VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Zhodnocení marketingové strategie firmy Bruder na českém trhu

a návrh nové komunikační strategie v České republice

(Diplomová práce)

Vypracovala: Bc. Martina Náměstková

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne 26. března 2014 .....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Miroslavě Zamykalové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky, jež pomohly ke zpracování této práce.

Zároveň děkuji i majiteli firmy panu Dipl. Ing. Paulu Heinzi Bruderovi, že mi poskytl nezbytné informace, stejně jako panu Jörgu Wagnerovi za konzultace při vypracování.

Obsah

Úvod ... 1

1 Představení firmy a distributorů v České republice ... 3

1.1 Firma Bruder Spielwaren GmbH + Co. ... 4

1.2 Hlavní distributoři firmy Bruder v České republice ... 6

2 Marketingový mix a stávající marketingová strategie ... 11

2.1 Segmentace, targeting a positioning ... 16

2.2 Produkt a značková politika ... 19

2.2.1 Produktové portfolio ... 24

2.3 Cenová politika a její aplikace pro Českou republiku ... 27

2.4 Distribuce přes hranice a zásobování prodejních míst ... 29

2.5 Komunikační mix ... 31

2.5.1 Reklama ... 36

2.5.2 Podpora prodeje ... 38

2.5.3 Webová stránka ... 43

2.5.4 Public relations ... 46

2.5.5 Sponzoring a jiné ... 47

3 Situační analýza ... 49

3.1 Makroprostředí a mikroprostředí ... 50

3.1.1 Analýza konkurence a porovnání ... 56

3.2 SWOT analýza pro firmu Bruder a pro Českou republiku ... 58

3.2.1 Silné stránky ... 58

3.2.2 Slabé stránky ... 60

3.2.3 Příležitosti ... 61

3.2.4 Hrozby ... 62

4 Marketingový výzkum – dotazníkové šetření ... 64

4.1 Analýza výsledků marketingového výzkumu ... 65

4.1.1 Profil typického zákazníka značky Bruder ... 65

4.1.2 Značka Bruder a prodejní místa ... 70

4.1.3 Nákupní chování zákazníků značky Bruder ... 73

5 Návrh na zlepšení komunikační strategie ... 78

5.1 Marketingová komunikace z praktického pohledu 78
5.1.1 Reklama 80
5.1.2 Public Relations (Publicita) 83
5.1.3 Ostatní návrhy na zlepšení 84
Závěr 87
Seznam literatury 93
Knižní publikace 93
Internetové zdroje 95
Seznam tabulek 98
Seznam grafů 98
Seznam obrázků 99
Seznam příloh 99
Přílohy 100

Seznam zkratek

B2B	business to business
B2C	business to customer
ČR	Česká republika
EUR	euro
JEP	Jednotný evropský patent
PR	Public Relations
PRISA	Public Relations Institute of Southern Africa
SWOT analýza	Strenghts Weakness Opportunities Threats analýza
USA	Spojené státy americké
WCO	World Custom Organisation
WTO	World Trade Organisation

Úvod

Marketing se dnes čím dál více dostává do popředí zájmu všech společností. Správně zvolená marketingová strategie může totiž pozitivně ovlivnit obrat firmy, stejně jako napomoci značce udržet si dlouhodobě své zákazníky. Tématem této diplomové práce je „Zhodnocení marketingové strategie firmy Bruder na českém trhu a návrh nové komunikační strategie v České republice“. V bakalářské práci jsem zpracovávala zhodnocení strategie firmy při vstupu na český trh. Na základě analýzy a dotazníkového šetření jsem dospěla k názoru, že komunikační strategie firmy vykazuje značné rezervy a že její zlepšení by mohlo zvýšit podíl firmy na trhu. Návrh nové komunikační strategie bude zpracován na základě analýzy celkové marketingové strategie firmy, neboť je nutná vzájemná provázanost jednotlivých částí komunikační a celkové marketingové strategie. Zhodnocení a analýza marketingové strategie jsou nezbytnou součástí práce, neboť právě pouze na jejich základě lze vytvořit efektivní komunikační kampaň.

Cílem práce je tedy zhodnocení marketingové strategie firmy Bruder na českém trhu a návrh nové komunikační strategie pro český trh. Má hypotéza říká, že marketingová strategie firmy je dobře koncipovaná, komunikační strategie vykazuje nedostatky a je zde prostor pro její zlepšení. K potvrzení, případně vyvrácení hypotézy, bude využita analýza marketingové strategie firmy, kdy bude poukázáno na možné jiné alternativy jejího řešení, případně tam, kde je to možné, zahrnuto i porovnání s konkurencí.

Pro zhodnocení strategie bude využito dotazníkové šetření. Pro dosažení cíle práce tak bude využito především analýzy, dedukce a dotazníkového šetření, stejně jako spolupráce s managementem firmy pro získání potřebných údajů.

První kapitola je věnována představení firmy a distributorů v České republice. Považuji za nezbytně nutné představit firmu samotnou, stejně jako hlavní distributory firmy na českém trhu, nejen z důvodu obeznámení čtenáře s problematikou, ale také z důvodu vlastní práce, neboť základní vazby a souvislosti samozřejmě ovlivňují jak marketingovou strategii, tak i stávající komunikační kampaň společnosti Bruder na českém trhu.

Druhá kapitola je jednou ze stěžejních částí práce. Zde je analyzována stávající marketingová strategie pomocí konceptu marketingového mixu. V první sekci této kapitoly je pozornost věnována zejména segmentaci, targetingu a positioningu a vysvětlení, proč se firma rozhodla zaměřit právě na dané cílové skupiny. Další podkapitolou je Produkt a značková politika, což jsou pojmy, které k sobě v případě firmy Bruder neodmyslitelně patří a společně s produktovým portfoliem do značné míry ovlivňují rozhodování týkající se marketingové strategie a pozici, jakou chce firma na trhu zaujímat. Poměrně menší pozornost je v textu věnována cenové politice, neboť z opatrnosti a z konkurenčních důvodů není možné zveřejňovat přesnější údaje. V této kapitole se snažím vysvětlit provázanost mezi rozhodnutími firmy a jejich dopady na cenovou politiku v České republice, stejně jako význam cenové politiky aplikované jednotlivými distributory. Další podkapitola se pak zabývá distribucí zboží přes hranice a specifiky zásobování prodejních míst na českém trhu. Zde je především kladen důraz na prokázání provázanosti jednotlivých částí marketingového mixu. Poslední podkapitola druhé části se zabývá analýzou stávající komunikační strategie.

Třetí část práce je věnována situační analýze. Rozebráno je především makroprostředí a mikroprostředí jako faktory stanovující výchozí podmínky fungování firmy a její spolupráce s ostatními subjekty. Zvláštní pozornost je věnována rozboru konkurence firmy. Na tuto analýzu pak navazuje SWOT analýza zpracovaná zvlášť pro firmu Bruder všeobecně a pro Českou republiku. Jejím cílem je poukázat na slabé a silné stránky firmy a rovněž na příležitosti a případné hrozby, které pro ni plynou ze současného stavu mikro a makroprostředí.

Závěrečné dvě kapitoly jsou pak věnovány rozboru marketingového výzkumu provedeného dotazníkovým šetřením a následnému návrhu na zlepšení komunikační strategie, který bude vybudován na základě skutečností zjištěných analýzou marketingové strategie a právě realizovaným dotazníkovým šetřením.

1 Představení firmy a distributorů v České republice

Firma Bruder Spielwaren je společnost založená v Německu a na český trh vstoupila počátkem 90. let. V Čechách o této společnosti není příliš silné všeobecné povědomí, a proto bych tuto kapitolu ráda věnovala jejímu představení.

Společnost obecně pro vstupy na zahraniční trhy využívá různých možností, např. ve Švýcarsku spolupracuje s více velkoobchodníky, v Irsku s jedním výhradním distributorem. V Polsku má firma distributora obsluhujícího výhradně prodejny v sektoru hraček a zemědělského distributora zásobujícího obchodníky se skutečnou zemědělskou technikou a náhradními díly. Způsob výběru vstupu na trh je do značné míry ovlivněn aktuálními podmínkami při jeho realizaci.[1]

Pro vstup na český trh si firma vybrala nepřímou formu – konkrétně prostředníky. Prostředník obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Obchod se uskutečňuje na základě běžných kupních smluv, přičemž odměnou prostředníka je cenová marže. Tímto způsobem podnik šetří náklady na zřizování vlastního oddělení, které by bylo příliš nákladné. Úspora nákladů je tedy jednou z hlavních výhod, stejně jako eliminace rizik spojených s mezinárodním obchodem. Zároveň to firmě umožňuje otevřít si trhy, které by byly pro přímý vývoz nerentabilní. Mezi hlavní nevýhody patří ztráta přímého kontaktu s konečným spotřebitelem, stejně jako ztráta kontroly nad cenovou politikou a další distribucí na daném trhu.[2] Bohužel právě tyto teoreticky vymezené nevýhody musí v současnosti firma na českém trhu řešit, a jak bude poukázáno dále v textu, není to snadný úkol. Podnik se přesně reálně nachází v situaci, kdy sice eliminuje rizika spojená s mezinárodním obchodem, na druhou stranu ztrácí kontrolu nad situací na trhu.

Jsou to právě prostředníci, kteří budou jednoznačně ovlivňovat uplatňovanou marketingovou strategii na našem trhu, a proto v následujícím textu ve stručnosti představím i distributory značky na českém trhu.

---

[1] Problematiku rozhodování o způsobu vstupu na trh podrobněji rozebírám ve své bakalářské práci.
[2] MACHKOVÁ, Hana. ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva. SATO, Alexej a kol. *Mezinárodní obchodní operace.* 5. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4

1.1 Firma Bruder Spielwaren GmbH + Co.[3]

Historie firmy sahá až do roku 1926, kdy Paul Bruder založil firmu vyrábějící součástky do trumpet pomocí malého ručního lisu; tyto součástky pak dále zpracovávali výrobci hraček. V období válek byla výroba přerušena, nicméně v roce 1948 došlo k jejímu obnovení a vedení firmy přebírá o dva roky později syn Paula Brudera, Heinz Bruder.

Koncem 50. let dochází k podstatné změně výroby. Firma zakoupila ruční vstřikovací lis a začala zpracovávat plast. Díky této nové technologii si společnost zaregistrovala první patenty a zároveň zvětšila produkční prostory. O deset let později ve Fürthu (Würzburger Straβe) postavila společnost továrnu na výrobu vlastních forem. Od roku 1965 stojí v čele rodinného podniku Heinz Bruder, který podporuje plán na další rozšíření výrobních prostor, a protože dochází k obrovskému růstu poptávky po zboží, je zaveden třísměnný provoz.

V roce 1978 dochází k přejmenování firmy z Paul Bruder Spielwarenfabrik na BRUDER Spielwaren Inh. Heinz Bruder. Hračky nachází velmi dobře odbyt, na základě firemního výzkumu a vývoje dochází k výrobě stále nových produktových řad, na příklad i modelů dopravních prostředků.

V 80. letech se dále rozšiřují výrobní a montovací prostory a z původně malé firmy se stává společnost zaměstnávající 70 zaměstnanců vyvážející do více než 30 zemí. (Proporce vývozu do zahraničí činila 35%). Firma se i se svým sídlem stěhuje do nově postaveného objektu v Bernbacher Straβe. Koncem 80. let firmu přebírá její současný ředitel Dipl. Ing. Paul Heinz Bruder. I přes ne zcela příznivou hospodářskou situaci se firma úspěšně dále rozvíjí a dochází ke zvýšení počtu zaměstnanců na 80 a k dalším investicím do zařízení a budov. (Firma Bruder vyrábí na celkové ploše přes 26 000 m^2).

K dalšímu přejmenování firmy dochází v roce 1992, kdy se společnost stává právnickou osobou (GmbH + Co. KG) – „Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft" (GmbH & Co. KG) – podobná forma vlastnictví není v České republice možná, technicky se jedná o propojení komanditní společnosti a

[3] www.bruder.de [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné na World Wide Web <http://www.bruder.de/de/germany/unternehmen/bruder-spielwaren/firmengeschichte/>

soukromého vlastnictví. Přejmenování firmy doprovází ještě další událost, a tou je skutečnost, že firma začíná nepřímo vyvážet na český trh.

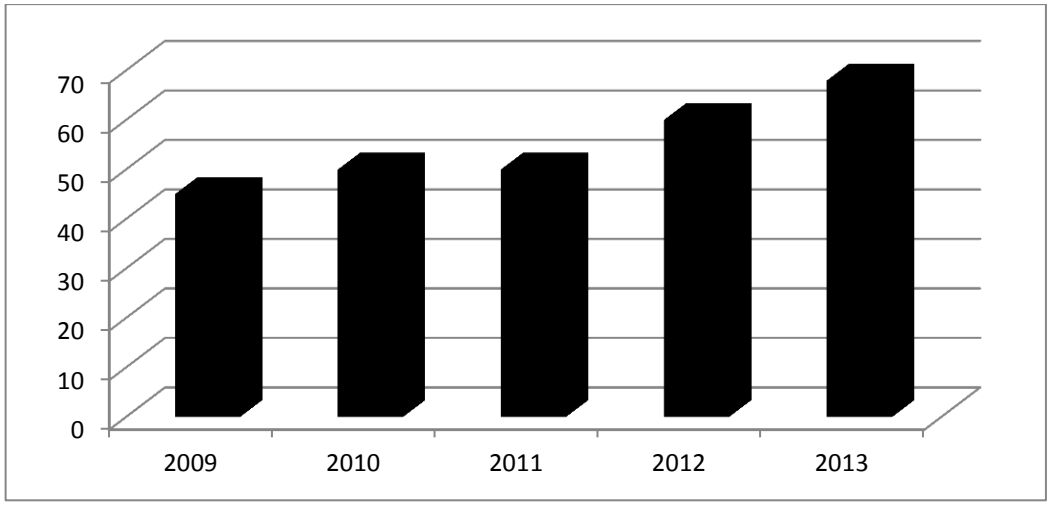
V roce 1997 již činí počet zaměstnanců 120 osob a je poprvé prezentována produktová řada ROADMAX a TOP Profisérie, pro niž jsou charakteristické hlavně traktory nové generace s např. upravenými profilovými gumami a dalšími speciálními vylepšeními.

Založení první vlastní zahraniční odbytové pobočky firma realizovala v USA v Kalifornii o dva roky později (BRUDER Toys America Inc.). I tato pobočka však vlastně zůstává rodinným podnikem, neboť je vedená sestrou majitele firmy Beate Caso.

I na počátku 21. století prováděla firma rozsáhlé investice do výroby a montáže, avšak s přihlédnutím k méně stabilnímu hospodářskému růstu. Snad doposud jediným neúspěchem bylo rozšíření výrobní palety o BRUDER mini-sérii, k jejímuž uvedení na trh došlo právě v tomto období a v současnosti se již nevyrábí. Mezi hlavní důvody lze uvést nekonkurenceschopnost kovových miniatur z pohledu jejich ceny, stejně jako vztahu funkčnosti a velikosti produktů.

Světová finanční krize se na obratu firmy neprojevila, společnosti se i nadále dařilo pronikat na nové trhy a do nových distribučních kanálů. Jak můžeme vidět na následujícím grafu, vývoj obratu firmy je i v několika posledních letech pozitivní.

Graf 1 – Vývoj obratu firmy Bruder v mil. EUR



Zdroj: Interní materiály firmy

V roce 2011 firma poprvé představila novou řadu produktů s názvem bworld, která rozšiřuje nabídku firmy novým způsobem. V této linii výrobků nalezneme hospodářské budovy, zvířata a figurky s pestrým příslušenstvím. Stejně jako řady předchozí, navazuje i tato na myšlenku co největší funkcionality hraček, navíc je nová série kompatibilní s doposud vyráběným zbožím Profi-Série. O rok později firma dokončuje stavbu skladovací haly s energeticky úsporným chladicím systémem, která má kapacitu 15 tisíc palet.

V současné době je firma největším výrobcem modelů hraček v měřítku 1:16 v Evropě a zaměstnává cca 320 pracovníků (ještě v roce 2000 to bylo 180 osob) a dosahuje obratu přes 50 milionů EUR. Exportní kvóta je téměř 70%.

I přes značné investice do rozšiřování výrobních a produkčních kapacit zaznamenala firma na konci roku 2011 tak velkou poptávku, že ji nebyla schopna uspokojit. Situace se opakovala i v roce 2012. Problém nastává hlavně před Vánoci, což je klíčové období pro tento obor.

Nejen firma, ale i distributoři tak naráží na nevyužité možnosti. Zatím největším úspěchem v poslední době je fakt, že firma získala kontrakt na zásobování obchodních řetězců v USA. Firma Bruder se snaží využívat nových příležitostí, avšak zároveň i tradičních možností propagace. Jednou z nejlepších událostí vhodných pro prezentování firmy představuje mezinárodní hračkářský veletrh v Norimberku, kterého se firma pravidelně účastní od roku 1975.

1.2 Hlavní distributoři firmy Bruder v České republice

Firma Bruder má velmi dobré mezinárodní renomé, tomu odpovídá i skutečnost, že jsou to spíše sami distributoři, kdo oslovuje firmu jako první, než že by společnost musela sama vyhledávat kontakty; nejinak tomu bylo v případě vstupu na český trh.

Od samého začátku je firma v České republice zastoupena pomocí nepřímé formy vstupu, konkrétně tedy fungují obchodní vztahy na principu prostřednických vztahů. Prvními distributory při zahájení expanze na český trh byly velkoobchody: Hračky a modely Bobr s. r. o., Hračky Duba, Luki 3, a. s., Rappa a Global. Spolupráci s firmou Bruder ukončila Rappa a Global, k prvním třem distributorům se v roce 2012 přidala firma OLYMPTOY, s. r. o. Poslední jmenovaná společnost dostala zastoupení na zásobování obchodních řetězců.

Dle statistik GAMEPLAN EUROPE LTD tvoří prodej hraček v supermarketech a hypermarketech již několik let stabilně přibližně 30 %[4] celkového prodeje hraček v České republice, i proto se zdálo být udělení výhradního zastoupení firmě OLYMPTOY správným krokem, nicméně kontaktní osoba, která českému distributorovi zprostředkovala spolupráci s řetězci, s nimi ukončila spolupráci, a proto má firma OLYMPTOY jen omezenou možnost tyto řetězce zásobovat. V současnosti dodává do řetězců Albert a Makro.

Výše zmíněné firmy, aktuálně tedy Hračky a modely Bobr s. r. o., Hračky Duba, Luki 3, a. s. v současnosti zásobují české spotřebitele prostřednictvím dodávek do nejrůznějších distribučních kanálů (maloobchody, velkoobchody, e-shopy), přičemž všechny společnosti mají vlastní kamenný obchod a e-shop.

V současnosti nejvýznamnějším distributorem na českém trhu je firma Luki3, a. s., jejíž činnost představuje přibližně 75%[5] celkových dovozů. Luki3 byla založena v roce 1996 a již od svého vzniku spolupracuje s firmou Bruder. (Je tedy v současnosti největším distributorem, ale nebyla první, kdo začal v České republice s firmou spolupracovat).

Společnost má své sídlo v Pelhřimově, kde se nachází i sklad a vlastní prodejna.[6] Na webových stránkách www.luki3.cz funguje e-shop, přes který však mohou nakupovat výhradně její odběratelé (kamenné obchody, e-shopy), a to po přihlášení. Není tedy možné uskutečnit objednávku jako konečný spotřebitel.

K tomuto kroku se společnost rozhodla na základě cenové strategie a po dohodě s odběrateli v řadách e-shopů. Jasným motivem pro nákup přes internet oproti kamenným obchodům je cenový rozdíl (případně se obchody liší nabízenými službami). Vlastní firemní internetový obchod, který by držel ceny okolo obvyklé úrovně, by konkuroval svým vlastním odběratelům a internetová nabídka s cenami vyššími než obvyklými, zase pozbývá, vzhledem k výše zmíněným skutečnostem, smysl.

Firma Hračky Duba se kromě dovozu značky Bruder soustředí i na dovoz jiných značek hraček a v poslední době spolupráce s firmou nepředstavuje klíčový podíl na

---

[4] GAMEPLAN EUROPE LTD. International Directory of RETAIL TOY BUYERS 2014. 1. vyd. Berkhamsted, 2013

[5] odhad na základě obratu celého českého trhu a interních materiálů firmy

[6] www.luki3.cz [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web <http://luki3.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=30>

obratu. Sídlo firmy je v Táboře, kde má i vlastní prodejnu, provozuje rovněž e-shop. Co se vlastních internetových stránek www.hrackyduba.cz týká, neobsahují v současnosti žádné údaje o firmě, kromě údajů kontaktních, ani není aktuálně možné on-line objednat.[7]

Společnost OLYMPTOY byla založena v roce 1999 a původně se specializovala na dovoz a distribuci dřevěných hraček, postupně byl sortiment rozšířen i na plastové hračky, stejně jako hračky plyšové, dárkové předměty nebo licenční zboží. Firma patří mezi finančně silného hráče. Disponuje vlastními webovými stránkami, které fungují především jako e-shop.[8]

Posledním, doposud nepředstaveným distributorem, je firma Bobr. Firma má sídlo v Děčíně, kde se nachází i její vlastní prodejna, druhá je pak v Obchodním centru Zličín v Praze. Společnost Bobr dováží kromě značky Bruder velmi široké spektrum různých značek (Hot Works, Solido, Welly…).[9]

Jak můžeme z popisu firem vidět, jedná se o spíše menší, či středně velké podniky. I velikost společnosti jako takové samozřejmě ovlivňuje spolupráci v mezinárodním obchodě, přičemž klíčovými body jsou finanční síla a stabilita partnera, stejně jako schopnost vytvořit fungující distribuční a odběratelskou síť. Z tohoto pohledu se zdá pravděpodobně výhodnější spolupracovat s velkými, mezinárodními řetězci, avšak toto není strategie, kterou by firma dlouhodobě prosazovala. Důležitým měřítkem jsou i vztahy s obchodním partnerem, stejně jako ochota spolupracovat a propagovat značku, což se odráží i ve firemní vizi.[10] Dalším bodem pro diskusi jsou podmínky, s jakými je možno pro distributory začít zásobovat velké řetězce (často delší než obvyklá splatnost faktur, nárokování na vrácení neprodaného zboží, nutnost platby za umístění zboží v regálu, přispívání na značkové katalogy atd.)

Obrat firmy Bruder na českém trhu díky distributorům stabilně roste, avšak je to z velké části způsobeno vývozem do sousedních států. Nejedná se tedy o penetraci značky na trh jako takový, ale o extenzivní růst vývozem za hranice. Toto je způsobeno nasyceností českého trhu s hračkami, ale také povolením reexportů ze strany firmy.

---

[7] *Hračky Duba* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web <http://www.hrackyduba.cz/>
[8] *OLYMPTOY* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web: [8] <http://www.olymptoy.cz/>
[9] *Hračky Modely* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web <http://hrackymodely.cz/shop/>
[10] viz kapitola Marketingový mix a stávající marketingová strategie

Situaci u nás značně komplikuje vyšší množství distributorů, což není problém na domácím německém trhu (kde jsou navíc distributoři rozděleni teritoriálně), avšak situace je jiná v České republice, jiná, již vzhledem k téměř osminásobně nižšímu počtu obyvatel, několikanásobně menší rozloze a téměř třikrát nižšímu hrubému domácímu produktu na obyvatele.

Tabulka 1 - Porovnání ČR a Německa (2012)

Ukazatel	Německo	Česká republika
Počet obyvatel	80,5 mil.	10,5 mil.
Rozloha	357,022 km^2	78,867 km^2
HDP/osoba PPP	30 100 EUR	11 400 EUR
Nezaměstnanost	5,5%	7%
Inflace	2,00%	3,5%
Hospodářský růst	0,7%	-1,3%
Růst reálné mzdy	0,5%	-0,7%

Zpracováno na základě:

DESTATIS [online]. *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen*. c2014, [cit. 2013-12-14]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/GesamtwirtschaftUmwelt.html>

Eurostat [online]. c2014, last revision 16th February 2014. [cit. 2013-02-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>

Český statistický úřad. [online]., poslední revize 3. června 2013. [cit. 2013-02-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_1_pololeti_2012>

Makroekonomika/zahraniční obchod. Kurzy [online]., c2014. [cit. 2013-02-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>

Způsobů, jak vyřešit komplikovanou situaci z pohledu distributorů, není mnoho. Možným řešením je uzavření smlouvy o výhradním prodeji, neboli smlouvy o výhradní distribuci. Tato smlouva, jak již vyplývá z názvu samotného, zavazuje dodavatele, že nebude v určité oblasti dodávat zboží ve smlouvě určené jiné osobě než odběrateli. Situace by se rovněž dala řešit pomocí smlouvy o výhradním obchodním zastoupení.[11] Problémem pak ale částečně zůstává vymahatelnost této exkluzivity ze strany firmy, protože ta v současné době nemá vlastní právní oddělení, navíc je mezinárodní kontrola jen těžce proveditelná. Nicméně je nutné poznamenat, že se samozřejmě nechá předpokládat kontrola ze strany případného výhradního distributora, neboť její

[11] MACHKOVÁ, Hana. ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva. SATO, Alexej a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4

provádění je hlavně v jeho zájmu. Někteří autoři[12] se zase naopak domnívají, že přítomnost výhradního distributora podpoří šedé dovozy, neboť ti dovozci, kterým bylo právo zamítnuto, budou hledat jiné způsoby, jak s daným zbožím proniknout na trh.

Současné potíže by možná mohlo vyřešit jednání tří nejvýznamnějších distributorů se zástupcem firmy pro střední a východní Evropu panem Jörgem Wagnerem. Stávající, ne zcela dořešený stav věci, může z dlouhodobé perspektivy ohrožovat postavení firmy na našem trhu. Potenciálně může mít dopad nejen na cenovou a distribuční politiku, ale také na tržní podíl firmy.

Po představení základních subjektů, které ovlivňují postavení značky Bruder na českém trhu, představím v následující kapitole stávající marketingovou strategii firmy Bruder, která je převážně aplikována jako globální, resp. nepřizpůsobená na jednotlivé trhy.

[12] CATEORA, Phillip. *International marketing: Canadian Edition*. 3. vyd. Whitby : McGraw-Hill Ryerson, 2011. 850 s. ISBN 9780070136793

2 Marketingový mix a stávající marketingová strategie

Každý podnikatel přichází nutně při své činnosti do interakce s trhem, čímž se stává součástí tržního systému. Hned na začátku musí podnikatelé rozhodnout komu, co kde, kdy, jak a za kolik budou prodávat. Podmínky trhu předurčují podstatu jejich podnikatelského směrování a vedou je k aplikaci efektivního přístupu k trhu. Podnikatelé mají na výběr z několika podnikatelských koncepcí: výrobní, výrobková, prodejní, marketingová či mohou zvolit sociálně-etický marketing. Každá z nich je přístupem k vedení podniku a je za určitých podmínek správnou volbou. Výrobní podnikatelská koncepce vychází z předpokladu, že zákazník upřednostní výrobky, které jsou levné a snadno dosažitelné, kdežto výrobková se soustředí na neustálé zdokonalování výrobků. Naopak prodejní se snaží přimět zákazníka pomocí intenzivní propagace, aby si koupil právě daný výrobek. Marketingová podnikatelská koncepce si klade za cíl maximální míru uspokojení potřeb zákazníka. Sociálně-etický (humánní, společenský) marketing se snaží dosáhnout souladu mezi potřebami a přáním zákazníků, zájmem firmy (zisk) a sociálními, etickými a dalšími zájmy společnosti (jako je například ekologie).[13] Při rozboru podnikatelské koncepce firmy Bruder musíme nutně dojít k závěru, že žádný z teoretických přístupů v ní nefiguruje v čisté formě, je totiž kombinací hned několika z nich. Jednak z pohledu výrobkové filosofie se snaží firma neustále zdokonalovat své produkty a nabízet každý rok novinky, cílem podnikatelské koncepce firmy je ale i zároveň uspokojení zákazníka, kdy při svém rozhodování bere firma samozřejmě v potaz rovněž přání a potřeby svých zákazníků. V neposlední řadě je nutné vyzdvihnout význam sociálně-etického přístupu pro rozhodování společnosti Bruder, čímž máme na mysli v co největším rozsahu ekologickou výrobu, která zpracovává maximum zbytkového materiálu z hlavní produkce.

Podnikatelská koncepce je důležitým rámcem pro marketingový mix. K marketingovému mixu existuje mnoho různých přístupů (modely 4P, 5P či 7P). S modelem 4P je spjato jméno Jeroma McCarthyho, avšak do obecného povědomí se dostal díky Philipu Kotlerovi. Složkami modelu jsou výrobek, cena, distribuce a

[13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

propagace/komunikace – tedy product, price, place and promotion. Někteří odborníci považovali tento přístup za příliš zjednodušený, a proto přidali ještě další P – lidé – people, tj. zákazníci nebo personál. Pro poslední model 7P znamenají dodatečná písmena vzhled – physical evidence a procesy – processes.[14]

Všichni se však jednoznačně shodují na tom, že model 4P tvoří základní kostru, proto bude i v této práci analyzován marketingový mix pomocí tohoto přístupu. V dalších kapitolách bude pak prezentován návrh na zlepšení komunikační části mixu tak, aby byl více provázaný s ostatními politikami a poskytoval zákazníkovi jednotný a ucelený obraz o značce.

Philip Kotler charakterizuje marketing jako proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, a to prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.[15] Jedná se opět o základní definici a řada jiných odborníků ji považuje za zjednodušenou a soustředí se spíše na marketingovou strategii jako ucelenou disciplínu. O čem však nemůže být sporu, je fakt, že marketingová strategie musí být v souladu s celkovou vizí podniku. Ta zní pro firmu Bruder v oficiálním a původním znění takto[16]:

„Im Mittelpunkt aller Bemühungen steht bei BRUDER das spielende Kind. Spielen ist kein Selbstzweck, sondern es ermöglicht dem Kind, in der Welt der Erwachsenen Erfahrungen für seine Entwicklung zu sammeln. Zur Förderung dieser Prämisse werden BRUDER-Produkte als „modellmäßiges Spielzeug“ entwickelt. Modellmäßig, um das Rollenspiel beim Nachahmen der realen Umwelt anzuregen; funktionell, um die technischen Zusammenhänge durch „Greifen zu begreifen“. Besondere Aufmerksamkeit wird dem ausgewogenen Zusammenspiel von leicht zu handhabenden Spielfunktionen bei gleichzeitiger Modelltreue und einem möglichst hohen Stabilitätsfaktor gewidmet. Der Firmenslogan „auch im Kleinen wie der Große“ spiegelt sich vor allem in den Produkten der Profi-Serie sinnbildlich wieder.

Dank unserer qualitativ hochwertigen Produkte sowie unseres firmeneigenen Know-hows sind wir heute ein führender Hersteller von Kunststoff-Spielfahrzeugen in Europa. Es ist unser Bestreben, ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit auf der Grundlage

---

[14] SMITH, Paul. *Moderní marketing.* Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1

[15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing.* 1. vyd. Paha : Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

[16] Volný překlad do českého jazyka bude následovat hned za německým originálem.

unserer Innovationskraft, unserer Kompetenz in der Kunststofftechnologie und unserem Bewusstsein für Umwelt und für einen schonenden Umgang mit Ressourcen zu schaffen. Bei letzterem ist unser Leitbild das Prinzip der Nachhaltigkeit. Unser interner Recyclingkreislauf und unsere energiesparende Produktion gepaart mit unserem Kundenservice, bei dem Ersatzteile für die Wiederinstandsetzung unserer Spielfahrzeuge angefordert werden können, sorgen für langlebige Produkte. Gerade als Familienunternehmen sind wir uns der ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Fairplay im Umgang mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kindern ist uns ein zentrales Anliegen.

BRUDER Spielwaren GmbH + Co. KG

Dipl. Ing. (FH) Paul Heinz Bruder"[17]

Ve středu zájmu stojí pro firmu Bruder hrající si dítě. Hraní není samoúčelné, neboť umožňuje dítěti sbírat zkušenosti pro jeho vlastní rozvoj ve světě dospělých. Abychom podpořili tuto premisu, jsou produkty firmy Bruder vyvíjeny jako hračka odpovídající standardnímu modelu. A to proto, aby se při hraní různých rolí podpořilo co nejvíce reálné prostředí; zejména funkčně, aby dítě mohlo přes technické souvislosti chápat praktické věci. Zvláštní pozornost je věnována vyvážené interakci umožňující snadno používat herní prvky, při zachování věrnosti reálného modelu a vysokém faktoru stability. Firemní slogan „auch im Kleinen wie der Große", ("také malý, stejný jako velký") se odráží především u produktů Profi-série.

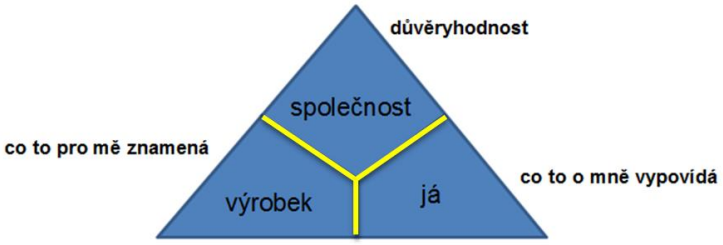
Díky našim kvalitním produktům, stejně jako firemnímu know-how jsme dnes vedoucím výrobcem plastových vozidel na hraní v Evropě. Snažíme se dosáhnout co nejvyšší spokojenosti našich zákazníků na základě naší inovativnosti, kompetenci v technologiích na zpracování plastu, naší odpovědnosti k životnímu prostředí a šetrnému zacházení se zdroji. A v neposlední řadě je naší vzorem princip udržitelnosti. Náš interní recyklační koloběh a naše energeticky úsporná produkce, spolu s naším zákaznickým servisem, díky kterému může zákazník obdržet náhradní díly pro opravu produktu, podporují dlouhou životnost našich výrobků. Právě jako rodinný podnik jsme si vědomi ekologické a společenské odpovědnosti. Fair play při zacházení s obchodními partnery, zaměstnanci a dětmi je naším klíčovým zájmem.

BRUDER Spielwaren GmbH + Co. KG, Dipl. Ing. (FH) Paul Heinz Bruder

---

[17] www.bruder.de [online]. [cit. 2013-08-06]. Dostupné na World Wide Web <http://www.bruder.de/de/germany/unternehmen/bruder-spielwaren/philosophie/>

Obrázek 1 - Rovnováha image



Zdroj: NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

Vize podniku, jak znázorňuje obrázek Rovnováha image, by se měla promítat také do image firmy, přičemž je žádoucí, aby všechny tři prvky kreativního plánování byly realizovány se stejným důrazem. Je-li některý silný, je třeba klást menší důraz, pokud je naopak některý příliš slabý, měl by být zdůrazněn.[18]

Tato práce do značné míry reflektuje plnění vize stanovené podnikem a v jejích jednotlivých kapitolách je patrná provázanost vize s marketingovou strategií jako takovou.

