by proto měla být umístěna informace o slevě (například „od 5 ks klíčů FAB sleva 10%“). Tato sleva potom musí být vždy dodržována. Je zcela nesmyslné poskytovat slevy již při nákupu jednoho klíče nebo jiného produktu, pokud ovšem takový produkt není v ohlášené a časově omezené slevové akci.

Trvale snížit ceny doporučuji u staršího a minimálně prodávaného zboží jako jsou kování nebo přívěšky zmíněné v kapitole 8.1 Produkt. U některých těchto produktů by byla vhodná velmi výrazná sleva nebo nabídnutí zboží za symbolickou cenu. (Pokud by se ukázalo, že zboží je již neprodejné, mělo by být vyřazeno ze sortimentu.)

Společnost H & B může zvážit možnost pořádat časově omezené (například týdenní) slevové akce na vybrané produkty nebo značky. Jejich trvání však musí být dodržováno a zákazníci o něm musejí být včas informováni, minimálně plakátem ve výloze nebo na prodejně a pokud možno i prostřednictvím dalších nástrojů komunikačního mixu. Tyto akce by neměly být zcela nahodilé, měly by sloužit k upozornění zákazníků na určité produkty a značky a k podpoře jejich prodeje.

Pro zákazníky by mohlo být zajímavé pořádání sezonních akcí a zlevnit vybrané produkty v závislosti na změnách poptávky v průběhu roku. Například na začátku jara, kdy začíná zahrádkářská sezóna, se lidé snaží lépe zabezpečit svůj majetek na zahradě a zvyšuje se poptávka po visacích zámcích. Bylo by tedy vhodné tyto produkty nabídnout se slevou a přesvědčit tak potenciální zákazníky, aby nenakupovali u konkurence ale právě v prodejně H & B. Na začátku školního roku by bylo možné vytvořit určitou slevovou akci na klíče s obrázky a na popruhy na klíče na krk, které rodiče nakupují menším školákům. Před Vánoci a Valentýnem lze tímto způsobem podpořit prodej ozdobných přívěšků na klíče, které někteří lidé dávají rádi jako dárek.

Stejně tak by bylo možné podpořit prodej určitého výrobku tím, že při jeho koupi obdrží zákazník jiný výrobek se slevou. Například pokud zákazníci často nakupují zamykací vložky a dveřní kování zároveň a firma H & B by ráda zvýšila prodej vložek značky

CES, mohla by ke každé zakoupené vložce CES prodávat dveřní kování s určitou slevou, ale tuto slevu již neposkytovat při nákupu vložky jiné značky.

Různé slevové akce se mohou odvíjet i od akcí dodavatelských firem. Poskytování slev nikdy nesmí být v rozporu s cíli společnosti H & B. Naopak, management společnosti by měl cenové strategie používat k dosažení specifických cílů. [6] Firma by se měla vyvarovat příliš častých a příliš velkých slev. Snížené ceny totiž mohou vést k tomu, že zákazníci již nemusejí být ochotni tyto produkty pořizovat, pokud se ceny vrátí na původní úroveň. [8] To potvrzují i měnící se trendy v chování spotřebitelů v době ekonomické krize. Velká část zákazníků stále upřednostňuje kvalitní značkové zboží, díky intenzivnějším cenovým akcím maloobchodníků však spotřebitelé nakupují méně impulzivně. Svě nákupy více plánují a jsou ochotni vynaložit čas a úsilí, aby kvalitní zboží získali se ve slevě. Slevové akce tak mohou vést nejen ke snížení marží, ale i celkových objemů prodeje. [25] Zvláště u dražších a vysoce kvalitních nebo luxusních výrobků by také mohlo příliš velkými nebo častými slevami dojít k poškození image kvalitního výrobku vyšší cenové kategorie.

Společnost H & B by mohla zavést individualizované věrnostní programy pro řemeslníky. V současnosti nabízí všem řemeslníkům a řemeslnickým firmám stejné slevy. Protože však má přehled o požadavcích jednotlivých řemeslníků, mohla by se více zaměřit na zvýhodněné ceny u produktů, které daný odběratel nejvíce nakupuje. Tento systém by mohl přispět k vyšší loajalitě zákazníků z řad řemeslníků, větším objemům prodeje a vyšší ziskovosti.

