

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingový audit výrobkové řady Body

Form firmy Ryor, a. s.

Marketing Audit of the Ryor, a. s. Body

Form Product Line

DP-PE-KMG-2004 65

Ivana Vopatová

Vedoucí práce: Ing. Iveta Honzáková, katedra marketingu

Konzultant: Ing. Eva Štěpánková, Ryor, a. s., Kyšice

Počet stran: 89

Počet příloh: 14

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146075123

21. května 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Ivanu Vopatovou

Studijní program č. B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Marketingový audit výrokové řady RYOR Body form firmy RYOR Kosmetika a.s.

Pokyny pro vypracování:

1. Představení firmy RYOR Kosmetika a.s.
2. Základní charakteristika výrobků, určení významu výrobků pro firmu
3. Analýza mikroprostředí
4. Zhodnocení a interpretace zjištěných výsledků; návrh opatření pro případnou korekci marketingového chování firmy.
5. Závěr

V 58/05 H

ZDÍSKET

KMG/MG

89.1. [38] s. přil. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 21. května 2004

Irana Vopalová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat své konzultantce paní ing. Evě Štěpánkové, paní Aleně Smolové, pracovníci firmy Ryor, a. s. a své vedoucí práce paní ing. Ivetě Honzákové za cenné rady a odborné připomínky, které mi při vypracování mé diplomové práce ochotně poskytovaly.

RESUMÉ

Tématem diplomové práce je Marketingový audit výrobkové řady Body Form ve firmě Ryor, a. s. Společnost je ryze českým výrobcem kvalitní přírodní a bylinné kosmetiky. Výrobní závod stejně jako celé firemní zázemí je umístěno v Kyšicích u Prahy. Ke konci roku 2003 zaměstnávala tato firma 85 zaměstnanců a její roční obrat činil více než 100 milionů korun.

V první části diplomové práce je popsán současný stav společnosti. Další část obsahuje teoretické podklady pro problematiku provádění marketingového auditu. Následující praktická část obsahuje konkrétní analýzy marketingového auditu aplikované na výsledky hospodaření firmy Ryor, a. s. Z výsledků jednotlivých analýz vyplývá, že výrobková řada Body Form si na trhu stojí dobře, avšak je nutné nadále rozšiřovat povědomí o těchto produktech u dalších zákazníků. Možnosti rozšiřování povědomí u zákazníků jsou rozpracovány v praktické části a závěru této práce.

The subject of this thesis is marketing audit of the Body Form product line of the Ryor, stock company. This company is regarded as a pure czech producer of the natural and herbal cosmetics of high quality. The production plant and the company's background is situated in Kyšice near Prague. By the year 2003 the company had 85 employees and its turnover was more than 100 million czech crowns.

The company's contemporary situation is described in the first part of this thesis. Next part contains theoretical data necessary to pursue the marketing audit. The following practical part contains marketing audit particular analysis applicated on the Ryor, stock company economic results. A consequence of the particular analysis is that Body Form product line is successful, but it is important to extend the familiarity with this products with the customers. The possibility of the extending this familiarity is processed in the practical part and the finish of this work.

OBSAH

Seznam použitých zkratk a symbolů	8
1. Úvod	10
2. Charakteristika firmy Ryor	12
2.1 Historie společnosti	12
2.2 Současná charakteristika společnosti	13
2.3 Organizační struktura firmy	14
2.4 Personalistika	15
2.5 Vývoj výrobků, výroba, výrobní sortiment	15
2.6 Obchod a distribuce	24
2.7 Dodavatelé	24
2.8 Konkurence	24
2.9 SWOT analýza	25
3. Marketingový audit	27
3.1 Čtyři charakteristické rysy marketingového auditu	27
3.2 Složky marketingového auditu	28
3.3 Informační zdroje pro marketingovou kontrolu a audit	29
3.3.1 Analýzy pro kontrolu marketingových výsledků	29
3.3.2 Analýzy pro kontrolu marketingových přínosů	34
3.3.3 Analýzy pro kontrolu marketingových výdajů	36
3.3.4 Analýza pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie	37
3.4 Hodnocení výkonnosti marketingových funkcí a systémů	40
3.4.1 Hodnocení výkonnosti marketingového informačního systému	40
3.4.2 Hodnocení rentability marketingového informačního systému	41
3.4.3 Hodnocení marketingového plánovacího systému	42
3.4.4 Hodnocení systému organizace a řízení prodeje	43
3.4.5 Hodnocení marketingového inovačního systému	44
3.4.6 Hodnocení funkce odborného poradenství	45
3.4.7 Hodnocení systému organizace a řízení marketingu	46
3.5 Souhrnné hodnocení marketingového chování	48
3.6 Opatření pro korekci marketingového chování	48
3.7 Praktické provedení marketingového auditu	49

4. Praktická část	50
4.1 Analýzy pro hodnocení marketingových výsledků	50
4.1.1 Úspěšnost sortimentní nabídky	50
4.1.2 Nákupní chování zákazníků	58
4.1.3 Stupeň a kvalita známosti firmy a celkový dojem jímž působí	61
4.2 Analýzy pro hodnocení marketingových přínosů	65
4.3 Analýzy pro kontrolu marketingových výdajů	70
4.4 Analýzy pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie	71
5. Doporučení	82
6. Závěr	85
Seznam tabulek, grafů a obrázků	86
Seznam použité literatury	88
Seznam příloh	89

Seznam použitých zkratek a symbolů

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atp.	a tak podobně
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
BF	Body Form
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IBRS	International Business and Research Services
ing.	inženýr
Kč	koruna česká
kg	kilogram
l	litr
m ²	metr čtvereční
mil.	milion
n. l.	našeho letopočtu
např.	například
obr.	obrázek
OT	opportunities – threats (příležitosti – hrozby)
pH	vodíkový exponent kvantitativní míra kyselosti (zásaditosti) roztoků
popř.	popřípadě
Q 10	koenzym 10
resp.	respektive
Ryor	Ryor, a. s.
SBU	Strategic Business Unit (strategická obchodní jednotka)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
SW	strenghts – weaknesses (silné stránky – slabé stránky)
tab.	tabulka
tj.	to je
TU	Technická univerzita
TUL	Technická univerzita v Liberci

UV	ultrafialový
vyd.	vydání
Δy_t	absolutní přírůstek tržeb
y_t	celkový objem tržeb
k_a	koeficient atraktivity trhu
k_t	koeficient růstu tržeb
$\sqrt{}$	odmocnina
§	paragraf
$\bar{k}_t$	průměrný koeficient růstu tržeb
$\bar{\Delta}$	průměrný přírůstek tržeb
%	procento
Σ	suma

1. Úvod

Lidé už odnepaměti toužili být krásní a přitažliví pro své okolí. Velmi dbali na svůj zevnějšek a k péči o svůj vzhled využívali nejrůznějších prostředků.

Už před sedmi tisíci lety staré civilizace v údolí Nilu krášlily a natíraly speciálními přípravky své mrtvé nejen proto, aby se uchovalo jejich tělo, ale také aby bylo přitažlivější pro posmrtný život. Egypťané, kteří následovali po nich, přejali tuto praxi a rozvinuli ji do propracovaného postupu krášení pro náboženské rituály a obřady.

Starověcí Řekové přenesli ohnisko kosmetiky z obřadnosti na osobnost – rozvíjeli filozofii celkového zdraví a krásy podobnou modernímu pojetí. Slavný lékař Hippokrates formuloval vědění o dermatologii a doporučil stravu, cvičení, koupele a masáže pro zlepšení tělesného zdraví a krásy.

Římané popustili uzdu aromatickým rituálům a péči o tělo. Citro, římský spisovatel prvního století n. l., napsal čtyři knihy o kosmetice s recepty pro odbarvování, barvení a pomádování vlasů, proti vzniku vrásek a zabýval se rovněž tělesnými pachy.

Do období renesance již existovalo povědomí o péči o pokožku odděleně od zdravotních obtíží. Sbíraly se recepty na mýdla, krémy a aromatické vody a uchovávaly se v herbářích a knihách pražíren a připraven kávy a čaje, které byly po generace předávány z matky na dceru.

Během 19. století se kosmetika stala organizovaným průmyslem. V roce 1846 nabídl v Americe pan Theron T. Pond svůj „Pondův extrakt“ veřejnosti a ostatní výrobci jej brzy následovali. Když se pak začaly používat konzervační prostředky, nabídla výroba ve velkém zákazníkům rozsáhlý výběr kosmetiky.

Dnešní komerční výrobky jsou často nákladné a spoustu peněz platíme za reklamu, obal distribuci a zkoušení. Zvýšil se výskyt alergií způsobených užíváním chemických konzervačních látek, syntetických parfémů a umělých barviv. Výsledkem je vzrůstající požadavek na přírodní komponenty, a protože výzkum objevil pozoruhodné terapeutické vlastnosti rostlin, snaží se mnoho firem vytvořit svůj vlastní sortiment rostlinné kosmetiky.

Jednou z těchto firem je i firma Ryor, tradiční český výrobce přírodní bylinné kosmetiky. Tato firma se však specializuje nejen na vývoj a výrobu produktů pečujících o pleť, ale také na přípravky určené k formování a modelování celého těla a hlavně jeho problematických partií.

Více než každá druhá žena v moderních průmyslových státech má dnes problémy s postavou. Na prvním místě přitom stojí známá „pomerančová kůže“, pro kterou se užívá výraz celulitida (správný odborný výraz

je však „celulita“). Její výskyt rychle vzrůstá a říká se, že „pomarančová kůže je nemoc, která ještě není nemocí“. Jestliže však zůstane neléčená, může začít ohrožovat zdraví.

Speciálně pro boj s celulitidou vyvinula firma Ryor komplexní výrobkovou řadu nazvanou Body Form, která obsahuje čtyři produkty, a to Tělový sprchový peeling, Siluetu – zeštíhlující emulzi, Břečťanový gel a Zpevňující emulzi.

Jelikož se jedná o výrobky poměrně nové, zajímá se firma o úspěšnost těchto výrobků u svých spotřebitelů a o zájem o ně. Z tohoto důvodu je cílem mé diplomové práce komplexně zhodnotit tuto výrobkovou řadu a vyvodit závěry o jejích úspěších, popř. neúspěších a navrhnout patřičná nápravná opatření.

Prostřednictvím dílčích analýz vycházejících z interního marketingového a výrobního auditu, které bude možné aplikovat na tuto výrobkovou řadu, bych měla získat poznatky o současné situaci výše zmíněných výrobků.

Firma Ryor si však nepřeje uveřejňovat výsledky svého hospodaření. Z tohoto důvodu budu ve své práci při dílčích analýzách využívat místo skutečných číselných hodnot hodnoty fiktivní, které mají za úkol pouze objasnit metodiku fungování výrobního auditu. Tento audit si firma Ryor následně provede s reálnými hodnotami podle uvedeného postupu.

V teoretické části této práce uvádím postup řešení marketingového auditu a kontroly komplexně, avšak cílem mé práce je zhodnotit pouze výrobkovou řadu, a proto provedu pouze analýzy týkající se této řady, nikoliv hodnocení výkonnosti marketingových funkcí a systémů.

2. Charakteristika firmy Ryor

Firma Ryor je kapitálovou obchodní společností s právní formou akciové společnosti. Jako taková byla zapsána 14. července 2003 do obchodního rejstříku. Předmětem podnikání této firmy je výroba kosmetických přípravků, kosmetické služby, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Statutárním orgánem společnosti jsou představenstvo (sestavující z předsedy, místopředsedy a dvou členů) a dozorčí rada (sestavující z předsedy a dvou členů). Ing. Eva Štěpánková majitelka firmy je předsedkyní představenstva a zároveň jediným akcionářem společnosti, jejíž základní kapitál činí Kč 63.700.000,--

Poměrně krátká doba existence firmy vycházející ze zápisu v obchodním rejstříku může být zavádějící. Firma Ryor totiž existuje již od roku 1991, avšak dříve existovala jako RYOR s. r. o. a poté akciová společnost RYOR Kosmetika a. s., která provozovala svoji činnost s nižším základním kapitálem.

2.1 Historie společnosti

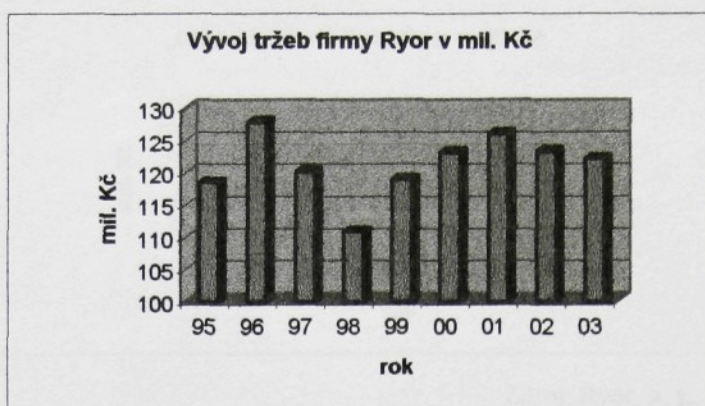
Firma Ryor je největším soukromým českým výrobcem kosmetických přípravků určených k péči o pleť a pokožku celého těla. Přípravky jsou vyvinuty na bázi přírodních látek a bylinných extraktů.

Ing. Eva Štěpánková, majitelka firmy, pracovala řadu let v oblasti vývoje a výroby kosmetických přípravků, kde získala bohaté a cenné zkušenosti, a tak s příchodem možností soukromého podnikání založila v roce 1991 firmu Ryor. Svoji činnost zahájila výrobou přípravků pro profesionální použití v kosmetických salonech. Vysoké kvality a příznivé ceny prvních výrobků se dostalo významného ocenění jak laické tak odborné veřejnosti. Pozitivní ohlas a rostoucí požadavky trhu vedly roku 1992 k zahájení výroby kosmetických přípravků určených pro malospotřebitelský trh.

Dynamický nárůst skladby sortimentu a s tím související rozvoj výroby přispěly k významným změnám. V roce 1995 byl v Kyšicích v okrese Kladno vystavěn nový moderní výrobní areál splňující vysoké nároky kladené na kosmetickou výrobu. Bezmála 3.000 m² prostoru skýtá dostatečné profesionální zázemí celé firmy. Obchodní pobočky v Praze 6, v Ostravě, i značková prodejna v centru Prahy jsou významnými strategickými centry, která slouží nejen obchodním partnerům, ale i klientům.

Stejně jako většina společností, zažila i firma Ryor krizi, která se projevila velkým poklesem prodeje v roce 1998. Stalo se tak díky vstupu zahraniční konkurence na tuzemský trh. Za pomoci marketingových opatření a dalších významných kroků se podařilo společnosti v následujícím roce upevnit své postavení na trhu a zajistit opětovný nárůst prodeje.

Graf č. 1



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Za dobu existence společnosti se ing. Evě Štěpánkové společně s kolegy podařilo vybudovat firmu, která je v současnosti velmi úspěšným soukromým českým výrobcem kosmetiky. Za všechny úspěchy hovoří řada ocenění, jež výrobky značky Ryor získaly. V roce 1995 bylo šesti výrobkům uděleno prestižní ocenění Czech made, v roce 1997 získaly výrobky luxusní řady Exory ocenění Obal roku a ocenění Zlatá Incheba si odnesly čtyři výrobky z téže řady v roce 1999.

Ing. Eva Štěpánková získala v roce 1998 LADY PRO ocenění 10 významných českých žen, roku 1999 ocenění Nejlepší podnikatelka České republiky a v roce 2000 získala mezinárodní ocenění Nejlepší podnikatelka světa.

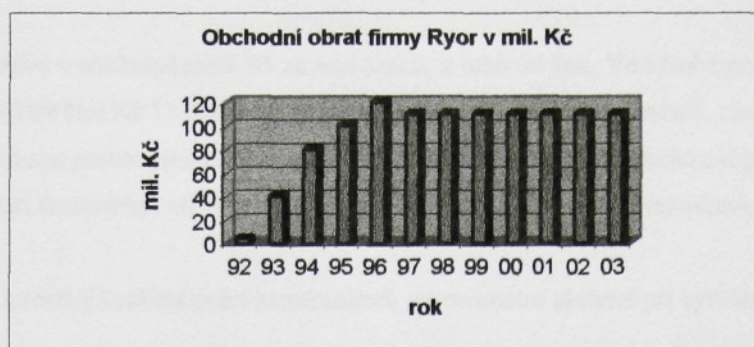
2.2 Současná charakteristika společnosti

Firma Ryor patří mezi největší české výrobce přípravků k péči o plet' a pokožku celého těla a zaujímá se značkami Nivea a Pond's čelní pozici na českém trhu. Orientuje se především na český trh, ale část produkce je exportována i do zahraničí.

Základem moderní prosperující firmy Ryor je marketing, jehož prostřednictvím je vytvářena účinná firemní strategie. Ta spočívá především v neustálém kontaktu se zákazníkem. Mezi hlavní formy komunikace patří především prezentace firmy a jejího sortimentu prostřednictvím tiskových médií a rozhlasu v průběhu celého roku, bezplatným poradenstvím a účastí na veletrzích.

Z obr. č. 2 je patrné, že firma Ryor už řadu let vykazuje velmi stabilní výsledky. Od roku 1992 obchodní obrat firmy projevoval rostoucí tendenci až do roku 1996, kdy byl do provozu uveden výrobní závod v Kyšicích a od tohoto období vykazuje firma stabilní obrat.

Graf č. 2



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

2.3 Organizační struktura firmy

Organizační schéma společnosti Ryor je tvořeno:

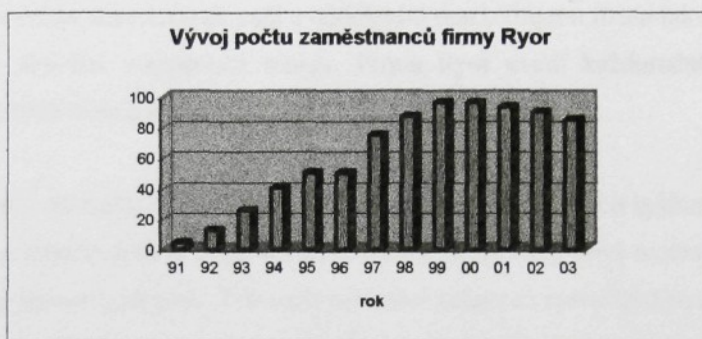
- Vedení společnosti – ředitel/jednatel
- Úseky
 - vývoje
 - výroby
 - kontroly
 - obchodu
 - ekonomický
 - provozně technický
 - účetní
- Úsek obchodu
- Odbor
 - reklamy a propagace
 - marketingu
 - tuzemského a zahraničního obchodu
 - obchodního zastoupení
- Oddělení
 - reklamy a propagace
 - podpory prodeje
 - styku s veřejností a prezentací
- Oddělení
 - obchodních řetězců
 - obchodních středisek
 - odbytu a expedice
 - prodejna

2.4 Personalistika

Firma Ryor zaměstnává v současné době 85 zaměstnanců, z toho 60 žen. Ve výrobě pracuje celkem 25 osob. Průměrná mzda ve firmě činí Kč 15.800,--. Díky příjemnému pracovnímu prostředí, zaměstnanecké politice a kultuře firmy je fluktuace pracovníků velmi nízká. Zaměstnanci pravidelně procházejí procesem vzdělávání a školení nejen v oblasti kosmetiky, ale také v oblasti pozitivního přístupu k zákazníkovi.

To vše se pozitivně odráží v kvalitní práci zaměstnanců a maximální aktivitě při vytváření a realizaci nových nápadů.

Graf č. 3

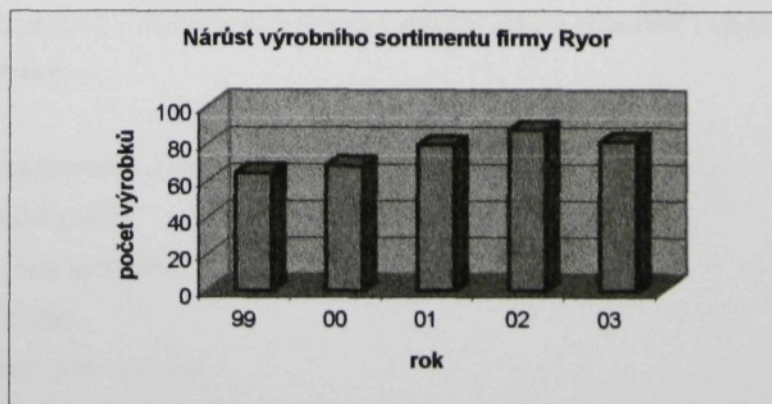


Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

2.5 Vývoj výrobků, výroba, výrobní sortiment

V současnosti Ryor nabízí 97 produktů pro maloobchod a 56 výrobků pro odborné kosmetické ošetření. Celý výrobní sortiment je rozdělen do čtrnácti výrobních řad, z nichž každá obsahuje určitý počet výrobků vztahujících se k danému typu pleti. Všechny výrobky jsou dermatologicky testovány. Výrobky nejsou testovány na zvířatech.

Graf č. 4



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Všechny přípravky Ryor jsou vyráběny dle vlastních receptur vytvořených ve vývojových a kontrolních laboratořích. Zde se neustále vyvíjejí nové přípravky podle světových kosmetických trendů a požadavků trhu. Úkolem pracovníků vývoje je i testování vzorků jednotlivých produktů. Toto testování probíhá na dobrovolnících ve spolupráci s kosmetičkami, kosmetickými školami a odborníky z dermatologie.

Mezi další úkoly laboratoře patří i dohled nad kvalitou a jakostí výrobku a to v celém průběhu skladovacího a výrobního procesu. Při samotné výrobě je každá šarže opatřena protokolem, který je průvodním listem celého výrobku od kontroly vstupních surovin až do schválení konečných parametrů a kvality výrobku. Teprve po provedení a schválení všech předepsaných zkoušek může být šarže daného výrobku uvolněna do fáze rozplňování, tj. použita k plnění tub, kelímků a flakónů.

Pracovníci vývoje také velice úzce spolupracují s oddělením marketingu a firma tak dokáže pružně reagovat na požadavky trhu i aktuální kosmetické trendy. Firma Ryor uvádí každoročně na trh řadu novinek s aktivními látkami nových trendů kosmetiky, které se teší vysokému zájmu.

Výrobky firmy Ryor jsou charakteristické vysokým obsahem aktivních látek a bylinných extraktů s použitím minimálního množství konzervačních látek. Široká nabídka firmy Ryor dává možnost každé ženě vybrat si přípravek odpovídající jejímu typu pleti. Pro lepší orientaci zákazníků vytvořila firma Ryor barevné odlišení výrobků dle typů pleti a pod jednotlivými barvami nabízí komplex přípravků pro daný typ.

Výrobní řady firmy Ryor pro maloobchodní síť jsou následující:

☐ Řada pro normální a smíšenou pleť

Normální a smíšená pleť je nejběžnějším typem pleti. Střední partie na obličeji jsou většinou mastnější, lícní partie, oční okolí a krk jsou sušší. Podle toho se také provádí ošetření pokožky.

Čistění pleti se provádí dvoufázově. Na kvalitě vyčištění pleti závisí účinnost dále používaných denních i nočních přípravků. Denní přípravky chrání pokožku před exhalacemi a negativními účinky UV záření. Noční ošetření pleti přispívá k její celkové regeneraci. Aktivní látky v přípravcích výrazně pokožku hydratují a potlačují tvorbu vrásek.

Přípravky na ošetření normální a smíšené pleti:

- Plet'ové mléko čistící
- Odličovací olej hydrofilní
- Bylinné tonikum
- Aktivní krém proti vráskám
- Regenerační krém na rozšířené žilky
- Výživný krém s ceramidy

- Výživný krém s přírodními oleji
- Oční gel
- Peeling
- Hydratační krém s aloe vera
- Plet'ová maska proti vráskám
- Quick Lifting maska
- Depilační fólie na tělo
- Depilační fólie na obličej
- Denní krém s koenzymem Q10 a UV filtrem
- Noční krém s koenzymem Q10
- Oční krém s koenzymem Q10
- Tělové mléko s koenzymem Q10
- Výživná maska k koenzymem Q10

☐ Řada pro suchou a citlivou plet'

Se suchou a citlivou pletí se setkáváme stále častěji. Hlavní příčinou je zhoršující se stav životního prostředí a škodlivý vliv slunečního záření. Tato plet' vyžaduje trvalou a intenzivní péči jak v mládí, tak i ve zralejším věku.

Šetrné čištění tohoto typu pleti je mimořádně důležité, umožňuje dokonalé působení aktivních látek obsažených v plet'ových krémech. Denní ošetření suché a citlivé pleti je nezbytností. Plet' musí být chráněna před škodlivým vlivem UV záření a smogovými látkami. Pravidelné večerní ošetření regeneruje suchou a citlivou plet', zklidňuje a přispívá tak k jejímu mladistvému vzhledu.