V obecné rovině by tedy zaměření se na cíle mělo navazovat na strategické alternativy, přičemž jsme si vědomi cílů zákazníků, konkurence, rysů produktu a tato hlavní strategie pak bude podkladem pro marketingový mix.[19] Teprve po rozpracování jednotlivých složek makro a mikro prostředí, stejně jako 4P je možné sestavit strategii ve větším detailu, je ale nezbytně nutné identifikovat zásadní vazby na ostatní funkce podniku a jejich dopady. V konečném důsledku je to marketingový plán, který vytvoří provázaný celek mezi funkcemi podniku a dovolí manažerům v jediném dokumentu najít popis prostředí, marketingovou strategii a taktiku, stejně jako specifické cíle, kterých má být dosaženo.[20] Tento přístup je ale v praxi uplatňován spíše velkými podniky a mezinárodními korporacemi, firma Bruder marketingovou strategii a výzkum takto komplexně nezpracovává, především z důvodu nákladnosti této procedury. Využívá spíše brožur zakoupených od agentur zabývajících se výzkumem trhu. Doposud byla tato technika dostačující a v porovnání měřítka výkon-cena i efektivní. Má-li ale společnost ambice i nadále růst, přichází vznik samostatného marketingového oddělení v úvahu. Odborná literatura popisuje vytváření vnitropodnikové organizace

[18] zdroj viz obrázek
[19] WINER, Russel. *Marketing management.* 1. vyd. New Jersey:Prentice Hall, 2000. 551 s. ISBN 0-32-101421-9
[20] URBAN, Glen L., STAR, Steven H. *Advanced marketing strategy: phenomena, analysis, and decisions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991. 563 s. ISBN 0-13-851940-4

také v souvislosti s vymezením pravomocí a odpovědností útvarů a pracovníků vykonávajících jednotlivé marketingové aktivity, přičemž proces vzniku moderních marketingových útvarů je běžně označován jako dlouhý proces probíhající v etapách. Z počátku se marketingovými aktivitami jako jsou reklama nebo průzkum trhu zpravidla zabývají pouze zaměstnanci obchodního útvaru. Později může být po určité době vytvořen zvláštní marketingový útvar řízený ředitelem, případně náměstkem pro marketing. Další fází pak může být „pohlcení“ funkce prodeje a její zařazení do marketingového oddělení. Nejvyšším stupněm marketingově orientovaného podniku je forma, kdy odpovědnost ředitele pro marketing je dokonce vyšší než u ostatních ředitelů, čehož se skutečně dosahuje málokdy.[21] Při pohledu na toto členění můžeme tedy konstatovat, že Bruder se nachází v prvním organizačním stupni.

Je třeba mít rovněž na paměti, že při realizaci marketingové strategie v zahraničí může dojít k problémům spojeným s rozdílností dvou zemí. Následky se mohou projevit ve větší komplikovanosti a komplexnosti; všechny problémy, kterým čelí firma na domácím trhu, jsou přitom ještě umocněny na trhu zahraničním, a to tím znatelněji, čím větší jsou rozdíly mezi danými zeměmi. Neměli bychom podceňovat ani komplikovanější přístup k některým informacím.[22]

Ve své práci budu také vycházet z marketingového výzkum trhu. Tento výzkum byl proveden na přelomu roku 2012 a 2013 ve zjednodušené formě pro účely získání informací pro vylepšení komunikační strategie firmy na českém trhu, s jeho výsledky pracují závěrečné kapitoly této práce. Následující podkapitoly budou analyzovat současnou marketingovou strategii firmy Bruder v České republice, právě s přihlédnutím k faktoru ucelenosti její prezentace.

Z pohledu jednotlivých složek marketingového mixu budu věnovat největší pozornost tématu komunikace v podkapitole s totožným názvem, důvodem je samozřejmě skutečnost, že cílem práce je mimo jiné rovněž navrhnout novou komunikační strategii pro vybranou firmu.

---

[21] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika: Miloslav Synek, Eva Kislingerová a kol. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

[22] KULHAVY, Ernest. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha : Nakladatelská společnost BABTEXT spol. s r. o., 1992. 284 s. ISBN 80-901444-0-3

2.1 Segmentace, targeting a positioning

Prvními kroky při tvorbě marketingové strategie jsou segmentace, targeting a positioning. Jedním z alternativních přístupů může být vymezení cílů podle Michaela Porta, ten doporučuje zaměřit se na identifikování cílového trhu, porozumění potřebám a přáním cílového trhu, stejně jako na záměr nabídnout zajímavé příležitosti a odhalit, stejně jako demonstrovat výhody těchto příležitostí.[23]

Tržní segmentace představuje nutnost rozdělení trhu na různé skupiny zákazníků. Tyto skupiny mají rozdílné potřeby, charakteristiky chování, a proto mohou vyžadovat odlišné marketingové mixy a produkty. Pro segmentaci trhu spotřebního zboží je možné použít charakteristiky trhu, jako jsou např. demografická, geografická, psychografická nebo behaviorální kritéria.[24] Skutečností však zůstává, že lidé v rámci jakéhokoli trhu mají málokdy podobné potřeby, očekávání a přání. Abychom mohli odhalit jednotlivé segmenty, do nichž zařadíme zákazníky, je nutné segmentovat proměnné. Tyto mají tu vlastnost, že se maximálně liší mezi segmenty navzájem, a naopak jen minimálně v rámci téhož segmentu. Takovýto přístup k segmentaci by nám i případně umožnil přizpůsobit marketingový mix přímo jednotlivým cílovým skupinám prostřednictvím změny jedné či více složek mixu. Extrémním případem může být až tzv. hromadná customizace, kdy každý zákazník představuje samostatný segment. Pro teoretické vymezení uchopitelného segmentu jsou klíčové tři skutečnosti:

1. Segmenty se vyznačují odlišností, čili různé segmenty reagují odlišně na marketingový mix.
2. Každý segment má svou identitu, existuje tedy možnost rozumně určit, kteří zákazníci spadají do konkrétního segmentu.
3. Segment je přiměřeně veliký, takže příprava na míru šitého marketingového programu pro jednotlivé segmenty je pro firmu ekonomicky přijatelná.[25]

Firma Bruder segmentaci neprovádí na základě výše popsaného postupu a kritérií, při tvorbě segmentační strategie vycházela především ze specifik zboží, které

---

[23] PORT, Michael. *Book Yourself Solid.* New Jersey: John Wiley and Sons, Inc, 2006. 258 s. ISBN 978-0-471-78393-0

[24] KOTLER, Philip. *Moderní marketing.* 1. vyd. Paha : Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

[25] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3

prodává. Trh hraček totiž v oblasti marketingu naráží na určitou zvláštnost, přestavuje komplikaci hlavně v tom, že je nutné, aby si byl výrobce vědom nejen nutnosti oslovit děti, jakožto cílové zákazníky, ale také důležitosti správné komunikační strategie pro získání zájmu rodičů.

Skutečnost, že hračka musí nutně oslovovat nejen děti, ale i rodiče, je navíc podmíněna cenou výrobků, která se běžně pohybuje v desítkách eur. Částečně se tedy dá ale na druhou stranu říci, že tato výchozí situace segmentaci pro firmu Bruder ve výsledku zjednodušuje.

Vlastně můžeme říci, že společnost Bruder v jistém smyslu vynechává fázi segmentace a rovnou přistupuje k targetingu. Targeting můžeme definovat jako výběr segmentu trhu, na který se firma bude soustředit, přičemž se zohledňuje hlavně atraktivita segmentu a vlastní možnosti firmy. Firma Bruder vychází při targetingu především z charakteristik kupní síly obyvatel. Vzhledem k tomu, že jsou v portfoliu firmy výrobky, jejichž cena se pohybuje výše, než je obvyklá cena pro podobné výrobky v České republice, je kupní síla významným indikátorem při rozhodování nejen o cenících pro danou zemi, ale také faktorem při rozhodování o nových výrobcích, které budou uvedeny na trh. Targeting tedy spočívá ve výběru cílového trhu a firmy se rozhodují mezi uplatněním strategie nediferencovaného, diferencovaného a koncentrovaného marketingu. Diferencovaná strategie představuje pro firmu možnost cílit hned na několik tržních segmentů při využití různých marketingových mixů. Koncentrovaná strategie volí pouze jeden klíčový segment, ale i tak jsou definovány podsegmenty (např. pomocí psychologických faktorů). Nediferencovaná strategie se snaží cílit na všechny zákazníky prostřednictvím jednotného marketingového mixu. Pokud standardizace snižuje náklady a otevírá odvětví velkému množství nových zákazníků, pak se někteří odborníci domnívají, že může být velmi účinná.[26] Firma Bruder, realizuje právě nediferencovanou marketingovou strategii, je tomu tak hned z několika důvodů. Nejdůležitějším z nich je úspora nákladů vzhledem k velikosti firmy a rozsahu produkce, tímto odkazuji především na skutečnost, že každá rozsáhlejší marketingová kampaň se nutně musí promítnout do nákladů firmy a tudíž i do finální ceny výrobku. Dalším bodem, je fakt, že firma nemá vlastní marketingové oddělení. Do

[26] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3

značné míry se tedy firma spoléhá na své vlastní dosavadní zkušenosti s realizací marketingu a neoslovuje marketingové agentury pro zpracování projektů.

Co se procesu targetingu týká, kdy vzhledem k tomu, že velkou část produktového portfolia tvoří zemědělská technika, je v praxi zkušenost taková, jsou často zákazníky i osoby s nižším příjmem. Logicky by se přitom dalo spíše počítat s majetnějšími občany jako cílovou skupinou, vzhledem k výše uvedeným skutečnostem. Největší procento zákazníků se dá zařadit do skupiny se středním příjmem, přičemž pro zákazníky s vyšším příjmem je nabídka firmy lákavá vzhledem k výjimečné kvalitě zboží.

Vzhledem k tomu, jak je cílová skupina definována z pohledu příjmu, dochází k tomu, že ne každý rodič si může dovolit koupit všechny hračky. Firma se snaží vyjít vstříc a nabízet zboží vždy přibližně ve třech různých cenových pásmech, právě z důvodu oslovení co nejširšího spektra zákazníků.

Odhlédneme-li od cenových charakteristik a s nimi spojených omezení, lze obecně říci, že z 99% jsou cílovou skupinou děti. Hlavní cílovou skupinu představují děti ve věku od 3 do 10 let, vedlejší pak děti od 2 do 3 let. Zbylé jedno procento zákazníků představují sběratelé. Modely strojů, které firma nabízí, jsou natolik realisticky propracované, že jsou ve středu pozornosti i mezi modeláři a kutily, kteří je pak předělávají a dále vylepšují (např. dají do hračky motor, udělají ji ovladatelnou pomocí dálkového ovládání atp.)

Budeme-li posuzovat cílovou skupinu z genderového úhlu pohledu, pak v minulosti byly jednoznačně cílovou skupinou chlapci. V posledních několika letech je vidět značný posun v produktové politice a snaha oslovit rovněž dívky, jako do té doby opomíjenou skupinu. Firma nově vyrábí rovněž zvířata a zemědělské budovy nebo stáje, pokračuje tak nadále v rozšiřování portfolia ze stávajícího základu, ale několika odlišnými směry umožňujícími rozšířit zákaznické spektrum. Dále lze cílovou skupinu dělit podle místa bydliště na obyvatele měst a vesnic, i toto členění má své opodstatnění, neboť jak prokazuje zkušenost firmy, děti si přejí mít doma modely reálných strojů/aut, které znají z prostředí, ve kterém vyrůstají. Vesnické děti mají proto více zájem o zemědělskou techniku, městské pak o techniku stavební a o nákladní auta.

Positioning představuje snahu najít nejvhodnější přístup k vybraným segmentům. Jde tedy o rozhodování, o tom, jakou „pozici“ by měl výrobek v mysli

spotřebitelů zaujmout.[27] Firma Bruder si je vědoma charakteristik, které ji odlišují od konkurence, jsou jimi: kvalita, know-how, výborná pověst, stejně tak jako situování výrobních prostor v Evropě a striktní dodržování norem. Celkový image, který firma buduje a neustále se snaží vylepšovat, reflektuje rovněž vizi podniku[28] : firma se prezentuje jako rodinný podnik, stavějící na poměrně dlouhé tradici kvalitní výroby situované v Německu, této pověsti navíc přispívá stereotyp v myslích spotřebitelů (domnívám se, že nejen těch českých) o vysoké kvalitě německých produktů a propracovanosti výroby. Bruder nabízí široké portfolio hraček a ve vztahu k obchodním partnerům trvá na tom, aby produkt byl i takto prezentován. Dalším charakteristickým znakem pro firmu Bruder je kvalita výroby a certifikace zajišťující nejen bezpečnost při hraní, ale také úspornou a v rámci možností ekologickou výrobu.

Positioning, jako závěrečný krok marketingové strategie, je pro firmu Bruder klíčový. Jak bylo vysvětleno, předchozí etapy nejsou natolik podstatné, neboť není pravděpodobné, že by dlouhodobě mohlo dojít k jejich změně. Zranitelným bodem této etapy je především skutečnost, že obraz, který si firma přeje vytvářet, nemusí vždy stoprocentně reflektovat to, jakou pozici nakonec v „myslích spotřebitelů“ zaujme. Z tohoto důvodu je nutné positioning vyvíjet jako dlouhodobou koncepci. Hlavním marketingovým nástrojem pro realizaci positioningu jsou bezesporu právě produkt a značková politika.

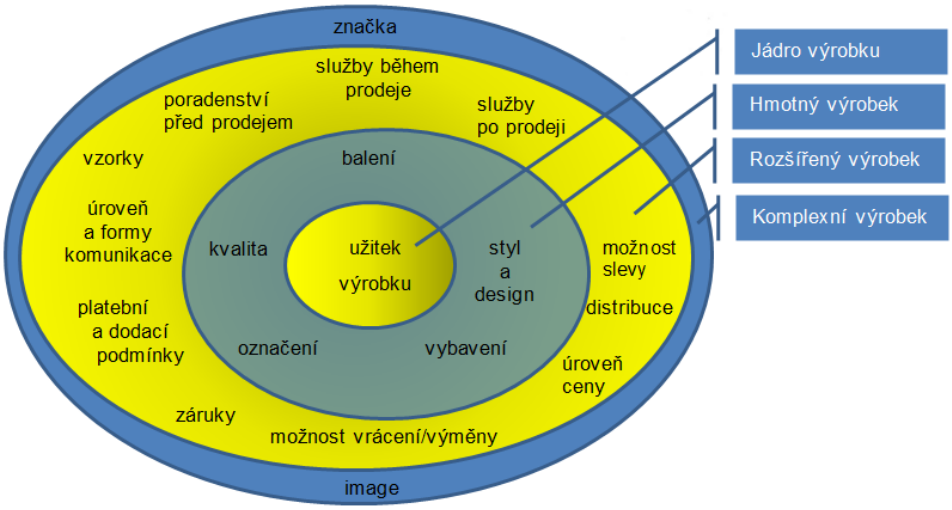
2.2 Produkt a značková politika

Produkt již dávno není vnímán pouze jako předmět, který kupujeme pro jeho základní funkce, nýbrž má mnohem složitější strukturu, přičemž nákupní rozhodování ovlivňuje celá řada prvků. Produkt je něco, co zákazník získává prostřednictvím směny, aby uspokojil touhu nebo potřebu.[29] Následující zjednodušené schéma dává představu o tom, co vše zákazník zohledňuje.

---

[27] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing.* 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 0-7179-577-1
[28] viz výše
[29] FERRELL, O. C. *Marketing strategy.* 4. vyd. Mason :Edwards Brothers, 2005. 717 s. ISBN 978-0-324-36272-5

Obrázek 2 - Vrstvy výrobku



Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B to B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0

Na základě obrázku lze odlišit čtyři základní vrstvy výrobku. Jednak je to jádro výrobku související s užitkem, který produkt přináší; pak je to hmotný výrobek, rozšířený výrobek a nakonec výrobek komplexní, který zahrnuje i značku a image výrobce.

Jak můžeme vidět, produkt je vnímán skutečně komplexně a řada z uvedených prvků s výrobkem samotným ani přímo nesouvisí - jedná se spíše o doprovodné služby, případně vliv prezentace značky či firmy samotné, přesto i takové faktory mohou mít zásadní vliv na nákupní rozhodování. Tyto prvky se pak projeví v dalších složkách marketingového mixu, avšak i tak by měl být kladen důraz na jejich celkovou propojenost.

Pokusíme-li se aplikovat tuto teorii na výrobky značky Bruder, pak základní užitnou hodnotou je funkce zboží jako hračky, předmětu, se kterým si dítě rádo hraje a samo se zabaví. Ve druhé vrstvě klade firma při výrobě a navrhování nových typů hraček důraz zejména na udržení a zlepšení kvality svých produktů. Ohledně balení byla před několika lety provedena změna v barvě papírových obalů z modro-bílé na více moderní žluto-modrou kombinaci. Styl a design výrobku jsou pro Bruder také velmi důležité, firma si vybírá jako předlohu reálné modely a tyto vylepšuje o zajímavé hrací funkce. Kvalita je jednou z konkurenčních výhod firmy, společnost má dokonce i certifikáty kvality od oficiálních autorit. Třetí vrstva produktu je firmou vlastně

aplikována pouze na marketing B2B v mezinárodním měřítku, zde je právě největší prostor pro zlepšení v České republice.

V Čechách jsou tvorbou a zlepšováním třetí vrstvy produktu pověřeny společnosti distribuující zboží. Právě v této oblasti je největší prostor pro zlepšení, avšak situaci komplikuje existence několika hlavních distributorů, a tím i nejednotnost prezentace firmy na našem území.

Vnější vrstvu produktu, tedy komplexní výrobek, představuje značka Bruder a její dlouholetá tradice společně s výbornou mezinárodní pověstí firmy. Společnost Bruder má vynikající image díky kvalitě výrobků a fair play. Firma si je dobře vědoma skutečnosti, že značka není jen jméno, je to celá image, která by měla vyvolat celou řadu vizuálních asociací v myslích stávajících zákazníků, ale i těch potenciálních.[30]

Díky tomu, že se značka stává více známou, lze ji využít i jako zbraň v boji proti cenové konkurenci. Zákazníci mají k silným značkám důvěru, protože značky představují referenci o tom, co lze od produktu očekávat, také často ochotně zaplatí více než za konkurenční neznačkový produkt.[31]

Aby mohla firma vyrábět nové produkty, musí investovat značné náklady do výzkumu a vývoje, stejně jako do práv na využití značky reálných producentů výrobků.[32] Své inovace a nové produkty si proto nechává vždy patentovat. I tento postup má však svá úskalí. Patentově je chráněn buď výrobek jako celek, nebo jeho určité části, které zajišťují unikátní funkčnost oproti hračkám konkurence. Patentová ochrana výsledně slouží nejen jako právní ochrana proti plagiátorským snahám, ale také jako prvek figurující v konkurenčním boji.

Je přitom nutné rozlišovat mezi situací, kdy je výrobek značky Bruder použit jako předloha a dále rozšířen a plagiátorstvím jako takovým. První zmíněný postup je legální, neboť přímo nekopíruje know-how, které má firma zaregistrované a právně chráněné. Při použití výrobku značky Bruder jako předlohy musí i daná firma investovat do výzkumu a vývoje a výsledný produkt pak tedy nekopíruje značku Bruder a nezasahuje tak do patentových práv.

---

[30] JAY, Ros. *The 100 Greatest Ideas for Making Money on the Internet*. 1. vyd. Oxford : Capstone Publishing Limited, 2000. 141 s. ISBN 1-84112-102-9

[31] KOTLER, Philip. Marketing v otázkách a odpovědích. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0

[32] Bude vysvětleno v následující podkapitole.

Je bohužel smutným faktem, že Česká republika patří mezi země s větší pravděpodobností výskytu nelegálních kopií, které jsou většinou vyráběny v zemích na východ od našich hranic. Pokud jsou ale narušena práva firmy vyrábějící originální značkové produkty, není to v tomto případě výrobce plagiátu, kdo je postihován, ale dovozce, který je zodpovědný za importované zboží. Jedním z důvodů pro vyšší výskyt plagiátů jsou odlišné právní podmínky, ale hlavně mentalita dovozců hraček, navíc je u nás dle názoru zástupců firmy komplikovanější komunikace s úřady. Dalším důvodem může být i nižší kupní síla obyvatel, proto se dovozci domnívají, že by levnější plagiáty mohly najít dobře odbyt a jsou ochotni riskovat i případné spory. Praxe ale prokazuje, že pokud chce skutečně zákazník koupit produkt značky Bruder, o levné kopie nemá zájem.

Problém spočívá ale rovněž v tom, že jsou velmi časté případy kopírování nejen produktu, ale i jeho obalu. Vzhledem k tomu, že si firma skutečně zakládá na kvalitě svých výrobků, ohrožují nekvalitní plagiáty její pověst. Zboží pak zdánlivě vypadá jako výrobek od firmy Bruder, jen cena je značně nižší, stejně jako kvalita zpracování a materiálu, což lze zjistit již na první pohled. Jak mohou plagiáty ohrozit pověst firmy? Jednoznačně to může být demonstrováno na následující situaci: Představme si zákazníka, který v domnění, že nakoupil opět známý produkt značky Bruder, domů místo něho přinesl nekvalitní plagiát, který dítě rozbije již při několika prvních hodinách hraní, v horším případě již v prvních minutách po rozbalení. Je navíc všeobecně známý fakt, že o špatné zkušenosti se dozví mnohem více lidí než o zkušenosti dobré, toto chování je již zabudováno v lidské povaze.

Situaci v oblasti domáhání se práva by mělo zlepšit zavedení Jednotného evropského patentu (JEP). Tzv. „patentový balíček“ podpořily v prosinci 2012 jak Evropský parlament, tak i Rada. Tento balíček tvoří:

a) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1257/2012 zajišťující posílenou spolupráci v oblasti jednotné patentové ochrany;

b) Nařízení Rady /EU č. 1260/2012 zajišťující posílení spolupráce v oblasti jednotné patentové ochrany, pokud jde o příslušná ustanovení o překladu. Podle nařízení bude patent udělen v jednom z úředních jazyků Evropského patentového úřadu (angličtina, francouzština, němčina) a patentové nároky zveřejněny ještě ve zbývajících dvou jazycích.

c) Dohoda o jednotném patentovém soudu vytváří zvláštní soudní systém pro projednávání sporů z porušení evropských patentů a patentů s jednotným účinkem. Systém bude obsahovat soudy první instance (ústřední, regionální a lokální komory) a jeden společný soud druhé instance. Ústřední komora bude sídlit v Paříži a bude mít pobočky v Londýně a v Mnichově.

Zavedením patentu s jednotným účinkem by mělo být dosaženo deklarovaného cíle, tedy možnosti získání patentu na vynález v předmětných evropských zemích snáze a levněji, to platí nejen pro tuzemské podniky, ale i pro přihlašovatele z jiných zemí, včetně např. Spojených států, Ruska nebo Číny.[33]

Jak můžeme vidět, je problém plagiátorství natolik významným tématem, že k jeho projednávání dochází i na půdě orgánů Evropské unie. Z předložených nařízení je významnou skutečností pro firmu Bruder nejen jejich existence samotná, ale také fakt, že jedním z jazyků, ve kterém bude patent udělován, je němčina a že jednou z poboček Ústřední komory úřadu bude Mnichov.

Tyto skutečnosti jednoznačně pomohou snížit firemní náklady na boj s plagiátorstvím. Jak již bylo uvedeno dříve, firma nemá své vlastní právní oddělení. Postup je takový, že při odhalení plagiátu jsou odběratelé dané země (resp. distributoři) informováni a firma kontaktuje právníka. Společnost si navíc důsledně stojí za vyřešením a potrestáním každého pokusu o kopírování, zejména v zájmu udržení si kontroly nad situací.

V případě odhalení plagiátu je nejprve daný dovozce oficiálně upozorněn a vyzván ke stažení výrobků z trhu. Pokud nedojde k vyřešení situace smírčí cestou, přistupuje firma k využití právních nástrojů, přičemž si je vědoma vysokých nákladů na celé řízení, takže do soudního sporu vstupuje jen v případě, kdy má naprostou jistotu, že vyhraje, proto lze distributorům obecně jen doporučit, aby spolupracovali ještě před zahájením právních kroků.

Jedním z důvodů, proč je této problematice věnován takový prostor, je právě nutnost spolupráce distributorů značky Bruder v České republice s firmou a hlášení všech podezřelých produktů, což není jen v zájmu pověsti firmy, ale také samozřejmě v zájmu distributorů samotných.

---

[33] *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. c2013, last revison 20th of February 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.upv.cz/cs/upv/aktuality/aktual2009/jednotny_EP.html>

2.2.1 Produktové portfolio

Firma BRUDER vyrábí standardizované zboží, které dodává do celého světa. Jedinou výjimku tvoří omezení poskytovatele licencí, kvůli kterému se ne všechny druhy mohou dovážet do každé země. Pro USA se jedná o John Deere produkty. V České republice v tomto ohledu nenastávají žádné potíže. Výjimku z obvyklého výrobkového portfolia tvoří zakázky mimo katalogový sortiment. Pro produkci jsou nezbytně nutné formy, jejichž výroba je finančně náročná, proto jsou podobné objednávky spojené se závazkem zákazníka na odběr určitého množství zboží.

Jedním ze zájemců o takovouto zakázku by v budoucnu mohla být potenciálně česká firma Zetor, pro kterou by takový krok mohl znamenat i vlastní propagaci v zahraničí. Zatím se ale žádné jednání neuskutečnilo právě kvůli zmíněným vysokým nákladům na výrobní formu. Zetor by však jednoznačně podpořil výrobu traktorů s jejich značkou. Úspěch tohoto produktu by mohl být téměř zaručen na českém trhu, pokud ale hovoříme o trzích celosvětových, není tato místní značka tolik známá, a proto firma Bruder nechce podstupovat riziko s tím spojené.

Firma Bruder vyrábí plastové modely zemědělské a stavební techniky, nákladní auta a také příslušenství k těmto artiklům. Společnost nachází předlohu pro své produkty ve skutečných strojích a značkách. Z tohoto důvodu vzniká nutnost ošetřit poskytování licence právní cestou, s výrobci reálných zařízení se tedy uzavírají oficiální smlouvy o poskytnutí licence za úhradu poplatku.

Sortiment značky se dělí na Profi-sérii (doplňkovou řadou je B-world), Roadmax, příslušenství a reklamní zboží. Plastový materiál pro výrobu zboží dodává chemická společnost BASF, reklamní zboží je vyráběno na zakázku u několika dodavatelů, jedním z nich je firma Wellprint v Karlsdorfu.

Řada zvaná Profi-série je reprezentována manuálně ovládanými modely. Cílovou skupinou jsou děti od 3 či 4 let věku. Naprostá většina výrobků je vyráběna v měřítku 1 : 16, jedná se o zemědělskou a stavební techniku i užitné vozy. Modely se věrně drží reálné předlohy, jsou určené na hraní doma i venku a hlavní důraz je kladen na rozmanité hrací funkce a rozvoj dětské fantazie.

Ze zemědělské techniky vyrábí firma širokou škálu traktorů, ale i jiných zemědělských i lesnických strojů. V produktové paletě traktorů jsou zastoupeny značky John Deere, Class, JCB, New Holland, Lamborghini, Steyr, Deutz Agrotron, Same,

Valtra nebo McCormick. Modely lesnických strojů a dalších zemědělských zařízení jsou reprezentovány značkami Welger, Joskin, Pöttinger či Krone. Pro bližší představu, do této kategorie patří kromě traktorů také řezačky, balíkovače, kombajny, pluhy, přepravníky, žací lišty, secí vůz, obracečky sena, zavlažovač atp.

Značky MAN, MAC nebo SCANIA jsou inspirací pro užitné vozy, kdy firma nabízí popelářské auto, sklápěcí nákladní vůz, hasičský vůz, jeřáb či mix na beton. Pro produktovou řadu reprezentující stavební techniku jsou v nabídce modely značek JCB, Manitou, Caterpillar nebo JLG. Zákazník si může vybrat buldozer, bagr, vysokozdvižný vozík, teleskopický nebo pásový nakladač atd.

V roce 2011 rozšířila firma Profi-sérii o řadu Bworld, která značně vybočovala z dosavadního portfolia výrobků. Firma se k tomuto kroku rozhodla na základě přání dětí a také ve snaze o přilákání více zákazníků.

Bworld vyjadřuje snahu firmy přiblížit svět her reálnému světu a podnítit dětskou fantazii ještě více. Zatímco jsou některé z výše uvedených řad cílem i dospělých sběratelů, jsou produkty Bworld určeny výhradně dětem. Najdeme zde figurky jak lidí, tak i zvířat, užitné budovy, nářadí a další drobné doplňky. Všechny tyto produkty jsou vyráběny tak, aby byly maximálně kompatibilní s dosavadním sortimentem. Bworld zaznamenal tak ohromný úspěch, že v následujícím roce došlo k rozšíření nabídky a dalšímu prohloubení palety.

Produktová řada Roadmax je určena pro děti již od dvou let věku. Speciální robustní konstrukce zajišťuje bezpečné hraní. V porovnání s Profi-sérií má tato řada spíše doplňkový charakter, čemuž odpovídá i zúžený výběr. V nabídce je bagr, kompaktní nakladač, popelářské auto, přepravník nebo vyklápěcí nákladní auto..

Obrázek 3 - Ukázka produktů firmy Bruder

Zdroj: www.bruder.de, všechna práva vyhrazena

Při rozhodování o nových produktech je významným faktorem možnost odbytových šancí po celém světě. Firma se snaží nadále rozšiřovat své portfolio o realistické, aktuální modely a značky s mezinárodním renomé, které by odpovídaly nárokům na hračku pro děti ve věku od 3 do 10 let.

Jak již bylo uvedeno, v případě série Bworld jsou shromažďovány rovněž podněty od dětí, rodičů a poskytovatelů licencí, které slouží jako inspirace. O zahájení výroby nového druhu rozhoduje ředitel firmy Dipl. Ing. Paul Heinz Bruder.

Skutečnost, že jsou modely zajímavé i pro modeláře, kteří je dále vylepšují, rovněž pomáhá objevovat možnosti pro vylepšení portfolia – např. v oblasti doplňků. Možnost zabudovat do výrobků elektronický pohon, případně je vyrábět s možností dálkového ovládání sice vypadala jako zajímavý podnět, který by pomohl zvýšit věk dětí hrajících si s produkty značky, ale potíž by byla v konkurenceschopnosti a kvalitě. Zabudování elektroniky by jednoznačně zvýšilo doposud velmi malé procento reklamací a navíc vzhledem k ceně by muselo jít o elektroniku z Číny, s čímž se firma zakládající si na kvalitní výrobě v Evropské unii nechce smířit. Posledním argumentem, který hovoří proti, jsou nároky na funkčnost hračky i venku (vlhko, síla výkonu), které by v případě elektronické komponenty byly hůře kontrolovatelné.

Základní funkce obalu, kterou je ochrana při transportu a uskladnění, byla posunuta na další úroveň, a co se obalu finálního výrobku pro konečného spotřebitele týká, u mnoha výrobků již dávno není klíčová. Obal totiž plní rovněž důležitou roli při podpoře prodeje, je také nositel informací. Pro spotřební zboží je marketingová funkce obalu v řadě případů rozhodujícím faktorem, pro to, zda si zákazník zboží koupí, či ne. Pro výrobce je zejména důležitá povinnost stanovená na základě platné legislativy většiny zemí, a to nutnost uvádět informace v místním úředním jazyce.[34]

Firma Bruder používá otevřený, případně uzavřený karton. Dříve byl jako obal pro příslušenství používán displayový karton s fólií. Tento obal byl ale velmi náchylný na poškození (docházelo nejen poškrábání, ale i protržení fólie), takže se ho firma rozhodla nahradit uzavřenou krabicí. Důvodem pro maximální viditelnost výrobku a tedy otevřený karton, je možnost zákazníků vyzkoušet si kvalitu hraček hmatem, stejně jako snazší prohlédnutí si celého produktu. Obal je doplněn informacemi v několika světových jazycích, stejně jako interaktivními obrázky, které demonstrují funkčnost

[34] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-71-79-577-1

produktu, ale poskytují i informace o případné kompatibilitě s ostatními výrobky značky.

Obrázek 4 - Příklad obalu

Zdroj: www.bruder.de, všechna práva vyhrazena

Závěrem tedy můžeme konstatovat, že firma těží především z velmi dobré pověsti svých produktů a dlouholeté tradice výroby. Nespoléhá se však pouze na oblíbenost stávajících výrobků, naopak se je snaží dlouhodobě inovovat, udržovat své portfolio aktuální a rozšiřovat ho tak, aby co nejlépe uspokojila stávající zákazníky a oslovila nové potenciální klienty.

2.3 Cenová politika a její aplikace pro Českou republiku

Platí, že zákazníci mívají tendenci přisuzovat vyšší cenu produktu jeho vyšší kvalitě, což je jeden z faktorů, který je dobře využitelný při tvorbě cenové strategie. Cena také charakterizuje postavení značky ve vztahu ke konkurenci. Musí být stanovená vzhledem k celkové marketingové strategii a ke konkurenci na trhu.[35]

Obrázek 5 - Faktory ovlivňující výši ceny

Zdroj: STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 220 s. ISBN 80-7079-527-1

Když se firma dostane do fáze internacionalizace, stává se otázka cenové politiky mnohem komplikovanější, neboť je třeba zohlednit nejen faktory ovlivňující cenu v domácím, ale také v mezinárodním měřítku. Cenová kalkulace pro Českou

[35] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-71-79-577-1

republiku se odvíjí hlavně od sjednané dodací parity[36] a platebních podmínek distributorů.

V období, kdy distributoři z České republiky začínali s firmou Bruder spolupracovat, byla pro všechny stanovena podmínka platby celé částky předem, případně při převzetí zboží. Takto firmy platily přibližně dva roky, až když prokázaly svou solventnost, bylo jim dovoleno odebírat i na otevřený účet, který má limit. Firma tento limit stanovuje jako nejvýš dvacet procent obratu, který firma uskutečnila v předešlém roce, včetně nesplacených pohledávek. Společnost Bruder se snaží, aby zákazníci platili ve formě zálohy, motivuje proto klienty nabídkou skonta. Splatnost faktur je krátkodobá, takže např. osm dní po vystavení faktury dvouprocentní skonto, třicet dní netto. Českým distributorům je přitom nabízeno zvýhodnění, čímž Bruder umožňuje získat více prostoru pro odběratele v České republice. Firma tedy využívá pro spolupráci s Českou republikou nejběžnějších způsobů plateb. V zásadě podobným způsobem si organizují vnitrostátní platby i sami distributoři. Vzhledem ke konkurenci na trhu je ale možná splatnost faktur jiná a motivace platit s využitím skonta méně častá.