7.3 Distribuce

Schopnost nabídnout zákazníkovi produkty a služby na správném místě a ve správný čas je zcela zásadní, zvláště u nezbytného sortimentu jako je zabezpečovací technika.

7.3.1 Dodavatelé

Současný způsob spolupráce s firmou H & B Group je efektivní a oběma firmám šetří celkové náklady, zvláště při objednávání zboží ze zahraničí. Obě firmy by se měly

nadále zaměřovat na dlouhodobou spolupráci se svými obchodními partnery a udržovat s nimi dobré vztahy.

7.3.2 Dostupnost pro zákazníky

Dostupnost nabízených služeb pro zákazníky by firma H & B mohla zvýšit některými opatřeními (dovoz zboží zákazníkovi, možnost vyzkoušení zboží přímo na místě a montáže) uvedenými v kapitole 8.1.5 Služby.

Velkým problémem pro osoby se sníženou pohyblivostí je, že prodejna H & B nemá žádný bezbariérový přístup. Vstup do provozovny je poměrně úzký a navíc s několika schody. To je nepraktické i pro samotnou provozní činnost prodejny, protože tento vchod se používá i pro zásobování a výdej zboží. Současné řešení vchodu komplikuje transport těžších a objemnějších výrobků, jako jsou například trezory. Vzhledem k provozní, finanční i časové náročnosti přestavby vstupu na bezbariérový vedení společnosti o této úpravě neuvažuje.

Provozovna má velmi příznivé umístění pro zákazníky, kteří přicházejí pěšky. Pro ty, kteří přijíždějí autem však nemožnost po 10. hodině zaparkovat u prodejny představuje značnou nepříjemnost. Nejlepším řešením by byla možnost zpřístupnit parkoviště za prodejnu pro zákazníky, vyhradit zde pro ně určitý počet parkovacích míst a cestu k parkovišti řádně označit. Takovýto krok však není možný, protože toto parkoviště využívají pro své potřeby další firmy a obyvatelé domu, kde společnost H & B sídlí, a ti trvají na jeho zamykání.

7.4 Komunikace

Firma H & B by se neměla spoléhat pouze na aktivity firmy H & B Group v oblasti komunikace se zákazníky, ale měla by se aktivně snažit o oslovení svých cílových segmentů zákazníků na Chebsku.

7.4.1 Reklama

Polepy na výlohách a světelné reklamy na exteriéru prodejny jsou již staré a společnost H & B plánuje na letošní rok jejich výměnu. Měla by se však snažit o co nejefektivnější využití této plochy. Logo společnosti by mělo být aktuální, dobře viditelné a nemělo by zanikat mezi logy dodavatelských firem.

Ačkoliv je dobře, že se firma H & B snaží i tímto způsobem propagovat značky svých významných obchodních partnerů, měla by si uvědomit, že pro koncové spotřebitele je v tomto případě podstatný spíše sortiment prodejny než jeho výrobci. Doporučovala bych, aby byl prostor pro loga výrobců mírně omezen a místo toho zde byl vyhrazen prostor pro polep s v bodech vyjmenovanými hlavními produktovými řadami nebo skupinami sortimentu, které společnost nabízí. Informace o tom, že v prodejně mohou najít nejen klíče a zámky, ale také dveřní kování, poštovní schránky nebo si nechat vyrobit štítek na dveře, by pro zákazníky jistě byla přínosnější než pouze loga (často neznámých) výrobců.

Lokální reklama může informovat o umístění obchodu, otevírací době, nabízeném sortimentu nebo o aktuálních slevách a má přimět potenciální zákazníky k nákupu v dané prodejně. [20] Pro regionální zacílení reklamních sdělení se dobře hodí místní tisk, místní rozhlas a venkovní reklama.

