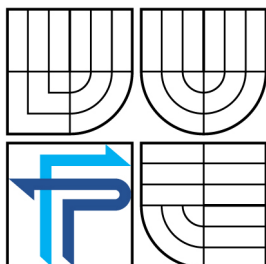


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO FIRMU

MARKETING STRATEGY OF A COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. RENATA JOBEKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSc.,MBA

BRNO 2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Jobková Renata, Bc.**

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro firmu**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy of a Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BUREŠ, I.: Poziční strategie v marketingu, Management Press, Praha 1998  
HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha  
JIRÁSEK, J.: Strategie – umění podnikatelských vítězství. Professional Publishing, Praha ISBN 80-86419-22-3  
KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2002, ISBN80-7261-010-4  
ŠMÍDA, F.: Strategie v podnikové praxi. Professional Publishing, Praha 2003, ISBN 80-86419-41-X  
W. CHAN KIM, MAUBORGNE, R.: Strategie modrého oceánu - Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry  
RANCHOLD, A.: Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach. FT Prentice Hall, ISBN: 0273651927 (Paperback) Dec 2003

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2009

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá problematikou návrhu marketingové strategie pro výrobce obuvi. Na základě shromážděných teoretických východisek a analýzy současného stavu firmy byla navržena marketingová strategie, která má zajistit vyšší prodeje výrobků firmy. V návrhové části jsou výtčeny cíle firmy a sestaveny návrhy a doporučení, které by měly zajistit nárůst prodeje a splnění cílů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketingová strategie, segmentace trhu, marketingový mix

## **ANNOTATION**

This Master's thesis deals with the proposition of marketing strategy for producer. Based on theoretical assumptions and analysis of the conditions the firm stands at present, marketing strategy was designed. It should guarantee realizations of the larger sales. In the practical part analyses are put together and evaluated. Afterwards the suggestions and recommendations are offered. They should secure the increase of sales of firm's product.

## **KEYWORDS**

Marketing strategy, market segmentation, marketing mix

## **Bibliografická citace:**

JOBKOVÁ, R. *Návrh marketingové strategie pro firmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 78 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 19. května 2009

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Moje poděkování patří panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA, za odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda vyjádřila poděkování panu Pavlu Zelenákovi z firmy Tora tora s.r.o., za vstřícné jednání, poskytování informací pro tuto práci a věnovaný čas. Děkuji také své rodině, zejména mamince Márii Jobekové, která mi byla při studiích velkou oporou.

Úvod .....	6
1. Cíle práce .....	7
2. Teoretická východiska .....	8
3. Analýza řešeného problému .....	27
3.1 Základní údaje o společnosti .....	27
3.2 Organizační struktura .....	28
3.3 Poslání a vize společnosti .....	28
3.4 Analýza externích faktorů .....	29
3.4.1 Analýza makroprostředí .....	29
3.4.2 Analýza trhu .....	36
3.4.3 Odvětví .....	38
3.4.3.1 Vývoj produkce usňové obuvi v ČR .....	38
3.4.3.2 Vývoj dovozu usňové obuvi do ČR .....	39
3.4.3.3 Faktor sezónnosti poptávky, respektive výroby .....	39
3.4.4 Konkurence .....	41
3.4.5 Dodavatelé .....	42
3.4.6 Zákazníci firmy .....	42
3.4.7 Segmenty, cílové trhy .....	43
3.5 Analýza interních faktorů .....	46
3.5.1 Výrobek .....	46
3.5.2 Konkurenční výhoda .....	48
3.5.3 Výkonnost podniku .....	50
3.5.4 Zaměstnanci podniku .....	50
3.5.5 Použité technologie, strojí vybavení .....	51
3.5.6 Nákladová pozice .....	51
3.6 Cena .....	52
3.7 Distribuce .....	52
3.7.1 Obchodní řetězce .....	52
3.7.2 Maloobchodní prodejny a vlastní maloobchodní prodejna .....	52
3.7.3 Zásilková služba .....	53
3.7.4 Přímý prodej prostřednictvím internetu (e-shop) .....	53
3.8 Analýza stavu marketingu firmy .....	54
3.9 SWOT analýza .....	54
3.9.1 Silné stránky firmy .....	54
3.9.2 Slabé stránky firmy .....	55
3.9.3 Příležitosti pro podnikání firmy .....	55
3.9.4 Hrozby pro podnikání firmy .....	55
3.10 Trendy a faktory ovlivňující marketingovou strategii .....	56
3.11 Trendy a faktory ovlivňující marketingovou strategii do budoucna .....	56
3.11.1 Jednotlivé varianty – možné směry budoucí činnosti .....	57
4. Vlastní návrhy a přínosy těchto návrhů .....	59
4.1 Marketingová strategie .....	59
4.1.1 Poslání .....	59
4.2 Marketingové cíle .....	61
4.2.1 Hlavní a podpůrné cíle firmy .....	61
4.3 Prováděcí program pro splnění cílů .....	62
4.3.1 Baťa .....	62

4.3.2	Zahraníční zákazníci .....	63
4.3.3	Drobní odběratelé .....	64
4.3.4	Firemní prodejna .....	64
4.3.5	Zavedení nové formy prodeje – internetový prodej .....	67
4.4	Doporučení pro budoucí činnost .....	70
4.5	Marketingový mix .....	70
4.5.1	Marketingový mix pro segment velkoodběratelů .....	70
4.5.2	Marketingový mix pro drobné odběratele.....	71
4.5.3	Marketingový mix pro vlastní maloobchodní prodejnu .....	72
4.5.4	Marketingový mix pro zahraniční trhy .....	72
4.8	Krizová strategie .....	72
5.	Závěr .....	74
6.	Použitá literatura .....	75
7.	Seznam tabulek .....	76
8.	Seznam obrázků .....	76
9.	Seznam grafů .....	77
10.	Zkratky .....	77
11.	Seznam příloh.....	77
12.	Přílohy .....	78



## Úvod

Během svých předchozích pracovních působení jsem měla několikrát možnost dostat se do pravidelného kontaktu s procesem výroby. Ať už jsem v jednotlivých fázích tohoto procesu působila jako zprostředkovatel (konkrétně tlumočnick) pokynů, rad týkajících se způsobů jak, co, kdy a proč vykonávat nebo jako pracovník firmy zjišťující a ověřující informace pro vykonávání dalších fází činnosti firmy (balení, expedice, nakládka hotových výrobků), vždy jsem byla tímto procesem výroby fascinována.

Pokaždé na mne dýchla ta zvláštní atmosféra výroby. To, co jsem viděla, byly stroje a na nich pracující lidé, kteří vyvíjejí úsilí a z materiálu a pomocí strojů vytváří hodnoty ve formě výrobku, který někdo někde koupí a bude jej užívat. Věřím, že každý člověk, který řídí výrobu bude vědět, o čem mluvím.

Jenže tohle je pouhá část z procesů, které ve firmě musí proběhnout. Pokud vyrábíme nějaký výrobek, musíme se zajímat i o to, komu je určen, proč je takový, jaký je a jestli má vlastnosti, které konečný spotřebitel skutečně žádá. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by se snadno stát, že veškeré úsilí přijde vniveč, protože výrobek z různých důvodů neprodáme. V tom spočívá dle mého názoru úloha marketingu. Ten nám má vytvořit předpoklady a pomoci k tomu, abychom vyráběli to, co zákazníci skutečně chtějí, za cenu, kterou jsou ochotni zaplatit a konkretizovat firmě cesty a způsoby, jak výrobek dostat k zákazníkům, aby byla realizována směna.

Marketing jako součást řízení firmy to tedy nemá vůbec snadné. Požadavky na něj kladené jsou vysoké, ale je tomu tak oprávněně. Z těchto důvodů nemůžeme marketingové řízení ve firmě vnímat jako něco „navíc“, ale jako nezbytnou součást všech procesů probíhajících uvnitř podniku a z těchto důvodů si zaslouží, abychom mu věnovali maximální pozornost.

Význam marketingového řízení ve firmě mě vedl k výběru tématu diplomové práce, týkajícího se marketingové strategie. Smyslem marketingové strategie je určení směru a jednotlivých kroků vedoucích ke splnění nejen marketingových cílů, ale především základních cílů podniku.

## 1. Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro firmu Tora tora s.r.o., pomocí které firma bude moci dosáhnout svých vytyčených cílů, daných strategií firmy. Marketingová strategie však ve firmě nemůže představovat samostatný proces bez návaznosti na skutečný a zamýšlený stav. Marketingová strategie firmy musí vycházet ze skutečného postavení firmy v současném tržním prostředí, zohledňovat vývoj tohoto prostředí, trendy a faktory, které jej ovlivňují, a být v souladu s působením firmy minulým, současným a zejména budoucím zamýšleným stavem.

Dosažení tohoto cíle tedy znamená učinit postupně nezbytné předchozí kroky, než budu moci zpracovat samotný návrh marketingové strategie.

Mezi tyto základní kroky patří výběr vhodné celkové strategie firmy, která je ze své podstaty nadřazena samotné marketingové strategii. Zpracuji komplexní analýzu makroprostředí a mikroprostředí, na základě čehož nastíním jednotlivé možné varianty celkové strategie firmy.

Po uvážení výhod a nevýhod těchto variant a konzultací s vrcholovým vedením bude vybrána jedna z nich.

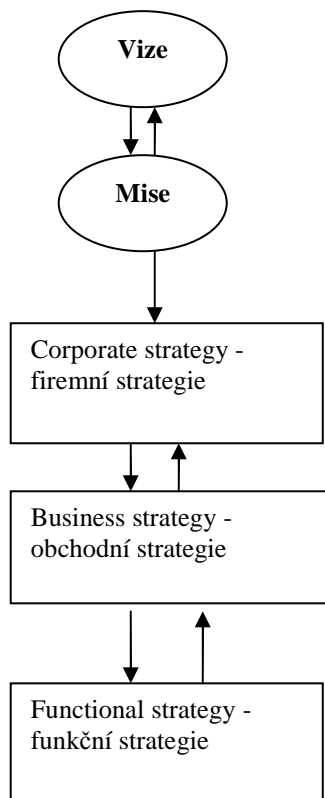
Tato strategie se bude brát za výchozí bod pro budoucí směr podnikatelské činnosti firmy. Následně vytyčím cíle této strategie a v návaznosti na ně zpracuji marketingovou strategii, jejímž účelem je dosažení splnění vrcholových cílů firmy.

## 2. Teoretická východiska

### Strategie

V obecném slova smyslu můžeme strategii chápat jako „určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů)“ (Horáková, 2003, str. 11).

Jednotlivé úrovně strategie jsou znázorněny na obrázku č. 1.



**Obrázek 1 – Úrovně strategie**

Strategie firmy vychází z cílů, které si firma stanoví a hierarchii jednotlivých fází můžeme definovat takto takto:

- **Vize a mise**

Vize – obraz toho, kde a jaká chce firma být v budoucnu. „Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“ (Blažková, str. 4)

Mise neboli poslání vymezuje účel a smysl existence firmy. Je vhodné sdělit, proč firma existuje, v čem spatřuje důvody pro svou existenci a z toho plynoucí prospěch pro zákazníky a společnost.

**Mise čili poslání** popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních. (Blažková, str. 4)

Poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce). Jinými slovy, vize se dívá více do budoucnosti a mění se jen s výraznými změnami, např. v důsledku růstu společnosti, změněných podmínek v okolí, v důsledku zavádění nových výrobků či rozšiřování trhů, případně opuštění původního obchodu. Poslání je zaměřeno spíše na přítomnost a lze ho upravovat při strategických změnách.“ (zdroj: Blažková, str.4)

- **Cíle firmy** (jasně stanovené, kontrolovatelné, měřitelné, pravidlo SMART).
  - **Strategie**
    - *Corporate strategy* – firemní strategie. Firemní strategie „vymezuje rozsah společnosti (firmy) ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky“ (Kislingerová, Nový, 2005, s. 106).
- Strategií společnosti na této úrovni bylo převzít výrobu obuvi od předchozí společnosti majitele, došlo však k razantním změnám. Počet zaměstnanců se snížil oproti původnímu stavu na cca 1/2, tedy 25 zaměstnanců, přičemž někteří pracovníci jsou zaměstnanci jiné firmy a náš výrobce využívá těchto lidských zdrojů pouze, pokud je opravdu potřebuje.

Začátkem roku 2008 došlo k přestěhování do jiné výrobní haly, předchůdce měl sklad na jiném místě než výrobní halu, náš výrobce všechny části sestěhoval do jednoho místa.

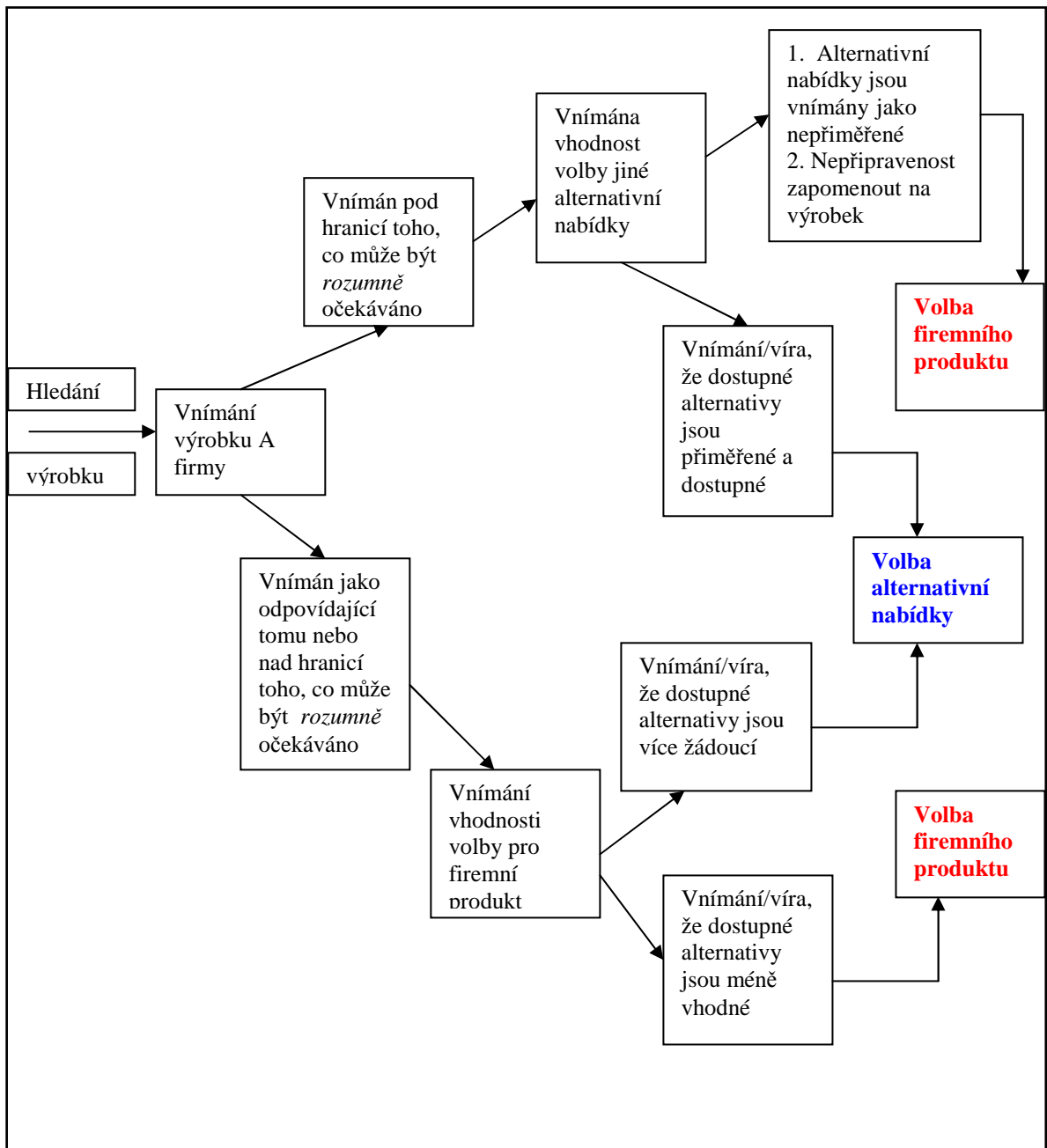
Ve výčtu podobných změn by bylo možné pokračovat, všechny tyto změny provedla firma Tora tora s.r.o. z důvodu nutnosti snížit veškeré náklady na nezbytně nutnou minimální hranici.

- **Business strategy** – obchodní strategie se zaměřuje na působení firmy uvnitř celého odvětví nebo trhu. Je nutné, aby firma získala a udržela si konkurenční výhodu.

Dosavadní obchodní strategie naší firmy je zaměřením se na velkého odběratele, kterým je společnost Baťa a.s.. Mezi další zákazníky firmy patří i maloobchodní prodejny, nebo někteří velkoobchodníci, kteří sami zásobují síť svých zákazníků (prodejen). Část výroby firma realizuje i do zahraničí, což jí umožňuje bližší kontakt s aktuálními módními trendy a vzory vyráběné pro tuto část zákazníků mohou být ve spolupráci nabízeny i zákazníkům v ČR.

- **Functional strategy** – funkční strategie, např. marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom: jak, kdy, kde konkurovat. Je provázána jak na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, tak na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a jejich následnou realizací (Jakubíková, 2008, str. 29).

## Průběh nákupního rozhodování



Obrázek 2 – Proces výběru (Choice Process in Exchange Theory, str. 7, John O'Shaughnessy, Competitive marketing A Strategic Approach)

Zastavme se na chvíli u pojmu hodnota pro zákazníka.

Zákazník posuzuje výrobek podle různých charakteristik, mezi něž patří cena, kvalita, značka, vzhled, image apod. To vše mu vytváří určitou hodnotu výrobku, různé výrobky pro něj mají různé hodnoty.

Z obrázku vidíme, že zákazník při hledání výrobku vstupuje do tohoto procesu s určitými očekáváními, zde označená dle O'Shaughnessy za rozumná očekávání.

Zdálo by se logické říci, že očekávání zákazníků musíme proto nejen splnit, ale v lepším případě překonat jejich očekávání. Co k tomu říká Kotler?

Kotler (Marketing podle Kotlera, str. 20-23) shrnuje devět nejrozšířenějších receptů, které slibují marketingový úspěch a vysvětluje, jak obtížné a problematické může být jejich uplatnění, ačkoliv zní jasně, stručně a logicky.

Jedním z těchto receptů je vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků.

„Jedno z nejoblíbenějších dnešních marketingových klišé říká, že úspěšný podnik je ten, který vytrvale překonává očekávání zákazníků. Splnit očekávání zákazníků znamená pouze zákazníky uspokojit, překonat jejich očekávání znamená potěšit je. Zákazníci, kteří byli určitým dodavatelem potěšeni, mnohem pravděpodobněji zůstanou jeho zákazníky i nadále.

