

Projekt využití nástrojů marketingového mixu pro zvýšení prodeje obuvi ve společnosti Fare, s.r.o.

Bc. Andrea Mačková

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Mačková**
Osobní číslo: **M120617**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt využití nástrojů marketingového mixu pro zvýšení prodeje obuvi ve společnosti Fare, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k aplikaci nástrojů marketingového mixu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využití nástrojů marketingového mixu ve společnosti Fare, s.r.o.
- Vypracujte projekt zvýšení prodeje obuvi ve společnosti Fare, s.r.o. využitím nástrojů marketingového mixu.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. Essentials of marketing. Oxford: Oxford University Press, 2013, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.
ERLANDSON, Jon et al. 10 000 years of shoes. Eugene, Oregon: University of Oregon, Museum of Natural and Cultural History, 2011, 99 s. ISBN 978-0-9839120-0-2.
HAMMOND, Richard. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 30. června 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2014

Ve Zlíně dne 30. června 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Příloha 3

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.7.2014.....

Andrea Maňková.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se zaměřuji na využití nástrojů marketingového mixu pro zvýšení prodeje obuvi ve společnosti FARE.

Diplomová práce je složena ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá aplikací nástrojů marketingového mixu a také jeho specifiky v obuvnictví. Pozornost je zdevěnována také analýze prostředí podniku. Praktická část se skládá z analytické části, která zahrnuje situační analýzu společnosti FARE, a z projektové části, která vychází ze závěru analýzy a obsahuje návrh na zvýšení prodeje obuvi s využitím nástrojů marketingového mixu. Hlavní příležitost v počáteční fázi vidím v exportu do Slovenské republiky. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komunikace, analýza SWOT, Porterova analýza, nákladová analýza, reklama, podpora prodeje

ABSTRACT

In my diploma thesis, I focus on the use of marketing mix tools to increase footwear sales at FARE.

The thesis is composed of two main parts, the theoretical and the practical one. The theoretical part deals with the application of marketing mix tools, as well as their specifics in shoe-making. Attention is also paid to the analysis of business environment. The practical part consists of the analytical part, which includes a situational analysis of FARE company and the project part which is based on the conclusion of the analysis and contains a proposal to increase the sales of footwear using marketing mix tools. At the early stage, I see the opportunity in export to the Slovak Republic. The project is subject to cost, time and risk analysis.

Keywords:

marketing mix, product, price, distribution, communication, SWOT analysis, Porter five forces analysis, cost analysis, advertising, sales promotion.

Na prvním místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a čas, který mi věnoval. Dále děkuji řediteli společnosti FARE panu Aloisi Šůstkovi a Ing. Magdaleně Rakové za jejich ochotu, vstřícný přístup a poskytnuté informace. Velké díky patří také mojí rodině a známým, kteří mě podporovali při psaní mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETINGOVÝ MIX	12
1.1 PRODUKT	12
1.2 CENA.....	14
1.3 DISTRIBUCE.....	17
1.4 KOMUNIKACE.....	18
1.4.1 Osobní prodej	19
1.4.2 Reklama.....	20
1.4.3 Podpora prodeje	20
1.4.4 Přímý marketing.....	20
1.4.5 Public relations.....	21
1.4.6 Sponzoring	21
1.4.7 Veletrhy a výstavy.....	21
2 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU V OBUVNICTVÍ.....	22
2.1 PRODUKT	22
2.1.1 Módní obuv	23
2.1.2 Dětská obuv.....	23
2.2 CENA.....	24
2.3 DISTRIBUCE.....	24
2.4 KOMUNIKACE.....	25
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	27
3.1 SWOT ANALÝZA	27
3.1.1 Silné stránky.....	29
3.1.2 Slabé stránky	29
3.1.3 Příležitosti	29
3.1.4 Hrozby.....	29
3.2 PEST ANALÝZA	29
3.2.1 Politické prostředí	30
3.2.2 Ekonomické prostředí	30
3.2.3 Sociální prostředí	30
3.2.4 Technologické prostředí.....	31
3.3 PORTEROVA ANALÝZA	31
3.3.1 Stávající konkurence	32
3.3.2 Nová konkurence	32
3.3.3 Rostoucí vliv odběratelů	33
3.3.4 Rostoucí vliv dodavatelů.....	33
3.3.5 Substituční produkty	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FARE.....	36
4.1 HISTORIE A ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI FARE.....	36
4.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI FARE	37
4.2.1 Živnosti	37

4.2.2	Organizační struktura	38
5	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FARE	39
5.1	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI FARE.....	39
5.1.1	Analýza vnitřních faktorů – silné stránky	39
5.1.2	Analýza vnitřních faktorů – slabé stránky	41
5.1.3	Analýza vnějších faktorů – příležitostí	42
5.1.4	Analýza vnějších faktorů – hrozby	44
5.2	PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI FARE.....	45
5.2.1	Politické faktory	45
5.2.2	Ekonomické faktory	47
5.2.3	Sociální faktory	48
5.2.4	Technologické faktory	49
5.3	PORTEROVA ANALÝZA SPOLEČNOSTI FARE	50
5.3.1	Hrozba stávající konkurence	50
5.3.2	Hrozba nové konkurence.....	51
5.3.3	Hrozba rostoucího vlivu odběratelů	51
5.3.4	Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů	52
5.3.5	Hrozba substitučních produktů	52
5.4	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	53
6	PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ MKT MIXU PRO ZVÝŠENÍ PRODEJE OBUVI VE SPOLEČNOSTI FARE	55
6.1	PŘÍPRAVA A USKUTEČNĚNÍ PROJEKTU	55
6.1.1	Formulace marketingových cílů a strategií	56
6.1.2	Integrovaný plán marketingové komunikace	57
6.1.2.1	Charakteristika místa podnikání	57
6.1.2.2	Výzkum trhu	58
6.1.2.3	Marketingová komunikace	59
6.1.3	Řízení vztahů se zákazníky	64
6.1.4	Měření efektivity marketingového plánování	64
6.2	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	65
6.2.1	I. fáze.....	65
6.2.2	II. fáze	65
6.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	68
6.3.1	Výzkum trhu.....	69
6.3.2	Reklama.....	70
6.3.3	Podpora prodeje	71
6.3.4	Celkové náklady.....	71
6.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	72
6.4.1	Hodnocení rizik projektu.....	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Tato diplomová práce bude řešit možnosti zvýšení prodeje obuvi využitím nástrojů marketingového mixu. Jednotlivé nástroje marketingového mixu totiž umožňují podniku vylepšit nabídku tak, aby byl zákazník spokojen. Je důležité si uvědomit, že správná kombinace a propojení nástrojů marketingového mixu může na základě zvýšené poptávky po produktu také zvýšit zisk společnosti.

Pro téma: „Projekt využití nástrojů marketingového mixu pro zvýšení prodeje obuvi ve společnosti Fare, s.r.o.“ jsem se rozhodla, protože provozovna FARE, kde je veškerá výroba soustředěna, včetně své maloobchodní prodejny, se nachází ve Valašských Kloboukách, které jsou mým trvalým bydlištěm, tudíž mám k této firmě blízký vztah. Společnost FARE jsem si vybrala, abych jí mohla pomoci s rozvojem marketingu, který je nedílnou součástí obchodu. Pro firmu je důležité výrazněji začlenit marketing do svých hlavních podnikatelských aktivit. Součástí aplikace marketingu je využití marketingového mixu, který firmě napomůže uspokojovat potřeby zákazníků, a tím dosahovat svých cílů.

V teoretické části budou obsaženy poznatky, které se týkají jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Pozornost bude také věnována přímo specifickým marketingového mixu v obuvnictví. Co se týká produktu, hlavní důraz bude kladen na dětskou obuv. V oblasti obuvnictví bude dále rozebrána cena, distribuce a efektivní komunikace. Další kapitola se bude zabývat teoretickými poznatky, které se budou týkat SWOT analýzy jakožto metody, na základě které je možné zhodnotit vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na firmu. Druhou v pořadí bude PEST analýza, která hodnotí makroprostředí firmy. Jako poslední bude zařazena Porterova analýza jakožto nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti.

V praktické části bude nejprve uvedena charakteristika společnosti FARE s důrazem na její zaměření, historii a základní údaje. Dále zde budou rozebrány analýzy, které umožňují zjistit a uvědomit si, jaká je současná situace společnosti FARE a na co se v budoucnosti zaměřovat. SWOT, PEST a také Porterova analýza budou významnými situačními analýzami v této diplomové práci. Ze závěru analytické části bude vycházet projekt zvýšení prodeje obuvi ve společnosti FARE využitím nástrojů marketingového mixu. Tento projekt poté bude obsahovat rovněž konkrétní návrhy a doporučení týkající se zvýšení prodeje obuvi ve společnosti FARE. Projekt bude podroben jak nákladové, tak časové i rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ MIX

„McCarthy klasifikoval nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých kategorií nástrojů **marketingového mixu**, které označil jako 4P marketingu: výrobek, cena, distribuce a komunikace (*product, price, place, promotion*).“ (Kotler a Keller, 2013, s. 55)

Kotler (2003, s. 69, 71) tvrdí, že na základě nástrojů marketingového mixu může marketing ovlivňovat tržby. Je důležité si uvědomit, že pro účinnost marketingu je nutné marketingový mix řídit jako integrovaný celek. I přes tento fakt je ve většině organizací odpovědnost za jednotlivé prvky marketingového mixu rozdělena do několika oddělení.

S vývojem marketingu je možné se setkat s jinými modifikacemi marketingového mixu. Některé organizace používají marketingový mix v podobě 7P. Dalšími prvky jako politicko-společenské rozhodnutí (*politics*), veřejné mínění (*public opinion*) a lidské zdroje (*people*). Navíc s rozvojem řízení vztahů se zákazníky se rozšiřuje zákaznický marketingový mix 4C. Zde spadá zákazník (*customer*), náklady na zákazníka (*cost*), pohodlná dostupnost (*convenience*) a komunikace (*communication*). V následující části je pozornost věnována tradičnímu marketingovému mixu 4P. (Srpová a Svobodová, 2011, s. 23)

1.1 Produkt

Produktem se rozumí všechny výrobky a služby, které jsou na cílovém trhu nabízeny. Tyto výrobky a služby uspokojují zákaznicko-přání a potřeby. Do produktové politiky se řadí sortiment, kvalita, značka, vlastnosti, design, obal, záruka a služby. (Kotler et al., 2007, s. 70)

Cílem organizace je, aby nabídla produkt, který bude jedinečný. Spotřebitelé budou poté ochotni za takový produkt zaplatit vyšší cenu. Zákazníci tedy investují do produktu neboli objektu, který jim poskytne sociologické, psychologické a hmotné přínosy. Ideální stav nastává tehdy, pokud spotřebitel i výrobce vnímají produkt stejně. V takovém případě výrobce pochopil, jakým způsobem se na produkt dívá zákazník. Problém je ale v tom, že zákazník většinou na produkt pohlíží z jiného úhlu pohledu než výrobce. Tento fakt by si měli výrobci uvědomit a naučit se na produkt dívat „očíma zákazníka.“ (Jakubíková, 2008, s. 154–156)

Produkty se člení podle:

Hmotné povahy:

- Hmotné. Než dojde k nákupu, je možné produkt jednak vidět, ale také ho vyzkoušet. Zákazník se stává jeho vlastníkem kvůli tomu, že dojde nejprve k jeho výrobě a až poté k jeho prodeji.
- Nehmotné. Zde není možnost produkt před samotnou koupí vyzkoušet, nelze ho totiž vzít do rukou.

Typu zákazníka:

- Spotřební. Jednotlivci a domácnosti spotřebovávají produkt.
- Výrobní. Produkt slouží k výrobní spotřebě a je určen pro trh organizací.

Životnosti:

- Produkty krátkodobé spotřeby. Jsou nakupovány spotřebiteli velmi často. Většinou se vyznačují také jednorázovou spotřebou.
- Produkty dlouhodobé spotřeby. K nákupu dochází pouze občas. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 199)

Produkt je ovlivnitelná marketingová proměnná. Těmito proměnnými organizace reguluje své úsilí o zisk. Jedním z předpokladů k tomu, aby firma dosahovala zisku, je výroba kvalitních produktů. Je důležité si uvědomit, že každý produkt má vlastní konkurenci. Z toho důvodu je nutností vyvíjet produkty vysoké kvality a stále inovovat ty stávající. (Jakubíková, 2008, s. 154–155)

Existují celkem tři úrovně komplexního produktu. První úroveň je jádro produktu, které představuje splnění očekávání zákazníka a řešení jeho přání. Další úroveň je vlastní produkt neboli soubor vlastností, který by měl produkt mít a zákazník tyto vlastnosti zároveň vyžaduje. Např. kvalita, image, značka, design a název. Poslední úroveň je rozšířený produkt, který představuje výhody k produktu. Těmito výhodami může být servis, poradenství či záruční lhůty. Na základě všech těchto úrovní organizace vyjadřuje svůj postoj k zákazníkům. Důvodem pořízení produktu zákazníkem je první úroveň. Konkurence má však za následek to, že se firmy snaží poskytnout rozšířený produkt, který zákazníci ocení. (Jakubíková, 2008, s. 159) Když se všechny výše uvedené úrovně propojí, zákazník má poté důvod takový produkt koupit a také pokračovat v nákupu v budoucnosti. Kombinace benefitů, které produkt přináší, obsahují přidanou hodnotu. Tato přidaná hodnota umožňuje mimo jiné rozlišovat jednotlivé výrobky mezi sebou. Na trhu je velká konkurence a zákaz-

níci uvažují nad tím, který výrobek jim právě přinese větší přidanou hodnotu. (Beines, Fill a Page, 2013, s. 205)

Snahou organizací je nabízet sortiment produktů neboli produktový mix. Díky tomu, že firmy nemají v nabídce jen jeden produkt, flexibilněji reagují na změny v poptávce po konkrétním výrobku. Produktová řada je skupina stejnorodých produktů. Tyto produkty jsou podobné cenovou hladinou, funkcí a typem prodejen, kde se takové produkty mohou zakoupit. Kromě toho má produktová řada své vlastní potenciální zákazníky. Každá produktová řada také vyžaduje vlastní marketingovou strategii. V rámci marketingové strategie je důležité rozhodnutí o délce produktové řady a jejich variacích. Produktový mix je tak vymezen čtyřmi dimenzemi, a to délkou, šířkou, hloubkou a příbuzností. Tyto dimenze jsou důležité pro určení produktové strategie firmy. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 201–202)

1.2 Cena

Cena je v pořadí druhým nástrojem marketingového mixu a může být definována jako: „Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, kterou zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“ (Kotler et al., 2007, s. 71)

Význam cenové politiky tkví v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, které tvoří příjmy firmy. Na základě stanovení ceny se určuje pozice v hierarchii spotřebitelů, dále pozice z hlediska konkurence a tato cena také ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů. Při tvorbě ceny se berou v úvahu následující faktory:

- Náklady
- Poptávku
- Firemní cíle a cíle cenové politiky
- Konkurenci
- Právní opatření

Samotný proces stanovení ceny se skládá z několika kroků:

1. Stanovení cílů cenové politiky

Cenová politika firmy hraje důležitou roli při tvorbě cen. Mezi cíle cenové politiky se řadí:

- Orientace na přežití. Taková politika se uplatňuje v případě, že máme hodně konkurentů. Na základě této politiky se stanoví cena, která neobsahuje zisk. Volí se na krátkou dobu.