Rádio je nejlevnější médium v přepočtu na zásah [2, s. 69] Místní rozhlas (jako třeba Radio Egrensis) je velmi účinný, protože jej hodně lidí poslouchá denně a dlouhou dobu (například při práci nebo při cestě autem) a jsou tak reklamním spotům vystaveni opakovaně, což přispívá k lepšímu zapamatování. Navrhuji použít 30-secundové reklamní spoty v Radiu Egrensis, které by se vysílaly třikrát denně po dobu sedm dní. Cena za jednu tuto reklamní kampaň by byla:

- cena za 1 spot: 450 Kč bez DPH, 540 Kč s DPH;
- cena za 21 spotů: 9.450 Kč bez DPH, 11.340 Kč s DPH;
- základní cena za výrobu spotu: 2.000 Kč bez DPH, 2.400 Kč s DPH;
- cena za hudební podklad: 500 Kč bez DPH, 600 Kč s DPH;
- celková cena za jednu kampaň: 11.950 Kč bez DPH, 14.340 Kč s DPH.

Ceny jsou uvedené dle Ceníku reklamního vysílání a výroby, který mi dne 11.04.2012 zaslal pan David Petřík, obchodní manažer a moderátor Radia Egrensis.

Na začátku spotu by měla být představena firma H & B, uvedeno umístění prodejny a otevírací doba. Následovat by mělo vyjmenování nejdůležitějšího sortimentu. Spot by měl být zakončen upozorněním například na nový nebo zajímavý produkt nebo na slevovou akci. Kampaň by bylo možné opakovat například po jednom nebo dvou měsících. Rádio nabízí při větším počtu spotů slevy. Nejvyšší sleva je při opakování spotu více než padesátkrát, kdy odvysílání jednoho spotu stojí 390 Kč bez DPH. Například kampaň se třemi spoty denně po dobu 20 dní by tak stála 25.900 Kč bez DPH. Domnívám se, taková kampaň by byla příliš dlouhá a obtěžovala by posluchače. Proto spíše doporučuji kratší kampaně a po určité době je obměňovat a opakovat.

Mezi výhody tištěné inzerce patří mimo jiné vysoká čtenost a uchovatelnost informací. [11, s. 23] Společnost H & B má možnost umístit svůj inzerát do tisku, který vychází pro Cheb a okolí, ať už se jedná o noviny nebo inzerci. Doporučila bych využít inzerci v informačním bulletinu města Chebské radniční listy, který vychází každý měsíc. Cena za jedno uveřejnění inzerátu o velikosti 1/8 strany při uveřejnění inzerátu alespoň třikrát je 1.270 Kč bez DPH [34], tedy 1.524 Kč včetně DPH. Tento inzerát by bylo možné uveřejňovat například po dobu tří měsíců, následující tři měsíce ne a další tři měsíce znovu opakovat. Tímto způsobem by firma využila nejnižší ceny za inzerát a minimalizovala tak své náklady. Zároveň by tato forma kampaně mohla být účinnější než uveřejňování reklamy pravidelně každý měsíc.

Dále by společnost H & B mohla využít tištěné reklamy v informačním a inzertním měsíčníku K-servis Cheb. Zde stojí jedno uveřejnění barevného inzerátu o velikosti 1/8 stránky A5 675 Kč bez DPH [29], tedy 810 Kč včetně DPH. Při opakovaném uveřejnění je možné uplatnit slevu. Finanční náklady na půlroční kampaň by činily 3.807 Kč bez DPH, tedy 4.568 Kč s DPH.

Firma H & B je schopna si sama zajistit tisk menšího počtu reklamních letáků, které by byly k dispozici na prodejně a mohly by být nabízeny zákazníkům při nákupu.

Obsahovaly by kontakt na firmu, adresu a otevírací dobu provozovny a stručný přehled základních produktů. Byly by určeny především k informování zákazníků o novinkách v sortimentu a o akčním zboží. Proto by na nich měly být fotografie produktů, ceny a stručný popis. Stejným způsobem by bylo možné využít malé potištěné papírové sáčky, které by zároveň sloužily jako obaly na drobné zboží (klíče, přívěšky a podobně). Podobné již firma využívá, ale ne s vlastním logem, dostává je od jedné z dodavatelských firem. Zatím se však nepodařilo najít tiskárnu, která by je za přijatelnou cenu vyrobila.