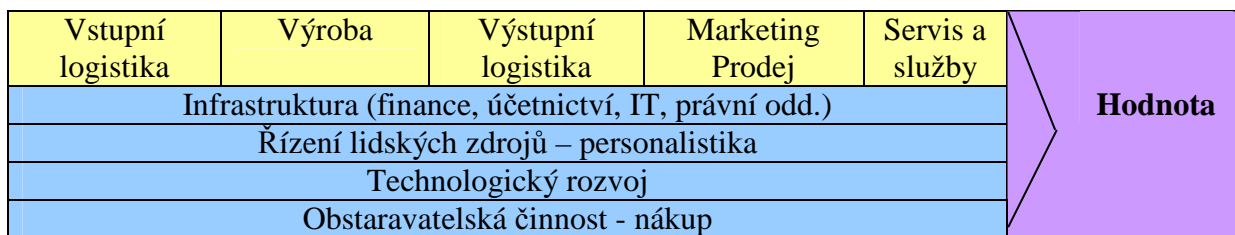
Problém je v tom, že překonáte-li očekávání zákazníka, budou jeho příští očekávání ještě vyšší. Úkol překonávání zvýšených očekávání je čím dál obtížnější a nákladnější. Dříve nebo později se podnik musí spokojit s tím, že bude nejnovější očekávání pouze plnit.

Řečeno jinými slovy, mnozí z dnešních zákazníků chtějí nejvyšší jakost, dodatečné služby, velký uživatelský komfort, individuální uspůsobení, možnost vrácení nevyhovujícího zboží, záruky – to vše za nejnižší cenu. Každý podnik se evidentně musí rozhodnout, která z těchto četných přání zákazníků je schopen se ziskem plnit.“

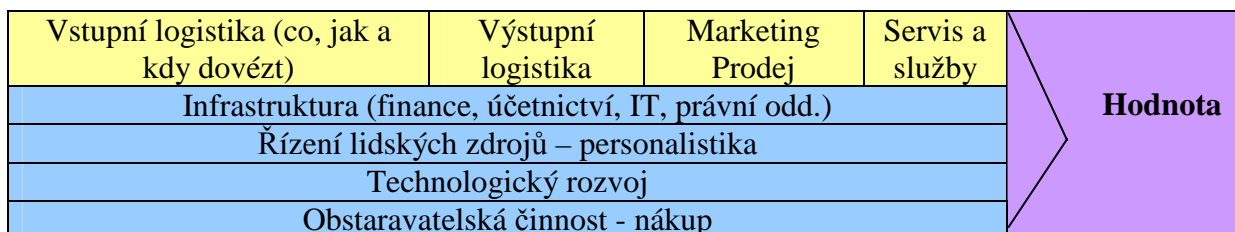
Proces tvorby hodnoty popisuje Porter. Hodnotový řetězec představuje souhrn všech činností probíhajících v podniku, které postupně přispívají k tvorbě hodnoty výrobku nebo služby, jenž jsou zákazníkům dodávány.

Tyto činnosti zahrnují navrhování výrobku, jeho výrobu, prodej na trhu, dodávání a podporu prodeje výrobku.

Dle Portera hodnototvorné činnosti organizace vytváří výrobek nebo služby mající pro jejich kupce určitou hodnotu. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci organizací jsou klíčovým zdrojem jejich konkurenční výhody.



Obrázek 3 - Hodnotový řetězec výrobce



Obrázek 4 - Hodnotový řetězec dovozce

Hodnototvorné činnosti dělíme na **primární** (základní) činnosti a **podpůrné** činnosti.

Primární činnosti jsou ty, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje a služeb spojených s užíváním produktu (patří sem tedy řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby).

Mezi podpůrné činnosti zahrnujeme obstaravatelskou činnost (posouzení vhodných dodavatelů, obstarávání vzorků, sledování výkonnosti dodavatelů), technologický rozvoj (úsilí zkvalitnit výrobek či službu a snaha zlepšit výrobní postup), řízení pracovních sil (nábor, zaučení, další rozvoj a řízení mezd zaměstnanců).

Tři druhy marketingu podle Kotlera [4, str. 38]:

➤ **Reaktivní marketing**

Značnou část dnešního marketingu podle Kotlera tvoří reaktivní marketing. To je v případě, kdy firma identifikuje nějakou zjevnou potřebu a připraví pro ni cenově dostupné řešení, bývá také definován jako „vyhledávání a uspokojování potřeb“.

➤ **Anticipativní marketing**

V tomto případě se jedná o nově se objevující nebo latentní potřebu, které si firmy povšimnou a snaží se o to, aby přišly na trh s jejím řešením. Anticipativní



marketing je riskantnější než reaktivní marketing, firmy mohou přijít s řešením potřeby na trh příliš brzy nebo příliš pozdě, může však dojít i k tomu, že jejich odhad byl mylný.

➤ **Marketing utvářející potřeby**

Dle Kotlera se jedná o nejobtížnější formu marketingu, když nějaký podnik uvede na trh výrobek nebo službu, kterou nikdo dosud nevyžadovat a kterou si často nikdo nedokázal představit. Jde tedy o vytvoření takové potřeby, firma si tak sama trh vytváří.

Podle trhu, který obsluhujeme, rozlišuje Kotler [6]:

- Hromadný marketing
- Cílený marketing
- Marketing na úrovni individuálních zákazníků

**Cílený marketing**

Rozhodne-li se firma pro cílený marketing, znamená to, že trh rozčlení na jednotlivé segmenty, toto členění může proběhnout podle různých hledisek.

Podle Kotlera rozeznáváme tři úrovně tržní segmentace: úroveň značkového segmentu, úroveň tržní niky a úroveň tržní buňky.

Firma se může rozhodnout pro jeden segment (jednosegmentový marketing) nebo více segmentů (vícesegmentový marketing).

**Skrytí šampióni – hidden champions [6, str. 43]**

Skryté šampióny můžeme většinou najít na stabilních trzích, obvykle se jedná o firmy v rodinném nebo omezeném vlastnictví, které mají dlouhou životnost. Jejich úspěch lze vysvětlit následujícími faktory:

- Jsou nesmírně oddané svým zákazníkům a nabízejí nadprůměrnou výkonnost, pohotové služby a úzkostlivě včasné dodávky (spíše než nízké ceny).
- Jejich vrcholový management udržuje přímé a pravidelné kontakty s klíčovými zákazníky.
- Kladou důraz na nepřetržité inovace, orientované na zvyšování hodnoty pro zákazníky.

## Strategický marketing

Pojmy segmentace, cílové zaměření a umístění na trhu představují podstatu strategického marketingu (Kotler, 2001, s. 100).

Pokud si nejsme zcela jisti tím, kam vlastně strategický marketing patří, jestli se jedná o vyspělejší fázi marketingu nebo obsahově více vymezenou část marketingu nebo dokonce „proměnu“ marketingového pojetí podnikatelské činnosti ve styl jejího řízení, pak se mi jeví pozoruhodným následující příměr:

„Mnohé symptomy hovoří o tom, že strategický marketing se stává jakoby ´srdcem´ strategického managementu v rámci procesu jeho vývoje“ (Meffert, 1996, s. 73).

Dle mnoha zdrojů lze rozdělit marketing na tři úrovně:

- strategický marketing,
- taktický marketing,
- operativní marketing.

Volba hodnoty			Předávání hodnoty					Sdělování hodnoty		
Segmentace	Cílové zaměření	Strategie umístění hodnoty	Vývoj produktu	Vývoj služeb	Stanovení ceny	Zdroje Výroba	Distribuce Služby	Prodejní síly	Podpora prodeje	Reklama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Obrázek 5 - Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot [7, str. 99]

## Segmentace trhu

Vzhledem k tomu, že trh sám o sobě je široký a obsáhlý pojem, pro práci s ním jej musíme rozčlenit na jednotlivé části, segmenty. Po vymezení segmentů lze lépe hodnotit požadavky zákazníků a posuzovat hodnotu, kterou jim nabízíme nebo chceme nabídnout.

Rozeznáváme tyto typy trhů [1, str. 74]:

- potenciální trh – ta část populace, pro niž by náš výrobek byl přínosem,
- přístupný trh – ta část potenciálního trhu, která má peněžní prostředky pro koupi našeho výrobku,
- kompetentní přístupný trh – ta část přístupného trhu, která si jej může z právního hlediska zakoupit,
- cílový trh – segment nebo více segmentů trhu na kompetentním přístupném trhu, který firma obsluhuje nebo chce obsluhovat,
- obsloužený trh – zákazníci z cílového trhu, kteří si výrobek již zakoupili.

### Výběr segmentu

V současné době neustále sílí konkurence by bylo pro jakoukoliv firmu velmi obtížné, ne-li nemožné, zaměřit se na celý trh. Proto se dnes většina firem soustředí na jednotlivé segmenty, ve kterých spatřuje příležitost a ve kterých má možnost působit, má-li potřebné zdroje.

Pro výběr segmentu může posloužit tzv. souřadnicová síť a strategie pro výběr cílového trhu [1, str. 76].

	V <sub>1</sub>	V <sub>2</sub>	V <sub>3</sub>	V <sub>4</sub>
S <sub>1</sub>	1	2	3	4
S <sub>2</sub>	5	6	7	8
S <sub>3</sub>	9	10	11	12
S <sub>4</sub>	13	14	15	16

Obrázek 6 - Souřadnicová síť (zdroj: NETMBA)

### Situační analýza

Podle Kotlera (str. 92 – 96) je možné sestavit seznam tří hlavních typů informací, které marketingoví manažeři potřebují pro svoje rozhodování.

Jedná se o tři oblasti: makroprostředí, úkolové prostředí a podnikové prostředí.

Typy potřebných informací:

### **Makroprostředí**

- Demografické trendy
- Ekonomické trendy
- Trendy životního stylu
- Technologické trendy
- Politické / regulační trendy

### **Úkolové prostředí**

- Informace o spotřebitelích
- Informace o spolupracovnících
- Informace o konkurentech

### **Podnikové prostředí**

- Objem prodeje a tržní podíl podniku
- Objem přijatých a vydaných objednávek
- Podnikové náklady
- Ziskovost podle zákazníků, produktů, segmentů, distribučních cest, velikosti objednávek a geografické umístění
- Jiné informace

Pro provedení analýzy prostředí uvádí různí autoři různé struktury těchto informací, které je třeba analyzovat. Dalším modelem může být rozdělení oblastí:

- makroprostředí,
- mikroprostředí

### **Analýza makroprostředí**

Abychom lépe poznali a pochopili vnější prostředí, ve které podnik působí, a dokázali identifikovat změny a trendy, k nimž v tomto okolí dochází a mají nebo budou mít na činnost podniku vliv, musíme vycházet z poznatků získaných analýzou makroprostředí.

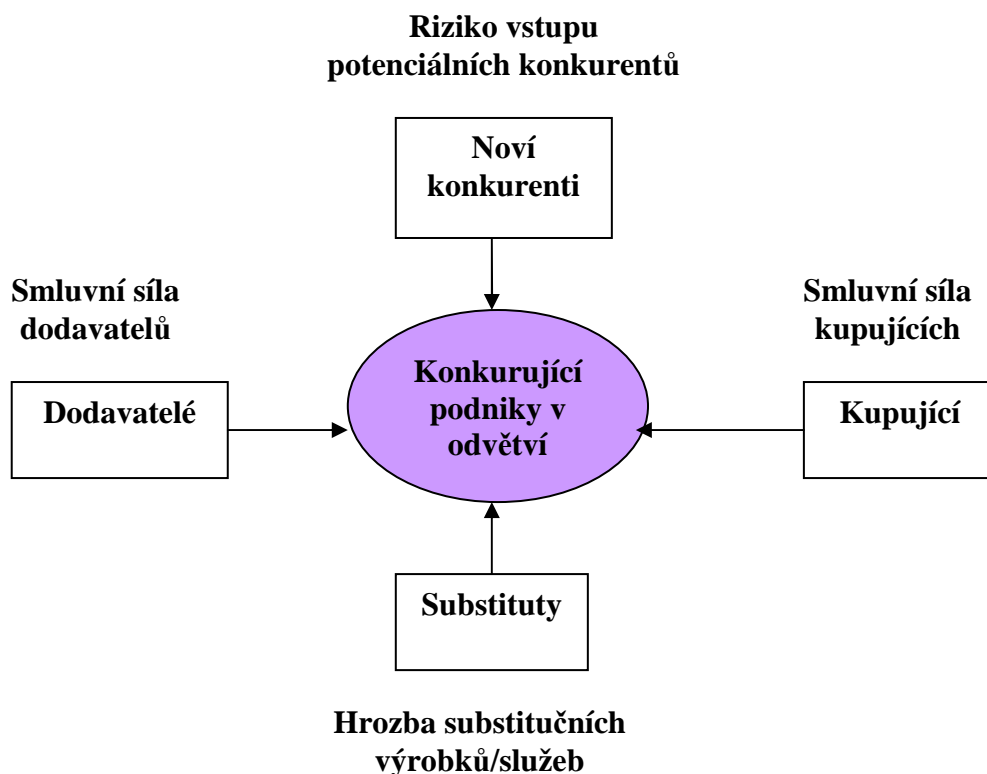
„Často se mluví o tzv. **PEST** analýze, což představuje analýzu Politických, Ekonomických, Sociálních a Technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní

prostředí. Někdy se také mluví o modelu **SLEPT** (social = sociální, legal = právní, economic = ekonomické, political = politické a technological = technologické prostředí.)

### **Analýza odvětví**

**Odvětví** můžeme definovat jako skupina všech firem, které zásobují určitý trh.

### **Model pěti sil podle Michaela Portera**



**Obrázek 7 - Model pěti sil Michaela Portera**

Faktory, které ovlivňují odvětví:

- noví konkurenti (hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, pokud je odvětví ziskové, láká potenciální konkurenty ke vstupu)
- Kupující (vyjednávací síla kupujících)
- Substituty (existuje hrozba nahrazení výrobku firmy jejich substituty?)
- Dodavatelé (jakou mají vyjednávací sílu dodavatelé?)

## **Analýza zákazníků**

Důležitou částí analýzy je analýza zákazníků, kterým firma nabízí výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je potřeba porozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí.

Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobku či uživatel služby, je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. Některé firmy mají jen konečné spotřebitele výrobků, jiné dodávají výhradně dalším firmám, které výrobek upraví a následně dodají konečným spotřebitelům, jiné firmy dodávají zboží pouze přes distribuční články a konečně další firmy mohou mít všechny uvedené skupiny zákazníků. [1].

Strategie podle marketingového mixu:

1. výrobní
2. cenové
3. distribuční
4. komunikační

## **BCG matice<sup>1</sup>**

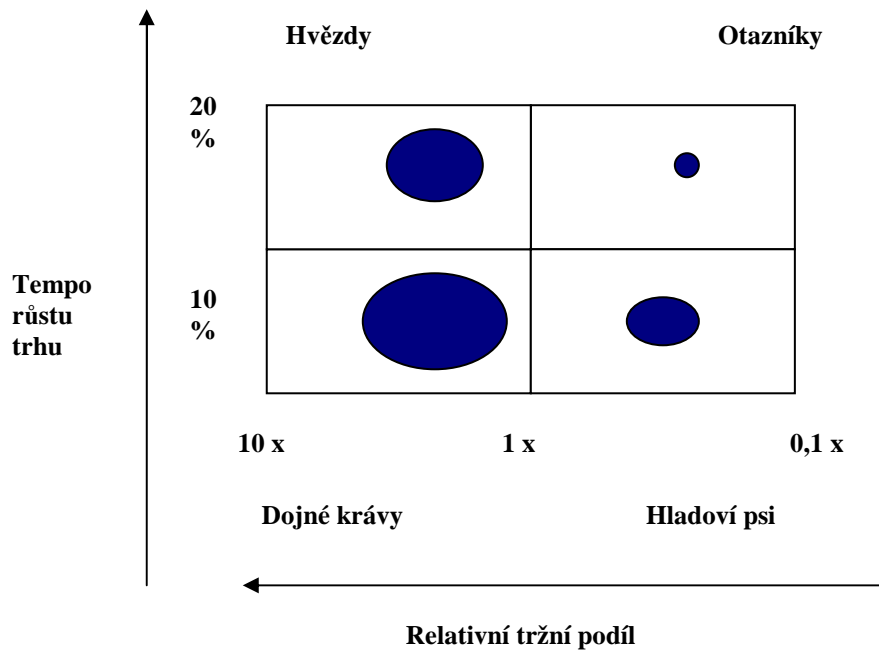
BCG matice je pojem používaný v oblasti marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula belgická společnost „The Boston Consulting Group“ (proto BCG). Matice ukazuje spojitost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí firmy. Je určena především pro manažery společností jako pomoc při řízení a rozhodování o zdrojích.

Rozdělení produktů do kategorií:

- hvězdy,
- peněžní krávy,
- otazníky,
- bídní psi.

---

<sup>1</sup> Zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG\\_matice](http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice), citováno 26. 2. 2009



**Obrázek 8 - BCG matice**

### **GE model**

Jedná se o velmi známý model vyvinutý konzultační společností McKinsey & Company pro firmu General Electric, označovaný jako GE model.

GE model umožňuje širší pohled při hodnocení situace firmy oproti BCG matici. Postavení firmy (nebo SBU) je posuzováno [4, str. 126]:

- z hlediska atraktivnosti trhu,
- z hlediska konkurenčního postavení na trhu.

Silná tržní atraktivnost a skutečná konkurenční výhoda představují podstatnější portfoliovou pozici a větší příležitost pro ziskovou výkonnost.

### **SWOT analýza**

Analýza **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats neboli přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby) představuje základní prvek situační analýzy. Podnik v této analýze identifikuje jednotlivé oblasti. Taková analýza podniku může pomoci uvědomit si své silné stránky a vsadit na ně, slabé stránky naznačují směr zlepšování, příležitosti představují možnosti, jež by měly být využity a konečně hrozby

znamenaří rizika, kterým podnik může čelit a měl by je proto mít na zřeteli a vyvíjet snahy k jejich odvrácení.

Dle Kotlera je identifikace vážných nebezpečí hrozících podniku důležitá. „Podnik, který před sebou nevidí žádné potíže, čekají doopravdy vážné problémy. Nejhorší je pro podnik situace, kdy ho postihnou problémy, s nimiž plán nepočítal. Manažerům seznam pěti hrozeb je svědectvím toho, že uplatnil svou předvídavost a připravil potřebná nouzová opatření“. (Kotler, str. 188)

### **Ansoffova matice**

Uznávaný odborník a autor přehledu strategií pro výrobek a trh formuloval tzv. růstovou strategii označovanou jako Ansoffova matice. Dává do souvislosti marketingové cíle a marketingové strategie.

Trhy	Výrobky	
	současné	nové
Současné	1. penetrace trhu	3. vývoj výrobku
Nové	2. vývoj trhu	4. diverzifikace

**Tabulka 1 - Ansoffova matice**

### **Paretovo pravidlo (80 – 20 pravidlo)**

Paretovo pravidlo říká, že 80 procent důsledků je vyvoláno 20 procenty příčin.