Přípravky na ošetření suché a citlivé pleti:

- Plet'ové mléko čistící
- Plet'ové tonikum
- Výživný krém s mandlovým olejem
- Výživný krém Exclusive
- Plet'ová maska

☐ Řada pro mastnou a problematickou plet'

Mastná plet', typická pro mladší věkové kategorie, často přechází v pubertě na problematickou plet'. Jednou z priorit u tohoto typu pleti je proto její čištění a ošetřování.

Přebytečný kožní maz je nutné pravidelně odstraňovat. Odstraňování mazu ovšem nesmí být násilné, aby nedošlo k přílišnému odmaštění pleti. Značné odmaštění pleti totiž přinutí pokožku, aby produkovala maz ještě rychleji a intenzivněji. Přípravky na čištění mastné pleti pleť dokonale vyčistí a osvěží tak, aby nenarušovaly ochranný kožní film. Na vyčištěnou pleť jsou následně aplikovány přípravky, které pohlcojí přebytečný kožní tukový film, mají protizánětlivé a hydratační účinky.

U přípravků pro mastný typ pleti je třeba mít na zřeteli, aby neobsahovaly větší množství tukových látek, kterých pokožka sama produkuje dostatečné množství.

Problematická pleť je nejvíce zastoupená u mladých lidí v období, kdy se zvyšuje činnost hormonů a tedy i mazových žláz. Mezi tento typ pleti je třeba zařadit i pleť aknézní. Tuto pleť je třeba intenzivně ošetřovat. Firma Ryor vyvinula speciální přípravky s vysokým obsahem bylinných extraktů, které výrazně přispívají k potlačení negativních kožních projevů a akné.

Hlavní důraz v celkové péči o problematickou pleť je kladen na pravidelné, intenzivní večerní a jemnější ranní čištění pleti.

Přípravky na ošetření mastné a problematické pleti:

- Pleťová voda čistící
- Pleťová čistící emulze
- Bylinné tonikum na problematickou pleť
- Klidnicí krém s Panthenolem
- Matující krém s mořskými řasami
- Pleťová maska s mořskými řasami

□ Řada Ryamar

Přípravky řady Ryamar, které obsahují přírodní amarantový olej, jsou velmi ceněny. Amarantový olej obsahuje kromě nenasycených mastných kyselin i vysoké množství skvalenu (součásti buněčných membrán určující jejich kvalitu a odolnost vůči tepelnému a chemickému poškození), který je přirozenou součástí ochranného kožního filmu, má výrazné regenerační a antioxidační vlastnosti. Pravidelným používáním přípravků s amarantovým olejem se výrazně zpomaluje proces přirozeného stárnutí pleti a přípravky jsou ideální k ošetření a zklidnění velmi citlivé pleti obličeje, krku, dekoltu i pokožky celého těla.

Přípravky řady Ryamar:

- Krém s amarantovým olejem pro velmi citlivou pleť
- Denní krém s amarantovým olejem a hedvábím pro velmi citlivou pleť
- Amarantový pleťový olej

- Sprchová pěna s tělovým mlékem a amarantovým olejem
- Balzám na rty s amarantovým olejem
- Tekuté mýdlo s amarantovým olejem pro velmi citlivou pokožku
- Glycerinové mýdlo s amarantovým olejem pro velmi citlivou pokožku

□ Řada Aknestop

Přípravky řady Aknestop jsou určeny na ošetření mladé aknézní pleti. Přípravky obsahují vysoké procento bylinných extraktů, přírodní látky a směsi silic s výrazně antimikrobiálními a protizánětlivými účinky. Pravidelným používáním se snižuje tvorba kožního mazu, což výrazně zlepšuje stav pleti a potlačují se projevy akné.

Přípravky řady Aknestop:

- Čistící pěna s mořskými řasami na problematickou pleť
- Bylinné tonikum na problematickou pleť
- Krém s fytosfingosinem na problematickou pleť
- Antiakné roll-on na problematickou pleť
- Gelová maska slupovací
- Pleťový mycí gel

□ Řada Ryohërba – výrobky s bylinnými extrakty

- Tradiční mandlový krém ultramastný
- Výživný krém s klíčkovým olejem
- Výživný krém s měsíčkovým olejem
- Denní krém s extraktem z bílých hroznů
- Noční krém s extraktem z červených hroznů
- Hydrofilní olej pro koupel a sprchu
- Dvoufázová odličovací emulze
- Tělové mandlové mléko ultramastné
- Bylinný balzám k péči o nohy
- Bylinný gel na unavené nohy
- Regenerační olej na nehty
- Regenerační krém na ruce
- Balzám na rty
 - s vůní podbělu
 - s vůní hroznového vína
 - s vůní divoké třešně

❑ Přípravky v kapslích

Přípravky v kapslích se řadí mezi stále více žádané kosmetické přípravky. Kapsle obsahují vysokou koncentraci aktivních látek rozpuštěných pouze v oleji, a proto nemusí být v této aplikační formě použity konzervační látky ani emulgátory.

Aktivní látky obsažené v kapslích vykazují při aplikaci na pleť okamžitý, rychlý a viditelný efekt. Kapsle je možné využívat buď jako jednorázovou měsíční kúru nebo na večerní ošetření dobře vyčištěné pleti.

Přípravky v kapslích:

- Kapsle s aktivními ceramidy
- Sérum s intenzivní regenerací
- Kapsle s retinolem proti stárnutí pleti

❑ Exkluzivní řada kosmetiky Ryor - Exory

Exkluzivní řada představuje přípravky na ošetření pleti a pokožky celého těla. V přípravcích jsou používány nejnovější aktivní látky. Parfemace celé řady připomínající jemnou vůni moře působí aromaterapeuticky a pozitivně ovlivňuje psychiku. Díky vysoce účinné aktivní látce působí cíleně na tvorbu kolagenu, který udržuje pružnost a pevnost pokožky. Extrakty z planktonu a mořských řas ovlivňují dlouhodobou hydrataci pleti, rostlinné polysacharidy působí na její zklidnění, uvolňují pleť při extrémní zátěži a v době, kdy je organismus vystaven stresovým situacím. Přípravky řady Exory jsou určeny i na unavenou a ochablou pokožku.

Přípravky exkluzivní řady Exory:

- Odysee odličovací mléko
- Aquaton pleťová voda
- Biobust zpevňující emulze
- Aktivující výživný krém

❑ Řada Luxury Care:

- Lifting vypínací sérum
- Sérum s mořským kolagenem
- Zklidňující sérum
- Hydroperfekt

❑ Opalovací přípravky Sun Care

Vzhledem k ubývající ochranné ozónové vrstvě, která zabraňuje pronikání nebezpečného UV záření, je používání opalovacích přípravků nezbytné. Nejdůležitější složkou opalovacích přípravků jsou ochranné chemické a fyzikální filtry. Jejich vzájemná kombinace dokáže toto záření účinně odfiltrovat.

Opalovací přípravky omezují působení volných radikálů, které narušují pokožku a při dlouhodobé expozici mohou způsobit tvorbu kožních rakovinných nádorů.

V opalovacích přípravcích Ryor je obsažen extrakt ze zeleného čaje, který snižuje účinek volných radikálů, má klidnicí, protizánětlivý a hydratační účinek. Extrakt ze zeleného čaje je v moderních kosmetických přípravcích využíván jak pro svůj přírodní charakter, tak pro své mimořádné účinky.

Opalovací přípravky:

- Opalovací olej F6 s beta-karotenem
- Opalovací krém F6 s beta-karotenem
- Opalovací emulze F8 s extraktem zeleného čaje
- Opalovací emulze F12 s extraktem zeleného čaje
- Opalovací emulze F16 s extraktem zeleného čaje
- Opalovací mléko F18 pro citlivou pokožku dětí
- Sluneční spray F10 s extraktem zeleného čaje
- Hydratační mléko po opalování s extraktem zeleného čaje

❑ Koupelové přípravky Body Care

Mezi moderní koupelové přípravky patří hydrofilní koupelové oleje, které pokožku čistí a nenarušují její přirozený ochranný kožní film. Koupelové oleje neobsahují konzervační látky. Dávkuje se do vody nebo se rozetřou přímo na mokré pokožce. Z oleje a vody se vytváří mléčná emulze, která pokožku šetrně myje.

Koupelové oleje navíc obsahují aromaterapeutické oleje z meduňky, lípy a kostivalu, které se v teplé vodě uvolňují, při vdechování pozitivně ovlivňují psychiku a působí relaxačně na celý organismus.

K ošetření pokožky těla patří i péče o intimní hygienu. Přípravky pro intimní hygienu neobsahují mýdlo a mají nižší pH než běžně používané kosmetické přípravky. Obsahují jemné čistící složky a extrakt z australského čajovníku – Tea tree oil, který vykazuje mimořádné antimikrobiální a antiseptické vlastnosti.

Koupelové přípravky:

- Tea tree oil gel pro intimní hygienu
- Sprchové pěna s tělovým mlékem s koenzymem Q10
- Sprchové pěna s tělovým mlékem s extraktem z mořských řas

☐ Vlasová kosmetika Hair Care

Základem dokonalé péče o vlasy je mytí jemným, nedráždivým bylinným šamponem, který se vyznačuje výbornými mycími vlastnostmi a dobrou snášenlivostí. Působením aktivních látek a bylinných extraktů rozmarýny a břízy se vlas i vlasová pokožka dokonale vyživují, regenerují a získávají pružnost a hebkost.

Pouhé umytí vlasů k péči nestačí. K dosažení krásných a lesklých vlasů je nutné následně ošetřit vlasy regeneračním kondicionérem. Firma Ryor nabízí regenerační kondicionér obsahující komplex látek ve vyvážené koncentraci, které zlepšují rozčesávání mokrých i suchých vlasů. Po ošetření kondicionérem jsou vlasy bohatší a snadno se upravují.

Suchým a poškozeným vlasům je nutné věnovat zvláštní péči. Po umytí je vhodné vlasy ošetřit vlasovým balzámem s obsahem ceramidů, které je dostatečně hydratují.

Vlasová kosmetika:

- Bylinný šampon s Panthenolem
- Regenerační kondicionér s Panthenolem
- Balzám na vlasy s ceramidy

☐ Řada Ryor Care

Ryor Care je řada produktů speciálně vybraná a obalově odlišená od ostatních výrobků. Tato řada je určena k prodeji v obchodních řetězcích.

Přípravky Ryor Care:

- Plet'ové mléko čisticí s grepovým extraktem pro všechny typy pleti
- Hydratační tonikum s grepovým extraktem pro všechny typy pleti
- Plet'ová voda čisticí s grepovým extraktem pro smíšenou a mastnou plet'
- Denní ochranný krém s grepovým extraktem pro všechny typy pleti
- Hydratační krém s 24hodinovým účinkem pro všechny typy pleti
- Zpevňující tělové mléko s mořskými řasami pro všechny typy pokožky
- Plet'ové tonikum s Tea tree olejem na problematickou plet'
- Oční krém s mořskými řasami pro všechny typy pleti

- Noční krém s mořskými řasami pro všechny typy pleti
- Aktivní krém proti vráskám pro všechny typy pleti
- Sprchový intim gel s levandulovou silicí pro intimní hygienu
- Břečťanový gel s mořskými řasami proti celulitidě

❑ Speciální přípravky Body Form

Speciální přípravky neodmyslitelně patří k pravidelné péči o tělo. Jedním z problémů ovlivňujících postavu je celulitida, známá také pod názvem pomerančová kůže. Její hlavní příčinou je porucha odvodu zplodin látkové výměny organismu, které se usazují v tukových buňkách a podněcují je k nadměrnému nabývání a následnému zvětšování objemu. Nezdravé stravování, nedodržování dostatečného pitného režimu, nedostatek pohybu a užívání hormonálních přípravků se také podílejí na vzniku celulitidy.

Prvotní a nejdůležitější podmínkou pro detoxikaci organismu je dodržování dostatečného pitného režimu. Denní konzumace minimálně 2,5 l neperlivé stolní vody je podmínkou pro správnou funkci organismu a odvod toxických látek. Před vlastní aplikací je ideální provést lehkou masáž ve směru od kolen k tříslům, čímž se zlepšuje odtok zplodin látkové výměny organismu.

Speciální přípravky:

- Tělový sprchový peeling
- Břečťanový gel
- Silueta – zeštíhlující emulze
- Zpevňující emulze

Objem výroby firmy činí přibližně 40 tun měsíčně, což je asi 260.000 kusů výrobků. Stávající objem denní produkce činí 1.000 kg emulze šarže 40 – 240 kg a 1.000 kg míchací šarže 40 – 200 kg. Kapacita výroby činí 1.800 kg emulze a 2.000 kg míchací.

Díky nové balící lince, která uzavírá kelímek aluminiovým víčkem a chrání jej tak lépe před vnějšími vlivy, bylo možné prodloužit expiraci některých výrobků z 12 měsíců na 18 až 30 měsíců podle typu přípravku.

V rámci přísných hygienických předpisů a náročných požadavků kladených na výrobu kosmetiky vládne ve všech prostorách areálu naprostá čistota a jsou zde dodržovány hygienické podmínky a důsledný přístupový režim na jednotlivá pracoviště.

2.6 Obchod a distribuce

Plně funkční intenzivní distribuční systém založený na úzké spolupráci se smluvními regionálními distributory zabezpečuje plynulý pohyb zboží směrem ke konečnému spotřebiteli. Každý zákazník má širokou možnost nakoupit kosmetiku Ryor v drogériích, parfumériích, lékárnách a speciálních prodejnách zaměřených na zdravý životní styl. V roce 2001 byla po celém území ČR vybudována síť několika set specializovaných prodejen, vybavených speciálními stojany Ryor s plným sortimentem. Tyto prodejny nabízejí kompletní služby pro zákazníky Ryor.

Firma Ryor je největším českým výrobcem kosmetiky s 6 % trhu a objemem prodeje 2.600.000 kusů výrobků ročně.

Největší objem exportované produkce směřuje na Slovensko – přibližně 8 %. Ostatní nepravidelné obchody do států celého světa zaujímají zhruba 2 % objemu produkce.

2.7 Dodavatelé

Firma Ryor má své dodavatele mezi zahraničními i tuzemskými firmami. Suroviny odebírá převážně od společnosti Merck s. r. o., Neuber s. r. o., Krátoška Chemin s. r. o. a dále od firem ICI, BASF a Setuza. Firma Drom je dodavatelem parfémů a Ryor s ní spolupracuje již déle než 10 let, což vypovídá o kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztazích podle představ a požadavků obou zúčastněných stran. Bylinné extrakty Ryor získává od společnosti První Jílová a. s. Široké spektrum obalů, které v Ryoru používají pro finální produkci, vyžaduje spolupráci hned s několika dodavateli obalů. Kelímky jsou odebírány od firmy Dřevoplast s. r. o., flakóny od firmy Kuplat, etikety zajišťuje pro Ryor firma Martin Peroutka, krabičky Artypa s. r. o. a kartony pro přepravu a skladování dodává firma Kartonáž Toušeň.

2.8 Konkurence

V současné době se na trhu kosmetických přípravků nachází mnoho kosmetických firem, které mezi sebou soutěží o přízeň zákazníků. Konkurenci firmy Ryor můžeme rozčlenit na zahraniční a domácí. Zahraniční firmy mají oproti českým firmám konkurenční výhodu především v oblasti finanční. Disponují větším množstvím kapitálu, což je patrné zejména v několikanásobně vyšších výdajích na reklamu, podporu image a pověsti značky. Dále jim silné zahraniční zázemí umožňuje průnik na nové trhy.

Nejvýraznějšími zahraničními konkurenty pro Ryor jsou Nivea (Německo), která se na trhu objevila už v roce 1911 a současně je dostupná téměř ve všech zemích světa, dále značky Pond's (Itálie), L'Oréal (Francie), Laboratoires Garnier Synergie (Francie), Johnson & Johnson (USA) a Fa (Německo).

Opomenuti nesmí být ani Avon a Oriflame, kteří se od výše jmenovaných konkurentů liší distribucí.

Největším tuzemským konkurentem jsou výrobky firmy Dermacol. Mezi další české konkurenty patří Astrid, Femina, AB, Indulona, Lilien , Mitia a další.

Tab. č. 1 Rozdělení značek kosmetických přípravků do cenových kategorií

Cena	Méně než 50 Kč	50 – 300 Kč	300 – 1000 Kč	1000 Kč a více
Příklady značek	Indulona	Nivea	L'oreal Plenitude	Christian Dior
	Maryna	Palmolive	Oriflame	Estée Lauder
		Pond's	Avon	
		Dermacol	Synergie	
		Astrid		

Zdroj: vlastní

Tab. č. 2 Příklady konkurenčních značek kosmetických přípravků na modelování těla

Cena	Méně než 50 Kč	50 – 300 Kč	300 – 1000 Kč	1000 Kč a více
Příklady konkurenčních značek kosmetických přípravků na modelování těla		Dermacol – Enja Ryor – Silueta – zeštíhlující emulze Dove – Firming lotion	Vichy – Gluco Block Oriflame – Shape up Avon - CelluSculpt	Christian Dior – Body Model

Zdroj: vlastní

2.9 SWOT analýza

SW-OT analýza je analýza vnitřní síly a slabosti (SW) a vnějšího ohrožení (OT).

SW analýzou sledujeme vnitřní prostředí firmy, které jsme schopni ovlivnit, OT analýzou vnější prostředí firmy, které můžeme ovlivnit těžko nebo vůbec.

Tato analýza by nám měla ukázat, jaké silné a slabé stránky podnik má, kde má výhodu oproti konkurenci, kde má naopak nevýhodu, kterou je nutné co nejdříve odstranit.

Silné a slabé stránky firmy Ryor a její příležitosti a hrozby lze charakterizovat následovně:

I. Silné stránky

- ryze česká firma, tradice značky
- ocenění udělená majitelce firmy a výrobkům, která svědčí o kvalitní české kosmetice a manažerském talentu
- široký sortiment výrobků, několik kosmetických řad pro široké spektrum klientů
- výrobky na bázi přírodních látek a bylinných extraktů na základě vlastních receptur
- vynikající kvalita a cenová dostupnost
- propracovaný distribuční systém, podpora prodeje a public relations,
- více než desetiletá existence firmy na trhu ČR
- účast na veletrzích, odborné poradenství
- moderní technologie
- schopnost pružně reagovat na potřeby trhu
- kladné povědomí veřejnosti na základě spolupráce s občanskými sdruženími

II. Slabé stránky

- nedostatek kapitálu
- široké veřejnosti nejsou známy konkrétní produkty, jejich vlastnosti a užití
- absence reklamy v médiích během roku (televize, rozhlas)
- absence výrobkové řady určené pro muže

III. Příležitosti

- vstup ČR do EU (nové trhy)
- navázání spolupráce s dalšími obchodními partnery a prodejny kosmetických přípravků
- zlepšování hospodářské situace ČR
- nové formy prodeje (internet)
- intenzivní komunikace s prodejci, podpora jejich loajality, rozšiřování distribuční sítě
- výrobkové řady určené mužům
- současný trend zdravého životního stylu

IV. Hrozby

- konkurence
- cenová citlivost zákazníků
- státní regulace
- nasycenost trhu kosmetických přípravků
- vstup ČR do EU (nová konkurence, legislativa)
- změna preferencí spotřebitelů

3. Marketingový audit

„Pro získání jistoty, že marketingový systém se optimálně přizpůsobuje rychle se měnícím poměrům okolí i trhu, nemůže stačit převážně operativní marketingová kontrola zaměřená na kvantitativní měřítka. Často představují zjištěné výsledky v rámci porovnání plán-skutečnost pouze „špici ledovce“, která vyžaduje hlubší analýzu příčin, pokud jde o strukturu a průběh procesu v daném marketingovém systému. Rozšíření marketingového controllingu s cílem včasného odhalení problémových míst a zlepšení celkového marketingového systému je předmětem marketingového auditu.“¹⁾

Marketingový audit je komplexní, systematické, nezávislé a periodické zkoumání marketingového prostředí, cílů, strategie a aktivit firmy nebo obchodní jednotky s cílem určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření pro zlepšení marketingových výsledků firmy. [3], [5]

3.1 Čtyři charakteristické rysy marketingového auditu

- **Marketingový audit je komplexní**

Marketingový audit pokrývá všechny hlavní marketingové aktivity obchodu, nejen několik problémových aktivit. Kdyby se zabýval pouze prodejem, cenami nebo některými jinými marketingovými činnostmi, nazýval by se funkčním auditem. I když jsou funkční audity užitečné, mohou managementu zastřít skutečné zdroje problémů. Při odhalování skutečného zdroje marketingových problémů firmy je obvykle účinnější komplexní marketingový audit.

- **Marketingový audit je systematický**

Marketingový audit představuje uspořádanou sekvenci diagnostických kroků, které zahrnují marketingové prostředí organizace, vnitřní marketingový systém a specifické marketingové aktivity. Po diagnóze následuje plán opatření, který obsahuje jak krátkodobé, tak i dlouhodobé návrhy na zlepšení efektivnosti marketingu celé organizace.

- **Marketingový audit je nezávislý**

Marketingový audit může být realizován jako autoaudit, horizontální audit, vertikální audit, firemní auditorská kancelář, jednorázově sestavená firemní komise pro marketingový audit a vnější audit. Všeobecně vzato, nejlepší audit provádějí vnější konzultanti, kteří mají potřebnou objektivitu a nezávislost a mají široké zkušenosti z mnoha průmyslových odvětví.

¹⁾ Tomek, J.: Marketingová strategie. 1. vyd. Management Press. Praha, 1992, str. 386

- **Marketingový audit je prováděn periodicky**

Je typické, že marketingové audity se iniciují pouze tehdy, když klesá odbyt, zhoršuje se morálka prodejního personálu nebo když se vyskytnou jiné problémy firmy. Ironií zůstává, že firmy se dostávají do krize částečně také proto, že přestaly v dobách úspěchu kontrolovat své marketingové operace. Periodicky prováděný marketingový audit může firmy udržet v dobré pozici a může pomoci těm, které jsou v nesnázích. [3]

3.2 Složky marketingového auditu

„Marketingový audit zkoumá šest hlavních složek marketingové situace firmy:

Část I. – Audit marketingového prostředí

Část II. – Audit marketingové strategie

Část III. – Audit marketingové organizace

Část IV. – Audit marketingových systémů

Část V. – Audit marketingové produktivity

Část VI. – Audit marketingových funkcí⁽¹⁾

Část I. - Audit marketingového prostředí

Analyzuje hlavní síly vnějšího prostředí, jež na podnik působí. Jedná se o síly tzv. makroprostředí (tj. síly demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a kulturní) z hlediska jejich minulého vývoje a očekávaných trendů, které mohou poskytnout příležitosti nebo ohrožení pro marketing firmy. Další složky tohoto funkčního auditu se zabývají rozбором trhů, zákazníků, konkurence, distributorů i dodavatelů a konečně také postoji veřejnosti. Dále musí zahrnout široké spektrum faktorů globálního marketingu, včetně standardizace, transferových cen a otázek vstupu na trh.

Část II. - Audit marketingové strategie

Kontroluje, jak jsou cíle a strategie přizpůsobeny těmto vnějším podmínkám. V praxi to znamená, že hodnotí úkoly a systém cílů marketingu a jejich správnou formulaci vzhledem ke zdrojům a možnostem a dále zda samotná strategie odpovídá současnému a budoucímu marketingovému prostředí.

Část III. - Audit marketingové organizace

Hodnotí, zda je existující marketingová organizace vhodná pro zvolenou strategii, tj. hodnotí schopnost marketingové organizace realizovat nezbytnou strategii po stránce její formální struktury, funkční efektivnosti a fungujících vztahů jednotlivých útvarů.

¹⁾ Kotler, P.: Marketing, management. 7. vyd. Victoria Publishing. Praha, 1991, str. 782 - 784

Část IV. - Audit marketingových systémů

Adekvátnost marketingového systému, pokud jde o analýzu, plánování a kontrolu, je dalším aspektem marketingového auditu. Zde přichází v úvahu relevantnost počítačového hardwaru a softwaru, informačních spojení a ostatních technologií. Vyzrálá informační technologie může pro podnik znamenat rozhodující konkurenční výhodu.

Část V. - Audit marketingové produktivity

Zkoumá, u kterých výrobků, výrobních linií, územních teritorií, trhů, odvětví a obchodních cest firma získává prostředky a kde trátí. Současně provádí analýzu efektivnosti vložených nákladů na různé marketingové aktivity.