Firma H & B si může nechat zhotovit reklamní minikalendáře s logem firmy, adresou a otevírací dobou a zdarma je nabízet zákazníkům. Kontaktovala jsem dvě chebské tiskárny, HB Print a Skypress – tiskárnu Halla, s žádostí o předběžnou cenovou nabídku. Nižší ceny za výrobu minikalendářů nabídl HB Print. Dle cenové nabídky, kterou mi 12.04.2012 zaslala referentka zakázkové kanceláře firmy HB Print, paní Petra Veselková, by zhotovení kalendářů při nákladu 100 kusů stálo 363 Kč bez DPH (436 Kč s DPH). Při nákladu 300 kusů by cena byla 500 Kč bez DPH (600 Kč s DPH).

7.4.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje může společnost nejvíce využívat různých druhů slev, které byly popsány v kapitole 8.2.1 Slevy. Kromě úprav cen mají své využití i drobnější dárky, ať už klasické dárkové předměty jako jsou propisky s logem firmy H & B a podobně, tak i produkty z vlastního sortimentu firmy, například různé přívěšky na klíče, klíčenky, karabiny a popruhy na klíče. Podobně jako u slev by se mohlo jednat o časově omezené akce. Při prodeji určitého množství klíčů (například od 5 kusů) by koneční spotřebitelé obdrželi zdarma přívěšek na klíče. U hodnotnějších výrobků by bylo možné dávat podobný dárek při nákupu produktu vybrané značky nebo typu. Ke kvalitnějším zamykacím vložkám vyšších bezpečnostních tříd by také bylo vhodným dárkem malé mazadlo na vložky, k bezpečnostnímu kování jmenovka na dveře. Pro zákazníky z řad firem a jiných organizací by byly vhodné například reklamní propisky, pro řemeslníky zase například svinovací metry s logem firmy.

7.4.3 Public Relations

Společnost H & B by se mohla více zviditelnit na regionálním trhu a zapsat se do povědomí lidí, pokud by se rozhodla sponzorovat například některou místní kulturní akci. Vedení firmy se však k možnosti sponzoringu staví odmítavě, protože nevidí žádný prospěch z takovýchto finančních investic a považuje je za zbytečné plýtvání zdroji.

7.4.4 Přímý marketing a osobní prodej

Společnost H & B by se pro zvýšení spokojenosti svých zákazníků a udržení jejich loajality měla snažit o pravidelnou komunikaci se svými zákazníky. Vazba s klienty má za cíl nejen zjišťovat jejich názory a přání, ale také ovlivňovat jejich nákupní chování. [15]

Jednou z možností je využití direct mailu. Pokud k tomu dají souhlas, může firma svým klientům – řemeslníkům zasílat pravidelné e-maily informující je o novinkách v sortimentu a technologiích a o aktuálních, zvláště výhodných nabídkách. Některé informace o nových produktech a technologiích jsou uvedené ve Zpravodaji H & B Group; firma by jej mohla zasílat v elektronické podobě.

U klientů z řad ostatních firem a organizací bych navrhovala, aby zaměstnanci H & B firmu nějakou dobu po prodeji telefonicky kontaktovali, zeptali se na spokojenost se zakoupenými produkty a zda by klient měl zájem o kontrolu, úpravu nebo případný servis, který by kompletně zajistili zaměstnanci firmy H & B. Také by při této příležitosti mohl být zákazník upozorněn na novinky na trhu, které by ho mohly zajímat a zároveň by společnost H & B měla příležitost zjistit jeho připomínky, stížnosti, návrhy a přání.

7.5 Lidé

Důraz na profesionální přístup k zákazníkovi je třeba klást zvláště v odvětví služeb, kde personál přichází do přímého kontaktu se zákazníky firmy.