- Orientace na co největší podíl na trhu. Vychází se z předpokladu, že organizace s největším tržním podílem bude dosahovat nejvyššího zisku a nejnižších nákladů. Stanovení ceny je založeno na rozboru konkurenčních cen.
- Orientace na maximalizaci zisku. Zde se vychází z odhadu poptávky. Důležité je stanovit takovou cenu, která maximalizuje zisk. (Srpková et al., 2011, s. 24)
- Sbíráni smetany. Firmy, které uvádějí novou technologii, upřednostňují stanovení vysokých cen, které maximalizují sbíráni smetany. Tyto vysoké ceny však postupně klesají. Problém však nastává tehdy, když jeden z konkurentů přichází na trh s nízkou cenou. Tato strategie může mít negativní dopad na zákazníky, kteří si pořídili výrobek jako první za vysokou cenu. Tito spotřebitelé se totiž porovnají s těmi, kteří ten samý výrobek koupili později za nižší ceny.
- Vedoucí postavení v oblasti kvality výrobků. Cílem firmy je zaujmout na trhu přední pozici v oblasti kvality výrobků. Firmy se snaží nabídnout výrobky, které budou nejen kvalitní, ale i cenově přijatelné.

2. Určení poptávky

Mezi cenou a poptávkou existuje inverzní vztah a platí: čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Určitá skupina zákazníků si pod vyšší cenou představí kvalitnější výrobek. V případě luxusnějších výrobků poptávka často stoupá.

- Citlivost na cenu. Křivka poptávky je součtem reakcí různých jednotlivců, kteří jsou odlišně citliví na cenu. Zákazníci jsou většinou na cenu méně citliví u zboží, které je levné a zároveň toto zboží nakupují jen občas. Prodávající může zboží prodávat za vyšší ceny tehdy, když se mu podaří přesvědčit spotřebitele, že nabízí nejnižší celkové náklady vlastnictví.
- Odhadování poptávkových křivek. Je možné měřit křivky poptávky cenovými experimenty, statistickou analýzou a dotazováním.
- Cenová elasticita poptávky. Pro marketéry je důležité zjištění, jak elastická je poptávka na změnu ceny. Čím vyšší je elasticita, tím vyšší je zároveň nárůst objemu. V případě, že je poptávka elastická, prodávající uvažují o snížení ceny. Toto snížení ceny jim přinese vyšší celkové příjmy.

3. Odhad nákladů

Stropem ceny je poptávka. Na druhou stranu spodním prahem jsou náklady. Stanovená cena firem má pokrývat náklady na výrobu, dále distribuci a prodej výrobků.

- Druhy nákladů a úroveň výroby. Rozlišují se fixní a variabilní náklady. Fixní nebo-li režijní náklady jsou takové náklady, které se s úrovní výroby nemění. Firma musí pravidelně platit za topení, nájem, mzdy, atd. Variabilní náklady se naopak s úrovní výroby mění. Celkové náklady jsou poté součtem fixních a variabilních nákladů.
 - Cílové náklady. Náklady se můžou měnit na základě projeveného úsilí o jejich snížení. Toto snížení nastává díky cílovým nákladům.
4. Analýza nákladů, cen a nabídek konkurence

Organizace musí brát ohled na náklady a ceny svých konkurentů. V rámci tohoto kroku se firma rozhoduje, jestli bude účtovat stejně, více nebo méně než její konkurenti.

5. Zvolení pricingové metody

Nyní firma stanoví takovou cenu, která zohledňuje svou nákladovou funkci, poptávku a ceny konkurence. Rozlišuje se celkem šest metod stanovení cen:

- Přirážkou k nákladům. Tato metoda stanovení ceny je považována za základní metodu, v rámci které dochází k přidání přirážky k nákladům určitého výrobku.
- Podle požadované návratnosti. Při stanovování cen podle této metody si organizace stanoví takovou cenu, která jim přinese cílovou míru návratnosti investic.
- Podle vnímané hodnoty. Tato hodnota je vnímána zákazníkem a tvoří ji různé proměnné jako je názor zákazníka na kvalitu záruk, distribuci, důvěryhodnost, atd. Aby organizace zvyšovaly vnímanou hodnotu, využívají ke komunikaci se zákazníkem internet, své prodejce a reklamu.
- Podle hodnoty. V posledních letech hodně firem přijalo pricing podle hodnoty. To znamená, že tyto firmy prodávají levné zboží, ale zároveň velmi kvalitní. Spotřebitelé jsou pak motivováni hodnotou. Společnost se tak stává nízkonákladovým výrobcem.
- Podle cen obvyklých. Tyto ceny se odvozují hlavně od cen konkurence organizace. Malé firmy reagují na změnu ceny firmy, která je lídrem na trhu.
- Pomocí aukce. Stanovování cen pomocí aukce se stává hitem díky nárůstu elektronických tržišť.

6. Rozhodnutí o konečné ceně

Při tomto rozhodnutí musí firma vzít v úvahu následující faktory: vliv ostatních marketingových aktivit, pricingové politiky společnosti, pricing vedoucí ke sdílení přínosu a rizika a dopad cen na další strany. (Kotler a Keller, 2013, s. 428–441)

1.3 Distribuce

Zamazalová (2010, s. 225) uvádí, že distribucí se rozumí dodávka produktů od výrobce k zákazníkovi. Úkolem distribuce je přiblížit výrobky zákazníkovi. Potřeby zákazníka ovlivňují způsoby distribuce. Rozhodnutí v oblasti distribuce jsou významná kvůli tomu, že ovlivňují marketingové rozhodnutí o způsobu tvorby marketingových nástrojů.

Distribuční systémy jsou souborem organizací, které společně spolupracují. Tato vzájemná spolupráce vede k naplnění firemních cílů. Firmy s nápaditými distribučními systémy mají výhodu ve srovnání se svou konkurencí. Problémem je však to, že některé organizace se na distribuční systémy tolik nesoustředí, což jim může v konečném důsledku uškodit. Určité distribuční systémy se skládají z neformálních vztahů, které jsou založené na volné spolupráci jednotlivých organizací. Na druhou stranu rozlišujeme i formální vztahy, které jsou řízeny silnou organizační strukturou. Distribuční systémy se s časem mění. To znamená, že přibývají noví prostředníci, a je možné tak sledovat vznik nových distribučních systémů. (Kotler et al., 2007, s. 959, 962)

Distribuční cesta je souhrn prostředníků a zprostředkovatelů, díky kterým se produkt dostane od výrobce ke spotřebiteli. Tato cesta umožní, že produkt bude dostupný ve správný čas, na správném místě, správné kvalitě a správném množství.

Funkce distribučních cest jsou:

- Nákup a prodej
- Poskytování informací
- Realizace komunikačních nástrojů
- Cenové vyjednávání
- Kontakt se zákazníky
- Financování
- Spolupráce při marketingovém výzkumu
- Poprodejní služby

Rozlišují se dvě úrovně distribučních cest:

1. Přímá distribuční cesta

Jde o přímou dodávku produktu od výrobce k zákazníkovi.

Výhody pro výrobce:

- Získávání nezkreslených informací

- Kontrola nad svými produkty
- Nižší náklady (výrobce nevyužívá služeb prostředníků)
- Rychlá zpětná vazba mezi výrobcem a zákazníkem

Nevýhody pro výrobce:

- Menší ekonomičnost (v případě přímé dodávky zboží širokého použití)
- Rizika nese jen výrobce

2. Nepřímá distribuční cesta

Je spojení mezi výrobcem a spotřebitelem, kdy dochází k využití služeb prostředníků a zprostředkovatelů.

Výhody pro výrobce:

- Nižší náklady díky zapojení mezičlánků
- Výrobce nemusí mít vlastní sklady a svoji prodejní síť
- Úkoly plní i mezičlánky

Nevýhody pro výrobce:

- Dělbá zisku s mezičlánky
- Ztráta kontroly nad prodejem
- Obtížná zpětná vazba
- Riziko neplnění plateb mezičlánků (Zamazalová, 2010, s. 225, 227–230)

1.4 Komunikace

V dnešní době komunikačních technologií je nezbytná správná komunikace se zákazníkem. Organizace musí umět zákazníka informovat o tom, kde může produkt koupit, jaké jsou jeho náklady a také hodnota. Důraz je kladen i na zpětnou vazbu neboli reakci zákazníka. Cílem marketingové komunikace je změnit názory zákazníka a přesvědčit ho k nákupu. Jedno pravidlo minimálního účinku marketingové komunikace praví, že pokud komunikace nepřesvědčí a neovlivní nové zákazníky, aby produkt zakoupili, zajistí minimálně loajalitu stávajících zákazníků. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 17,28)

Model chování, který probíhá u zákazníka a který vede k naplnění cílů marketingové komunikace, se nazývá AIDA. Tato zkratka se skládá z jednotlivých písmen, které znamenají:

- *Attention* (pozornost)

Je nezbytností získat pozornost cílového segmentu a informovat ho o tom, že výrobek nebo služba existuje.

- *Interest* (zájem)

Druhým krokem je probudit zájem zákazníků po produktu.

- *Desire* (touha)

Firmy by měly umět přesvědčit potenciální zákazníky o tom, že právě jejich produkt je nejlepším výběrem. Zákazník by měl mít nakonec touhu tento produkt zakoupit.

- *Action* (akce)

Aby bylo docíleno akce, je nutná reklama, během které budou zákazníci seznámeni s benefity produktů. (Lamb, Hair a McDaniel, 2011, s. 482, 483)

Marketingový komunikační mix je podřazený marketingovému mixu. Na základě komunikačního mixu spolu s optimální kombinací různých nástrojů je možné dosáhnout nejen marketingových, ale i firemních cílů. Rozlišují se následující nástroje marketingové komunikace:

1. Osobní formy komunikace:

- Osobní prodej

2. Neosobní formy komunikace:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Přímý marketing
- Public relations
- Sponzoring

3. Kombinace osobní a neosobní formy komunikace

- Veletrhy
- Výstavy (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

1.4.1 Osobní prodej

Je založen na komunikaci, která probíhá v přímé interakci mezi prodejcem a potenciálními zákazníky. Výhodou osobního prodeje je, že lze rychle zjistit zpětnou vazbu, která vede k uzavření prodeje. Nevýhodou jsou naopak vysoké náklady a nedostatek šířky nabídky. (Keller, 2007, s. 347)

Prodejní proces je důležitou metodou, kdy je vyvinuto úsilí ze strany prodejce, které vede k maximalizaci zisku, a to během krátké doby a nízkých nákladů. Výsledkem každého prodejního procesu by měla být spokojenost zákazníka. (Jain, 2008, s. 405)

1.4.2 Reklama

Reklama je komunikační disciplína, která dokáže cílový segment informovat, přesvědčovat a také připomíná. Funkcí reklamy je budovat značku (brandbuilding). Na základě reklamy je možné budovat trh prostřednictvím vzdělávání potenciálních zákazníků. Pomocí masových médií je nutné posílit image značky. V dnešní době se využívají tato média:

- TV reklama – nejviditelnější masové médium
- Rozhlasová reklama – reklamní spoty během vysílání
- Tisková reklama – inzerce v časopisech a novinách
- Venkovní reklama – billboardy, bigboardy, prosvětlené vitríny, plakátové plochy
- Reklama v kině, filmech
- Internetová reklama – reklamní bannery, nejpřesnější cílení (Karlíček a Král, 2011, s. 42,52,55, 57, 59, 66)

Značky, které se nejvíce prodávají, vděčí za svůj úspěch hlavně reklamě. Reklama se stává součástí lidských životů a ovlivňuje, jaké televizní programy lidé sledují, jaké noviny čtou, jaké politiky volí, jaké léky si kupují, atd. (Lamb, Hair a McDaniel, 2011, s. 491)

1.4.3 Podpora prodeje

„Podpora prodeje je jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo ochutnání vzorku, využití kuponu, zapojení do soutěže, atd.“ (Kozák, 2009, s. 74)