Jednak tedy ovlivňuje cenovou politiku firma Bruder nastavením těchto podmínek, na druhé straně ji ovlivňují znatelně i sami distributoři, a tím ztrácí firma přímou kontrolu.

Společnost Bruder drží cenu nových produktů pro distributory v řádu desítek eur. Při její tvorbě se zohledňují především náklady na výrobu, ale samozřejmě také cenová konkurenceschopnost. Každý rok se sestavuje celosvětový ceník, jeho ukázku naleznete v Příloze č. 1. Nabízená cena se liší pro maloobchod nebo velkoobchod a je závislá na významu mezičlánku a jeho obratu a současně i na vyjednaných podmínkách. Dalším faktorem je ceník, který se vytváří pro každou zemi, a sjednané dodací podmínky (mohou tam tedy vstupovat náklady na zásilku či dovoz). Všichni distributoři do České republiky využívají dodací parity INCOTERMS EXW – tedy Ex Works.

Z výše uvedeného plyne, že firma nedává doporučené ceny. Toto rozhodnutí na jedné straně podporuje konkurenci mezi jednotlivými distributory, což může být pozitivní ve smyslu zvýšení tlaku na redukci nákladů, na straně druhé to však, zejména v České republice, může vést až k cenovým válkám. Na vině je malý vnitřní trh, velká

[36] viz kapitola Distribuce přes hranice a zásobování prodejních míst

citlivost zákazníků na cenu a poměrně velká koncentrace internetových obchodů, které vytváří další tlak na snížení cen.

Výše popsaný problém je nicméně také spjatý s otázkou určení výhradního distributora. Vzhledem k tomu, že nedošlo k vyřešení tohoto bodu, dlouhodobě nebude nejspíš vyřešena ani jednotná cenová politika. Můžeme však konstatovat, že právě univerzální doporučená cena pro všechny distributory, nejen v České republice, ale i v sousedních zemích, by značně přispěla ke zklidnění situace v oblasti cenové politiky.

Cenová politika je značně narušena nejen přítomností internetových obchodů na trhu (což je ovšem situace typická snad pro všechna odvětví), ale i možností šedých exportů/reexportů ze zahraničí do České republiky. V současné době je možné, že zákazník (importér), který nakoupil zboží z Německa, ho převezl na příklad do sousedního Rakouska, a stále při reexportu z Rakouska do České republiky dosahuje zisku při prodeji na našem území. Tato situace je zjevně řešitelná pouze zásahem producenta, tedy firmy Bruder.

Jedním z nepřímých konkurentů firmy je firma LEGO Trading, která právě realizuje strategii doporučených cen, čímž udržuje informovaného zároveň i konečného spotřebitele. Firma Apple Inc., která je činná v oboru informační technologie, dovedla strategii doporučené ceny až do samotného extrému, kdy se skutečně cena jejích produktů na celém světě liší jen minimálně. Je ale nutné poznamenat, že tato společnost je finančně mnohem silnější než firma Bruder a zboží prodává často ve vlastních, specializovaných prodejnách.

2.4 Distribuce přes hranice a zásobování prodejních míst

Výrobní závod firmy se nalézá ve Fürthu v Německu. Právě z důvodu geografické blízkosti produkčního místa a českých hranic využívá firma pro distribuci kamionovou dopravu. Zboží je zabaleno do přepravních krabic, jež se skládají na palety. Takto zabalené zboží je pak transportováno do skladů distributorů v České republice.

Firma ve svých všeobecných podmínkách nabízí možnost zajištění dopravy pomocí speditéra, nebo vlastní zajištění vyzvednutí zboží ze závodu. Všichni distributoři do České republiky využívají dodací parity Ex Works, tedy zajišťují odběr zboží buď vlastními kamiony, nebo si sami zajišťují odvoz prostřednictvím dopravce.

Tímto je jasné dodržení jednoho ze základních pravidel mezinárodního obchodu, tedy provázání dodací parity a platebních podmínek.

Důvod, proč si čeští distributoři zvolili zajistit si dopravu vlastními silami je k nalezení především v souvislosti promítnutí dopravních nákladů do kalkulace ceny. Cenová kalkulace souvisí se sjednanou dodací paritou, a právě dopravní náklady tvoří jednu z nejvyšších položek. Tímto mohou distributoři také pružněji reagovat na požadavky zákazníků a změny v objednávkách.

Jakmile se firma rozhodne pro jeden z nabízených typů dopravy, stává se po dobu spolupráce závazným. Firma Bruder neumožňuje distributorům flexibilně přecházet ze stavu, kdy by dopravu zajišťovala firma Bruder nebo oni. Důvody jsou jasné: transparentnost a úspora administrativních nákladů s podobnými častými změnami. Není příliš obtížné si představit, že by pro odběratele bylo velmi výhodné nechávat si zaslat menší objednávky firmou Bruder a pro větší si zařídit vlastní odvoz.

Jak již bylo uvedeno, reexporty firma smluvně nezakazuje. Dochází tedy i k vývozům ze země do země, stejně jako k paralelním dovozům. Nepřímo se reexportům snaží Bruder zabránit již při stanovování a vyjednávání podmínek s jednotlivými distributory v různých zemích. Nemělo by tak docházet k reexportům z Německa od německých velkoobchodů.

Jak již bylo uvedeno výše, otázka reexportu mezi ostatními zeměmi však zůstává otevřená; ceníky se vždy tvoří zvlášť pro jednotlivé země s ohledem na uskutečňovaný obrat a další faktory (viz. kapitola Cenová politika a její aplikace pro Českou republiku), proto se mohou ceny v jednotlivých zemích lišit. Firma Bruder však předpokládá (vzhledem ke kalkulaci nákladů na dopravu mezi jednotlivými zeměmi), že náklady na dvojnásobný transport zboží zabrání podobným snahám. Praxe však ukazuje, že je tomu jinak, čímž se mimo jiné nadále přiostřuje situace v České republice.

Nyní je třeba se zamyslet nad tím, proč se podobné situaci firma nebrání. Jde především o fakt, že jen v České republice je několik distributorů, přičemž situace je podobná i v sousedních zemích. Firma nedisponuje dostatečnými finančními a právními prostředky pro to, aby mohla i přes smluvní zákaz reexportů kontrolovat jeho dodržování. V neposlední řadě obrat v České republice stabilně roste, takže firma nemá příliš pádný důvod do současného stavu zasahovat, zvlášť proto, že s podobnou změnou

trhu má špatnou zkušenost v Polsku. Z několika dovozců byl vybrán výhradní distributor, právě kvůli vyšší transparentnosti na trhu. Výsledek byl ale takový, že se distribuční síť téměř rozpadla a distributor nebyl schopen situaci dlouhodobě napravit.

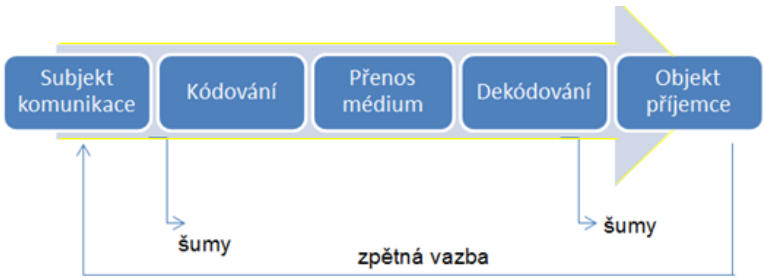
Distribuční mezičlánky neovlivňují jen kanály distribuce a podobu distribuční sítě, ale rovněž způsob, jakým je firma Bruder prezentovaná v dané zemi. Základem pro prezentaci firmy je jeden z prvků marketingového mixu, konkrétně komunikační strategie společnosti.

2.5 Komunikační mix

Této podkapitole bude v práci věnována zvláštní pozornost, v této části bude ke komunikačnímu mixu přistupováno především z teoretického úhlu pohledu, rovněž je ale její součástí praktický popis současné komunikační strategie firmy Bruder. Kapitola Komunikační mix bude teoretickým podkladem pro návrh na zlepšení komunikační strategie a také bude prostřednictvím této teoretické části poukázáno na nedostatky ve stávající komunikační strategii firmy. V kapitole Návrh na zlepšení komunikační strategie pak bude při jejím zpracování poukazováno na již zmíněné teoretické koncepty v předchozích kapitolách, stejně jako na popsanou realizovanou strategii.

Obecně každá komunikace je procesem, který můžeme zjednodušeně popsat jako řetězec v následujícím schématu:

Obrázek 6 - Model komunikačního procesu



Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada, 2010.* 1. vyd. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8

Při bližším zamyšlení se nad komunikací marketingovou dojdeme k závěru, že proces je překvapivě velmi obdobný, proto je třeba, abychom si byli vědomi možnosti vzniku šumů, stejně jako významu zpětné vazby. Přenos sdělení probíhá prostřednictvím různých komunikačních kanálů, můžeme ale konstatovat, že jen

správně zvolené komunikační kanály mohou fungovat účinně, naopak špatně zvolené mohou dokonce zcela desinterpretovat naše sdělení. Teoreticky můžeme komunikační kanály rozdělit do několika skupin. V prvé řadě jsou to kanály řízené, kontrolované firmou, respektive ty, kde má firma (subjekt komunikace) kontrolu nad definicí, sestavováním a šířením sdělení. Kanály jsou dále osobní a neosobní. V případě kanálů osobních hovoříme o komunikaci jedné osoby s jinou či více navzájem. Zjevně se jedná o nejstarší, avšak také nejúčinnější formu komunikace. Problém je, že ji nemůžeme použít pro komunikaci s početnějšími cílovými skupinami. Neosobní komunikace je charakteristická tím, že mezi subjekt komunikace a objekt příjemce vstupuje navíc médium, které ovšem obvykle neumožňuje bezprostřední zpětnou vazbu (s výjimkou internetu). Pro upřesnění rozdílu tedy kanály osobními rozumíme např. ústní šíření pochval nebo pomluv z úst zákazníků či konkurentů a neosobními komunikaci z médií (výsledky spotřebitelských testů atp.).[37]

Dalším teoretickým přístupem může být dělení osobní komunikace na podpůrnou, odbornou či sociální. Jako příklad komunikace podpůrné můžeme uvést kontakt prodejců se zákazníky, jako příklad odborné pak např. doporučení zubaře pacientovi ohledně produktů a nakonec sociální komunikací můžeme rozumět doporučení přátel, známých, případně členů rodiny, kteří pozitivně informují o daném zboží.

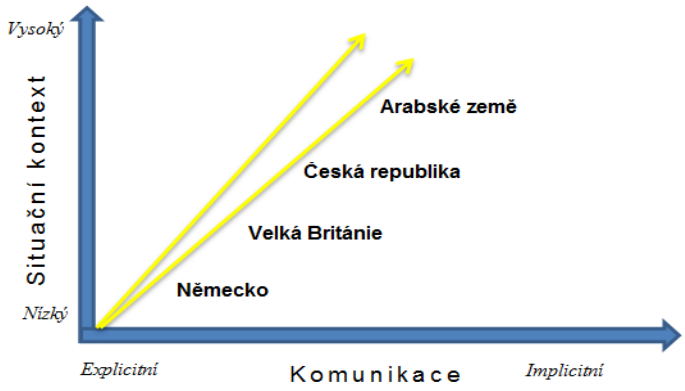
Jsou to zpravidla pouze velké mezinárodní společnosti, kterých se týká členění na globální a tuzemskou komunikační strategii, pro menší či středně velké podniky je zpravidla přenášena „domácí“ komunikační strategie i na cílové trhy v zahraničí, případně jsou provedeny určité menší změny. Vše je ale otázka výše nákladů na jejich provedení. Globálně působící firmy se tedy prostřednictvím globální strategie snaží přenést úspěšné koncepty (reklamní kampaně) do zahraničí. Reklamní agentura je obvykle prostředníkem, se kterým firma provádí nutné úpravy, jako např. překlad do místního jazyka nebo změnu médií. Obecně lze říci, že na malých trzích se obvykle nepoužívá televizní reklama, ale především levnější formy komunikace, jako jsou billboardy nebo tisková reklama. Je-li to možné a vhodné, pak globální komunikace používá stejná témata i slogany po celém světě. Je však nutné podotknout, že tento

[37] PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada, 2010.* 1. vyd. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8

přístup je vhodný spíše pro propagaci symbolů a je lepší ji využívat jen u některých výrobků, především pak u těch, kde je výhodné zdůraznění zahraniční image (nebo pro standardizované výrobky, kde sociálně-kulturní odlišnosti nehrají roli). Hovoříme-li pak o globální firmě uplatňující tuzemskou komunikační strategii, máme na mysli komunikaci vytvořenou přímo pro potřeby cílového trhu, která je realizována a organizována dceřinou společností. Vše je tedy ponecháno v pravomoci dceřiné společnosti, která rozhoduje o základní koncepci kampaně, může jí být rovněž ponecháno i samostatné rozhodnutí o výši rozpočtu. Tento typ realizace komunikační strategie můžeme identifikovat spíše u firem upřednostňujících decentralizovaný systém řízení. Toto není ale případ firmy Bruder, kdy dceřiná společnost založená v USA je řízena přímo z Německa, pravomoci pro samostatné rozhodování zůstávají tedy z velké části omezeny a vztahují se především na samotný chod firmy a navazování obchodních vztahů. Nejčastěji uplatňovaným konceptem je vlastně kompromis mezi těmito dvěma přístupy: centrála navrhne základní koncepci, hlavní motiv, čímž určí jednotný styl a v pravomoci dceřiných společností zůstává úprava vzhledem ke kulturním odlišnostem cílového trhu.[38]

Následující grafika znázorňuje odlišnosti v komunikaci na základě významu situačního kontextu a implicitnosti/explicitnosti komunikace ve vybraných zemích.

Obrázek 7 - Přehled vybraných kultur podle komunikačního kontextu



Zdroj: SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh.* Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6

V případě České republiky a Německa nejsou kulturní rozdíly (i vzhledem ke geografické blízkosti) markantní. Nicméně je třeba mít na paměti odlišnost kultur, nejen

[38] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

při obchodním jednání, ale i při komunikační kampani. Reklama, která je velmi úspěšná v Německu, nemusí být nutně stejně populární v Česku. Odlišností mezi našimi kulturami je samozřejmě více, než jen v rovině komunikační, ale pro účely této práce se omezíme na komentář grafiky znázorňující rozdíl české a německé kultury z pohledu explicitnosti komunikace a významu situačního kontextu. Na první pohled je patrné, že Němci jsou v komunikaci podstatně explicitnější než Češi, stejně tak i situační kontext je v německé kultuře nižší. Toto se projevuje při obchodních jednáních, kdy je pro německé reprezentanty často obtížné vnímat věci implicitně sdělené, ale i v přístupu ke komunikační kampani, která je obvykle více věcně a technicky zaměřena, kdy jde z velké části hlavně o přenos informací a charakteristik a emoce nehrají tak významnou roli jako v reklamě v jiných zemích.

Od obecného vysvětlení procesu komunikace a jeho významu nyní přejdeme ke komunikaci jako složce marketingového mixu. Komunikační mix je také někdy nazýván mixem propagačním. Marketérovi pro jeho realizaci stojí k dispozici reklama, podpora prodeje, přímý marketing, práce a vztahy s médii (a vztahy s veřejností), sponzorství, výstavy, obal či balení, místo prodeje a jeho úprava (merchandising), Internet, ústní sdělení (word of mouth) či identita společnosti.[39] Jinak řečeno, pro realizaci propagačního mixu můžeme využít dvě základní skupiny prostředků a forem:

1. *Individuálního působení*, jakým jsou např. osobní rozhovor, telefonáty, dopisy, e-maily, či faxy, případně osobní účast na zasedáních a shromážděních, telekonference a videokonference a další (návštěvy partnerů, blahopřání, dárkové předměty);
2. *Skupinového působení*, jako jsou prezentace, konference, sympozia, firemní dny, reprezentativní akce, sponzoring a donátorství, tištěné prostředky (plakáty, letáky, výroční zprávy, bulletiny, brožury či jiné publikace, zpravodaje, časopisy), tedy média:
    a. tisková (deníky, časopisy);
    b. elektronická (rozhlas, televize, internet, DVD, CD atp.);
    c. outdoor a indoor média[40]

Úkolem každého podniku se pak stává především nalezení vhodné proporce a využití těch správných nástrojů pro dosažení maximálních efektů. Firma Bruder v současné době pokračuje v prosazování politiky, kdy náklady na komunikaci jsou

[39] SMITH, Paul. *Moderní marketing.* Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1
[40] PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada, 2010.* 1. vyd. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8

drženy na minimu. Dokonce ani na mateřském trhu neprosazuje komunikační strategii ve větším měřítku. Důvodem jsou především náklady na marketingové kampaně. Firma se snaží růst prostřednictvím penetrace na nové trhy, s tímto jsou však spojeny další náklady, přitom na trzích, kde je již zastoupena, zůstává nevyužitý potenciál z hlediska tržního podílu.[41]

Při tvorbě nové komunikační strategie je rovněž nutné sledovat aktuální trendy a zvážit, zda tyto nenabízí nové možnosti řešení pro naši zamýšlenou kampaň. Obecně můžeme říci, že v posledních letech se objevuje v oblasti komunikace řada směrů, které se nyní více a více prosazují a budou v následujících letech klíčové pro určení budoucího vývoje. Čtyřmi nejvýznamnějšími proudy jsou:[42]

1. *Kreativní komunikace* – snaží se využít co nejvíce originálních prvků pro upoutání pozornosti.
2. *Emocionální komunikace* – staví na faktu, že člověk je schopen přijímat a zpracovávat pouze určité množství informací. Obecně můžeme dojít k závěru, že lidé jsou již delší dobu přesycováni informacemi, které k nim doléhají z nejrůznějších stran. Aby byla komunikace co nejúčinnější, snaží se jí firmy vtisknout jistý emocionální podtext.
3. *Inovativní komunikace* – se vyznačuje jistým stupněm novátorství, který pomáhá danou značku odlišit od konkurence.
4. *Integrovaná komunikace* – je velmi významným trendem, kdy dochází k vzájemnému propojování a navazování různých komunikačních nástrojů a zpráv. Důležitá je i obrazová komunikace. V poslední době máme na mysli zejména její třídimenzionální pojetí. Hovoří pro ni na příklad i porovnání se slovní (osobní) komunikací. Obrazová komunikace aktivuje mysl obecně silněji, je přijímána a zpracována rychleji, je bohatší na asociace, je důvěryhodnější je vhodnější pro zprostředkování emocionálních zážitků, je rovněž lépe zapamatovatelná a snadněji se ji učíme.

---

[41] Bohužel nemám k dispozici dostatek podkladů, abych mohla tuto příležitost odhadnout z finanční stránky, nicméně průzkum trhu, který jsem provedla v roce 2011 a s jehož výsledky vás seznámím, dokazuje, že nevyužitý potenciál je značný.
[42] ŠINDLER, Petr. Event Marketing. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6

Firma Bruder by měla tyto proudy sledovat a snažit se prostřednictvím marketingové komunikace prosadit na trhu více. Konkrétní návrh nové komunikace je předmětem kapitoly Návrh na zlepšení komunikační strategie.

Nyní přistoupíme právě k samotné analýze současné komunikační strategie a její aplikace v České republice, přičemž je patrné, že v řadě ohledů jsou značné rezervy.

2.5.1 Reklama

Účelem reklamy je hlavně informovat o nabízeném produktu a benefitech značky, přičemž je patrná snaha prodávajícího ovlivnit kupujícího při výběru značky.[43] Je rovněž důležité mít na paměti další využití reklamy a teprve na základě přesného cíle a účelu reklamy tvořit reklamní kampaň a plán. Reklamu lze podle účelu dělit do různých skupin, následující tabulka nabízí stručný přehled tohoto členění.

Tabulka 2 - Druhy reklamy a reklamní cíle

Druh reklamy	Reklamní cíle
Informativní	informovat trh o nových nebo inovovaných produktech nebo o možnostech nového využití produktu informovat trh o změnách cen informovat o otevření nových obchodů vysvětlit, jak výrobek funguje poskytnout informace o nabízených službách napravit mylné představy o nabízeném zboží rozptýlit obavy spotřebitele z nákupu nového výrobku
Přesvědčovací	zvýšit preference dané značky podpořit rozhodnutí spotřebitelů o změně značky změnit vnímání některých užitných vlastností daného zboží přesvědčit spotřebitele k okamžitému nákupu řešit krizové situace formou obranné reklamy
Připomínková	připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek v brzké době potřebovat připomenout, kde je možné zboží nakoupit udržovat povědomí o výrobku i mimo sezonu udržovat známost výrobku udržovat loajalitu spotřebitelů
Srovnávací	poukázat na přednosti vlastního výrobku/služby v porovnání s obdobným konkurenčním výrobkem či službou

Zdroj: MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

[43] CIZINKOTA, Daniel and col. *Marketing: Best practices.* Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 s. ISBN 0-03-021109-3

Při plánování vlastních reklamních aktivit bychom měli ale sledovat i propagaci konkurence, můžeme přitom rozlišit tři základní typy reklamy, jakými jsou časopisová reklama, reklama ve vysílání či přímá pošta.[44] Následující tabulka nabízí přehled nejvýznamnějších dostupných médií a souhrn výhod a nevýhod jejich použití.

Tabulka 3 - Vlastnosti hlavních médií s možností přímé odpovědi

Médium	Výhody	Nevýhody
Přímá pošta	nejvhodnější pro testování nejflexibilnější druhá nejvyšší úroveň reakce obsahuje veškeré akční prvky	profilová analýza omezený potenciál
Telefon	mocný nástroj přímé komunikace nejrychlejší reakce selektivita a flexibilita výborné pro výzk. a profilovou analýzu může podstatně zvýšit obj. objednávek nejvyšší míra reakce	nevhodné pro získávání nových zákazníků žádný vizuální efekt nejdražší náklady na tisíc zákazníků dosažitelnost 55 % domácností
Časopisy	celoplošný nebo celoskupinový dosah přidává se pověst publikace kvalitní barva nízký náklad na tisíc zákazníků levné testování vyhovující celkový čas nejkratší rozjíždění	málo prostoru k vyprávění příběhu méně osobní pomalejší reakce méně selektivní než pošta či telefon
Noviny	výborná image a rychlá reakce různorodé formáty a široké pokrytí levné testování	špatná barva a selektivita žádná personalizace proměnlivá reakce
Televize	emoční kapacita mocné demonstrační schopnosti rychlá reakce rozsáhlý výběr koupě různých časů dosáhne do všech domácností médium se silnou podporou	omezený čas reklamy není k dispozici trvalý odpovědní nástroj obtížné vzorkové testování ve druhém a čtvrtém čtvrtletí je k dispozici omezený čas
Rádio	vysoká frekvence, levné mnoho profilů lze eliminovat krátké rozjíždění médium se silnou podporou	žádný odpovědní nástroj omezený čas na reklamu žádný vizuální efekt
Internet	okamžitý přístup a trvalá dostupnost interaktivita personalizace	nízká účinnost časté zablokování vyžaduje trpělivost

Zdroj: NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

[44] NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

Firma BRUDER inzeruje na mateřském trhu např. v časopise Eltern-Kind, větší důkaz se klade na marketingové nástroje v místě prodeje – plakáty, proužky na regály s logem, spotřebitelské prospekty a katalogy. Žádnou větší plošnou reklamu firma nerealizuje.

V České republice je aplikace jednotné komunikační kampaně komplikována především větším množstvím distribučních mezičlánků. Avšak je zřejmé, že i místní distributoři mají zájem zvýšit svůj podíl na trhu. V České republice tedy velkoobchody zadávají inzeráty v odborných časopisech (Svět hraček). Zboží bývalo zahrnuto do nabídky katalogu obchodních řetězců, respektive do jejich specializovaných katalogů, přičemž náklady byly z části hrazeny firmou a z části distributory, jednalo se o řetězce POMPO a Bambule. Nyní produkty značky Bruder v katalogu nejsou, omezení se provedlo především kvůli vysokým nákladům (nutnost přispívat na katalog jako celek a dalších 10 tisíc korun za každou položku značky uvedenou v katalogu).

2.5.2 Podpora prodeje[45]

Pro každou firmu je důležitá znalost všech možností, které podpora prodeje nabízí. Podporu prodeje lze členit např. podle cílové skupiny, na kterou je zaměřena, na spotřební, obchodní a podporu prodeje obchodního personálu.

1. *Spotřební podpora prodeje* – zahrnuje širokou škálu metod a nástrojů, které jsou často kombinovány s reklamou, jejím cílem je především zvýšení objemu prodejů a tržního podílu, povzbuzení zájmu o nákup produktu nacházejícího se ve stadiu zralosti, vytvoření podnětu pro vyzkoušení nového výrobku, případně má být reakcí na aktivity konkurence. Pod spotřební podporu prodeje zahrnujeme podporu na místě prodeje, vystavování a předvádění produktu, merchandising, dárkové a drobné upomínkové předměty a účast na obchodních výstavách a veletrzích.

a) Podpora na místě prodeje (POS, POP) představuje veškeré aktivity na místě skutečného rozhodování o nákupu. Můžeme se rovněž setkat se synonymním pojmem „instore marketing“. Tento nástroj je považován za efektivní, protože ovlivňuje zákazníka ve chvíli, kdy se aktivně rozhoduje o nákupu. Nejjednodušším příkladem je podpora spotřebního zboží v prodejnách. POS reklama dává možnost podat detailnější informace o nabízeném výrobku a výhodách, které zákazník jeho zakoupením získá

[45]Hlavním teoretickým zdrojem této subkapitoly je PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada, 2010.* 1. vyd. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8

(sleva, dárek, body ve věrnostním programu atd). Pro privátní značky představuje POS komunikace téměř jedinou formu prezentace.

b) Vystavování a předvádění produktu je rovněž považováno za účinný propagační nástroj v místě prodeje, často je doprovázeno převáděním na obrazovkách, na předváděcích panelech či molech, distribucí vzorků výrobků zdarma, ochutnávkami atp.

c) Merchandising představuje prezentaci zboží v regálech maloobchodních prodejen způsobem, který pomáhá optimalizovat veškerý prodejní potenciál výrobků. Merchandising si klade za cíl je podněcovat vizuální, sluchové i čichové vnímání zákazníka, stimulovat jeho rozhodování a v optimálním případě ho přesvědčit o nákupu daného zboží. Tyto aktivity zahrnují způsob osvětlení, označení prodejních tras, různé značkově orientované displeje (např. stojany, nabídkové sestavy), inovativní obaly výrobků, umístění košů nabízejících akční zboží, speciální zvýrazněné aranžování či dekorace apod. Merchandising velmi často využívá sekundárního umístění výrobků do přenosných či akčních stojanů. Výzkumy je prokázáno, že při sekundárním umístění zboží lze dosáhnout nárůstu prodejů až o šedesát procent.

Podporou prodeje se obecně rozumí propagace v místě prodeje, různé předváděcí akce, ochutnávky, řadí se sem ale i programy loajality nebo speciální akce (kupónový prodej) či spotřebitelské soutěže.[46]

Na základě výše zmíněných příkladů je jasně patrné, že využití některých způsobů podpory prodeje je limitováno charakterem výrobku. Nechme stranou ochutnávky, které se samozřejmě týkají poživatin, ale i kupónový prodej je spíše záležitostí určitých specifických typů zboží. Propagace značky Bruder v místě prodeje je efektivně zařízena na domácím (německém) trhu (letáky, propagační materiály, proužky s logem na regálech), nicméně v České republice jsou patrné značné slabiny, jak vychází i z provedeného výzkumu. Na českém trhu zůstávají zcela nevyužité možnosti, jakými jsou speciální programy loajality či spotřebitelské soutěže, jejich realizace by ale měla být provedena spíše přímo firmou Bruder než prostřednictvím distributorů, proto ani jejich využití nedoporučujeme. Firma se na německém trhu do spotřebitelských soutěží nezapojuje, občas se na ni ale obrací vedoucí specializovaných časopisů, kteří pak nabízí možnost dětem vyhrát zboží od firmy Bruder po vyluštění křížovky atp.

---

[46] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

Co se předváděcích akcí či demonstrací týká, nabízí se jako alternativa této podpory prodeje zřízení hracích koutků na veletrzích v České republice. Zde se právě nejlépe ukáže kvalita hraček, stejně jako nadšení dětí pro výrobky značky Bruder. Jistou alternativu také představují online videa na oficiálních webových stránkách společnosti, kdy video jasně demonstruje nejen podobnost výrobků s reálnými stroji, ale také funkcionalitu, kterou hračka nabízí.

Široká veřejnost si pod podporou prodeje představuje především nabídky typu „koupíte-li jeden výrobek, dostanete druhý zdarma“, případně „při koupi devátého výrobku dostanete desátý zdarma“. Marketéři jsou si vědomi, že právě výše zmíněné akce „1+1“ mohou vést zákazníky k předzásobení se tímto zbožím, či k domnění, že pro koupi výrobku je lepší vyčkat, dokud opět nebude v akci. Proto je i v obecné rovině pro rychloobrátkové zboží nutno zachovávat maximální opatrnost a tento postup dobře zvážit.

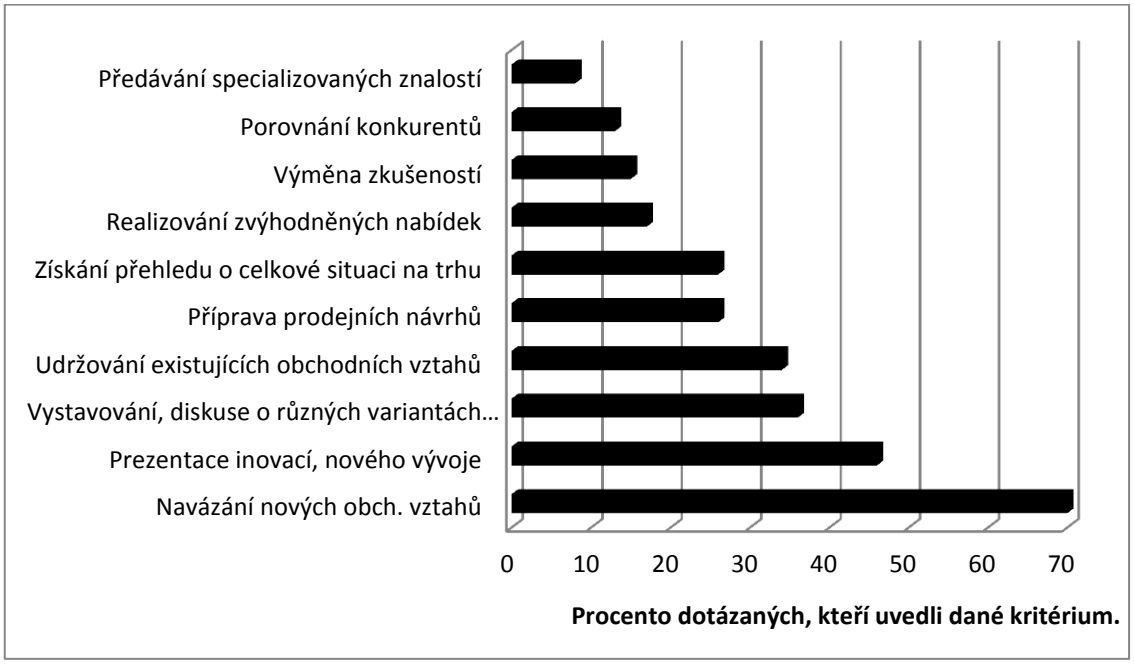
K tomuto pohledu je třeba poznamenat, že podobné akce jsou pro značku Bruder naprosto nevhodné. Bruder není akční zboží, ani se image značky nikdy tímto směrem profilovat nebude. Firma jednoznačně buduje image stabilní vysoce kvalitní značky s výbornou pověstí. Akce, kdy by zákazník dostával další produkt zdarma, není přípustná nejen z výše popsaných důvodů, neboť technicky samozřejmě není možné nabídnout jako dárek pouze „vzorek“, ale také proto, že cenová hladina nejlevnějšího zboží se pohybuje v desítkách eur. Navíc pro tento typ zboží hrozí tzv. předzásobení se, tedy pokud zákazník ví, že je zboží v akci, rovnou nakoupí několik kusů, které pak dítě dostane postupně, takže celkově se pouze urychlí nákup, nedojde k nárůstu prodaného zboží v celkovém objemu.

d) Dárkové a drobné upomínkové předměty – Bruder je využívá pouze pro B2B účely.

e) Účast na obchodních výstavách a veletrzích – Firma Bruder je v této oblasti aktivnější na mezinárodní úrovni, účastní se pravidelně obchodních i spotřebitelských veletrhů, stejně jako výstav takřka po celém světě - v Americe, Evropě, ale i v Asii (Číně, Dubai, Singapuru a dalších zemích). Jako příklad výstav na Německém trhu můžeme uvézt výstavu zemědělské techniky Agritechnica v Hannoveru, Zemědělské dny v Mnichově, Intermodellbau v Dortmundu či výstavy v Tarmstedteru. Bruder využívá výstavy a veletrhy pro expanzi do nových zemí, tyto události jsou také ideální příležitostí pro získání nových zákazníků a obchodních kontaktů.

Organizátor hračkářského veletrhu v Dubai, Epoc Messe Frankfurt GmbH, Dubai provedl loni průzkum mezi vystavovateli, který měl za cíl zjistit jejich motivaci pro účast. Výsledky shrnuje následující graf.

Graf 2 - Motivace vystavovatelů pro účast na veletrhu[47]



Zdroj: *Facts and Figures*. EPOC Messe Frankfurt, Gmbh. [online]. c2013. [cit. 2014-02-21]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.paperworldme.com/frankfurt/260/messe-frankfurt/for-visitors/about-paperworld-middle-east/facts-figures.aspx>

Účastní-li se firma výstav a veletrhů mimo mateřský trh, děje se tak obvykle prostřednictvím zástupců na daném trhu (ať už distributorů nebo agentů). Česká republika není výjimkou, i zde je firma zastupována na veletrzích oficiálně prostřednictvím nejvýznamnějších distributorů, na prodejních výstavách pak občas i maloobchodníky, kteří mají zboží jako doplňkový sortiment. Rozhodne-li se distributor prezentovat výhradně zboží značky Bruder, je firma ochotná přispět na pronájem výstavní plochy či vybavení výstavního stánku. Zboží značky Bruder je možné vidět na výstavách a veletrzích v Praze (ITEA, PVA Letňany) i Českých Budějovicích (Země živitelka), občas se objevuje i na drobných zemědělských výstavách, kdy ale značka není reprezentována oficiálně.