7.5.1 Zaměstnanci

Vedení firmy by mělo zaměstnance motivovat k tomu, aby zlepšili zvláště své znalosti cizích jazyků (alespoň němčiny) a své dovednosti v oblasti komunikace se zákazníky. Vysoká odborná kvalifikace personálu však není jediným významným faktorem. „*Ačkoli přítomnost erudovaných prodavačů je pro zákazníky důležitá, zákazníci obecně posuzují kvalitu služeb, kterou jim poskytují prodavači, jako nízkou; často z toho důvodu, že prodejny nenajímají dostatek lidí, kteří by byli zákazníkům k dispozici.*“ [20, s. 520] Pro zajištění vyšší kvality služeb by firma měla zabezpečit, aby na prodejně byli přítomni vždy minimálně dva zaměstnanci a měli tak dostatek času plně se věnovat jednotlivým zákazníkům.

Firmě bych proto navrhovala, aby zaměstnala dalšího pracovníka. Mohl by být zaměstnán alespoň na částečný pracovní úvazek a být přítomen v době s největší frekvencí příchodu zákazníků. Ačkoliv by toto opatření bylo spojeno s dodatečnými náklady na mzdy a zaškolení, snížilo by celkové pracovní vytížení stávajících zaměstnanců a především by umožnilo dodržování zákonné přestávky během pracovní doby.

7.5.2 Zákazníci

Díky specifické povaze sortimentu může společnost H & B obsluhovat velmi široký segment zákazníků. Firma by se však neměla spoléhat pouze na to, že zboží jako klíče a zámky je nezbytné a zákazníci je budou sami vyhledávat a nakupovat právě v prodejně H & B. Je třeba zákazníky oslovit, informovat je o prodejně H & B, jejích produktech a cenách a motivovat je k nákupu (viz. návrhy v kapitole 8.4 Komunikace).

7.6 Atmosféra

Protože samotnou prodejnu lze vnímat jako produkt, který přidává nebo ubírá hodnotu prodávaného zboží [20], firma H & B by měla věnovat větší pozornost stavu své provozovny a snažit se zlepšit současný, v mnoha ohledech nevyhovující stav.

Nedostatkem, který nejvíce narušuje nákupní atmosféru prodejny, je nepořádek a nadměrné množství vystavených produktů. Je třeba zásadním způsobem omezit množství zboží na prodejní ploše (jak bylo doporučeno již v kapitole 8.1 Produkt) a dbát na to, aby veškeré výrobky byly v nepoškozených obalech nebo rozbalené, ale v každém případě označené kódy a cenami a vystavené přehledně. Produkty s nákupní nebo spotřební kompatibilitou by měly být umístěny blízko u sebe. Vysoce kvalitní produkty, u kterých se firma snaží o zvýšení prodeje, by měly být v regálech vystaveny ve výšce očí. [26] Vitríny slouží k prezentaci vybraných produktů, neměly by proto být přeplněné a zboží v nich by mělo být vystaveno tak, aby přitáhlo pozornost zákazníka. Obsah vitrín by měl být pravidelně obměňován. Totéž platí pro výlohy. Displaye (různé panely se vzorky produktů a podobně) by měly být umístěné na dobře viditelných místech tak, aby měl zákazník možnost si je prohlédnout. Měly by být vždy použity pouze nejaktuálnější z nich.

Další připomínka se týká stavu koberců a linolea. Zničený a špinavý koberec a poškozené linoleum snižují image provozovny, ale uvolněný koberec na schodech u vstupu do prodejny může představovat i bezpečnostní riziko. Firma by měla co nejdříve zajistit jeho výměnu. Také je třeba dbát na okamžité vyměňování nesvítících zářivek a předcházet tak zhoršení kvality osvětlení na prodejně. Důležitý je i pravidelný a dostatečně častý úklid. Špinavá skla vitrín a výloh, pavučiny a prach na fasádě domu a viditelné nečistoty na podlaze prodejny mohou vést k vytváření negativní představy o prodejně a firmě H & B. Úklid mohou zajišťovat z větší části sami zaměstnanci, nebo je možné najmout úklidovou firmu na jednorázový nebo opakovaný úklid. Doporučovala bych najmutí firmy na pravidelné čištění exteriéru. Kompletní umytí přední stěny včetně výloh a světelných reklam každé dva měsíce firmou LOBBY ÚKLID by stálo 720 Kč včetně DPH (cena je uvedena dle cenové nabídky zaslané e-mailem panem Šnebergerem z LOBBY ÚKLIDU 20.01.2012 zaměstnanci firmy H & B).