Ve spojení s přidanou hodnotou vede ke zlepšení výsledků prodeje. Mezi způsoby podpory prodeje patří kromě výše vyjmenovaných také hry, věrnostní programy, testovací kluby, kupte jeden kus a druhý máte zdarma, sleva na příští nákup, vzorky, dárkový poukaz, časově omezená nabídka, výprodeje, atd. (Hammond, 2012, s. 119, 121–122, 125–127)

1.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing je nástroj, jehož prostřednictvím je možné přesné zacílení a vymezení cílové skupiny zákazníků. Později je možné akci nejen kontrolovat, ale i měřit. Mezi hlavní

prostředky patří katalogy, časopisy, prospekty, telefonní seznamy, tištěné adresáře, atd. V posledních letech je významný hlavně telemarketing, e-mailová komunikace, direct mail, budování mailing listů. (Vysekalová et al., 2007, s. 23)

1.4.5 Public relations

Public relations znamenají v překladu vztahy s veřejností. Firmy vkládají své finanční prostředky, aby působily na veřejnost. Organizaci jde o co možná nejlepší pověst u veřejnosti a udržení si pozitivních vztahů. (Svoboda, 2009, s. 16–17)

Jestliže má společnost dobré jméno, je zde větší pravděpodobnost toho, že zákazníci vyzkouší její nový produkt, uvěří její reklamě nebo společnost podpoří v těžkých časech. (Gregory, 2010, s. 4)

Cílem PR je určit problém, vhodně tento problém vyřešit, aby byla vytvářena efektivní komunikace mezi firmou klienta a okolím. Mezi prostředky PR patří například rozhovory, charita, lobbying, tiskové konference, školení, zájezdy. (Kozák, 2009, s. 63–64)

1.4.6 Sponzoring

Sponzoring umožňuje navázat vztahy s určitými skupinami zákazníků a získat si jejich přízeň. Jde o takové zákazníky, ke kterým není jednoduché se dostat na základě jiných marketingových nástrojů. Cílem je jednak posílení pozitivní image firmy, ale i přiblížení značky společnosti. (Zamazalová, 2010, s. 280)

Rozlišuje se sportovní sponzoring, kdy jde o prezentaci loga během různých sportovních událostí. Dále pak sponzoring v kulturní a sociální oblasti, kde patří například festivaly, koncerty a nadace. (Vysekalová, 2007, s. 24)

1.4.7 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy mají specifické postavení ve všech formách marketingových komunikací. Veletrhy i výstavy jsou důležité především pro trh průmyslových produktů a umožňují kontakt mezi dodavateli, odběrateli a obchodními zástupci. Veletrhy mohou být definovány jako akce, kdy dochází k předvádění, k přímému prodeji, přičemž účastníci jsou v přímém kontaktu. Na druhou stranu u výstav jde o propagaci myšlenek určitých subjektů. Výstavy informují, vzdělávají a ve srovnání s veletrhy se konají kratší dobu. (Vysekalová, Hrabalová a Girgašová, 2004, s. 16, 22, 38)

2 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU V OBUVNICTVÍ

Nejstarší obuvi na světě jsou sandály, které jsou staré deset tisíc let. Tento vzácný exemplář je možné vidět v Oregon's Museum of Natural and Cultural History. Různé druhy obuvi symbolizují lidskou vynalézavost a mohou být považovány za objekty umění, krásy, funkce a stylu. (Erlandson et al., 2011, s. 11, 13)

U nás se o rozvoj obuvnictví významně zasloužil Tomáš Baťa. V dobách největšího rozkvětu zlínského Svitu se z Československa stala obuvnická velmoc. V areálu Svitu se ještě před revolucí vyrábělo ve 180 dílnách více než 40 milionů párů ročně. Bohužel, v dnešní době v tomto areálu žádná větší obuvnická firma nevyrábí. Výrobna, která také patří rodině Tomáše Bati a stále obuv vyrábí, sídlí v Dolním Němčí. Výrobci české obuvi jsou stále více ohroženi importem z Číny, který pokrývá spotřebu obuvi v Česku ze tří čtvrtin. Z tohoto důvodu čeští výrobci pochopili, že je důležité vyrábět specializovaný produkt a zvolit i vhodnou propagaci. (Růžičková, ©2005)

2.1 Produkt

Produkt je obuv a je možné ji rozdělit na:

- Vycházkovou– může být letní, zimní nebo celoroční, má často otevřený střih, je vzdušná.
- Ochrannou pracovní obuv– zabraňuje úrazu uvnitř organizace nebo v terénu.
- Společenskou– nosí se k různým společenským příležitostem.
- Sportovní– rozlišují se dva typy sportovní obuvi: lehká (určená pro gymnastiku, cyklistiku, atd.) a těžká (brusle, lyžáky).
- Domácí– pohodlná, měkká.
- Přezůvkovou– k ochraně proti nepříznivému počasí.
- Ortopedickou– speciálně upravena vadě nohy, existují dva typy ortopedické obuvi: lehká (může vadu nohy napravovat nebo odstranit) a těžká (deformitu nohy nemůže napravit). (Dětské botičky, ©2013)

2.1.1 Módní obuv

V současné době módní obuv tvoří v určitých prodejnách devadesát procent nabídky. Problémem je, že prodejci používají označení módní obuv k zamítání reklamací. Tato obuv není většinou kvalitní a je určena na občasné nošení. Také podle evropských norem nemusí módní obuv splňovat žádné nároky na kvalitu provedení. Zákazník by měl být s touto skutečností seznámen v prodejně a prodejce by ho měl s technickou normou seznámit. To se ovšem většinou neděje. (Peníze, ©2012) V tomto případě jsou narušeny dvě ze tří úrovní komplexního produktu. Vlastní produkt není kvalitní a u rozšířeného produktu, který by měl představovat výhody k produktu, je nedostatečné poradenství.

2.1.2 Dětská obuv

U dětské obuvi musí výrobce, dovozce nebo distributor obuvi zajistit hygienické atesty na materiály. Důležité je, aby byla obuv pro děti kvalitní a měla značku „Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě“. Pokud dojde k ortopedickému hodnocení, je zde možnost získání certifikátu a obuv může být označena visačkou s motivem „žirafy“. V našich prodejnách s dětskou obuví, která má tento motiv a nápis „zdravotně nezávadná“, mají největší zastoupení čeští výrobci. Kontrolu označování provádí Česká obchodní inspekce. Zneužití značky je právně postižitelné. „První předávání certifikátů ke značce žirafy současně s diplomem se značkou Česká kvalita se uskutečnilo při příležitosti konání konference Jakost-Quality 2003. Bylo zde předáno několik značek Česká kvalita, z toho dvě značky „Žirafa – zdravotně nezávadná obuv“, a to firmám NĚMEC, s r. o. a Alois Šůstek **FARE** – výroba obuvi – Valašské Klobouky. Firma FARE má certifikovanou téměř celou novou kolekci obuvi pro nejmenší děti a tímto způsobem chce odborné i laické veřejnosti dokladovat, že garantuje kvalitu a zdravotní nezávadnost u všech svých výrobců.“ (Dětská obuv, ©2001)

Docent Hlaváček, který vedl na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně Ústav obuvnického inženýrství a hygieny obouvání, konstatoval, že počet deformací nohou dětí se stále zvyšuje. Tento problém mají i dospělí, protože šedesát procent českých žen trpí deformací nohou už ve čtyřicátém věku života. Zato muži mívají propadlou klenbu, která poškozuje páteř, později. Hlavní příčinou je jednak móda, ale i samotná výroba bot, kdy se nebere ohled na anatomii středoevropského chodidla. (Růžičková, ©2005)

2.2 Cena

České podniky s obuví začaly postupně krachovat kvůli rostoucí záplavě asijského zboží. Tyto firmy jsou v ohrožení ze strany tržišť i supermarketů. Právě v supermarketech jsou boty k dostání za nízké ceny a pro zákazníky jsou velkým lákadlem slevy. Kouzlu bezkonkurenčních cen asijské obuvi podlehli také prodejci v kamenných obchodech. Na botách „Made in China“ totiž mají větší marži. V Číně se dnes vyrábí víc než polovina světové produkce obuvi. Boty v Číně nakupují a nechávají vyrábět i značky jako je Adidas, Nike nebo Humanic. Dokonce i firma Baťa část obuvi nakupuje v Číně a jeden pár obuvi tak doveze za 200 korun. (Růžičková, ©2005)

Hodně českých firem se soustředí na výrobu obuvi pro děti, protože se jí dováží výrazně méně. Dokonce i dovozní cena dětské obuvi je vyšší ve srovnání s obuví pro dospělé. Navíc dětská obuv je náročnější na výrobu a podléhá v České republice přísným normám. Přesto všechno se dětská obuv u nás nemůže výrazně zdražovat. Jana Ščučková z firmy Jonap tvrdí: „ Za posledních 10 let jsme cenu boty zvýšili cca o 10 procent, a to je vzhledem ke konkurenčnímu prostředí absolutní strop, přestože veškeré náklady mají neustále vzrůstající tendenci.“ (MF Dnes, ©2012)

Petr Hlaváček napsal, že čínské dovozy, které způsobily úpadek obuvnické výroby u nás, mají na svědomí i pokles americké produkce: „Ve Spojených státech klesla výroba obuvi po otevření trhu na 2,5 procenta původní hodnoty.“ Naši výrobci mají podle Petra Hlaváčka stále šanci. Osobně vidí příležitost v zaměření se na málo obsazený segment trhu jako je například obuv pro diabetiky nebo ortopedická obuv. (Růžičková, ©2005)

Cena obuvi hraje v Česku důležitou roli. Češi totiž nejsou ochotni za obuv a módu platit tolik jako Slováci, Poláci nebo také Maďaři. Češky nakupují více párů bot ve srovnání s muži. Pokud je cena nižší, zejména v období výprodejů kolekcí, ženy jsou ochotny zakoupit několik párů bot najednou. (MF Dnes, ©2013)

2.3 Distribuce

Co se týká distribuce, v obuvnictví je kladen požadavek na snížení celkových distribučních nákladů na jeden pár. Distribuce obuvi je komplexnější ve srovnání s minulostí a z toho důvodu není jednoduché k tomuto požadavku přistoupit. (Fortna, ©2014)

V případě distribuce obuvi jsou právě nízké distribuční náklady možností jak získat konkurenční výhodu. Stále více obuvi je dnes prodáváno různými distribučními kanály. Zákazníci už nenavštěvují jen kamenné obchody, ale využívají k nákupu internet. Distributor tedy musí být schopen rychle reagovat na měnící se poptávku, zvyklosti zákazníků a trendy. (Vanderlande, ©2014)

Zákazník si může vybrat, zda mu bude obuv dopravena společností PPL nebo českou poštou. Pokud se zákazník rozhodne pro PPL, kurýr mu na základě telefonické domluvy objednávkou s obuví osobně doručí. V případě využití balíkových služeb České pošty, je možné zvolit službu „Balík Do ruky“ či „Obchodní balík“. Pokud celková objednávka překročí určitou sumu, zákazník za dopravu často neplatí. Nemusí mu být účtováno ani pojištění a balné. Zákazník díky tomu, že neplatí za dopravu, spíše zboží zakoupí. Neuvědomuje si ale, že je často o dopravné zvýšena cena zboží.

2.4 Komunikace

Už i Baťa si uvědomoval význam efektivní komunikace. Tovární pilot měl totiž mimo jiné v popisu práce shazování letáků ve městech, kde měl Baťa své prodejny. Šlo o tzv. propagaci pomocí letadel. Tento způsob roznosu letáků je dnes považován za ekologicky neprůchodný. Místo toho dochází k roznosu letáků do schránek občanů, a to díky rozvinuté infrastruktuře. (Zlín.estránky, ©2006)

Kromě toho se Baťa aktivně účastnil výstav. Na svůj stánek napsal: „Moderní obchodník klade na první místo službu, na druhé místo zisk, je to cesta k bohatství jednotlivce a k blahobytu všech.“ Tento nápis se také stal skutečností. Baťa měl ve stánku své čističe obuvi, kteří lidem zdarma čistili boty. Kromě toho byla možnost využít zdarma dalších služeb, jako lékařské poradny pro nohy nebo pedikúry. V konečném důsledku návštěvníci výstavy využili nejen Baťovy služby, ale jeli se také podívat na jeho zlínské závody. Stejně tak v samotném obchodě nešlo jen o zisk, ale svou důležitost měla příjemná obsluha, hudba a vkusně zařízený interiér s místem určeným k odpočinku. Baťovy myšlenky byly opravdu nadčasové a i dnes by se jimi měli mnozí obchodníci řídit. (Zlín.estránky, ©2006)

Čeští výrobci pochopili, že propagace jejich obuvi jim může přinést do budoucna zisky. Co se týká propagace, pro dětské boty prosadili dobrovolnou certifikaci. Naši výrobci totiž stále doufají, že budou mít více zákazníků, kteří si rádi připlatí za kvalitní obuv. (Růžičková, ©2005)

V současnosti jsou zákazníci příliš ovlivněni marketingem. To se projevuje i při výběru obuvi. Velmi často místo koupi kvalitních bot upřednostňují několik párů obuvi, které však nemají tak vysokou kvalitu. Zákazníci se nechali ovlivnit reklamou. V případě dětské obuvi existují dva typy rodičů. Jedni nakupují levné asijské boty, které mohou narušit zdravý vývoj dětského chodidla. Druhá skupina rodičů je silně ovlivněna marketingovými strategiemi. V souladu s tím jsou schopni pořídit svým dětem větší počet párů bot. Na základě marketingu zaplatí navíc několik tisíc korun ročně.(Parlamentní listy, ©2013)