Při jeho aplikaci můžeme vyvodit závěry tohoto typu (1, str. 177):

- 20 % našeho prodejního personálu přináší 80 % příjmů,
- 20 % našich výrobků či služeb přináší 80 % našich příjmů,
- 20 % našich zásob materiálu zabere 80 % skladovacího prostoru, apod.

Při použití Paretova pravidla pro hodnocení skladby našich produktů, dělíme výrobky či služby na dvě skupiny:

- Skupina A = produkuje 80 % příjmů a tvoří 20 % portfolia výrobků či služeb,
- Skupina B = produkuje 20 % příjmů a tvoří 80 % portfolia výrobků či služeb.





Proto Kotler (Lautenborn, in Kotler) uvádí schéma, ve kterém čtyři P jsou z pohledu kupujícího označena za čtyři C.

### **Čtyři P**

Produkt (Product)

Cena (Price)

Místo (Place)

Propagace (Promotion)

### **Čtyři C**

Hodnota z hlediska zákazníka (Customer Value)

Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)

Pohodlí (Convenience)

Komunikace (Communication)

## **Marketingová strategie**

Strategie se vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu (Horáková, str. 71).

Marketingová strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a jenž vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Můžeme říci, že se jedná o jednotlivé nástroje marketingového mixu (Blažková, str. 104).

Vhodná varianta marketingové strategie má splňovat tři následující základní předpoklady:

- **Vhodnost** – zjišťuje se, jak strategie přispěje k udržení či zlepšení konkurenční pozice firmy, jak je schopna zlepšit nebo odstranit její slabé stránky. Pro hodnocení se používají např. tyto metody: portfoliová analýza, analýza životního cyklu konkurenčního okolí, analýza hodnototvorného řetězce.
- **Přijatelnost** – hodnotí se přijatelnost strategie pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku dle ukazatelů přijatelnosti:
  - Návratnost podle analýzy ziskovosti, analýzy nákladů a užitku a podle analýzy tvorby hodnoty pro vlastníky,
  - Riziko podle analýzy vývoje finančních ukazatelů, analýzy citlivosti, rozhodovací matice a simulačních modelů,
  - Očekávání zájmových skupin.
- **Proveditelnost** – posouzení toho, zda daná strategie může být úspěšně implementována. Posuzuje se z hlediska zdrojů a schopností podniku. Pro hodnocení se používá analýza toku kapitálu, analýza bodu zvratu a analýza využití zdrojů.

## Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování. Používá se jako nástroj pro zlepšení obchodních výsledků firmy. [1]

### Požadavky na marketingový plán [1]:

- musí být jasný, výstižný,
- zahrnuje klíčové informace,
- jednotlivé určené aktivity musí být uskutečnitelné,
- neměl by být rozsáhlý, ale ani příliš stručný,
- může mít různou podobu a být různě strukturován. Firemní marketingové plány se mohou lišit jeden od druhého podle typu firmy, její velikosti, oblasti, ve které firma podniká a podobně.

### **Pravidlo pro stanovení cílů – SMART.**

Pro stanovení cílů platí tzv. pravidlo SMART. Slovo SMART je složeno z počátečních písmen anglických výrazů, které sice jednotliví autoři občas uvádějí odlišně, nicméně výsledné požadavky na tvorbu cílů jsou víceméně shodné. Jde o následující požadavky [1, str. 34]:

- **Specific** = Jednoznačné – cíle musejí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo.
- **Measurable** = Měřitelné – cíle musejí být měřitelné, aby bylo možné určit, zda cíle bylo dosaženo a nakolik.
- **Achievable** = Realizovatelné (dosažitelné) – cíle musejí být stanoveny s ohledem na dané podmínky a zdroje, které jsou k dispozici, musejí být tedy realistické.
- **Relevant** = Důležité – cíle musejí být důležité pro toho, kdo je realizuje.
- **Time bound** = Časově ohraničené – cíle musejí být stanoveny v rámci určitého časového období, aby bylo možno určit, zda byly dosaženy v požadované lhůtě.

## Zpracování marketingového plánu

Před zpracováním marketingového plánu musíme provést řadu dílčích kroků. Nejdůležitějším z nich je situační analýza, která nám umožní vyvodit relevantní závěry a nastínit možné varianty jednání firmy v konkurenčním prostředí. Situační analýza je zřejmě nejvíce pracnou a časově nejnáročnější fází celého procesu. Při jejím zpracování se můžeme setkat s různými překážkami, jenž mohou ovlivnit „kvalitu“ situační analýzy a její přesnost.

Pokud situační analýzu nezpracujeme tak, aby věrně zobrazila skutečný stav prostředí, v němž se firma pohybuje, můžeme opomenout závažné skutečnosti nebo učinit nesprávné závěry ze zjištěných informací. To by následně vedlo k celkovému zkreslení situace, které se promítne nejen do všech dalších kroků, ale i do realizace strategie a nedosáhneme tak požadovaného cíle.

Jak se vyvarovat chyb při zpracování situační analýzy a získat z analýzy maximum radí např. Jiří Bednář<sup>2</sup>, nabízející tyto rady:

„Zde je 5 tipů, které pomohou ušetřit čas a zlepšit proces plánování:

- 1. Využívejte standardizované metody**, např. SWOT. Silné a slabé stránky vztahujte ke konkurenci – má-li například konkurence v nabídce srovnatelný produkt, který je stejně levný jako ten váš, těžko můžete za vaši výhodu prohlásit nízkou cenu produktu.
- 2. Soustřed'te se na podstatné věci**. Můžete využít třeba Paretovo pravidlo 80/20 nebo jinou pomůcku. Provedli jste SWOT analýzu a získali spoustu námětů? Nerozměľňujte své úsilí – soustřed'te se třeba na odstranění tří nejvýznamnějších slabých stránek a dvě zajímavé příležitosti.
- 3. Akce je důležitější než analýza**. Položte si otázku „Co s tím uděláme?“. A nejen u slabých stránek, příležitostí nebo hrozeb, ale i u silných stránek, kterými se pyšníte a kde předčíte konkurenci – zde bude vhodné se zamyslet, jak si silnou stránku udržet nebo ji ještě vylepšit, také byste ji měli významně komunikovat směrem k zákazníkům.
- 4. Nesnažte se získat stoprocentně přesné údaje** – často to ani není možné. Věnujete-li polovinu času tomu, abyste získali 90% potřebných informací, a další polovinu času pro získání zbývajících 10%, je to špatně.

---

<sup>2</sup> Zdroj: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2008101401>, citováno 25.2.2009

**5. Analyzujte ve dvou etapách:** nejdříve se zaměřte na základní a nejdůležitější faktory a zpracujte rychle „hrubé“ analýzy. Ve druhé etapě pak předchozí výsledky zrevidujte a v případě potřeby doplňte či upravte. Často zjistíte, že jste již v první etapě získali dostatek informací, na kterých je možno stavět, takže ve druhé etapě pak pouze doladíte několik detailů. Ušetřit tak můžete spoustu času.“<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Zdroj: <http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2008101401> citováno 25. 2. 2009

### 3. Analýza řešeného problému

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

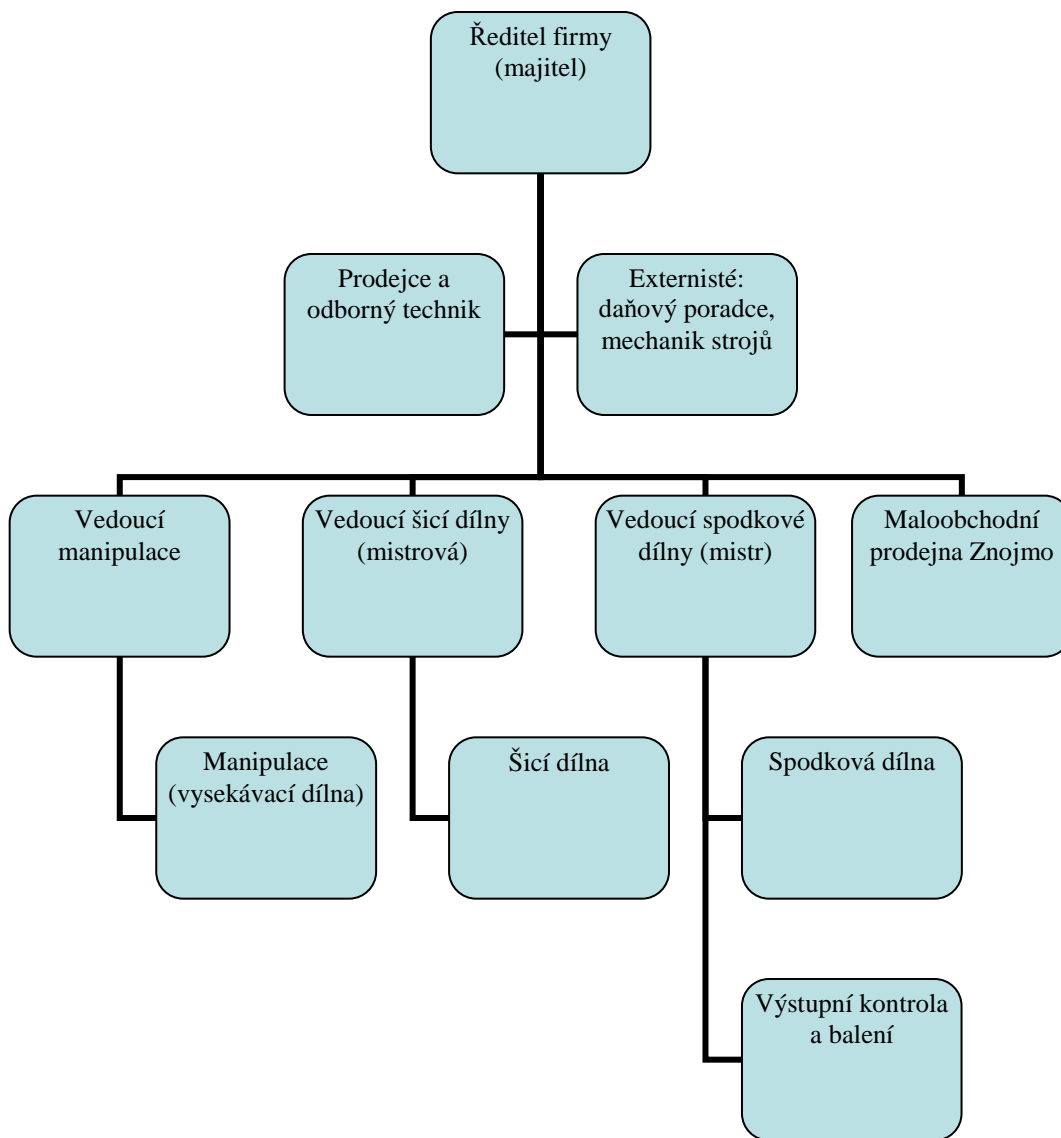
Obchodní firma:	Tora tora s.r.o.
Sídlo:	Třebíč, Brněnská 94
PSČ:	674 01
IČ:	27682846
Datum založení:	6. dubna 2006
Zápis v obchodním rejstříku:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 51758
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní jmění:	200 000,- Kč

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Překladatelská a tlumočnická činnost
- Výroba obuvi (kromě ortopedické)

### 3.2 Organizační struktura

Níže uvedené schéma zobrazuje organizační strukturu společnosti Tora tora s.r.o.:



Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti Tora tora s.r.o.

### 3.3 Poslání a vize společnosti

Firma dosud nemá formulováno vlastní poslání a vizi.

Formulace poslání a vize by měla být k dispozici nejen zákazníkům firmy a obchodním partnerům, ale také pro zaměstnance a všechny subjekty přicházející do styku s firmou.

Pro všechny výše uvedené má takový dokument význam. Informuje o tom, kde chce firma v budoucnu být a jak se chce prezentovat pro své okolí.

Vedení firmy může v průběhu času formulované poslání a vizi porovnávat se skutečným vývojem své podnikatelské činnosti a zjišťovat, zda tímto směrem skutečně jde. V případě vychýlení od směru daného posláním a vizí může své jednání upravovat, nebo také přehodnotit postoje a cíle, které ji vedly k dřívější formulaci. Dokument tak jistě může sloužit i jako zpětná vazba pro firmu.

### **3.4 Analýza externích faktorů**

#### **3.4.1 Analýza makroprostředí**

##### **3.4.1.1 Politické informace**

Firma se pohybuje v právním systému ČR a musí dodržovat zákony platné na jejím území. Při provozování podnikatelské činnosti se firma musí řídit zákony, vyhláškami a předpisy platnými na území České republiky.

Mezi ně patří mimo jiné:

Zákon 513/1991 Sb. – Obchodní zákoník

Zákon 262/2006 Sb. – Zákoník práce

Zákon 582/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů

Zákon 567/2006 Sb. – Zákon o minimální mzdě

Zákon 455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání

Zákon 563/1993 Sb. – Zákon o účetnictví

V době zpracování práce se na politické scéně odehrávají poměrně závažné skutečnosti. Politickým stranám v opozici se podařilo (24.3.2009) prosadit vyjádření nedůvěry vládě v parlamentu. Tento krok je však kritizován mnoha odborníky a označován za politicky nezodpovědný, vzhledem ke stávající celosvětové ekonomické situaci.

V novinách se dočítáme názory, které tvrdí, že opoziční politici projeví neschopnost podřídit své politické zájmy zájmům země. Osobně s takovými názory souhlasím, protože se domnívám, že to, co Česká republika v současné době potřebuje nejméně, je politická nestabilita. Někteří odborníci dokonce tvrdí, že tato situace ovlivní vnímání

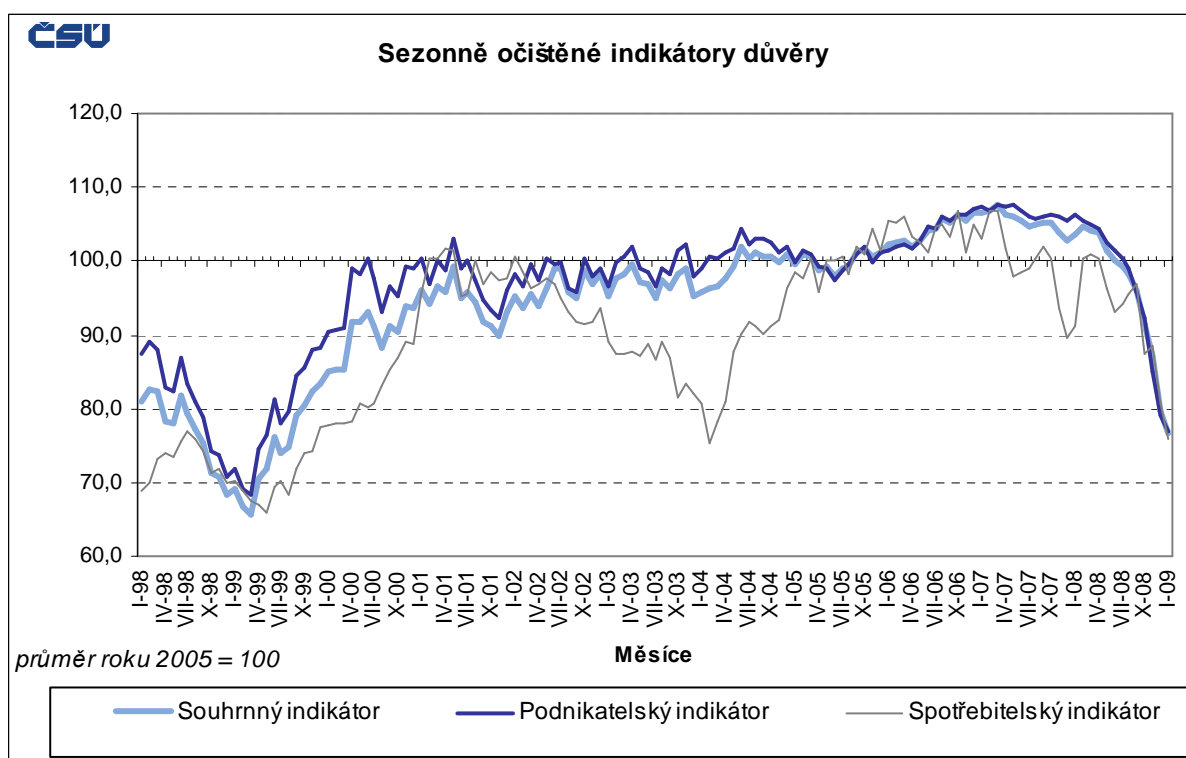


České republiky investory, a posune ji k zemím, které se potýkají s problémy, jako např. Maďarsko.

### 3.4.1.2 Ekonomické informace

Ekonomická situace je v poslední době velmi často zmiňovaným termínem. Finanční krize se z USA přesunula do celého světa, včetně Evropy a ovlivnila celosvětový vývoj ekonomik.

Od konce roku 2008 zaznamenává Česká republika celkový pokles maloobchodního prodeje. S rostoucí nezaměstnaností a pod vlivem obav z budoucího vývoje lidé mnohem více šetří a neutrácejí.



Graf 1 - Souhrnný indikátor důvěry. (Zdroj: czso)<sup>4</sup>

Z konjunkturálního průzkumu za leden 2009 vyplývá, že pokračuje výrazný pokles indikátorů důvěry. Saldo souhrnného indikátoru důvěry se v lednu 2009 meziměsíčně snížilo o 3,2 bodu (v prosinci to bylo o 8,6 bodu). Saldo podnikatelského indikátoru se

<sup>4</sup> Zdroj:

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/dd15ce94cc6a31d5c12574d3002e388a/\\$FILE/ckpr012609.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/dd15ce94cc6a31d5c12574d3002e388a/$FILE/ckpr012609.doc)

snížilo o 2,8 bodu a saldo spotřebitelského indikátoru o 4,8 bodu. Ve srovnání s lednem 2008 je saldo souhrnného indikátoru důvěry o 30,8 bodu nižší, důvěra podnikatelů je nižší o 34,7 bodu a důvěra spotřebitelů je nižší o 15 bodů. Indikátory dosáhly téměř svých desetiletých minim. <sup>5</sup>

Zahraniční obchod České republiky za leden až prosinec 2008 podle zemí<sup>6</sup>

Bilance zahraničního obchodu s Čínou

<b>Bilance zahraničního obchodu ČR</b>			
Země	2007	2008	meziroční změna
Čína	-171 651	-197 235	-25 584

Tabulka 2 – Bilance zahraničního obchodu s Čínou

Zbožová struktura zahraničního obchodu BILANCE<sup>7</sup>

<b>Zbožová struktura zahraničního produktu</b>					
Produkt	2007	2008	EU27	Slovensko	Německo
Obuv	-3 756	-5 320	1 749	789	1 312

Tabulka 3 – Zahraniční obchod – obuv v tis. párech

Nárůst o 41,6 % oproti roku 2007.