Personál prodejny, stejně jako prodejna samotná, reprezentuje firmu. Je tedy důležité, aby zaměstnanci neustále vylepšovali nejen své odborné znalosti a dovednosti, ale aby byl na profesionální úrovni i způsob jejich jednání, vystupování a projevu.

7.7 Shrnutí

Firmě H & B jsem navrhla mnoho opatření ke zlepšení jejího marketingového mixu a jejich proveditelnost jsem vždy prodiskutovala se zaměstnanci firmy. Ačkoliv dokonce i management společnosti považuje mnohá z těchto opatření za vhodná a realizovatelná, setkala jsem se spíše s nezájmem o praktické provádění změn v oblasti marketingových činností firmy.

8 ZÁVĚR

V této práci jsem se zabývala specifiky marketingového mixu prodejny H & B. V teoretické části jsem shrnula poznatky z odborné literatury vztahující se k tématu mé práce. V praktické části jsem na základě vlastních pozorování a rozhovorů s majiteli a zaměstnanci společnosti provedla situační analýzu firmy, popsala a zhodnotila jsem její současný marketingový mix a navrhla zlepšující opatření.

Provedená situační analýza odhalila, že firma má na chebském trhu, kde působí, relativně silné a stabilní postavení. K tomu přispívá zejména hloubka, šířka, kvalita a nezbytná povaha nabízeného sortimentu, výhodné umístění prodejny a poměrně slabá konkurence. Při situační analýze a zvláště při následném zkoumání marketingového mixu se ovšem také potvrdila má domněnka, že management firmy se příliš spoléhá na tyto výhody a věnuje minimální pozornost systematickému a cílenému plánování marketingových činností. Marketingové aktivity, které firma vyvíjí, jsou spíše nahodilé, neprovázané a mnohdy dokonce v rozporu s dlouhodobými cíli podniku.

Prodejna H & B nabízí hluboký sortiment, což je typické pro specializované firmy, ale zároveň je její sortiment široký, což je na specializovanou prodejnu neobvyklé. Firma spolupracuje s mnoha různými významnými výrobci, a tudíž mají zákazníci možnost velkého výběru zboží. Společnost nemá jednoznačně stanovenou cenovou politiku a ceny produktů často neodpovídají vysoké úrovni jejich kvality. Personál provozovny je odborně kvalifikovaný, ale potřeboval by zlepšit jazykové dovednosti a způsob vystupování a jednání se zákazníky. Největší příležitosti ke zlepšení má firma v oblasti komunikace se zákazníky a vzhledu prodejny. Management zcela zanedbává například možnosti využití lokální reklamy, především místního rozhlasu a tisku. Nedostatečnou pozornost rovněž věnuje úpravě prodejny a způsobu prezentace zboží. V této práci jsem proto vytvořila konkrétní návrhy na zlepšení jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Věřím, že jejich realizace by firmě H & B napomohla v dosahování jejích cílů.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: SWOT analýza	10
Tab. č. 2: Tržby, zisk a počet prodejů v letech 2007-2011	32