Aktivity na podporu prodeje mohou mít velmi pozitivní vliv na zvýšení objemu prodejů, je však třeba si uvědomit i jejich nevýhody. Spíše podněcují k jednorázovým nákupům, proto jen zřídkakdy pomáhají získat stálé zákazníky, navýšení prodejů je tak

[47] Respondent mohl vybrat několik odpovědí.

realizováno prostřednictvím zákazníků, kteří hledají okamžitou výhodu. Další nevýhodou je fakt, že opakování podpory prodeje u stejného výrobku může působit na zákazníka dojmem neprodejnosti tohoto zboží. Je nutné si rovněž uvědomit, že na rozdíl od většiny jiných nástrojů marketingové komunikace, podpora prodeje má jen velmi omezený pozitivní vliv na budování image značky. Nakonec je třeba poznamenat, že prvním krokem by mělo být provedení podrobné kalkulaci nákladů (jakož i výnosů), aby ve výsledku podpora prodeje měla pro společnost nějaké přínosy.

2. *Obchodní podpora prodeje* – jejím cílem je podněcovat obchodní mezičlánky k prodeji určitých značek výrobců, k ochotě více tyto výrobky přijímat, objednávat a propagovat a v neposlední řadě též zvýšit informovanost o vlastnostech produktů. Abychom dosáhli daných cílů, můžeme využít různé typy slev (při nákupu, podle prodaného množství, při opakovaném odběru), nabídku zboží zdarma či za symbolickou cenu, participaci na nákladech za reklamu v místě prodeje, soutěže v prodeji a motivační programy (odměny za zvyšování objemu prodejů), prostředky 3D reklamy (reklamní a dárkové předměty), vedení značky (u velkoobchodu a maloobchodu při vyhrazení prostoru značce), odměny za vystavení výrobků (např. ve výkladních skříních) či garanci zpětného odkupu zboží.

V oblasti business to customer (B2C) propagace jsou aktivity firmy značně limitované, v České republice uplatňuje značka Bruder především sales support ve smyslu business to business (B2B) propagace. Jedná se hlavně o pravidelné schůzky zástupce firmy s distributory, kde se společně domlouvají na dalším postupu, diskutují o splnění stanovených cílů. Do B2B propagace můžeme zařadit i již dříve zmíněné množstevní a věrnostní rabaty pro distribuční mezičlánky. Tyto však firma realizuje výhradně pro přímé distributory. Podobné podněty pro další mezičlánky jsou plně v kompetenci přeshraničních distributorů.

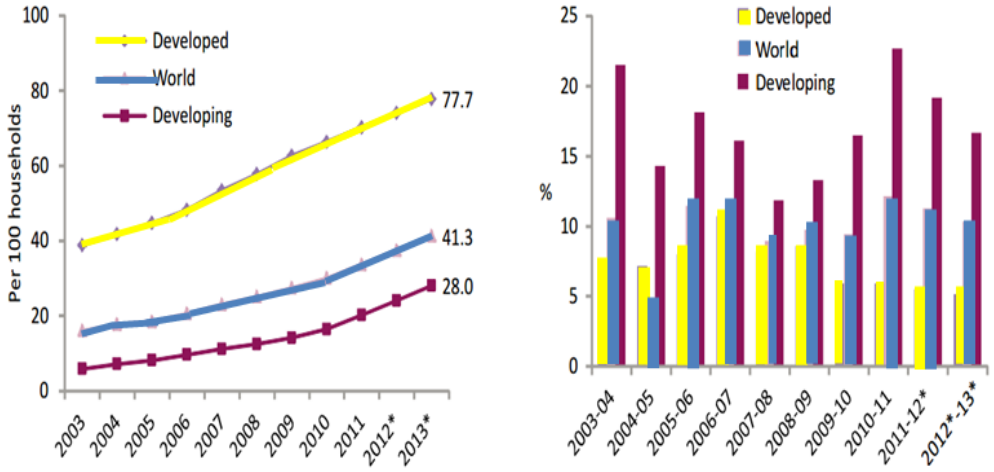
3. *Podpora prodeje obchodního personálu* – jejím cílem je motivovat prodejní tým, interní prodejní personál i externí obchodní zástupce ke zvýšeným výkonům. V praxi jsou využívány soutěže zaměřené na objemy prodeje či získání nových zákazníků spojené s různými formami odměn, odborná školení, vzdělávání a informační setkání za účelem výměny zkušeností, incentivní pobídky (zájezd, jednání v exotické destinaci), prodejní a reklamní pomůcky (zprávy o prodeji, obchodní příručky, reklamní předměty). Tento přístup je pro Bruder nevyužitelný, neboť firma zde nemá vlastní značkové obchody, na trhu figuruje nepřímo, prostřednictvím českých dovozců. Někteří

z nich mají své vlastní prodejny, kde by teoreticky tento přístup byl realizovatelný, nicméně investice ze strany firmy Bruder by měla jen těžko měřitelné přínosy, iniciativa by musela v tomto případě vycházet od samotných distributorů.

2.5.3 Webová stránka

Internet umožňuje každému podniku oslovit uživatele po celém světě. Jen v roce 2012 se připojilo dalších 250 milionů uživatelů, v současné době je online kolem 40% světové populace, přičemž nepřipojených zůstává zhruba 4,4 miliard lidí, zejména v rozvojovém světě.[48] Následující dva grafy podávají podrobný přehled o stavu a vývoji počtu domácností s přístupem k internetu.

Graf 3 - Počet domácností s přístupem k internetu stav (vpravo) a růst (vlevo)



Zdroj: TELTSCHER, Susan. *Measuring the Information Society.* International Telecommunication Union. [online]., 7. října 2012 [cit. 2014-01-15]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_without_Annex_4.pdf>

Jak můžeme vidět, téměř 80% domácností v rozvinutých zemích, kam spadá i Česká republika, má přístup k internetu, a právě v rozvinutých zemích se nachází v současnosti většina zákazníků firmy Bruder. Jak je patrné z oficiálních statistik, Internet může být mocným nástrojem pro dosažení velkého počtu zákazníků, při nasazení poměrně nízkých nákladů. Webová stránka, popřípadě e-shop je dnes pro firmy nutností. Umožňuje nejen prezentaci firmy a jejího zboží, ale rovněž i prodej a zákaznický servis, vše na jednom místě. Je žádoucí všechny dostupné možnosti

[48] PARKERS, Sarah. *Press release: ITU releases latest tech figures and global rankings.* International Telecommunication Union [online]., 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web:<http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41.aspx#.Utaum_TuJx0>

využívat a proto by webová stránka firmy/značky měla nabídnout jak obecné údaje o firmě, její historii, kontakt, tak by měla být součástí i prezentace jejích záměrů a nabízených produktů/služeb a v neposlední řadě je zde možnost uvést reference a nejvýznamnější obchodní partnery. Webová stránka musí být přehledná, zákazník musí najít informace, které hledá snadno, předpokladem úspěchu je rovněž rychlé načítání a také aktuálnost dat. Proč? Protože lidé často opouští webovou stránku po deseti až dvaceti vteřinách a pouze kvalitně zpracované stránky udrží čtenářovu (zákazníkovu) pozornost.[49]

Internet a webové stránky, stejně jako e-shop nejsou jen dobrým nástrojem pro podporu a prezentaci vlastního podnikání po celém světě, ale zároveň zvyšují konkurenci. Tlak velkých e-shopů jako je Amazon způsobil v nemálo zemích bankrot menších specializovaných hračkářských prodejen, které nebyly schopné konkurovat nízkým cenám. Amazon plánuje otevřít dva sklady v České republice (v Praze a Brně), jeho vstup do ČR je ale prozatím v jednání.[50]

Lidé používají Internet k nákupu zboží čím dál častěji, neboť jako zákazník e-shopu nakupujete z pohodlí Vašeho domova a zboží si můžete nechat doručit až ke dveřím, někdy je dodávka možná i hned v den objednávky. Podíl elektronických nákupů a prodejů realizovaných v České republice prostřednictvím Internetu vzrostl z přibližně čtyř procent v roce 2002 na dvacet pět procent v roce 2010.[51] Tento nárůst podporuje celosvětová standardizace, zná-li zákazník produkt z kamenného obchodu, je-li obeznámen s velikostí značkových produktů, je pro něho pohodlnější ušetřit čas a dané zboží koupit prostřednictvím počítače. Převážně dobrá zkušenost většiny zákazníků a možnost vyhledat si na internetu reference jak na produkt tak i na prodávajícího postupně přesvědčuje i méně důvěřivé osoby. Navíc servis a právní úprava v oblasti reklamací je na lepší úrovni než před několika lety, uživatelé internetu jsou informovanější a znají svá práva.

---

[49] NIELSEN, Jakob. *How Long Do Users Stay on Web Pages?*. Nielsen Norman Group [online]. c2014, last revison 12th of September, 2011. [cit. 2014-02-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.nngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/>

[50] ŠPAČKOVÁ, Iva. *Amazon otevře v Česku dva sklady. Slibuje 10 tisíc míst a mzdu až 20 000.* idnes.cz [online]. poslední revize 22. října 2013. [cit. 2014-02-06]. <http://ekonomika.idnes.cz/amazon-otevre-v-cesku-dve-distribucni-centra-f37-/ekonomika.aspx?c=A131022_104632_ekonomika_spi>

[51] *Elektronický nákup a prodej v ČR v letech 2002 až 2010.* Edizone [online]. c2014. 21. března 2012. [cit. 2014-02-12]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.edizone.cz/clanky/technologie-a-trh/elektronicky-nakup-a-prodej-v-cr-v-letech-2002-2010/>

Slabinou internetových obchodů a zároveň příležitostí pro obchody kamenné je otázka osobního přístupu při nakupování a vytvoření správné atmosféry. Velké rozdíly cen v kamenných a internetových obchodech mohou i v konečném výsledku poškodit značku, neboť vlastně matou zákazníka, který neví, jaká je vlastně odpovídající cena za daný produkt.

Co se konkrétně firmy Bruder týká, společnost má svoji vlastní webovou stránku, která je zvlášť upravena pro svět a pro USA a dostupná v angličtině a němčině. V zásadě splňuje výše uvedené charakteristiky, navíc nabízí např. online hru pro děti, stažení omalovánek pro tisk nebo pozadí na plochu monitoru – to vše s firemními produkty.

Česká verze oficiálních stránek dostupná není, stránky jsou však dostatečně přehledné i pro jazykově hůře vybavené osoby. Pokud by však přece jen měli zákazníci potíže, mohou se obrátit přímo na české distributory, což však musí učinit prostřednictvím nového vyhledávání, neboť kontakt na české importéry na stránkách nenaleznou.

Co dalšího nabízí oficiální firemní stránka zákazníkům? Je tu on-line katalog a přes e-shop si může konečný spotřebitel výrobek koupit. Postup, jak nákup uskutečnit je detailně popsán v instruktážním videu. Objednávka je zpracována až po potvrzení prostřednictvím e-mailu. Tímto postupem se firma snaží zabránit „nechtěným“ expedicím. Zákazník musí potvrdit, že má o zboží zájem, občas se totiž stane, že děti objednají bez vědomí rodičů. Přes oficiální e-shop lze koupit náhradní díly a příslušenství, případně propagační materiály, nikoli zboží jako takové. Pro distribuci hlavního zboží Bruder využívá i na mateřském trhu distributory.

Stránky distributorů ale vykazují značné nedostatky a technicky za stránkami společnosti zaostávají. Otázce možného otevření německých stránek v české verzi a jejímu obsahu se budu podrobněji věnovat v Kapitole Návrh na zlepšení komunikační strategie. Celkově můžeme shrnout, že dnes je pro každý značkový výrobek jeho přítomnost na internetu nezbytností, často ani nepomůže, pokud se sám výrobce internetovým obchodům brání, protože trh si najde jiné než oficiální cesty, jak zboží na internetu nabídnout, což se stalo např. firmě Playmobil.

2.5.4 Public relations

Public relations (PR) je nástroj výhradně zaměřený na pěstování a rozvíjení dobrých vztahů firmy s veřejností. Definice použitá organizací Public Relations Institute of Southern Africa (PRISA) říká, že PR je managementem, od komunikace až po vnímání a strategické vztahy mezi organizací a jejími externími a interními stakeholdery.[52]

Pojem stakeholder je souhrnným názvem pro všechny instituce a osoby, s nimiž je společnost ve styku, ať už pravidelně či nepravidelně, dobrovolně či nuceně. Jedná se tedy o spotřebitele a zákazníky, zaměstnance, ostatní podnikatele, finanční a jiné instituce a samozřejmě sem spadají i orgány státní správy. Pro realizaci PR může firma volit různé metody, jako je např. pořádání nejrůznějších událostí, tiskových konferencí, prohlášení, prezentací, ale i obecně účast na výstavách a veletrzích, vydavatelství; a v neposlední řadě také sponzoring je považován za PR.[53]

Společnost Bruder se snaží volit cestu otevřenosti k jejím stakeholderům, z nejvýznamnějších jejích aktivit můžeme jmenovat zprávy z veletrhů, publikování novinek a informací na vlastních webových stránkách a občasné příspěvky do německých novin. Velkým úspěchem firmy v loňském roce je získání hned dvou významných ocenění. Prvním z nich je „Großer Preis des Mittelstandes“ („Velká cena středně velkých podniků“), která byla firmě udělena 5. října ve Würzburgu. Jedná se o soutěž, která probíhala ve všech spolkových zemích Německa. „Ehrenplakette“ („Zvláštní čestná cena“) pak bylo v souvislosti s touto cenou udělováno porotou 28. října v rámci slavnostního galavečera v Berlíně. Ocenění převzal sám ředitel a majitel firmy, Dipl. Ing. (FH) Paul Heinz Bruder.

Začátkem každého roku představuje firma své novinky na veletrhu v Norimberku a koncem téměř každého roku je pak některá z nich vyhodnocena jako TOP 10 nejlepších hraček roku. Nejinak tomu bylo v roce 2013, kdy bylo ocenění uděleno 18. listopadu hračce Manitou s teleskopickým vysokozdvižným ramenem. Tato soutěž probíhá od roku 2003 a má tak již svou tradici, cenu uděluje BVS (Spolkový svaz hračkářských maloobchodů) společně s porotou složenou ze zástupců hračkářských

---

[52] STRYDOM, Johan. *Introduction to Marketing*. 3. vyd. Paarl : Paarl Print, 2004. 331 s. ISBN 978-0-7021-6511-5

[53] BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail marketing.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9

malo- a velkoobchodů. Kritérii pro hodnocení jsou mimo jiné úroveň inovativnosti v technickém nebo tematickém ohledu. Manitou splňuje bez pochyb všechny tyto předpoklady, navíc je možné tento model kombinovat s dalšími produkty firmy Bruder a rozšířit tak funkcionalitu hračky.[54]

V oblasti PR aktivit firmy můžeme ještě zmínit online adventní kalendář pro děti nebo pravidelné aktualizování a doplňování online katalogu. Bohužel na českém trhu se firma v oblasti PR vůbec neangažuje, což platí i pro distributory zastupující značku Bruder.

2.5.5 Sponzoring a jiné

Sponzoring znamená propojení značky s určitou aktivitou za účelem využití komerčního potenciálu, který je vytvořen touto asociací. Prostřednictvím sponzoringu se má dosáhnout pozitivního vlivu na image značky či na prodeje tak, aby bylo dosaženo marketingových a korporátních cílů.[55] Sponzoring můžeme dělit podle sponzorovaných odvětví na sportovní, kulturní, společenský, vědecký, ekologický, sociální, médií a programů, profesní a komerční. Lze rovněž rozlišovat mezi sponzorem výhradním, generálním, titulárním, exekutivním a řadovým.[56]

Sponzoring představuje pro mnohé podniky velmi vhodnou formu prezentace a zviditelnění, přičemž je-li vhodně komunikován a sponzorovaná instituce/osoba/událost atp. je dobře zvolena, je tato aktivita širokou veřejností pozitivně vnímána a oceněna, přičemž pozitivní vliv na image společnosti je nezpochybnitelný. Nevýhodou sponzorství je nepochybně fakt, že ukončení těchto aktivit je obtížné, stejně jako vysvětlení toho, proč k přerušení financování/spolupráce dochází. Z tohoto důvodu firma Bruder sponzoruje především krátkodobé akce. Jednou z nejvýznamnějších je „Bruder on Tour“ („Bruder na cestách“), kdy se firma zapojuje do velkých akcí organizovaných pro děti po celém Německu. Jedná se o události, které přinášejí zábavu, ale zároveň se věnují i životnímu stylu jako takovému. Intenzivněji se firma zapojuje každoročně do interakce s veřejností také 1. června, tedy na Mezinárodní den dětí.

---

[54] DORNDORF, Sibylle. Erfolg auf ganzer Spur. *TOYS UP*. 2014. str. 20
[55] KOEKEMOER, Ludi. *Marketing Communications.* 1. vyd. Lansdowne : Formeset Printers Cape, 2004. 579 s. ISBN 0-7201-6509-3
[56] PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada, 2010.* 1. vyd. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8

Firma rovněž vydává každý rok aktualizované katalogy se stávajícím, jakož i novým sortimentem. Bruder vydává dva typy katalogů, spotřebitelské katalogy pro koncového zákazníka a také katalogy pro obchodní partnery. Oba katalogy poskytují komplexní přehled o nabízeném zboží, ale jsou na míru upraveny cílovému čtenáři. Katalogy pro obchodní partnery/distributory jsou svou strukturou uzpůsobené B2B trhu, nalezneme zde fotografie zaměřené na technický detail, stejně jako popis vlastností produktu (rozměry, měřítko, funkčnost, který reálný model byl předlohou hračky, kompatibilita s příslušenstvím atd.). Údaje jsou vybírány s ohledem na fakt, že nakupující by měl mít přehled o různých charakteristikách zboží, které bude nabízet koncovému zákazníkovi. Naopak ve spotřebitelských katalozích je výrobek situován do reálného prostředí, jakým je např. zemědělská krajina, jsou vytvářeny různé scénky pro hraní s ostatním nabízeným zbožím atp. Firma tím chce rozvíjet fantazii dětí, je zde i tedy určitý pedagogický prvek.

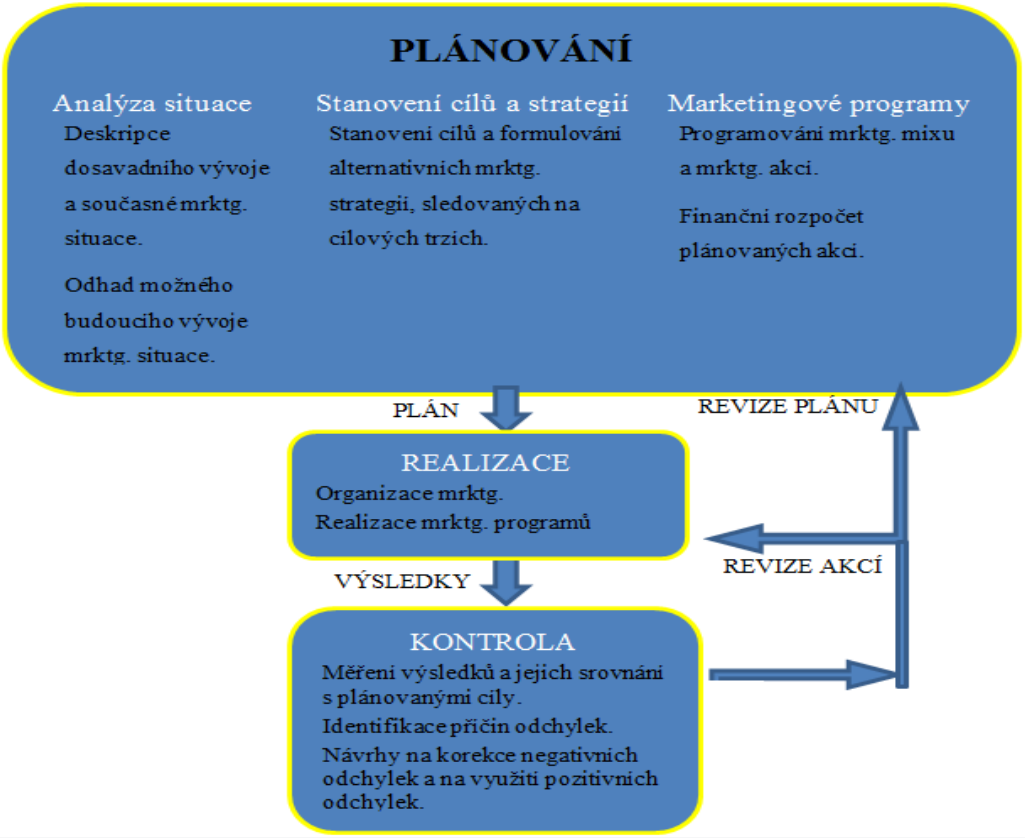
Jako doplňkové artikly nabízí značka Bruder hrnky s firemním potiskem či velké nákupní tašky, jejichž motiv je podobný obrázkům ve spotřebitelském katalogu. Zákazníci mají také možnost koupit firemní kalendář nebo plakát s produkty firmy.

V minulosti vyráběla firma i plastové miniatury ve velikosti do 5 cm a kovové přívěsky miniaturních traktorů, od jejich výroby ale upustila, vzhledem k vysoké konkurenci v tomto segmentu a tlaku na výrobní náklady. Navíc tento typ výrobků částečně tříštil portfolio a nebyl dostatečně rentabilní.

3 Situační analýza

Situační analýza je nezbytnou součástí všech marketingových plánů. Pro malé a střední podniky však v praxi nenalézá uplatnění, neboť její vypracování je samo o sobě náročné nejen časově, ale i finančně, navíc jsou velmi často podniky této velikosti schopny zorientovat se ve svém mikro a makro prostředí bez jejího vypracování, a to na základě analýz zpracovaných specializovanými společnostmi, jako příklad můžeme uvést The NPD Group, Inc. nebo Euromonitor. Cílem situační analýzy je deskripce dosavadního vývoje a stavu marketingové situace podniku. Hlavními body zájmu jsou tedy vývoj trhu, prodeje, cen a zisků podle skupin výrobků, hlavních druhů, identifikace konkurentů podniku atd. K odhadu se obvykle používají prognózy.

Obrázek 8 - Proces marketingového řízení



Zdroj: STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 220 s. ISBN 80-7079-527-1

Firma Bruder patří k malým až středně velkým podnikům, které situační analýzu nevypracovávají, v této části se ale pokusím naznačit vztahy v rámci a mezi

makroprostředím a mikroprostředím, které by mohly mít vliv na marketingovou strategii firmy v České republice.

3.1 Makroprostředí a mikroprostředí

Při rozboru makroprostředí a mikroprostředí doporučuje odborná literatura zaměřit se především na informace o:

1. *Trhu* (odbytový potenciál, burzovní zprávy, analýzu odvětví, komplementární trhy, zprávy o trhu, stejně jako vývoj trhu, novinky na ostatních trzích, prognózy, konkurenci…);
2. *Spotřebitelském chování* (zkušenosti, životní standard, zájem o značky, tendence k polarizaci, nároky na kvalitu, odpovědnost k životnímu prostředí…);
3. *Obchodních zvyklostech* (systém franchisingu, obchodní značky, tendence ke spolupráci, nové právní formy, cenová konkurence…);
4. *Producentech/dodavatelích* (hospodářský status, tendence k polarizaci, technologie, podniková politika…);
5. *Technologickém vývoji* (informační a komunikační technologie, technologie týkající se materiálů, surovin, energetiky…);
6. *Ekologickém vývoji* (přírodní zdroje, znečištění vzduchu, vody, proces odstraňování odpadu…);
7. *Právním/politickém vývoji* (všeobecná ustanovení/zákony, ochrana spotřebitele, záruční doba, evropský vnitřní trh, vliv veřejných iniciativ…);[57]

Omezíme-li pojem situační analýzy pouze na analýzu marketingového prostředí, pak jsou hlavními zkoumanými oblastmi konkurence, média, distribuce a ekonomické trendy.[58]

Tyto informace firma v reálu omezuje na informace poskytované analytickými společnostmi. Především pro český trh, který je v porovnání s ostatními světovými trhy v zásadě malý, se firmě nevyplatí investovat do rozsáhlého průzkumu trhu. Souhrnná odborná analytická publikace je proto postačujícím zdrojem informací. Až do minulého roku firma odebírala statistiky GAMEPLANE EUROPE zpracované pro každý rok

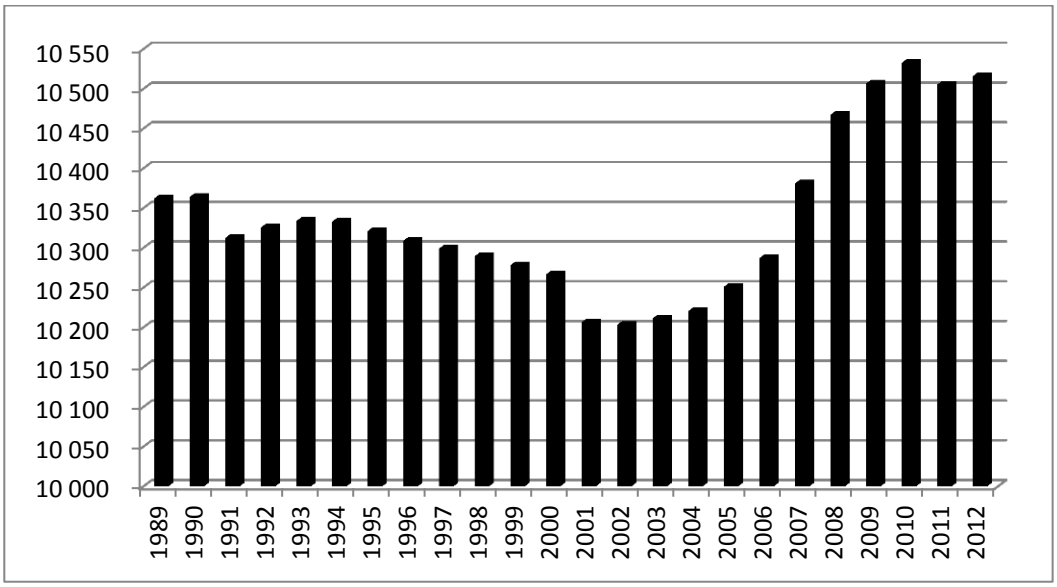
---

[57] GLEISSNER, Werner. *Die 499 besten Checklisten für Ihr Unternehmen : die Managementhilfen für alle betrieblichen Bereiche.* 2. vyd. Landsberg : Moderne Industrie, 1997. 793 s. ISBN 3-478-35342-4
[58] NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

nabízející informace o hračkářském trhu v prakticky všech zemích světa. Tato publikace nabízí informace o prodeji hraček v ČR podle prodejního formátu, celkové populaci země, HDP, počtu dětí do 15 let, porodnosti, odhadované hodnotě trhu s hračkami a odhadovaném průměrném výdaji na dítě za hračku.[59]

Následující graf znázorňuje počet obyvatel České republiky vždy k poslednímu dni roku. Jak můžeme vidět, počet obyvatel začal významně růst od roku 2002, ale v posledních letech spíše kolísá.

Graf 4 - Počet obyvatel ČR k 31.12. v tis. osob

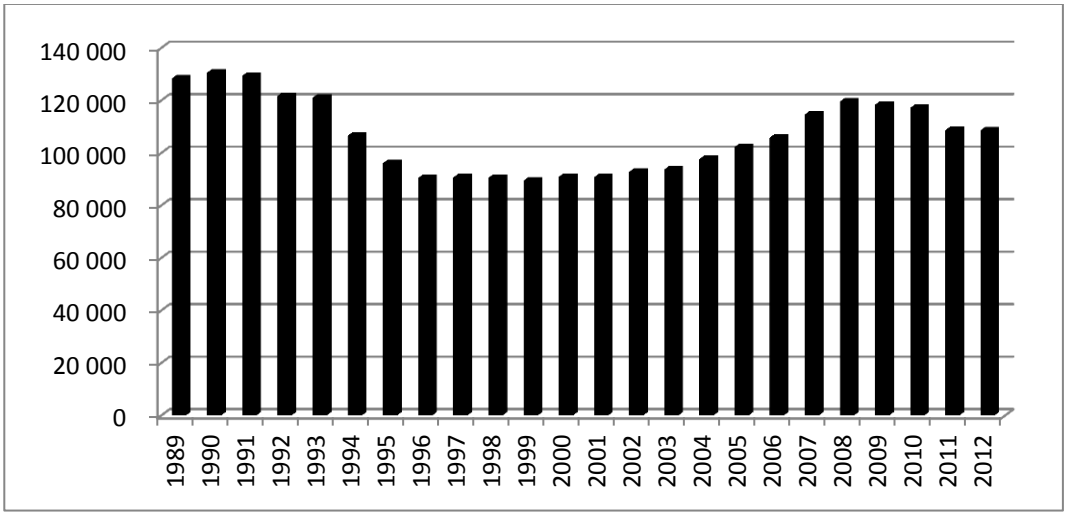


Zdroj: ČSÚ

Pro hračkářský průmysl je významným indikátorem počet živě narozených dětí. V České republice se v několika posledních letech pohybuje toto číslo mezi 100 a 120 tisíci za rok. (viz. Graf Počet živě narozených dětí v ČR)

[59] Informace o hračkářském trhu v České republice nejsou zdarma v době psaní práce veřejně přístupné, hlavním zdrojem informací je obvykle elektronický zdroj Passport (dříve GMID), přestože zde nalezneme shrnutí nejrůznějších odvětví, řádky v tabulce určené pro hry a hračky v ČR neobsahují žádná data. Pro přiblížení informací nabízených brožurou jsou jako zdroj využity analýzy Českého statistického úřadu. *Česká republika v číslech od roku 1989.* Český statistický úřad [online]. c2014. [cit. 2013-02-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989>

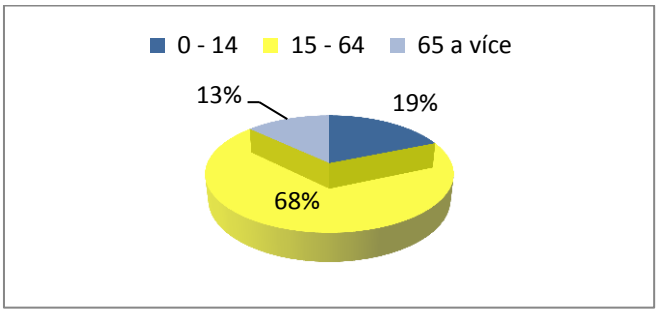
Graf 5 - Počet živě narozených dětí v ČR



Zdroj: ČSÚ

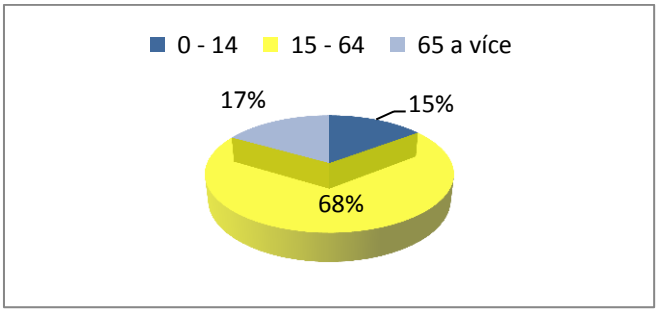
Neméně podstatným, spíše souhrnnějším ukazatelem, je věkové složení obyvatel ČR. Pro porovnání je v grafech zachycen stav v roce 1994 a v roce 2012. Podíl obyvatel ve věkové skupině do 14 let klesl, a naopak se zvýšil počet osob v důchodovém věku, podíl obyvatel od 15 do 64 let věku zůstává stabilní. Přičemž pro firmu Bruder je podíl osob ve věku do 14 let vzhledem k oboru podnikání klíčovým ukazatelem.

Graf 6 - Věkové složení obyvatel ČR v roce 1994



Zdroj: ČSÚ

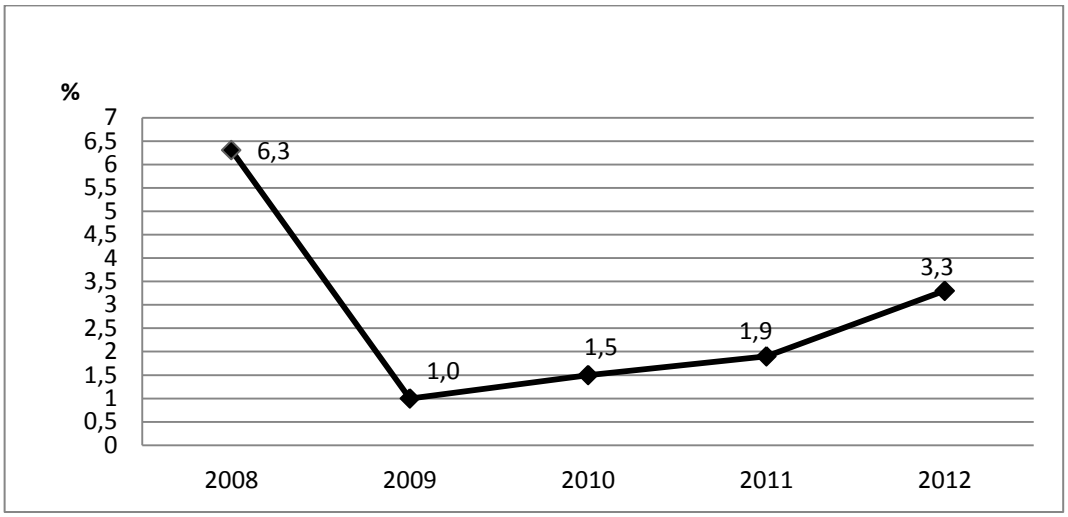
Graf 7 - Věkové složení obyvatel ČR v roce 2012



Zdroj: ČSÚ

Při tvorbě ceníku pro každou zemi firma zohledňuje také inflaci v dané zemi, její vývoj pro ČR můžeme pozorovat na následujícím grafu.

Graf 8 - Inflace v ČR měřená jako index spotřebitelských cen



Zdroj: ČSÚ

Za rok 2010 průměrné peněžní vydání za hračky na osobu činí v České republice 604 Kč, u zaměstnanců s nižším vzděláním je to 687 Kč u zaměstnanců s vyšším vzděláním pak 787 Kč[60], za rok 2011 je to 613, 642, 779Kč[61] a za rok 2012 je to pak 600, 578 a 813 Kč.[62] Pro větší přehlednost jsou tato data (uveřejněná ČSÚ) zpracována do tabulky.