Vývoj dovozu obuvi do České republiky od roku 2001 do roku 2006 je uveden v tabulce č. 3.

Rok	Dovoz celkem		Z toho z ČLR	
	množství	mil. Kč	množství	mil. Kč.
2006	20308	5492	12262	1601
2005	25748	5513	18108	1439
2004	11119	4333	4062	778
2003	8694	3543	2915	687
2002	8670	3690	2304	622
2001	7636	3670	1665	529

Tabulka 4 – Vývoj dovozu obuvi do ČR (zdroj dat ČSÚ)

<sup>5</sup> Zdroj:

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/dd15ce94cc6a31d5c12574d3002e388a/\\$FILE/ckpr012609.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/dd15ce94cc6a31d5c12574d3002e388a/$FILE/ckpr012609.doc)

<sup>6</sup> Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/54003132F6/\\$File/6001081201.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/54003132F6/$File/6001081201.xls)

<sup>7</sup> Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/54003132ED/\\$File/6001081206c.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/54003132ED/$File/6001081206c.xls)

## Vývoj inflace za rok 2008

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2008 byla 6,3 %.

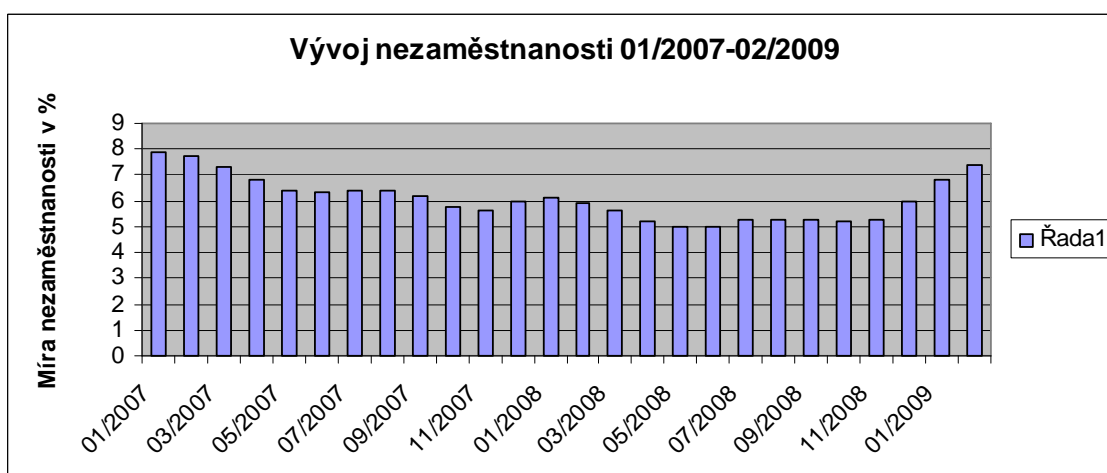
Průměrné míry inflace v letech 2000 až 2008 jsou uvedeny v tabulce.<sup>8</sup>

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Rok								
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3

Tabulka 5 . Vývoj inflace v letech 2000 – 2008 (zdroj dat: ČSÚ)

## Vývoj nezaměstnanosti v roce 2008



Graf 2 – Vývoj nezaměstnanosti v České republice (zdroj dat: ČSÚ)

Nezaměstnanost v České republice v roce 2009			
	leden	únor	březen
Nezaměstnanost (MPSV)	6,8	7,4	7,7

Tabulka 6 – Nezaměstnanost v roce 2009<sup>9</sup>

Z grafu a tabulek je patrné, že nezaměstnanost se po dvou letech vrátila na hodnoty přesahující 7 %, jako tomu bylo počátkem roku 2007.

<sup>8</sup> Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

<sup>9</sup> Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/prace/nezamestnanost>

## Vývoj HDP v roce 2008

Vývoj hrubého domácího produktu v roce 2008				
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Česká republika % y/y	5,3	4,6	4,7	1,0

Tabulka 7 - Vývoj HDP v roce 2008<sup>10</sup>

S ohledem na současnou ekonomickou situaci ve světě se mění rovněž výhledy růstu HDP v České republice. Zatímco ještě v polovině ledna tohoto roku se pro rok 2009 očekával růst českého hospodářství o 1,7 procenta, nové předpoklady výkonného orgánu EU oznamují změnu těchto předpokladů, stejně jako i další instituce.

České ministerstvo financí koncem dubna zveřejnilo nový odhad, podle kterého by mělo v letošním roce dojít k propadu o 2,3 procenta, na příští rok již předpokládá mírný růst o 0,8 procent. Ještě v lednu však odhad růstu hrubého domácího produktu podle ministerstva financí měl činit pro rok 2009 1,4 procenta a v roce 2010 o 2,1 procenta.

Stejně tak ČNB signalizuje revizi odhadu vývoje HDP, její výhled se tak pravděpodobně bude pohybovat v rozmezí 1 až 2 procent poklesu.

### Zaměstnanost, mzdy a produktivita práce<sup>11</sup>

**Zaměstnanost v průmyslu se ve 4. čtvrtletí 2008 meziročně snížila** o 41,3 tis. osob, tj. o **3,5 %**.

Průměrný počet zaměstnaných v průmyslu činil 1 148,2 tis. osob.

**Nejvíce klesla zaměstnanost v odvětvích:** výroba textilií a textilních a oděvních výrobků (o 16,6 %), **výroba usní a výrobků z usní (o 10,4 %)**, zpracovatelský průmysl jinde neuvedený (o 8,3 %) a výroba ostatních nekovových minerálních výrobků (o 7,8 %). Zaměstnanost vzrostla pouze v odvětví výroba dopravních prostředků a zařízení (o 0,1 %).

Vysoké procento poklesu zaměstnanosti v odvětví výroba usní a výrobků z usní vypovídá o tom, že zde již někteří výrobci ukončili svou činnost nebo se výrobci snažili

<sup>10</sup> Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj>

<sup>11</sup> Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75590044BD56>

snížit stavy pracovníků. Právě to je případem analyzované firmy, kdy firma zaměstnávala v roce 2007 průměrný počet 55 pracovníků, zatímco v roce 2008 to bylo již 25 pracovníků.

Mzdy

Průměrná měsíční mzda zaměstnaných v průmyslu ve 4. čtvrtletí 2008 dosáhla 24 008 Kč a byla meziročně vyšší o 5,8 %.

Nejvyšší úroveň mezd byla v odvětvích: těžba energetických surovin (36 468 Kč), výroba koksu, rafinérské zpracování ropy (35 794 Kč) a výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody ( 35 308 Kč).

**Nejnižší úroveň mezd byla v odvětvích: výroba usní a výrobků z usní ( 14 380 Kč), výroba textilií a textilních a oděvních výrobků ( 15 630 Kč) a zpracovatelský průmysl jinde neuvedený ( 18 789 Kč).**

Nejvyšší růst byl zaznamenán v odvětvích těžba energetických surovin (o 16,7 %), těžba ostatních nerostných surovin (o 9,6 %) a výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody ( o 9,1 %).

Zajímavým faktem je skutečnost, že průmyslové podniky pod zahraniční kontrolou vyplácejí vyšší průměrnou mzdu, která činila ve 4. čtvrtletí 2008 26 109, tj. o 8,8 % více než činí průměrná mzda za průmysl celkem. Meziročně vzrostla o 4,6 %.

Z údajů získaných z internetových stránek ČZSO vyplývá skutečnost, že v odvětví, ve kterém analyzovaná firma podniká, tedy výroba usní a výrobků z usní, jsou vypláceny vůbec nejnižší mzdy v průmyslu.

Přestože je výroba obuvi náročná na pracovní sílu a lze ji charakterizovat jako vysoce náročnou na podíl manuální práce, jedná se o práci, která nevyžaduje vysokou kvalifikaci a z toho důvodu je také ohodnocena nízkou mzdou.

Z údajů o růstu mezd vyplývá, že mzdy budou sice dále růst, ale růst se zpomalí z důvodu zvyšující se nezaměstnanosti v České republice, což platí i pro tuto firmu, přestože mzdy v oboru, v němž se pohybuje, patří mzdy k jedněm z nejnižších.

Růst nezaměstnanosti však působí na firmu i příznivým efektem, ovlivňuje zájem o práci ve firmě. V roce 2008 se firma při hledání potřebných pracovníků setkávala s určitým nezájmem o práci, kterou nabízela. Již počátkem roku 2009 však vedení firmy vnímá rozdíl v pracovní atmosféře oproti roku předcházejícímu. Pod vlivem informací

z médií o celosvětové finanční krizi, která ovlivňuje ekonomický vývoj i v České republice (vzpomeňme si na informace o českém sklářství, propouštění pracovníků, omezování produkce automobilek, celkový pokles zakázek a poptávky po produktech mnoha dalších firem), je znát, že si zaměstnanci firmy uvědomují složitost a proměnlivost ekonomického vývoje, řada z nich netrvala striktně na růstu mezd. Někteří pracovníci, kteří v loňském roce odešli za vidinou lepšího výdělků, se rovněž setkali s určitými překážkami (vyšší náklady na dopravu, skutečná mzda nebyla o tolik vyšší než dosavadní apod.), proto se do firmy vrátili.

### **Produktivita práce**

Produktivita práce v průmyslu se ve 4. čtvrtletí 2008 meziročně snížila o 9,3 %. Jednotkové mzdové náklady se zvýšily o 16,6 %.

#### **3.4.1.3 Sociální**

Existují vazby spotřebitelů k českým výrobcům? Má pro ně význam označení „Made in Czech Republic“?

K postoji k českým výrobcům uvedla ČOKA:

„Je možné těžit zejména z dobré kvality zpracování české obuvi, z povědomí solidnosti při jednání s obchodními partnery a soustředěná pozornost by měla být věnována zejména designu české obuvi, který by měl doznat zlepšení a respektovat současné trendy.“<sup>12</sup>

Z ohlasů zákazníků ve firemní prodejně mohou potvrdit pozitivní vliv faktu, že obuv je vyrobena v České republice. Pro mnoho zákazníků je to předpokladem dobré kvality výrobku.

#### **3.4.1.4 Technické**

Většina strojového vybavení firmy je starší. Novější jsou pouze šicí stroje. Pokud se pro ni situace na trhu bude vyvíjet příznivějším způsobem, než tomu bylo doposud, mohla by uvažovat o obnově některých strojů a využití modernějších technologií při výrobě obuvi.

---

<sup>12</sup> Zdroj: [http://www.coka.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=101&Itemid=38](http://www.coka.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=101&Itemid=38)

### 3.4.1.5 Demografické

Vývoj populace může mít na poptávku po produktech firmy vliv. Obecně populace v České republice stárne (což je celoevropský trend).

Do budoucna bude proto nepochybně přibývat spotřebitelů, kteří budou vyžadovat kvalitní a především pohodlnou obuv.

V posledních letech však roste porodnost, v roce 2008 se v České republice narodilo nejvíce dětí od roku 1993. To představuje příznivý vývoj pro výrobce dětské obuvi.

### 3.4.1.6 Kulturní

Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů jsou zejména móda, kvalita zpracování obuvi, cena a rovněž značka obuvi. V České republice není důraz na módnost obuvi tak vysoký, jako v jiných evropských zemích, např. Itálie.

Mezi kulturní aspekty bychom mohli zařadit i význam tradice obuvnické výroby v České republice.

## 3.4.2 Analýza trhu

### Trh tuzemský

Údaje se týkají roku 2007, v době zpracování diplomové práce nebyly dostupné aktuálnější informace.

### Prodej obuvi v ČR

Největší obchody s obuví v roce 2007 - ČR

	Pořadí	Název firmy	Počet vlastních prodejen	Tržby V mil. Kč 2007	Změna	Počet zaměstnanců
1.	(1.)	Baťa	K 90	2415	+ 7%	1160
2.	(3.)	Deichmann	K 45	1167	+33%	352
3.	(2.)	Humanic	K 30	1078	+13%	294
4.	(4.)	Reno	K 35	600	+22%	168
5.	(-)	John Garfield	K 17	327	+8%	210
6.	(-)	Term (KCS)	K 29	214	-	120
7.	(-)	CCC Boty	K 12	*128	-	*110
8.	(-)	Exico	K 3	49	-	60

Tabulka 8 – Největší obchody s obuví v ČR v roce 2007 (zdroj: TextilŽurnál)<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Zdroj: [http://www.textilzurnal.cz/www/textilzurnal\\_cz/flash/File/top/obuv\\_galanterie\\_CR.pdf](http://www.textilzurnal.cz/www/textilzurnal_cz/flash/File/top/obuv_galanterie_CR.pdf)

Tuzemský trh je velmi silně ovlivněn neustále rostoucím trendem dovozu obuvi do České republiky. Jelikož se naše firma zabývá výrobou usňové obuvi, sledujeme proto objemy dovážené kožené obuvi, tyto se rok od roku zvyšují, přičemž podíl obuvi dovážené z Čínské lidové republiky mnohonásobně převažuje objem dovozu z jakékoliv jiné země. V tabulce č. x jsou uvedeny objemy dovážené kožené obuvi v letech 2001 až 2006.

Rok	Dovoz celkem		Z toho z ČLR	
	množství	mil. Kč	množství	mil. Kč.
2006	20308	5492	12262	1601
2005	25748	5513	18108	1439
2004	11119	4333	4062	778
2003	8694	3543	2915	687
2002	8670	3690	2304	622
2001	7636	3670	1665	529

**Tabulka 9 – Dovoz obuvi do ČR v letech 2001-2006 (zdroj dat: ČSÚ)**

Rozdělení trhu:

- obchodní řetězce,
- maloobchodní prodejny a drobní odběratelé zásobující maloobchodní prodejny,
- internetový prodej.

Pro vybraný trh je charakteristický rostoucí dovoz obuvi, kontinuální pokles výroby v České republice a koncentrace prodeje v rámci silných obchodních řetězců. Drobní maloobchodníci, kteří provozují jednu nebo více prodejen obuvi, jsou vystaveni silné konkurenci obchodních řetězců a jejich počet se spíše snižuje.

Z pohledu zákazníků (myšleno zde koneční spotřebitelé), je možné, i když v obecné rovině, hovořit o silné skupině zákazníků, pro které je rozhodující cena (ti vyhledávají pokud možno co nejlevnější obuv, často ve stáncích a obchodech vietnamských prodejců, nebo „slyší“ na nízké ceny ve velkých obchodních řetězcích), pak je zde silná skupina zákazníků, pro kterou hraje významnou roli móda (zda obuv akcentuje aktuální módní trendy) a/nebo značka (tito zákazníci jsou ochotni zaplatit podstatně vyšší cenu



na obuv určité značky), ale zajímavé je, že sílí počet zákazníků, kteří vnímají zdravotní aspekt obuvi a posuzují vhodnost obuvi podle hygienicko ortopedických požadavků (to se týká převážně segmentu dětské obuvi).

V současné době můžeme vyzorovat, že zbývající výrobci obuvi v České republice se často zaměří na určitý konkrétní segment trhu, např. na segment dětské obuvi, jelikož vyšší jakost a zdravotní nezávadnost (posuzovaná z hlediska tvaru obuvi, tvarování stélky a dalších kritérií) umožňují žádat vyšší cenu.

### **Trh zahraniční**

Společnost exportuje část produkce do zahraničí, konkrétně do Itálie, Německa a Rakouska. Objem vývozu činí 20,24 % z celkového objemu tržeb.

V rámci exportu se však jedná o realizaci výroby určitých vzorů obuvi, které jsou stanoveny zákazníkem.

Vzhledem k 20 %-nímu podílu se jedná o významnou část tržeb, pro rok 2009 se očekává růst tohoto podílu na 29 % (viz návrhová část).

### **3.4.3 Odvětví**

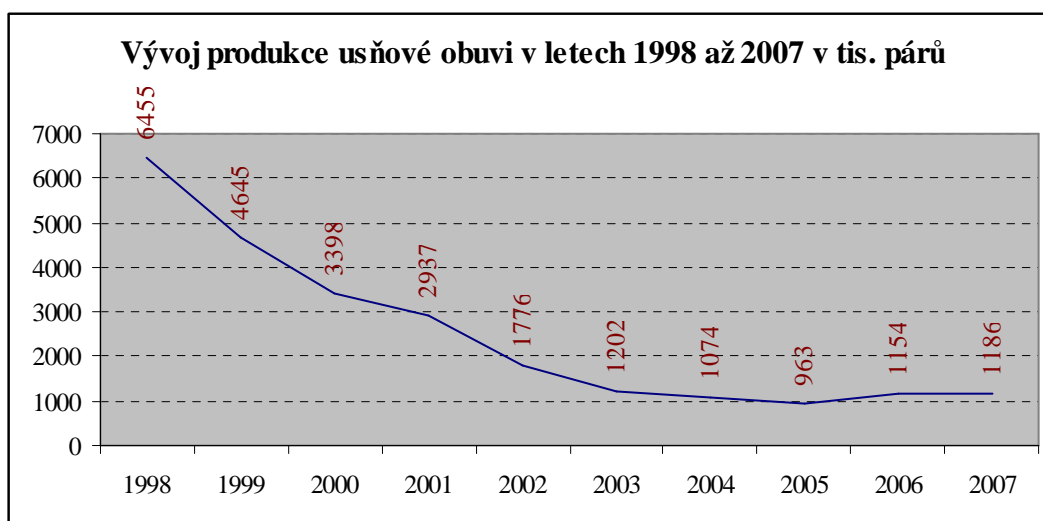
#### **3.4.3.1 Vývoj produkce usňové obuvi v ČR**

Vývoj odvětví lze charakterizovat vývojem produkce vybrané komodity, tedy usňové obuvi za období od roku 1998 do 2007.

Údaje o výrobě usňové obuvi jsou shrnuty v tabulce, data byla získána z údajů zveřejňovaných Českým statistickým úřadem.

Rok	MJ - tisíce párů
1998	6455
1999	4645
2000	3398
2001	2937
2002	1776
2003	1202
2004	1074
2005	963
2006	1154
2007	1186

**Tabulka 10 – Vývoj produkce usňové obuvi v ČR v letech 1998 – 2007 (zdroj dat: ČSÚ)**



**Graf 3 - Vývoj produkce usňové obuvi v ČR v letech 1998 – 2007 (zdroj dat: ČSÚ)**

### 3.4.3.2 Vývoj dovozu usňové obuvi do ČR

Rok	Dovoz celkem		Z toho z ČLR	
	množství	mil. Kč	množství	mil. Kč.
2006	20308	5492	12262	1601
2005	25748	5513	18108	1439
2004	11119	4333	4062	778
2003	8694	3543	2915	687
2002	8670	3690	2304	622
2001	7636	3670	1665	529

**Tabulka 11 - Vývoj dovozu obuvi do ČR (zdroj dat: ČSÚ)**

### 3.4.3.3 Faktor sezónnosti poptávky, respektive výroby

Dalším faktorem působícím v odvětví je nepochybně sezónnost poptávky, respektive výroby. Ovšem skutečný problém představuje až změna sezóny.