Část VI. - Audit marketingových funkcí

Do hloubky zkoumá fungování hlavních složek marketingového mixu, ale také provádění jednotlivých marketingových činností, především prodeje, cenotvorby, práce se sortimentem, distribuci, reklamu, public relations i podporu prodeje. [3], [5], [13]

3.3 Informační zdroje pro marketingovou kontrolu a audit

„Informační zdroje pro marketingovou kontrolu a její nejvyšší formu – marketingový audit – se získávají ze dvou základních typů informačních zdrojů: objektivních analýz marketingového chování podniku a analýz výkonnosti funkcí a systémů podle názoru vlastních pracovníků hodnocené organizace. Oba okruhy informací jsou podkladem pro analýzu a uplatnění úsudku marketingového auditora.“¹⁾

3.3.1 Analýzy pro kontrolu marketingových výsledků

Cílem těchto analýz je zjistit, zda se plní marketingové cíle a plány organizace. Analýzy by měly být prováděny jako rutinní činnost v rámci řízení prodeje. Jako prostředek kontroly se používá především komplex analýz, jež mapují úspěšnost tržní nabídky organizace na trhu i po stránce vyváženosti výrobního a prodejního profilu a příspěvků na úhradu, dále komplex analýz, které mapují nákupní chování zákazníků a jejich spokojenost s dodavatelem a konečně úspěšnost organizace ve tvorbě image firmy a její známosti na trhu.

Prostředky kontroly úspěšnosti sortimentní nabídky

Cílem sortimentních analýz je získat informace o tom, do jaké míry odpovídá na jednotlivých segmentech trhu profil nabídky poptávce, jaký je vývoj této poptávky v časovém srovnání a jaký je přínos jednotlivých skupin výrobků (případně jednotlivých výrobků) podle jejich podílu na objemu tržeb.

¹⁾ Lyková, J.: Marketingový audit a kontrola. 1. vyd. Grada Publishing. Praha, 2000, str. 18

Další analýzy zkoumají, jestli je sortimentní nabídka firmy silná a úplná, tj. existují-li některé výrobky nebo jejich varianty, jež v sortimentu chybí, případně zda se tam nenacházejí výrobky s vadami, které by měly být z nabídky odstraněny.

Třetí komplex otázek se vztahuje k celkové vyváženosti portfolia nabídky podle atraktivnosti trhu a konkurenční pozice, jež určují základní růstový potenciál jednotlivých výrobků. Z analýzy by mělo rovněž vyplynout, zda neexistuje nebezpečí, že je na některých výrobcích podnik nadměrně závislý. Po těchto zjištěních může podnik strategicky řídit svou nabídku trhu tak, aby omezil podnikatelské riziko.

Analýzy pro hodnocení sortimentu:

- Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky

Účelem analýzy je zjištění, jak se na jednotlivých úsecích podnikání firmy vyvíjela sortimentní nabídka po stránce šířky i hloubky sortimentu a jestli je nabízená výrobní řada silná a úplná.

Na druhé straně je třeba v rámci analýzy posoudit, zda není nabízený sortiment příliš široký a některé jeho položky nedocilují příliš malého prodeje.

Dalším úkolem analýzy je určit, na kterých úsecích se nabízený program firmy vyvíjí, nebo zda stagnuje.

- Struktura sortimentní nabídky podle kategorizace A, B, C

Účelem analýzy je určit podíl jednotlivých výrobků a jejich skupin, na celkových tržbách organizace a rozdělit je do kategorií s nejvyšším, středním a nejnižším podílem na celkovém prodeji.

Kategorizace výrobků slouží jako jeden z podkladů pro strategické rozhodování o sortimentní nabídce, tj. rozhodnutí, které výrobky podporovat, rozvíjet, případně utlumovat. Analýza může ukázat nebezpečnou koncentraci docilovaných tržeb, tedy přílišnou závislost na určitém výrobku, což nevyhnutelně představuje potenciální marketingové riziko. Současně jsou identifikována nejslabší místa a příliš nízkým prodejem, jež vyžadují pročištění sortimentu.

- Vývoj prodeje podle sortimentu

V této oblasti zjišťuje firma, které části sortimentní nabídky se dlouhodobě vyvíjejí na trhu úspěšně, a to jak ve hmotném, tak ve finančních vyjádření. Současně je třeba identifikovat slabá místa sortimentu s nízkým objemem prodeje, případně posoudit celkově příznivý nebo nepříznivý trend vývoje.

- Vývoj příspěvků na úhradu podle sortimentu

Příspěvek na úhradu je částka, kterou poskytuje nositel nákladů (výrobek, zakázka, zákazník) ke krytí fixních nákladů organizace. Všechny náklady vznikající v určitém období se přiřazují k jednotlivým výrobkům a službám vyprodukovaným v tomto období.

Příspěvek na úhradu nákladů se vypočte z čistých tržeb daného výrobku, od něhož se odečtou jednicové náklady a variabilní režijní náklady.

- **Zavádění nových výrobků**

Dnes zaváděné nové výrobky budou formovat profil nabídky podniku v budoucnosti, a proto je třeba jejich úspěšnost na trhu pravidelně sledovat, aby bylo možno v případě potřeby aktuálně modifikovat jejich marketingové strategie.

Analýza si dále klade za cíl zjistit, jestli je obměna sortimentní nabídky prováděna s respektováním relevantních informací, zda je organizován kvalitní průzkum trhu, jaká je aktuální odezva potencionálních zákazníků i těch zákazníků, kteří výrobek již vyzkoušeli; je-li zavedení řízeno promyšleným marketingovým projektem a jestli je v souladu s celkovou strategií firmy.

- **Vyváženost výrobního a prodejního profilu podle sortimentu**

Účelem analýzy je vyhodnotit rovnoměrnost a vyváženost využití výrobních i logistických kapacit, plynulost realizovaných tržeb, a tím i vyváženost toku hotovosti organizace. Současně je třeba vyhodnotit příčiny sezónních a kolísavých vlivů i nepravidelností v členění podle jednotlivých výrobků a jejich skupin v závislosti na dílčích časových úsecích.

- **Vyhodnocení stížností a reklamací**

Nejnovější poznatky marketingového výzkumu dokazují, že zákazník, jehož reklamační byla vyřízena k jeho spokojenosti zůstává opět mezi budoucími zákazníky firmy, a to šestnásobně častěji než zákazníci, kteří nereklamovali.

Reklamaci zde není možno brát jako projev nepřátelství, ani jako příležitost k právním sporům, ale jako důležitou informaci pro zlepšení služeb a také jako příležitost získat zákazníka zpět. Větší nebezpečí naopak představují nespokojení zákazníci, kteří reklamaci neuplatní a bez dlouhého vysvětlování přejdou ke konkurenci. [5], [6]

Prostředky kontroly nákupního chování zákazníků

Marketingová kontrola v této oblasti sleduje, jak se vyvíjejí počty zákazníků v jednotlivých segmentech trhu, odvětvích a regionech a jak se vyvíjí zákaznická struktura podle docilovaných tržeb i podle nakupovaných výrobků.

Důležitým znakem marketingové výkonnosti organizace, ale i celkových změn na trhu je vývoj průměrných nákupů zákazníků. Zásadní důležitost pro budoucí úspěšnost organizace mají analýzy mapující nákupní chování zákazníků a snažící se formou analýzy odchylek objasnit jeho příčiny. Sem patří především počty ztracených a získaných zákazníků a jejich bonita, analýzy loajality a budoucích nákupních záměrů zákazníků.

Analýzy pro hodnocení nákupního chování zákazníků:

- Vývoj počtu zákazníků podle sortimentu

Marketingová kontrola v této oblasti sleduje, jaký vývoj mají počty zákazníků v jednotlivých segmentech, jak se mění zákaznická struktura podle docilovaných tržeb i podle nakupovaných výrobků.

Důležitým znakem marketingové výkonnosti organizace je vývoj průměrných nákupů zákazníků stejně jako výsledky analýz, jež mapují nákupní chování, především počty ztracených i získaných zákazníků a jejich bonitu.

Analýza má mimořádný význam pro hodnocení úspěšnosti prodeje v jednotlivých regionech.

- Struktura zákazníků podle kategorizace A, B, C

V souboru zákazníků velké většiny organizací funguje zákonitost tzv. Parettova pravidla, které praví, že 20 % celkového počtu zákazníků realizuje 80 % tržeb organizace. Tito zákazníci kategorie A jsou tedy garanty finanční stability podniku a ztráta nebo získání každého z nich má velký vliv na tržní úspěšnost podniku. Přesto se řada podniků chová ke všem zákazníkům jednotně – poskytuje jim stejné ceny, stejnou úroveň komunikace, stejné platební podmínky atp. Analýza prokáže i případnou nebezpečnou závislost na určitých zákaznících.

Další skupina zákazníků – kategorie B – nemá takový význam po stránce tržeb, ale jsou to zákazníci s vysokým stupněm loajality, kteří uskutečňují opakované nákupy. Tuto kategorii je třeba odlišit od zbytku zákazníků jednorázových a nepravidelných, jež řadíme do kategorie C. Vývoj tržeb je třeba sledovat v delším časovém období.

Podle vzniklých kategorií zákazníků je třeba diferencovat přístup k jednotlivým skupinám po stránce poskytování marketingových výhod, v otázkách řízení prodeje (počty návštěv prodejců) i marketingové komunikace.

- Vývoj loajality zákazníků

Loajalitu zákazníků lze definovat jako způsob chování zákazníka, jež se projevuje dlouhodobostí vztahů k dodavateli a současně poskytováním pozitivních referencí o obchodním partnerovi svému okolí.

Posilování loajality zákazníků má speciální význam v případech, kdy marketingová analýza prodeje ukáže vysoký podíl meziroční obměny zákazníků, případně absolutní ztráty v sestavě zákazníků organizace.

Významným výsledkem loajality jsou kladná doporučení stávajících zákazníků a jejich vliv na tvorbu pozitivní image dodavatele.

- Analýza spokojenosti zákazníků

Při úvahách o spokojenosti zákazníků musíme uvážit, že spokojenost je psychologický stav, který je výsledkem souhrnu řady vlivů. Některé z nich jsou racionální a obecně chápáné (cenová úroveň,

kvalita výrobků, rychlost dodávek a dodržování termínů, pružnost v odstraňování reklamací a nedostatků).

Mezi další faktory řadíme lidské vztahy pracovníků firmy k zákazníkovi, schopnosti komplexního řešení zákaznického problému, rychlost a kvalita technické pomoci. Moderního zákazníka nezajímá ani tak úroveň technických parametrů (kterou považuje za samozřejmou) jako to, jak který výrobek – včetně komplexu prodejních služeb – plní jeho očekávaná i skrytá přání a řeší jeho konkrétní problém. Tento stav vyúsťuje v důvěru ve výrobek i dodavatele.

- **Vývoj počtenosti a bonity zakázek**

S využitím analýzy odchylek počtu zadávaných zakázek (případně uplatněných objednávek) je účelem podrobněji analyzovat nákupní chování zákazníků a jeho změny. Změny počtu a rytmu zakázek indikují marketingovou úspěšnost podniku ve střetu s nabídkami konkurence a mají své důsledky ve využití kapacit a rovnoměrném toku hotovosti.

Analýzy slouží ke korekci marketingového chování a jako podklad při řízení prodeje a tvorbě marketingových plánů.

Analýzy pro kontrolu stupně a kvality známosti firmy:

- **Analýza image podniku a jeho výrobků**

Image podniku a jeho výrobků ovlivňuje nákupní chování zákazníků i obchodních partnerů. Vytváří se dlouhodobě pod vlivem dříve uskutečněných reklamních kampaní, vypracovaných značek, chování personálu, úrovně komunikace se zákazníky a řady dalších faktorů.

Image je třeba posuzovat ve srovnání s celkovým dojmem konkurenčních podniků a výrobků. Podnik může mít např. image inovátora, levného dodavatele, dobrého obchodního partnera atp.

Výsledky hodnocení image je třeba posuzovat ze dvou hledisek – podle srovnání s konkurencí a dále z hlediska toho, jak chce být podnik viděn – tedy vize nebo poslání organizace. Při plánování komunikačních aktivit je třeba zaměřit se především na zlepšování odhalených slabých stránek image.

- **Hodnocení stupně známosti firmy**

Zjišťování stupně známosti podniku a jeho výrobků je důležité zejména v případě výrobků se segmentovaným trhem, který zahrnuje různé typy zákazníků z nejrůznějších oblastí. Často bývá zvolený typ komunikace se zákazníky zaměřen na určité cílové skupiny, avšak tato komunikace je málo účelná v jiných segmentech, jež více sledují odlišná média, mají jiné priority či jiné nákupní zvyklosti, případně reagují na jiné propagační apely.

Analýza by proto měla posuzovat účinnost komunikační politiky, a to v časovém srovnání (např. změna stupně známosti po určité reklamní akci, po roce atp.). Je to podklad pro další zaměření komunikační strategie a marketingových plánů. [1], [5], [10]

3.3.2 Analýzy pro kontrolu marketingových přínosů

Cílem těchto analýz je zjistit a klasifikovat oblasti, v nichž podnik získává peníze. Hlavním prostředkem analýz je kontrola efektivnosti, která spočívá v rozdělení výnosů docilovaných na jednotlivých výrobcích nebo výrobních liniích, teritoriích, segmentech trhu i na jednotlivých typech zákazníků. V dalším kroku se tyto výnosy vyhodnotí a formulují se vhodná opatření.

Jednotlivé výrobky a jejich skupiny se ovšem nehodnotí pouze podle tržeb, ale také podle docilovaného zisku a krycích příspěvků na úhradu nákladů. Tato analýza patří do náplně práce vedoucího marketingu.

Kontrola efektivnosti umožní poznat silná a slabá místa marketingového řetězce, avšak podle jejích výsledků nelze izolovaně určit, která slabší jednotka by měla být podepřena, případně utlumena. K uskutečnění těchto závěrů je třeba její výsledky dále konfrontovat s výsledky analýzy rentability (analýza pro kontrolu marketingových výdajů), tj. zhodnotit rentabilitu vynaložených nákladů na marketing a prodej podle docilovaných výsledků a přínosů.

Analýzy pro kontrolu marketingových přínosů:

- Analýza efektivnosti sortimentu

Efektivnost každého výrobku posuzujeme podle dvou ukazatelů – podle jeho přínosu k realizovaným tržbám (tj. prodejní výkonnost) a podle jeho přínosu ke krytí nákladů (finanční výkonnost). Zatímco prodejní výkonnost je odrazem pozice výrobku na trhu, finanční výkonnost je ukazatelem jeho přínosu k finanční stabilitě. Oba ukazatele souvisejí s umístěním určitého výrobku na křivce životnosti výrobků.

Rozdělení výrobků podle docilovaných tržeb a krycích příspěvků umožňuje získat vynikající podklad pro řízení, jenž umožňuje postavit diferencovanou strategii v rámci portfolia vůči jednotlivým výrobkům a jejich skupinám a dosáhnout tak skutečného řízení vlastních finančních toků i své pozice na trhu.

- Analýza efektivnosti prodeje

Účelem analýzy je vymezit oblasti, v nichž byla naše marketingová strategie úspěšná, a ukázat na slabá místa v pokrytí trhu, kam je možno zaměřit konkrétní prodejní a marketingové úsilí.

Pomocí identifikace odchylek je třeba zjistit, zda příčina nízkého nebo klesajícího prodeje spočívá v nasycení trhu (regionu), nebo v nízké marketingové výkonnosti organizace, která je zákazníky hodnocena hůře než konkurence. Analýza slouží jako podklad pro řízení a plánování prodeje a tvorbu marketingových plánů.

- Analýza efektivnosti obchodních cest

V řadě různých typů podnikání je možno realizovat výrobky na trhu prostřednictvím různých typů obchodních cest – např. prostřednictvím vlastních obchodních sítí, maloobchodů, obchodních domů, specializované sítě prodejen nebo různých typů agentských systémů.

Pro organizaci je důležité, aby měla přehled o tom, která z distribučních cest se osvědčuje jako nejvýkonnější, a to nejen v daném okamžiku, ale i v delších časových souvislostech. Vhodně zvolená obchodní cesta má schopnost podnik „podržet“ v obdobích recesí a krizí, a proto je důležité sledovat její výkonnost i v podmínkách zužujícího se trhu a snižování tržeb.

- Analýza efektivnosti cenové strategie

Úroveň cen zůstává i nadále v řadě oborů podnikání hlavní determinantou nákupního rozhodování zákazníků, a proto je sledování cenové pozice vlastních výrobků a akceptace cen různými skupinami zákazníků pro marketingové rozhodování nezbytná. Naopak nerealistické nasazení cenové úrovně a jejich pomalé přizpůsobování tržním změnám může velmi rychle oslabit pozici podniku na trhu.

Účelem analýzy je jednak identifikace různých strategií, jež používá konkurence (základní ceny, slevy, rabaty, přirážky, platební podmínky), a porovnání s vlastní prací a s cenou, abychom zjistili vlastní silné a slabé stránky.

Součástí analýzy je také zjištění, jak na naše cenové strategie reagují jednotlivé skupiny kupujících. Rozdílný přístup k cenám a jednotlivým cenovým nástrojům mohou mít výrobní organizace, obchodní prostředníci i koneční uživatelé. Vztah kupujících k ceně lze zjistit objektivními výzkumy, především vhodně zaměřenou analýzou spokojenosti s identifikací dílčích vlivů, v případě spotřebních výrobků testováním cenové citlivosti na daný výrobek.

- Analýza efektivnosti propagačních nástrojů

Působení propagačních nástrojů je třeba posuzovat ze dvou hledisek – jednak podle jejich konkrétního bezprostředního přínosu k vyššímu prodeji a jednak jako příspěvek ke tvorbě image, který má pomalejší a zprostředkovaný vliv na výši prodeje v budoucnosti. Má však velký význam vzhledem k ovlivnění nákupního rozhodování zákazníků, protože při vhodné propagační strategii se ukládá do dlouhodobé paměti člověka a projevuje se pozitivně i v delším časovém období.

Účelem analýzy je tedy určit jak okamžitý přínos a ekonomickou účinnost (pokud si takové cíle daná propagační akce klade), tak i vliv na image výrobku nebo firmy.

Je třeba jednotlivě posuzovat dopad té které akce na určité cílové skupiny, segmenty i účinnost jednotlivých médií. Podle výsledků se formulují náměty na budoucí komunikační strategie v rámci marketingových plánů i projektů. Přínosy akcí je třeba posuzovat v souladu s analýzou rentability propagace a rentability podpory prodeje. [2], [5], [10], [11]

3.3.3 Analýzy pro kontrolu marketingových výdajů

Cílem těchto analýz je zhodnotit efektivnost nákladů na marketing a prodej. Princip analýzy spočívá v rozdělení marketingových výdajů na jednotlivé marketingové jednotky, tedy opět na výrobky, teritoria, obchodní cesty i jednotlivé prostředky komunikace se zákazníkem. Pod marketingovými výdaji rozumíme náklady na prodej, reklamu, balení, dopravu, fakturaci i inkaso.

V dalším kroku pak tyto výdaje konfrontujeme s přínosy jednotlivých marketingových jednotek.

Analýzy pro kontrolu marketingových výdajů:

- Analýza rentability prodeje

Výkonnost prodejních útvarů každé organizace je v tržním prostředí strategickou veličinou, která přímo ovlivňuje úspěšnost každé organizace na trhu. Je skutečností, že ostatní podnikové útvary (výrobní, technické, ekonomické, marketingové a další) vytvářejí svou činností příležitosti pro uskutečnění prodeje (kvalitní výrobky, realistické ceny, služby atp.). Je však posláním pouze jediného útvaru v organizaci přeměnit tuto příležitost v uskutečnění prodeje – a to je útvar prodeje.

Druhou stránkou tohoto problému však je sledování účinnosti nákladů vynaložených na uskutečnění prodeje, což umožňuje sledovat relativní produktivity prodeje. Analýza je důležitá zejména v prostředí většího množství produktů a různých tržních segmentů, případně typů zákazníků.

Analýza představuje objektivní východisko pro hodnocení rentability prodejního úsilí, neboť prodej musí přinášet takové výsledky, které odpovídají vynaloženým nákladům (tato zásada platí obecně pro každou složku marketingového mixu). Řada prodejců a marketingových pracovníků má sklon podceňovat zmíněné náklady a své poslání spatřují pouze v zastupování zájmů zákazníků, lepší péči o ně a prosazování jejich zájmů ve vnitřním prostředí organizace. Tato zásada je nepochybně správná, na druhé straně je však stejně významnou součástí marketingu a prodeje sledovat a efektivně alokovat potřebné náklady na tuto činnost.

- Analýza rentability obchodních cest

Různými typy obchodních cest rozumíme prodej pomocí různých typů obchodních prostředníků (velkoobchody, maloobchody, obchodní domy, zásilkové firmy atp.). Analýza může ukázat, že firma realizuje většinu svých prodejů prostřednictvím určitého typu obchodní cesty (a vynakládá na to značné prostředky), zatímco své zisky získává prostřednictvím jiného typu distribuce.

Oddělené vyhodnocení rentability různých typů obchodních cest pomůže managementu zjistit, zda by se určité z nich měly dále podporovat a rozvíjet, nebo naopak tlumit.

- Analýza rentability výdajů na propagaci

Význam využívání propagačních nástrojů formou klasické placené reklamy je velmi diferencovaný pro různé obory podnikání – podle stanoveného cíle propagačního oslovení, podle charakteru cílových skupin i zvoleného reklamního média.

Prvním krokem analýzy je tedy srovnání výdajů na reklamní akce s odhadnutými výdaji konkurence a zjištění, jaký mají podíl na jednotlivých výrobcích. Při druhém kroku se srovnání rozšiřuje také o porovnání použití jednotlivých reklamních nástrojů i prostředků na podporu prodeje.

Dalším analytickým postupem je zjištění, zda je výše reklamního rozpočtu a jeho vývoj v časovém srovnání v souladu s cíli organizace a s formulovanou strategií. Pokud firma uplatňuje rozvojovou strategii, musí podle zásad hierarchie cílů současně zvýšit své náklady na dokonalejší komunikaci s trhem.

- **Analýza rentability nákladů na podporu prodeje**

Analýza dále prohlubuje analýzu efektivnosti akcí na podporu prodeje, a to o sledování vynaložených nákladů v relaci s vývojem prodeje. Do nákladů na podporu prodeje řadíme především náklady na obchodní návštěvy, veletrhy a výstavy, případně setkání obchodních partnerů a firemní dny.

Analýza vychází z posouzení toho, jaké akce na podporu prodeje byly ve sledovaném období uskutečněny a s jakým úspěchem, který posuzujeme jednak podle ohlasů obchodních partnerů, jednak podle aktuálního ovlivnění hodnot prodeje. Účel analýzy spočívá v získání podkladů pro zlepšení výběru akcí i jejich organizaci v budoucnosti. [1], [5], [11]

3.3.4 Analýza pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie

Jde o hloubkovou kontrolu marketingového chování podniku včetně kontroly používaných marketingových strategií. Cílem je zjistit, realizuje-li podnik v rámci existujících vnějších podmínek své nejlepší možnosti. Je pochopitelné, že marketingový audit v sobě zahrnuje všechny výše jmenované typy kontroly marketingu, ale navíc také určuje, zda jsou dané marketingové cíle a strategie správné v konfrontaci se silami vnějšího prostředí (ekonomickými, demografickými, konkurenčními) i dalšími podmínkami marketingu firmy.

Speciální otázkou, kterou musí marketingový auditor vyřešit, je zjištění, jaký podíl na výsledcích firmy má strategie a jaký její realizace. Nejčastěji zjišťuje, zda je nízký prodej výsledkem špatné strategie nebo její realizace.

Strategie říká, co dělat a proč – realizace říká kdo, kdy, kde a jak. Těsný vzájemný vztah mezi strategií a její realizací může být diagnostický problém, ale také co se s ním dá udělat. Každý problém vyžaduje jiné nástroje řízení a jiné řešení

Obecně je k tomu třeba:

1. Rozpoznat, kde je problém – diagnostické dovednosti.
2. Vyhodnotit, zda je to problém funkční (prodeje, reklamy), programový (marketingová akce) nebo problém celé marketingové politiky.

3. Realizovat plán – tedy:
 - a) alokovat správně zdroje,
 - b) sledovat a kontrolovat výsledky a přínosy,
 - c) organizovat akce a programy a
 - d) přesvědčovat a ovlivňovat v jejich prospěch.
4. Vyhodnotit výsledky realizace.

Obecně platí, že firma má provádět obě věci co nejlépe – tedy strategii i její realizaci.

V prvním kroku se kontrola marketingové strategie soustřeďuje na definici marketingových cílů – je-li poslání podniku jasně formulováno, jsou-li cíle stanoveny v souladu s posláním podniku, odpovídají-li cíle příležitostem a ohrožením, které podmiňují vnější síly mimo organizaci, a jsou-li uvedené cíle stanoveny ve správné hierarchické posloupnosti.