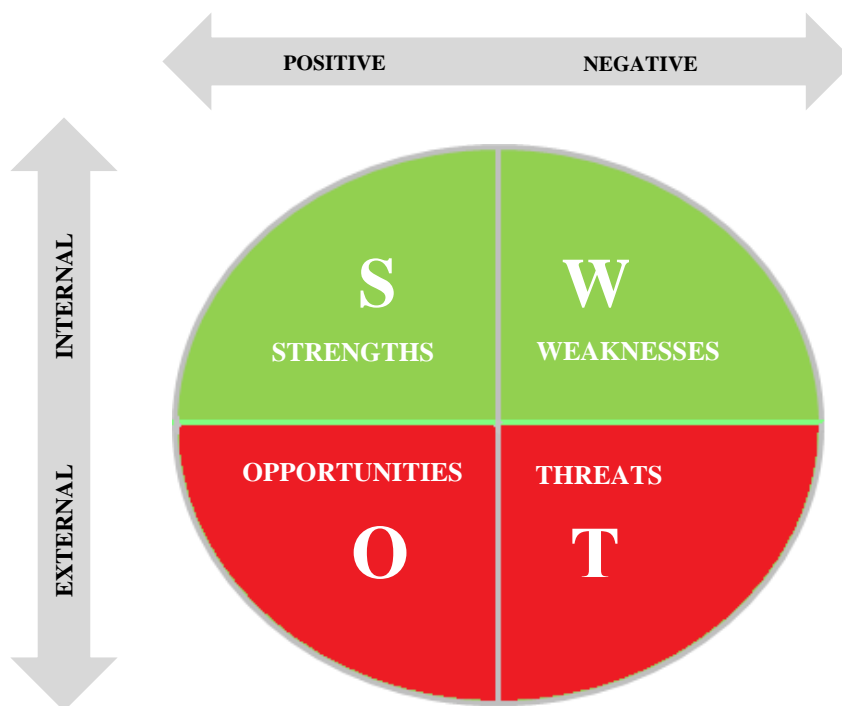
Data Českého statistického úřadu ukazují, že Češi koupí na základě efektivní marketingové komunikace v průměru 3,5 až 4,5 párů bot ročně. Situace u nás se zlepšuje. I když v západní Evropě je číslo vyšší, tj. 7–10 párů bot. Data také ukazují, že ženy v Česku utrácejí za boty více než muži. Proto je důležité na tento cílový segment zaměřit jednotlivé nástroje marketingové komunikace více, než tomu bylo v minulosti.(MF Dnes, ©2013)

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody, na základě kterých je možné charakterizovat zkoumaný projekt, podnik nebo podnikatelský záměr. Tato metoda je také účinná v případě monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí a měla by být součástí strategického plánování každého podniku. Prostřednictvím SWOT analýzy dochází k uspořádání všech dostupných informací o zkoumané oblasti za účelem výběru těch nejpodstatnějších informací. (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

Principem SWOT analýzy je celkové vyhodnocení interních silných (**Strong points**) a slabých (**Weak points**) stránek spolu s analýzou externích příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), které se na trhu vyskytují. Pod analýzou silných a slabých stránek je možné si představit rozbor současného stavu firmy nebo projektu. Jde o takové stránky, které může podnik ovlivnit. Na druhou stranu u analýzy potenciálních příležitostí a hrozeb se řeší rozbor možného budoucího stavu. Jde zde o takové faktory, které podnik přímo neovlivní, ale musí je dokázat rozpoznat a využít je ve svůj prospěch. (Dolanský, 2005, s. 45)



Obr. 1- Graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]

SWOT analýza se používá tehdy, pokud se firma rozhoduje, kam dál směřovat. Prostřednictvím SWOT analýzy se získávají klíčové položky z velkého množství dat různého významu. Na základě těchto dat může:

- Stanovit budoucí strategie a záměry podniku
- Určit výrobní a personální koncepce
- Sledovat vývoj zaměstnanosti regionu
- Určit kvalitu vybavenosti výrobních a informačních procesů

Výstupem analýzy není objevení nových a neznámých poznatků o činnosti podniku, ale správné využití těchto informací na komplexnější úrovni. (Kotler et al., 2007, s. 97)

SWOT analýza je složena ze dvou částečných analýz:

1. SW analýza – analýza silných a slabých stránek podniku, tj. vnitřních faktorů
2. OT analýza – analýza příležitostí a hrozeb trhu, tj. vnějších faktorů

SW analýza

Kotler a Keller (2013, s. 82) tvrdí, že pokud chce být firma dlouhodobě úspěšná, pak je pro ni důležité co nejefektivněji využít všechny atraktivní příležitosti. Z toho důvodu tato organizace musí být schopna zhodnotit své silné a slabé stránky. Tyto stránky však musí být v první řadě založeny na faktech.

Analýza silných a slabých stránek nikdy nebude zahrnovat všechny charakteristické rysy firmy. Zahrnuty budou jen ty rysy, které mají určitý vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Podnik by neměl přeceňovat své silné stránky, na druhou stranu ani napravovat všechny své slabé stránky. Obecně jsou totiž tyto stránky relativní. Pokud je firma přesvědčena o tom, že v něčem vyniká, ale v praxi je konkurence lepší, poté zkoumaný faktor patří i nadále do slabých stránek. (Kotler et al., 2007, s. 98)

OT analýza

Úlohou OT analýzy je analyzování klíčových makroekonomických a mikroekonomických sil, které mohou mít dopad na firmu a ovlivnit její ziskovost. Pravidelné monitorování příležitostí a hrozeb by mělo být hlavní činností marketingového oddělení každé společnosti. Vynikající marketéři jsou totiž ti, kteří jsou schopni najít atraktivní příležitost. (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

3.1.1 Silné stránky

Při sestavování SW analýzy – části silné stránky, může společnost využít následující pomocné otázky: *Jaké jsou naše silné stránky? V čem vynikáme v porovnání s jinými firmami? Co děláme dobře?* Mezi důležité znaky konkurenční síly podniku patří: vysoký podíl na trhu, top preferovaný produkt mezi zákazníky, loajalita, nadprůměrná ziskovost, technologie, atd. (Girmanová et al., 2009, s. 4)

3.1.2 Slabé stránky

Podobně jako u silných stránek, může podnik při konstrukci SW analýzy – části slabé stránky, použít tyto otázky: *Co děláme špatně? Co potřebujeme vylepšit?* Významnými znaky konkurenční slabosti jsou: podprůměrný růst příjmů, pokles tržního podílu, nízká kvalita produktů, nadprůměrná nákladovost, atd. (Girmanová et al., 2009, s. 4)

3.1.3 Příležitosti

V případě OT analýzy – části příležitosti, může firma použít následující otázky: *Jaké šance se nabízí v externím prostředí? Které zajímavé trendy ovlivňují společnost a co by se dalo využít pro organizaci?* Příležitosti na trhu by měly být posuzovány především z pohledu atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. (Girmanová et al., 2009, s. 6)

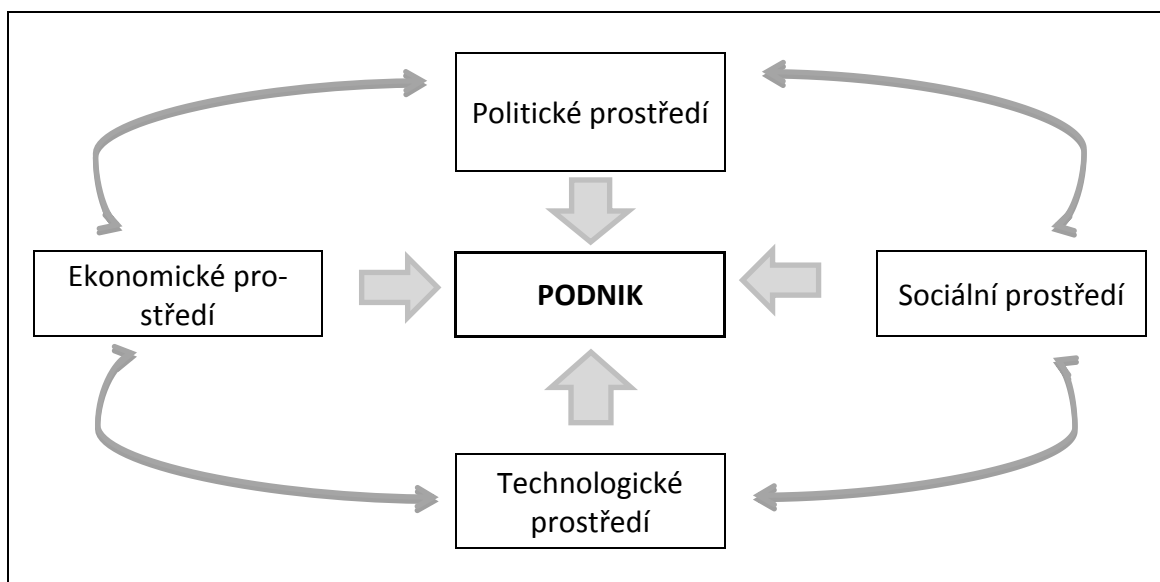
3.1.4 Hrozby

OT analýzou – částí hrozby, se zkoumají vnější faktory, které společnosti stěžují dosažení určeného cíle. Otázky mohou být formulovány následovně: *Jaké hrozby číhají na podnik z pohledu konkurentů, v oblasti legislativy, demografických a jiných faktorů?* Největší hrozby jsou takové, které vedou přímo k poklesu tržeb nebo zisku. Obecně je každé ohrožení představované nepříznivým vývojem. (Kotler a Keller, 2013, s. 81)

3.2 PEST analýza

PEST analýza je odvozena z anglických slov: *Political, Economic, Social and Technological analysis*. V překladu jde o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Tyto faktory jsou považovány za nejdůležitější součást makroprostředí, ve kterém se daný podnik nachází. Makroprostředí tvoří externí podmínky a vlivy, které nemůže společnost ovlivnit. Může však podle nich rozhodovat o svých budoucích záměrech. V současné době je možné se setkat s pojmem PESTEL analýza, která kromě již zmíně-

ných faktorů zdůrazňuje i ekologické a legislativní faktory. V porovnání se SWOT analýzou může být PEST analýza poměrně obsáhlá, protože pokrývá prakticky všechny významné makroekonomické ukazatele. U PEST analýzy je důležité, aby zdůraznila všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)



Obr. 2 - Model PEST analýzy [vlastní zpracování]

3.2.1 Politické prostředí

Analýza politických faktorů se věnuje především stabilitě politické scény, která má přímý vliv i na stabilitu legislativního rámce (překážky v podnikání, ekologická legislativa, atd.). Různá politická omezení mají větší nebo menší vliv na chod každého podniku. Budoucnost organizace ovlivňují například daňové a protimonopolní zákony, zákony zaměřené na ochranu životního prostředí a regulace importu, exportu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

3.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory jsou důležité zejména v oblasti cenotvorby produktů, nákladů na zaměstnance a investičních stimulů. Analyzují se zde otázky výše daní, cel, stability a kurzu domovské měny podniku, výše úrokových sazeb a jiné makroekonomické ukazatele (např. HDP, inflace). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

3.2.3 Sociální prostředí

V případě sociálního prostředí se řeší především populační ukazatele, náboženské otázky, vliv reklamy a médií na obyvatelstvo, což může podniku výrazně ulehčit vstup na nový trh

nebo zavedení nového produktu. Výhodou této části PEST analýzy je poměrně jednoduchá dostupnost dat. Především statistické úřady v jednotlivých zemích (v ČR: Český statistický úřad) obsahují všechny důležité ukazatele rozdělené do hlavních kategorií (pohlaví, věk, geografické rozložení, atd.). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

3.2.4 Technologické prostředí

Do technologické analýzy se řadí celkový stav technologií, průmyslu a s tím související stav vědy a výzkumu. Dále se v této části rozebírá stav dopravy a infrastruktury, včetně dopravy elektrické energie, surovin, telekomunikací, atd. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

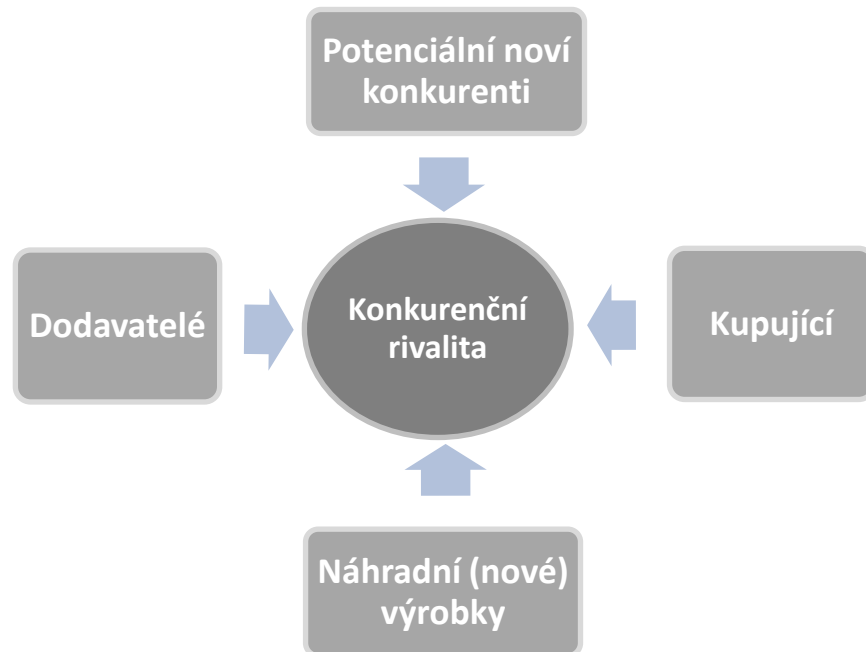
3.3 Porterova analýza

Porterova analýza 5 sil (*five forces analysis – 5F*) je důležitým analyticko-marketingovým nástrojem. Byla vyvinuta Michaelem E. Porterem v roce 1978. (Porter, 1979, s. 137–145)