Pro vysvětlení problému změny sezóny si situaci trochu přiblížíme. Naše firma obvykle vyrábí zimní obuv ještě začátkem měsíce prosinec. Přibližně v prvních deseti dnech prosince si tento největší odběratel určí termín, do kterého ještě zimní obuv přijímá na sklad. Pak už jsou další dodávky realizovány až v lednu.

Již v říjnu, listopadu a prosinci však probíhá příprava nových vzorů pro odběratele. Ten se na této přípravě podílí svými poznatky a zkušenostmi, může vyžadovat konkrétní úpravy těchto modelů s ohledem na znalosti týkající se „vkusu“ a požadavků svých zákazníků (konečných spotřebitelů).

Firma si tedy s předstihem musí vytvořit nové vzory, upravit je dle požadavků zákazníka, sjednat s ním objednávky a zajistit materiálové vstupy, včetně finančních zdrojů k pokrytí těchto materiálových potřeb.

Od ledna tak začíná výroba obuvi určené na sezónu jaro-léto.

Pokud se však tento proces v nějaké určité fázi protáhne a způsobí časovou prodlevu dalších fází, je ohrožen nástup výroby nové kolekce a právě tyto přechody ze staré kolekce na novou představují riziko v podobě nenaplnění výrobní kapacity a vzniku prostojů, které firmu vážně poškozují.

Problém tohoto přechodu sezón se dá řešit dle mého názoru tím, že firma se bude snažit pečlivě provádět tuto přípravu a sjednání objednávek, aby přechod mohl proběhnout způsobem co možná nejhladším.

Další variantou je (a to se firmě skutečně daří) mít v kolekci modelů, které se pro zákazníka vyrábí, rovněž modely svým způsobem „nadčasové“. Pokud si je spotřebitelé oblíbí a zákazník (naš odběratel) ví, že se mu prodávaly dobře, lze předpokládat jejich úspěšný prodej i nadále v nové sezóně a náš odběratel je proto u nás objedná. To umožní výrobcí realizovat přechod plynulým způsobem bez zatěžujících prostojů.

### **Česká obuvnická a kožedělná asociace - ČOKA**

V odvětví obuvnické výroby působí Česká obuvnická a kožedělná asociace.

Česká obuvnická a kožedělná asociace je nezávislé, dobrovolné a otevřené sdružení fyzických i právnických osob zabývajících se:

- výrobou a vývojem obuvi, kožené galanterie a doprovodných sortimentů,
- vývojem, výrobou a aplikacemi sériové a zakázkové ortopedické obuvi a ortopedických vložek,
- prodejem obuvi, kožené galanterie a doprovodných sortimentů,
- zpracováním a prodejem usní, výrobou a prodejem obuvnických a galanterních materiálů, komponentů, dílců a dalších doprovodných sortimentů,
- vývojem, výrobou, nákupem a prodejem technologických zařízení pro kožedělný průmysl,
- školící, vědecko výzkumnou, zkušební a certifikační činností pro uvedené obory s místem působení v České republice, které se sdružily na

ochranu a prosazování svých hospodářských a sociálních zájmů v souladu s právními předpisy České republiky.

Iniciativou ČOKA byl založen klastr výrobců obuvi, který by měl vyvíjet aktivity podporující výrobce obuvi na českém trhu.

Průměrná spotřeba na 1 obyvatele je 3-4 párů na osobu.

### 3.4.4 Konkurence

Nejvýznamnější konkurenční firmy jsou shrnuty v tabulce.

Největší obuvnické a galanterní podniky v roce 2007 v České republice

Pořadí		Název fy	Převlád.obor	Tržby V mil. Kč	Změna	Počet zaměstnanců
1.	(1.)	KAZETO	2	685 *	0%	900
2.	(2.)	PRABOS PLUS	1	332	- 2%	365
3.	(4.)	Baťa, výrobní divize	1	154	8%	234
4.	(5.)	ELEGA	2	75	13%	115
5.-6.	(-)	GASI	1	63	-	295
5.-6.	(6.)	GROWELA	1	63	0%	114
7.	(9.)	ESSI	1	59	5%	63
8.	(8.)	Cíl, Prostějov	1	55 *	-3,6%	30
9.	(-)	SAM TRADE	1	43	-	93
10.	(10.- 11.)	Ing. Petr Gřeš - PEGRES	1	24 *	0%	43
11.-12.	(10.- 11.)	Marie Bedřichová – BEĎA OBUV	1	22	-8%	35
11.-12.	(12.)	FLEXIKO CZ	1	22	18%	19

**Tabulka 12 – Přehled největších podniků (zdroj: TextilŽurnál)<sup>14</sup>**

V tabulce jsou shrnuti nejvýznamnější výrobci.

Dámskou a pánskou obuv vyrábí PRABOS PLUS (specializace na pánskou obuv pro státní zakázky), dále Baťa, výrobní divize, GASI a GROWELA (ta svou činnost ukončila v roce 2008).

Firmy Essi, PEGRES se zabývají výrobou dětské obuvi, stejně jako firma BEĎA OBUV, ta však vyrábí i dětské bačkůrky.

<sup>14</sup> Zdroj: [http://www.textilzurnal.cz/www/textilzurnal\\_cz/flash/File/top/obuv\\_galanterie\\_CR.pdf](http://www.textilzurnal.cz/www/textilzurnal_cz/flash/File/top/obuv_galanterie_CR.pdf)

### 3.4.5 Dodavatelé

Pro výrobu obuvi firma využívá převážně dodavatelů ze zahraničí. Usňový materiál pro výrobu vrchů je dovážen z Itálie nebo Polska, podešve a podpatky rovněž od výrobce v Polsku, drobný spotřební materiál (nitě, přezky, apod.) jsou nakupovány v Třebíči, Zlíně nebo dováženy z Itálie, odkud jsou dovážena také lepidla pro obuvnickou výrobu.

### Obchodní vztahy s dodavateli a spolupráce s nimi

Vzhledem k ekonomické situaci většiny firem zabývajících se obuvnickou výrobou a krachy mnoha výrobců z dřívějších let se klade velký důraz na platby za dodávky materiálů.

Mnoho dodavatelů je ochotno spolupracovat pouze s podmínkou úhrady faktury před realizací dodávky nebo při její realizaci. V lepších případech vyžadují, aby úhrada byla provedena s běžnou lhůtou splatnosti, tj. 14 dnů.

Vzhledem k tomu, že tento typ výroby je velmi materiálově a tudíž i finančně náročný, bývá častým problémem ve firmě řízení hotovosti. Výrobce musí zajistit disponibilitu finančních prostředků ještě před samotným zahájením výroby, což představuje vysokou ekonomickou zátěž.

Např. dodavatel podešví odešle zásilku materiálu pouze po předchozí úhradě. Tzn. negativní vliv na cash flow výrobce, zaplatí ještě dříve, než obuv vyrobil a dodá jí zákazníkovi. Po dodávce čeká na uplynutí doby splatnosti vystavených faktur.

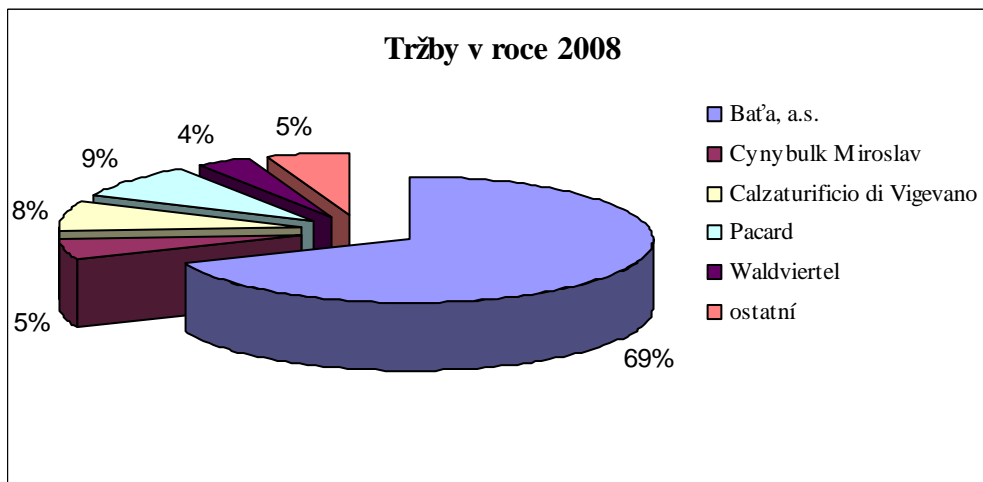
### 3.4.6 Zákazníci firmy

V tabulce č. 9 je uvedena skladba odběratelů firmy podle výše tržeb v roce 2008 a procentuálního podílu.

Zákazník	Tržby 2008	% podíl tržeb
Baťa, a.s.	9017919	68,06
Cynybulk Miroslav	676372	5,10
Calzaturificio di Vigevano	1015488	7,66
Pacard	1169439	8,83
Waldviertel	496997	3,75
ostatní	715498	6,60
<b>Celkem</b>	<b>13091713</b>	<b>100,00</b>

Tabulka 13 – Struktura odběratelů podle objemu tržeb v roce 2008 (zdroj: interní data firmy)

Složení odběratelů podle objemu výroby v roce 2008 je znázorněno v grafu 3.



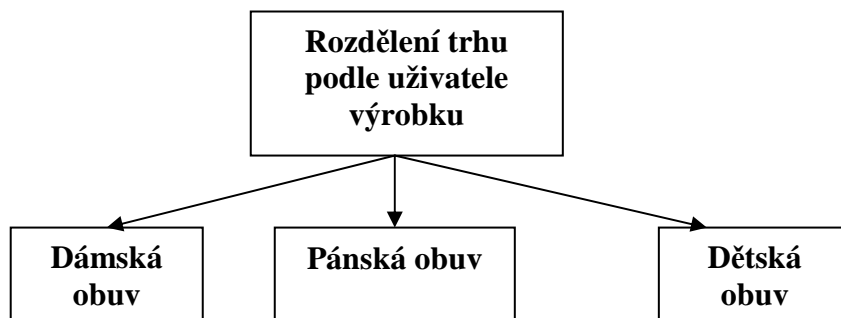
Graf 4 – Struktura zákazníků podle tržeb v roce 2008 (zdroj: interní data firmy)

Z tabulky i grafu vyplývá, že firma Baťa, a.s. zajišťuje 69 % objemu tržeb firmy. Přestože se jedná o stabilního zákazníka a hráče č. 1 v prodeji obuvi v České republice, považují tento podíl za vysoký a domnívám se, že by firma tento podíl měla snížit (více viz návrhová část).

### 3.4.7 Segmenty, cílové trhy

Segmentace trhu

Základní rozdělení trhu podle výrobku a uživatele je uvedeno na obrázku 10.



Obrázek 11- Základní rozdělení trhu podle výrobku a uživatele

Konkrétnější vymezení trhu je znázorněno na obrázku 12.

	Domácí	Vycházková	Společenská	Sportovní	Speciální
Dámská	1	2 jaro/léto	4	5	6 (např. ortopedická)
		3 podzim/zima			
Pánská	7	8 jaro/léto	10	11	12
		9 podzim/zima			
Dětská	13	14 jaro/léto	16	17	18
		15 podzim/zima			

**Obrázek 12 - Segmenty trhu podle typu výrobku**

Segmenty, které firma neobsluhuje, jsou vyznačeny žlutooranžovou barvou.

Segmenty, které firma obsluhuje, jsou vyznačeny sv.tyskysovou barvou.

Segmenty, které do budoucna mohou být pro firmu zajímavé, jsou vyznačeny sv. fialovou barvou.

Vzhledem k obrovské konkurenci, kterou představuje dovoz obuvi z Čínské lidové republiky a dalších asijských zemí, není možné, aby se firma soustředila na všechny segmenty zákazníků.

Pro vymezení segmentů trhu podle uživatelů (nositelů) obuvi je možné segmenty rozdělit na segmenty dámské obuvi, pánské obuvi a segment dětské obuvi.

**Segment dámské obuvi** – v tomto segmentu se firma soustředí na výrobek – obuv, která splňuje určité požadavky na aktuální módní trendy, ale jedná se především o pohodlnou obuv s podešví bez podpatku. Používanými materiály jsou přírodní usně, které zvyšují komfort uživatelky a splňují vyšší hygienické požadavky, noha se v obuvi z kůže tolik nepotí, jelikož přírodní materiál je prodyšnější. Pro výrobu obuvi tedy firma nepoužívá syntetické vrchové materiály, které však umožňují dosáhnout nižších nákladů na vstupy (syntetický materiál bývá zpravidla levnější než přírodní usně).

**Segment pánské obuvi** – v tomto segmentu platí obdobné podmínky jako v segmentu ženy. Nutno podotknout, že firma se však soustředí v posledním roce na segment ženy.

**Segment dětské obuvi** – firma v současné době nevyrábí dětskou obuv. Tento segment by však pro firmu mohl být velmi zajímavý, řada menších výrobců se specializuje právě

na tento typ obuvi, protože splnění hygienických požadavků (tvar obuvi, její konstrukce, tvarovaná stélka) na dětskou obuv a použití přírodních usňových materiálů umožňuje dodávat výrobek za vyšší cenu, oproti dovážené méně kvalitní obuvi.

Z důvodu zdravotní osvěty a zájmu rodičů na zdravém vývoji jejich dítěte jsou rodiče ochotni zaplatit vyšší cenu za dětskou obuv. Navíc pádným argumentem je skutečnost, že dětská noha, která se vyvíjí, může být volbou nevhodné obuvi nevratně poškozena.

Při rozdělení trhu na segmenty podle odběratelů je možné uvést následující rozdělení:

1. segment – trh firem (organizací)
  - a. velkoobchody – největší zákazník firma Baťa a.s.
  - b. maloobchody – drobní prodejci obuvi s jednou nebo více prodejny obuvi
2. segment – fyzické osoby
  - a. vlastní maloobchodní prodejna – zatím pouze touto cestou oslovuje firma fyzické osoby s nabídkou svých výrobků
  - b. internetový prodej – e-shop (více viz návrhová část).

### **Kritéria pro nákup produktu firmy na trhu a pro jednotlivé segmenty**

Mezi kritéria pro výběr a nákup obuvi patří cena, módní trendy, konstrukce obuvi (bez podpatku, s podpatkem vyšším nebo nižším podpatkem, šněrování, zapínání na zip nebo suchý zip), značka a další.

U obuvi je zvláště důležité, aby respektovala aktuální módní trendy, protože můžeme těžko očekávat, že zákazníci budou kupovat obuv, jejíž tvar a design zůstaly stejné, jako v době před 10 lety. Nemluvím zde o obuvi pro speciální využití (sport apod.), vybraná firma vyrábí totiž především vycházkovou obuv.

Jak již rovněž bylo zmíněno, pro segment dětské obuvi nabývá na významu zdravotní aspekt obuvi, výrobci se snaží dokládat vyšší jakost především prostřednictvím certifikátů jakosti, v České republice je takovýto certifikát označen: „Zdravotně nezávadná obuv“ a v logu je vyobrazena Žirafa.

Řada rodičů, kteří chtějí svým dětem zakoupit obuv, se právě po tomto certifikátu ptá na prodejních místech (jakož i v naší prodejně), chtějí vědět, zda obuv jim nabízená tento certifikát vlastní.



### **3.5 Analýza interních faktorů**

#### **3.5.1 Výrobek**

V části analýze výrobku je potřebné se zabývat otázkami:

- Co je výrobkem firmy
- Jaké druhy výrobků firma vyrábí
- Jaké je portfolio jejích výrobků

##### **3.5.1.1 Druhy obuvi**

##### **3.5.1.2 Členění obuvi podle účelu jejího využití**

Rozlišujeme následující druhy obuvi podle charakteru užití:

➤ **Společenská obuv**

Obuv dámská a pánská, určena pro společenské příležitosti. (ples, apod.)

➤ **Vycházková obuv**

Obuv určená pro běžné nošení. Není určena pro sportování apod.

➤ **Domácí obuv**

Obuv určená pro nošení v interiérech. Zpravidla se jedná o textilní svršek a popsat dále.....

➤ **Vysoce módní obuv**

Obuv pro krátkodobé nošení s omezenou životností. Výjimečného vzhledu obuvi je dosaženo porušením obvyklých konstrukčních zásad, použitím velmi neobvyklých a netypických výrobních technologií. Na vysoce módní obuv se nevztahují žádné požadavky (high fashion – viz prEN ISO 19952 – Footwear designed and manufactured with a limited life expectancy with fashion appeal. Style is the most important parameter.).

Podle toho, pro koho je obuv určena, rozlišujeme:

➤ **Dětská obuv**

➤ **Dívčí a chlapecká obuv**

➤ **Dámská obuv**

Obuv určena pro ženy, zpravidla ve velikostech 36 až 41. Někteří výrobci vyrábí již od velikosti 35 nebo až do velikosti 42. Zpravidla se dámská obuv od

velikosti 41 považuje za obuv nadměrnou. Existují výrobci, kteří se právě na nadměrné velikosti obuvi specializují.

➤ **Pánská obuv**

Obuv určena mužům, zpravidla ve velikostech 41 až 46. Někteří výrobci vyrábí již od velikosti 40. Pánská obuv se od velikosti 47 označuje za obuv nadměrnou. Existují výrobci specializující se právě na nadměrné velikosti obuvi.

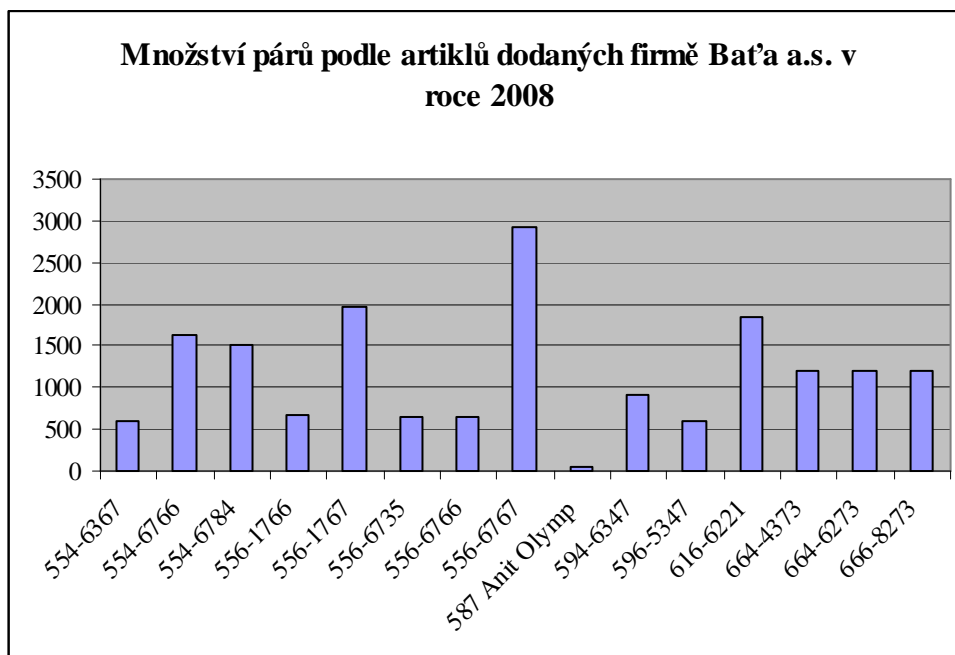
### 3.5.1.3 Obuv z produkce společnosti (výrobní program firmy)

Firma vyrábí dámskou a pánskou obuv, dále svým odběratelům dodává šité obuvnické vrchy, které jsou těmito odběrateli následně použity pro výrobu obuvi.