Další kontroly podtrhují zejména vztahy mezi zvolenými cíli a slabými a silnými stránkami organizace ve srovnání s konkurencí. V následujících krocích se hodnotí vhodnost zvolené strategie pro dosažení daných cílů, způsob volby mezi různými variantami strategie a také jak se vyhodnocuje vliv strategie na hospodaření podniku a jeho konkurenční pozici.

Třetí krok hodnotí dopracování zvolené strategie do konkrétních marketingových programů až po nasazení jednotlivých marketingových nástrojů a vypracování konkrétních marketingových plánů a projektů.

Analýzy pro kontrolu správnosti marketingové strategie:

- Analýza sortimentní nabídky konkurence
Cílem analýzy je získat podklad pro identifikaci silných a slabých stránek vlastní nabídky ve srovnání s konkurencí a rozkrýt marketingové příležitosti a ohrožení, jež plynou z porovnání sortimentních nabídek. Jde o podklad pro aktivní řízení vlastní pozice na trhu.
- Analýza cenové politiky konkurence
Účelem je identifikovat konkurenční cenové výhody či nevýhody ve srovnání s nabídkou ostatních výrobců, dále zjistit, jakým systémem je řízeno poskytování slev a rabatů podle segmentů i skupin zákazníků a sledovat případné odlišnosti v poskytování platebních podmínek.
Cílem je rovněž vyhodnotit cenovou strategii konkurence v širším časovém srovnání. Důležité je určení zejména těch výrobků a tržních segmentů, kde cenová strategie podniku negativně ovlivňuje kupní rozhodování zákazníků.
- Analýza komunikačních aktivit konkurence
Cílem je shromáždit poznatky o činnosti konkurence po stránce odhadu celkových výdajů na komunikaci se zákazníky i o využívání určitých komunikačních prostředků (osobní prodej,

reklama, podpora prodeje, public relations). Analýza může přinést řadu detailních poznatků, důležitých pro zaměření dalších strategií, především sledování zvýrazněných výrobků v reklamě, úroveň účasti na jednotlivých výstavách po stránce velikosti výstavní plochy, odhadu nákladů na stánek, počtu pracovníků atp.

- Analýza tržních podílů

Vývoj podílů na trhu v absolutním i relativním vyjádření je veličinou, která nejpřesněji odráží strategické postavení podniku a jeho jednotlivých výrobků na určitém trhu, a jeho meziroční změny jsou významným indikátorem marketingové výkonnosti organizace.

Znalost vlastního podílu na trhu ve srovnání s podíly konkurence je významným východiskem pro jakoukoliv – dlouhodobou i krátkodobou – marketingovou strategii. Podle velikosti i vývoje tržních podílů formulujeme strategii tržních vůdců, vyzyvatelů, následovatelů i troškařů. Velikost tržního podílu vstupuje jako základní informace do souhrnných analýz tržní pozice podniku a jeho výrobků a do jednotlivých analýz portfolia.

- Souhrnná analýzy konkurenčního postavení analýza atraktivity trhu

Účelem analýzy je identifikace vlastních silných a slabých stránek ve srovnání s konkurencí a odkrytí marketingové příležitosti a ohrožení, které konkurenční situace nabízí.

- Analýza atraktivity trhu

Vývoj trhu je jedním z určujících faktorů, které vymezují výkonnost každé organizace ve zvoleném okruhu podnikání. Organizace musí proto trvale sledovat a respektovat, jaké změny a vývojové trendy se zde projevují. Úspěšnost každé firmy je podstatně ovlivněna jednak tím, jestli operuje na přitažlivém trhu, a za druhé tím, v jaké konkurenční pozici na tomto trhu vystupuje.

- Portfolio analýzy

Účelem vyhodnocování portfolia výrobků firmy je potřeba získat objektivní podklady pro vytyčení cílů strategického plánování, jež se určují podle stupně atraktivity obsluhovaného trhu (který je vyjádřen různými kritérii) a podle konkurenční pozice, jakou daný výrobek na trhu zaujímá.

Z hlediska marketingového pojetí závisí úspěšnost firmy především na tom, zda bude podnikat na přitažlivém trhu a jestli bude mít dostatečnou konkurenční sílu na to, aby měla na tomto trhu úspěch. Pokud jedna z těchto podmínek chybí, nemůže firma dosáhnout vynikajících výsledků. Dobrých výsledků nebude dosahovat ani silná firma podnikající na málo atraktivním trhu, ani slabá firma na trhu vysoce atraktivním.

Nejpoužívanější portfolio analýzy jsou:

- Bostonská matice (tj. matice růst – podíl)

Tato portfoliová analýza používá jednoduchý model oceňování portfolia, přičemž jako měřítko atraktivity trhu bere v potaz pouze roční tempo růstu trhu (v procentech), na němž

jsou obchody realizovány. Jako měřítko konkurenční pozice používá relativní tržní podíl výrobku vzhledem k podílu největšího konkurenta na příslušném trhu.

- Matice General Electric

Tato technika používá pro srovnání atraktivity trhu a konkurenčního postavení pozice firmy na trhu většího množství kritérií. I v tomto případě zůstávají oba faktory (tempo růstu trhu a tržní podíl) velmi významnými kritérii v modelu General Electric, ale jsou doplněny celou řadou dalších, a proto tato matice při strategickém uvažování bere v úvahu více faktorů. [4], [5], [9]

3.4 Hodnocení výkonnosti marketingových funkcí a systémů

„V této části jsou hlavními informačními zdroji posouzení okruhu hodnotících otázek vlastními pracovníky hodnocené organizace. Otázky jsou kladeny písemnou formou těm pracovníkům, kterým podle organizačního řádu náleží rozhodující podíl odpovědnosti za hodnocený úsek.

Informace jsou dále seřazeny podle jednotlivých problémových okruhů a podrobeny kontrole formální správnosti a úplnosti. V případech, kdy některá subjektivní hodnocení respondentů neodpovídají výsledkům objektivních analýz chování podniku, případně se střetávají rozdílné názory jednotlivých útvarů a pracovníků, jsou tyto otázky dále diskutovány nebo položeny dalším zainteresovaným pracovníkům za účelem získání objektivního názoru.

Ve všech případech jsou subjektivní hodnocení respondentů použita pouze jako podklad pro uplatnění nezávislého a objektivního úsudku auditora a v žádném případě nemohou být mechanicky převzata. Výsledné hodnocení není proto výsledkem názorů pracovníků podniku, ale souhry objektivních analýz marketingového chování podniku a názoru nezávislého auditora.“¹⁾

3.4.1 Hodnocení výkonnosti marketingového informačního systému

Fungující marketingový informační systém je nezbytným podkladem pro tvorbu kvalifikovaných rozhodnutí, neboť do něj vstupují informace jiného charakteru, než jsou obvykle v podnicích k dispozici, a podnikoví pracovníci musí vynaložit určité úsilí k jejich získání. Jejich rozdílnost je dána skutečností, že se jedná především o informace pro podporu rozhodování řídicí sféry organizace.

Vrcholový management je při řízení a rozhodování vystaven velké nejistotě, neboť jejich rozhodování je takového charakteru, že se daná problematika málokdy opakuje. Pouze opakující se rozhodování při stejných nebo podobných podmínkách, která jsou typická pro nižší úrovně řízení, se dají programovat. Naopak vyšší rozhodovací úrovně jsou vystaveny vyššímu riziku chybných rozhodnutí v důsledku stále se zvyšující

¹⁾ Lyková, J.: Marketingový audit a kontrola. 1. vyd. Grada Publishing. Praha, 2000, str. 86

složitosti a vzájemné podmíněnosti hospodářských jevů. Právě proto potřebují nejvyšší úrovně řízení nej kvalitnější informace po stránce úplnosti, spolehlivosti, objektivity apod., neboť nejzávažnější rozhodnutí jsou dělána za podmínek značné nejistoty, typické pro marketingové řízení.

Hodnotící otázky se soustřeďují na problém, zda existuje dlouhodobá koncepce rozvoje marketingového informačního záběru a jakou pozornost této otázce věnuje vedení organizace. Hodnocení sleduje, zda marketingový informační systém poskytuje relevantní, včasné a úplné informace; jestli jsou do informačního záběru pojaty všechny informační okruhy, které jsou k dispozici, a do jaké míry uspokojují informační potřeby různých typů uživatelů po stránce frekvence, včasnosti, vnitřního členění, formy i stupně vyhodnocení.

Prameny pro hodnocení:

- průzkumy spokojenosti zákazníků,
- průzkumy trhu,
- průzkumy konkurence,
- průzkumy testování nových výrobků na trhu,
- projekt, případně koncepce marketingového informačního systému,
- příklady pravidelné (nebo příležitostné) prezentace výstupů marketingového informačního systému,
- karty zákazníků, záznamy z jednání, zprávy z teritoria a další formy zpravodajství prodejců.

Postup při hodnocení

Ze shromážděných pramenů posuzuje auditor především relevantnost a úplnost informačních podkladů z vnitřního prostředí organizace a využívání informačních zdrojů z vnějšího prostředí. Závěr z hodnocení je rozčlenění souboru problémů podle významnosti a priorit a formulace závěrů s náměty na zkvalitnění marketingového informačního systému.

3.4.2 Hodnocení rentability marketingového informačního systému

Hodnocení sleduje otázku nákladů a zabezpečení funkce marketingového informačního systému v organizaci, a to jednak nákladů na nákup informací a průzkumů z externích zdrojů organizace, jednak vnitřních nákladů na provoz systémů, platy zaměstnanců, technické zabezpečení atp. Samostatnou otázkou je úroveň informací získávaných ze subsystémů vnitřního podnikového informačního systému.

Hodnocení se dále zabývá personálním zabezpečením, vybaveností pracovníků po stránce jazykové i informatické odbornosti a úrovní spolupráce v poskytování informací s ostatními partnerskými útvary.

Prameny pro hodnocení:

- fakturace nakupovaných informačních zdrojů v ročním sledování (informační databáze, publikované zdroje, statistiky, externí průzkumy),

- přehled vnitřních nákladů na platy pracovníků zabezpečujících marketingový informační systém včetně nákladů na jejich profesionální přípravu,
- přehled nákladů na technické a softwarové vybavení pracoviště,
- údaje o odborné způsobilosti pracovníků (absolvované odborné vzdělání, další odborné kurzy jazykové i infromatické).

Postup při hodnocení

V první fázi se shromáždí veškeré náklady na nákup informací z vnějších zdrojů za sledované časové období a posoudí se, jakou informační kvalitu tyto soubory poskytující v relaci s vynaloženými náklady. Auditor zde využije své profesionální zkušenosti se zásadami tvorby informačních systémů a zásadami kvalitního průzkumu trhu.

Ve druhé části hodnocení se úroveň nákladů posoudí v souvislosti s využíváním nakupovaných zdrojů v rámci organizace – jak je zajištěna jejich publicita a distribuce v rámci organizace, případně pravidelné vyhodnocování a využívání pro rozhodování.

V obou případech se využívají výsledky hodnocení výkonnosti marketingového informačního systému.

Při hodnocení personálního a technického zabezpečení marketingového informačního systému se zejména sleduje, jestli je počet pracovníků pro tuto činnosti dostatečný, jak splňují potřebné kvalifikační parametry, zda jsou povinnosti poskytování údajů pro marketingový informační systém podchyceny v podnikových směrnících, případně v popisech pracovních funkcí.

V oblasti technického zabezpečení se sleduje využití moderních systémů informačních sítí a přenosu dat a vhodnost existujícího softwarového vybavení.

3.4.3 Hodnocení marketingového plánovacího systému

Výše uvedený problém v sobě zahrnuje otázky, které předurčují kvalitu všech plánovacích dokumentů:

- podle jakých podkladů a metodik je dělána predikce budoucího vývoje jednotlivých trhů, zejména budoucích potřeb a poptávky,
- do jaké míry je plánovací dokument schopen reagovat i na nečekané tržní změny,
- obsahuje-li různé varianty možného chování a reakcí, např. na činnost konkurence, nebo jde o nepružný svazující předpis,
- jaké jsou názory realizátorů plánu a jejich zapojení do tvorby plánu,
- jak je marketingový plán propojen s ostatními dílčími plány organizace.

Prameny pro hodnocení:

- marketingový plán běžného roku,
- organizační norma zabezpečující tvorbu marketingového plánu,
- dotazování pracovníků zodpovědných nebo spolupracujících na tvorbě marketingového plánu,
- dotazování prodejců, marketingových pracovníků a dalších skupin pracovníků.

Postup při hodnocení

Auditor prostuduje marketingový plán běžného roku, přičemž posuzuje zejména otázky informačních vstupů a jejich původ, správnost a ověřitelnost z různých zdrojů a využívání potřebných analýz objektivního chování podniku v minulém období.

V dalším kroku posoudí dle příslušné organizační normy zapojení jednotlivých skupin pracovníků do tvorby plánu po stránce využití jejich názorů a odborných znalostí.

Třetím krokem je hodnocení implementace plánu – tj. otázky, zda jsou zaměstnanci o úkolech plánu, svých vlastních úkolech, způsobech kontroly i stimulace pro výkon informováni včas a přiměřeně vzhledem ke svému postavení. S touto otázkou souvisí i propojení s ostatními plány organizace, zejména s plánem finančním, investičním, inovačními plány i s přípravou výroby, a jejich další rozpracování.

3.4.4 Hodnocení systému organizace a řízení prodeje

Vzhledem ke strategickému významu prodejní výkonnosti organizace v tržním prostředí jsou otázky profesionálního řízení zásadní. Řízení prodeje má proti ostatním útvarům v organizaci své četné odlišnosti, neboť je zaměřeno především na vnějšek organizace a vystaveno každodenní kritice zákazníků a obchodních partnerů.

Činnosti prováděné v rámci prodeje lze rozdělit takto:

- a) prodejní reprezentace – zahrnuje aktivní získávání zakázek, osobní styk se zákazníky, získávání nových zákazníků i sběr informací z trhu,
- b) prodejní administrativa – zahrnuje zpracování získaných objednávek uvnitř organizace, především zařazení do výroby, fakturaci a inkaso,
- c) prodejní servis – zahrnuje různé činnosti dle charakteru výrobků, které mají různý relativní marketingový význam podle typu organizace (doprava, montáž, instalace a další služby).

Prameny pro hodnocení:

- analýzy prodeje,
- řízené dotazování pracovníků prodeje a vedoucích pracovníků,
- záznamy z prodejních porad.

Postup při hodnocení

Prodejní činnosti mohou být organizovány podle jednotlivých výrobků, obsluhovaných regionů nebo prodejních teritorií a segmentů, dále podle typů obchodních prostředníků a podle různých skupin zákazníků. Volba správného typu je objektivně dána charakterem výrobků (především potřebou odborného poradenství při prodeji a image výrobku), obsluhovanými regiony, zvyklostmi konkurence i požadavky zákazníků na prodejní obsluhu.

Rovněž potřeba prodejních sil na jednotlivých úsecích má objektivní základ v závislosti na počtu zpracovávaných obchodních případů, počtu zákazníků a typu prodeje jsou určené cíle prodeje v jednotlivých oblastech a segmentech i pro jednotlivé výrobky. Podklady pro tyto objektivní skutečnosti lze získat z analýz prodeje.

Otázky kvality řídicí práce v prodeji se hodnotí především po stránce využívání analytických podkladů pro směřování jednotlivých prodejců a prodejních skupin, důrazu na zvyšování kvality pracovníků, zabezpečování jejich cyklického tréninku, schopnosti využívání informačních podkladů z vnitřních i vnějších zdrojů pro aktivní směřování prodeje. Odbornost je v neposlední řadě zapotřebí i pro společenský styk s důležitými zákazníky, podporu práce prodejců v terénu a důraz je kladen i na sběr a přenos důležitých informací z trhu.

Poslední soubor problémů se zabývá otázkou, zda je výkonnost prodejců dostatečně motivována, a to efektivním způsobem; jestli jsou cíle prodeje rozpracovány až na jednotlivé pracovníky, jsou-li jim známy a zda jsou pro ně dostatečně motivující.

3.4.5 Hodnocení marketingového inovačního systému

Nové výrobní programy, služby nebo další nové ideje budou formovat profil každé organizace v budoucnosti, a z toho důvodu musí každý marketingově řízený podnik provádět tyto činnosti optimálním způsobem.

Otázky pro hodnocení inovačního systému se soustřeďují na systém vyhledávání nových námětů pro inovaci, způsoby vyvíjení a hodnocení nových výrobků a služeb v průběhu vývoje, dále na podíl marketingového výzkumu a marketingového testování v průběhu tvorby námětu a vývoje výrobku. Samostatnou otázkou je úroveň spolupráce jednotlivých útvarů, které se na vývoji podílejí (především výzkumu, přípravy výroby, technologie a organizace výroby a řízení jakosti).

Prameny pro hodnocení:

- organizační směrnice, která řídí vývoj a zavádění nových výrobků,
- marketingový plán běžného roku,
- projekty zavedení nových výrobků na trh,

- dotazování pracovníků marketingu, prodeje a vývoje, kteří jsou kompetentní pro práci s novými výrobky,
- výsledky laboratorních, dojmových a zkušenostních testů výrobků,
- výsledky testování cen nových výrobků,
- výsledky analýzy sortimentní nabídky konkurence.

Postup při hodnocení

V první fázi hodnocení auditor sleduje, jakým způsobem je organizován postup vývoje a realizace nového výrobku, kdo je pověřen tvorbou a sběrem námětů pro nové výrobky a v jakém stadiu přípravy posuzuje nové ideje marketingový útvar.

Další otázky jsou zaměřeny na to, jestli je projektovaný výrobek podroben testování na trhu již v průběhu vývoje (aby bylo možno závčas identifikovat a eliminovat skutečnosti, které zákazníkům nevyhovují) a jak jsou výsledky marketingového testování respektovány při dalším vývoji a výrobě (zejména otázky cen, designu, případně obalu, a jejich funkcí). Současně se zkoumá také srovnatelnost s výrobky konkurence po stránce funkce a ceny výrobků.

V dalším kroku se marketingová kontrola zaměřuje na způsob zavádění nových výrobků na trh: zda je tento proces řízen samostatným projektem zavádění na trh, který koordinuje návaznosti činností jednotlivých spolupracujících útvarů a jejich časový harmonogram a definuje nasazení jednotlivých nástrojů marketingového mixu včetně potřebných nákladů. Tento samostatný projekt by měl být součástí ročního marketingového plánu organizace.

3.4.6 Hodnocení funkce odborného poradenství

Odborné poradenství má především informovat spotřebitele o tom, jak výrobky nejlépe používat. Marketingový význam této činnosti je velmi diferencován podle oblasti spotřeby i odborné úrovně uživatelů; dá se však konstatovat, že postupně vzrůstá s tím, jak se nové výrobky postupně stávají technicky složitějšími a propracovanějšími.

V některých průmyslových oborech, především s výrobky charakteru meziproduktů pro další zpracování, vyžaduje poradenství předání více znalostí než pouze propracovaného postupu při aplikaci, přičemž jejich správné užití je často závislé na pochopení podstaty jejich působení při daném způsobu aplikace. Tím se liší odborné poradenství od výrobkové reklamy, která přináší všeobecnější informace týkající se existence a dostupnosti výrobků, jejich vlastností atp. Poradenství poskytuje konkrétní technické informace o způsobu uplatnění.

Prameny pro hodnocení:

- organizační směrnice pro řízení odborného poradenství,
- průzkumy spokojenosti,
- zpravodajství prodejců, marketingových pracovníků, vývojářů a dalších,
- prostředky používané pro poradenství – tiskoviny, vzorky, zkušební atp.

Postup při hodnocení

Auditor nejprve posoudí význam poradenství jako marketingového nástroje v dané organizaci, a to podle charakteru její činnosti, požadavků jejích zákazníků na prodejní obsluhu a podle srovnání s praktikami konkurence.

V dalším kroku hodnotí, jak poskytované odborné poradenství posuzují zákazníci, a to podle informací ze zákaznických anket a zpravodajství pracovníků organizace. Současně hodnotí formy a prostředky používané pro poradenství – poradenská místa, jejich počet, dostupnost, vybavení a vzhled, tiskové materiály, aplikační servis atp.

V případě tiskových materiálů je třeba brát v úvahu jejich sdělnost a srozumitelnost pro jednotlivé skupiny spotřebitelů podle odbornosti a také vzhled jednotlivých tiskovin. Je nezbytné brát vždy v úvahu, že se jedná o marketingový dokument, a ne pouhou technickou specifikaci. Musí tedy v textové části upozorňovat na výhody řešení, uvádět příklady aplikací formou obrazů, příkladů nebo fotografií.

3.4.7 Hodnocení systému organizace a řízení marketingu

Organizace a řízení marketingu v organizaci ovlivňuje možnosti řízení vlastní pozice podniku na trhu a rychlou schopnost reagovat na okamžité změny tržního prostředí, což výrazně snižuje úroveň podnikatelského rizika (které je v tržním prostředí nevyhnutelné, ale musí být plánované). Dostatečně pružná a akceschopná organizace marketingového řízení má svá pravidla a systémy organizačního uspořádání, jež se liší podle velikosti organizace, systémů prodeje, charakteru výrobků, zákazníků a trhů i dalších skutečností.

Jednotlivé možné varianty organizačního uspořádání marketingu a prodeje se historicky vyvíjely současně s růstem významu marketingové funkce pro řízení organizace, a to od prvotního řízení prodejních a reklamních činností až po plně funkční marketingové struktury, zahrnující také průzkum trhu, obchodní a technické poradenství, činnost v oboru marketingových informací a plánování s přímou návazností na strategické řízení organizace. Moderně pojaté marketingové řízení má v podnikové hierarchii takovou pozici, která posiluje prosazování marketingových pohledů do rozhodovacích aktů na vrcholové a střední úrovni řízení.

Prameny pro hodnocení:

- organizační směrnice pro řízení marketingových činností,
- organizační řád, popisy pracovních funkcí,
- záznamy z porad marketingového útvaru,
- údaje o odborné způsobilosti pracovníků marketingu (absolvované vzdělání, odborné kurzy),
- řízené dotazování pracovníků marketingu a vedoucích pracovníků organizace,
- marketingový plán organizace a jednotlivé rozpočty.

Postup při hodnocení

Auditor nejprve prostuduje normu pro řízení marketingových činností, přičemž posuzuje zejména organizační postavení v podnikové hierarchii i návaznosti na činnost dalších útvarů, zejména prodeje, vývoje, přípravy výroby a v otázkách cenotvorby i útvaru ekonomiky a financování.

Následně posuzuje zavedení hlavních marketingových funkcí a jejich personální a materiálně-technické zabezpečení včetně potřebných prostředků na činnost. Organizace marketingu je dále posuzována v souvislostech situace na trhu a úkolů, jež jsou útvaru zadávány.

Ve třetím kroku se posuzuje úroveň kooperace s dalšími útvary, zejména v souvislostech poskytování informací potřebných pro činnost marketingového informačního systému, průběhu tvorby marketingového plánu a spolupráce na zavádění nových výrobků. Prorůstání marketingové funkce do vnitřní struktury organizace bývá často předmětem kompetenčních sporů, především v oblastech cenotvorby nových výrobků a jejich parametrů i dalších. Důležitou otázkou pro posouzení kvality marketingové organizace je proto i důsledné rozdělení kompetencí a jejich zakotvení do příslušných norem nebo v účelných případech využívání některých forem pružné organizační struktury. Ty se osvědčují zejména v případech organizací s diferencovaným sortimentem a složitou strukturou trhů, kde funkční struktury často neplní svůj účel.

Poslední otázkou je posouzení vnitřního rozdělení činností uvnitř marketingového útvaru v návaznosti na odbornost a motivaci jednotlivých pracovníků a jejich podíl na zabezpečování konkrétních zadávaných úkolů. Rozdělení činností může být provedeno podle jednotlivých marketingových odborností (útvary průzkumu trhu, propagace, informací, poradenství a servisu atp.), podle výrobků a výrobních linií, či další forma podle jednotlivých trhů a zákazníků, případně i složitá maticová struktura, která kombinuje různé přístupy. Její konkrétní forma je opět záležitostí konkrétní sestavy zákazníků a trhů organizace, jejího výrobního profilu.

V organizacích s divizionálním nebo závodovým uspořádáním je dále třeba posoudit podíl centrálně zabezpečovaných činností a činností na jednotlivých organizačních jednotkách podle zásad ekonomiky činností a úrovně jejího odborného zabezpečování. [2], [5], [9], [10]

3.5 Souhrnné hodnocení marketingového chování

V této části auditu jsou analýzy a informace získané v analytické a hodnotící části využity pro celkové hodnocení.