Tato analýza se věnuje mikroekonomickým otázkám, kdy její hlavní úlohou je rozbor odvětví, konkurenčního trhu a jeho rizik. Přitažlivost sektoru je závislá především na intenzitě konkurence, která se v daném odvětví nachází. Každý podnik má své konkurenty. Firma by se měla v prostředí plném konkurentů vyznat. Z toho důvodu je použití vhodné analýzy konkurence nezbytný nástroj pro zmapování situace na trhu. Čím bude podnik úspěšnější, tím víc konkurentů bude přitahovat. Je proto nezbytné, aby se každá firma o potenciální hrozbu konkurence zajímala. Častou chybou podnikatelů je podceňování analýzy trhu. Velmi jednoduše dokážou vyjmenovat všechny konkurenty. Většinou se však jedná jen o přímé konkurenty. Bohužel, na nepřímou konkurenci se často zapomíná a právě ta je v dnešní době právem považována za nejdůležitější. (Kotler, 2003, s. 49)

Kotler(2003, s. 50) uvádí: „Vsadil bych se, že váš podnik s větší pravděpodobností zničí nová převratná technologie, ne nějaký ‚protivný‘ konkurent s podobnou nabídkou.“ Z toho vyplývá, že největší konkurenti se neskrývají ve významných firmách, ale v malých ‚firmičkách‘, které se snaží změnit zavedený stereotyp a nastavit nová pravidla hry. S tímto trendem se v poslední době setkáváme hlavně u IT. I když je sledování konkurence velmi důležité, i tak Kotler(2003, s. 50)klade důraz na to, že: „O výsledku války rozhodnou zákazníci, ne konkurenti.“

Hlavní podstatou Porterovy metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve sledovaném odvětví, a tím pádem také ziskovost zkoumaného odvětví. (Porter, 1994, s. 3–5)



Obr. 3 - Model Porterovy analýzy [vlastní zpracování]

3.3.1 Stávající konkurence

Jednou z největších hrozeb pro podnik jsou firmy, které již mají zavedené jméno a nabízejí stejný či podobný produkt. Je užitečné se v této části analýzy zamyslet nad otázkami typu: *Jak velká je v daném sektoru konkurence? Jaká bude cena za reklamu, aby se o nás zákazníci dověděli? Jaký má daný trh potenciál růstu?* Souboj podniků o dosažení lepšího tržního podílu vede k stanovení konkurenční strategie. Nejpoužívanější nástroje pro získání konkurenční výhody vůči stávající konkurenci jsou: stanovení ceny, která často přechází do cenové války, technologické inovace, lepší zákaznické služby, nové produkty, reklama a akce na podporu prodeje. Skladba těchto konkurenčních nástrojů se mění podle aktivit konkurentů nebo změnou tržních podmínek. (Porter, 1994, s. 48)

3.3.2 Nová konkurence

Druhou Porterovou hrozbou–silou– je vstup nových konkurentů na trh. Tyto nové podniky mohou rozšířit své produkty nebo služby a zasahovat tak do stejného odvětví podnikání. Tento jev se vyskytuje hlavně na nových, progresivně se rozvíjejících trzích. V dnešní do-

bě jde například o oblast chytrých telefonů a tabletů. Situace pro vstup na trh bývá často složitá a každá společnost se musí vypořádat s různými bariérami pro vstup. Porter rozlišuje několik vstupních bariér, kterými by se společnost měla zabývat:

- Úspory z rozsahu
- Kapitálová náročnost vstupu na trh
- Síť distribučních kanálů
- Regulační požadavky
- Loajalita zákazníka k zavedení nové značky =>diferenciace produktu

Nejčastěji je vstup nové firmy na trh spojován s tlakem na cenu výrobků nebo s novým, inovativním přístupem v komunikaci a službami. (Porter, 1994, s. 7–11) V České republice je tento jev momentálně pozorovatelný v bankovním sektoru, který zaznamenává revoluci služeb způsobenou příchodem nových bank.

3.3.3 Rostoucí vliv odběratelů

Hrozbou vlivu odběratelů se myslí především jejich vyjednávací síla o ceně. Kupující se může svobodně rozhodnout, že bude odebírat méně výrobků nebo přejde k jinému výrobcí. Tím staví proti sobě konkurenty, kteří vůči sobě vedou tvrdý konkurenční boj o získání jeho přízně. Vyjednávací skupina zákazníků se stává významnou konkurenční silou zejména v případech:

- Malý počet zákazníků nakupuje velké množství výrobků=> riziko vyjednání množstevních slev nebo zlepšené kvality při stejných cenách.
- Koupěschopnost jednoho zákazníka představuje vysoké procento tržeb jednoho podniku=> riziko akvizice výrobce a jiných odběratelů.
- Vysoká cena =>riziko odlivu odběratelů k jiné konkurenci. (Porter, 1994, s. 25)

3.3.4 Rostoucí vliv dodavatelů

V odvětvích, zejména průmyslového charakteru, mají dodavatelé velký vliv na činnost podniku. Každý takový podnik potřebuje ke své produkci zdroje. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím více je na nich daný podnik závislý. Vyjednávací skupina dodavatelů má proto vůči podniku převahu v následujících případech:

- Na trhu existuje pouze malý počet dodavatelů bez možnosti nahrazení jiným dodavatelem =>riziko rozhodujícího vlivu na cenu.
- Odběratelé jsou na produktech dodavatelů závislí=>riziko přerušování výroby.

- Integraceskupiny dodavatelů do odvětví odběratelů=>riziko zhoršení nákupních podmínek pro odběratele.(Porter, 1994, s. 27–29)

3.3.5 Substituční produkty

Substituční produkty jsou produkty jiného odvětví, které mohou určité produkty nahradit.

Podle Porterovy analýzy je důležité brát za vážného konkurenta substituty, které:

- Jsou vyráběny v odvětvích s vysokým ziskem –např. farmaceutický průmysl.
- Cena produktů umožňuje dosahovat významnou produkci ve sledovaném odvětví.(Porter, 1994, s. 24)

Tyto substituty – produkty–se pak stávají konkurenčními a představují pro firmu výraznou hrozbu. Konkurenční hrozba vyplývající ze síly substitutů je tím větší, čím nižší je jejich cena a čím vyšší je jejich kvalita. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FARE

4.1 Historie a zaměření společnosti FARE

Společnost FARE se od roku 1992 zabývá výrobou obuvi a patří mezi střední podniky s průměrným počtem 70 zaměstnanců. Provozovna společnosti je ve Valašských Kloboukách. Společnost patří mezi největší zaměstnavatele v tomto regionu, který se řadí mezi regiony s největší nezaměstnaností. Ve Valašských Kloboukách je veškerá výroba soustředěna a sídlí tady i jedna ze sedmi maloobchodních prodejen.



Obr. 4 - FARE – prodejna obuvi, Valašské Klobouky

Další prodejny, které jsou provozovány společností FARE se nacházejí v Luhačovicích, ve Zlíně, v Hradci Králové a v Praze. Podnik má jediného vlastníka, který je současně i ředitelem, jedná jménem podniku a má podpisové právo.

Společnost se zaměřuje především na výrobu dětské obuvi. Stále však vyrábí i dámskou a pánskou obuv. V rámci České republiky je FARE jedním z nejvýznamnějších výrobců obuvi pro děti, o čem svědčí množství ocenění, která tato firma obdržela nejen v ČR, ale také na Slovensku. (FARE s.r.o., ©2014)

V roce 2003 podnik rozšířil sortiment o trekingovou obuv. V roce 2007 zavedl výrobní program dětské domácí obuvi. Výhodou této obuvi je kromě precizního zpracování také to, že je ortopedická (klenková podpora a odpružený došlap). Tyto atributy dělají z bot FARE velmi vhodnou obuv, která je ortopedickými odborníky vřele doporučována. Co se týká zaměstnanců, kromě pracovníků ve výrobě, je důležitá pozice designéra a modeláře. Dnešní zákazník totiž nevyžaduje jen funkční a pohodlné boty, ale i líbivý design. (FARE s.r.o., ©2014)

Firemní filozofie společnosti FARE se opírá především o kvalitu obuvi a spokojenost zákazníka. Proto se značka FARE se svou více než dvacetiletou historií vyprofilovala v symbol spolehlivosti. (FARE s.r.o., ©2014)

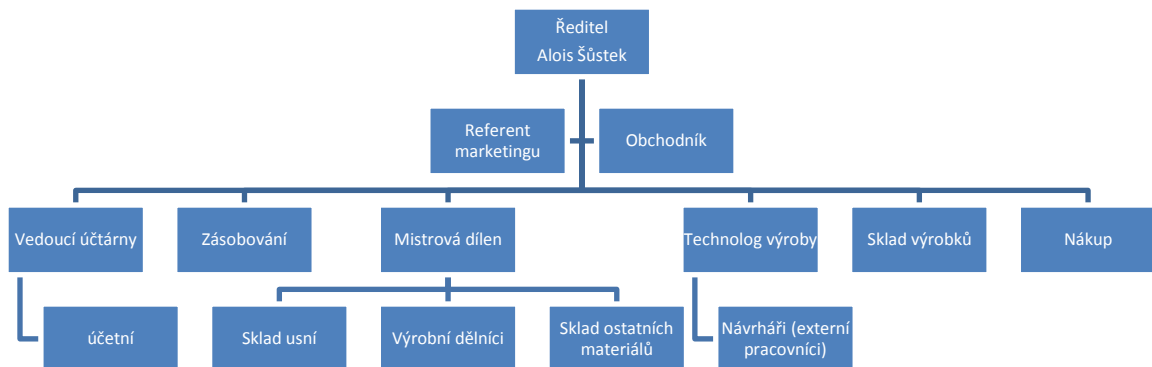
4.2 Základní údaje o společnosti FARE

- Obchodní název firmy: FARE, s.r.o.
- Sídlo: Masarykova 254, 763 26 Luhačovice
- Právní forma podnikání: 112 – Společnost s ručením omezeným
- Typ subjektu: právnická osoba tuzemská
- IČ: 46343784
- Evidující úřad: 370504 – Městský úřad Luhačovice
- Datum vzniku první živnosti: 14. 4. 1992
- Člen statutárního orgánu: Alois Šustek, datum narození 1. 7. 1952
- Funkce: jednatel
- Bytem: Dr. Veselého 1042, 76326 Luhačovice
- Základní kapitál: 100 000.00 Kč
- Velikostní kat. dle počtu zaměstnanců: 50 – 99 zaměstnanců

4.2.1 Živnosti

- Druh živnosti: - ohlašovací volná
- Obory činnosti: - výroba a oprava obuvi
- výroba brašnářského a sedlářského zboží (kromě prostředků ortopedické povahy)
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- velkoobchod
- návrhářská, designéřská, aranžéřská činnost a modeling
- Vznik oprávnění: 14. 4. 1992(MF ČR, ©2014)

4.2.2 Organizační struktura



Obr. 5 - Organizační struktura společnosti FARE, s.r.o.

V čele celé organizace společnosti FARE je majitel Alois Šústek, který zastává post ředitele a zároveň jednatele podniku. Podle jeho vyjádření se toto hierarchické rozložení velmi osvědčilo. Na základě pokrytí všech důležitých oddělení kvalitním středním managementem se proces výroby a prodeje obejde i bez jeho každodenní přítomnosti ve firmě.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FARE

5.1 SWOT analýza společnosti FARE

Cílem bude rozbor všech působících faktorů, tj. silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb. Na základě toho bude zjištěno, jaké jsou přednosti nebo slabiny FARE. Další zjištění se bude týkat externích hrozeb, kterých by se měla firma vyvarovat nebo naopak, jaké příležitosti by měla využít ve svůj prospěch.