Skladba artiklů obuvi pro největšího zákazníka je uvedena v tabulce.

<b>Číslo artiklu</b>	<b>Množství párů</b>
554-6367	600
554-6766	1620
554-6784	1500
556-1766	660
556-1767	1968
556-6735	636
556-6766	636
556-6767	2916
587 Anit Olymp	52
594-6347	900
596-5347	600
616-6221	1848
664-4373	1200
664-6273	1200
666-8273	1200
<b>Celkem</b>	<b>17536</b>

Tabulka 14 – Artikly obuvi vyráběné pro firmu Baťa, a.s. (zdroj: interní data firmy)



**Graf 5 - Množství párů obuvi dodané firmě Baťa a.s. v roce 2008 (zdroj: interní data firmy)**

#### **3.5.1.4 Použité materiály**

Firma používá pro výrobu obuvi výhradně svršky zhotovené z přírodních usní. Nevyrábí tedy obuv se svrškem ze syntetických materiálů.

Tuto skutečnost lze považovat za přednost z hlediska přínosu pro zákazníka, ovšem zároveň to představuje vyšší materiálové náklady (přírodní usně jsou zpravidla dražší než-li syntetické materiály).

Pro podšívky se používají buď usňové materiály nebo textilní materiály, dle typu obuvi. Podešve se používají plastové.

#### **3.5.1.5 Design obuvi**

Design obuvi hraje při rozhodování zákazníků významnou roli. Je jedním z kritérií, která zákazníka vedou k nákupu.

### **3.5.2 Konkurenční výhoda**

Podle Portera hodnototvorné činnosti organizace vytváří výrobek nebo služby mající pro jejich kupce určitou hodnotu. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci organizací jsou **klíčovým zdrojem jejich konkurenční výhody.**

Jak jsem již uvedla v části věnované teoretickým východiskům, hodnototvorné činnosti dělíme na **primární** (základní) činnosti a **podpůrné** činnosti.

Zatímco klíčovou primární činností u výrobce je navržení vhodného (dobře prodejného) modelu obuvi, řízení vstupních operací (pořízení vhodných materiálů pro výrobu) a samotná výroba (dodržení správných technologických postupů při vysoké produktivitě a dosažení standardu kvality), pro dovozce (distributora) bude zcela jistě klíčovou primární činností rozhodnutí o nákupu konkrétních vzorů obuvi (které bude schopen prodat), řízení vstupních operací (jak a kdy se k němu toto zboží dostane) a řízení výstupních operací (jak a komu toto zboží dodá), dále marketing a podpora prodeje.

Mezi podpůrné činnosti zahrnujeme obstaravatelskou činnost (posouzení vhodných dodavatelů, obstarávání vzorků, sledování výkonnosti dodavatelů), technologický rozvoj (úsilí zkvalitnit výrobek či službu a snaha zlepšit výrobní postup), řízení pracovních sil (nábor, zaučení, další rozvoj a řízení mezd zaměstnanců).

<b>Odlišnosti hodnotového řetězce</b>	
<b>Výrobce</b>	<b>Dovozce</b>
Primární činnosti	Primární činnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>klíčová činnost u výrobce je návrh modelu obuvi a jeho výroba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klíčová činnost dovozce je výběr vhodných modelů obuvi pro prodej a zajištění vstupních a výstupních činností (jak a kdy dovézt, jak, komu a kdy dodávat)</li> </ul>
Podpůrné činnosti	Podpůrné činnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>např. technologický rozvoj směřuje ke zkvalitňování výrobku a zlepšování výrobního postupu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>např. technologický rozvoj může směřovat k zajištění lepšího obslužení odběratelů (evidence, kontaktování a komunikace s odběrateli)</li> </ul>

**Tabulka 15 - Nejvýznamnější odlišnosti hodnotového řetězce výrobce a dovozce**

Odlišnost v hodnotovém řetězci mezi výrobcem a dovozcem tedy spatřuji především v tom, že zatímco výrobce se musí soustředit na to, co a jak vyrobit (tedy na výrobu), dovozce, jelikož nevyrábí, ale nakupuje hotový výrobek, se musí zaměřit na výběr produktů, které nakoupí a doveze a na činnosti spojené s jeho prodejem.

V podpůrných činnostech můžeme sledovat rozdíl například v oblasti technologického rozvoje, zatímco u výrobce technologický rozvoj má zajistit vyšší kvalitu výrobku a

zlepšení výrobního postupu, u dovozce technologický rozvoj může pomoci zlepšovat např. evidenci, kontaktování a komunikaci se zákazníky, tedy podpořit prodejní činnosti.

#### **Konkurenčními výhodami firmy Tora tora s.r.o. jsou:**

- **geografické umístění**, se kterým souvisí rychlost vyřízení objednávek – např. největší zákazník firmy, Baťa, a.s., objednává obuv u firmy s tím, že objednávky a dodávky jsou vyřizovány operativně. Zatímco v případě dovozu obuvi z asijských zemí objednává s delším časovým předstihem i z důvodu doby potřebné pro dopravu, u naší firmy takový předstih nepotřebuje a operativně může řešit potřebu nákupu určitých vzorů. Pohodlí pro zákazníka vyplývá z geografického umístění firmy.
- **kvalitní zpracování výrobku** – schopnost vyrobit kvalitní obuv,
- **statut českého výrobku** - z ohlasu zákazníků ve firemní prodejně vyplývá, že zákazníci oceňují skutečnost, že se jedná o obuv české výroby. Z důvodu dlouhodobé tradice obuvnické výroby zde hraje roli tento emocionální prvek.

#### **3.5.3 Výkonnost podniku**

Hospodářským výsledkem firmy za rok 2008 je zisk ve výši 450 tis. Kč.

#### **3.5.4 Zaměstnanci podniku**

Ve výrobě pracují převážně pracovníci, kteří jsou vyučeni v oboru. V poslední době však firma přijímá i zaměstnance, kteří vyučeni nejsou, ovšem základním předpokladem je manuální zručnost.

Růst nezaměstnanosti však působí na firmu i příznivým efektem, ovlivňuje zájem o práci ve firmě. V roce 2008 se firma při hledání potřebných pracovníků setkávala s určitým nezájmem o práci, kterou nabízela. Již počátkem roku 2009 však vedení firmy vnímá rozdíl v pracovní atmosféře oproti roku předcházejícímu. Pod vlivem informací z médií o celosvětové finanční krizi, která ovlivňuje ekonomický vývoj i v České republice (vzpomeňme si na informace o českém sklářství, propouštění pracovníků, omezování produkce automobilek, celkový pokles zakázek a poptávky po produktech

mnoha dalších firem), je znát, že si zaměstnanci firmy uvědomují složitost a proměnlivost ekonomického vývoje, řada z nich netrvala striktně na růstu mezd. Někteří pracovníci, kteří v loňském roce odešli za vidinou lepšího výdělků, se rovněž setkali s určitými překážkami (vyšší náklady na dopravu, skutečná mzda nebyla o tolik vyšší než dosavadní apod.), proto se do firmy vrátili.

### **3.5.5 Použité technologie, strojní vybavení**

Firma je vybavena strojovým zařízením (výrobními a šicími stroji) v potřebné míře pro výrobu. V současné době není ve firmě aktuální potřeba renovace strojů nebo obměny strojového parku.

### **3.5.6 Nákladová pozice**

Při analyzování nákladové pozice firmy bychom si měli klást otázky následujícího typu. Jaké má firma náklady ve srovnání s konkurencí? V čem je její výhoda, co představuje spíše nevýhody? Co by mohla změnit, na co se zaměřit?

Z trendu rostoucího dovozu obuvi můžeme odvodit, že k tomuto dovozu dochází především z důvodu nízké ceny dovážené obuvi.

Není žádným překvapením, že obuv se dováží především z Čínské lidové republiky. Důvodem jsou nízké náklady na výrobu ve srovnání s evropským teritoriem nebo jinými částmi světa a nízké mzdy. Právě z těchto důvodů mnoho výrobců realizuje výrobu v zemích s nižšími náklady, jsou tak schopni nabídnout spotřebitelům nízkou cenu, která je pro ně mnohdy tak lákavá.

Nelze tedy porovnávat náklady vynaložené na výrobu obuvi v České republice a v Číně. Český výrobce tak musí nabídnout svým zákazníkům jiné hodnoty, než je nízká cena, které není a nebude schopen konkurovat.

Mezi hodnoty, které český výrobek musí mít, aby byl schopen na trhu obstát, patří diferenciaci produktu, jeho jedinečné a zvláštní schopnosti uspokojit určitou potřebu, k dalším výhodám může patřit i rychlost vyřízení objednávky, odpovídající časové prodlevy spojené s dopravou před dodáním výrobku, schopnost rychle reagovat na zákaznickovy požadavky apod.

Nákladová pozice proto s největší pravděpodobností nebude oblastí, ve které by podnik mohl spatřovat svou výhodu, což dokládá i fakt, že průměrná cena obuvi dovážené z Čínské lidové republiky se pohybuje maximálně v několika desítkách korun českých, zatímco průměrná cena obuvi, kterou je výrobce schopen vyrobit v České republice se pohybuje v řádu několika stovek korun českých.

Z těchto důvodů musí firma vsadit na jiné silné stránky a přednosti, jenž mohou působit na její konkurenceschopnost.

### **3.6 Cena**

Ceny produktů se pohybují v těchto relacích od 250 Kč do 1200 Kč v závislosti na druhu modelu (letní, zimní).

U velkých odběratelů je cena je uzavírána dohodou, velké objemy umožňují stanovit cenu na nižší úrovni než v případě menších položek a objemů výroby požadovaných zákazníkem.

### **3.7 Distribuce**

Způsob distribuce je dán do značné míry již strukturou zákazníků.

#### **3.7.1 Obchodní řetězce**

Společnost dodává obuv do obchodního řetězce Baťa Česká republika, která je na českém trhu číslem jedna (viz tab.8 – prodeje obuvi v ČR).

Objem prodeje obuvi do obchodního řetězce činí přibližně 68 % její produkce. Jedná se tedy o trh, který je pro firmu velmi důležitý.

#### **3.7.2 Maloobchodní prodejny a vlastní maloobchodní prodejna**

Jak již bylo uvedeno výše, firma prodává obuv rovněž drobným odběratelům a také ve vlastní maloobchodní prodejně:

- Prodejna obuvi Marc O'Neel, Studentská 3, Znojmo

Z grafu č. 3, vyplývá, že podíl objemu tržeb realizovaný prodejem drobným odběratelům a ve vlastní prodejně z celkového objemu tržeb, činí 6,6 %.

Podíl těchto tržeb může být nepochybně vyšší, v případě, že firma rozšíří řady malých odběratelů a vlastní prodejnu bude propagovat (více viz návrhová část).

### **3.7.3 Zásilková služba**

Společnost neprovozuje zásilkovou službu.

Tento prodej by mohla realizovat prostřednictvím katalogu, vydávaného např. dvakrát ročně (z důvodu sezónnosti). V katalogu zákazníci najdou nabídku typ obuvi, kterou by bylo možné objednat touto cestou, ale také mnoho dalších aktuálních informací týkajících se činnosti firmy. Zákazník by touto cestou byl informován o nových vzorech obuvi, event. kdy a jaké budou probíhat akce a další zajímavosti.

Zásilky obuvi by mohly být posílány poštou nebo by si je zákazníci mohli vyzvednout buď ve firemní prodejně nebo na předem stanovených místech v České republice (spolupracující maloobchodní prodejny).

Zde však musíme vzít v úvahu, že by firma měla náklady s přípravou a tiskem takového katalogu.

Za vhodnější považují nahradit efekt dosažený zásilkovým prodejem spíše prodejem na internetových stránkách.

### **3.7.4 Přímý prodej prostřednictvím internetu (e-shop)**

Firma dosud nemá internetovou prezentaci, tudíž ani nerealizuje prodej prostřednictvím internetu.

Nabízejí se zde možnosti internetového obchodování B2B, B2C, které firma zatím nevyužívá.

Doposud má firma zkušenost s jedním zákazníkem, který tuto obuv na internetu prodával, jednalo se však o minimální odběr.

Pokud firma bude sama realizovat prodej prostřednictvím internetu, marže u výrobku bude vyšší (více viz návrhová část).

#### Mezi výhody internetového prodeje patří:

- ✓ Možnost obsloužit zákazníky v lokalitách, kde není náš výrobek v nabídce maloobchodníků, vyšší dostupnost.
- ✓ Nižší ceny produktů prodaných tímto způsobem.



- ✓ Informovanost o současné nabídce obuvi a probíhajících akcích.
- ✓ Nákup z pohodlí domova, zákazník nemusí docházet do prodejny.
- ✓ Rozšíření řad fyzických zákazníků. Možnost oslovit zákazníky, kteří by se o nás jinak vůbec nedozvěděli, apod.

### **3.8 Analýza stavu marketingu firmy**

Zkoumáním současné činnosti firmy z pohledu marketingu jsem zjistila, že celková úroveň marketingu ve firmě je na slabé úrovni.

Projevuje se to především v těchto oblastech:

- Slabá úroveň propagace firmy,
- Nízké povědomí u zákazníků,
- Nedostatečná distribuční síť.

To spojuji s nedostatečnou reklamou a inzercí. Nízká informovanost obyvatel o existenci prodejny. I po třech letech od otevření prodejny přichází zákazníci, kteří jsou překvapeni a o prodejně vůbec nevěděli.

Dosud byly zvažovány veškeré výdaje na inzerci a ta probíhala v co nejmenší míře, spíše nárazově a nesystematicky. Náklady na reklamu a otištění inzerátů v periodikách byly dosud považovány za další, možná zbytečné výdaje.

Prodejna obuvi ve Znojmě, kterou firma provozuje, však inzerci potřebuje, proto se inzercí budu dále zabývat v návrhové části, kde bude připraven plán inzerce pro rok 2009 a stanoveny potřebné prostředky.

### **3.9 SWOT analýza**

#### **3.9.1 Silné stránky firmy**

- Schopnost vyrábět kvalitní výrobek
- Zkušení pracovníci – většina má dlouholetou praxi v oboru
- Rychlá reakce na požadavky zákazníků
- Použití přírodních vrchových materiálů – usně
- Firma má velkého stabilního zákazníka, který je hráčem č. 1 na trhu prodeje obuvi v České republice
- Blízká vazba na dodavatele polotovarů a materiálů
- Rychlé a bezproblémové vyřizování reklamací

- Štíhlá organizační struktura zaručující schopnost operativního jednání bez zbytečných byrokratických průtahů

### **3.9.2 Slabé stránky firmy**

- Řízení cash flow
- Ne příliš jasný směr, kterým se bude firma ubírat do budoucna
- Slabá úroveň propagace firmy

### **3.9.3 Příležitosti pro podnikání firmy**

- Zvýšený důraz zákazníků na zemi původu,
- Rozšíření distribučních cest o internet jako reklamního a prodejního media, větší počet firem a domácností, které internet využívají,
- Státní zakázky v oblasti dámské a pánské vycházkové obuvi (určené pro vojsko, věznice, policii, České dráhy apod.),
- Významné segmenty zákazníků, které zůstávají dosud mimo zájem dodavatelů (nabídnout společenskou pánskou obuv potenciálním odběratelům, hotelům, aerolinkám apod.),
- Růst nákladů výroby v zemích s dosavadní nákladovou výhodou (Čína, Vientam).

### **3.9.4 Hrozby pro podnikání firmy**

- Růst nákladů na výrobu a mzdy pracovníků
- Pokles poptávky v důsledku snižování výdajů domácností na spotřebu
- Zvyšování kvality obuvi dovážené z Číny s nízkou cenou, které nelze konkurovat
- Závislost na jednom velkém zákazníkovi - v případě poklesu jejich zájmu o odběr produkce hrozí „výpadek“ objednávek

### **3.10 Trendy a faktory ovlivňující marketingovou strategii**

Přestože ve firmě neexistuje konkrétní dokument, kterým by formulovala svou marketingovou strategii, je zřejmé, že její činnost řídí určité principy a zásady, ovlivňující chování firmy, tj. co, jak a pro koho vyrábí.

Činnost firmy je rovněž ovlivněna různými trendy a faktory, projevujícími se např. jako vývoj ekonomické situace (podmínky výrobců, dovoz apod.), preferencemi spotřebitelů, jejich kupní silou, strukturou trhu, odběratelů a podobně.

Nejsilně zde působí následující skutečnosti:

#### 1. ekonomický vývoj

- rostoucí náklady výroby v České republice (zdražování vstupů)
- rostoucí dovoz obuvi z Číny
- klesající tuzemská produkce
- kupní síla, výdaje spotřebitelů

#### 2. požadavky a preference zákazníků

- móda , tvar, barva, provedení, kvalita, cena
- roste náročnost spotřebitelů na hygienicko-zdravotní požadavky na obuv (což může znamenat příznivý trend na trhu pro firmu),

### **3.11 Trendy a faktory ovlivňující marketingovou strategii do budoucna**

Do budoucna lze předpokládat i nadále rostoucí trend dovozu obuvi z asijských zemí, především z Číny.

Lze však předpokládat, dle informací ČOKA, rostoucí zájem zákazníků o nákup kvalitní obuvi. Podle ČOKA a rovněž z ohlasu zákazníků v podnikové prodejně roste zájem spotřebitelů o dětskou kvalitní obuv, stoupá informovanost rodičů o zdravotních důsledcích nevhodné obuvi pro děti.

Firma byla kontaktována firmou Dermatex prodávající dámskou obuv. Od prvních měsíců roku 2009 probíhá jednání o možnostech výroby pro tuto firmu. Dosud obuv pro tuto firmu vyráběna mimojiné v Číně.

### 3.11.1 Jednotlivé varianty – možné směry budoucí činnosti

Firma může zvolit různé směry vývoje své podnikatelské činnosti. Směr je dán především volbou segmentu trhu, na který se zaměří a volbou druhu výrobku, jímž tento segment trhu obslouží.