Způsob vyhodnocení

Vzhledem k charakteru marketingové činnosti, pro kterou je charakteristický rozličný podíl významu jednotlivých strategií a marketingových nástrojů u různých podniků, trhů i způsobů podnikání, je nutno přiřadit jednotlivým činnostem různý význam. Proto je do vyhodnocení zařazena kategorie váhy odpovědi, která hodnotí relativní význam činnosti speciálně pro daný podnik. Použitá bodovací škála je nelineární, což umožní lépe vystihnout skutečně vážné problémy a odlišit je v celkovém hodnocení.

Dosažené počty bodů jsou u jednotlivých funkčních auditů sečteny a dále konfrontovány s nejvyšším teoreticky dosažitelným počtem bodů pro jednotlivé funkční audity.

Speciální otázkou, kterou musí marketingový audit vyřešit, je zjištění, jaký podíl na výsledcích firmy má strategie a jaký její realizace – zda je např. nízký prodej výsledkem špatné strategie nebo její špatné realizace. [5]

3.6 Opatření pro korekci marketingového chování

Nedílnou součástí marketingového auditu je opatření pro korekci. Cílem marketingového auditu je nejen lokalizovat marketingové problémy, ale také doporučit plán dlouhodobých a krátkodobých opatření ke zlepšení celkové marketingové výkonnosti organizace.

Každé opatření je také posuzováno z hlediska jeho dopadu na konkrétní bodové ohodnocení z hlediska váhy odpovědi i hodnocení a dává konkrétní přehled o účinku a přínosu pro výkonnost jednotlivých marketingových funkcí a systémů.

Navržená korekční opatření se musí opírat o následující prameny:

a) Výsledky základních analýz portfolia

V této části jsou posuzovány výrobky, jejich skupiny nebo jednotlivé strategické jednotky podle jejich konkurenčního postavení na trhu a podle atraktivity trhu, na kterém se pohybují.

b) Možnosti, které poskytuje vývoj trhu

Je třeba zaujímat odlišné strategie na rostoucích, stagnujících, případně zužujících se trzích.

c) Aktuální stav ekonomiky (stav recese, inflace, nedostatkové ekonomiky)

d) Posouzení možných marketingových rizik

Marketingové riziko je v tržním hospodářství jev, jenž se nikdy nedá zcela eliminovat, neboť vyplývá z příliš mnoha faktorů, z nichž podstatnou část nemá podnik pod svou kontrolou. Vyšší

marketingová rizika se projevují v oborech s agresivní konkurencí, která je výsledkem nasycených a stagnujících trhů.

Pokud je tržní riziko rozpoznáno včas a stále sledováno, může organizace učinit opatření pro jeho eliminaci, případně přijmout opatření, kterými se riziku přizpůsobí. [5]

3.7 Praktické provedení marketingového auditu

Marketingový audit je prováděn na základě uzavřené smlouvy. Činnost v oblasti marketingového auditu nesmí vykonávat v podniku osoba, která je k němu ve vlastnickém, spoluvlastnickém, členském, zaměstnaneckém, pracovním nebo jakémkoli vztahu; která je členem jejích volených nebo jmenovaných orgánů nebo je v příbuzenském nebo blízkém vztahu s osobami, jež mají postavení, které může ovlivnit činnost auditora.

Činnost marketingového auditu je odbornou činností, již auditor vykonává zcela samostatně a nezávisle. Je při ní vázán zákony a obecně platnými právními předpisy. Při práci je vázán mlčenlivostí o všech skutečnostech, se kterými se seznámí, nesmí je zneužít ke svému prospěchu nebo k prospěchu někoho jiného. Tyto okolnosti se doporučují zakotvit jako součást smlouvy.

Marketingový audit začíná většinou setkáním představenstva firmy a pracovníků marketingového auditu, jehož cílem je vypracovat dohodu o rozsahu, cílech, zdrojích informací, formě závěrečné zprávy a časovém období pro audit.

Před zahájením práce navrhne marketingový auditor plán auditu, po kterém následuje detailní rozvrh prací, dotazovaných osob, scénář jejich dotazování i potřeby informačních podkladů.

Marketingový auditor vypracuje o výsledku auditu písemnou zprávu, v níž vyjádří svůj názor na jednotlivé kontrolované skutečnosti z oblasti marketingových aktivit, přičemž uvede prověřované období. Zpráva je předána vedení organizace, případně jeho vlastníkům. Způsob a forma předání se blíže dojedná ve smlouvě o provedení marketingového auditu. V písemné zprávě auditor uvede všechny významné skutečnosti zjištěné při této činnosti a zvláště definuje i opatření pro korekci marketingového chování. [3], [5], [13]

4. Praktická část

Marketingová kontrola a audit jsou v podstatě procesem vyhodnocování a srovnávání. Abychom mohli porovnávat a vyhodnocovat, musíme mít nezbytně dostatek relevantních informací. Bez nich se proces stává náhodným a nepodloženým. Jakmile jsou potřebné informace zjištěny a shromážděny, je dalším krokem jejich zpracování a analýza.

4.1 Analýzy pro hodnocení marketingových výsledků

Jako prostředek kontroly je zde použit komplex analýz, jež mapují úspěšnost tržní nabídky organizace na trhu po stránce vyváženosti výrobního a prodejního profilu, komplex analýz nákupního chování zákazníků a jejich spokojenosti a analýzy úspěšnosti organizace ve tvorbě image firmy a její známosti na trhu.

4.1.1 Úspěšnost sortimentní nabídky

Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky

postup:

- logické uspořádání prodeje podle jednotlivých výrobků
- speciální vyhodnocení přínosů jednotlivých výrobků v časové řadě v absolutních hodnotách prodeje i v procentech docilovaných služeb
- objeví-li se ztrátový výrobek – hodnocení, zda není součástí řady, v jejímž rámci se prodej jednotlivých součástí na trhu vzájemně podporuje
- vyhodnocení výhod ucelené nabídky pro zákazníka

prameny:

- statistiky prodeje podle druhů výrobků a segmentů
- průzkumy trhu, spokojenosti zákazníků

Tab. č. 3 Tržby za jednotlivé výrobky řady BF v jednotlivých letech (v Kč)

Výrobek	1999	2000	2001	2002	2003
Břečťanový gel	6.995.654	7.689.375	8.256.892	7.743.126	7.795.757
Tělový sprchový peeling	-	-	-	555.868	1.028.168
Silueta	1.598.736	1.916.246	1.753.888	1.427.115	1.264.736
Zpevňující emulze	-	-	-	821.672	954.160

Zdroj: vlastní

Tab. č. 4 Procentní podíl jednotlivých výrobků řady BF z hodnoty řady (%)

Výrobek	1999	2000	2001	2002	2003
Břečťanový gel	81,4	80,1	82,48	73,41	70,6
Tělový sprchový peeling	-	-	-	5,27	9,31
Silueta	18,6	19,9	17,52	13,53	11,45
Zpevňující emulze	-	-	-	7,79	8,64
Celkem	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní

Tab. č. 5 Procentní podíl jednotlivých výrobků řady BF z celkové hodnoty (%)

Výrobek	1999	2000	2001	2002	2003
Břečťanový gel	5,88	6,25	6,56	6,28	6,39
Tělový sprchový peeling	-	-	-	0,45	0,84
Silueta	1,34	1,56	1,39	1,16	1,04
Zpevňující emulze	-	-	-	0,67	0,78

Zdroj: vlastní

Tab. č. 6 Umístění výrobků v žebříčku prodejnosti výrobků řady BF

Výrobek	1999	2000	2001	2002	2003
Břečťanový gel	8.	4.	5.	6.	5.
Tělový sprchový peeling				59.	25.
Silueta	53.	23.	33.	39.	48.
Zpevňující emulze				69.	46.

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Z údajů uvedených v tabulkách je patrné, že největší přínos k tržbám vykazuje Břečťanový gel (zhruba 70 % celkových tržeb řady BF), naopak nejnižší tržby vykazují Tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze (shodně okolo 9 %). Silueta přispívá do celkového objemu tržeb řady BF zhruba 12 %.

Struktura sortimentní nabídky podle kategorizace A, B, C

Klíč ke kategorizaci:

Kategorie A: výrobky s 80% podílem na celkových tržbách

Kategorie B: výrobky s 15% podílem na celkových tržbách

Kategorie C: výrobky s 5% podílem na celkových tržbách

postup:

- stanovení pořadí výrobků podle jejich přínosu k celkovým tržbám
- kategorizace podle zásad A, B, C a identifikace jednotlivých skupin

prameny:

- statistiky prodeje podle druhů výrobků
- statistiky prodeje podle jednotlivých obsluhovaných segmentů

Kategorizace výrobků podle realizovaných tržeb v rámci řady BF v jednotlivých letech

Tab. č. 7 Rok 1999

Výrobek	Tržby z prodeje	Podíl z celkových tržeb (%)	Kategorie
Břečťanový gel	6.995.654	81,4	A
Mezisoučet	6.999.654	81,4	
Silueta	1.598.736	18,6	B
Mezisoučet	1.598.736	18,6	
	-	-	C
Mezisoučet	0	0	
Celkem	8.594.390	100	

Zdroj: vlastní

Tab. č. 8 Rok 2000

Výrobek	Tržby z prodeje	Podíl z celkových tržeb (%)	Kategorie
Břečťanový gel	7.689.375	80,1	A
Mezisoučet	7.689.375	80,1	
Silueta	1.916.246	19,9	B
Mezisoučet	1.916.246	19,9	
	-	-	C
Mezisoučet	0	0	
Celkem	9.605.621	100	

Zdroj: vlastní

Tab. č. 9 Rok 2001

Výrobek	Tržby z prodeje	Podíl z celkových tržeb (%)	Kategorie
Břečťanový gel	8.256.892	82,48	A
Mezisoučet	8.256.892	82,48	
Silueta	1.753.888	17,52	B
Mezisoučet	1.753.888	17,52	
	-	-	C
Mezisoučet	0	0	
Celkem	10.010.780	100	

Zdroj: vlastní

Tab. č. 10 Rok 2002

Výrobek	Tržby z prodeje	Podíl z celkových tržeb (%)	Kategorie
Břečťanový gel	7.743.126	73,41	A
Mezisoučet	7.743.126	73,41	
Silueta	1.427.115	13,53	B
Mezisoučet	1.427.115	13,53	
Tělový sprchový peeling	555.868	5,27	C
Zpevňující emulze	821.672	7,79	C
Mezisoučet	1.377.540	13,06	
Celkem	10.547.781	100	

Zdroj: vlastní

Tab. č. 11 Rok 2003

Výrobek	Tržby z prodeje	Podíl z celkových tržeb (%)	Kategorie
Břečťanový gel	7.795.757	70,6	A
Mezisoučet	7.795.757	70,6	
Silueta	1.264.736	11,45	B
Mezisoučet	1.264.736	11,45	
Tělový sprchový peeling	1.028.168	9,31	C
Zpevňující emulze	954.160	8,64	C
Mezisoučet	1.982.328	17,95	
Celkem	11.042.821	100	

Zdroj: vlastní

Tab. č. 12 Přehled kategorií výrobků řady BF za sledované období

Kategorie	Výrobky	Podíl z celkových tržeb (%)
A 80 % tržeb	Břečťanový gel	77,27
B 15 % tržeb	Silueta	15,98
C Zbytek	Tělový sprchový peeling Zpevňující emulze	3,18 3,57
Celkem	100 % výrobků	100 % tržeb

Zdroj: vlastní

Vývoj prodeje podle sortimentu

postup:

- sestavení přehledu tržeb u jednotlivých výrobků, očištění časové řady od sezónních a nahodilých vlivů
- výpočet (odhad) trendové složky vývoje a následná predikce pro další období

prameny:

- statistiky prodeje podle druhů a jejich skupin, případně podle tržních segmentů a typů zákazníků (kategorie A, B, C)
- zpravodajství prodejců
- průzkumy spokojenosti zákazníků

Tab. č. 13 Vývoj tržeb podle produktů řady BF

Výrobek	1999		2000		2001		2002		2003	
	Tržby	%	Tržby	%	Tržby	%	Tržby	%	Tržby	%
Břečťanový gel	6.995.654	81,4	7.689.375	80,1	8.256.892	82,48	7.743.126	73,41	7.795.757	70,6
Tělový sprchový peeling	-	0	-	0	-	0	555.868	5,27	1.028.168	9,31
Silueta	1.598.736	18,6	1.916.246	19,9	1.753.888	17,52	1.427.115	13,53	1.264.736	11,45
Zpevňující emulze	-	0	-	0	-	0	821.672	7,79	954.160	8,64

Zdroj: vlastní

Tab. č. 14 Vývoj tržeb v časové řadě

Břečťanový gel

Rok	Objem tržeb (y _t)	Absolutní přírůstek tržeb (Δ y _t)	Koeficient růstu (k _t)
1999	6.995.654	-	-
2000	7.689.375	693.721	1,099
2001	8.256.892	567.517	1,074
2002	7.743.129	- 513.763	0,938
2003	7.795.757	52.628	1,007
Σ	38.480.807	800.103	x

Zdroj: vlastní

Tab. č. 15 Vývoj tržeb v časové řadě

Silueta

Rok	Objem tržeb (y _t)	Absolutní přírůstek tržeb (Δ y _t)	Koeficient růstu (k _t)
1999	1.598.738	-	-
2000	1.916.246	317.508	1,199
2001	1.753.888	- 162.358	0,915
2002	1.427.115	- 326.773	0,814
2003	1.264.736	- 162.379	0,886
Σ	7.960.723	- 334.002	x

Zdroj: vlastní

Průměrný přírůstek tržeb výrobku Břečťanový gel

$$\bar{\Delta} = \frac{800.103}{4} = \frac{7.795.757 - 6.995.664}{4} = 200.025,75 \tag{1}$$

Průměrný přírůstek tržeb výrobku Silueta

$$\bar{\Delta} = \frac{- 334.002}{4} = \frac{1.264.736 - 1.598.738}{4} = - 83.500,5 \tag{2}$$

Průměrný koeficient růstu tržeb výrobku Břečťanový gel

$$\bar{k}_t = \sqrt[4]{1,099 * 1,074 * 0,938 * 1,007} = 1,028 \tag{3}$$

Průměrný koeficient růstu tržeb výrobku Silueta

$$\bar{k}_t = \sqrt[4]{1,199 * 0,915 * 0,814 * 0,886} = 0,943 \tag{4}$$

Jelikož k výrobkům Tělovým sprchový peeling a Zpevňující emulze není k dispozici dostatečně dlouhá časová řada není možné udělat predikci vývoje tržeb. Z výše uvedeného vývoje a propočtů lze však předpokládat, že u výrobku Břečťanový gel dojde pravděpodobně k průměrnému nárůstu tržeb o 2,8 %. V případě výrobku Silueta lze pravděpodobně očekávat průměrný pokles tržeb o 5,7 %.

Vývoj příspěvků na úhradu podle sortimentu

postup:

- výpočet příspěvku bude proveden na základě úplných nákladů nebo dílčích nákladů
- rozřídění výrobků podle jejich přínosu na úhradu nákladů do kategorií A, B, C a vyhodnocení skupin, které vykazují nejvyšší, střední a nejnižší procento příspěvků na úhradu

prameny:

- pořadí výrobků podle jejich celkového objemu příspěvků na úhradu nákladů

Tab. č. 16 Přehled prodeje a nákladů

	Ukazatel	Břečťanový gel	Silueta	Tělový sprchový peeling	Zpevňující emulze	Celkem
A	Prodej (Kč)	7.795.757	1.264.736	1.028.168	954.160	11.042.821
	(%)	70,6	11,45	9,31	8,64	100
B	Náklady (Kč)	5.117.242	722.078	768.309	610.204	7.217.833
	na prodej (%)	70,89	10,01	10,64	8,46	100
	Hrubý zisk (Kč)	2.678.515	542.658	259.859	343.956	3.824.988
	A – B (%)	70,03	14,19	6,79	8,99	100
C	Marketingové (Kč)	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
	náklady (%)	25	25	25	25	100
D	Příspěvek (Kč)	2.428.515	292.658	9.859	93.956	2.824.988
	na úhradu (%)	85,96	10,36	0,35	3,33	100
	A – (B + C)					

Zdroj: Haufe, R.: Pronikáme na náročné trhy. 1. vyd. Profit. Praha, 1992

Marketingové náklady (C) tvoří inzerce, reklama, množstevní slevy a bezplatné vzorky.

Na úhradu marketingových nákladů nejvyšší částkou přispívá Břečťanový gel, který uhrazuje téměř 86 % těchto nákladů. Dále Silueta, která přispívá 10 %. Tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze doposud přinášejí pouze zanedbatelnou část obnosu určeného k výše jmenovanému účelu.

Zavádění nových výrobků

postup:

- shromáždění údajů z uvedených pramenů, následné rozřídění poznatků podle jednotlivých výrobků a vyhodnocení úspěšnosti dosavadní strategie zavedení na trh
- sledování vývoje prodeje podle křivky životnosti výrobku na trhu, v případě potřeby definování korekčních opatření

- vypracování hodnotící studie, které bude sloužit jako podklad pro tvorbu marketingové strategie, vedení a řízení prodeje pro výrobní manažery i pracovníky vývoje a přípravy výroby

prameny:

- statistika prodeje nových výrobků
- zprávy z průzkumu trhu, dojemové testy, zkušenostní testy, cenové testy
- zpravodajství prodejců
- projekt zavedení nového výrobku na trh
- sledování názorů zákazníků a obchodních prostředníků

V řadě Body Form se v současné době žádný nový výrobek nevyskytuje, nezavádí a firma Ryor zatím ani o žádné novinky neuvažuje.

Vyhodnocení stížností a reklamací

postup:

- vyhodnocení vývojových trendů reklamací a stížností u jednotlivých výrobků
- konfrontace s poznatky prodejců, marketingových pracovníků a s výsledky průzkumů k identifikaci příčin
- vyhodnocení a lokalizace nákladů na vyřizování reklamací a odstranění vad

prameny:

- vývoj počtu registrovaných a uznaných reklamací v časové řadě podle výrobků i zákazníků (spotřebitelů, uživatelů i obchodních prostředníků)
- vývoj nákladů na vyřízení a odstranění vad v časové řadě
- vyhodnocení příčin reklamací a stížností
- průzkumy spokojenosti zákazníků s jednotlivými výrobky
- zpravodajství prodejců a marketingových pracovníků

Na základě dotazování prodejců vyplynulo, že výrobky i zásilky firmy Ryor jsou vždy v naprostém pořádku. Své dodávky firma plní vždy v dohodnutém termínu, stejně jako v dohodnutém množství i kvalitě. Naopak firma Ryor vychází svým zákazníkům vstříc ještě dříve, než by potenciální stížnosti či reklamace mohla vzniknout. Nejčastěji prodejci kladně hodnotí možnost výměny zboží před koncem expirace.

Pro úplnost je zde však uvedennávrh jak případné reklamace evidovat a hodnotit.

Tab. č. 17 Návrh sledování vývoje počtu reklamací podle výrobků

Výrobek	Počet a hodnota reklamací (v % z prodeje)									
	Rok 1		Rok 2		Rok 3		Rok 4		Rok 5	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Výrobek 1										
Výrobek 2										

Zdroj: vlastní

4.1.2 Nákupní chování zákazníků

Vývoj počtu zákazníků

postup:

- uspořádání přehledů zákazníků podle jednotlivých výrobků, regionů nebo segmentů v časovém srovnání
- zjištění změn jejich počtu v jednotlivých obdobích
- doplnění údajů o změny tržeb na základě zákazníků ztracených a získaných

prameny:

- seznamy zákazníků strukturované podle jednotlivých výrobků a docilovaných tržeb v časové řadě
- počty zákazníků v jednotlivých segmentech, případně regionech, v časovém srovnání
- identifikace jednotlivých zákazníků podle kategorií (výrobní firma, obchodní firma, velkoobchod) podle zpráv prodejců
- vývoj průměrných nákupů jednotlivých zákazníků v časové řadě

Tab. č. 18 Meziroční změny počtu zákazníků

Výrobek	Počet zákazníků celkem			Absolutní změna počtu zákazníků		Relativní změna počtu zákazníků	
	Rok						
	2001	2002	2003	2002	2003	02/01	03/02
Břečťanový gel	14.154	19.298	19.776	5.144	478	1,36	1,02
Silueta	1.594	1.296	1.264	- 298	- 32	0,81	0,97
Tělový sprchový peeling	-	1.852	3.426	-	1574	-	1,85
Zpevňující emulze	-	1.244	1.447	-	203	-	1,16

Zdroj: vlastní

V případě výrobku Břečťanový gel měla při nárůstu počtu zákazníků podstatný význam změna obalu, u výrobku Silueta došlo meziročně k poklesu počtu zákaznic vlivem uvedení konkurenčních výrobků na trh.

U výrobků Tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze nelze činit jakékoliv závěry z důvodu absence údajů z předchozích let, protože se v těchto letech jednalo o novinky.

Tab. č. 19 Vývoj počtu zákazníků a jejich průměrných nákupů

Výrobek	2001		2002		2003	
	Počet zákazníků	Průměr tržeb	Počet zákazníků	Průměr tržeb	Počet zákazníků	Průměr tržeb
Břečťanový gel	14.154	583,36	19.298	401,24	19.776	394,2
Silueta	1.594	1.100,3	1.296	1.101,17	1.246	1.015,04
Tělový sprchový peeling	-	-	1.852	300,14	3.426	300,11
Zpevňující emulze	-	-	1.244	660,51	1.447	659,41

Zdroj: vlastní

Z hodnot uvedených v tabulkách je patrné, že u Břečťanového gelu došlo k nárůstu počtu zákazníků při stabilním vývoji tržeb. Docházelo tak meziročně k poklesu jejich průměrných nákupů. Naopak tomu je u produktu Silueta, kde počet zákazníků mírně klesal. Průměrné nákupy však zůstaly na stejné úrovni pouze se zanedbatelnými odchylkami z důvodu mírného poklesu tržeb. U Tělového sprchového peelingu a Zpevňující emulze nedošlo k žádným změnám ve vývoji průměrných nákladů.

Vývoj loajality zákazníků

postup:

- vyhodnocení počtu věrných zákazníků, lokalizace ztracených zákazníků a zjištění příčiny jejich odchodu nebo snížení jejich nákupů díky využití znalostí prodejců a průzkumů spokojenosti
- výpočet sumy tržeb od nově získaných zákazníků a určení, zda podnik na trhu ztrácí nebo získává

prameny:

- seznamy zákazníků v jednotlivých časových obdobích, včetně realizovaných tržeb
- zpravodajství prodejců
- průzkumy spokojenosti zákazníků

Cílová skupina věrných zákazníků určité značky je vymezována z těch, které značku nejčastěji používají a uvádějí ji jako svůj nákupní úmysl – koupili by ji opět. Tento ukazatel má vysokou vypovídací schopnost, protože se pracuje s odpověďmi těch, které mají se značkou přímou zkušenost.

Výrazně největší je skupina věrných spotřebitelů značky Nivea – 16,6 % žen – respondentek , které tuto značku nejčastěji používají, ji uvádí i v nákupních úmyslech. Druhou skupinou značek podle podílu věrných zákazníků tvoří značky Oriflame, Avon, Pond's a Ryor, kde se podíl věrných zákazníků pohybuje kolem 5 %.

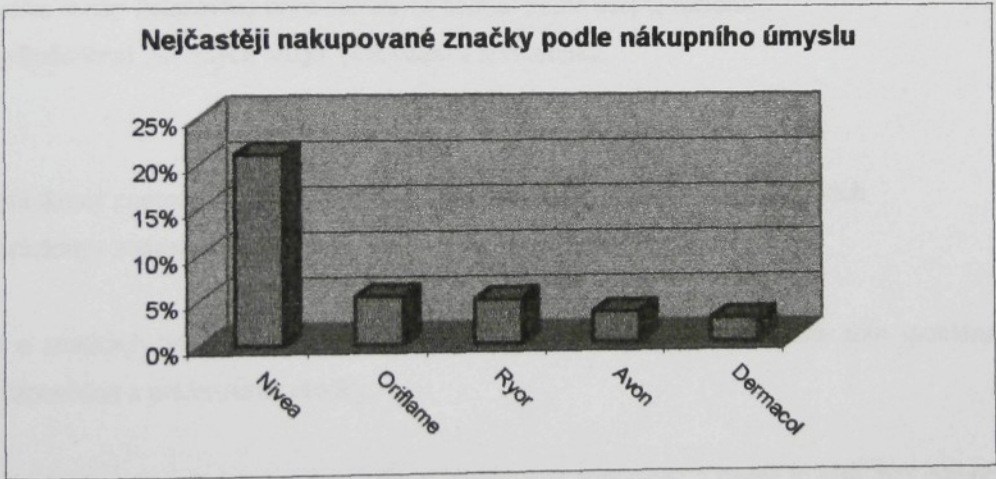
Značku Ryor by si opět koupilo 65,6 % z těch, které ji nejčastěji používají. V přepočtu na celou ženskou populaci starší patnácti let jde o 4,8 %. Celkový přehled spontánní znalosti značek je uveden v příloze č. 1.