Tabulka 4 – Průměrná roční peněžní vydání za hračky v ČR v Kč

Rok	Průměrný výdaj		
	zamec[63] s nižším vzděláním	zamec s vyšším vzděláním	Celkově*
2010	687	787	604
2011	642	779	613
2012	578	813	600

Zdroj: ČSÚ; * za domácnosti

[60] ŠIRMER, Pavel. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2010.* Český statistický úřad : Odbor šetření v domácnostech. [online]., 24. června 2011 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/B60021F16D/$File/30011112.pdf

[61] ŠIRMER, Pavel. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2011.* Český statistický úřad : Odbor šetření v domácnostech. [online]., 8. června 2012 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/13001FFA8C/$File/30011212.pdf

[62] SRB, Jan. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2012.* Český statistický úřad : Odbor šetření v domácnostech. [online]., 7. června 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/800019CE96/$File/300113.pdf

[63] zamec = zaměstnanec

Jak můžeme vidět, průměrný výdaj na osobu za hračky v České republice se pohybuje okolo 600 Kč za rok, přičemž zaměstnanci s vyšším vzděláním utrácí v průměru více než zaměstnanci s nižším vzděláním.

Zkombinujeme-li průměrný výdaj na osobu za hračky v Kč a údaj o počtu dětí do 14 let, dostáváme přibližný odhad potenciálu trhu s hračkami v ČR, který můžeme vidět v následující tabulce (ve spotřebitelských cenách).

Tabulka 5 - Odhad potenciálu trhu s hračkami v Kč

Rok	Částka
2010	916,86 mil.
2011	944,63 mil.
2012	936,00 mil.

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů ČSÚ

Na základě dat zpracovaných Českým statistickým úřadem tedy můžeme usuzovat, že se potenciál trhu s hračkami ve spotřebitelských cenách pohybuje okolo 920 miliónů korun za rok. Velmi přibližně můžeme tedy určit i podíl firmy Bruder na Českém trhu. Obrat firmy na Českém trhu se pohybuje na zhruba 2 % celkového obratu (68 mil. Eur v roce 2013), průměrný kurz za rok 2013 byl 25,974 CZK/EUR[64]. Hodnota obratu firmy Bruder na českém trhu se podle odhadů distributorů v roce 2013 pohybovala okolo 38 milionů korun.

Co se trendů průmyslu týká, celosvětový trh hraček v roce 2011 vzrostl o 4,9 % a v roce 2012 o 3,8 % a dosáhl tak hodnoty 84 995,5 milionu USD. Průměrný růst trhu mezi léty 2008-2012 činil 4,3 %. Přičemž v Evropě je realizováno kolem 30 % této hodnoty. Pro roky 2012 – 2017 se předpokládá průměrný růst 4,2 %.[65]

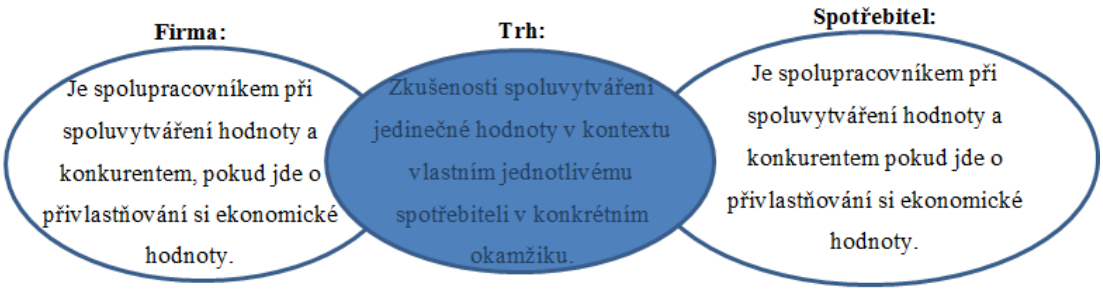
Mikroprostředí a makroprostředí jsou samozřejmě vzájemně propojenými celky. V rámci mikroprostředí je pro dobré fungování firmy důležitý hlavně vztah mezi firmou a spotřebitelem. Následující obrázek demonstruje, jak dochází ke spoluvytváření hodnoty, jejímž základem jsou právě zkušenosti nabyté při její tvorbě.

---

[64] *EUR průměrné kurzy 2013: Historie kurzů měn.* Kurzy [online]., c2014. [cit. 2014-02-19]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>

[65] *Global Toys & Games.* Marketline. [online]., prosinec 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=56c9e8e1-fcd2-42f6-81a0-6b429edbf2c8%40sessionmgr113&vid=4&hid=124

Obrázek 9 - Součinnost mezi firmou a spotřebitelem



Zdroj: PRAHALAD, C. K. *Budoucnost konkurence : Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-77

Součástí mikroprostředí jsou veškeré subjekty, se kterými firma přichází do styku. Jedná se o zákazníky, dodavatele, prostředníky, konkurenci i externí ovlivňovatele. Cílovým zákazníkem firmy Bruder jsou děti ve věku 3-12 let, jak chlapci, tak i dívky díky neustálému rozšiřování portfolia. Hračky samozřejmě kupují rodiče či prarodiče, ti však pochází jak z velkých měst, tak i z vesnic a příjem těchto rodin se značně liší. Průzkum provedený v roce 2012 se třiceti pěti respondenty částečně naznačuje profil cílového zákazníka firmy. Téměř polovina prodaných hraček je určena pro chlapce, patnáct procent pak pro chlapce a dívku a třicet sedm procent výhradně pro dívku. Všichni stávající zákazníci byli se značkou maximálně spokojeni. Určení bližšího profilu bude provedeno na základě rozsáhlejšího a podrobnějšího výzkumu, který je předmětem kapitoly Marketingový výzkum – dotazníkové šetření.

Prakticky všichni dodavatelé firmy Bruder jsou německé firmy. Základním materiálem pro výrobu hraček je plast a firma odebírá materiál především od firmy BASF, což je chemická společnost, dodavatelem katalogů je pak firma Wellprint. Prostředníci, respektive importéři, kterých firma využívá pro vstup na český trh, jsou představeni v úvfodní kapitole, konkrétně v podkapitole s názvem Hlavní distributoři firmy v České republice.

Co se externích ovlivňovatelů firmy v České republice týká, je firma ovlivňována bankami (importéři a maloobchody majícími účty u různých bankovních ústavů v Čechách) a teoreticky i zájmovými sdruženími či hnutími. Jako příklad takových organizací můžeme uvést sdružení DUHA či Green Peace, jedná se o společnosti bojující za životní prostředí. V současné době žádnou kampaň nevedou, ale vzhledem ke skutečnosti, že značka Bruder vyrábí z plastu, mohou akce těchto společností do budoucna částečně představovat hrozbu. Vzhledem k tomu, že otázka

konkurence je velmi významným aspektem pro marketingová rozhodnutí, je následující podkapitola věnována analýze konkurence a porovnání firmy Bruder s nejvýznamnějšími konkurenty.

3.1.1 Analýza konkurence a porovnání

Zboží nabízené firmou Bruder je do určitého rozsahu natolik unikátní po stránce pestrosti výběru, kompatibility, kvality a originality, že nelze na našem trhu nalézt stoprocentní substitut, a tedy ani přímé konkurenty. Nicméně přistoupíme-li k pojmu přímá konkurence o něco méně striktně, pak by do této kategorie spadaly firmy Simba Dickie Group a Britains. Nepřímými konkurenty jsou pak firmy Simm marketing SMG, Wader quality toys, Schuco i Lego a Playmobil. V obecném rozsahu můžeme říci, že i každá hračka připomínající zemědělský model, nebo položku z portfolia firmy může být nepřímou konkurencí. Je nutno podotknout, že převážná většina výrobků pochází z Asie, kdežto firma Bruder si zakládá na výrobě v Evropě, resp. hlavně v Německu. Z konkurentů značky Bruder je to jen společnost Wader, která vyrábí rovněž v Německu.

Společnost Simba Dickie Group byla založena v roce 1982, takže nemá tak dlouhou tradici jako firma Bruder. Firma má přes 3 700 zaměstnanců, hlavní ústředí firmy se nachází ve Fürthu, ale firma má i pobočky v Lavans ve Fracii a v Hong Kongu. Výrobní zařízení jsou situována v Číně. Generálním ředitelem a vlastníkem společnosti je Michael Sieber.

Simba Dickie Group je velký mezinárodní koncern, zahrnující řadu značek: Simba, Dickie, BIG, Smoby, Eichhorn, Noris, Tamiya, Carson, Nicotoy, Schuco, Schipper, Zoch and Majorette a patří k pěti největším firmám v hračkářském průmyslu. Celkově má koncern v portfoliu více než 4 000 položek.

Konkrétně jsou hlavním konkurentem modely firmy Dickie. Tato řada hraček představuje z části modely stejných strojů, které jsou předlohou i pro zboží firmy Bruder, vyráběné jsou z plastu a ve stejném měřítku, jedná se např. o traktory, jeřáby, nákladní auta atd. Na rozdíl od výrobků firmy Bruder je některé zboží firmy Dickie možno ovládat na dálkové ovládání. Přestože modely této společnosti jsou podstatně propracovanější než výrobky nepřímých konkurentů, je firma Bruder stále výrobcem hraček vyšší kvality. Simba Dickie Group si rovněž zakládá na bezpečnosti a kvalitě, a

proto se zavázala respektovat standardy kvality a bezpečnosti stanovené International Council of Toy Industries.

Firma má v ČR výhradní zastoupení. Simba Dickie Group se účastní mezinárodních veletrhů jako např. tradičního Hračkářského veletrhu v Norimberku. Firma také sponzoruje různé akce, jako např. dražbu obrazů namalovaných dětmi v rámci organizace Lebenshilfe im Nürnberger Land.[66] Firma vydává vlastní spotřebitelské katalogy a její zboží se rovněž objevuje v partnerských hračkářských obchodech.

Značka Britains se zaměřuje především na miniatury figurek (ať už s předlohou člověka či zvířat), ale vyrábí i hračky, které jsou podobné výrobkům značky Bruder. Princip párování zboží je podobný se systémem hraček Bruder natolik, že prostřednictvím závěsného systému může zákazník tyto dvě značky bez potíží připojit. I pro tuto značku platí, že výrobky firmy Bruder dosahují vyšší kvality, nabízí širší sortiment a doplňky a jsou více propracované. Firma Britains nabízí rovněž servis v podobě náhradních dílů, jako Bruder, a spotřebitelům dává k dispozici katalog. Jak internetová stránka, tak i katalog však velmi technicky zaostávají za firmou Bruder. Oficiální internetová stránka pak slouží spíše jako e-shop, v podstatě neposkytuje informace o firmě jako takové. Shrneme-li dojem, kterým oficiální stránky působí, musíme nutně dojít k závěru, že společnost nepůsobí příliš profesionálním dojmem a mohla by se reprezentovat mnohem lépe.[67] Firma nerealizuje na českém trhu žádnou rozsáhlejší marketingovou kampaň, její produkty se ale objevují v katalozích hračkářských řetězců.

Lego Trading je jedním z nepřímých konkurentů, proto o ní uvedeme jen krátkou poznámku, ale pro firmu Bruder představuje hrozbu z pohledu odlivu zákazníků, neboť společnost staví na neustálé inovaci. A vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní finančně silný koncern, má možnost investovat mnohem více prostředků jak do výzkumu a vývoje, tak i do komunikační strategie. Firma má své vlastní katalogy, její zboží se objevuje v katalozích maloobchodníků se zbožím a navíc pořádá i různé propagační akce, sponzoruje

---

[66] *A World of Experiences Toy Fair.* Simba Dickie Group [online]. 17th January, 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://simba-dickie-group.de/en/news/2014/>

[67] *Britains Toy Farm* [online]. c2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.britainstoyfarm.net/100460/info.php?p=8>

velké události a každoročně investuje do televizní reklamy. Navíc je pro řadu zákazníků lákavější možnost sestavit si nákladní auto nebo traktor než kupovat hotovou hračku.

Každá firma si musí být vědoma svých silných a slabých stránek, stejně jako hrozeb a příležitostí plynoucích z okolního prostředí. Jedním z nejvyužívanějších nástrojů na analýzu těchto faktorů je tzv. SWOT analýza.

3.2 SWOT analýza pro firmu Bruder a pro Českou republiku

SWOT analýza je akronym, který zastupuje anglická slova strenghts, weaknesses, opportunities and threats. Jedná se o analýzu interních silných a slabých stránek společnosti a také analýzu příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího okolí firmy. Cílem SWOT je dát manažerům přehledný souhrn informací z výše zmíněných oblastí a pomoci jim rozvinout účinnou strategii.[68]

Aby bylo možné vypracovat tuto analýzu, je doporučeno vycházet z informací o podmínkách a trendech na trhu, cílových segmentech a trzích, současné pozici na trhu a pozici v segmentu, potřebách, dynamice a požadavcích distribučních kanálů, konkurenci, technologiích, regulativních opatřeních a očekávaných trendech.[69] Jak již bylo zmíněno v této kapitole, sběr podrobných informací je nejen časově, ale hlavně finančně náročný, neboť jsou shromážděním těchto informací obvykle pověřovány specializované firmy. Nicméně v kapitolách analyzujících mikroprostředí a makroprostředí a konkurenci, nalezneme dostatek informací pro sestavení SWOT analýzy pro firmu Bruder, doplňkem pro sestavení této analýzy byl rozhovor s manažerem společnosti Bruder.

Tato analýza bude rozpracovaná souhrnně pro značku Bruder (resp. její strategii na německém trhu) a zvlášť jako doplněk pak pro Českou republiku, kde bude především poukázáno na rozdíly.

3.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří především unikátnost zboží, stejně jako výrobního postupu, resp. firemní know-how. Fakt, že se společnost nadále rozvíjí i bez

---

[68] GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of Management.* 5. vyd. Boston: Cengage Learning, 2008. 529 s. ISBN 978-0-618-917-07-5

[69] MELLO, Sheila. *Customer-Centric Product definition : The Key to Great Product Development*. Boston: PDC Publishing, 2002. 223 s. ISBN 978-0-9745684-0-3

rozsáhlých investic do marketingu je především spojen právě s tímto aspektem. Zákazníci firmy Bruder si značku spojují především jejími reálně vypadajícími modely, kvalitou a místem původu firmy, tedy Německem, což potvrzují i výsledky výzkumu, (více v podkapitole Nákupní chování zákazníků značky Bruder). Výrobky značky Bruder si i přes přítomnost konkurence zachovávají do určité míry nenapodobitelnost v rozsahu kompatibility produktového portfolia, v míře orientace na detail a pestré škále funkcionality zboží. Silnou stránkou firmy v oblasti produktové politiky jsou neustálé inovace, rozšiřování produktového portfolia a zlepšování stávajících produktů. V tomto místě se musíme nutně zastavit nad otázkou ekologičnosti výroby a jejího vlivu na zákazníka. Plast, respektive ropa jako základní surovina pro výrobu hraček, není v hračkářském průmyslu ničím neobvyklým, nicméně firma se snaží být ekologicky odpovědným podnikáním prostřednictvím maximální recyklace zbytků z výroby, stejně jako produkcí kvalitních výrobků, které vydrží i jako hračka pro mladšího sourozence.

Většina konkurentů značky vyrábí zboží v nízkonákladových zemích mimo EU. Přestože řada odborníků dnes tvrdí, že místo původu nehraje příliš roli vzhledem k rostoucímu rozsahu globalizace, může právě tento faktor pozitivně ovlivnit prodeje v zemích Evropské Unie, neboť to je právě lokalita, kde Bruder soustřeďuje své výrobní kapacity. Pozitivně může působit především propojení značky se zemí původu firmy, tedy Německem a rozšířený stereotyp o vysoké kvalitě německých produktů.

Firma i nadále patří mezi středně velká podnikání, je však do značné míry významným zaměstnavatelem v oblasti firemního sídla. Image firmy pozitivně ovlivňují ocenění udělená podniku v Německu, což se ale bohužel příliš nepromítá na mezinárodní scéně. Střední velikost je výhodou pro značku Bruder především v aspektu svobody rozhodování, kdy stakeholdeři netlačí na výnosnost na úkor investic do výroby jako v jiných podnicích. Firma Bruder investuje pravidelně především do rozvíjení výrobních a skladovacích prostor, stranou ale nezůstává ani lidský kapitál. Bruder se snaží investovat do zlepšení sociálního zařízení společnosti a každoročně také přijímá studenty na stáž. Jakožto středně velký podnik se může Bruder snadno orientovat ve své vlastní struktuře a přizpůsobovat se snadněji externím vlivům. Tato flexibilita může být rovněž považována za konkurenční výhodu.

V České republice mohou být za silnou stránku společnosti považováni především obchodní partneři, kteří se snaží zastupovat zájmy společnosti a

reprezentovat značku Bruder u koncových zákazníků, ale i maloobchodů. Navíc má firma již v současnosti výhodu dobré pověsti a image u svých stávajících zákazníků.

3.2.2 Slabé stránky

Druhou, naprosto nezbytnou součástí SWOT analýzy interního prostředí je pohled na slabé stránky firmy. Za hlavní slabinu firmy lze pravděpodobně označit její velmi limitované investice do marketingu, které se odráží v nižší úrovni známosti značky mezi všemi potencionálními zákazníky.

Poměrně závažnou otázkou je plochá organizační struktura společnosti, kdy kromě ředitele firmy, který je zodpovědný za zásadní rozhodnutí ohledně politiky firmy, jsou jednáním s podniky zastupujícími značku Bruder v zahraničí pověřeni pouze dva zástupci. Ti sice pravidelně cestují a navštěvují obchodní partnery, ale při další expanzi firmy by tento počet mohl být nedostačující a zaškolení dalších zástupců je dlouhodobou záležitostí, zejména v ohledu budování důvěry mezi vedením a danou osobou. Otázka náhrady samotného ředitele je ještě komplikovanějším tématem.

I v tomto bodě se musíme nutně věnovat produktům. Závislost firmy na ropě jako surovině pro výrobu má nejen ekologický dopad, ale na druhé straně i tenčící se zásoby ropy jako takové mohou ovlivnit budoucí fungování firmy. Bohužel zatím není ale možné změnit výrobní materiál, neboť žádná jiná látka není pro uskutečnění unikátní výroby prostřednictvím lisů vhodná. Jak již bylo zmíněno ohledně cenové politiky, zboží značky Bruder se nachází ve vyšší cenové kategorii, než je pro obdobné hračky typické. Na jedné straně tento positioning propojuje vnímání kvality za vyšší cenu, na straně druhé je tak firma zranitelnější v případě poklesu kupní síly (což je ve svém důsledku hrozba).

Další faktor, který se týká produktů a je bezprostředně slabinou společnosti, je nízká, až nedostačující výkonnost výroby. Unikátnost výrobního postupu k sobě váže i unikátní stroje, resp. formy. Navíc přístroje vyrábí součástky, které je potřeba dále sestavit, ať už je to pomocí lidské síly nebo dalšího technického zařízení. Tento výrobní postup má tedy velké nároky na finance na zhotovení forem, výrobní prostory, skladovací prostory a zároveň i finance na pořízení výrobních strojů.

Slabým aspektem strategie firmy Bruder byl v podstatě nekoordinovaný vstup firmy na zahraniční trhy, resp. i na trh český, kdy z důvodu omezení rizik v zahraničním obchodě bylo využito vícero distributorů. Dnes se situace na některých trzích stává

nepřehlednou, někde se firma snaží situaci řešit prostřednictvím udělení výhradního zastoupení. S touto otázkou je spjat i problém cenové politiky, která je vlivem tohoto faktoru značně nejednotná, způsobující až v krajním případě cenové války.

V neposlední řadě je zde otázka plagiátů, která spadá částečně pod kategorii hrozeb z vnějšího okolí a částečně je slabou stránkou společnosti: na jedné straně obavy z toho, že nekvalitní napodobeniny, produkované především v Číně, poškodí image značky, na druhé straně do značného rozsahu omezená schopnost firmy bránit se přílivu plagiátu ze zahraničí, kdy výroba plagiátů probíhá v zemích, kde je takováto produkce legální.

České republiky se týká především problém paralelních dovozů do země, stejně jako problém vícero oficiálních distributorů. Tato situace má následně vliv na cenovou politiku, která je prostřednictvím firmy jen těžko koordinovatelná. Situace by se dala řešit udělením výhradního zastoupení nejvýznamnějšímu distributorovi, který v současné době zásobuje přibližně sedmdesát pět procent českého trhu. Firma má však z takovéhoto kroku obavy, protože z počátku vede k poklesu obratu, neboť distributor není schopen zcela zajistit převzetí všech distribučních kanálů po bývalých distributorech; v Polsku firma dokonce ztratila obrat dlouhodobě. Český trh je však v porovnání s trhem polským podstatně menší, jak rozlohou, počtem obyvatel, tak i potenciálem trhu s hračkami.

3.2.3 Příležitosti

Jednou z velmi významných příležitostí pro firmu Bruder je rozvíjení aktivit na stávajících, ale i nových trzích. Zatímco evropský trh pomalu dosahuje stupně zralosti, objevují se nové příležitosti např. v USA, kde se firmě v poslední době daří velmi dobře rozvíjet obchodní aktivity. Navíc je firma stále otevřená hledání nových partnerů, kteří by jí pronikání na cizí trhy pomohli usnadnit. V této souvislosti bychom mohli za příležitost označit také další, rozsáhlejší investice do výroby a skladovacích prostor, kdy by firma mohla hledat zdroj i jinde, než ve vlastním generovaném zisku.

Jako příležitost můžeme rovněž označit jednání související s Jednotným evropským patentem. Tato iniciativa by měla firmě značně zjednodušit boj proti plagiátům.

V neposlední řadě je příležitostí i neustále se prohlubující globalizace, která dovoluje standardizaci produktů, sbližuje normy a pravidla pro podnikání a vstup

investic, především prostřednictvím mezinárodních organizací, jako je např. WTO nebo WCO. Tato pravidla usnadňují i případnou budoucí realizaci nových poboček firmy Bruder (v současné době existuje kromě mateřské společnosti dceřiná společnost v USA).

Hlavní příležitostí na českém trhu je pro firmu vyřešení situace ohledně výhradního distributora a tím zajištění vyšší transparentnosti distribuční, ale i cenové politiky, reprezentace firmy a otevření si cesty k realizaci komplexnější marketingové strategie.

3.2.4 Hrozby

Vždy je třeba míti na paměti konkurenci, která může do značné míry ohrozit každé podnikání. V případě firmy Bruder ale zatím není takový konkurent, který by na trh dodával dokonale substituční produkty, takže co se konkurence týká, může firmu ohrozit případně silnější marketingová aktivita konkurence, která by mohla mít negativní dopad na prodeje.

Ať už jako reakce na ekologickou hrozbu nebo na aktivity konkurence, je zde stále možnost oslabení zájmu o produkty značky. Dalším nesporným prvkem, který ovlivňuje odbyt společnosti je „zkracující se“ věk hraní dětí. Čím dál častěji a dříve přechází děti od klasických hraček ke hrám počítačovým atp.

Hrozbu představuje také omezená schopnost prodejen prezentovat celé široké portfolio značky Bruder vzhledem k limitovanému prodejnímu prostoru a následné zklamání zákazníků při zjištění, že výrobek, který hledali, není dostupný. Problémem je zde nezbytná nutnost vyznat se dobře v portfoliu značky a správně odhadnout poptávku po daném druhu zboží, což se stává poměrně komplikované a představuje to nebezpečí i pro distributory. Navíc hrozba z pohledu nestability některých trhů jako následek přílišné konkurence mezi distributory byla zmíněna i v jiných souvislostech.

V České republice by mohl být hrozbou pro firmu Bruder vstup e-shopu Amazon na český trh, který je plánovaný na letošní rok, neboť obchod prodává celosvětově za velmi nízké ceny, což bude způsobovat ještě větší tlak na cenovou politiku a specializované hračkárny. Tento tlak je problém hlavně z toho důvodu, že pro vytváření image a důvěry zákazníků je pro zboží značky Bruder důležitá možnost vyzkoušet si osobně kvalitu, ale i možnost vidět detailní propracování modelů. Zákazník takovouto možnost při prodeji pouze online ztrácí, a navíc možnosti informovat se o

produktech a jejich funkcionalitě, stejně jako servis opravy a reklamace jsou velmi omezené v porovnání s osobním kontaktem.

Hrozbou může být zvýšení nezaměstnanosti jako důsledek ekonomické krize, kdy logicky hračky nejsou považovány za nezbytný artikl, takže je zákazník buď nekoupí vůbec, nebo z ekonomických důvodů upřednostní hračky levnější.

Následující obrázek zachycuje nejvýznamnější body SWOT analýzy.

Obrázek 10 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Unikátnost zboží Původ zboží Firemní know-how Image značky Inovace Recyklace ve výrobě Ocenění Obchodní partneři	Nízké investice do marketingu Závislost firmy na jejím vedení Hlavní výrobní surovina Výkonnost výroby Kapacita skladovacích prostor Nekoordinovaný vstup na zahr. trhy Plagiáty Vícero distributorů na českém trhu
Příležitosti	**Hrozby**
Nové a stávající trhy Noví partneři Investice do výrobních a sklad. prostor Boj proti plagiátům (JEP) Sbližování norem na globální úrovni Zastoupení firmy v ČR	Marketingová aktivita konkurentů Ekologická iniciativa Oslabení zájmu o produkty Výstavní kapacita prodejen Vstup firmy Amazon na český trh Zhoršení ekonomické situace v ČR

Další kapitola rozpracovává výsledky dotazníkového šetření a profiluje cílového zákazníka značky Bruder, i jejích výsledků bude použito pro zpracování návrhu nové komunikační strategie.

4 Marketingový výzkum – dotazníkové šetření

Výzkum trhu definuje odborná literatura jako systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací získaných na základě určité metodiky. Můžeme provádět jednak výzkum primární, ale i sekundární. Dále rozlišujeme kontinuální výzkum a výzkumy jednorázové. Pro provedení výzkumu si můžeme zvolit jak kvantitativní, tak i kvalitativní přístup a otázky kladené ve výzkumu mohou mít různou formu (otevřené, uzavřené či polouzavřené), je rovněž možné využít škály pro hodnocení.[70]

Sekundární data (tedy např. údaje Českého statistického úřadu, či data z interních materiálů firmy) byla využita v předchozích kapitolách. Pro doplnění této práce o primární data, zjištění vnímání značky Bruder jejími zákazníky a určení profilu zákazníka jsem použila metodu dotazníků. Jednalo se o jednorázový výzkum, neboť výzkum kontinuální je časově velmi náročný a používá se spíše pro kvalitativní výzkumy. Dotazník obsahuje jak otázky uzavřené, tak i polouzavřené, a často je využívána metoda škály.

Dotazníky (společně s průvodním dopisem) byly rozeslány do různých obchodů v několika městech České republiky, kde pokladní zákazníky po nákupu požádala o jejich vyplnění. Část dotazníků byla rovněž vyplněna osobně autorkou práce. Celkem bylo rozesláno 230 dotazníků, z nichž bylo vyplněno 82 a dalších 15 dotazníků bylo vyplněno osobním dotazováním. Celkově nepoužitelných dotazníků (osoba pracovala v marketingu, dotazník nebyl vyplněný celý) bylo 9, takže ke zpracování bylo použito 88 dotazníků. Návratnost dotazníků činila přibližně 35%.[71] Průzkum probíhal na přelomu roku 2013 a 2014, konkrétně od listopadu do ledna. Tento datum je vybrán záměrně tak, aby bylo možno vyplnit co nejvíce dotazníků v co nejkratší časové relaci. Navíc je to období před Vánoci, kdy jsou samozřejmě nákupy hraček četnější než v jiných obdobích. Dotazník, který zákazníci vyplňovali, je přiložen jako příloha č. 2.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit profil zákazníka značky Bruder, ověřit si, zda základní hodnoty komunikované strategií jsou skutečně vnímány zákazníkem, dále výzkum sloužil pro zjištění základního profilu nákupního chování a spokojenosti se

[70] Zdroj: MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

[71] Celková vysoká návratnost je spjata se skutečností, že v prodejnách, kde se výzkum uskutečnil, mám kontakty.

značkou Bruder. Na základě těchto informací, analýzy stávající marketingové strategie a teoretického rozboru komunikačního mixu jako součásti marketingové strategie jsou pak v kapitole Návrh na zlepšení komunikační strategie navrhována konkrétní řešení.

Průzkum provedený na počátku roku 2012 potvrdil, že zná-li zákazník výrobky značky Bruder, je velmi pravděpodobné, že si výrobek koupí. Značku znalo přes 40 procent dotázaných a více než polovina z nich měla doma i nějaký výrobek dané firmy. Šetření probíhalo ale v prodejně, kde je značka Bruder dostupná k zakoupení, z tohoto důvodu je procento potenciálních cílových zákazníků, kteří značku Bruder znají, podstatně nižší.

I nově provedené dotazníkové šetření, jež je rozpracováno v následujících podkapitolách, má své limity. Těmi jsou především omezená možnost ovlivnit poměr vyplněných dotazníků ve vztahu k realizovanému obratu na dané prodejně či daném městě a možnost proporcionálně filtrovat profil respondenta. Musíme si být vědomi limitu výsledků z tohoto pohledu, stejně jako skutečnosti, že faktor lokality má pak vliv na zpracovávaná data o respondentech a jejich odpovědi a názory.

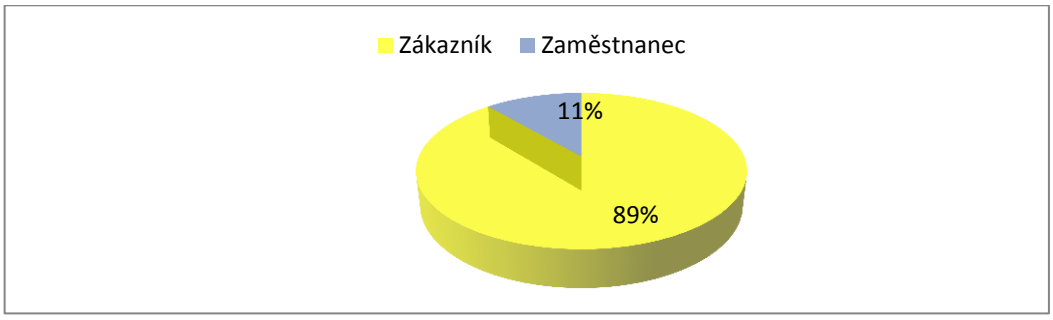
4.1 Analýza výsledků marketingového výzkumu

Nejprve se budeme věnovat rozboru vzorku respondentů, kteří se účastnili výzkumu, poté přejdeme k analýze umístění zboží značky Bruder v prodejně a nákupního chování respondentů a poslední částí této kapitoly budou hodnoty zákazníků při výběru hračky a vnímání značky Bruder.

4.1.1 Profil typického zákazníka značky Bruder

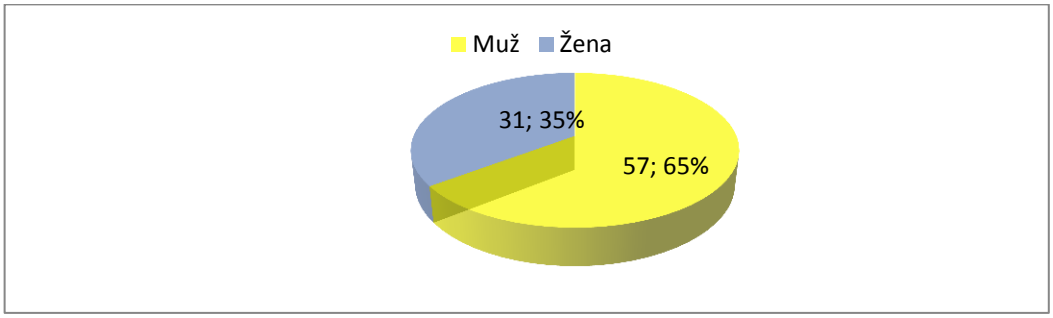
Jak můžeme vidět na následujícím grafu, dotazníkového šetření se zúčastnili jak zákazníci, kteří právě nakoupili hračku Bruder, tak ale i zaměstnanci prodejny. Podíl zaměstnanců na reprezentativním vzorku je záměrně podstatně nižší než podíl zákazníků, pouze jedenáct procent (viz následující graf). Zaměstnanci prodejny museli splnit následující podmínky pro účast v průzkumu: nakoupit hračku značky Bruder a nebýt zaměstnancem pracujícím v marketingu. Zaměstnanci byli osloveni z důvodu komplexnějšího vnímání prodejny a pravděpodobně lepší orientace v sortimentu konkurenčních hraček než jakou mají ostatní zákazníci značky Bruder.

Graf 9 - Statut respondenta



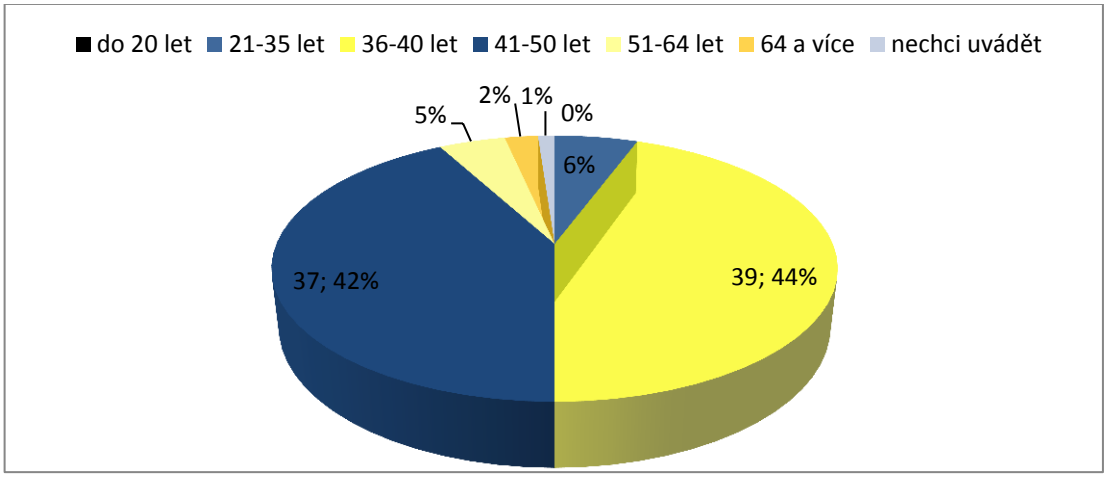
Graf pohlaví respondenta ukazuje, že dotazník byl častěji vyplněn muži než ženami. Cílem dotazníkového šetření nebylo držet poměr mezi muži a ženami v rovnováze, přesto můžeme vidět, že rozdíl není tak markantní. Na první pohled je možná překvapivé, že se průzkumu zúčastnilo více mužů než žen, tento fakt ale může být logicky vysvětlen. Sortiment značky Bruder stále cílí převážně na chlapce a jsou to spíše muži než ženy, kteří vybírají pro svého syna hračku, která je zemědělským modelem nebo modelem stavební techniky. Dalším důvodem by mohla být větší ochota ze strany mužů k vyplnění dotazníku.