Strategie spočívající ve výběru segmentů:

- Segmenty podle výrobků, tzn. specializace na:
  - Segment dámské vycházkové obuvi (jaro-léto, podzim-zima),
  - Segment pánské vycházkové obuvi (jaro-léto, podzim-zima),
  - Segment dětské vycházkové obuvi (jaro-léto, podzim-zima).
- Segmenty podle odběratelů, tzn. zaměření se na:
  - Segment organizací
    - Velcí odběratelé a zahraniční firmy (Baťa a.s., Calzaturificio di Vigevano, Pacard Schuhe, Waldviertel)
    - Malí odběratelé (maloobchodní prodejny),
  - Segment fyzických osob obsluhovat prostřednictvím vlastní maloobchodní prodejny a dále cestou internetového prodeje (realizace webových stránek s e-shopem)

Za atraktivní segmenty do budoucna lze považovat:

- dětskou obuv
- dámskou a pánskou ortopedickou obuv

Nabízí se následující možnosti zaměření výroby firmy na:

**Dětskou obuv** – v tomto případě by firma vsadila na českou výrobu, zodpovědní rodiče slyší na „česká obuv“ pro děti, certifikace jakosti – žirafa, která je žádaná a působí na rodiče při výběru obuvi pro své děti.

Dětská obuv české výroby je obecně dražší, spotřebitelé jsou ochotni zaplatit vyšší cenu (ceny jsou srovnatelné s cenami dámské a pánské obuvi).

**Dámská a pánská ortopedická obuv** – určená spotřebitelům hledajícím především pohodlí, které upřednostňují před aktuálními módními trendy. Obuv by v tomto případě měla splňovat požadavky na ortopedickou obuv.

V tomto případě by firma musela splnit požadavky vyplývající ze zákona o živnostenském podnikání, tzn. získat živnostenský list s předmětem činnosti – výroba ortopedické obuvi.

Důvody jsou následující:

- Sílí část spotřebitelů, kteří si uvědomují hygienicko-zdravotní aspekty obuvi a její vliv pro chodidlo, to přináší lepší možnost konkurovat levné dovážené obuvi.
- Tito spotřebitelé jsou ochotni za obuv zaplatit vyšší cenu za přínos, který jim obuv přinese. Firma tak může dosáhnout i vyšší míry zisku.

## 4. Vlastní návrhy a přínosy těchto návrhů

### 4.1 Marketingová strategie

V této části budou formulovány vlastní návrhy marketingové strategie a přínosy těchto návrhů pro společnost.

Firma zvolí variantu strategie spočívající v obsluhování segmentu trhu velkoodběratelů (Baťa a.s.) a dále segment maloobchodních prodejen (malí a drobní odběratelé zásobující nebo vlastníci maloobchodní prodejny). K tomuto způsobu distribuce svého výrobku bude provozovat i přímý prodej ve vlastní maloobchodní prodejně a prostřednictvím e-shopu.

#### 4.1.1 Poslání

##### **Navrhuji formulovat poslání firmy následujícím způsobem:**

Firma Tora tora s.r.o. je pokračovatelem tradiční obuvnické výroby v České republice. Pro své výrobky používá především přírodních usní a tradičních způsobů výroby, tzn. technologii lepením.

Dlouhodobým záměrem společnosti je produkce kvalitních, zdravotně nezávadných výrobků, být vyhledávaným dodavatelem obuvi na trhu v České republice i mimo ni, služeb, vyvíjet a uvádět na trh nové kvalitní výrobky na základě požadavků zákazníků a reflektující aktuální módní trendy.

Předpokladem dalšího úspěšného rozvoje našeho podnikání je plnění těchto cílů:

#### 2. V oblasti legislativní

Plnění zákonných požadavků souvisejících s podnikáním.

#### 3. V oblasti prevence

Uplatňování preventivních přístupů ve všech oblastech naší činnosti, zvláště pak při zabezpečování zdravotní a hygienické nezávadnosti našich výrobků a při ochraně životního prostředí.

#### 4. V oblasti zlepšování

Ve spolupráci s našimi zákazníky usilovat o neustálé zlepšování jakosti našich výrobků a služeb. Dbát o stálé zlepšování funkčnosti našich procesů se zaměřením na efektivní využívání zdrojů.

5. V oblasti vztahu k zákazníkům  
Příkladnou péčí o své zákazníky udržovat a rozšiřovat svoji odběratelskou základnu. Uplatňovat individuální přístup k zákazníkovi, šířit osvětu v používání zdravotně nezávadné obuvi.
6. V oblasti vztahu k okolí  
Udržovat a rozvíjet dobré vztahy s našimi sousedy a místními úřady, informovat je o našich činnostech a záměrech. Přispívat ke zlepšení životních podmínek v našem regionu. Naší výrobní činnosti příznivě ovlivňovat zaměstnanost v regionu.
7. V oblasti vztahu k zaměstnancům  
Vytvářením vhodného sociálního prostředí motivovat zaměstnance a podporovat v nich hrdost a příslušnost k firmě. Zvyšování povědomí zaměstnanců o ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce a zdravotního a hygienického zabezpečení výrobků. Klást důraz na odborný rozvoj zaměstnanců.
8. V oblasti plánování, organizace a systému řízení  
Na základě hlavních podnikatelských záměrů společnosti určovat vlastní cíle jednotlivých oblastí a jejich plnění pravidelně vyhodnocovat.
9. V oblasti spolupráce s dodavateli  
Informovat dodavatele o naší činnosti a z toho vyplývajících našich potřebách. Těsnou spoluprací s dodavateli a uzavíráním dlouhodobých smluv vytvářet vzájemně prospěšné partnerské vztahy.  
Určovat podmínky dodavatelům ve vztahu k zabezpečování jakosti výrobků, hygienických podmínek výroby a ochraně životního prostředí.

**Za důležité považují toto poslání komunikovat:**

- uvnitř firmy, aby se její zaměstnanci mohli s tímto posláním ztotožnit,
- vně firmy, tedy jejímu okolí, zákazníkům, dodavatelům apod., pro pochopení důvodů existence firmy a jejího směřování do budoucna.

## 4.2 Marketingové cíle

### 4.2.1 Hlavní a podpůrné cíle firmy

Navzdory celkové ekonomické situaci, která se podle mnohých predikcí nezlepší do příštího roku, tedy do roku 2010, **firma předpokládá zvýšení objemu produkce a s tím spojený růst tržeb.**

**Cíle firmy musí být realistické a dosažitelné.** Proto vezmeme-li v úvahu potřeby větších zákazníků firmy, doporučuji firmě stanovit cíle níže uvedeným způsobem.

**Jako hlavní cíle doporučuji určit pro rok 2009:**

- **Zvýšení objemu tržeb o přibližně 19% oproti roku 2008,**
- **Doporučuji snížit podíl hlavního zákazníka o 10 %.**

**Podpůrné marketingové cíle:**

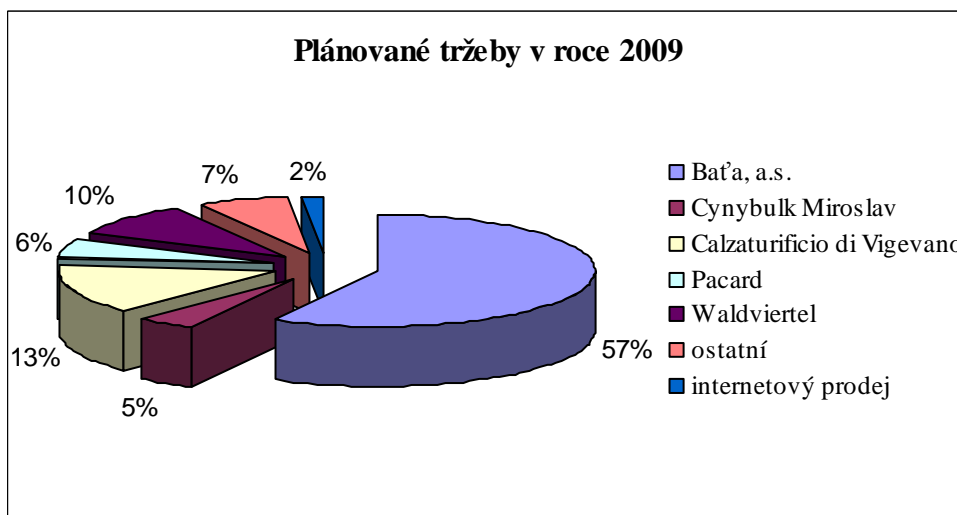
- Zvýšit objem tržeb od drobných odběratelů o 45 %,
- Zavedení internetového prodeje (B2C) a dosažení prodejů touto cestou ve výši 270 tis. Kč.

Hlavním cílem firmy je dosáhnout objemu tržeb o 19%, tj. 15 612 900 Kč. Splnění tohoto cíle představuje následující struktura tržeb od jednotlivých zákazníků:

<b>Zákazník</b>	<b>Tržby 2009</b>	<b>% podíl tržeb</b>
Baťa, a.s.	9020000	57,78
Cynybulk Miroslav	740000	4,74
Calzaturificio di Vigevano	2150000	13,77
Pacard	900000	5,76
Waldviertel	1491000	9,55
ostatní	1041500	6,67
internetový prodej	270400	1,73
<b>Celkem</b>	<b>15612900</b>	<b>100,00</b>

**Tabulka 16 – Plánovaný objem tržeb v roce 2009**





Graf 6 – Struktura zákazníků podle výše tržeb v roce 2009

### 4.3 Prováděcí program pro splnění cílů

#### 4.3.1 Baťa

U tohoto zákazníka firma předpokládá stejný objem výroby jako v roce 2008. K jeho dosažení jsou kroky směřující k udržení obchodních vztahů s firmou Baťa a.s. následně formulovány:

- Nabídku modelů obuvi je nutné inovovat. **Primární je zde klást důraz na tvorbu modelů. S ohledem na dosavadní spolupráci při tvorbě jednotlivých modelů je nezbytné v tomto trendu pokračovat a nadále modely obuvi vytvářet ve spolupráci a se zohledňováním požadavků zákazníka.** Právě „postřehy, poznámky a požadavky“ týkající se celkového designu obuvi jsou naprosto klíčové a to z toho důvodu, že nákupci firmy Baťa a.s. mají velké zkušenosti s prodejem konkrétních vzorů, z těchto zkušeností a informací o prodeji vycházejí při určování definitivního vzhledu modelu obuvi.
- Důraz je tedy kladem na produkt samotný, ovšem důležité je i splnění požadavků zákazníka týkajících se ceny, lhůt dodání a množství ke stanoveným termínům.

Prováděcí program – příprava nových modelů

<b>Kolekce na sezónu</b>	<b>Období</b>	<b>Termín</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Náklady na materiál</b>
Jaro – léto	Únor-březen	31.3.2009	Kuzbach	5000 Kč
Podzim – zima	Červen - červenec	31.7.2009	Kuzbach	5000 Kč

**Tabulka 17 – Příprava nových modelů pro zákazníka Bat'a a.s.**

Náklady na přípravu nových modelů jsou plánovány do výše 5000 Kč na spotřebu materiálu, práce modeláře je zahrnuta ve mzdových nákladech firmy a je prováděna průběžně v rámci pracovních povinností.

Po předložení kolekce jsou konzultovány připomínky zákazníka k designu, konstrukci, ceny, použitých materiálů. V případě potřeby budou provedeny úpravy.

#### **Kontrola**

Jednou týdně bude svolána porada, na které bude konzultován stav nabídky obuvi, objednávek, ceny a lhůt dodání. Podle stavu bude uzpůsobován další postup firmy.

#### **4.3.2 Zahraníční zákazníci**

##### **Calzaturificio di Vigevano**

Jednáním s tímto zákazníkem bylo zjištěno, že v roce 2009 očekává velký nárůst zakázek, nárůst by měl činit více než 110%.

Jako cíl u tohoto zákazníka tedy byla stanovena výše tržeb 2 150 000 Kč.

##### **Pacard**

U tohoto zákazníka se naopak očekává pokles zakázek, z jednání vyplynul předpokládaný pokles o 20 až 25 %, proto plánovaná výše tržeb pro rok 2009 činí 900 000 Kč.

##### **Waldviertel**

Tento zákazník avizuje ztrojnásobení objemu výroby v roce 2009 oproti roku 2008. Výrobu totiž zadává v Maďarsku a z jednání vzešel požadavek zákazníka zajistit mu potřebnou kapacitu ve firmě Tora tora s.r.o. v České republice.

U těchto tří významných zahraničních zákazníků se vývoj zakázek liší případ od případu, proto je nutná pravidelná aktualizace požadavků zákazníků a průběžná kontrola objemu výroby pro ně realizované.

**Odpovědná osoba:** pan Zelenák.

#### **4.3.3 Drobní odběratelé**

Cílem firmy je zvýšit objemu tržeb získaných od drobných odběratelů v roce 2009 o přibližně 45 až 50 %. Proto je stanovena výše tržeb na úrovni 1 041 500 Kč.

Pro zvýšení tržeb od drobných odběratelů je nutné rozšířit distribuční síť, poznat potenciální zákazníky, oslovit je a nabízet jim výrobek firmy.

#### **Navrhují:**

- Zpracovat databázi prodejen obuvi v celé České republice.
- Oslovit všechny tyto prodejny s nabídkou, firmou vyráběných, vzorů obuvi.
- Vyžádat si svolení ke komunikování nových nabídek, akcí apod.
- Pravidelně tyto prodejny kontaktovat.

Kontaktováním co nejvyššího počtu prodejců v České republice je možné rozšířit řady prodejen majících v nabídce obuv firmy.

Zvýšíme tím počet drobných zákazníků, kteří v současné době (stav v roce 2008 viz část analýzy) představují 6,6%, tento procentuální podíl zůstane nezměněn i v roce 2009 ovšem úroveň tržeb bude činit 1 041 500 Kč.

#### **Náklady:**

Vytvoření databáze a kontaktování vybraných prodejen obuvi bude realizováno v rámci pracovní náplně stávajících zaměstnanců. Nepřinese dodatečné mzdové náklady.

**Odpovědná osoba:** Jobeková      **Termín:** 31.7.2009

#### **4.3.4 Firemní prodejna**

Úkol propagovat firmu souvisí s prezentací firmy u veřejnosti, stávajících i potenciálních zákazníků.

Navrhuji strukturovat činnosti směřující ke splnění tohoto cíle do následně vyjmenovaných kroků:

- **Prezentace firmy**

- **Vytvoření webových stránek na internetu**

Tato činnost výrazně přispěje tím, že dá možnost zákazníkům využívajícím internet, aby cíleně nebo náhodně objevili webové stránky firmy, dočetli se informace týkající se její výrobní a obchodní činnosti, prohlíželi si aktuální modely obuvi, které firma vyrábí a jsou zákazníkům nabízeny. Nutné je veškeré informace a nabídku modelů obuvi průběžně aktualizovat, aby byly neustále aktuální.

Máme možnost měřit návštěvnost stránek, v případě nepříznivých výsledků vyvíjet snahy o zvýšení návštěvnosti stránek pomocí SEO, zvažovat aktuální design a obsah těchto stránek.

- **Inzerce v regionálních denících**

Formou inzerce se čtenáři deníků a jiných vybraných tiskovin distribuovaných v okolí místa výroby a místa prodejny firmy dozví o její existenci, o výrobku, který zákazníkům nabízí. Další ambicí inzerce je rovněž to, že se firma bude připomínat stávajícím zákazníkům, bude je touto cestou aktuálně informovat o nových kolekcích (jaro-léto, podzim-zima, rozšíření sortimentu o přípravky určené k péči o usňovou obuv, rozšíření sortimentu o doplňkové zboží – ponožky, punčocháče, vkládací stélky do obuvi apod.) a bude je informovat o právě probíhajících akcích určených k podpoře prodeje (sezónní slevy, na začátku sezóny, na závěr sezóny apod.).

Inzerce celkově zvýší povědomí o existenci prodejny a její nabídce u zákazníků.

Navrhuji sestavit plán inzerce:

Měsíc	1. týden				2. týden				3. týden				4. týden			
	Zn	ZL	AB	Kau	Zn	ZL	AB	Kau	Zn	ZL	AB	Kau	Zn	ZL	AB	Kau
Leden					x			x		x			x			x
Únor				x	x					x		x				
Březen					x			x		x						x
Duben					x			x		x						x
Květen																
Červen													x	x	x	x
Červenec	x			x	x			x			x					
Srpen																x
Září		x		x	x				x	x		x		x		
Říjen	x		x		x			x			x					x
Listopad	x					x										
Prosinec																

Tabulka 18 – Plán inzerce

### Obsah sdělení

Základním obsahem jsou informace:

- Výrobce obuvi značky Marc O'Neel nabízí dámskou a pánskou usňovou obuv, adresa prodejny, otevírací doba.

Další obsah sdělení se bude lišit podle typu inzerce:

- Fáze 1 - inzerování slev, upozornění na slevy obuvi, procentuální snížení ceny a druh zboží, kterého se slevy týkají, náklady inzerce činí 6000 Kč,
- Fáze 2 – informování o nabídce nové kolekce, náklady inzerce činí 6800 Kč,
- Fáze 3 – připomínání se veřejností, náklady inzerce činí 6000 Kč.

Úkolem prezentace firmy je budování image, dávat o sobě vědět, kde jsme, co a pro koho to děláme.

Jednotlivé fáze inzerce jsou odlišeny barvou, probíhají v různých termínech a předmětem je konkrétnější informace popsaná výše.

**Odpovědná osoba** za uveřejňování inzerce v požadovaných termínech: Jobeková.

Celkové náklady inzerce jsou uvedeny v tabulce 19.

<b>Tisk.médium</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena/1 otištění</b>	<b>Celkem</b>
Znojensko	8	1200	9600
Znoj.listy	5	1000	5000
AB Inzert	6	400	2400
Kaufland	9	200	1800
<b>Celkem</b>	<b>28</b>		<b>18800</b>

**Tabulka 19 – Náklady inzerce**

Cílem pro rok 2009 je dosažení objemu tržeb ve výši 1 041 500 Kč, tedy o 326 000 Kč více než v roce 2008.

#### **4.3.5 Zavedení nové formy prodeje – internetový prodej**

Firma dosud neprodává obuv na internetu. Smysl tohoto cíle spočívá v rozšíření řad zákazníků a konečných spotřebitelů, následně se projevující ve zvýšení objemu tržeb. Rozšíření distribuční sítě a distribučních kanálů má za úkol rovněž snížit velkou závislost na velkém zákazníkovi.

#### **Navrhují:**

#### **Vytvoření internetových stránek s internetovým prodejem**

Vytvořením e-shopu na nově vzniklých webových stránkách oslovíme část stávajících a dále potenciální zákazníky. Ať už přijdou na internetové stránky cíleně nebo náhodou, budou mít možnost se nejen dozvědět o firmě více informací o její činnosti a nabízených modelech obuvi, ale získají tak možnost si obuv objednat přes internet. Touto cestou může firma oslovit i zákazníky, kteří se nacházejí na různých místech v ČR a nemají možnost navštívit podnikovou prodejnu, nebo neví o prodejcích, kteří výrobky firmy v nabídce mají.