Tab. č. 20 Nejčastěji nakupované značky podle nákupního úmyslu, procento populace

Značka	Věrné spotřebitelky
Nivea (i Nivea Visage)	20,9
Oriflame	5,2
Ryor	4,8
Avon	3,3
Dermacol	2,5
Pond's	2,5
Fa	1,3
Palmolive	1,3
Ph 5.5	1,1
Synergie	0,6

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Graf č. 5



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Tab. č. 21 Analýza získaných a ztracených zákazníků

Výrobek	Získaní zákazníci v roce 2003		Ztracení zákazníci v roce 2003		Změna	
	Počet	Tržby	Počet	Tržby	počtu	tržeb
Břečťanový gel	1.029	113.300	551	60.669	478	52.631
Silueta	312	1.583.195	344	1.745.574	- 32	- 162.379
Tělový sprchový peeling	1.897	569.221	323	96.921	1.574	472.300
Zpevňující emulze	652	425.528	449	293.040	203	132.488

Zdroj: vlastní

4.1.3 Stupeň a kvalita známosti firmy a celkový dojem jímž působí

Hodnocení stupně známosti firmy

postup:

- při analýze přesně definovat pojem „stupeň známosti“ podle konkrétního výrobku nebo odvětví
- zaměření na vhodný výběr cílových skupin dotazování, přičemž respektujeme zásady adekvátního výběru
- volba formy dotazování nebo ankettního šetření podle účelné metodiky
- vyhodnocení zjištěných údajů, porovnání s konkurencí

prameny:

- průzkumy známosti podniku, výrobku nebo značky v jednotlivých segmentech
- průzkumy známosti konkurence

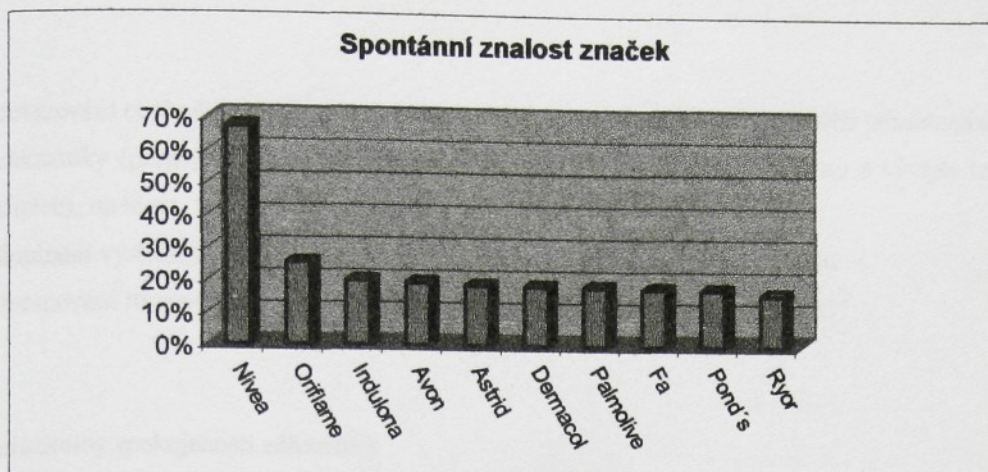
Povědomí o značkách, ať již jde o počty značek nebo jejich názvy, je zjišťováno jako spontánní znalost, znalost s nápovědou a preferované značky.

Spontánní znalost vyjadřuje, na které značky si respondent vzpomene a uvede je sám, bez pomoci tazatele.

Pořadí značek je dáno počtem respondentů, kteří značku zmínili.

V této kategorii se firma Ryor umístila na 10. místě, což znamená že značku Ryor si spontánně vybavilo 87 respondentek (15,8 %). Na prvních třech místech se umístily firmy Nivea (370; 67,3 %), Oriflame (139; 25,3 %) a Indulona (109; 19,8). Celkový přehled spontánní znalosti značek je uveden v příloze č. 2.

Graf č. 6

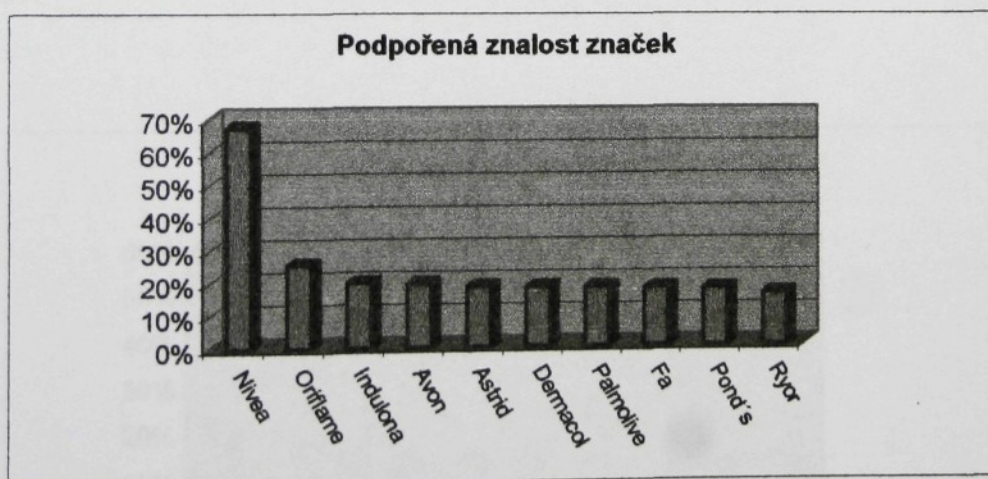


Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Znalost s nápovědou (podpořená) ze seznamu se zjišťuje pomocí seznamu značek, ze kterého respondent vybírá značky, které zná. Pořadí znalosti značek je dáno četností respondentů, kteří značku uvedli jako známou na základě seznamu (nápovědy).

V této kategorii se firma Ryor umístila na 12. místě. Ze seznamu značek vybralo značku Ryor 30,7 % respondentů, což je 169 dotazovaných. Na prvních třech místech se umístily firmy Nivea, Dermacol a Astrid. Celkový přehled podpořené znalosti značek je uveden v příloze č. 3.

Graf č. 7



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Analýza image podniku a jeho výrobků

postup:

- dotazování obchodních prostředníků a pracovníků organizace, kteří nejčastěji přicházejí do styku se zákazníky (prodejci, marketingoví pracovníci, pracovníci servisu, výzkumu a vývoje, technických služeb), na téma „co si myslí zákazníci o našem podniku“
- doplnění výsledků dotazování o výsledky průzkumů spokojenosti zákazníků
- zpracování image-profilu a srovnání s image-profilu konkurence

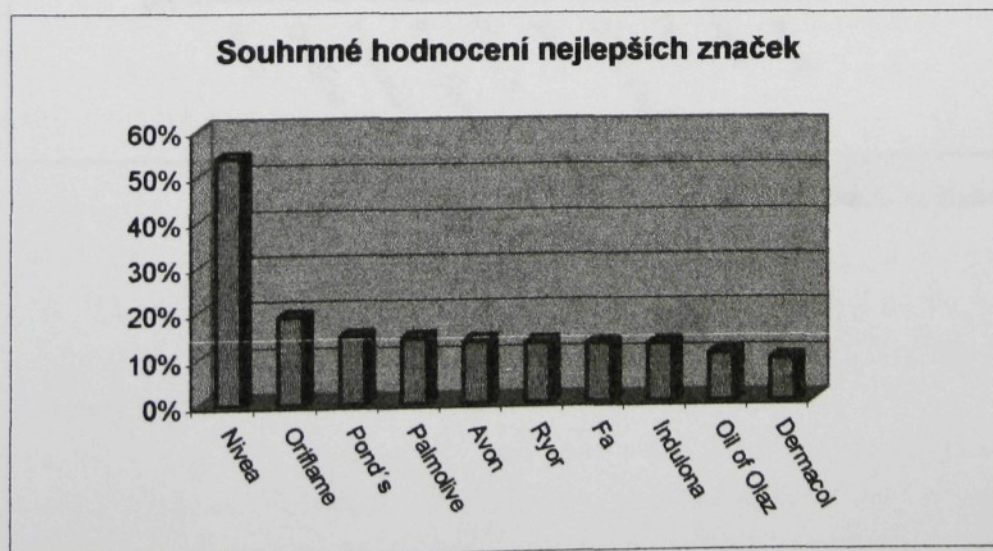
prameny:

- průzkumy spokojenosti zákazníků
- zpravodajství prodejců
- průzkumy konkurence
- psychologické průzkumy speciálně orientované na image firmy

V hodnocení nejlepších značek bez ohledu na pořadí v kategoriích TOP značku volilo 71 respondentů, což řadí firmu Ryor na 6. místo. Jako první nejlepší značku jmenovalo značku Ryor 26 dotazovaných (5. místo), jako druhou nejlepší 22 dotazovaných (9. místo) a jako třetí nejlepší 23 dotazovaných (5. místo).

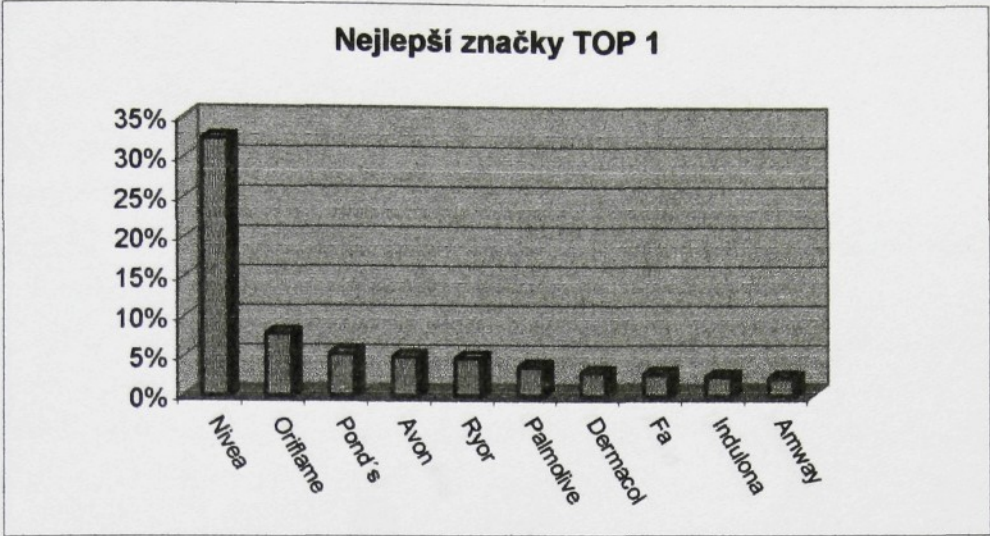
Jejich názor se utváří nejen pod vlivem kvalitativních vlastností výrobků (např. obsah vitamínů, aktivních látek), ale je ovlivněn i cenou, dostupností výrobků, osobními zkušenostmi, reklamou, moderností výrobků, šíří sortimentu apod. Významný vliv může mít rovněž odborné poradenství či zda se jedná o sympatický podnik, podnik s tradicí apod. Celkové přehledy hodnocení preferovaných značek jsou uvedeny v příloze č. 4, 5, 6 a 7.

Graf č. 8



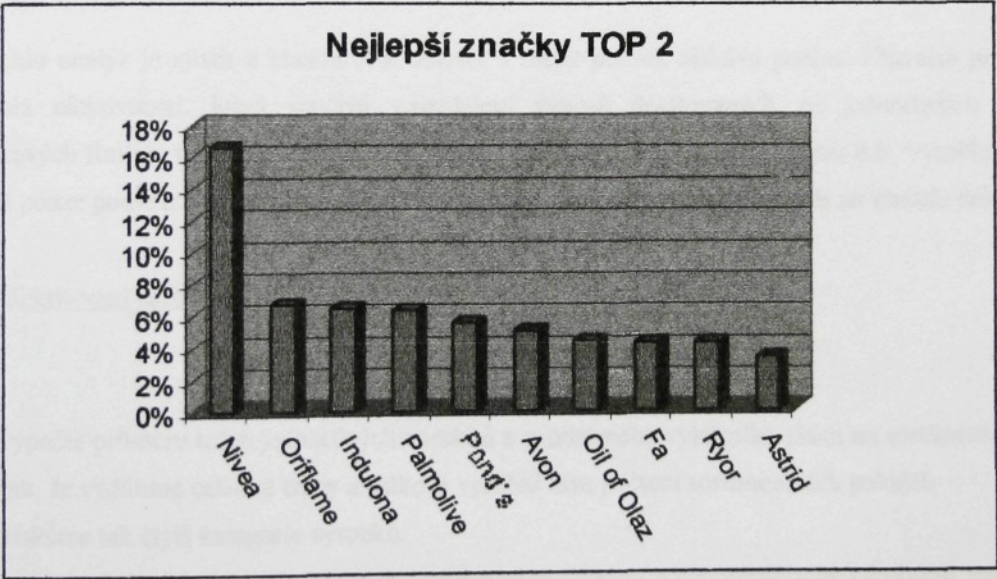
Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Graf č. 9



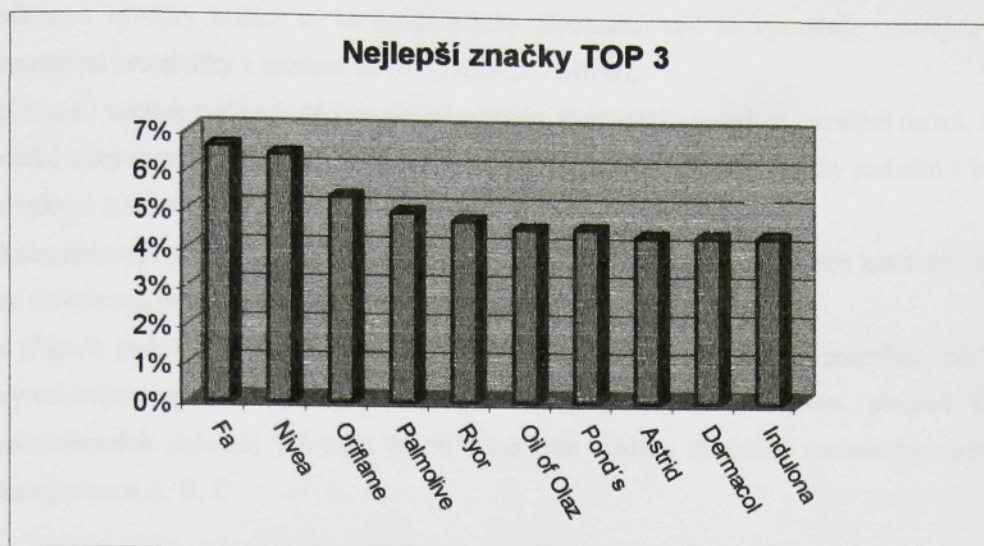
Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Graf č. 10



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Graf č. 11



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

4.2 Analýzy pro hodnocení marketingových přínosů

Cílem těchto analýz je zjistit a klasifikovat oblasti, v nichž podnik získává peníze. Hlavním prostředkem je kontrola efektivity, která spočívá v rozdělení výnosů docilovaných na jednotlivých výrobcích na výrobních liniích, teritoriích, segmentech trhu i na jednotlivých typech zákazníků. Výrobky se ovšem nehodnotí pouze podle tržeb, ale také podle docilovaného zisku a krycích příspěvků na úhradu nákladů.

Analýza efektivity sortimentu

postup:

- výpočet průměru tržeb jednotlivých výrobků a průměrného výrobního zisku na sortimentní položku tak, že vydělíme celkové tržby a celkový výrobní zisk počtem sortimentních položek
 - získáme tak čtyři kategorie výrobků:
 - o 1. kategorie – výrobky s nadprůměrnými tržbami a nadprůměrným výrobním ziskem
 - o 2. kategorie – výrobky s nadprůměrnými tržbami a podprůměrným výrobním ziskem
 - o 3. kategorie – výrobky s podprůměrnými tržbami a nadprůměrným výrobním ziskem
 - o 4. kategorie – výrobky s podprůměrnými tržbami i podprůměrným výrobním ziskem
 - z výsledků je vytvořena matice o čtyřech kvadrantech, do nichž rozdělíme sortimentní položky uvedených čtyř kategorií:
1. kategorii tvoří položky nadprůměrné v obou sledovaných ukazatelích, ve střední části křivky životnosti – období zralosti, které představují nosný sortiment podniku (dnešní živitelé) a jejichž pozice je dána většinou tím, že mají vytvořenou pozici na trhu i okruh zákazníků s opakovanými nákupy;

2. kategorii tvoří výrobky s vysokými tržbami, ale nízkým přínosem k výrobnímu zisku. Bývají to většinou výrobky blížící se ke konci křivky životnosti, což se vyznačuje cenovými slevami i značnými prostředky k udržení na trhu (včerejší živitelé);
3. kategorii naopak tvoří výrobky na počátku křivky životnosti – v období zavádění na trh. Mají dosud nízké tržby a omezený okruh zákazníků, ale budou formovat profil nabídky podniku v budoucnosti (budoucí živitelé).
4. kategorii tvoří výrobky, které již jsou na konci křivky životnosti, a proto jsou kandidáty na vyřazení ze sortimentu nebo na zásadní rekonstrukci
 - v případě podniku se složitým a diferencovaným sortimentem (kde by podrobná analýza celého výrobního spektra byla příliš komplikovaná) provedeme rozdělení alespoň pro 20 % sortimentních položek, jež tvoří 80 % tržeb (dle analýzy struktury sortimentní nabídky podle kategorizace A, B, C.

prameny:

- celkové tržby organizace
- celkový výrobní zisk organizace
- tržby jednotlivých výrobků (skupin)
- výrobní zisk na jednotlivé položky

Na základě údajů v tabulce č. 16 Přehled prodeje a nákladů a vypočtených hodnot průměrných tržeb (Kč 2.760.705,25) a průměrného zisku (Kč 956.247,--) lze výrobky podle výše definovaných kategorií rozdělit do sortimentního kříže následujícím způsobem: výrobky Břečťanový gel a Silueta splňují podmínky 1. kategorie, výrobky Tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze spadají do 3. kategorie.

Ve druhé a čtvrté kategorii se nevyskytuje žádný výrobek analyzované řady. Znamená to tedy, že v řadě se zatím nevyskytuje žádný produkt, který je na konci křivky životnosti a čeká na vyřazení ze sortimentu nebo na zásadní rekonstrukci (4. kategorie), ani produkt, který by se blížil konci křivky životnosti (2. kategorie).

Obr. č. 1 Rozdělení do kategorií – sortimentní kříž

3. kategorie Tělový sprchový peeling Zpevňující emulze	1. kategorie Břečťanový gel Silueta
4. kategorie -	2. kategorie -

Zdroj: Haufe, R.: Pronikáme na náročné trhy. 1. vyd. Profit. Praha, 1992

Analýza efektivity obchodních cest

postup:

- přiřazení hodnoty prodeje jednotlivým zákaznickým skupinám v časové řadě
- vyhodnocení významu jednotlivých obchodních cest podle generovaných tržeb
- srovnání v delším časovém období a vyhodnocení trendu vývoje
- zaznamenání výkonnosti jednotlivých obchodních cest v období sníženého prodeje
- konfrontace výsledků s analýzou rentability obchodních cest

prameny:

- statistiky prodeje v časové řadě
- rozdělení zákazníků na vhodné skupiny podle obchodní cesty (např. velkoobchody, maloobchody, výrobní a průmyslové podniky atp.).

Tab. č. 22 Vývoj prodeje prostřednictvím různých distribučních kanálů

Forma distribuce	Podíl prodeje v %				
	1999	2000	2001	2002	2003
Velkoobchodní odběratelé	31,94	34,15	36,2	37,31	38,08
Externí obchodní zástupci	18,17	15,95	16,74	16,64	17,04
Maloobchodní odběratelé	39,89	39,44	36,48	36,22	34,56
Přímý prodej bez prostředníků	11,0	10,46	10,58	9,83	10,32

Zdroj: vlastní

Na základě údajů v tabulce č. 22 Vývoj prodeje prostřednictvím různých distribučních kanálů za období posledních pěti let lze vysledovat, že podíl prodeje prostřednictvím velkoobchodních distributorů neustále narůstá (nárůst o více než 6 %). Tento trend lze zdůvodnit zvyšující se oblibou „rodinných nákupů“ ve velkých nákupních centrech a obchodních řetězcích. Z toho vyplývá jasný pokles objemu prodeje prostřednictvím maloobchodních prostředníků, kteří pravděpodobně ztrácejí své zákazníky na úkor již zmíněných obchodních center.

Přímý prodej bez prostředníků realizuje firma Ryor prostřednictvím svých značkových prodejen v Praze, Ostravě a Bratislavě.

Analýza cenové citlivosti populace a cenové strategie

postup:

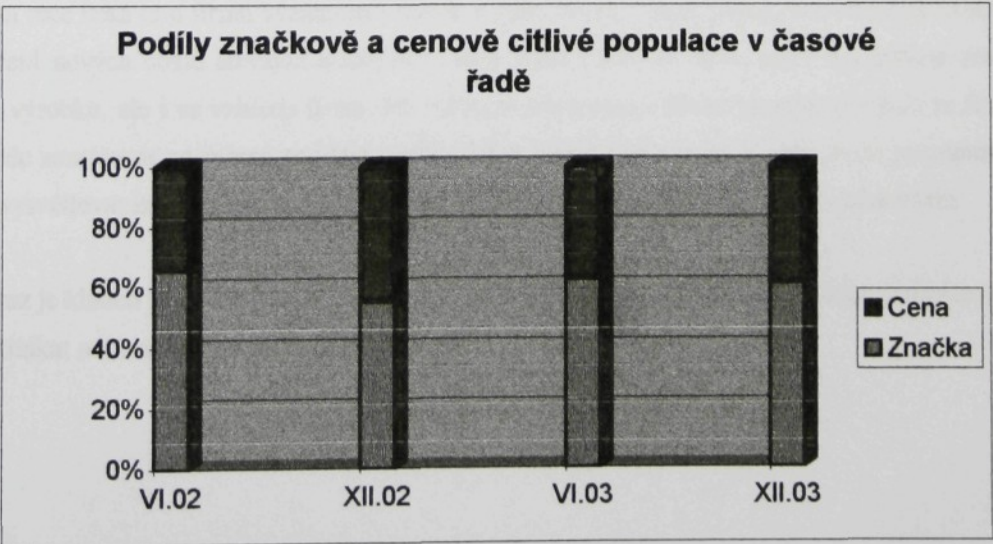
- uspořádání údajů o cenách hlavních konkurentů i cenách vlastních do přehledné cenové karty jednotlivých výrobků, která po čase umožňuje identifikaci cenové strategie konkurence
- zpracování rozhodovacího modelu pro rychlé cenové změny na základě výsledků
- vyhodnocení údajů z průzkumu spokojenosti zákazníků s prací s cenou, které umožní identifikovat nejen stupeň spokojenosti, ale zároveň i důležitost cenových faktorů pro nákupní rozhodování zákazníků v každém konkrétním případě
- podle vývoje objemu prodeje je možno pokusit se o vyjádření vlivu zjištěných rozdílů a určit stupeň citlivosti zákazníků na tyto podmínky

prameny:

- údaje průzkumu trhu o cenách hlavních konkurentů
- statistika prodeje se zahrnutím cenových změn
- údaje o průzkumu spokojenosti zákazníků
- výsledky testů cenové citlivosti

Povaha trhu se určuje podle toho, které rozhodovací kritérium má při nákupu větší váhu. Pokud se většina zákazníků příslušné značky rozhoduje podle značky, pak jde o trh značkový, pokud podle ceny, pak o trh generický. Trh kosmetických prostředků má povahu trhu značkového, podíl značkově a cenově citlivé populace však lehce kolísá v ročních obdobích – v červnových vlnách je vždy podíl značkové populace vyšší a v prosincových nižší.

Graf č. 12



Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Analýza efektivnosti propagačních nástrojů

postup:

- vyhodnocení nejdůležitější propagační akce z hlediska bezprostředního zvýšení prodeje
- průzkum sledovanosti, zapamatovatelnosti a dalších vhodných šetření i průzkumů dopadu na změnu image
- posouzení speciálního vyhodnocení přínosů efektivnosti jednotlivých akcí podle účinnosti zvolených propagačních nástrojů

prameny:

- projekty a scénáře jednotlivých reklamních akcí
- průzkum účinku akcí – sledovatelnost, zapamatovatelnost, změna image atp.
- statistika prodeje v členění dle výrobků, regionů nebo segmentů

Firma Ryor předkládá svým smluvním distributorům seznam a podklady určené pro zacházení s předměty, které jsou poskytované na podporu prodeje. Jedná se o katalogy, letáky, testery, sáčky s potiskem, igelitové tašky, propisky a klíčenky).