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] CÉZAR, Jan. *I zážrak potřebuje reklamu: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007, 199 s., ISBN 978-80-251-1688-3
- [3] CIMLER, Petr., ZDRAŽILOVÁ, Dana. et al. *Retail management*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2007, 307 s., ISBN 978-80-7261-167-6
- [4] COOPER, John., LANE, Peter. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, 232 s., ISBN 80-7169-641-2
- [5] CRAVENS, David W., PIERCY, Nigel F. *Strategic marketing*. 8. vydání, Boston: McGraw-Hill, 2006, 726 s., ISBN 007-124432-8
- [6] CRAVENS, David W., PIERCY, Nigel F. *Strategic marketing*. 8. vydání, Boston: McGraw-Hill, 2006, 726 s., ISBN 007-124432-8
- [7] ENGEL, James F., KINNEAR, Thomas C., WARSHAW, Martin R. *Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process*. 8. vydání Homewood: Irwin, 1994, 624 s., ISBN 0-256-08204-9
- [8] HASTY, Ronald W., REARDON, James. *Retail management*. 1. vydání, Boston: McGraw-Hill, 1997, 633 s., ISBN 0-07-114315-7
- [9] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2005, 208 s., ISBN 80-245-0902-4
- [11] KOBIELA, Roman. *Reklama: 200 tipů, které musíte znát*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2009, 161 s., ISBN 978-80-251-2300-3
- [12] KOTLER, Philip. et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2

- [13] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 11. vydání, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 836 s., ISBN 0-13-033629-7
- [14] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5
- [15] NOVÝ, Ivan., PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vydání, Praha: Grada, 2006, 159 s., ISBN 80-247-1321-7
- [16] PERREAULT, William D., MCCARTHY, E. Jerome. *Basic marketing: A Global-Managerial Approach*. 12. vydání, Boston: Irwin, 1996, 829s., ISBN 0-256-13990-3
- [17] PETER, J. Paul., DONELLY, James H. *Marketing management: Knowledge and Skills*. 4. vydání, Boston: Irwin, 1995, 857 s., ISBN 0-256-13727-7
- [18] PRAŽSKÁ, Lenka., CIMLER, Petr., JINDRA, Jiří. et al. *Obchodní podnikání: Retail management*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, 880 s., ISBN 80-85943-48-4
- [19] RANGAN, Kasturi V., MORIARTY, Rowland T. a SHAPIRO, Benson P. *Business marketing strategy: Cases, Concepts, and Applications*. 1. vydání, Homewood: Irwin, 1995, 850 s. ISBN 0-256-16911-X
- [20] SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X
- [21] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s., ISBN 80-86898-48-2

Periodické publikace

- [22] BARČÍK, Tomáš. *Marketingová komunikace v turbulentních dobách*. Marketing & komunikace. 2012, 1, 7, ISSN 1211-5622
- [23] JURÁŠKOVÁ, Olga. *Trendy a značky, značky a trendy*. Marketing & komunikace. 2012, 1, 23-24, ISSN 1211-5622

[24] KROFIÁNOVÁ, Daniela. *Jak na zákazníka? Multisenzoricky!* Moderní obchod. 2011, 9, 48-49, ISSN 1210-4094

[25] SKÁLA, Zdeněk. *Z akcí se stal bumerang.* Moderní obchod. 2011, 1-2, 10-13, ISSN 1210-4094

[26] WEBER, Štefan. *Jak umístit zboží v regále.* Moderní obchod. 2011, 6, 41, ISSN 1210-4094

Internetové zdroje

[27] *Časová řada - vybrané ukazatele za okres Cheb.* [online] Karlovy Vary: Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, ČSÚ, 2012, Aktualizace 22. 2. 2012. [cit. 13. 3. 2012] Dostupné z:

http://www2.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_cheb

[28] *Časové řady kraj - 2.část - Práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství.* [online] Karlovy Vary: Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, ČSÚ, 2012, Aktualizace 6. 2. 2012. [cit. 13. 3. 2012] Dostupné z:

http://www2.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/casove_rady_2_cast

[29] *Inzerce.* [online] K-servis Cheb. [cit. 10. 4. 2012] Dostupné z:

<http://www.kaservis.cz/inzerce.html>

[30] *Kundendialog. Kundenansprache soll persönlicher werden.* [online] Absatzwirtschaft.de, Aktualizováno 2.2.2011 [cit. 4. 4. 2012] Dostupné z:

<http://www.absatzwirtschaft.de/content/crm-vertrieb/news/kundenansprache-soll-persoelicher-werden;73427>

[31] *O CMZS.* [online] Cech mechanických zámkových systémů ČR, 2012. [cit. 13. 3. 2012] Dostupné z: <http://cmzs.cz/O-CMZS>