Tabulka 1 - SWOT analýza společnosti FARE [subjektivní posouzení, vlastní zpracování]

Silné stránky		Slabé stránky	
Interní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ● Dobrá pověst a dlouholetá tradice ● Významné zkušenosti v oblasti obuvnictví ● Kvalita a spolehlivost nabízených výrobků ● Významné postavení na trhu dětské obuvi ● Rozsáhlá síť smluvních partnerů ● Spokojenost zákazníků ● Majetek pořizovaný výhradně z vlastních zdrojů ● Nízké pohledávky ● Zvládnuté výrobní procesy a export objednávek ● Kvalitní management a zaměstnanci podniku 		<ul style="list-style-type: none"> ● Koncentrace na výrobu dětské obuvi ● Umístění sídla podniku ● Rozšíření do jiných segmentů trhu obuvi ● Nástroje pro zlepšení image značky
Příležitosti		Hrozby	
Externí prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ● Zájem zahraničních trhů ● Nové dotační programy EU ● Nové technologie zvýší produktivitu práce ● Změna preferencí zákazníků 		<ul style="list-style-type: none"> ● Demografické změny ve struktuře obyvatelstva ● Časté změny v zákonech ● Konkurence na trhu ● Asijští výrobci a dovozci nekvalitní obuvi ● Nedostatečné ožívování ekonomiky ● Růst cen a výrobních vstupů

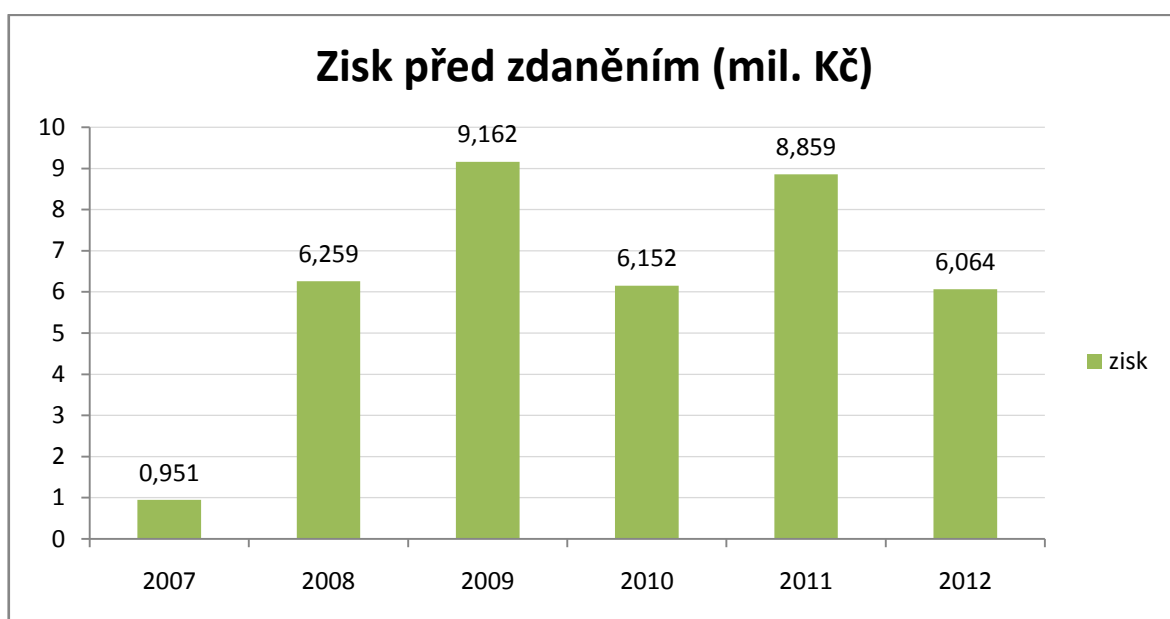
5.1.1 Analýza vnitřních faktorů – silné stránky

Ze všech silných stránek je nejdůležitější jednoznačně **kvalita** nabízených produktů, především u dětské obuvi. Toto tvrzení je podloženo také nedávným spotřebitelským testem MF Dnes, která srovnávala kvalitu dětské obuvi. Bylo testováno 16 různých modelů. Dě-

ské boty FARE splnily přísné podmínky kvality bez výhrad a byly navíc vyhodnoceny jako nejlepší ze všech testovaných modelů. „Tahle botka perfektně vede nožičku do správného postavení. To je bota na jedničku,“ říká o obuvi české značky FARE pediatr Jaroslav Fešar z Centra péče o nohy a tělo. (MF Dnes, ©2013)

Firma se na základě ocenění kvality velmi dobře prezentuje na domácím a částečně i zahraničním trhu. FARE se také může pyšnit **výbornou pověstí** mezi zákazníky. Tyto silné stránky utvrzují vedení společnosti, že i tradiční český výrobce obuvi může obstát v prostředí světové konkurence.

Schopné vedení firmy a kvalitní organizace výrobních procesů, respektive obchodu, jsou další silné stránky FARE. Dále je důležité zdůraznit to, že firma **investuje** výhradně z **vlastních zdrojů**. Takové rozhodnutí o investicích zabezpečuje svobodu podnikání bez externích tlaků ze strany věřitelů. To významně přispívá k dosahování pravidelných zisků.



Obr. 6 - Vývoj zisku před zdaněním společnosti FARE [vlastní zpracování]

Společnost má **rozsáhlou síť smluvních partnerů**, kteří pokrývají téměř celé území ČR. Tato síť je navíc podpořena sedmi kamennými obchody. Z toho tři jsou strategicky umístěny v Praze. Tím je zabezpečena dostatečná **dostupnost zboží**, což má vliv na **dlouhodobou spokojenost** zákazníků. Navíc udržení **vysoké loajality** zákazníků patří mezi základní cíle firmy. Tím má být dosažena eliminace možného přechodu zákazníků ke konkurenci.

V případě silných stránek je také nutné zmínit **malý počet pohledávek**, které musí společnost řešit, což svědčí o **dobrých vztazích** mezi podnikem a jeho odběrateli.

5.1.2 Analýza vnitřních faktorů – slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří **poloha** sídla společnosti s výrobními prostory a sklady, které doplácí především na **komplikovanou dopravní infrastrukturu**. Tento problém se netýká pouze FARE, ale všech podnikatelských subjektů, které provozují svoji činnost v regionu Valašska. Zde se nabízí otázka, jestli pro firmu není výhodnější některé složky podnikání přesunout blíže k městům jako je Zlín či Brno. Podle vyjádření managementu společnosti není slabé dopravní spojení tak závažný problém, aby uvažovalo o takové radikální změně. Navíc z pohledu **rentability** by tyto investice byly příliš nákladné a neefektivní. Aby podnik provozoval i nadále svou činnost ve Valašských Kloboukách, existuje ještě jeden důležitý důvod, a tím je **historické hledisko**. Všichni zákazníci a dodavatelé FARE totiž vědí, že firma již více než 20 let patří mezi tradičního výrobce obuvi v tomto regionu.

Další slabou stránkou firmy je **design** vlastních internetových stránek firmy. Výhodou firmy je v tomto případě její název FARE, který je pro uživatele internetu snadno zapamatovatelný. Zvolení zemitých barev (s převažující zelenou a oranžovou) je v kombinaci s bílým podkladem příjemné na prohlížení. Osobně však nepovažuji za příliš povedenou úvodní stránku uspořádání hlavních modulů, které v kombinaci s velkým množstvím informací připomínají více internetovou formu tištěných periodik než výrobní podnik prodávající obuv. Jediným znakem zdůrazňujícím, že jde výhradně o výrobce dětské obuvi, je pouze dominantní botička vedle loga společnosti (upravený název FARE). To na mě působí dojmem slabé kreativity a nedostatečného zdůraznění **image značky**. Trend zvyšujících se tržeb prostřednictvím rezervací přes e-shop je indikátorem toho, že povedený design internetových stránek FARE je podstatný pro růst tržeb. Modernizace webových stránek by tedy měla být jednou z priorit vedení firmy.



Obr. 7 - Titulní internetová stránka společnosti FARE

Podle mého názoru je profilování se na výrobu jen jednoho segmentu obuvi (dětská obuv) v určitých fázích podnikání správným přístupem (první roky podnikání). Na druhou stranu se z toho může stát dvojsečná zbraň, která může způsobit firmě velké problémy v případě vstupu nových konkurentů na trh. I když FARE vyrábí také jiný sortiment obuvi, větší zaměření na **ostatní segmenty** (dámské nebo společenské boty) může společnosti přinést nejen zvýšení, ale především diverzifikaci tržeb. Takové opatření významně snižuje riziko poklesu zisků, a to i v případě vstupu jiných konkurentů.

Slabou stránkou tak zůstává nedostatečné využití kombinace **rodič – dítě**, kdy rodič většinou boty pro svého potomka zajišťuje. Nabídka „balíčků“ dětské obuvi + elegantní obuv pro dospělé může přinést zvýšení zisků a je zajímavým marketingovým tahem.

5.1.3 Analýza vnějších faktorů – příležitostí

Potenciál **zahraničních trhů** je jednou z největších příležitostí, která se FARE nabízí. Export se na celkových tržbách podílí jen z 5 %, což je při dnešních možnostech velmi málo. Spojením silných stránek, tj. kvality a dlouholetých zkušeností, podnikzískává zbraně, kterými může prorazit i v jiných zemích než jen v České republice. Jednou z prvních možností je významnější rozšíření vlivu směrem na východ. Podle mého názoru je poloha podniku (jen několik desítek kilometrů od slovenských hranic) málo využitá. V blízkosti jsou velká krajská města jako Trenčín, Žilina a Trnava. To zaručuje koncentraci významné kupní síly,

což přináší zajímavý potenciál pro růst tržeb a následně zisků. Výhodou je také jazyková i kulturní blízkost obou národů. To je důležité především při vzájemných rozhovorech o možných budoucích kontraktech.

Neméně zajímavou příležitost vidím ve využití kontaktů mezi dodavateli z Itálie a Německa, kdy vzájemná kooperace mezi těmito subjekty může přinést užitek všem stranám. Aby se zrealizoval případný export podniku do dalších zemí, bylo by zapotřebí rozšíření výrobních i lidských kapacit. Nejen z tohoto důvodu se nabízí větší využití různých **dotačních programů** jak ze strany státu, tak ze strany Evropské unie, která podporuje rozvoj podnikání.

V oblastidotací FARE začíná spolupracovat s místním úřadem práce, při využívání dotačních programů na zřízení a podporu **společensky účelných pracovních míst**. Firma touto spoluprací získá přímou finanční podporu na nového zaměstnance, kterého přijme do pracovního poměru, a to až po dobu 12 měsíců. Potenciální zaměstnanci musí splňovat určité podmínky jako například dobu evidence na úřadu práce delší než šest měsíců. (MPSV, ©2012)

Další příležitosti, které se pro FARE nabízí a které nejsou dostatečně využívány, jsou dotace v oblasti vzniku **Chráněných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením** (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2012), kdy budoucí přínos tohoto rozhodnutí může mít významnější efekt než jenomekonomický. Hodnota každé společnosti u veřejnosti výrazně stoupá, pokud se do povědomí lidí dostanou informace o možnostech uplatnění zaměstnanců s handicapem. Firma tak zároveň volí marketingový nástroj, který v konečném důsledku zajistí výbornou pověst organizace u veřejnosti. Využívání všech dotačních programů je tedy výrazným přínosem v mnoha směrech.

Důležitý přínos spočívá i ve větším využití dotací v oblasti inovací technologií, které v kombinaci s již zmíněnými programy v oblasti podpory zaměstnanosti můžou tvořit základ pro další rozvoj podniku v střednědobém až dlouhodobém horizontu. Avšak podle vedení FARE se tyto dotace těžko získávají. V současné době je také velká příležitost pro čerpání dotací v novém **Operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020** (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2012), kde je zaměřeno hlavně na modernizaci technologických zařízení a procesů. Dochází zde ke snížení energetické

náročnosti, což je možností pro modernizaci vlastních strojů a zařízení, které by měly přinést zvýšení efektivity výroby.

Poslední velká příležitost, která je spojena s kvalitou výrobků a následnou spokojeností zákazníků FARE, je postupná změna ve vnímání kvality obuvi. V dnešní době zákazník, především v oblasti dětské obuvi, začíná **preferovat kvalitu**, za kterou je ochoten zaplatit. Podnik si v této oblasti vede dobře, což potvrzují také zvyšující se tržby v jednotlivých letech. V případě použití správných marketingových nástrojů, které budou cíleně zdůrazňovat kvalitu výrobků FARE, bude využití této příležitosti jednodušší.



Obr. 8 - Vývoj tržeb vlastních výrobků a služeb společnosti FARE [vlastní zpracování]

5.1.4 Analýza vnějších faktorů – hrozby

Mezi hrozby, kterým musí FARE čelit, patří neustálé **úpravy zákonů** v oblastech zaměstnanosti, ochrany spotřebitele, daní, atd. Tyto změny často přímo ovlivňují výrobní procesy a v souladu s tím i cenu konečných výrobků. Nejvíce jsou tyto hrozby patrné ve **zvyšujících se cenách vstupů**, kdy především změny daní nebo větší náklady na zaměstnance (změny ve výši minimální mzdy, změna sazeb zdravotního a sociálního pojištění, atd.) se promítají do konečných cen výrobků. V této oblasti hrají důležitou roli pečlivě budované vztahy s dodavateli, které v mnoha případech zabrání celkovému navyšování cen sortimentu, a to i v období **doznívající ekonomické krize**.

Vstup nového konkurenta do odvětví obuvnictví také může ohrozit podnikání FARE. Největší problém způsobují výrobci a dodavatelé velmi levného sortimentu, a to především z Číny nebo Vietnamu, kterým opravdu není jednoduché konkurovat.

Demografické změny a stárnutí obyvatelstva budou významnými faktory, které ovlivní řadu oblastí společenského života, především podnikání s dětskou obuví. I když se toto stárnutí projeví ve větší míře až za několik desítek let, postupný trend změn věkové struktury populace bude patrný už v následujících letech. Tato hrozba, která velmi výrazně ovlivní předmět podnikání FARE, může být zároveň velkou příležitostí pro rozšíření podnikatelského zaměření společnosti do dalších segmentů obuvnictví, např. diabetickou obuv.

5.2 PEST analýza společnosti FARE

5.2.1 Politické faktory

V prostředí legislativy se společnost FARE musí vypořádat se dvěma typy zákonů:

1. Zákony daňového, živnostenského charakteru a zákoník práce

Jde o zákony, které ovlivňují téměř všechny podnikatelské subjekty v ČR. Co se týká daňové legislativy, v posledních letech jsou nejvýznamnější změny především v otázkách DPH, které přímo ovlivňují téměř všechny aktivity společnosti FARE. Snížená sazba DPH se v posledních letech posunula z 10 na 14 procent (od 1. 1. 2012) a z 14 na 15 procent (s účinností od 1. 1. 2013). V průběhu roku 2014 zůstávají sazby DPH nezměněné, ale příchodem nové vlády se uvažuje o dalších změnách, které by měly platit od roku 2015. (Business center, ©2013)

Uvedené změny DPH se promítly nejen v navýšení konečné ceny obuvi. Došlo i k růstu cen energií, tepla, vody, přepravy, skladování a pohonných hmot v porovnání s předchozími roky před úpravou DPH. (ČSÚ, ©2013) Pro podnik tento růst cen znamenal další finanční zátěž, se kterou se FARE muselo vypořádat. Podle zkušeností managementu FARE je však největší problém v daňových, ale i jiných legislativních změnách. To totiž každý rok představuje zvýšenou administrativní zátěž, a tím i náklady na chod společnosti: „*Neustálé změny zákonů nám samozřejmě komplikují život.*“ (odpověď managementu společnosti FAREna dotaz z 23. 3. 2014: Považujete neustálé změny zákonů (daně, DPH, atd.) za velkou překážku ve vašem podnikání?)