Podporu prodeje v prodejnách zajišťují: umístění prodejního stojanu, dominantní umístění výrobků Ryor, výzdoba prodejny a umístění materiálů na podporu prodeje, pravidelné aranžování výloh na téma Ryor, proškolený personál, úplný sortiment, prostor pro pořádání předváděcích a poradenských akcí. Na podporu prodeje na prodejních místech firma Ryor zabezpečuje: proškolení personálu, pravidelný servis obchodního zástupce, propagaci prodejního místa v médiích, vzorky, letáky, katalogy, tabule postery, slevové akce.

V objemu investic do reklamy a podpory prodeje se firma Ryor pomalu blíží zahraničním výrobcům. V letošním roce čeká tuto firmu významný mezník v jejím životě a bude připravena rozsáhlá kampaň. Jedná se o uvedení nových obalů stávající kosmetické řady Ryor v květnu 2004, která má přinést změny nejen v obalech výrobků, ale i ve vzhledu firmy. Při oslovení zákazníka v rámci prezentace zboží se firma Ryor i nadále bude zaměřovat na řešení problému nebo potřeb zákazníka, vhodným způsobem prezentovat účinky výrobku, vysvětlovat zákazníkovi způsob jeho použití, informovat zákazníka o prodejním místě.

Velký důraz je kladen především na připravovaný nový vzhled Ryor. Snahou je grafické sjednocení, které má za úkol přilákat nové skupiny zákazníků.

4.3 Analýzy pro kontrolu marketingových výdajů

Cílem těchto analýz je zhodnocení efektivnosti nákladů na marketing a prodej. Princip spočívá v rozdělení marketingových výdajů na jednotlivé marketingové jednotky. Pod marketingovými výdaji rozumíme náklady na prodej, reklamu, balení, dopravu, fakturaci i inkaso.

Analýza rentability obchodních cest

postup:

první krok – shromáždění nákladů

- zjištění, jaká část nákladů byla určena na prodej výrobku, jeho reklamu, balení, dopravu, fakturaci a platbu
- další část nákladů tvoří platby za propagační i obalový materiál a poštovné nebo nákup pohonných hmot na dopravu zboží
- jako výsledek získáme celkové náklady na prodej prostřednictvím jednotlivých obchodních cest.

druhý krok – rozdělení nákladů

- odvození průměrného přínosu a průměrného podílu celkových nákladů na prodeji
- doplnění výdajů o výdaje na reklamu, jež mohou být u jednotlivých obchodních cest velmi odlišné
- rozdělení nákladů na fakturaci a inkaso

třetí krok – výsledovka (výkaz zisků a ztrát)

- rozdělení hrubého zisku realizovaného na různých obchodních cestách
- konfrontace s rozdělenými náklady (druhý krok)
- po odečtení této částky z hrubého zisku získáme čistý zisk docilovaný na různých typech obchodních cest

prameny:

- velikost prodeje v členění podle jednotlivých obchodních cest
- náklady na prodané zboží
- výdaje na platy, balení, doručování, fakturaci a inkaso
- počty obchodních návštěv v členění podle obchodních cest
- náklady na reklamu v prodejnách dle obchodních cest

Tab. č. 23 Rozdělení nákladů na jednotlivé typy obchodních cest

Typ obchodní Cesty	Náklady			
	Prodej	Reklama	Balení, doprava	Fakturace, inkaso
Velkoobchodní odběratelé	73.024	134.813	42.298	30.725
Externí obchodní zástupci	64.896	132.496	48.672	24.336
Maloobchodní odběratelé	62.208	183.168	55.296	44.928
Přímý prodej bez prostředníků	26.816	49.507	15.471	11.346

Zdroj: vlastní

Tab. č. 24 Rentabilita obchodních cest

Ukazatel		Typ obchodní cesty			
		Velkoobchodní odběratelé	Externí obchodní zástupci	Maloobchodní odběratelé	Přímý prodej
1.	Tržby z prodeje	4.205.106	1.881.697	3.816.399	1.139.619
2.	Náklady na prodané zboží	2.748.551	1.229.919	2.494.483	744.880
3.	Hrubý zisk	1.456.555	651.778	1.321.916	394.739
4.	Náklady celkem (prodejní, reklamní, balení, doprava, fakturace, inkaso)	280.860	270.400	345.600	103.140
5.	Čistý zisk (3 – 4)	1.175.695	371.378	976.316	291.599
6.	Účinnost distribuce (5 : 4)	4,19	1,37	2,83	2,83

Zdroj: vlastní

Z výsledků analýzy rentability obchodních cest provedené na základě údajů pro rok 2003 je patrné, že nejvyšší rentabilitu vykazuje distribuce prostřednictvím velkoobchodních odběratelů. Nejméně rentabilní se jeví prodej prostřednictvím externích obchodních zástupců. Shodné výsledky vykazují maloobchodní odběratelé a přímý prodej bez prostředníků, kde koeficient účinnosti distribuce dosahuje hodnoty 2,83.

4.4 Analýzy pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie

Zde se jedná o hloubkovou kontrolu marketingového chování podniku včetně kontroly používaných marketingových strategií. Cílem je zjistit, zda podnik realizuje své nejlepší možnosti v rámci existujících vnějších podmínek

Analýza sortimentní nabídky konkurence

postup:

- utřídění všech dostupných informačních zdrojů o sortimentu konkurence a jeho vývoji, přičemž čerpáme z organizovaných průzkumů i sekundárních zdrojů (tyto údaje by měl průběžně shromažďovat fungující marketingový informační systém organizace)
- doplnění údajů o poznatky pracovníků podniku

prameny:

- průzkumy konkurence jednotlivých skupin výrobků
- sekundární zdroje informací (publikované údaje, statistiky, zprávy komerčních agentur)
- zpravodajství prodejců a dalších skupin pracovníků podniku (marketing, výzkum a vývoj atd.)

Tab. č. 25 Konkurenční značky kosmetických přípravků na modelování těla

Cena	Méně než 50 Kč	50 – 300 Kč	300 – 1000 Kč	1000 Kč a více
Konkurenční značky kosmetických přípravků na modelování těla		Nivea Dermacol Dove Fenjal Astrid	Vichy Oriflame Avon	Christian Dior

Zdroj: vlastní

Analýza cenové politiky konkurence

postup:

- uspořádání údajů cenového průzkumu trhu i poznatků získaných ze styku se zákazníky podle jednotlivých výrobků, případně segmentů trhu
- doplnění o poskytované rabaty, slevy a platební podmínky, abychom získali přehled o úrovni cen pro finální zákazníky
- údaje slouží jako podklad pro souhrnnou analýzu konkurenční pozice

prameny:

- cenový průzkum konkurence
- zpravodajství prodejců a marketingových pracovníků ze styku se zákazníky

Z výše uvedené tabulky je patrné, že na trhu se vyskytují formující přípravky ve všech cenových kategoriích kromě nejnižší. Nejvýraznějšími konkurenty v cenové oblasti jsou Nivea, Dermacol, Dove a Fenjal. Ve vyšších cenových kategoriích se můžeme setkat s prostředky firem Vichy, Oriflame, Avon a nejvyšších

se značkou Christian Dior. Firma Ryor se nachází zhruba ve středu nejnižší cenové kategorie firem nabízejících formující prostředky.

Analýza komunikačních aktivit konkurence

postup:

- shromáždění poznatků z publikovaných údajů i interních zpravodajství a jejich utřídění podle jednotlivých výrobků, případně regionů
- konfrontace údajů s poznatky o vývoji externího okolí (růst nebo pokles trhu) a s vlastními výsledky ve vývoji prodeje
- další podklad pro souhrnnou analýzu konkurenčního postavení

prameny:

- sekundární publikované údaje o vystavovatelích, inzercitech atp.
- zpravodajství prodejců a marketingových pracovníků

V případě konkurenčních značek se vždy jedná o zahraniční firmu nebo firmu se zahraniční účastí. Dostatečný objem kapitálu umožňuje firmám své výrobky mimo standardních komunikačních aktivit (slevové akce, vzorky, testery apod.) komunikovat formou nejúčinnějších médií, a to televizního a rozhlasového vysílání.

Výrobky konkurenční značky Christian Dior, která se řadí mezi nejluxusnější značky, nejsou k dostání v běžném prodeji. Tato firma komunikuje své výrobky pouze prostřednictvím svých specializovaných prodejen a luxusních časopisů.

Analýza tržních podílů

postup:

- získání údajů o celkovém potenciálním trhu, který hodláme měřit
- identifikace hlavních konkurentů a odhad velikosti jejich prodeje (popř. porovnání vývoje vlastních prodejů s celkovým prodejem v daném odvětví, segmentu či regionu)
- sledování vývoje v časové řadě a následné posouzení vývoje vlastní marketingové výkonnosti

prameny:

- statistika prodeje v členění podle jednotlivých výrobků, případně jejich skupin
- údaj o celkové kapacitě trhu
- údaje o prodeji jednotlivých konkurentů
- údaj o dovozu, případně vývozu

Z průzkumu agentury Stem/mark – středisko empirických výzkumů vypracovaného pro firmy Ryor vyplynulo mimo jiné, že společnost na trhu zaujímá podíl 8 % zákazníků s nejčastějším používáním a 7,7 % zákazníků s posledním použitím a zaujímá tak v konkurenci 3. místo.

Jelikož bez spolupráce s výše jmenovanými firmami není možné získat konkrétní údaje o hodnotách prodeje, i v tomto případě je zde pouze navržen možný postup analýzy.

Tab. č. 26 Návrh analýzy tržních podílů a pořadí v konkurenci

Název konkurenta	Hodnota prodeje					Pořadí v konkurenci
	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	
A						
B						
C						
...						
Vlastní firma						

Zdroj: vlastní

Souhrnná analýza konkurenčního postavení podniku a jeho výrobků

postup:

- vyhodnocení výsledků dílčích analýz při použití metodiky analýzy SWOT
- identifikace vlastních silných a slabých stránek a klíčových faktorů úspěchu v daném podnikání
- identifikace příležitostí a ohrožení plynoucích z konkurenční situace a jejich použití jako podkladu pro analýzu portfolia i další strategické analýzy

prameny:

- analýza sortimentní nabídky konkurence v jednotlivých segmentech
- analýza cenové politiky konkurence
- analýza komunikačních aktivit konkurence
- analýza tržních podílů

Z průzkumů trhu zaměřených na znalost a oblíbenost značky vyplynulo, že firma Ryor se společně s firmou Avon umísťuje na čelních pozicích žebříčku za firmami Nivea a Oriflame.

Oproti jmenovaným firmám, které zpravidla nabízejí pouze zpevňující tělová mléka či zeštíhlující emulze, nabízí firma Ryor kompletní řadu pro ošetření pokožky celého těla s formujícími účinky (Tělový sprchový peeling pro masáž, prokrvení pokožky a odstranění odumřelých buněk, Silueta – emulze určená k zeštíhlení a formování problematických partií, Břečťanový gel pro ošetření celulitidy a Zpevňující emulze pro následné zpevnění pokožky).

Dalším kladem, který hovoří ve prospěch společnosti, je, že se jedná o ryze českou firmu, kterou mnozí zákazníci upřednostňují před společnostmi zahraničními. Díky moderním technologiím je firma schopna pružně reagovat na potřeby trhu, produkovat své výrobky vysoké kvality za příznivé ceny a vytvářet tak kladné povědomí veřejnosti. V současné době trendu zdravého životního stylu a častého výskytu alergií firma rovněž získává tím, že výrobky firmy Ryor jsou vyvíjeny na bázi přírodních látek a bylinných extraktů. Rovněž manažerské schopnosti majitelky firmy a kvalitní pracovní tým jsou pro společnost přínosem.

Od vstupu České republiky do Evropské unie si firma Ryor slibuje možnost proniknutí na nové trhy, navázání spolupráce s dalšími obchodními partnery a rozšiřování distribuční sítě. S rozvojem komunikačních technologií a internetu zamýšlí firma v budoucnosti zřídít také svůj internetový obchod.

Problémy, se kterými se firma potýká v konkurenčním postavení, jsou především nedostatek kapitálu oproti konkurenčním zahraničním firmám či společnostem se zahraniční účastí a dále absence reklamy v médiích jako televize a rozhlas.

Po vstupu České republiky do Evropské unie může firmu Ryor ohrozit příchod nových konkurenčních společností, které by mohly způsobit přesycení trhu kosmetických přípravků, který je již dnes velmi silně konkurenční, dále státní zásahy, regulace a změna legislativy či změna cenové citlivosti nebo preferencí spotřebitelů.

Analýza atraktivity trhu

postup:

- shromáždění údajů o velikosti trhu a jeho vývoji, o ziskovosti odvětví, technologické a energetické náročnosti i o předpokládaných dopadech státní regulace (průzkum trhu, analýza sekundárních informací)
- kvantifikace hodnocení atraktivity trhu formou bodového ohodnocení
- analýza postupuje bodovým ohodnocením jednotlivých vedlejších kritérií a výpočtem jejich průměru, který udává hodnotu hlavního kritéria

prameny:

- analýza velikosti trhu a jeho ročního růstu (poklesu)
- analýza dlouhodobé míry dosahovaného zisku v odvětví
- intenzita konkurence v odvětví
- technologická náročnost
- výkonnost trhu
- energetická náročnost odvětví
- dopady na životní prostředí

- zásahy státní regulace
- bezpečnost trhu

Trh je nejatraktivnější, když vykazuje velký objem trhu, vysokou výkonnost trhu, kterou rozumíme schopnost trhu regulovat cenu a úroveň sortimentní nabídky v daném odvětví. Výkonné trhy se vyznačují tím, že je relativně snadné na ně vstoupit. Výkonnost trhu naopak prudce klesá s narůstajícími náklady spojenými se vstupem na trh. Nevýkonný trh je charakteristický tím, že cenu a kvalitu neurčuje střetnutí nabídky s poptávkou, ale představitelé nabídky. Bezpečnost trhu je dána především vysokými bariérami vstupu i výstupu dalších konkurentů do odvětví.

Tab. č. 27 Analýza atraktivity trhu

Atraktivita trhu	Vysoká	Značná	Střední	Malá	Žádná	Celkem
Objem trhu			3			3
Nárůst trhu		4				4
Kvalita trhu	5					5
Obsazenost trhu	5					5
Bezpečnost trhu				2		2
						19

Zdroj: vlastní

Koeficient atraktivity trhu zjistíme jako podíl celkové hodnoty jednotlivých kritérií a maximální dosažitelné hodnoty:

$$k_a = 19 : 25 = 0,76 \quad (5)$$

Hodnota vypočteného koeficientu nám udává, že se jedná o středně až značně atraktivní trh s vysokou kvalitou, obsazeností, značným tempem růstu, avšak celkem nízkou bezpečností.

Pro výše uvedená hlavní kritéria jsou v tabulce č. 28 uvedena nejobvyklejší vedlejší kritéria, používaná jako pomůcka pro vyhodnocení hlavních kritérií.

Tab. č. 28 Vedlejší kritéria používaná pro vyhodnocení hlavních kritérií

Hlavní kritéria	Vedlejší kritéria
Objem trhu	Vývoj potřeby Vývoj výroby na domácím trhu Domácí výroba + import – export
Nárůst trhu	Vývoj aplikačních odvětví Nové oblasti použití a jejich vývoj Možnost získání nových segmentů
Kvalita trhu	Stabilita zisku Výtěžnost kapacit Roční potřeby odběratelů Uplatnění substitučních výrobků nebo technologií Místo na křivce životního cyklu
Obsazenost trhu	Počty konkurentů, nárůst nebo úbytek Intenzita konkurence daná strategií Ovládnutí trhu velkými konkurenty
Bezpečnost trhu	Obtížnost výroby Zkušenosti, know-how, suroviny Uplatnění patentů nebo ochranných známek

Zdroj: Haufe, R.: Pronikáme na náročné trhy. 1. vyd. Profit. Praha, 1992

Portfolio analýzy

Bostonská matice BCG

Tato portfoliová analýza používá jednoduchý model oceňování portfolia, přičemž jako měřítko atraktivity trhu bere v potaz pouze roční tempo růstu trhu (v procentech), na němž jsou obchody realizovány. Jako měřítko konkurenční pozice používá relativní tržní podíl výrobku vzhledem k podílu největšího konkurenta na příslušném trhu.

postup:

- výpočet relativních tržních podílů z absolutních hodnot tržních podílů jako vyjádření podílu prodeje podniku vzhledem k vedoucí firmě na trhu
- rozdělení relativního tržního podílu do kategorií vysoký – nízký, přičemž dělicí hranice je dána velikostí relativního tržního podílu (obecně je uznáváno, že jestliže roční procentní růst prodeje je vyšší než 10 %, jde o trh dynamický; v případě, že je nižší než 10 % jde o trhy s nízkou dynamikou)
- vynesení relativního tržního podílu na osu x a hodnot procentního růstu trhu na osu y – výsledkem je matice o čtyřech kvadrantech, v nichž jsou promítnuty jednotlivé výrobkové skupiny

Obr. č. 2 Bostonská matice BCG

		Vysoký	Nízký
Tempo růstu trhu v %	Vysoký	Hvězdy	Otazníky
	Nízký	Dojné krávy	Psi
		Relativní podíl na trhu v %	

Zdroj: Světlík, J.: Marketing - cesta k trhu. 2. vyd. Ekka. Zlín, 1994

- po vyznačení pozice jednotlivých výrobků v matici určíme, je-li portfolio firmy vyvážené (obsahuje dostatek dojných krav a hvězd a nemá nadměrně mnoho psů a otazníků)
- vyznačení cíle pro každý výrobek:
 - o cíl budovat – zvýšit tržní podíl; cíl vhodný pro otazníky, aby se staly hvězdami;
 - o cíl udržovat – nutnost udržet tržní podíl; cíl pro silné dojné krávy a hvězdy, aby mohly přinášet hotovost v budoucnosti;
 - o cíl sklízet – účelem je krátkodobě zvýšit tok hotovosti bez ohledu na dlouhodobý účinek; cíl vhodný především u dojných krav, u nichž se již neočekává velká budoucnost, může však být použit i pro otazníky a psy;
 - o cíl zbavovat se – cílem je protřít zejména psy nebo nadbytečné otazníky, pokud uvolněné prostředky mohou být efektivněji využity jinde.

Matice růst-podíl se tedy stává plánovacím rámcem pro vyhodnocování všech obchodů firmy a určení strategických cílů. Smyslem rozboru je určit odlišné potenciály jednotlivých výrobků (SBU), které vyžadují odlišné cíle.

prameny:

- aktuální časové údaje o růstu obsluhovaného trhu v procentech
- údaje o tržních podílech hlavních konkurentů

Obr. č. 3 Bostonská matice BCG

Růst trhu	Hvězdy: Tělový sprchový peeling Zpevňující emulze	Otazníky: -
	Dojné Krávy: Břečťanový gel Silueta	Psi: -
Relativní podíl na trhu		

Zdroj: vlastní

Hvězdy Tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze mají postavení na trhu s prudkým růstem. Výrobky jsou ziskové, ale velká část zisku je opět vyžadována na udržení pozice. Zabezpečí však pravděpodobně pozitivní tok hotovosti v budoucnu, kdy se stanou tzv. dojnou krávou.

Dojné krávy se stávají z hvězd, jakmile tempo růstu trhu poklesne a produkty si dokáží udržet svůj vysoký tržní podíl. To je případ výrobků Břečťanový gel a Silueta. Jejich pozici již není nutno tolik chránit, protože trh má sestupnou tendenci a přestává být objektem intenzivního zájmu konkurence. Výsledkem je, že podnik může peněžní hotovost využít na podporu svých hvězd, otazníků, výjimečně i psů.

Pro obě skupiny výrobků by tedy firma měla zvolit cíl: udržovat – udržet tržní podíl, aby mohly přinášet hotovost i v budoucnosti.

Matrice General Electric

Tato technika používá pro srovnání atraktivity trhu a konkurenčního postavení pozice firmy na trhu většího množství kritérií. I v tomto případě zůstávají oba faktory (tempo růstu trhu a tržní podíl) velmi významnými kritérii v modelu General Electric, ale jsou doplněny celou řadou dalších faktorů.

postup:

- přiřazení hodnocení atraktivity trhu hodnotám velmi atraktivní – středně atraktivní – málo atraktivní
- vyhodnocení konkurenčního postavení v kategoriích silné – střední – slabé.
- vyznačení pozice jednotlivých výrobků v matici podle získaných hodnot

Obr. č. 4 Matrice General Electric

		Konkurenční postavení		
		Silné	Střední	Slabé
Atraktivnost trhu	Vysoká			
	Střední			
	Nízká			

Zdroj: Světlík, J.: Marketing - cesta k trhu. 2. vyd. Ekka. Zlín, 1994

Podle těchto rozdělení je matrice rozdělena do devíti polí, které vytvářejí tři zóny:

1. tři pole vlevo nahoře
 - výrobky se silnou konkurenční pozicí na vysoce atraktivním trhu
 - výrobky se střední konkurenční pozicí na vysoce atraktivním trhu

- výrobky se silnou konkurenční pozicí na středně atraktivním trhu

Výrobky jsou ve strategicky výhodném postavení, takže firma by měla podporovat jejich růst.

2. tři pole vpravo dole

- výrobky ve slabé konkurenční pozici na málo atraktivním trhu
- výrobky ve slabé konkurenční pozici na středně atraktivním trhu
- výrobky ve středně konkurenční pozici na málo atraktivním trhu

Výrobky v těchto pozicích jsou kandidáty na prodej, případně snížení nákladů a minimalizaci investic, ovšem diferencovaně podle dané situace.

3. tři diagonální pole

- výrobky se silnou konkurenční pozicí na neatraktivním trhu
- výrobky se slabou konkurenční pozicí na vysoce atraktivním trhu
- výrobky se středně konkurenční pozicí na středně atraktivním trhu

Tyto výrobky jsou ve středně atraktivním postavení a měly by se u nich selektivně podporovat atraktivní segmenty s nízkým rizikem a hledat způsoby, jak překonat slabá místa.

V dalším kroku určíme podle dané pozice v matici správnou strategii portfolia, přičemž respektujeme zásadu, že smyslem řízení portfolia je dosáhnout shody cílů a strategií pro každý obchod s finančními prostředky potřebnými k dosažení těchto cílů.

prameny:

- analýza konkurenčního postavení firmy na trhu
- analýza atraktivity trhu

Obr. č. 5 Matice General Electric

		Konkurenční postavení		
		Silné	Střední	Slabé
Atraktivnost trhu	Vysoká		Břečťanový gel Silueta	Tělový sprchový peeling Zpevňující emulze
	Střední			
	Nízká			

Zdroj: vlastní

Výrobky Břečťanový gel a Silueta „mají zelenou“ a vyplatí se je podporovat. Výrobky tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze „mají oranžovou“ a v tomto případě se firma nachází v pozici, kdy musí mezi produkty vybírat a zvažovat, zda je podporovat. Jelikož se jedná o výrobky na počátku křivky životního

cyklu na vysoce atraktivním trhu s poměrně vysokým přínosem k tržbám, firma by měla tyto výrobky podporovat a zabezpečit si tak stabilní přísun finančních prostředků v budoucnosti.

V obou případech portfoliové analýzy se při umístění jednotlivých výrobků do kvadrantů, resp. polí jedná o čistě teoretický náhled a pouze o mé osobní odhady z důvodu nedostupnosti podkladů.

5. Doporučení

Na základě analýzy úspěšnosti sortimentní nabídky vyplynuly následující skutečnosti:

1. v řadě Body Form je nejúspěšnějším výrobkem Břečťanový gel se 70% podílem tržeb řady (6,39 % tržeb celkového sortimentu), dosahuje 5. místa v žebříčku nejprodávanějších výrobků z celkového sortimentu, řadí se do výrobní kategorie A a meziročně si stále získává nové zákazníky;
2. na základě vývoje tržeb v časové řadě lze u tohoto výrobku očekávat růst tržeb v průměru o téměř 3 %;
3. co se týče příspěvku na úhradu marketingových nákladů, přispívá tento výrobek téměř 86 %;
4. druhým nejúspěšnějším výrobkem je Silueta s 11,45 % tržeb, patří do výrobní kategorie B a v budoucnosti lze očekávat pokles tržeb v průměru o zhruba 6 %;
5. v řadě Body Form není žádný vyloženě nový výrobek a o jeho zavedení firma zatím ani neuvažuje;
6. výrobky Tělový sprchový peeling a Zpevňující emulze spadají do výrobní skupiny C, avšak stále si získávají nové zákazníky;
7. ohledně předpokládaného vývoje tržeb není možné u těchto produktů dělat jakékoliv závěry z důvodu nedostatečně dlouhé časové řady vývoje tržeb.