[32] *Práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství.* [online] Karlovy Vary: Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, ČSÚ, 2012, Aktualizace 6. 2. 2012. [cit. 23. 3. 2012] Dostupné z: http://www2.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/casove_rady_2_cast

[33] *Práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství.* [online] Plzeň: Krajská správa ČSÚ v Plzni, ČSÚ, 2012, Aktualizace 20. 12. 2011. [cit. 23. 3. 2012] Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/casove_rady_regionalni

[34] *Radniční listy. Ceník inzerce.* [online] CHEB. Oficiální internetové stránky města.
[cit. 10. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.mestocheb.cz/radnicni-listy/ds-2334/archiv=0>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Vysvětlení odborných názvů produktů

Příloha B: Exteriér prodejny

Příloha C: Interiér prodejny

Příloha D: Prezentace zboží na prodejně

Příloha A: Vysvětlení odborných názvů produktů

- čipovaný autoklíč – autoklíč s čipem umožňující nastartování auta s imobilizérem
- elektronické přístupové systémy – zamykací systémy využívající místo klíče elektrický signál
- zadlabací zámek – zámek, který se vkládá do vydlabané kapsy ve dveřích; existuje typ pro zamykací vložku, WC typ, typ pro tvarový klíč a pro dozický klíč
- dozické a tvarové klíče – typy klíčů sloužící k otevírání dveří pouze prostřednictvím zadlabacího zámku (nepoužívá se zamykací vložka)
- cylindrická zamykací vložka – lidově „fabka“, zasouvá se do zadlabacího zámku, odemyká se „běžným“ klíčem
- dveřní zavírač – lidově „brano“, slouží k pomalému zavírání dveří
- paniková kování – speciální typ dveřního kování, které se používá v budovách s velkým pohybem lidí a umožňuje snadné otevření i těžkých dveří při použití malé síly
- dveřní a okenní kování – štítky a kliky (nebo koule) na dveře a okna; dveřní kování existují bezpečnostní a interiérová, bezpečnostní se používají na vchodové dveře a interiérová v pokojích
- přídatný zámek – doplňkový zámek na dveře

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha B: Exteriér prodejny



Zdroj: vlastní foto, Cheb, 29.10.2011

Příloha C: Interiér prodejny



Zdroj: vlastní foto, Cheb, 29.10.2011

Příloha D: Prezentace zboží na prodejně



Zdroj: vlastní foto, Cheb, 29.10.2011

Abstrakt

BLECHOVÁ, I. *Specifika marketingového mixu specializované prodejny firmy H & B.* Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 73 s., 2012

Klíčová slova: marketingový mix, maloobchod, specializovaná prodejna, klíče

Tato práce je zaměřena na specifika marketingového mixu specializované prodejny firmy H & B. Správně sestavený marketingový mix je klíčový pro úspěch každého podniku v konkurenčním prostředí trhu. Teoretická část práce shrnuje poznatky z odborné literatury týkající se situační analýzy a marketingového mixu. Na základě informací získaných vlastními pozorováními a rozhovory s managementem a zaměstnanci firmy je v praktické části provedena situační analýza, po níž následuje popis a zhodnocení marketingového mixu prodejny. Výstupem této práce jsou návrhy na zlepšení jednotlivých nástrojů marketingového mixu firmy. Praktická aplikace těchto návrhů by firmě pomohla k dosažení jejích cílů.

Abstract

BLECHOVÁ, I. *Marketing mix specifics of a specialty shop of the H & B company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 73 p., 2012

Key words: marketing mix, retailing, specialty shop, keys

This thesis is focused on marketing mix specifics of a specialty shop of the H & B company. Well designed marketing mix is crucial for the success of any business in the competitive environment of the market. The theoretical part of the thesis summarizes the knowledge from professional literature dealing with situation analysis and marketing mix. Based on the information gathered through personal observation and interviews with the company's management and employees, situation analysis is carried out in the practical part, followed by description and evaluation of the shop's marketing mix. The output of the thesis are proposals for improvement of the company's particular marketing mix tools. Practical application of these proposals would help the company achieve its goals.