Graf 10 - Pohlaví respondenta



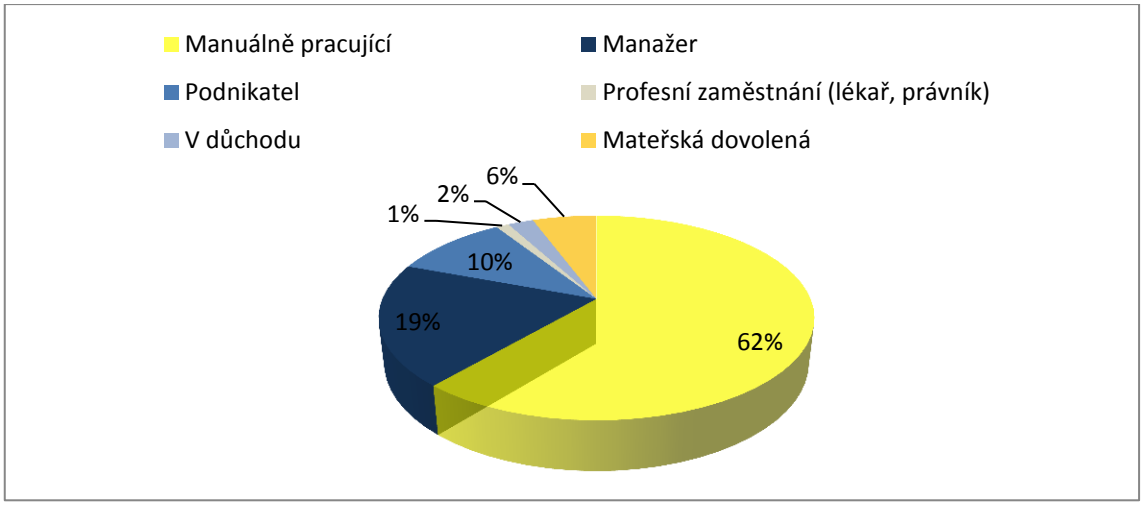
Věk respondenta je samozřejmě ovlivněn skutečností, že se jedná o artikl, který kupují rodiče svým dětem, navíc hračka nepatří k nejlevnějším a nejdostupnějším výrobkům na trhu v porovnání s neznačkovými výrobci, kteří jsou ovšem nepřímou konkurencí. Můžeme vyvozovat, že právě z těchto důvodů se výzkumu nezúčastnil nikdo mladší 20ti let. Překvapivé je však na druhé straně zjištění, že lidé v důchodu (respektive prarodiče) tvoří poměrně malé procento zákazníků. Nejčetnější skupinou byli respondenti ve věku 36 – 40 let, kterých bylo jen o dvě procenta více než respondentů ve věku 41 – 50 let.

Graf 11 - Věk respondenta



Mohli bychom předpokládat, že cenový positioning značky ovlivňuje do značné míry povolání cílového zákazníka značky a že nejčetnější skupinou zákazníků budou proto lidé s povoláním, které dává předpoklad k vyššímu příjmu. Opak je pravdou, většina zákazníků, kteří nakupují značku Bruder v České republice patří do skupiny manuálně pracujících, další nejpočetnější skupinou jsou pak manažeři a podnikatelé. Na druhé straně si musíme uvědomit limit tohoto výsledku, neboť dotazník vždy vyplňoval pouze jeden z páru, proto je možné, že manžel/manželka[72] přispívá do společného rozpočtu vyšší částkou než respondent.

Graf 12 - Povolání respondenta

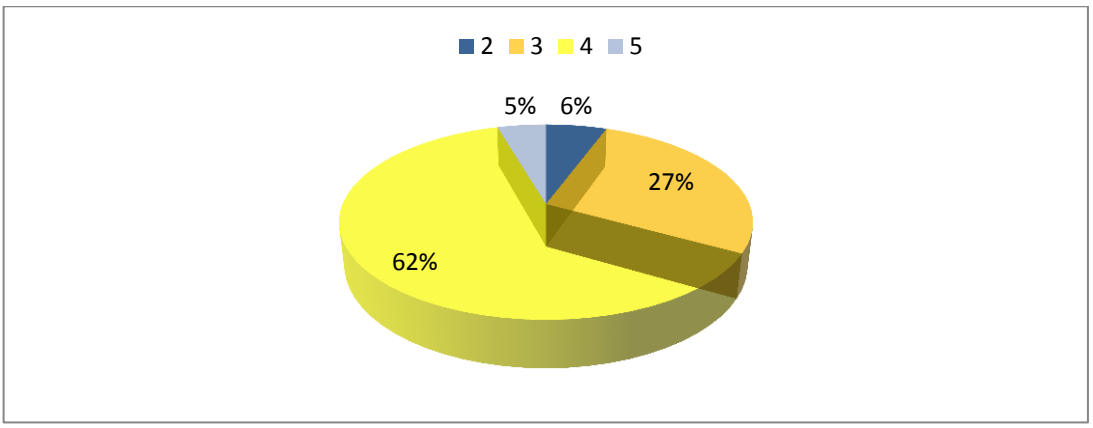


Počet členů domácnosti a počet dětí do 13 let v domácnosti, které jsou názorně zobrazeny na následujících dvou grafech, nám pomáhají utvořit si lepší představu o složení rodin, které kupují značku Bruder. Jak můžeme vidět, nadpoloviční většina

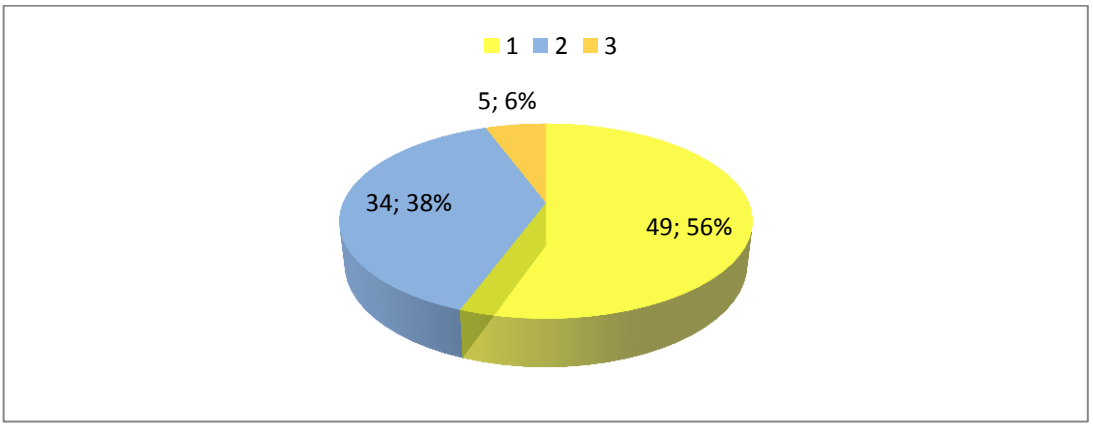
[72] či přítel/přítelkyně;Většina respondentů uvedla, že žije ve čtyř- či tří-členné domácnosti.

domácností má čtyři členy, téměř třicet procent pak členy tři. Spíše výjimečným stavem ve skupině zákazníků nakupujících značku Bruder je dvoučlenná domácnost či domácnost o pěti členech, tyto dvě skupiny dohromady představují jedenáct procent zákazníků. Graf zachycující počet dětí v domácnosti do 13 let ukazuje, že respondenti, kteří zakoupili značku Bruder mají v převážné většině (přes 55 procent) pouze jedno dítě mladší 13 let, ale téměř 40 procent domácností má dvě děti mladší 13 let.

Graf 13 - Počet členů domácnosti

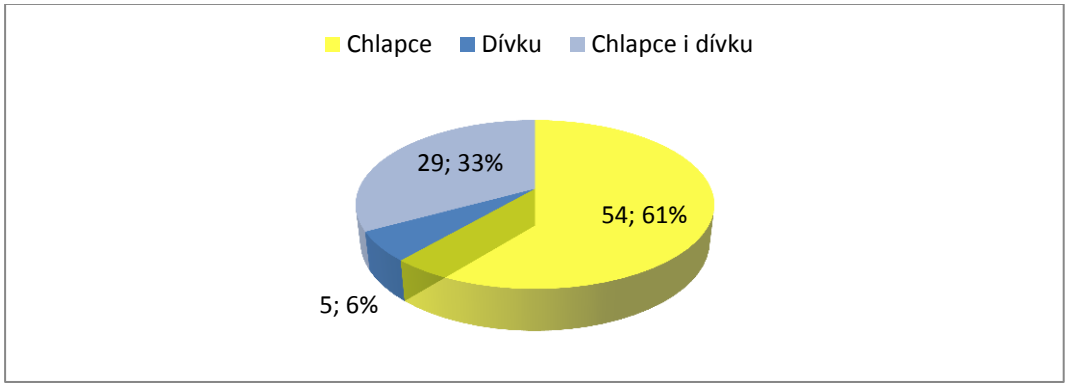


Graf 14 - Počet dětí do 13ti let v domácnosti



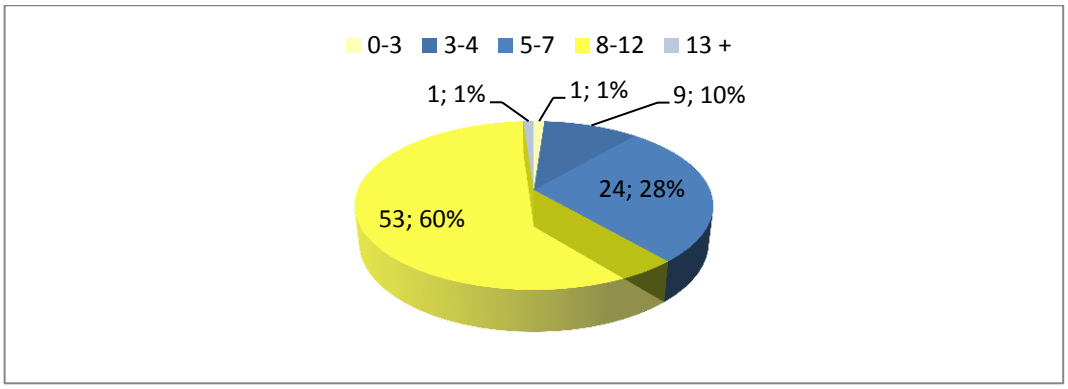
Zákazníci byli rovněž dotazováni na „cílového zákazníka“ firmy Bruder, kterým jsou děti. Hračku Bruder kupuje převážná většina zákazníků pro chlapce, nákupy pouze pro dívku představují jen o něco více než 6 procent celkových nákupů. Zajímavé ale může být zjištění, že celá třetina zákazníků nakupuje hračku pro obě pohlaví, tedy chlapce, i dívku. Z tohoto výsledku můžeme pozorovat trend, že komunikační strategie a nabízené portfolio značky oslovuje spíše chlapce, ale nachází-li se v domácnosti i dívka, je pravděpodobnější, že zákazník koupí hračku od značky Bruder i jí.

Graf 15 - Hračku Bruder kupuje respondent pro



Hlavní cílovou skupinou firmy Bruder je dítě ve věku od 4 do 10 let, vedlejší pak od 2 do 3 let. Jak můžeme vidět na grafu s názvem „Dítě, kterému je hračka určena je ve věku“ pohybuje se věk dětí, pro které je hračka určena nejčastěji mezi 8 a 12 roky, druhou nejpočetnější skupinou jsou pak děti ve věku 5 až 7 let a deset procent dětí je mezi 3 až 4 roky. V ČR je tedy věk dítěte, kterému je hračka určena o něco málo vyšší, než je určená hlavní cílová skupina prostřednictvím pozorování z Německého trhu. Jedním z důvodů, které by mohly být použity jako argument vysvětlující tento stav, je vyšší cena hračky a obava rodičů z jejího zničení neopatrným zacházením, dokud je dítě ještě malé a nemá dost rozvinutou jemnou motoriku.

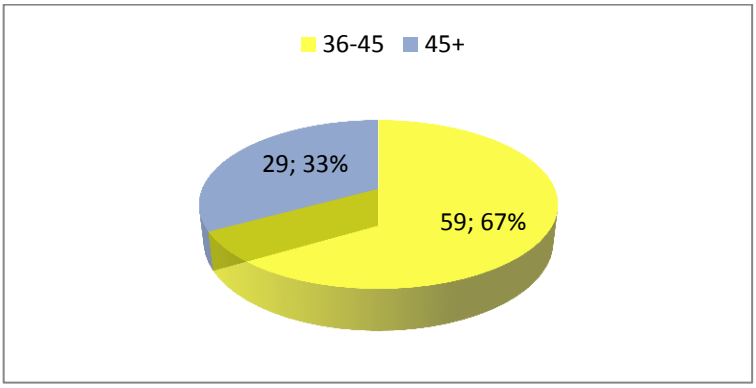
Graf 16 - Dítě, kterému je hračka určena, je ve věku



Dalším zjišťovaným údajem dokreslujícím profil zákazníka značky Bruder je příjem domácnosti v tisících Kč. Jak můžeme vidět, celkový příjem všech domácností je vyšší než 35 tisíc Kč a přibližně třetina domácností má příjem vyšší než 45 tisíc Kč. Z těchto výsledků můžeme vyvozovat, že pokud se v domácnosti nachází pouze dva členové, kteří jsou výdělečně činní, tak není možné, aby oba pobírali pouze minimální

mzdu. Výše minimální mzdy od 1. srpna 2013 totiž činí 8 500 Kč za měsíc.[73] Jak můžeme vidět, zákazník musí dosahovat určitého příjmu, vyššího než je minimální mzda, aby pro něho byla nabídka značky Bruder zajímavou a zároveň dostupnou.

Graf 17 - Příjem domácnosti v tis. Kč



Chceme-li tedy zobecnit výše uvedené skutečnosti pro vytvoření profilu zákazníka, můžeme konstatovat, že zákazníkem je muž ve věku 36-50 let, který je zaměstnán jako manuálně pracující či manažer. Obvyklý zákazník je součástí čtyřčlenné, popř. tříčlenné domácnosti, kde se vychovává jedno či dvě děti do 13 let. Cílovým zákazníkem, tedy dítětem, je pak chlapec ve věku 5 až 12 let. Příjem domácnosti typického zákazníka je pak vyšší než 36 tisíc Kč za měsíc.

4.1.2 Značka Bruder a prodejní místa

V této části se zaměříme na statistiku o umístění prodejny a vztahu mezi lokalitou odkud zákazník pochází a kde nakupuje. Je nutné poznamenat, že právě tato statistika může částečně modifikovat celkové výsledky výzkumu, neboť zákazník z malého města se bude do určité míry profilovat odlišně než zákazník z velkoměsta. Nicméně pro účely sestavení komunikační strategie je tento přístup postačující.

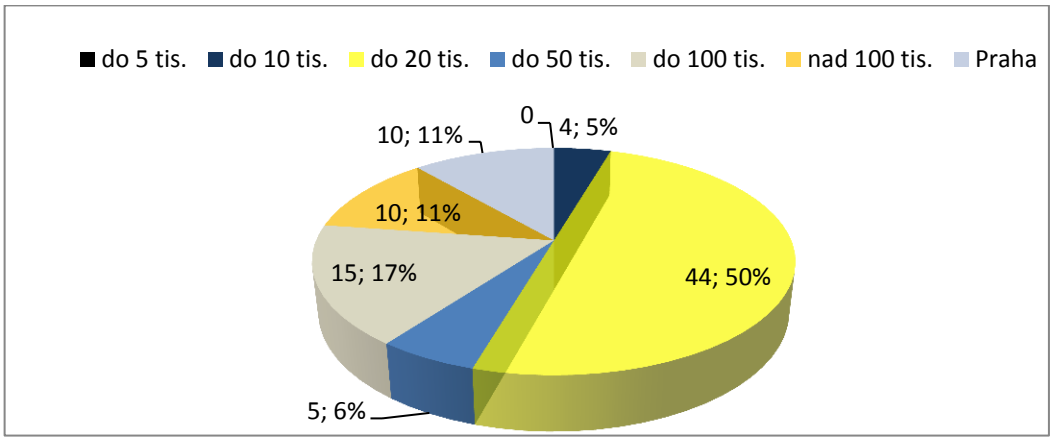
Na základě následujících dvou grafů můžeme vidět, že průzkumu se účastnili především zákazníci prodejen z měst menších než 20 tisíc obyvatel[74], 11 procent obyvatel Prahy a že geografické umístění prodejny se shoduje s místem bydliště pro převážnou většinu všech respondentů, přitom pouze dvě procenta respondentů uvádí, že do prodejny přijeli ze vzdálenosti větší než 15 kilometrů. Tato skutečnost vypovídá

[73] *Minimální mzda od 1.8. 2013.* Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor 65. [online]. poslední revize 26. července 2013. [cit. 2014-01-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>

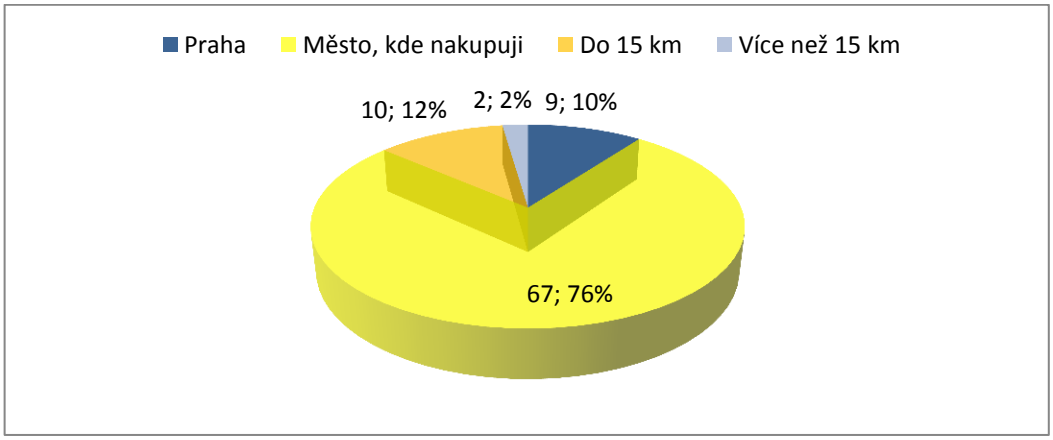
[74] Průzkum nebyl prováděn ve vesnicích a malých městech z toho důvodu, že tam prakticky nejsou specializované hračkářské prodejny.

v konečném důsledku o tom, že firma Bruder má v České republice dobré pokrytí a zákazník nemusí pro uskutečnění nákupu hračky opouštět město, ve kterém bydlí.

Graf 18 - Velikost města, kde se nachází prodejna

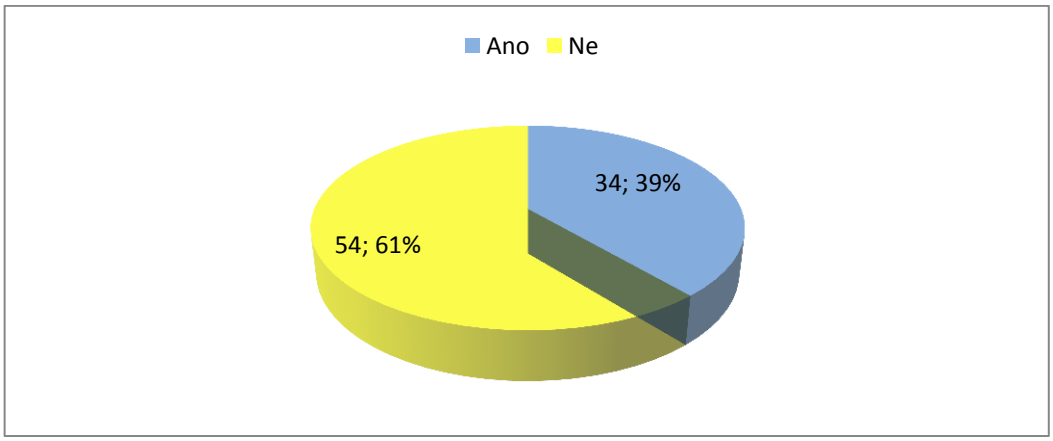


Graf 19 - Vzdálenost místa prodeje a bydliště/lokalizace prodejny



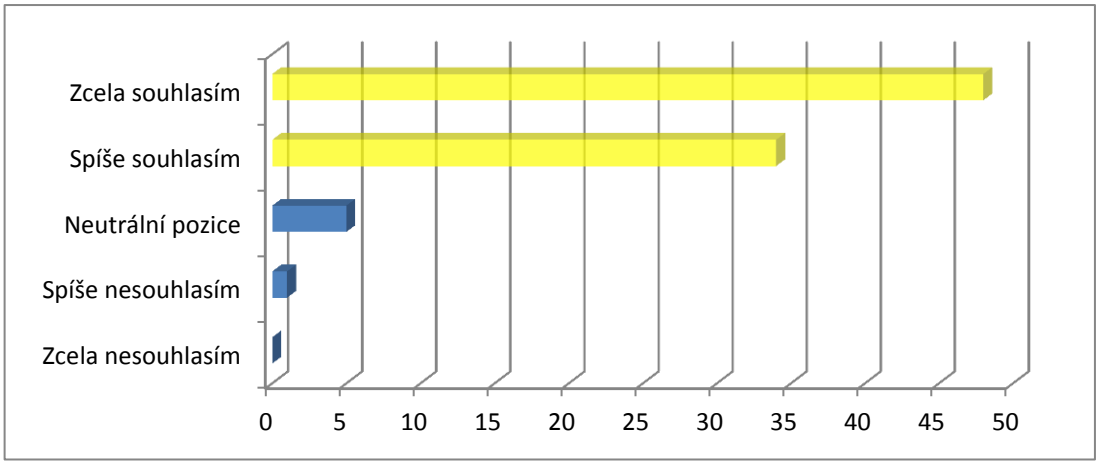
Samotné umístění zboží v prodejně hraje při nákupním rozhodování nepochybně velmi významnou roli. Zákazníci byli proto dotazováni, zda je značka Bruder jasně vidět při vstupu do prodejny. Výsledek můžeme vidět na následujícím grafu.

Graf 20 - Značka Bruder je jasně vidět při vstupu do prodejny

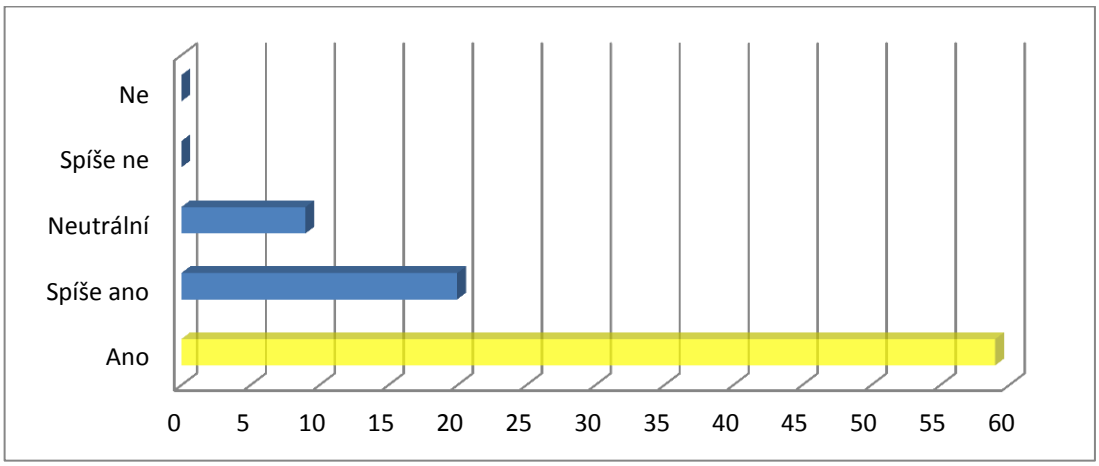


Z grafiky lze jasně vyčíst, že téměř 40 procent zákazníků značku při vstupu do Prodejny nevidělo. Na vině mohou být dispozice prodejny, ale stejně tak je možné, že zde je právě prostor pro zlepšení. Nicméně viditelnost značky od vchodu ještě není rozhodujícím faktorem při nákupu, zajímá nás také, jestli lze v prodejně značku snadno nalézt. Jak můžeme vidět na grafice, převážná většina zákazníků se domnívá, že ano.

Graf 21 - Značka Bruder je v prodejně snadno k nalezení



Graf 22 - Zboží je uspořádáno přehledně

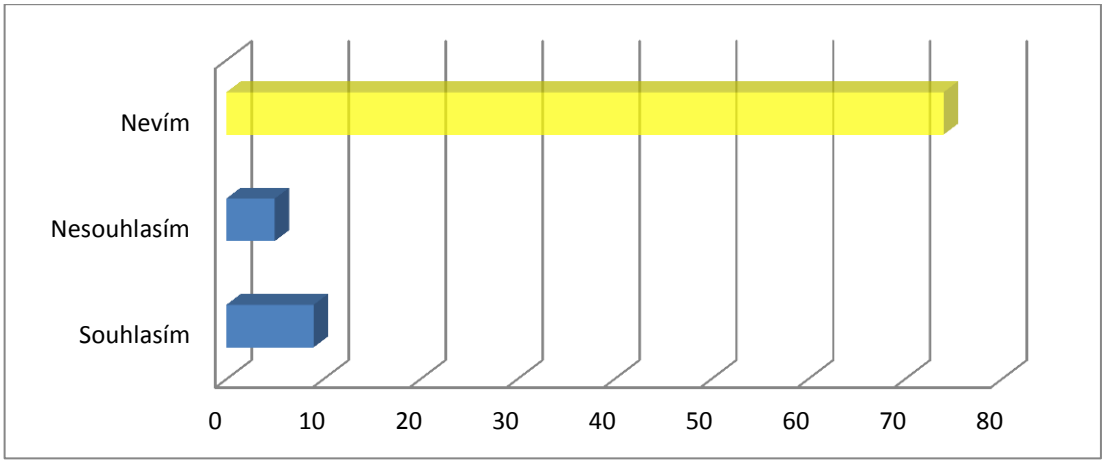


Můžeme se domnívat, že uspořádání zboží je pouze estetickou záležitostí, ale na druhé straně je to právě uspořádání zboží, které zákazníkovi usnadňuje výběr, pomáhá orientovat se v dostupné nabídce, případně pomáhá dotvářet image značky. I v tomto ohledu jsou zákazníci značky Bruder spokojeni, jak vyplývá z výše uvedeného grafu.

Případné prázdné police na vystavení zboží, či jasně nedostatečně zaplněný prostor určený jedné značce jednak nepůsobí dobře na zákazníky a na druhé straně snižuje prodeje daného druhu/značky. Z těchto důvodů je logicky a esteticky srovnané zboží a dobře využitý prostor jedním z důležitých faktorů komunikační strategie. Jak

ukazuje následující graf, většina zákazníků neví, zda je místo v prodejně vymezené pro značku Bruder přiměřeně zaplněné zbožím.

Graf 23 - Místo v prodejně vymezené pro značku Bruder je přiměřeně zaplněné zbožím

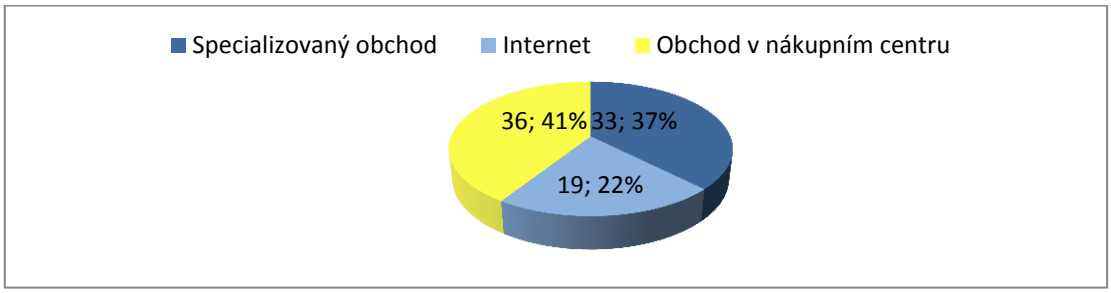


Při pohledu na prodejní plochu (police, případně výstavní regály) může každý zákazník subjektivně ohodnotit, zda je daný prostor efektivně využitý. Odpověď „Nevím“ pak může naznačovat, že při pohledu na místo, kde je značka Bruder vystavena není jasně patrné, jaký prostor je jí vyhrazen. Přitom běžnou součástí marketingové komunikační strategie v Německu jsou štítky s firemním logem a názvem, které doplňují vystavené zboží v prodejnách.

4.1.3 Nákupní chování zákazníků značky Bruder

Jednou ze základních otázek, která musí být v sekci nákupní chování nezbytně zodpovězena, je nejčastější místo nákupu hraček. Odpověď je znázorněna prostřednictvím níže umístěného grafu.

Graf 24 - Nejčastější místo nákupu hraček

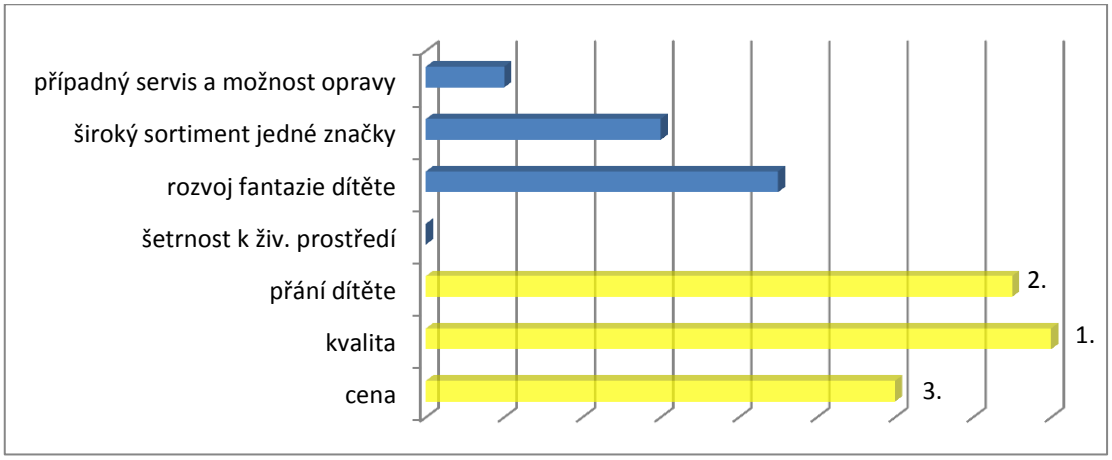


Zákazníci tedy nejčastěji míří pro hračky do obchodu v nákupním centru, případně do hypermarketu. S mírným odstupem je pak tento způsob nakupování následován návštěvou specializovaného obchodu. Nákup na internetu se stává čím dál

populárnější, což si lze vysvětlit i rostoucím počtem domácností připojených k internetu, jak je popsáno v subkapitole Webová stránka.

Význam kritéria pro výběr hračky pro zákazníky firmy Bruder je názorně zobrazen na následujícím grafu. Jak můžeme vidět, na prvním místě stojí kvalita, následovaná přáním dítěte, přičemž cena je až na třetím místě. Tyto faktory se frekvencí nelišily nijak extrémně.

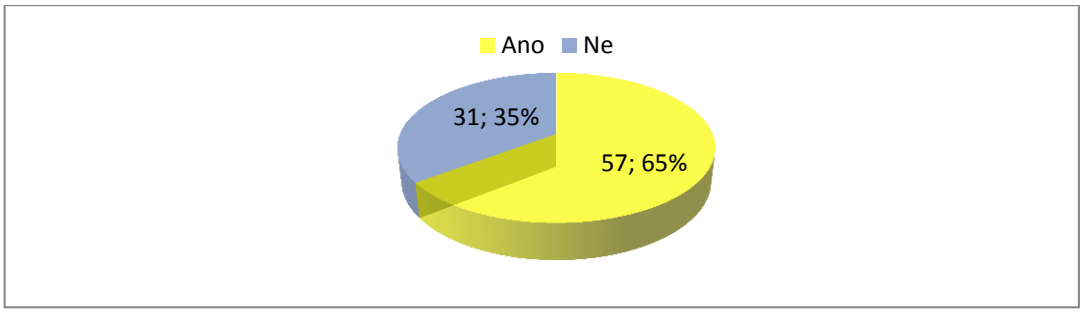
Graf 25 - Význam kritéria pro výběr hračky



Můžeme vidět, že zákazníci nakupující hračky mají zájem na tom, aby zboží bylo kvalitní a splňovalo zároveň přání dítěte, cena přitom hraje částečně podružnou roli.

Zajímá nás rovněž, zda je daný nákup prvním nákupem značky Bruder, nebo se zákazník ke značce vrací opakovaně, což je více než žádoucí stav. Na straně druhé je nakupování hraček spjato s věkem dítěte, proto je z dlouhodobé perspektivy nezbytně nutné, aby firma byla schopná oslovovat nové zákazníky.

Graf 26 - Respondent má již nějaký výrobek značky Bruder doma

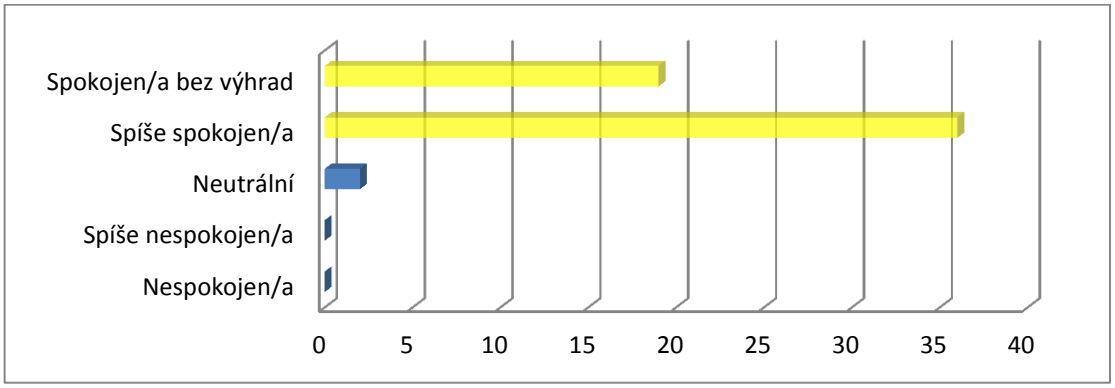


Výsledek průzkumu můžeme hodnotit jako pozitivní. Jak můžeme rozumět grafu znázorňujícímu odpověď na otázku, zda respondent již má výrobek značky Bruder doma? U 65 procent zákazníků se jedná o opakovaný nákup, z čehož plyne, že pro více

než třetinu zákazníků byl nákup, při kterém byli dotazováni, prvním nákupem značky Bruder. Celkově můžeme shrnout, že tato statistika vyznívá pro firmu pozitivně, jak v současnosti, tak i do budoucna.