Porovnání primárního potenciálního trhu TOP 1 a TOP ukazuje, že většina spotřebitelů uvedla Ryor jako první nejlepší značku a současně svůj nákupní úmysl. Podíl věrných zákazníků je vysoký a je jasné, že věrné zákaznice, které kupují značku Ryor nejčastěji, ji vždy nepovažují za první nejlepší značku. Do jejich nákupního rozhodování vcházejí patrně další faktory jako dostupnost značky, široký sortiment i příznivá cena.

Trh formujících prostředků má povahu trhu značkového, podíl značkové a cenově citlivé populace však lehce kolísá v ročních obdobích. U značky Ryor byl zaznamenán nárůst podílu cenově citlivé populace.

Nejefektivnějším distribučním kanálem se pro firmu Ryor zdá být prodej prostřednictvím velkoobchodních odběratelů, který způsobuje pokles prodeje prostřednictvím maloobchodních odběratelů.

Firma Ryor se ve velké míře věnuje propagaci nejen svých výrobků, ale i značky jako takové. Při propagaci a podpoře prodeje využívá všech dostupných prostředků (bezplatné vzorky, upomínkové předměty, slevy, akční ceny atd.) a zároveň se každoročně účastní výstav, veletrhů a odborných konferencí.

Oproti konkurenčním produktům má firma Ryor výhodu komplexní výrobní řady pro modelování postavy. Vzhledem ke konkurenci jako celku je kladem pro firmu cenová dostupnost jejích výrobků, skutečnost, že se jedná o ryze českou firmu, dále kvalitní pracovní tým a při současném trendu zdravého životního stylu receptury založené na bázi přírodních látek a bylinných extraktů.

Z výsledků analýzy portfolia vyplynulo, že firma Ryor má téměř vyvážené portfolio výrobků, jelikož zahrnuje dojné krávy a hvězdy, ale neobsahuje žádné psi a otazníky.

Ve výrobkové řadě BF firmy Ryor se nevyskytují žádné otazníky ani žádní psi. Do budoucna by proto měla firma uvažovat o vyvinutí nových výrobků, protože postupným přibližováním ke konci křivky životního cyklu výrobků se z hvězd stanou dojné krávy a z dojných krav psi. Firma by proto měla mít zajištěný přísun nových otazníků, aby dosáhla vyváženého portfolia a zajistila si tak stabilní postavení na trhu a stabilní přísun finančních prostředků.

Při zavádění nových výrobků firmy Ryor některé produkty působí na zákazníky nepříliš důvěryhodně a z tohoto důvodu je nutné, aby firma komunikovala se svými zákazníky. Jedině tak může své výrobky úspěšně prosazovat. Zákazníka je třeba o výrobku a jeho vlastnostech informovat. To je nutné i v případě přípravků na modelování těla. Tyto prostředky totiž vyžadují speciální aplikaci a rovněž jisté přizpůsobení životosprávy. Jen zvýšením povědomí o výrobcích a jejich použití se zvýší důvěryhodnost výrobků u zákazníků a následně dojde ke zvýšení jejich prodeje.

Zde by firma měla využít již dostatečné známosti Břečťanového gelu a důvěry v něj a přizpůsobit mu propagaci. Tento výrobek by měl být umístěn do popředí tak, aby na první pohled upoutal zákazníky a následně v nich vzbudil přání poznat a vyzkoušet méně známé, dosud nevyzkoušené, ale jistě neméně kvalitní výrobky, které jsou umístěny mírně do pozadí.

Jako další možnost, jak dostat do povědomí zákazníků celou výrobkovou řadu (nikoliv dílčí výrobky) navrhuji prodávat tyto produkty formou zvýhodněného balíčku. Tento balíček by měl obsahovat každý výrobek jmenované řady a navíc propagační brožuru, ve které je uvedeno, v jakém pořadí a jakým způsobem přípravky aplikovat a používat, případně další doporučení, jak přizpůsobit svoji životosprávu.

Prodejní propagaci by firma měla zaměřit zvláště na zákazníky, obchodníky a firmy. Propagace pro zákazníky – zde se jedná o propagaci jako jsou vzorky, rabaty, vyzkoušení zdarma, vystavování a předvádění zboží, slevové akce (např. 2 + 1 zdarma).

Obchodní propagace se děje vyhodnocením nejlepších obchodníků a prodejních míst. Dále soutěže, slevy, výhody, věrnostní programy atd. pro provozovatele prodejen, prodavačky i konečné zákazníky. Firma Ryor by v rámci podpory obchodního vztahu s konečnými prodejci měla připravovat reklamní předměty určené jako vhodný dárek pro obchodníka – pro setkání, narozeniny, Nový rok apod.

Pokud se jedná o firemní propagaci, firma Ryor by se i nadále měla každoročně představovat na obchodních výstavách, veletrzích a konferencích, které jí pomáhají udržovat kontakt se zákazníky, rozšiřovat prodej a poskytovat informace pomocí speciálních publikací.

Dále je nutné, aby se firma zaměřila na péči o své stálé zákazníky, protože jejich udržení je podstatně levnější než získávání nových. Využít k tomu může různé slevové akce či již zmíněná zvýhodněná balení. Věrní spokojení zákazníci jsou poté schopni sami velmi efektivně propagovat značku, protože doporučení či dobrozdání přátel je mezi novými, ale i mezi potenciálními zákazníky velmi příznivě přijímáno.

V oblasti získávání nových zákazníků by se firma měla zabývat poskytováním bezplatných vzorků, aby měli potenciální zákazníci možnost se s přípravkem seznámit a sami si ho vyzkoušet. Dále poskytovat bezplatné poradenství, jak prostředky používat a kde je možné se s nimi setkat.

V oblasti zaměření se na nové trhy by firma měla rozšířit působnost svých produktů v profesionálních kosmetických salonech, protože v současné době neustálého růstu životní úrovně, kdy dochází k velkému rozmachu služeb, považují tuto oblast za velmi atraktivní a perspektivní.

Firma Ryor by měla neustále upozorňovat zákazníky na své výrobky, a to především propagačními akcemi v prodejnách, využitím velkoplošných plakátů v rámci nákladnější kampaně, využitím letáků doručovaných poštou domů, využitím inzerce v časopisech a využitím výherních soutěží v časopisech či na obalech výrobků.

Dále by měla vyzdvihnout značku jako symbol a tím se více zapsat do povědomí potenciálních spotřebitelů. Hlavním obsahem reklamy by měla být kvalita spojená s jednoduchým motivem a logem firmy. Díky těmto akcím se firma Ryor dostane přímo do kontaktu s konečným spotřebitelem.

6. Závěr

Pro každou firmu je velice důležité udržovat si svoji často obtížně vybudovanou pozici na trhu. Úkolem mé diplomové práce bylo zjistit a informovat firmu Ryor o současném postavení její výrokové řady Body Form na trhu, resp. navrhnout postup provedení marketingového auditu této řady.

Informace a údaje pro dílčí analýzy auditu jsem čerpala z jednotlivých interních materiálů a průzkumů firmy Ryor nebo z materiálů, které byly vyhotoveny na základě žádosti jmenované firmy externími specializovanými agenturami.

Posouzením dosavadní činnosti firmy jsem dospěla k závěru, že firma prosperuje a výborně funguje, značka Ryor je značkou známou a oblíbenou a zákaznice firmy jí zůstávají věrné.

Z mé práce vyplynulo, že výsledky marketingového auditu aplikovaného pouze na jednu výrokovou řadu nemají vysokou vypovídací schopnost. Podle mého názoru má však smysl provádět audit jednotlivých výrokových řad jako celku a teprve tyto výsledky následně použít pro potřebná srovnávání. A k objasnění a návrhu průběhu tohoto auditu slouží moje práce.

Věřím, že moje diplomová práce bude pro firmu Ryor přínosem a umožní jí se lépe rozhodovat na základě komplexní analýzy tak, aby se její výrobky staly na trhu ještě úspěšnějšími a splňovaly požadavky co největšího počtu zákazníků.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

- Tab. č. 1 Rozdělení značek kosmetických přípravků do cenových kategorií
- Tab. č. 2 Příklady konkurenčních značek kosmetických přípravků na modelování těla
- Tab. č. 3 Tržby za jednotlivé výrobky řady BF v jednotlivých letech (v Kč)
- Tab. č. 4 Procentní podíl jednotlivých výrobků řady BF z hodnoty řady (%)
- Tab. č. 5 Procentní podíl jednotlivých výrobků řady BF z celkové hodnoty (%)
- Tab. č. 6 Umístění výrobků v žebříčku prodejnosti výrobků řady BF
- Tab. č. 7 Kategorizace výrobků podle realizovaných tržeb v rámci řady BF v jednotlivých letech - rok 1999
- Tab. č. 8 - rok 2000
- Tab. č. 9 - rok 2001
- Tab. č. 10 - rok 2002
- Tab. č. 11 - rok 2003
- Tab. č. 12 Přehled kategorií výrobků řady BF za sledované období
- Tab. č. 13 Vývoj tržeb podle produktů řady BF
- Tab. č. 14 Vývoj tržeb v časové řadě – Břečťanový gel
- Tab. č. 15 Vývoj tržeb v časové řadě – Silueta
- Tab. č. 16 Přehled prodeje a nákladů výrobků BF
- Tab. č. 17 Návrh sledování vývoje počtu reklamací podle výrobků
- Tab. č. 18 Meziroční změny počtu zákazníků
- Tab. č. 19 Vývoj počtu zákazníků a jejich průměrných nákupů
- Tab. č. 20 Nejčastěji nakupované značky podle nákupního úmyslu, procento populace
- Tab. č. 21 Analýza získaných a ztracených zákazníků
- Tab. č. 22 Vývoj prodeje prostřednictvím různých distribučních kanálů
- Tab. č. 23 Rozdělení nákladů na jednotlivé typy obchodních cest
- Tab. č. 24 Rentabilita obchodních cest
- Tab. č. 25 Konkurenční značky kosmetických přípravků na modelování těla
- Tab. č. 26 Návrh analýzy tržních podílů a pořadí v konkurenci
- Tab. č. 27 Analýza atraktivity trhu
- Tab. č. 28 Vedlejší kritéria používaná pro vyhodnocení hlavních kritérií
-
- Graf č. 1 Vývoj tržeb firmy Ryor v mil. Kč
- Graf č. 2 Obchodní obrat firmy v mil. Kč
- Graf č. 3 Vývoj počtu zaměstnanců firmy Ryor
- Graf č. 4 Nárůst výrobního sortimentu firmy Ryor
- Graf č. 5 Nejčastěji nakupované značky podle nákupního úmyslu
- Graf č. 6 Spontánní znalost značek
- Graf č. 7 Podpořená znalost značek
- Graf č. 8 Souhrnné hodnocení nejlepších značek

Graf č. 9 Nejlepší značky TOP 1

Graf č. 10 Nejlepší značky TOP 2

Graf č. 11 Nejlepší značky TOP 3

Graf č. 12 Podíly značkové a cenově citlivé populace v časové řadě

Obr. č. 1 Rozdělení do kategorií – sortimentní kříž

Obr. č. 2 Bostonská matice BCG

Obr. č. 3 Bostonská matice BCG

Obr. č. 4 Matice General Electric

Obr. č. 5 Matice General Electric

Seznam použité literatury

A. Knihy

- [1] Haufe, R.: Pronikáme na náročné trhy. 1. vyd. Profit. Praha, 1992
- [2] Haufe, R.: Vytváříme a realizujeme strategii prosperity. 1. vyd. Profit. Praha, 1992
- [3] Kotler, P.: Marketing, management. 7. vyd. Victoria Publishing. Praha, 1991
- [4] Kunz, V., Kozler, J.: Maturujeme z marketingu a managementu. 1. vyd. Mirago. Ostrava, 1998
- [5] Lyková, J.: Marketingový audit a kontrola. 1. vyd. Grada Publishing. Praha, 2000
- [6] Mann, R., Mayer, E.: Controlling - metoda prosperujícího podnikání. 1. vyd. Profit. Praha, 1992
- [7] Mičanková, M., Lejnar, J.: Lidový receptář léčivých čajů. 3. vyd. Svěpomoc. Praha, 1989
- [8] Schröder, H.: Podnikatelská dokumentace. 1. vyd. Profit. Praha, 1992
- [9] Světlik, J.: Marketing - cesta k trhu. 2. vyd. Ekka. Zlín, 1994
- [10] Tomek, J.: Marketingový audit a analýza prodeje. 1. vyd. Plzeň, 1999
- [11] Tomek, J.: Marketingová strategie. 1. vyd. Management Press. Praha, 1992
- [12] Weyergans, R.: Aktivně proti celulitidě. 1. vyd. IŽ. Praha, 2001
- [13] Zikmund, W., d'Amico, M.: Marketing. 4th Edition. West Publishing Company, 1993

B. Speciální prameny

- [14] www.obchodnirejstrik.cz
- [15] www.ryor.cz

C. Interní materiály firmy

- [17] Informační brožura firmy
- [18] Katalogy výrobků
- [19] Zprávy agentury IBRS
- [20] Zprávy agentury Stem

Seznam příloh

	Počet stran:
1. Nejčastěji nakupované značky podle nákupního úmyslu, % populace	1
2. Spontánní znalost značek, % respondentek, absolutní četnosti	1
3. Podpořená znalost značek, % respondentek, absolutní četnosti	1
4. Souhrnné hodnocení nejlepších značek (bez ohledu na pořadí v kategoriích TOP), % respondentek, absolutní četnosti	1
5. Nejlepší značky TOP 1, % respondentek	1
6. Nejlepší značky TOP 2, % respondentek	1
7. Nejlepší značky TOP 3, % respondentek	1
8. Katalog Body Form se slosovatelným anketním lístkem	1
9. Katalog Body Form Profesional	1
10. Katalog Ryor – nový design, nová grafika	1
11. Propagace řady Body Form v časopise Bodycare, leden – únor 2004	1
12. Propagace řady Body Form v časopise Magazín Právo, 19. dubna 2003	1
13. Logo firmy Ryor	1
14. Obrázek sídla firmy v Kyšicích u Prahy, Obrázek výstavního stánku z výstavy Beauty Trenčín 2002	1

Tabulka 1 Nejčastěji nakupované značky podle nákupního úmyslu, % populace

Značka	Věrné spotřebitelky
Nivea (i Nivea Visage)	20,9
Oriflame	5,2
Ryor	4,8
Avon	3,3
Dermacol	2,5
Pond's	2,5
Indulona	1,5
Jiné	1,5
Fa	1,3
Palmolive	1,3
Amway	1,1
Ph 5.5	1,1
AB	0,8
Ahava	0,8
Astrid	0,6
Oil of Olaz	0,6
Maryna	0,6
Synergie	0,6
Elida	0,4
Bionela	0,2

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Tabulka 2 Spontánní znalost značek, % respondentek, absolutní četnosti

Pořadí	Značka	%	Četnost	Pořadí	Značka	%	Četnost
1	Nivea (i Nivea Visage)	67,3	370	35	Green Line	1,6	9
2	Oriflame	25,3	139	36	LR	1,6	9
3	Indulona	19,8	109	37	Zepter	1,6	9
4	Avon	19,3	106	38	Vichy	1,5	8
5	Astrid	18,4	101	39	Australian Bodycare	1,3	7
6	Dermacol	18,2	100	40	Just	1,3	7
7	Palmolive	18,0	99	41	Lancome	1,3	7
8	Fa	17,5	96	42	Rimmel	1,3	7
9	Pond's	17,3	95	43	Revital	1,1	6
10	Ryor	15,8	87	44	Yves Rocher	1,1	6
11	Elida	9,3	51				
12	Maryna	8,9	49				
13	AB	7,8	43				
14	Amway	7,3	40				
15	Oil of Olaz	7,1	39				
16	L'Oréal	6,5	36				
17	Ph 5.5	6,4	35				
18	Kaloderma	6,0	33				
19	Nela	6,0	33				
20	Johnson's	5,6	31				
21	Synergie	4,9	27				
22	Amica	3,6	20				
23	Neridé	3,1	17				
24	Bionela	2,9	16				
25	Creme 21	2,9	16				
26	Femina	2,7	15				
27	Ahava	2,2	12				
28	Christian Dior	2,2	12				
29	Tea Tree Creme	2,2	12				
30	Atrix	2,0	11				
31	Fleur de Sante	2,0	11				
32	Kleopatra	2,0	11		Jiné	10,7	59
33	Regina	2,0	11		Neví, neuvedeno	0,7	4
34	Lilien	1,8	10				

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Poznámka: V přehledu jsou uvedeny jen značky s relativní četností odpovědí vyšší než 1 %.

Tabulka 3 Podpořená znalost značek, % respondentek, absolutní četnosti

Pořadí	Značka	%	Četnost	Pořadí	Značka	%	Četnost
1	Nivea (i Nivea Visage)	80,7	444	35	Lilien	8,0	44
2	Dermacol	65,6	361	36	Fleur de Sante	7,1	39
3	Astrid	64,9	357	37	Rimmel	6,5	36
4	Indulona	64,9	357	38	Body Basic	6,2	34
5	Fa	56,0	308	39	Jade	6,0	33
6	Avon	47,3	260	40	Tea Tree	5,8	32
7	Palmolive	45,5	250	41	Vichy	5,3	29
8	Oriflame	45,3	249	42	Estée Lauder	5,1	28
9	Elida	40,9	225	43	Just	4,9	27
10	Pond's	36,0	198	44	Zepter	4,9	27
11	Nela	31,1	171	45	LR	4,2	23
12	Ryor	30,7	169	46	Perilacin	4,2	23
13	Maryna	30,5	168	47	Bio Kur	3,8	21
14	Amway	28,9	159	48	Neutrogena	3,8	21
15	AB	28,0	154	49	Yves Rocher	3,8	21
16	Oil of olaz	27,8	153	50	Ellen Betrix	3,5	19
17	Kaloderma	26,9	148	51	Clinique	3,3	18
18	Johnson's	26,2	144	52	Amiga	3,1	17
19	Femina	24,2	133	53	Vevay	2,9	16
20	Amica	23,8	131	54	Orlane	2,7	15
21	Ph 5.5	23,3	128	55	Clarins	2,5	14
22	Christian Dior	22,7	125	56	Revital	2,5	14
23	Neridé	22,7	125	57	Dr. Müller	2,2	12
24	Bionela	19,1	105	58	Alcina	2,0	11
25	L'Oréal	17,5	96	59	Juvena	2,0	11
26	Atrix	15,5	85	60	Erevit	1,8	10
27	Synergie	14,9	82	61	Naturfit	1,6	9
28	Creme 21	14,5	80	62	Freeman	1,5	8
29	Kleopatra	12,2	67	63	La Cherve	1,5	8
30	Regina	12,0	66	64	Mikka	1,5	8
31	Green Line	11,1	61				
32	Ahava	10,5	58		Jiné	20,2	111
33	Australian Bodycare	9,1	50		Neví, neuvedeno	2,0	11
34	Lancome	8,9	49				

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Poznámka: v přehledu jsou uvedeny jen značky s relativní četností odpovědí vyšší než 1 %.

Tabulka 5 Nejlepší značky TOP 1, % respondentek

Pořadí	Značka	%	Četnost	Pořadí	Značka	%	Četnost
1	Nivea (i Nivea Visage)	32,4	178	13	Oil of Olaz	2,0	11
2	Oriflame	7,8	43	14	Ph 5.5	2,0	11
3	Pond's	5,3	29	15	L'Oréal	1,5	8
4	Avon	4,9	27	16	Ahava	1,3	7
5	Ryor	4,7	26	17	Christian Dior	1,3	7
6	Palmolive	3,6	20	18	Synergie	1,3	7
7	Dermacol	2,9	16	19	Elida	1,1	6
8	Fa	2,7	15	20	Maryna	1,1	6
9	Indulona	2,4	13				
10	Amway	2,2	12		Jiné	14,5	74
11	ABid	2,0	11		Neví	1,1	6
12	Astrid	2,0	11				

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Poznámka: do tabulky jsou zařazeny ty značky, které v TOP 1 uvedlo nejméně 1 % respondentek

Tabulka 6 Nejlepší značky TOP 2, % respondentek

Pořadí	Značka	%	Četnost	Pořadí	Značka	%	Četnost
1	Nivea (i Nivea Visage)	16,6	87	14	L'Oréal	2,1	11
2	Oriflame	6,7	35	15	Neridé	1,9	10
3	Indulona	6,5	34	16	Kaloderma	1,7	9
4	Palmolive	6,3	33	17	Synergie	1,7	9
5	Pond's	5,5	29	18	Amway	1,5	8
6	Avon	5,0	26	19	Johnson's	1,5	8
7	Oil of Olaz	4,4	23	20	Elida	1,3	7
8	Fa	4,2	22	21	Maryna	1,3	7
9	Ryor	4,2	22	22	AB	1,1	6
10	Astrid	3,3	17	23	Christian Dior	1,0	5
11	Ph 5.5	3,1	16	24	Lancome	1,0	5
12	Dermacol	2,5	13				
13	Nela	2,3	12		Neví	13,2	69

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Poznámka: Do tabulky jsou zařazeny ty značky, které v TOP 2 uvedlo nejméně 1 % respondentek.

Tabulka 7 Nejlepší značky TOP 3, % respondentek

Pořadí	Značka	%	Četnost	Pořadí	Značka	%	Četnost
1	Fa	6,6	32	16	AB	2,0	10
2	Nivea (i Nivea Visage)	6,4	31	17	Christian Dior	2,0	10
3	Oriflame	5,3	26	18	Kaloderma	1,8	9
4	Palmolive	4,9	24	19	Amway	1,6	8
5	Ryor	4,7	23	20	Nela	1,6	8
6	Oil of Olaz	4,5	22	21	Synergie	1,6	8
7	Pond's	4,5	22	22	Elida	1,4	7
8	Astrid	4,3	21	23	Regina	1,4	7
9	Dermacol	4,3	21	24	Amica	1,2	6
10	Indulona	4,3	21	25	Neridé	1,2	6
11	Avon	4,1	20	26	Yves Rocher	1,2	6
12	Johnson's	3,5	17	27	Lancome	1,0	5
13	L'Oréal	3,5	17	28	Vichy	1,0	5
14	Ph 5.5	3,5	17				
15	Maryna	3,1	15		Jiné	12,1	59

Zdroj: Ryor, a. s., Kyšice

Poznámka: do tabulky jsou zařazeny ty značky, které v TOP 3 uvedlo nejméně 1 % respondentek.

Katalog Body Form se slosovateľným anketným lístkom

NOVÝ
KOMPLEXNÍ
PROGRAM



Body Form

TO NEJLEPŠÍ PRO VAŠE TĚLO



OŠETŘENÍ CELULITIDY, MODELACE A ZPEVNĚNÍ TĚLA

RYOR - PŘÍRODNÍ BYLINNÁ KOSMETIKA

Katalog Body Form Profesional

NOVÁ ŘADA



Body Form profesional

PŘÍPRAVKY NA MODELACI TĚLA PRO PROFESIONÁLNÍ
KOSMETICKÉ POUŽITÍ

RYOR - PŘÍRODNÍ BYLINNÁ KOSMETIKA

Katalog Ryor – nový design, nová grafika



OŠETŘENÍ CELULITIDY,
MODELACE A ZPEVNĚNÍ TĚLA

NOVÝ
KOMPLEXNÍ
PROGRAM



Body Form

TO NEJLEPŠÍ PRO VAŠE TĚLO



**OŠETŘENÍ CELULITIDY,
MODELACE A ZPEVNĚNÍ TĚLA**

RYOR s.r.o., Kyšice, Karlovarská 207, 273 51 Unhošť, tel.: 312 69 90 59-60, tel./fax: 312 69 90 62, e-mail: ryor@ryor.cz, www.ryor.cz

RYOR - PŘÍRODNÍ BYLINNÁ KOSMETIKA

Propagace řady Body Form v časopise Magazín Právo, 19. dubna 2003



Body Form

TO NEJLEPŠÍ PRO VAŠE TĚLO



ZNAČKOVÉ PRODEJNY

PALÁC METRO
Národní třída 25
110 00 Praha 1
Tel.: 224 220 559

Chopinova 10
702 00 Ostrava Přívoz
Tel.: 596 134 758

Lotyšská 10
160 00 Praha 6
Tel.: 233 326 849

Dej šanci svému tělu a vylepši svou postavu!

Bezplatná poradna

Kompletně i s výživou Vám poradí odborník
ve značkové prodejně RYOR – PALÁC METRO

Objednávky na tel.: 224 220 559 každé 1. a 3. úterý v měsíci
14:00 – 18:00 hod.



RYOR

RYOR - PŘÍRODNÍ BYLINNÁ KOSMETIKA

Obrázek sídla firmy v Kyšicích u Prahy



Obrázek výstavního stánku z výstavy Beauty Trenčín 2002