K 1. 1. 2014 nastaly také změny v zákoníku práce. Ze změn, které se týkají společnosti FARE, je možné uvést zkrácení doby náhrady mzdy v případě pracovní neschopnosti, která se nově posouvá z 21 na 14 dní. To znamená, že nemocný zaměstnanec, bude nově od zaměstnavatele pobírat náhradu mzdy jen prvních 14 dní a od 15. dne mu budou poskytovány dávky nemocenského pojištění. Zákoníkem práce je však dáno, že za první tři dny pracovní neschopnosti náhrada mzdy zaměstnanci nepřísluší. Tato změna přinese určitou úsporu na mzdových nákladech. Ušetřené finanční prostředky mohou být poté použity efektivněji. (Business center, ©2013)

2. Zákony, které jsou zaměřeny na ochranu spotřebitele, občanský a obchodní zákoník

Patří sem hlavně zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele v platném znění a nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. účinný od 1. 1. 2014. Především §13 zákona 634/1992 Sb., který se věnuje reklamaci zboží a služeb, je pro FARE důležitým legislativním předpisem, kterým se musí řídit. Na základě tohoto předpisu je společnost povinna řádně informovat o rozsahu a způsobu uplatnění práva ohledně vadného zboží („reklamace“), spolu s údaji o tom, kde reklamaci uplatnit. (Práce pro právníky, ©2013)

Významné změny v oblasti reklamace zboží, které je koupeno od roku 2014, přináší také nový občanský zákoník. Zákonná délka záruční doby (nově: odpovědnost za vady prodané věci) stále zůstává dva roky od zakoupení zboží. (Podnikatel, ©2013)

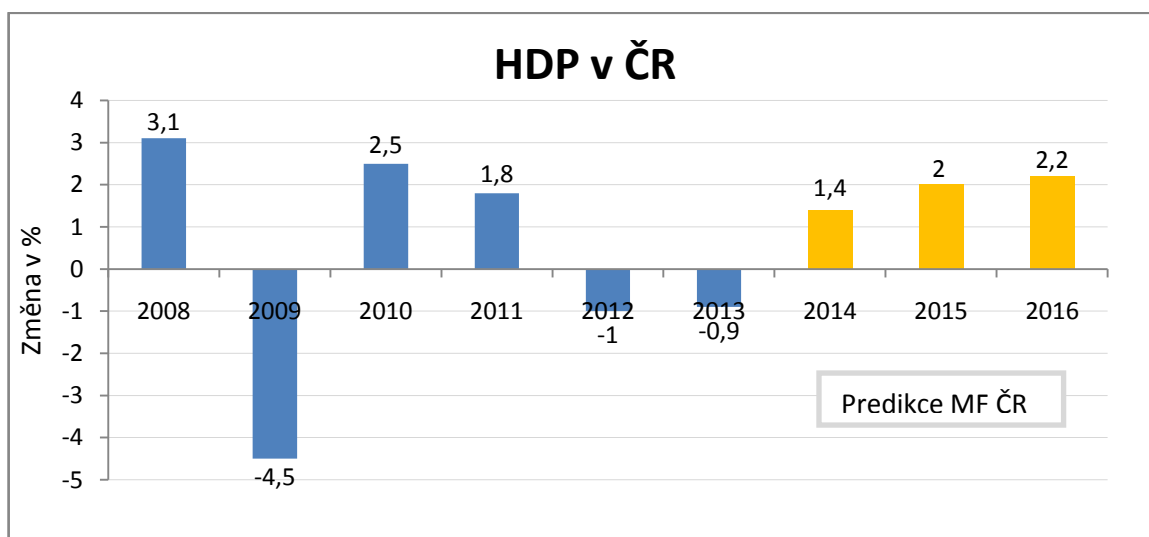
Komplikací pro podnik FARE může být „umělé“ prodloužení záruční lhůty pro reklamaci, která začíná plynout při převzetí zboží. Pokud se v rámci reklamační doby sortiment vymění, tak nezačíná nová dvouletá záruční doba, jak platilo podle starého zákoníku, ale běží dál ta původní. To znamená, že pro spotřebitele bude výhodnější při nesplnění podmínek reklamace ze strany společnosti využít právo odstoupit od smlouvy. Tím spotřebitel získává zpětkupní cenu. Pokud si pak za vrácené peníze spotřebitel koupí stejné zboží znovu, začíná běžet nová dvouletá záruka. (Podnikatel, ©2013)

Částečné snížení administrativních nákladů přináší zrušení automatického přidávání záručního listu k zakoupenému zboží. To znamená, že pro uplatnění reklamace bude stačit pouhý doklad o koupi zboží, který však musí obsahovat zákonem stanovené údaje. V případě, že prodávající odmítne vystavit záruční list a pouhý doklad není dostatečný, poruší tím zákon. (Podnikatel, ©2013)

5.2.2 Ekonomické faktory

Roky 2012 a 2013 byly z pohledu vývoje HDP pro Českou republiku spíše nepříznivé a pokles kolem 1% byl v obou předchozích letech způsoben hlavně propadem tvorby hrubého fixního kapitálu prostřednictvím investic. V posledním kvartálu 2013 však hrubý domácí produkt narostl v porovnání s předchozím kvartálem o 1,9% a byl v porovnání se všemi zeměmi EU nejvyšší. V příštích letech proto MF ČR očekává výraznější růst HDP. Vyšší domácí poptávka a pozitivní dopad na saldo zahraničního obchodu mají být hlavními faktory zabezpečujícími tento růst. Na rok 2014 předpovídá MF ČR meziroční růst 1,4%, v roce 2015 2% a v roce 2016 2,2%. (Ministerstvo financí ČR, ©2013)

Tyto pozitivní zprávy by měly pro firmy, FAREnevyjímaje, znamenat v dalších letech částečné zvýšení tržeb, které by měly být podpořeny zvýšenou domácí spotřebou.



Obr. 9 - Vývoj HDP v ČR + predikce MF ČR

Dalším významným makroekonomickým ukazatelem, který podnik zajímá, je vývoj inflace. Průměrná míra inflace byla v roce 2013 1,4%, což bylo nejméně od roku 2009. V porovnání s rokem 2012 došlo k poklesu o 1,9%. Nižší růst cen byl způsoben slabou domácí poptávkou a dovozem levných vstupů (polotovary, suroviny, atd.) ze zahraničí. Tyto levné vstupy se tak projeví i v nižších cenách finálních výrobků. Navíc, kdyby nedošlo k úpravě sazeb DPH na počátku roku 2013, která se ihned v lednu 2013 projevíla meziměsíčním zvýšením cen o 0,8%, byl by růst cen v roce 2013 ještě nižší. (ČSÚ, ©2014)

Podle ČNB z 14. 2. 2014 dojde k návratu na hladinu inflačního cíle 2% ke konci roku 2014, a to hlavně z důvodu oslabení kurzu koruny poblíž úrovně 27 CZK/EUR, které vydrží až do počátku příštího roku. (ČNB, ©2014)

Sledování pohybu koruny je pro společnost FARE důležitou činností, kterou se musí zabývat, protože posilování či oslabování koruny přímo ovlivňuje export sortimentu, respektive import dodavatelských produktů. Listopadové rozhodnutí ČNB uměle snížit kurz koruny mělo pro FARE spíše negativní dopad, protože vzhledem „*k malému podílu exportu do zahraničí kolem 5 % je pro nás kurzový zisk zanedbatelný proti ztrátám z dovozu materiálů.*“ (odpověď managementu FARE na dotaz z 28. 3. 2014: Vzhledem k oslabení kurzu koruny k 27 CZK/EUR převažují větší ztráty z dražšího dovozu materiálů než zisk z tržeb mimo ČR)

Vývoj trhu práce, a z toho vyplývající míra nezaměstnanosti, se podniku příliš netýká. *Kolektiv je ustálený, fluktuace zaměstnanců je na „zdravé“ úrovni.* (odpověď managementu FARE na dotaz z 23. 3. 2014: Jaké máte zkušenosti s fluktuací pracovníků?) Z důvodu vysoké nezaměstnanosti v regionu si zaměstnanci více váží svého místa, a proto nezaměstnanost nepředstavuje z pohledu společnosti výraznější problém.

5.2.3 Sociální faktory

Obuvnictví se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Podle vedení FAREza to může způsobit oboru obuvníků téměř na všech středních školách. Tato situace je způsobená také ztrátou zájmu o řemeslo mezi mladými lidmi. „*Především nám chybí šičky. Proto spolupracujeme s několika šicími dílnami.*“ (odpověď managementu FARE na dotaz z 23. 3. 2014: Máte dostatečné množství kvalitních pracovníků, tj. zaměstnanců vyučených v oboru?)

Problém s nezaměstnaností je v regionu Valašsko velmi aktuální. Je zde totiž míra nezaměstnanosti větší než 10%. (ČSÚ, ©2013)

Na druhou stranu firmaspolupracuje s místním úřadem práce, který zprostředkovává práci uchazečům o zaměstnání. Nově se ve FARE nabízí možnost pro nekvalifikované zájemce, aby ve firmě absolvovali zvolenou rekvalifikaci. Podle mého názoru jde o dobrou strategii,

jak si podnik může docela snadno a za poměrně nízkou cenu vychovat kvalifikované zaměstnance. Do budoucnosti tím tak může zabezpečit dostatek dobrých pracovníků.

Průměrný věk pracovníků ve společnosti FARE pohybuje kolem 40 let. Tento věk je o něco nižší než průměrný věk zaměstnanců ve Zlínském kraji (41,7 let). (ČSÚ, ©2013)

Na základě demografických prognóz bude společnost postupně stárnout a vymírat, jak upozorňují různé demografické studie. Podle predikce Burciny a Kučery bude základním rysem vývoje obyvatelstva v dalších letech postupné zvyšování průměrného věku. Do roku 2065 by měl tento průměrný věk dosáhnout úrovně až 47,7 roku. Důležitějším signálem je však vývoj ekonomického zatížení obyvatelstva. Podíl ekonomicky neaktivních (věk 0–19 a 65+) k ekonomicky aktivním (věk 20–64) se bude postupně zvyšovat z hodnoty 36,8 (současnost) až na hodnotu 49,4 (rok 2065). (Burcin a Kučera, 2004, s. 100–111)

Společnost FARE stárnutí populace vnímá spíše jako příležitost. Dopadem může být například změna sortimentu, který bude určený hlavně důchodcům, což může přispět k dalšímu rozvoji firmy.

5.2.4 Technologické faktory

Obuvnictví se neustále vyvíjí a sledování nových technologických postupů v oblasti vývoje je v dnešní době nutnou podmínkou pro to, aby nabídka obuvi zaujala zákazníka. Společnost se na vývoji nových technologií přímo nepodílí, ale technologie uvádí do svého výrobního procesu. FARE má možnost sledovat různé novinky na veletrzích nebo vyhodnocovat doporučení svých dodavatelů. FARE z důvodu šetření nákladů nakupuje obvykle takové stroje a zařízení, kdy není prvním majitelem, a které si pořizuje výhradně ze svých vlastních zdrojů.

Velkým nedostatkem je jednoznačně slabá dopravní infrastruktura v regionu Valašska. Především nenapojení na dálniční síť je obrovským handicapem. I když je spojení Zlína se slovenskými hranicemi rychlostní cestou R49 a napojení na slovenskou dálniční síť přes region Valašsko naplánováno už několik let, práce výrazně nepokročily. Zprovoznění celého úseku je tedy zatím v nedohlednu. (České dálnice, ©2012)

5.3 Porterova analýza společnosti FARE

5.3.1 Hrozba stávající konkurence

Zlínský kraj je proslulý výrobou obuvi nejen v České republice, ale i v zahraničí. Je to zásluhou především Tomáše Bati, který obuvnictví v regionu proslavil a jeho odkaz přetrvává dodnes. Koncentrace výrobců obuvi je proto i v 21. století velká, a působí tady různě velké firmy: od rodinných firmiček, přes střední podniky, kde můžeme zařadit také FARE až po velké koncerny.

Společnost FARE se však soustředí především na konkurenty s hlavní výrobou, respektive dovozem dětské obuvi, a mezi její hlavní rivaly patří:

SUPERFIT – výrobcem této značky obuvi je rakouská firma s tradicí od roku 1875, Lege-roSchuhfabrikGmbHse sídlem v Grazu, která získává na českém trhu čím dál větší podíl. Právem představuje pro FAREnejvětší hrozbu na trhu dětské obuvi. Heslo SUPERFITU zní: „Velká zodpovědnost za malé nohy.“ To také nejlépe vystihuje základní filozofii této značky. (Marandy.cz, ©2010)

PEGRES obuv– tato česká firma vstoupila na trh s obuví v roce 1993. V roce 2004 rozšířila svůj sortiment o dětskou celokoženou obuv. Cílem firmy je produkovat kvalitní výrobky. Proto veškerý sortiment usňovéobuvi a některé vzory domácí dětské obuvi zasílá k dobrovolné certifikaci u ITC Zlín a ČOA ve Zlíně. Na základě těchto certifikací může firma pro danou obuv používat, podobně jako firma FARE, ochrannéznámky kvality: „Žirafa“ a „Česká kvalita“. (PEGRES obuv s.r.o., ©2013)

JONAP – firma byla založena v roce 1992. Má dlouholeté zkušenosti ve výrobě domácí obuvi a šití svrškových dílů. Od roku 1998 je její hlavní činnost zaměřena na výrobu dětské obuvi a od roku 2008 rozšířila svůj sortiment o dětskou koženou obuv. Obuv podniku má právo užívat označení „Zdravotně nezávadná obuv“, a to na základě licenčního oprávnění ITC Zlín. (JONAP – výroba obuvi s.r.o., ©2013)

RAK – začala svojí činnost na slovenském a českém trhu v roce 1993. Hlavní část sortimentu je orientována na dětskou obuv, především pro děti do tří let a pro školáky.