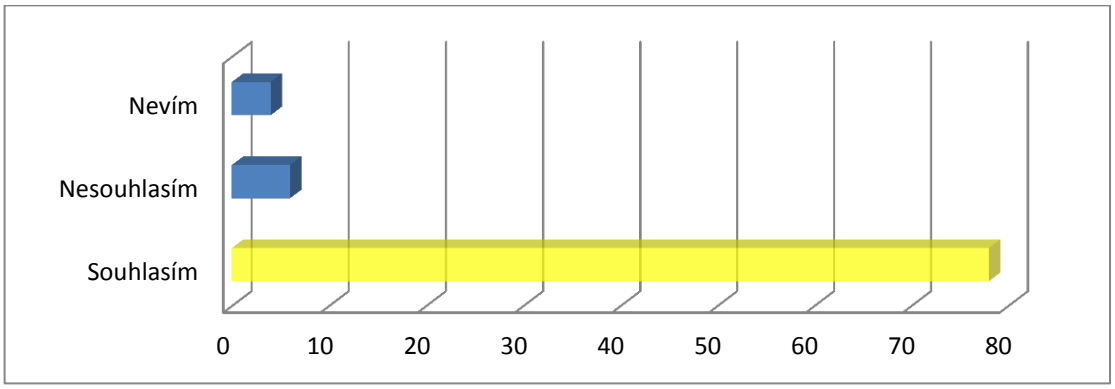
Zákazníci, kteří nakupovali hračku značky Bruder opakovaně, byli dotázáni na jednu otázku navíc, oproti novým zákazníkům, a to na spokojenost se značkou Bruder. Následující grafika ukazuje naprosto jednoznačně velmi pozitivní skutečnost, a tou je spokojenost zákazníků se značkou. Toto je dobrá zpráva rovněž pro marketingovou komunikaci, neboť se těchto referencí nechá využít pro její zpracování.

Graf 27 - Spokojenost respondenta se značkou Bruder



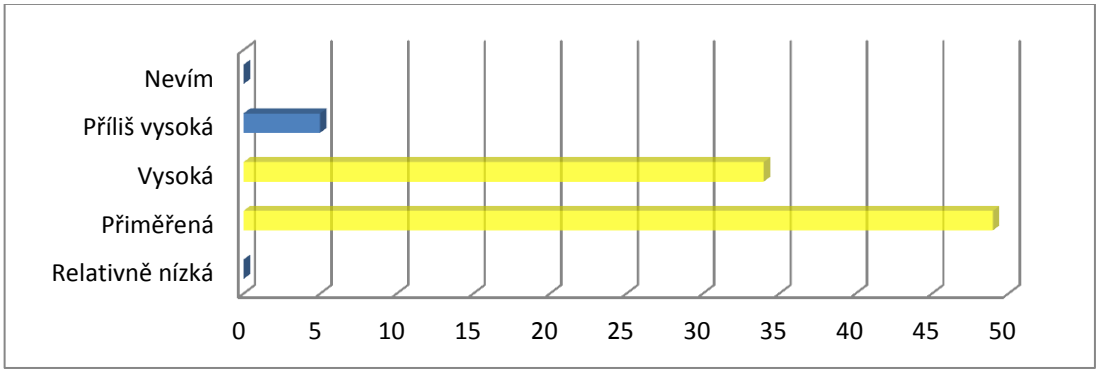
Portfolio firmy se rozšiřuje každý rok, kdy pravidelně přibývá přibližně pět nových výrobků. Pro firmu je důležité, aby byl zákazník schopen vyznat se v nabídce dostupného zboží bez větších problémů, napomoci tomu má i spotřebitelský katalog, který je mezi koncové zákazníky distribuován zdarma. Jak můžeme vidět v grafu, respondent v drtivé většině (78 z 88 osob) odpověděl, že je schopen se sám v nabídce snadno orientovat.

Graf 28- Respondent se sám/a snadno orientuje v dostupné nabídce zboží



Jako třetí nejvýznamnější kritérium pro výběr hraček byla uváděna jejich cena. Jak hodnotí zákazníci značku Bruder, co se ceny týká, znázorňuje tento graf.

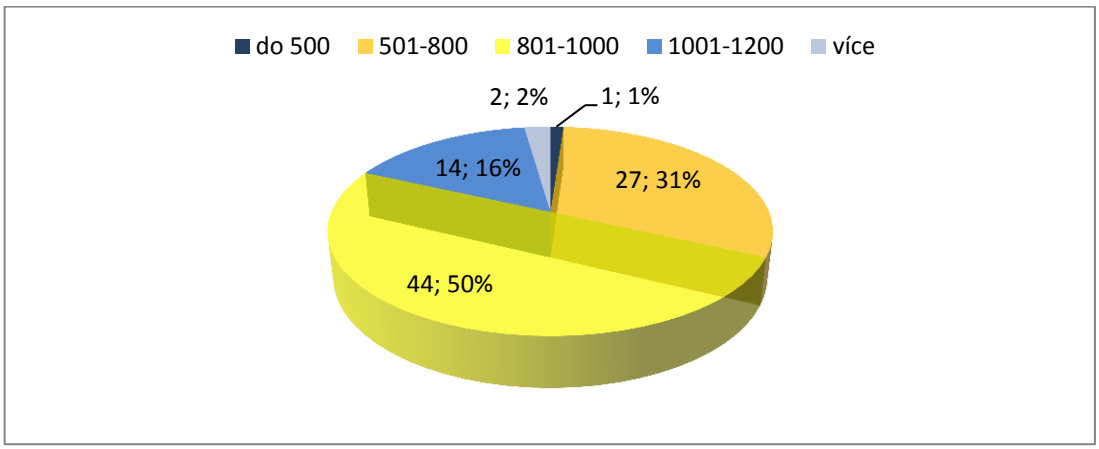
Graf 29 - Cena hraček je hodnocena jako



Přestože na základě s rovnání s konkurencí (či podobnými výrobky) je zboží firmy Bruder spíše ve vyšší cenové kategorii než výrobky ostatní, velká část zákazníků hodnotí cenu hraček jako přiměřenou. Není náhodou, že tato skupina je procentně (62,5 vs. 65 %) blízko skupině, která má již hračku Bruder doma. Zákazníci, kteří mají se značkou zkušenost, se k ní rádi vrací a jsou schopni ocenit poměr výkon-cena-kvalita. Poměrně velká část respondentů odpověděla, že cena je vysoká, což odpovídá běžnému porovnání s podobnými produkty, které můžeme provést v každé prodejně.

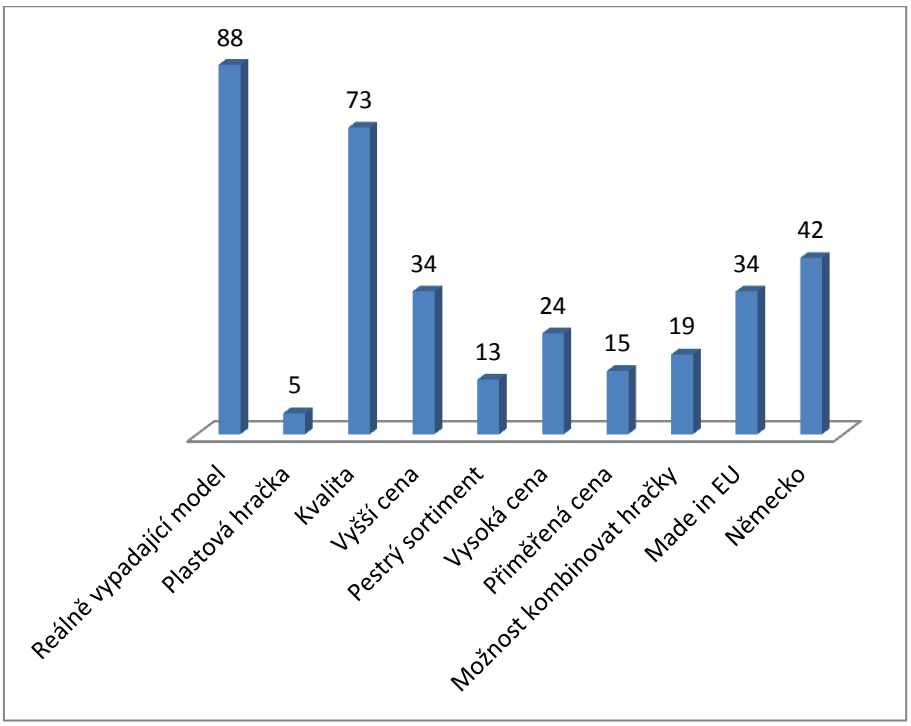
Vzhledem k ceně produktů nás zajímá i výše posledního nákupu, respektive částka, jakou zákazník utratil při posledním nákupu. Záměrně se ptáme pouze na poslední nákup, aby nedocházelo ke zkreslování. Bezprostředně po nákupu má zákazník placenou částku stále ještě v paměti. Jak můžeme vidět na následující grafice, polovina nákupů byla v rozmezí 801 až 1000 Kč, dalších více než 30 procent pak od 501 do 800 Kč. Tento výsledek odpovídá i nabídce produktového portfolia, kdy velká část produktů (nebudeme-li uvažovat příslušenství či doplňky) se nachází v kategorii od 450 Kč výše.

Graf 30 – Výše respondentovy poslední útraty za zboží značky Bruder v Kč



Při pohledu na výsledky dotazu „S čím si zákazník spojuje značku Bruder“ můžeme říci, že korespondují s představou a image, jakou se firma domnívá, že u svých zákazníků má. Respondenti měli za úkol označit tři až čtyři nejvýznamnější pojmy. Všichni zákazníci označili reálně vypadající model a převážná většina i kvalitu, téměř polovina zákazníků si značku spojuje s místem jejího sídla, tedy Německem a významná část zákazníků s pojmem Made in EU a vyšší cenou.

Graf 31 - Značka Bruder pro zákazníky představuje



5 Návrh na zlepšení komunikační strategie

Jak je patrné z analýzy marketingové strategie firmy Bruder, existuje pro komunikaci na českém trhu jistý prostor pro zlepšení. Tento návrh se bude soustředit na komunikaci na úrovni B2C. Aby bylo možné nalézt správná řešení a návrhy, byla provedena teoretická analýza komunikační strategie a dotazníkové šetření mezi zákazníky firmy. Všech těchto nástrojů bude nyní použito pro vytvoření návrhu na zlepšení komunikační strategie.

Pro vytvoření účinné strategie je nutné, abychom si byli vědomi toho, že lidé nekupují produkty či služby z důvodu marketingu samotného, nýbrž proto, že marketingová strategie našla správnou „strunu“ v mysli cílového zákazníka. V zásadě můžeme konstatovat, že marketing musí nutně zprostředkovat lidem výhody plynoucí z vlastnictví našeho produktu. Odborná literatura uvádí např. následující „zlatá pravidla“ pro myšlení marketéra při tvorbě strategie: Lidé kupují výhody a ne vlastnosti, kupují vaše sliby, ale i sliby, které chtějí osobně splnit, kupují důvěryhodnost, pokud nejste důvěryhodní, nekupují nic, kupují řešení svých problémů, kupují vás, vaše zaměstnance, vaše servisní oddělení, vaši záruku, pověst a dobré jméno, názor druhých na vaši firmu, očekávání vycházející z vašeho marketingu, kupují značková jména, kterým dávají přednost před jmény neznámými, kupují hodnotu, což není totéž jako cena, kupují pohodlí při nákupu, placení a spoustě dalších věcí, kupují srozumitelnost, pokud něčemu nerozumí, prostě to nekoupí.[75] Těmito pravidly se tedy budeme řídit při vylepšování komunikační strategie značky Bruder na českém trhu.

5.1 Marketingová komunikace z praktického pohledu

Na základě Modelu komunikačního procesu (Kapitola Komunikační mix) lze tedy pro náš případ identifikovat subjekt komunikace, kterým je firma Bruder, a objekt příjemce, kterým bude současně dítě i dospělý, který hračku kupuje. Cílem této kapitoly je mimo jiné nalézt vhodné, popř. vhodná komunikační médium/a. Budeme se tedy zaměřovat především na řízené kanály komunikace, přičemž cílem je navrhnout koncept, který by se rozvíjel na úrovni osobní i neosobní komunikace. V ideálním

[75] LEVINSON, Jay Conrad. *50 zlatých pravidel ofenzivního marketingu : Guerrilla marketing excellence.* 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 250 s. ISBN 80-85603-96-9

případě by firma mohla kontrolovat komunikaci podpůrnou, odbornou i sociální, avšak reference přátel a blízkých jsou jen obtížně ovlivnitelné (je to takřka nemožné), takže koncept bude komentovat hlavně komunikaci podpůrnou a odbornou.

Podíváme-li se na marketingovou komunikační strategii z pohledu diferenciace pro zahraniční trhy, pak v současné době realizuje firma přenos tuzemské komunikační strategie na český trh, nicméně adaptace na české podmínky a vylepšení stávající komunikační strategie by měly nepochybně pozitivní vliv, a to i přesto, že kulturní rozdíly mezi ČR a Německem nejsou markantní. Pro realizaci projektu by nebylo třeba kontaktovat reklamní agenturu pro tvorbu marketingové strategie jako takové, ale spíše pro technické provedení. V konceptu by bylo na základě vyhodnocení dotazníkového šetření rozhodně žádoucí zdůraznit zahraniční image značky.

Měli bychom si rovněž položit otázku, kterým směrem se obecně bude komunikace firmy se zákazníky orientovat. Kreativní komunikace nemusí být nezbytně základní součástí nové komunikační strategie, ale lze velmi dobře využít komunikace emocionální, tedy vtisknutí jistého emocionálního podtextu, již vzhledem k charakteru zboží jako takového (hračka). Pro realizaci inovativní komunikace je třeba větších investic do kampaně, nicméně inovace jako součást zlepšení je dobrý nápad. V zásadě nelze než doporučit integrovanou komunikaci, tedy např. sladění loga, jinglu internetových stránek a celkové prezentace firmy.

Nástrojů individuálního působení využívá firma především na úrovni B2B, ale i prodejní personál konkrétních prodejen může pozitivně ovlivnit prodeje značky tím, že zákazníka dobře informuje, což je jeden z prostorů pro zlepšení. Při návštěvách prodejen mohou namátkově hlavní distributoři prezentovat a propagovat značku, vysvětlovat základní rysy prodávajícímu personálu. Pozitivní vliv na image značky bude ale kampaň vytvářet především prostředky skupinového působení, v potaz by měl nepochybně přicházet sponzoring vhodné události, případně organizace, jakož i uveřejňování aktualit na webu v českém jazyce, případně články v tištěných médiích. Tyto možnosti budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

Při tvorbě komunikační strategie je nutné si uvědomit, že to nejlepší řešení není vždy zcela zřejmé. Pokud něco v reklamě tvrdíme, měli bychom být schopni to splnit. Toto platí především, čelíme-li reklamou reklamní kampani konkurence. Čelit

konkurenci napřímo reklamou bez důkazů je „slovo proti slovu“. Je nutné zdůvodnit, proč by měl zákazník věřit nám, spíše než konkurenci.[76]

5.1.1 Reklama

Při rozhodování o tom, které nástroje/resp. média, by měla komunikační kampaň využívat, si je třeba uvědomit, jaké máme k dispozici druhy reklamy na základě reklamních cílů, a který typ by bylo nejlepší využít. V případě firmy Bruder, kdy reklamním cílem bude především větší obecná znalost značky a budování image, je nejvhodnější informativní a přesvědčovací reklama. Vzhledem k tomu, že firemní zboží je do jisté míry unikátní, mohou se v reklamě objevit i prvky srovnávací.

Při tvorbě reklamy je třeba zohlednit profil zákazníka, a to jak nakupujícího (rodiče), tak i cílového (dítěte). V úvahu musíme vzít i hlavní faktory ovlivňující nákup hraček, kterými jsou dle výzkumu přání dítěte, kvalita, cena. Můžeme se odvolávat na spokojenost současných zákazníků, rysy, se kterými si zákazníci značku spojují, což je kvalita, reálně vypadající model a země původu firmy.

Z dostupné škály médií můžeme rovnou vyřadit televizi, telefon a přímou poštu, jako média nevhodná pro firmu Bruder. Televizi vyřazujeme z důvodu příliš vysokých nákladů, jak na tvorbu reklamního spotu, tak i na odvysílání reklamy. Reklama prostřednictvím telefonu sice dovoluje zastihnout zákazníka přímo, ale problém je v tom, že většinu zákazníků spíše obtěžuje, navíc by bylo nutné získat databázi kontaktů a telefonních čísel a zaměstnat několik osob jako telefonisty/zaplatit firmu zabývající se touto činností. Přímá pošta ve smyslu doručování dopisů adresovaných zákazníkovi může být dobře využita, je-li spojena např. se samplingem. Chceme-li ale oslovit co nejvíce zákazníků, je zde podobný problém jako s telefonem (potíže se získáním kontaktních údajů, a dále finance na poštovné a organizace takovéto reklamy).

Časopisy, které mají celoskupinový dosah (tj. časopisy pro děti, případně specializované časopisy pro hračkářský průmysl) a dobrou pověst nabízí velmi dobrou příležitost pro uveřejnění reklamy pro značku Bruder. Vzhledem ke skutečnosti, že všichni dotázaní zákazníci si spojují značku především s reálně vypadajícím modelem, je časopisová reklama velmi dobrým nástrojem, umožňujícím vytisknout obrázky ve

---

[76] WHITE, Michael. *A short course in international marketing blunders : Mistakes made by companies that should have known better*. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2009. 178 s. ISBN 978-80-7399-751-9

vysoké kvalitě. Navíc tato reklama není náročná na vytvoření a má nízký náklad na tisíc zákazníků. Nevýhody spojené s časopisovou reklamou (málo prostoru k vyprávění příběhu, méně osobní…) jsou balancovány vhodností reklamy pro prezentaci zboží značky Bruder a také nižší cenou.

Reklama uveřejňovaná v celostátně vydávaných novinách je do značné míry spojena i s prestiží společnosti, neboť tyto noviny mají velmi dobrou image a umožňují rychlou reakci zákazníka. Pro reklamu založenou na obrazu/grafice zůstávají vhodnější časopisy, nicméně pro vybudování značky jsou noviny i přes nemožnost personalizace nástrojem vhodným. Jako ideální prezentaci značky na masové úrovni můžeme považovat článek uveřejněný v některém z celostátně vydávaných deníků. O jaký článek by se mělo jednat? Pokud se nám povede vzbudit zájem novináře, může být článek uveřejněn i mimo reklamní zónu, tzn. levněji. Jedno z témat přicházejících v souvislosti s hračkami v potaz je bezpečnost hraček a uveřejnění takovéhoto článku, kde by se objevil příklad bezpečných hraček, s firmou Bruder jako reprezentantem jedné z nich, bude mít nepochybně, obzvlášť na podzim, tedy před Vánoci, pozitivní vliv, neboť tehdy zákazníci (rodiče) věnují tomuto tématu zvýšenou pozornost. Zájem podporují i častá odhalení nekvalitních, zdraví škodlivých hraček. Jak uvádí zpráva České národní inspekce za 3. čtvrtletí roku 2013, ze 255ti kontrol provedených v daném čtvrtletí bylo 54,1 % se zjištěním nedostatků.[77]

Rádio je dalším prostředkem, který lze považovat za vhodný pro propagaci firmy, neboť má vysokou frekvenci a je levný. Je poměrně snadnější vybrat čas pro odvysílání reklamy vzhledem k pořadu a času. Není to však odpovědní nástroj a není zde ani možnost vizualizace, navíc ke sdělení má firma pouze omezený čas. Proto považujeme za vhodné využít rádio až pro pozdější etapu, tedy ne hned z počátku. Široká veřejnost by měla být nejprve informována prostřednictvím obrazové komunikace, rádio pak může být využito pro komunikování různých speciálních nabídek, případně akcí pro děti/sponzoringu. Odborná literatura doporučuje pro vytvoření rozhlasové reklamy kontaktovat specializovanou agenturu. Dobrá rozhlasová reklama dokáže upoutat

[77] GAIDOŠ, Denis. *Zkoumejte hračky, které kupujete.* Česká obchodní inspekce. [online]. Poslední revize 12. prosince 2013. [cit. 2014-01-08]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.coi.cz/zkoumejte-hracky-ktere-kupujete-nc941/>

posluchače zvukem, přízvukem, různými modifikacemi hlasu, rozhovorem, konverzačním stylem atp. [78]

Internet je médiem, které není obecně vhodné pro budování značky. Nicméně webová stránka a reklama na internetu nabízí poměrně levnou a snadnou alternativu ostatním formám reklamy. Popularita internetové reklamy přitom roste a dosahuje významné částky. Jak uvádí internetový portál idnes.cz, v roce 2012 byly výdaje do internetové reklamy vyšší než 11 mld. Kč (v ceníkových cenách), což představuje sedmnácti procentní podíl této reklamy na všech druzích mediatypů. Meziročně se přitom jednalo o nárůst o 25 %.[79]

Jak již bylo uvedeno, oficiální stránky společnosti (www.bruder.de) jsou k dispozici v německém a anglickém jazyce. Nepochybně je pro marketingovou kampaň na českém trhu vhodné vytvořit i českou verzi stránek nebo lépe separátní webovou stránku pro ČR, která by byla spravována distributory. Tato webová stránka by pak mohla pomoci budovat značku online. Odborná literatura radí, že je třeba vybrat doménu, kterou si lidé zapamatují, současně je potřeba dělat reklamu tomuto jménu i mimo internet, např. přes PR nebo advertising. Pro firmu Bruder by pak přicházela v úvahu např. doména www.bruder.cz. Je ale také třeba najít nějaký prvek, kde má firma konkurenční výhodu, (informace, servis, nižší ceny).[80] Tato by měla u firmy Bruder spočívat v informacích a servisu, respektive možnosti opravy hračky.

Internet jako marketingový nástroj je pro značku Bruder vhodný zejména kvůli okamžitému přístupu, trvalé dostupnosti a možnosti interaktivity. Odborná literatura uvádí např. osm taktických součástí pro kreativní úspěch: jedná se o zaměření se na cílovou skupinu, prezentaci produktu, pestrou škálu způsobů zapojení zákazníka, výhodné faktory, rychlost dodání, důvěryhodnost a provedení[81] Tato doporučení se vztahují především k prodeji přes e-shop, jsou ale aplikovatelná i na tvorbu webové stránky.

---

[78] ALI, Moi. *Efektivní marketing : základy pro manažery.* 1. vyd. Bratislava : Slovart, 2003. 72 s. ISBN 80-7209-384-3

[79] HORÁČEK, Filip. *Studie: Internet přispívá k HDP až deseti procenty.* www.idnes.cz [online]., 4.února 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné na World Wide Web: <http://ekonomika.idnes.cz/internetova-ekonomika-prispiva-k-hdp-4-procenty-f5s-/ekonomika.aspx?c=A140204_141845_ekonomika_fih>

[80] JAY, Ros. *The 100 Greatest Ideas for Making Money on the Internet*. 1. vyd. Oxford : Capstone Publishing Limited, 2000. 141 s. ISBN 1-84112-102-9

[81] NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

Nové stránky musí ale nutně umět zaujmout, být přehledné a působit důvěryhodně. Využít lze otázek podněcujících zákazníkovu touhu získat odpověď nebo slogan, na který je třeba odpovědět ano či ne. Dalším prvkem, který je možné použít, je fascinace, resp. možnost zaujmout výmluvností předloženého příběhu (zábavný, historie, instrukce…). Nutné ovšem je, aby tento prvek byl sám o sobě užitečný/pobavil/informoval, jedná se o jeden z nejlepších způsobů, jak upoutat čtenářovu/zákazníkovu pozornost. Personalizace je rovněž vhodným nástrojem, nicméně poukázky v podobě kuponu nejsou pro značku Bruder dobrou volbou, neboť se nejedná o způsob, jakým chce Bruder komunikovat se zákazníky.[82] Další možností zapojení zákazníka je možnost vyjádřit v online anketě jejich názor se spokojeností se značkou, případně se servisem v určité prodejně, ať už pomocí jednoduché otázky s odpovědí ano/ne či prostřednictvím škály.

Jeden z dalších prvků, které by stránka měla obsahovat, je možnost zákazníka odebírat novinky e-mailem, což by zároveň umožnilo i shromáždit kontaktní údaje zákazníků pro vytvoření databáze/seznamu. Tyto novinky se přitom nemusí vztahovat pouze k produktům nebo službám. Zákazník může dostávat novinky o firmě či nové informace o produktech. Pro tuto komunikaci se doporučuje jak textová, tak i grafická podoba emailu. I zde je však nutné upoutat čtenářovu pozornost např. vhodnými klíčový slovy. Předmět emailu je přitom důležitější než nadpis zprávy, neboť ho čtenář vidí jako první. Zajímavý reklamní text se vyznačuje tím, že je v prvé řadě čtivý, jasný, ale zároveň originální, s užitečnými informacemi a je zaměřen na zákazníka.[83]

5.1.2 Public Relations (Publicita)

Úspěchy firmy Bruder, které jsou zveřejněné na jejích oficiálních webových stránkách (ocenění atd.), by měly být komunikovány i na českém trhu. PR by rovněž pomohlo sponzorování nějaké akce/události jakou je např. dětský den, případně zvýhodněný prodej hraček mateřským školám. Názorná demonstrace kvality výrobku a možnost, aby si dítě hraní s výrobkem vyzkoušelo, jsou ideální propagací. I v této podkapitole je třeba zmínit možnost zadání PR článku do celostátních novin.

---

[82] NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

[83] HORŇÁKOVÁ, Michaela. *Copywriting : Podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 252 s. ISBN 978-80-251-3269-2

5.1.3 Ostatní návrhy na zlepšení

Jednou z typicky využívaných marketingových forem je podpora prodeje. Obchodní podpora prodeje, která je založená na prémiích a finančních zvýhodněních pro distributory, funguje v České republice dobře. Další alternativou je podpora prodeje obchodního personálu, kdy by prodávající personál byl odměňován za prodej značky Bruder, a tím by se dosáhlo vyššího zájmu prodavačů nabízet značku Bruder. Koordinace takovéhoto odměňování je však vzhledem k tomu, že by v transakci bylo zapojeno několik mezičlánků, spíše za současné situace nerealistická. V oblasti spotřební podpory prodeje by se měla firma zaměřit na merchandising a vytipovat prodejny, kde by bylo možné realizovat tzv. „dvojí umístění produktu“. Výsledky výzkumu ukazují, že v oblasti merchandisingu má komunikační strategie jisté mezery, neboť přes 60 procent dotázaných uvedlo, že značka není vidět při vstupu do prodejny a i v ohledu přehledného srovnání zboží se nabízí prostor pro zlepšení. Drtivá většina dotázaných navíc neví, jestli je prostor určený značce přiměřeně zaplněný zbožím, z čehož vyplývá, že prostor určený značce není jasně označen (např. pruhy s firemním logem atp). Čím dál více osob míří pro nákup hraček do nákupních center, proto je třeba se zaměřit právě na tyto obchody.

Vzhledem k tomu, že je obrazová reklama pro značku vhodná a billboard/“vitríny“ jsou vhodným nástrojem pro budování značky, měla by firma rovněž zvážit tento typ outdoorové reklamy. V Praze by bylo vhodné umístění v ulicích, kde je frekventovaná doprava a často se tvoří dopravní zácpy, ale také v blízkosti autobusového nádraží Florenc, kdy může reklama pozitivně ovlivnit cestující směřující i do jiných krajů České republiky.

Firma Bruder by ale neměla nechat stranou ani částečně alternativní propagaci firmy, která by teoreticky spadala pod kombinaci spotřební podpory prodeje a event marketingu. Odborná literatura není jednotná v otázce definování pojmu „event marketing“, takže definice samotná je spíše nejednoznačná. Pod tímto pojmem rozumíme zinscenování zážitků, ale i jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty, které jsou zprostředkované pomocí nejrůznějších akcí, jež mají pozitivní vliv na image značky a firemního zboží. Na základě výsledků výzkumu provedeného mezi marketingovými odborníky v Německu agenturou Vok Dams si spojuje event marketing 51% dotázaných s incentivními akcemi, 44% s vnitrofiremními konferencemi, 42%

s podporou prodeje, 38% s veletrhy a 23% se školeními.[84] W. Kinnebrock, jenž se event marketingem zabýval, definoval pojem integrovaný marketing: „Integrovaný marketing zahrnuje všechny prvky moderní komunikace, které pomáhají vytvářet nebo zprostředkovávat zinscenované zážitky. Hovoříme o přechodu od pasivního k aktivnímu marketingovému prožitku a o cestě od reklamního monologu k dialogu se zákazníkem."

Event marketing je vhodné zapojit do komunikačního mixu, neboť:[85]

a) zvyšuje synergický efekt v komunikaci – tím, že slučuje a využívá více komunikačních nástrojů, posiluje výsledný účinek komunikace;
b) nemůže existovat samostatně – vše může fungovat pouze tehdy, existuje-li propojení s ostatními komunikačními nástroji firmy;
c) emocionální komunikace je vlastní řadě komunikačních nástrojů – není pouze charakteristická jen pro event marketing; její prvky najdeme v reklamě, direct marketingu, při organizaci výstav a veletrhů apod.;
d) integrace komunikace snižuje celkové náklady – event marketing vyžaduje vysoké investice spojené s organizací a doprovodnou komunikací. Z tohoto důvodu se jej snaží společnosti integrovat do komunikačního mixu a prostřednictvím multiplikačního efektu maximalizovat účinek komunikace;

Konkrétně by se tedy v případě firmy Bruder jednalo o intenzivnější účast na výstavách a veletrzích, kde by byla poskytnuta rodičům možnost nechat děti hrát si pod dozorem v improvizovaném dětském koutku, kdy by personál zároveň zodpovídal případné dotazy a rozdával spotřebitelské katalogy s kontaktem na distributora. Další alternativou je sponzoring vybraných akcí ve velkých městech v rámci dětských dnů prostřednictvím vytváření dětských koutků a nabídnutí dětem možnosti hrát si s hračkami značky Bruder.

Rozpočet, který je firma ochotna věnovat na marketingovou kampaň, se pohybuje okolo 2-5% obratu (ze 38 milionů korun pro český trh), přičemž pravděpodobně by byla nejprve kampaň realizována v Německu, čímž by na českém trhu bylo možno dosáhnout úspor na výrobních nákladech.

Základním pilířem nové komunikační strategie firmy Bruder na českém trhu by tedy měla být webová stránka, reklama v časopisech a novinách, několik vhodně

---

[84] ŠINDLER, Petr. *Event marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6
[85] viz tamtéž

umístěných billboardů, prezentace firmy na veletrzích a prostřednictvím sponzoringu. Pro prezentaci firmy na veletrhu je více než vhodná realizace dětských koutků. Doplňkovou roli by pak hrálo proškolení personálu, s čímž souvisí i dohled nad umístěním zboží v prodejnách a dvojí umístění výrobků. Pro dlouhodobou prezentaci zboží by bylo vhodné využít dětské koutky v obchodních centrech, kam by se mohlo darovat několik výrobků, přičemž efekt by byl stejný jako pro hrací koutky na výstavách, s tím rozdílem, že tyto hrací koutky jsou dlouhodobé. Dále by měla firma být aktivnější na českém trhu v oblasti public relations.

Reklama by se měla soustředit na velká města (Praha, Brno, České Budějovice, Plzeň), přičemž pomocí reklamy v časopisech a novinách by bylo možné oslovit zákazníky na území celé České republiky. Celostátní dopad by měla i kontrola nad umístěním zboží v prodejnách.

Závěrečná kapitola shrnuje přehledně analýzy, závěry a doporučení, ke kterým jsme došli zpracováváním této práce, stejně jako i její celkový obsah.

Závěr

Rodinná firma Bruder je dnes nejvýznamnějším výrobcem plastových hraček v podobě modelu v měřítku 1:16 v Evropě. Společnost zaměstnává přes 300 osob a v posledních dvou letech dosahuje obratu přes 50 milionů EUR.

Firma od svého vzniku prošla rozsáhlou modernizací a hlavně radikální změnou výroby, která se uskutečnila v několika etapách. V padesátých letech společnost začala zpracovávat plast a začala si registrovat první patenty, koncem sedmdesátých let pak firma rozšířila aktivity výzkumu a vývoje a dochází k výrobě nových produktových řad. V roce 1992 firma založila odbytovou pobočku v USA, která je přímo řízena z německé centrály.

Společnost i značka úspěšně rostly na domácím trhu a postupně se vedení začalo zajímat i o expanzi na zahraniční trhy. Česká republika byla zvolena jako vhodná země pro rozšíření aktivit firmy Bruder do zahraničí, především z důvodu geografické blízkosti našeho trhu. Strategie vstupu na trh byla spíše nekoordinovaná, i když si firma obchodní partnery vybírala pečlivě. Pro vstup na trh byl zvolen vývoz prostřednictvím českých distributorů. V současné době reprezentují firmu Bruder na trhu společnosti: Hračky a modely Bobr s. r. o., Hračky Duba, Luki 3, a. s. a nově, od roku 2012 I firma OLYMPTOY, s. r. o.. Nejvýznamnějším distributorem, zásobujícím přes 75 procent českého trhu je firma Luki 3, a.s..

Vzhledem k velikosti trhu neexistuje v Čechách teritoriální rozdělení tak, jak je tomu na německém trhu, takže jednotliví distributoři pro sebe navzájem vytváří konkurenci. Na jedné straně je tato situace pro firmu výhodná, neboť v důsledku konkurenčního prostředí se musí distributoři neustále snažit zlepšovat jejich servis, aby si byli schopní své zákazníky udržet. Na druhé straně je ale ve skutečnosti situace taková, že distributoři o své zákazníky bojují prostřednictvím cenových podmínek. Vykazovaný obrat na českém trhu neustále roste, je to ale způsobeno především tím, že čeští distributoři vyváží do zahraničí. Reexporty nejsou nijak zakázány, takže se i na českém trhu občas objeví zboží, které bylo původně určeno např. pro rakouský trh.