<b>Měsíc</b>	<b>Počet kupující</b>	<b>prům. cena</b>	<b>Celkové nákupy</b>	<b>Marže na výrobku</b>
červenec	20	690	13800	5520
srpen	40	690	27600	11040
září	50	840	42000	16800
říjen	60	1100	66000	26400
listopad	60	1100	66000	26400
prosinec	50	1100	55000	22000
<b>Celkem</b>	<b>280</b>		<b>270400</b>	<b>108160</b>

**Tabulka 20 – Výnosy z prodeje na internetu**

### Náklady na internetový prodej

<b>Položka nákladů</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>Měsíční náklady</b>
tvorba www	13000	2167
provoz měsíčně	6000	1000
pracovník (část mzd.nákladů)	42000	7000
<b>Celkové náklady</b>	<b>61000</b>	<b>10167</b>

**Tabulka 21 – Náklady na internetový prodej**

### Srovnání výnosů a nákladů internetového prodeje

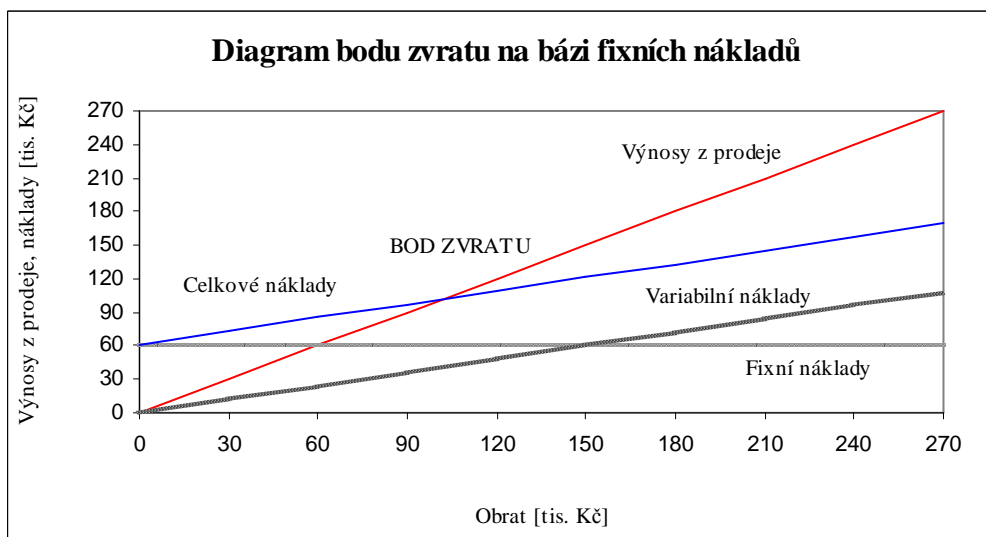
<b>Období</b>	<b>Předpoklad marže</b>	<b>Měsíční náklady</b>	<b>Výsledek</b>
červenec	5520	10167	-4647
srpen	11040	10167	873
září	16800	10167	6633
říjen	26400	10167	16233
listopad	26400	10167	16233
prosinec	22000	10167	11833
<b>Celkem</b>	<b>108160</b>	<b>61002</b>	<b>47158</b>

**Tabulka 22 – Srovnání výnosů a nákladů internetového prodeje**

### Výpočet bodu zvratu pro internetový prodej

<b>Označení</b>	<b>Tis. Kč</b>	<b>%</b>
Výnosy z prodeje	270,4	100
Variabilní náklady	108,16	40
Příspěvek na úhradu	162,24	60
Fixní náklady	54,08	20
Zisk	108,16	40

**Tabulka 23 – Údaje pro výpočet bodu zvratu**



**Graf 7 – Graf bodu zvratu pro internetový prodej**

Z propočtů nákladů na realizaci a provoz internetového prodeje a výnosů získaných z prodejů prostřednictvím internetu vychází, že v druhém měsíci od zprovoznění internetového prodeje marže pokryje náklady vynaložené na tuto formu distribuce vlastních výrobků.

Z tabulky rovněž vyplývá, že na konci roku firma dosáhne zisku před zdaněním 47 158 Kč z tohoto distribučního kanálu.

Nově vytvořených webových stránek lze využívat rovněž k získání zpětné vazby od zákazníků (např. u konkrétního vzoru obuvi mohou zákazníci uvést svůj názor na daný vzor, v čem by se podle nich měly udělat úpravy, tyto informace využívat při tvorbě modelů obuvi). Umožní nám tak vytvářet takové modely obuvi, které budou zohledňovat požadavky zákazníků a mohou tak přispět ke zvýšení uspokojení z nákupu našeho výrobku.

Na webových stránkách by firma měla poskytovat mimo jiné i sdělení a informace o:

- Výběru správného typu obuvi
- Jak pečovat o obuv a udržovat ji v co nejlepším stavu, aby plnila zákaznicka očekávání.
- Ceně, co je součástí ceny a co je poskytováno za příplatek (způsob platby – dobírka, apod.)
- Způsobu vyřizování reklamací a reklamační řád,
- Možnosti výměny nebo vrácení zboží (stanovené ze zákona).



#### 4.4 Doporučení pro budoucí činnost

Certifikace výrobků - získat certifikáty kvality pro naše výrobky

- vybrat určité vzory a vyvíjet snahu o získání certifikátu kvality k těmto modelům obuvi
- následně tyto modely propagovat s deklarováním významu získané certifikace

#### Navrhují:

- Provést šetření ohledně certifikace, potřebných dokladů a zkoušek
- Zjistit náklady certifikace
- Provést průzkum trhu
- Určit přínosy, které by pro firmu měla výroba obuvi s certifikací o zdravotní nezávadnosti

<b>Odpovědná osoba:</b>	<b>Termín:</b>
Jobeková	30.9.2009

#### 4.5 Marketingový mix

Připomeňme si, že v „tradičním“ pojetí se marketingový mix skládá ze čtyř P. Marketingový mix je nutné zpracovat zvlášť pro každý ze segmentů trhu, který jsme se rozhodli obsluhovat. Nemůžeme stejnou nabídku připravit pro všechny naše zákazníky, proto tento mix bude mít upravené jednotlivé složky dle významu, který pro zákazníka mají nebo mohou mít.

##### 4.5.1 Marketingový mix pro segment velkoodběratelů

#### **Produkt**

Velkoodběratelé vyžadují modely obuvi akcentující aktuální módní trendy. Použití přírodních materiálů. Definitivní podobě modelu obuvi předchází fáze, kdy je model navrhnout a vytvořen. Po jeho představení zákazníkovi může být model upraven dle

požadavků zákazníka. Takto upravený model je v případě zájmu zákazníka odsouhlasen. Zákazník se tak podílí na tvorbě modelu obuvi, při tomto procesu uplatňuje zkušenosti a poznatky získané prodejem jiným vzorů.

Důležité je pro firmu mít v nabídce svých vzorů obuvi rovněž obuv takzvaně nadčasovou. Tento typ nepodléhá módním trendům, z minulosti je již vyzkoušen a zákazníky oblíben. Mezi takové vzory patří např. artikl 554-6455, 20342, 5311928 a 5420137.

### **Cena**

Cena dodávané obuvi se pohybuje v rozmezí od 250 do 1200 Kč bez DPH, v závislosti na typu obuvi (celoroční, letní, zimní). Cenu odběratelé hodnotí jako příznivou. Nemůže sice konkurovat obuvi dovážené z Číny, ovšem nedostatek v ceně nahradí výhoda poskytnutá formou operativnosti. Rychlé vyřízení objednávek. Zákazník nemusí výrobek objednat s dlouhým časovým předstihem, lokální umístění šetří čas, který by v případě dovozu z Číny vyžadovala doprava obuvi.

### **Místo**

Důležitým prvkem, jak je popsáno v předchozím bodu týkajícím se ceny je geografické umístění, malá vzdálenost od odběratele je výhodou pro operativní dodávky obuvi.

### **Propagace**

U tohoto typu odběratelů je nutné klást důraz spíše na jednání a osobní vztahy se zástupci odběratele. Propagace v tomto případě nemá význam, jelikož odběratelé prodávají obuv ve svých prodejnách a propagace realizována jimi podle jejich možností, požadavků a cílů.

Zde je důležité se pravidelně připomínat a nabídku včas aktualizovat pro jednotlivé sezóny. Pro letní sezónu navrhnout několik modelů již v listopadu až prosinci.

#### **4.5.2 Marketingový mix pro drobné odběratele**

U tohoto typu odběratelů platí obdobné jako v předchozím případě s tím rozdílem, že se tyto drobní odběratelé nepodílejí na tvorbě modelu. Mohou mít požadavky na barvu modelu, balení a sortiment, což je plněno podle jejich přání.

Zde však větší roli hraje propagace firmy, rozšíření databáze odběratelů (viz bod č. 4.3.3).

### 4.5.3 Marketingový mix pro vlastní maloobchodní prodejnu

**Produkt** – v nabídce prodejny jsou jak aktuálně vyráběné vzory, tak i vzory z dřívějších kolekcí, které se osvědčily v prodeji.

Pro doplnění firma může objednávat i obuv jiných značek, např. Mustang, rozšíří to řady zákazníků a zájemců, kteří prodejnu navštíví a komunikují její existenci i dalším osobám (rodině, přátelům, známým apod.).

**Cena** – cenová strategie spočívá ve stanovení cen na úrovni mírně nižších, které ovlivňuje fakt, že obuv neprochází žádnými mezičlánky v distribuci (do prodejny dodává přímo výrobce).

Nejvýznamnější odlišnosti zde jsou:

- **Místo** – velmi důležitá je poloha prodejny ve městě. V současné době se prodejna nachází na ulici Studentská 3, ve Znojmě, ačkoli není umístěna přímo v centru, je v ulici, kterou bude Město Znojmo rekonstruovat a přímo před prodejnu je v projektu navržena zastávka autobusu.
- **Propagace** – v tomto případě má mnohem větší roli, oslovit potenciální zákazníky a připomínat se stávajícím. Plán činností týkající se této oblasti je v bodě č. 4.3.4).

### 4.5.4 Marketingový mix pro zahraniční trhy

To, co očekávají zahraniční firmy je především nízká cena za zpracování a kvalita výroby. Cena za výrobku nejspíše neumožní vytvářet velký zisk, ale přínos této spolupráce spočívá v tom, že takovéto modely jsou po dohodě se zákazníkem nabídnuty rovněž firmě Baťa a.s.

Tento způsob výroby má pro firmu i další rozměr, a to ten, že jsou vyráběny nové a nové modely, na nichž firma zdokonaluje svou schopnost vyrábět různě náročné a konstrukčně odlišné modely obuvi. Výroba se tak stává ve firmě flexibilní a brání to určité strnulosti a vyhýbání se řešení technických a technologických složitostí.

## 4.8 Krizová strategie

Marketingová strategie by neměla opomenout ani situaci, kdy dojde k výrazným ne zrovna příznivým změnám ve vývoji situace na trhu a v okolí firmy.

Jelikož by strategie měla firmu připravit na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou nastat. Firmám se tedy doporučuje, aby identifikovaly možné oblasti ohrožení – krizí – a vypracovaly „krizové“ strategie. [4].

V souladu s tímto doporučením navrhuji, aby si firma připravila určitou „krizovou marketingovou strategii“.

Jak je uvedeno ve SWOT analýze, silnou stránkou firmy je silný obchodní partner, který odebírá 68 % celkové produkce, ovšem tato situace přináší rovněž vysoké riziko pro firmu v případě změny obchodní strategie tohoto partnera, která by se projevila výpadkem objednávek.

### **Navrhuji:**

Připravit několik modelů dětské obuvi, které by mohly firmě sloužit jako náhradní výrobní program. Tento program by byl do výroby zařazen v případě nedostatku objednávek od zákazníků.

K tomu je nutné připravit tyto modely tak, aby mohly být okamžitě nebo s krátkou časovou prodlevou vyráběny, tzn. posoudit vhodnost běžně používaných materiálů od dodavatelů, připravit podklady potřebné k zadání výroby vysekávacích nožů, stélek, podešví, kopyt.

Splnění dílčích cílů marketingové strategie připraví firmu i v této situaci. Připomínám, že k dílčím cílům patří rozšíření distribuční sítě a distribučních kanálů, které budou řešeny zpracováním databáze prodejen obuvi (za účelem jejich kontaktování a tím zvýšení počtu drobných odběratelů) a zprovozněním nově vytvořených webových stránek s e-shopem.

Odpovědná osoba: Zelenák Termín: 30.9.2009

## 5. Závěr

Celková situace na trhu v České republice není pro české výrobce obuvi právě příznivá. Neustále rostoucí dovoz obuvi z asijských zemí, především z Číny, představuje neustálou hrozbu na podnikáním firmy v oboru obuvnické výroby.

Navzdory tomu všemu se firmě daří získávat a udržovat si své zákazníky, mezi které patří hráč číslo jedna v prodeji obuvi v České republice, kterým je firma Baťa a.s.. V práci byla shromážděna teoretická východiska, která společně s částí analýzy firmy, trhu a možnostmi vývoje slouží jako základ pro formulování návrhu marketingové strategie firmy.

V návrhové části jsou vytčeny cíle firmy týkající se především objemu prodejů dosažitelných od jednotlivých zákazníků. Pro splnění těchto cílů jsem navrhla postupy, pomocí kterých by firma měla cílů pro rok 2009 dosáhnout.

Součástí práce jsou i návrhy pro přípravu modelů nového výrobku pro firmu, tedy dětské obuvi, což by mohl být pro firmu velmi perspektivní segment trhu, vzhledem k rostoucí informovanosti spotřebitelů o zdravotních důsledcích výběru vhodné obuvi. Navržené postupy by měly dosáhnout hlavního cíle firmy, kterým je navýšení objemu tržeb na stanovenou výši, rozšířit distribuční síť a zavedení nové prodejní cesty, dále však také upevňovat spolupráci s odběrateli.

## 6. Použitá literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BUREŠ, I.: *Poziční strategie v marketingu*, Management Press, Praha 1998. 112 s. ISBN 80-85943-65-4.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie : umění podnikatelských vítězství*. Praha : Professional publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Z angl. orig. přel. Pavel Medek. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, s. xx ISBN
- [8] RANCHOLD, Ashok: *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*. FT Prentice Hall, (Paperback) Dec 2003 ISBN: 0273651927.
- [9] ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professionat publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [10] Chan Kim, W., Mauborgne, R.: *Strategie modrého oceánu – Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Přeložila Irena Grusová. Praha: Management Press, 2004. 240 s. ISBN 978-80-7261-118-6

## 7. Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ansoffova matice .....	21
Tabulka 2 – Zahraniční obchod – obuv v tis. párech.....	31
Tabulka 3 – Vývoj dovozu obuvi do ČR (zdroj dat ČSÚ).....	31
Tabulka 4 . Vývoj inflace v letech 2000 – 2008 (zdroj dat: ČSÚ) .....	32
Tabulka 5 – Nezaměstnanost v roce 2009 .....	32
Tabulka 6 - Vývoj HDP v roce 2008 .....	33
Tabulka 7 – Největší obchody s obuví v ČR v roce 2007 (zdroj: TextilŽurnál) .....	36
Tabulka 8 – Dovoz obuvi do ČR v letech 2001-2006 (zdroj dat: ČSÚ).....	37
Tabulka 9 – Vývoj produkce usňové obuvi v ČR v letech 1998 – 2007 (zdroj dat: ČSÚ) .....	38
Tabulka 10 - Vývoj dovozu obuvi do ČR (zdroj dat: ČSÚ) .....	39
Tabulka 11 – Přehled největších podniků (zdroj: TextilŽurnál).....	41
Tabulka 12 – Struktura odběratelů podle objemu tržeb v roce 2008 (zdroj: interní data firmy) .....	42
Tabulka 13 – Artikly obuvi vyráběné pro firmu Baťa, a.s. (zdroj: interní data firmy)...	47
Tabulka 14 - Nejvýznamnější odlišnosti hodnotového řetězce výrobce a dovozce .....	49
Tabulka 15 – Plánovaný objem tržeb v roce 2009.....	61
Tabulka 16 – Příprava nových modelů pro zákazníka Baťa a.s. ....	63
Tabulka 17 – Plán inzerce.....	66
Tabulka 18 – Náklady inzerce .....	67
Tabulka 19 – Výnosy z prodeje na internetu .....	67
Tabulka 20 – Náklady na internetový prodej.....	68
Tabulka 21 – Srovnání výnosů a nákladů internetového prodeje.....	68
Tabulka 22 – Údaje pro výpočet bodu zvratu.....	68

## 8. Seznam obrázků

Obrázek 1 – Úrovně strategie .....	8
Obrázek 2 – Proces výběru (Choice Process in Exchange Theory, str. 7, John O’Shaughnessy, Competitive marketing A Strategic Approach) .....	11
Obrázek 3 - Hodnotový řetězec výrobce .....	13
Obrázek 4 - Hodnotový řetězec dovozce .....	13
Obrázek 5 - Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot [7, str. 99].....	15
Obrázek 6 - Souřadnicová síť (zdroj: NETMBA) .....	16
Obrázek 7 - Model pěti sil Michaela Portera.....	18
Obrázek 8 - BCG matice.....	20
Obrázek 9 - Schéma marketingového mixu (zpracováno dle Kotlera, str.x).....	22
Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti Tora tora s.r.o. ....	28
Obrázek 11- Základní rozdělení trhu podle výrobku a uživatele.....	43
Obrázek 12 - Segmenty trhu podle typu výrobku.....	44

## 9. Seznam grafů

Graf 1 - Souhrnný indikátor důvěry. (Zdroj: czso).....	30
Graf 2 – Vývoj nezaměstnanosti v České republice (zdroj dat: ČSÚ) .....	32
Graf 3 -Vývoj produkce usňové obuvi v ČR v letech 1998 – 2007 (zdroj dat: ČSÚ)....	39
Graf 4 – Struktura zákazníků podle tržeb v roce 2008 (zdroj: interní data firmy) .....	43
Graf 5 - Množství párů obuvi dodané firmě Baťa a.s. v roce 2008 (zdroj: interní data firmy) .....	48
Graf 6 – Struktura zákazníků podle výše tržeb v roce 2009 .....	62
Graf 7 – Graf bodu zvratu pro internetový prodej .....	69

## 10. Zkratky

a.s.	akciová společnost
BCG matice	Boston Consulting Group matice
ČOKA	Česká obuvnická a kožedělná asociace
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU27	27 členských zemí Evropské unie
GE model	General Electric model
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci
SBU	strategic business unit – strategická podnikatelská jednotka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats

## 11.Seznam příloh

Příloha 1 - Fotografie modelů obuvi.....	79
--	----



## 12.Přílohy

Příloha 1 – Fotografie modelů obuvi

Modely dámské obuvi z kolekce jaro-léto 2009