Marketing je dnes nepostradatelným nástrojem, který v menší či větší míře využívají všechny firmy. Společnost Bruder je v tomto ohledu v současné době spíše konzervativní. Podnikatelská koncepce je rámcem pro marketingový mix. Firma Bruder

kombinuje výrobkovou filosofii, kdy se firma snaží inovovat produkty a novinky a investuje do výzkumu, dále pak ale i marketingovou podnikatelskou koncepci, kdy se firma snaží uspokojit své zákazníky. Do rozhodování firmy se promítá i sociálně-etický přístup rozhodování, především v ohledu maximální recyklace zbytků z výroby.

Proces segmentace je prvním z kroků pro tvorbu marketingové strategie. Pro určení cílových segmentů vychází firma ze specifik zboží, které prodává, na trhu hraček je nutné oslovit nejen děti, ale i rodiče. Můžeme dojít k závěru, že segmentace je touto skutečností natolik zjednodušená, že společnost vlastně realizuje rovnou druhou etapu tvorby marketingového mixu, kterou je targeting. Firma Bruder se vydala cestou nediferencované marketingové strategie především kvůli úspoře nákladů. Hlavní cílovou skupinou jsou děti ve věku od 3 do 10 let, vedlejší pak děti od 2 do 3 let. V minulosti byli cílovou skupinou spíše chlapci, v posledních letech firma rozšiřuje portfolio tak, aby vzbudila i zájem dívek. Firma si je vědoma toho, že její zboží oslovuje jak osoby s vyšším, tak ale i nižším příjmem. Z tohoto důvodu nabízí firma novinky vždy v několika cenových kategoriích. V oblasti positioningu se firma soustředí na kvalitu, výbornou pověst značky, know-how, made in EU a dodržování norem. Ve prospěch firmy hraje stereotyp, kterým je domněnka, že německé výrobky jsou vždy kvalitní.

Přejdeme-li k produktovému portfoliu, pak můžeme obecně říci, že firma Bruder vyrábí standardizované modely hraček, které jsou dodávány do celého světa. Jako předloha hraček slouží reálné modely, takže si firma opatřuje licence od výrobců reálných strojů. Základem nabídky firmy jsou plastové modely zemědělské a stavební techniky, ale i příslušenství k tomuto zboží, stejně jako modely nákladních aut. Nevýznamnějšími řadami jsou Profi-série, Bworld a ROADMAX. Jedním z problémů, se kterým se firma potýká, je plagiátorství a oblast, do které spadá i Česká republika je celkově rizikovější než např. Západní Evropa. Firma se snaží plagiátorství bránit, neboť tento jev způsobuje nejen snížení obratu, ale zároveň poškozuje také image firmy, protože plagiáty jsou podstatně nižší kvality než originály. V tomto směru by měl firmě pozitivně pomoci Jednotný evropský patent.

Cenová politika a její tvorba je citlivým tématem pro každou společnost, z tohoto důvodu se při shrnutí jejího rozboru omezíme na fakt, že firma vychází především z nákladů na výrobu a zohledňuje výslednou cenovou konkurenceschopnost produktu. Sestavuje se každoročně celosvětový ceník, přičemž ceny se liší pro

maloobchod/velkoobchod a jsou závislé na významu mezičlánku pro odbyt firmy. Ceník je zvlášť upravován pro každou zemi (takže i pro Českou republiku), z pohledu jednotlivých distributorů se do ceníku pro konkrétní firmu promítají i sjednané dodací podmínky. Firma nestanovuje doporučené ceny.

Současné potíže s vysokým počtem distributorů na českém trhu, stejně jako s nejednotnou marketingovou strategií by mohly být potenciálně vyřešeny pouze zásahem firmy Bruder, resp. prostřednictvím jednání se zástupcem firmy, který je za český trh zodpovědný, panem Jörgem Wagnerem.

Průzkum trhu prostřednictvím dotazníkového šetření potvrdil, že se firmě dobře daří realizovat zamýšlený positioning, zákazníci jsou spokojeni s kvalitou výrobků a cenu hodnotí jako přiměřenou či vyšší. Celkově můžeme tedy zhodnotit, že má hypotéza, že celková marketingová strategie firmy je dobře koncipovaná, komunikační strategie vykazuje nedostatky a je zde prostor pro její zlepšení, se potvrdila.

Nyní přejdeme k výsledkům rozboru komunikačnímu mixu, jako zvláštní součásti mixu marketingového. Průzkum provedený v roce 2012 ukázal, že komunikace firmy není dostatečně intenzivní a značka není příliš známá mezi potenciálními zákazníky. Nově provedený výzkum, jehož detailním rozborem se zabývá kapitola Marketingový výzkum – dotazníkové šetření, prokázal v detailu konkrétní nedostatky komunikační strategie. Přístup ke komunikačnímu mixu byl nejprve analyzován v teoretické rovině, abychom se mohli seznámit s různými dostupnými možnostmi jeho realizace (reklama, podpora prodeje, webová stránka, public relations, sponzoring a další). Situační analýza nám pak pomohla zasadit marketingovou (a samozřejmě i komunikační strategii) do širšího kontextu, kdy byly zohledněny např. následující faktory: počet obyvatel České republiky, počet živě narozených dětí, věkové složení obyvatel, průměrná roční peněžní vydaní za hračky v České republice a trendy spojené s trhem hraček, stejně jako konkurence firmy Bruder. Z analýzy konkurence vyplývá, že na českém trhu nemá konkurenta, který by nabízel zcela substituční produkty. Zboží značky Bruder je viditelně lépe propracované a kvalitnější než produkty nabízené konkurenty. Mezi přímou konkurenci můžeme zařadit firmy SimbaDickie Group a Britains. Nepřímými konkurenty jsou firmy Simm marketing SMG, Wader quality toys, Schuco, Lego a Playmobil. Žádný z přímých konkurentů nerealizuje rozsáhlou marketingovou propagaci na podporu prodeje produktů podobných portfoliu značky

Bruder, což dává firmě větší šanci prosadit se na trhu pomocí nové komunikační strategie.

Při rozboru marketingové a komunikační strategie nesmíme zapomenout na SWOT analýzu. K silným stránkám společnosti Bruder patří unikátnost a kvalita zboží i výrobního postupu, neustálé investice do výzkumu a vývoje, stejně jako ocenění získaná na domácím trhu. Dále pak i fakt, že si zákazníci spojují značku s reálně vypadajícími modely a kvalitou. V České republice jsou silnou stránkou společnosti hlavně obchodní partneři zastupující zájmy společnosti, s nimiž firma udržuje úzký kontakt a dobré vztahy.

Slabou stránkou společnosti jsou limitované investice do komunikační strategie, což se projevuje nízkou úrovní známosti značky mezi cílovými zákazníky. Slabinou může být také úzká organizační struktura, kdy za vedení společnosti a zásadní rozhodnutí je odpovědný ředitel (majitel) firmy. Společnost Bruder má, kromě administrativního zázemí a organizace výroby/skladování, pouze dva zástupce, kteří komunikují s obchodními partnery po celém světě. Firma vyrábí své produkty především z plastu, z tohoto důvodu je závislá na ropě, což může do budoucna představovat jisté potíže vzhledem k omezeným zdrojům. V České republice byl slabou stránkou nekoordinovaný vstup na náš trh, kdy bylo využito několika distributorů najednou. Dnes se situace stává částečně nepřehlednou kvůli reexportům a jsou zde problémy s definováním cenové politiky. Dalším slabým bodem je nedostatečně účinná kontrola nad plagiáty na našem trhu, která částečně spadá i do kategorie hrozeb.

Zaměříme-li se však nejprve na příležitosti, pak tyto jsou spjaté především s rozvojem aktivit v USA a hledáním nových trhů a globalizací, jež umožňuje standardizaci produktů a sbližuje normy a pravidla pro vstup na nové trhy. V České republice spočívá příležitost ve stabilizaci situace, např. stanovením výhradního distributora, a tím zajištění přehlednější situace na trhu v oblasti cenové politiky, reprezentace firmy a hlavně komplexní komunikační strategie pro vybudování silné pozice na našem trhu.

Hrozby jsou pro společnost Bruder spjaté hlavně s konkurencí, spočívají v možnosti zintenzivnění konkurenční komunikační kampaně. Také je zde možnost oslabení zájmu o produkty v důsledku zkracujícího se věku, do kdy si děti s podobnými hračkami hrají. V oblasti konkurence distributorům přibude významný hráč, kterým je

Amazon, jež plánuje vstup na český trh v letošním roce. Za hrozbu můžeme považovat i omezenou schopnost prodejen prezentovat celé portfolio hračky kvůli omezenému výstavnímu prostoru. V neposlední řadě představuje hrozbu na českém trhu zhoršení ekonomické situace a zvýšení nezaměstnanosti jako důsledek, přičemž to by omezilo výdaje za hračky jako artikl, na kterém se dá ušetřit.

Z dotazníkového šetření, které probíhalo na přelomu roku 2013 a 2014, bylo zpracováno celkem 88 odpovědních formulářů. Shrneme-li profil typického zákazníka značky Bruder, pak se jedná o muže ve věku 36-50 let, zaměstnaného jako manažer nebo manuálně pracující osoba. Obvykle je součástí čtyř-, popřípadě tříčlenné domácnosti, v níž se vychovává jedno či dvě děti do 13 let. Cílovým zákazníkem je pak chlapec ve věku 5-12 let. Příjem domácnosti typického zákazníka přesahuje 36 tisíc Kč za měsíc. Ve vztahu značky Bruder k prodejním místům (se zohledněním limitů výzkumu, neboť více dotazníků bylo vyplněno v menších městech), docházíme k závěru, že podstatná část zboží je prodávána v menších městech, ale zákazníci nemusí pro nákup značky dojíždět. Jen dvě procenta respondentů musela do prodejny přijet ze vzdálenosti větší než 15 kilometrů. Většina respondentů uvedla, že značka nebyla jasně vidět při vstupu do prodejny, ale domnívá se, že značka je v prodejně snadno k nalezení. S přehledností uspořádání zboží jsou zákazníci celkově spokojeni, ale převážná většina z nich neví, jestli je místo v prodejně vymezené pro značku Bruder přiměřeně zaplněné zbožím. Zákazníci nakupují zboží nejčastěji ve specializovaném obchodě nebo obchodě v nákupním centru. Ohledně nákupního chování je důležité znát kritéria pro výběr hračky, těmi nejvýznamnějšími kritérii jsou kvalita, přání dítěte a cena. Pro více než 65 % dotázaných se jednalo o opakovaný nákup značky Bruder a převážná většina z nich je s hračkou spíše spokojena či spokojena bez výhrad. Produktové portfolio je pro zákazníky srozumitelné, naprostá většina z nich se sama snadno orientuje v dostupné nabídce zboží. Cena značky Bruder je hodnocena jako přiměřená až vysoká, přičemž poslední útrata zákazníka za zboží Bruder byla nejčastěji v rozmezí 801 až 1000 Kč.

Na základě provedených analýz a šetření doporučuji firmě Bruder zaměřit komunikační strategii především na tvorbu webové stránky, reklamu v časopisech a novinách a prezentaci firmy na veletrzích. Firma by měla využít i sponzoringu a billboardů. Jako doplněk těchto aktivit by se měl klást důraz na možnost dětí vyzkoušet si hraní si se zbožím značky Bruder prostřednictvím dětských koutků na veletrzích či v obchodních centrech, případně akcích pro děti. Firma by rovněž neměla opomíjet PR

aktivity a proškolení prodejního personálu, ani dohled nad umístěním zboží v prodejnách.

Je nutné, aby se situace na českém trhu začala intenzivně řešit, nastal čas, aby firma Bruder ustoupila od konzervativní marketingové strategie. Jsem přesvědčena, že navrhovaná komunikační strategie realizovaná za pomoci distributorů, popř. výhradního distributora, pomůže firmě vybudovat silný positioning a věrnost zákazníků, podpoří všeobecnou znalost značky a v konečném důsledku bude mít pozitivní vliv na obrat firmy Bruder na českém trhu.

Seznam literatury

Knižní publikace

ALI, Moi. *Efektivní marketing : základy pro manažery.* 1. vyd. Bratislava : Slovart, 2003. 72 s. ISBN 80-7209-384-3

BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail marketing.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-71-79-577-1

CATEORA, Phillip. *International marketing: Canadian Edition*. 3. vyd. Whitby : McGraw-Hill Ryerson, 2011. 850 s. ISBN 9780070136793

CIZINKOTA, Daniel and col. *Marketing: Best practices.* Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 s. ISBN 0-03-021109-3

FERRELL, O. C. *Marketing strategy.* 4. vyd. Mason :Edwards Brothers, 2005. 717 s. ISBN 978-0-324-36272-5

GAMEPLAN EUROPE LTD. International Directory of RETAIL TOY BUYERS 2014. 1. vyd. Berkhamsted, 2013

GLEISSNER, Werner. *Die 499 besten Checklisten für Ihr Unternehmen : die Managementhilfen für alle betrieblichen Bereiche*. 2. vyd. Landsberg : Moderne Industrie, 1997. 793 s. ISBN 3-478-35342-4

GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of Management.* 5. vyd. Boston: Cengage Learning, 2008. 529 s. ISBN 978-0-618-917-07-5

HORŇÁKOVÁ, Michaela. *Copywriting : Podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 252 s. ISBN 978-80-251-3269-2

JAY, Ros. *The 100 Greatest Ideas for Making Money on the Internet*. 1. vyd. Oxford : Capstone Publishing Limited, 2000. 141 s. ISBN 1-84112-102-9

KOEKEMOER, Ludi. *Marketing Communications.* 1. vyd. Lansdowne : Formeset Printers Cape, 2004. 579 s. ISBN 0-7201-6509-3

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing.* 2. vyd. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích.* 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0

KOTLER, Philip. *Moderní marketing.* 1. vyd. Paha : Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KULHAVY, Ernest. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha : Nakladatelská společnost BABTEXT spol. s r. o., 1992. 284 s. ISBN 80-901444-0-3

KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3

LEVINSON, Jay Conrad. *50 zlatých pravidel ofenzivního marketingu : Guerrilla marketing excellence*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 250 s. ISBN 80-85603-96-9

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B to B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0

MACHKOVÁ, Hana. ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva. SATO, Alexej a kol. *Mezinárodní obchodní operace.* 5. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

MELLO, Sheila. *Customer-Centric Product definition : The Key to Great Product Development.* Boston: PDC Publishing, 2002. 223 s. ISBN 978-0-9745684-0-3

NASH, Edward. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4

PORT, Michael. *Book Yourself Solid.* New Jersey: John Wiley and Sons, Inc, 2006. 258 s. ISBN 978-0-471-78393-0

PRAHALAD, C. K. *Budoucnost konkurence : Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7

PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2010. 1. vyd. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8

SMITH, Paul. *Moderní marketing.* Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1

STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 220 s. ISBN 80-7079-527-1

STRYDOM, Johan. *Introduction to Marketing*. 3. vyd. Paarl : Paarl Print, 2004. 331 s. ISBN 978-0-7021-6511-5

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh.* Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika: Miloslav Synek, Eva Kislingerová a kol. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

ŠINDLER, Petr. Event Marketing. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6

DORNDORF, Sibylle. Erfolg auf ganzer Spur. *TOYS UP*. 2014. str. 20

URBAN, Glen L., STAR, Steven H. *Advanced marketing strategy: phenomena, analysis, and decisions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991. 563 s. ISBN 0-13-851940-4

WHITE, Michael. *A short course in international marketing blunders : Mistakes made by companies that should have known better*. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2009. 178 s. ISBN 978-80-7399-751-9

WINER, Russel. *Marketing management.* 1. Vyd. New Jersey:Prentice Hall, 2000. 551 s. ISBN 0-32-101421-9

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy.* 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Internetové zdroje

A World of Experiences Toy Fair. Simba Dickie Group [online]. 17th January, 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://simba-dickie-group.de/en/news/2014/>

Britains Toy Farm [online]. c2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.britainstoyfarm.net/100460/info.php?p=8>

Bruder. Firmengeschichte. [online]., 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web:<www.bruder.de>

Bruder. www.bruder.de [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné na World Wide Web <http://www.bruder.de/de/germany/unternehmen/bruder-spielwaren/firmengeschichte/>

Česká republika v číslech od roku 1989. Český statistický úřad [online]. c2014. [cit. 2013-02-05].
Dostupné na World Wide Web:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989>

Český statistický úřad. [online]., poslední revize 3. června 2013. [cit. 2013-02-05].
Dostupné na World Wide Web:
<http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_1_pololeti_2012>

DESTATIS [online]. *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen*. c2014, [cit. 2013-12-14]. Dostupné na World Wide Web:
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/GesamtwirtschaftUmwelt.html>

Elektronický nákup a prodej v ČR v letech 2002 až 2010. Edizone [online]. c2014. 21. března 2012. [cit. 2014-02-12]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.edizone.cz/clanky/technologie-a-trh/elektronicky-nakup-a-prodej-v-cr-v-letech-2002-2010/>

EUR průměrné kurzy 2013: Historie kurzů měn. Kurzy [online]., c2014. [cit. 2014-02-19]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>

Eurostat [online]. c2014, last revision 16th February 2014. [cit. 2013-02-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>

Facts and Figures. EPOC Messe Frankfurt, Gmbh. [online]. c2013. [cit. 2014-02-21]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.paperworldme.com/frankfurt/260/messe-frankfurt/for-visitors/about-paperworld-middle-east/facts-figures.aspx>

GAIDOŠ, Denis. *Zkoumejte hračky, které kupujete.* Česká obchodní inspekce. [online]. Poslední revize 12. prosince 2013. [cit. 2014-01-08]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.coi.cz/zkoumejte-hracky-ktere-kupujete-nc941/>

Global Toys & Games. Marketline. [online]., prosinec 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=56c9e8e1-fcd2-42f6-81a0-6b429edbf2c8%40sessionmgr113&vid=4&hid=124>

HORÁČEK, Filip. *Studie: Internet přispívá k HDP až deseti procenty.* www.idnes.cz [online]., 4.února 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné na World Wide Web: <http://ekonomika.idnes.cz/internetova-ekonomika-prispiva-k-hdp-4-procenty-f5s-/ekonomika.aspx?c=A140204_141845_ekonomika_fih>

Hračky Duba [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web <http://www.hrackyduba.cz/>

Hračky modely [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web <http://hrackymodely.cz/shop/>

Luki3, a.s. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web <http://luki3.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=30>

Luki3, a.s. [online]., c2013, last revison on 12th of January 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné na World Wide Web: <www.luki3.cz>

Makroekonomika/zahraniční obchod. Kurzy [online]., c2014. [cit. 2013-02-05].
Dostupné na World Wide Web:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>

Minimální mzda od 1.8. 2013. Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor 65. [online]. poslední revize 26. července 2013. [cit. 2014-01-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>

NIELSEN, Jakob. *How Long Do Users Stay on Web Pages?.* Nielsen Norman Group [online]. c2014, last revison 12th of September, 2011. [cit. 2014-02-05]. Dostupné na

World Wide Web: < http://www.nngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/>

OLYMPTOY [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.olymptoy.cz/>

PARKERS, Sarah. *Press release: ITU releases latest tech figures and global rankings.* International Telecommunication Union [online]., 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41.aspx#.Utaum_TuJx0>

SRB, Jan. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2012.* Český statistický úřad : Odbor šetření v domácnostech. [online]., 7. června 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/800019CE96/$File/300113.pdf>

ŠIRMER, Pavel. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2010.* Český statistický úřad : Odbor šetření v domácnostech. [online]., 24. června 2011 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/B60021F16D/$File/30011112.pdf>

ŠIRMER, Pavel. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2011.* Český statistický úřad : Odbor šetření v domácnostech. [online]., 8. června 2012 [cit. 2014-02-04]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/13001FFA8C/$File/30011212.pdf>

ŠPAČKOVÁ, Iva. *Amazon otevře v Česku dva sklady. Slibuje 10 tisíc míst a mzdu až 20 000.* idnes.cz [online]. poslední revize 22. října 2013. [cit. 2014-02-06]. <http://ekonomika.idnes.cz/amazon-otevre-v-cesku-dve-distribucni-centra-f37-/ekonomika.aspx?c=A131022_104632_ekonomika_spi>

TELTSCHER, Susan. *Measuring the Information Society.* International Telecommunication Union. [online]., 7. října 2012 [cit. 2014-01-15]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_without_Annex_4.pdf>

Úřad průmyslového vlastnictví [online]. c2013, last revison 20th of February 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.upv.cz/cs/upv/aktuality/aktual2009/jednotny_EP.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Porovnání ČR a Německa (2012) ... 9
Tabulka 2 - Druhy reklamy a reklamní cíle ... 36
Tabulka 3 - Vlastnosti hlavních médií s možností přímé odpovědi ... 37
Tabulka 4 – Průměrná roční peněžní vydání za hračky v ČR v Kč ... 53
Tabulka 5 - Odhad potenciálu trhu s hračkami v Kč ... 54

Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj obratu firmy Bruder v mil. EUR ... 5
Graf 2 - Motivace vystavovatelů pro účast na veletrhu ... 41
Graf 3 - Počet domácností s přístupem k internetu stav (vpravo) a růst (vlevo) ... 43
Graf 4 - Počet obyvatel ČR k 31.12. v tis. osob ... 51
Graf 5 - Počet živě narozených dětí v ČR ... 52
Graf 6 - Věkové složení obyvatel ČR v roce 1994 ... 52
Graf 7 - Věkové složení obyvatel ČR v roce 2012 ... 52
Graf 8 - Inflace v ČR měřená jako index spotřebitelských cen ... 53
Graf 9 - Statut respondenta ... 66
Graf 10 - Pohlaví respondenta ... 66
Graf 11 - Věk respondenta ... 67
Graf 12 - Povolání respondenta ... 67
Graf 13 - Počet členů domácnosti ... 68
Graf 14 - Počet dětí do 13ti let v domácnosti ... 68
Graf 15 - Hračku Bruder kupuje respondent pro ... 69
Graf 16 - Dítě, kterému je hračka určena, je ve věku ... 69
Graf 17 - Příjem domácnosti v tis. Kč ... 70
Graf 18 - Velikost města, kde se nachází prodejna ... 71
Graf 19 - Vzdálenost místa prodeje a bydliště/lokalizace prodejny ... 71
Graf 20 - Značka Bruder je jasně vidět při vstupu do prodejny ... 71
Graf 21 - Značka Bruder je v prodejně snadno k nalezení ... 72
Graf 22 - Zboží je uspořádáno přehledně ... 72
Graf 23 - Místo v prodejně vymezené pro zn. Bruder je přiměřeně zaplněné zbožím ... 73

Graf 24 - Nejčastější místo nákupu hraček ... 73
Graf 25 - Význam kritéria pro výběr hračky ... 74
Graf 26 - Respondent má již nějaký výrobek značky Bruder doma ... 74
Graf 27 - Spokojenost respondenta se značkou Bruder ... 75
Graf 28- Respondent se sám/a snadno orientuje v dostupné nabídce zboží ... 75
Graf 29 - Cena hraček je hodnocena jako ... 76
Graf 30 – Výše respondentovy poslední útraty za zboží značky Bruder v Kč ... 76
Graf 31 - Značka Bruder pro zákazníky představuje ... 77

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rovnováha image ... 14
Obrázek 2 - Vrstvy výrobku ... 20
Obrázek 3 - Ukázka produktů firmy Bruder ... 25
Obrázek 4 - Příklad obalu ... 27
Obrázek 5 - Faktory ovlivňující výši ceny ... 27
Obrázek 6 - Model komunikačního procesu ... 31
Obrázek 7 - Přehled vybraných kultur podle komunikačního kontextu ... 33
Obrázek 8 - Proces marketingového řízení ... 49
Obrázek 9 - Součinnost mezi firmou a spotřebitelem ... 55
Obrázek 10 - SWOT analýza ... 63

Seznam příloh

Příloha 1- Ukázka z ceníku firmy Bruder pro ČR ... 100
Příloha 2 – Dotazník – modely značky Bruder ... 101

Přílohy

Příloha 1- Ukázka z ceníku firmy Bruder pro ČR

Vorab - Export - Preisliste 2014

BRUDER - Spielwaren GmbH + Co. KG

Die Profi-Serie

min. Bestelleinheit

	Art.-Nr.	P Z	Bezeichnung	Kat. Katalog Seite	Transportartikel Vol./Gew. dm³/kg		Hinweis Transportartikel	Inhalt Verpackungseinheit VE	Preis (€)	Preiseinheit PE
	02010	1	Tandemachs-Transportanhänger mit Aufsteckbordwand	57	0,079	4,3	4	Dis-Ka	11,42	St
	02017	0	John Deere Großballenpresse	59	0,079	3,8	4	Dis-Ka	15,70	St
	02019	4	Bordwandanhänger	57	0,051	2,9	4	Dis-Ka	7,75	St
	02020	0	Fliegl Fassanhänger mit Schleppschlauchverteiler	63	0,079	4,6	4	Dis-Ka	18,12	St
	02026	2	LEMKEN Solitair 9 Saatkombination	62	0,099	6,4	4	Dis-Ka	23,22	St
	02028	6	Pferdeanhänger mit 1 Pferd	34	0,074	4,1	4	Dis-Ka	13,47	St
	02029	3	Viehanhänger mit 1 Rind	56	0,074	4,0	4	Dis-Ka	13,42	St
	02031	6	Förderband	22	0,056	3,9	4	Dis-Ka	13,91	St
	02040	8	Massey Ferguson 7480	50	0,045	3,8	4	Dis-Ka	15,79	St
	02042	2	Massey Ferguson 7480 mit Frontlader	50	0,079	5,1	4	Dis-Ka	19,84	St
	02045	3	Massey Ferguson 7480 mit Wannenkippanhänger	50	0,119	6,2	4	Dis-Ka	25,30	St
	02050	7	John Deere 6820	48	0,045	3,8	4	Dis-Ka	15,90	St
	02052	1	John Deere 6820 mit Frontlader	48	0,079	5,1	4	Dis-Ka	19,94	St
	02058	3	John Deere 6820 mit Wannenkippanhänger	48	0,119	6,6	4	Dis-Ka	25,49	St
	02060	6	Fendt Favorit 926 Vario	49	0,045	3,4	4	Dis-Ka	14,67	St
	02062	0	Fendt Favorit 926 Vario mit Frontlader	49	0,079	4,3	4	Dis-Ka	18,18	St
	02070	5	Deutz Agrotron 200	50	0,045	3,5	4	Dis-Ka	14,67	St
	02080	4	Steyr CVT 170	51	0,045	3,6	4	Dis-Ka	15,57	St
***	02088	0	Steyr CVT 170 mit Frontlader und Holztransportanhänger	70	0,119	7,0	4	Dis-Ka	29,72	St
	02090	3	Case IH CVX 170	51	0,045	3,7	4	Dis-Ka	15,36	St
	02100	9	Fendt 209 S	52	0,049	3,3	6	Dis-Ka	10,22	St
	02104	7	Fendt 209 S mit Bordwandanhänger	52	0,075	4,7	4	Dis-Ka	14,95	St
	02110	8	Claas Nectis 267 F	53	0,049	3,4	6	Dis-Ka	10,62	St
	02112	2	Claas Nectis 267 F mit Frontlader und Bordwandanhänger	53	0,075	5,7	4	Dis-Ka	18,67	St
	02119	1	Claas Lexion 780 Terra Trac Mähdrescher	55	0,092	7,8	2	Dis-Ka	49,56	St
	02120	7	Claas Lexion 480 Mähdrescher	54	0,083	5,9	4	Dis-Ka	26,06	St
	02121	4	Claas Rollant 250 Rundballenpresse	58	0,074	4,2	4	Dis-Ka	14,16	St
	02122	1	Ballenwickler mit ocherbraunen und schwarzen Rundballen	58	0,074	3,6	4	Dis-Ka	13,10	St
	02125	2	Manitou Teleskoplader MLT 633	18	0,079	4,8	4	Dis-Ka	18,94	St
	02127	6	Strautmann Verti-Mix 1050 Futtermischwagen	60	0,079	3,8	4	Dis-Ka	17,16	St
	02129	0	Manitou Teleskopstapler MRT 2150 mit Zubehör	18	0,128	7,5	4	Dis-Ka	34,20	St
	02130	6	Grimme SE75-30 Kartoffelvollernter mit Kartoffelimitaten	65	0,090	6,0	4	Dis-Ka	26,52	St
	02131	3	Claas Jaguar 900 Feldhäcksler	54	0,147	7,9	4	Dis-Ka	29,22	St
	02132	0	John Deere Mähdrescher T670i	55	0,087	6,7	2	Dis-Ka	42,64	St
	02133	7	John Deere 1210E Rückezug mit 4 Baumstämmen und Holzgreifer	68	0,147	9,0	4	Dis-Ka	34,28	St
	02136	8	CAT Delta-Lader	17	0,051	3,2	4	Dis-Ka	12,33	St
	02140	5	JLG 2505 Teleskoplader	18	0,051	3,5	4	Dis-Ka	14,37	St
	02141	2	CAT Teleskoplader	19	0,051	3,5	4	Dis-Ka	14,37	St
	02203	7	Fliegl Dreiseitenkippanhänger mit Aufsteckbordwand	56	0,099	6,5	4	Dis-Ka	18,23	St
	02207	5	Amazone Anhängefeldspritze UX 5200	63	0,079	4,9	4	Dis-Ka	22,90	St
	02209	9	Stalldungstreuer	63	0,075	4,0	4	Dis-Ka	12,80	St

Příloha 2 – Dotazník – modely značky Bruder

Dotazník – modely značky Bruder

doba vypracování: **cca 5 minut**

Tento dotazník slouží výhradně pro účely diplomové práce.
Velmi děkuji za jeho vypracování.

I. část

1. Pracujete vy nebo někdo z Vašeho blízkého okolí v oblasti marketingového výzkumu nebo v reklamě?

☐ ano ☐ ne

2. Jsem:

☐ 1. zákazník ☐ 2. zaměstnanec prodejny

☐ zaškrtněte prosím, pracujete-li v oblasti marketingu

II. část

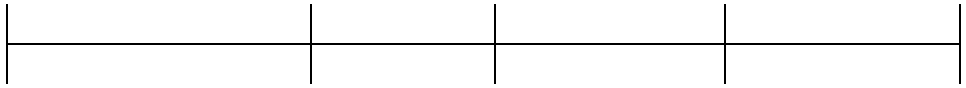
1. Značku Bruder si spojuji především s následujícími pojmy:

Vyberte prosím **4 nejvýstižnější**

☐ reálně vypadající model
☐ plastová hračka
☐ kvalita
☐ vyšší cena
☐ pestrý sortiment
☐ spotřebitelský katalog
☐ vysoká cena
☐ přiměřená cena
☐ možnost kombinovat hračky
☐ Made in EU
☐ Německo
☐ jiné……
☐ nevím

(zaškrtněte prosím na stupnici od 1 do 5) např.

2a) Značka Bruder je v prodejně snadno k nalezení



zcela nesouhlasím zcela souhlasím

2b) Značka je jasně vidět při vstupu do prodejny

☐ ano ☐ ne

3a) Sám/sama se snadno orientuji v dostupné nabídce zboží

☐ souhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nevím

3b) Personál prodejny umí zodpovědět mé dotazy ohledně značky Bruder

☐ souhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nevím

4a)Šíře sortimentu nabízeného firmou Bruder odpovídá mým představám

vůbec nesouhlasím zcela souhlasím

4b)Šíře nabízeného sortimentu v konkrétní prodejně postačuje mým potřebám

vůbec nesouhlasím plně souhlasím

5a) Místo v prodejně vymezené pro značku Bruder je přiměřeně zaplněné zbožím

☐ souhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nevím

5b) Zboží je uspořádáno přehledně

ano ne

6a) Hračku Bruder kupujete pro

☐ chlapce ☐ dívku ☐ chlapce i dívku

6b) Dítě, kterému je hračka určena je ve věku:

(možno označit i více odpovědí)

☐ do 3 let ☐ 3 – 4 roky ☐ 5 – 7 let ☐ 7 – 12 let ☐ 13 let a více

7. Kolik byla Vaše poslední útrata za zboží značky Bruder?

☐ do 500 Kč ☐ 501-800 Kč ☐ 801 – 1000 Kč ☐ 1001 – 1200 Kč

☐ více

8. Cenu hraček Bruder hodnotíte jako:

☐ relativně nízkou ☐ přiměřenou ☐ vysokou ☐ příliš vysokou

☐ nevím

9a) Máte již doma nějaký výrobek od značky Bruder?

☐ ano ☐ ne *(přejděte prosím k otázce č. 10)*

↓

9b) Jak jste s výrobkem spokojen/a?

nespokojen/a spokojen/a bez výhrad

10. Kde nakupujete hračky nejčastěji?

☐ specializovaný obchod ☐ internet ☐ obchod v nákupním centru

11. Při výběru hračky je pro mne nejdůležitější

(vyberte prosím 3-4 body)

☐ cena ☐ rozvoj fantazie dítěte

☐ kvalita ☐ široký sortiment jedné značky

☐ přání dítěte ☐ případný servis a možnost opravy

☐ šetrnost k životnímu prostředí

12. Uspořádejte prosím body uvedené v otázce č. 11 od nejvýznamnějšího k nejméně významnému: *(nejvýznamnější = 1)*

☐ cena ☐ rozvoj fantazie dítěte

☐ kvalita ☐ široký sortiment jedné značky

☐ přání dítěte ☐ případný servis a možnost opravy

☐ šetrnost k životnímu prostředí

III. část

Pohlaví

☐ muž ☐ žena

Věk

☐ do 20 let ☐ 21 – 35 let ☐ 36- 40 let ☐ 41 – 50 let ☐ 51 – 64 let

☐ 64 a více ☐ nechci uvádět

Kde bydlíte?

☐ ve městě, ve kterém nakupuji ☐ v blízkém okolí (do 15 km) ☐ Praha

☐ do prodejny jsem přijel/a z větší vzdálenosti než 15 km

Město, ve kterém nakupuji má:

☐ méně než 5 tisíc obyvatel ☐ do 10 tisíc obyvatel ☐ do 20 tisíc

☐ do 50 tisíc obyvatel ☐ do 100 tisíc obyvatel ☐ nad 100 tisíc obyvatel

☐ (Praha)

Povolání

☐ manuálně pracující ☐ nezaměstnaný

☐ manažer ☐ mateřská dovolená

☐ podnikatel ☐ jsem v důchodu

☐ student ☐ jiné……..

☐ profesní zaměstnání (lékař, právník..)

Počet členů domácnosti

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 a více

Počet dětí do 13 let

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 a více

Celkový příjem domácnosti

☐ do 20 tisíc ☐ 21 – 35 tisíc ☐ 36 – 45 tisíc ☐ více než 45 tisíc