Pro FARE představuje firma nebezpečí především v oblasti jejího exportu do ČR prostřednictvím nejvýznamnějších odběratelů, jako je například firma Baťa nebo VelaShoes. (RAK s.r.o., ©2013)

Jednatel společnosti FARE považuje za jejího největšího konkurenta rakouskou firmu SUPERFIT.

5.3.2 Hrozba nové konkurence

Také noví konkurenti představují pro FARE určitou hrozbu. Firma rozděluje tyto nové konkurenty do dvou skupin. Do první skupiny patří ti konkurenti, kteří by v České republice začali s výrobou obuvi. To je však podle vyjádření podniku méně pravděpodobné, protože trh obuvi, a hlavně té dětské, není v ČR příliš velký a firmy, které zde působí, mají již nějakou historii.

Větší hrozbou tak může být dovoz již zavedených značek z jiných zemí, které mají svou historii a dobré jméno. Otázkou zůstává, zda by rentabilita počátečních investic (provozování nových prodejen, vyškolení pracovníků a zabezpečení seriózních smluvních partnerů) byla pro tyto konkurenty zajímavá.

5.3.3 Hrozba rostoucího vlivu odběratelů

Firma rozděluje odběratele na dvě základní skupiny. Do první skupiny patří velkoodběratelé zastoupení lékárnami a zdravotnickými prodejny, u kterých je objem celkových objednávek mnohem větší ve srovnání s druhou skupinou. Tuto druhou skupinu tvoří spotřebitelé, kterými jsou smluvní partneři, e-shopy ale i fyzické osoby.

Zákazníci si mohou zboží objednat různými způsoby: telefonicky, e-mailem nebo prostřednictvím e-shopu. V poslední době společnost zaznamenává zvýšený počet objednávek prostřednictvím svého e-shopu. Objem takto sjednaných zakázek tvoří už 10–13% z celkových tržeb. Na tomto objemu se podílí rovněž velkoodběratelé, pro které je takový způsob objednávek nejjednodušší. Je možné očekávat, že vlastní e-shop bude v budoucnosti vytížený, protože šetří čas jednak odběratelům, ale také zaměstnancům firmy při expedici tovaru.

V době internetu a různých srovnávacích portálů bezesporu vzrostla i vyjednávací síla jednotlivých zákazníků, především na straně velkoodběratelů. FARE se snaží svým zákazníkům vycházet vstříc, o čemž svědčí i to, že zákazníky neomezuje minimálním odběrem zboží. Výsledkem je tak široké portfolio odběratelů nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. O spokojenosti svědčí i to, že firma nemusí ve větší míře řešit nesplacené pohledávky. *„Pohledávky máme pod kontrolou a nevymahatelné pohledávky byly dosud v poměru k celkovému prodeji vlastních výrobků zanedbatelné.“* (odpověď managementu FARE na dotaz z 23. 3. 2014: Potýkáte se s nesplacenými pohledávkami? Daří se vám vymáhat pohledávky?)

5.3.4 Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů

FARE má několik dodavatelů z Čech, ale i zahraničí, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Na základě přání firmy o zachování interního tajemství svých dodavatelů, je dostupná jen základní informace o těchto firmách.

„Jde o interní informaci, ale mohu vám sdělit, že naši dodavatelé podešví pocházejí z Itálie, usně nakupujeme v Česku a Německu a komponenty v Česku. V kooperaci nám šije několik dílen ze zlínského regionu, ale také z Jihomoravského kraje.“ (odpověď managementu FARE na dotaz z 23. 3. 2014: Mohli byste mi poskytnout informaci o hlavních dodavatelích? Můžete mi sdělit jejich jméno a také co vám konkrétně dodávají?)

FARE nevnímá vliv dodavatelů jako hrozbu, i když se opakovaně snaží získat co nejvýhodnější ceny dodávaných služeb i materiálů. Firma si je vědoma toho, že na trhu existuje velké množství firem, které můžou jejich dodavatele jednoduše nahradit. Typickým příkladem jsou ceny energií, které se každoročně poptávají u většího počtu dodavatelů. Tím se vyvíjí tlak na konečnou cenu a snižují se tak provozní náklady.

5.3.5 Hrozba substitučních produktů

Mezi substituty bezesporu patří velký počet nekvalitních výrobků z Asie, ale i jiných zemí. Výrobky mohou na první pohled vypadat jako kvalitní, ale tato skutečnost může být jiná a tento sortiment často nesplňuje základní ortopedické a hygienické požadavky. Tato obuv nemusí vydržet dlouhodobější zátěž. Navíc v některých případech nošení takové obuvi způsobuje zdravotní problémy, což především pro malé děti představuje riziko ohrožující jejich další vývoj.

Zatímco FARE byla za výrobu kvalitních výrobků oceněna tím, že na konferenci Jakost Quality v roce 2003 obdržela certifikát ke značce Žirafy spolu s diplomem se značkou Česká kvalita. „*Hlavní důraz klademe na kvalitu. Ta prodává naši obuv.*“ (odpověď managementu FARE na dotaz z 23. 3. 2014: Jaká je vaše firemní strategie?)

5.4 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Na základě SWOT analýzy mohu konstatovat, že u společnosti FARE převažují především silné stránky. Mezi důležité silné stránky patří to, že má firma dlouholetou tradici a významné zkušenosti v obuvnictví. Kromě toho má společnost kvalitní management a zaměstnává schopné pracovníky. FARE se může také pyšnit dlouhodobými vztahy s dodavateli, zaměstnanci a také se svými zákazníky. Za slabou stránku považují zejména nedostatečné využití nástrojů marketingové komunikace, které by vedly ke zlepšení image značky. Co se týká externího prostředí, důležitou příležitostí je zájem zahraničních trhů a také využití nových dotačních programů EU. Na druhou stranu hrozby číhají především v oblasti konkurenčního prostředí a nedostatečném ožívování ekonomiky, která je charakterizována především přetrvávající vysokou nezaměstnaností.

Současná strategie zaměřená na kvalitu je podle mého názoru správná. Postupem času však lze podniku doporučit transformaci výroby i do jiných oblastí obuvnictví. To společnosti přinese lepší manévrovací prostor v oblasti řízení výroby a také v případě demografických změn obyvatelstva.

Další doporučení se týká většího využívání dotačních programů, prostřednictvím kterých může podnik zefektivnit svoje podnikání, tj. přes modernizaci technologií, systémů až po podporu v oblasti zaměstnanosti. Tyto dotace by měly být základem pro případné rozšiřování výroby, které se nabízí z důvodu zvyšující se poptávky zákazníků po produktech společnosti nejen v České republice, ale i v zahraničí. Potenciál zahraničních trhů považují za jednu z největších příležitostí, na kterou by se mělo FARE zaměřit.

V souvislosti s PEST analýzou se podnik řídí všemi stanovenými vyhláškami a zákony, i když jejich časté změny způsobují řadu problémů a komplikují v určitých směrech i samotné podnikání.

Technologické faktory společnost využívá dostatečně a přiměřeně vzhledem ke svým možnostem a potřebám. Strategie při implementaci technologických zařízení je založená

na nízkých nákladech a bez využití cizích zdrojů. Z toho důvodu převládají stroje, tzv. z druhé ruky, které jsou však stále v dobrém a zachovalém stavu. Přesto budoucí růst firmy spočívá hlavně v efektivním využití nových technologií, které budou financovány prostřednictvím dotačních programů.

Z Porterovy analýzy konkurenčních sil vyplývá, že na firmu působí všechny síly. Na prvním místě jsou zákazníci a podnik se je snaží udržet především individuálním přístupem, kvalitou svých výrobků a dobrou pověstí. I když se v dnešní době zákazníci řídí především cenou, zájem o sortiment podniku FARE sestále zvyšuje, přestože je jeho cena o něco větší, než u většiny konkurence. Zájem ze strany zákazníků je podmíněn především tím, že firma na konferenci Jakost Quality v roce 2003 obdržela certifikát ke značce Žirafy spolu s diplomem se značkou Česká kvalita.

Konkurenční sílu dodavatelů je možné v současné době označit za neutrální. Na základě všeobecně dobrých vztahů se ani neočekává, že by její významnost měla do budoucna výrazně růst. Také by pro společnost neměla představovat výraznější hrozbu.

Další významnou skupinou jsou noví a stávající konkurenti. Většina těchto konkurentů se snaží podnik porazit hlavně nabídkou nižších cen. Přesto pro FARE znamenají největší hrozbu zahraniční společnosti se zkušenostmi v oblasti výroby dětské obuvi, které se snaží prorazit na českém trhu. Velkou výhodou oproti těmto zahraničním konkurentům je výborná znalost prostředí a rozsáhlá síť smluvních partnerů. Na druhou stranu je důležité zodpovědně analyzovat stávající, ale i potenciální konkurenci v pravidelných intervalech i do budoucna. Další doporučení ohledně soupeření konkurence spočívá ve využití potenciálu sousedících zahraničních trhů Slovenska, respektive Rakouska.

6 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ MKT MIXU PRO ZVÝŠENÍ PRODEJE OBUVI VE SPOLEČNOSTI FARE

6.1 Příprava a uskutečnění projektu

V prostředí velké konkurence, která se vyskytuje nejen na domácím trhu ale i v zahraničí, vyžaduje růst tržeb obrovské úsilí. V popředí zájmu vždy stojí zákazník a jeho potřeby, kterým se každá firma musí přizpůsobit. Udržet si stávajícího zákazníka je pro společnost vždy výhodnější, než složitě získávat nového. Kvalitní řízení a budování vztahů se zákazníky napomáhá k udržení zisku společnosti. Významnou konkurenční výhodou pro společnost může představovat použití různých nástrojů pro cílení segmentu na jednotlivé skupiny zákazníků, které mají společné charakteristické vlastnosti.

V některých případech, kdy se na trhu vyskytuje až příliš mnoho konkurentů se stejným zaměřením, již dobré vztahy se zákazníky nepostačují. Pro udržitelnost rentability podnikání je proto důležité porozhlédnout se i po alternativních možnostech zabezpečení zisků a pokusit se najít nové trhy pro odbyt produktů. Jednou z velkých příležitostí je využití potenciálu zahraničních trhů. Z důvodu volného obchodu v Evropské unii je rozšíření do zahraničí relativně dostupnou alternativou, která přináší nejen příležitosti pro získání nových odběratelů, ale do budoucna i diverzifikaci rizik způsobených případnými ztrátami z důvodu menší poptávky po produktech na lokálním trhu.

Než se firma rozhodne ve větší míře expandovat na zahraniční trhy, je důležité stanovit si konkrétní cíle, které chce společnost na daném trhu dosáhnout a jaké metody proto využije. Před zavedením projektu je nevyhnutelné analyzovat, jaké má firma nedostatky, a které příležitosti se pro realizování daného cíle dají použít.

Analýzou společnosti jsem došla k závěru že:

- Primárním nedostatkem je nevyužití většího potenciálu pro export na zahraniční trhy, kde především z důvodu polohy sídla firmy a jazykově-kulturní blízkosti, se expanze na Slovensko přímo nabízí.
- Malé povědomí značky v zahraničí souvisí hlavně v nedostatečném využití všech nástrojů marketingového mixu. Konkrétně komunikačního mixu (*promotion*).
- Lepší využití a pravidelná aktualizace databází již získaných kontaktů prostřednictvím různých segmentací může zlepšit konkurenční postavení firmy.

- Větší koncentrace na získání dotačních programů pro inovaci technologií nebo podporu zaměstnanosti usnadní a zefektivní výrobní technologie a procesy, které firmě do budoucna přinesou důležité zázemí pro navýšení výroby a významnější export výrobků.

Na základě zjištěných nedostatků a příležitostí jsem vypracovala pro společnost projekt, který bude okruhy problémů efektivně řešit.

6.1.1 Formulace marketingových cílů a strategií

Cílem tohoto projektu je vytvoření nejefektivnějšího marketingového plánu pro cílenou expanzi podniku na slovenský trh, využitím co největšího množství cenově přijatelných nástrojů komunikačního mixu.

Vzhledem k lokalitě sídla firmy a její blízkosti k regionu severozápadního Slovenska je projekt v této fázi koncentrován do regionu Trenčín a okolí.

Tento plán tvoří strategie, která je soustředěna na odběratele provozující kamenné obchody s obuví, lékárny a zdravotnické prodejny, a také na koncového zákazníka. Výsledkem aplikace této strategie by mělo být jak zvýšení povědomí o firmě v tomto regionu, tak nárůst tržeb z prodeje produktů za maximálního využití internetového obchodu společnosti.

Stanovené cíle:

- Provést průzkum trhu ve městech Trenčín, Nemšová, Dubnica nad Váhom a v přílehlém okolí:
 - a) zjistit, jaké je povědomí o značce firmy v tomto regionu
 - b) zjistit a charakterizovat potřeby, resp. preference zákazníků v oblasti obuvnictví se zaměřením na segment dětské obuvi.
- V rámci možností firmy vypracovat co nejméně nákladný a zároveň nejefektivnější marketingový plán pro získání nových odběratelů jak na straně velkoobdoběratelů, tak i koncových zákazníků.
- Zviditelnit organizaci a zvýšit tak atraktivitu značky a její konkurenceschopnost na tomto lokálním trhu.
- Rozšířit a následně udržet portfolio nových zákazníků, kteří se budou podílet na zvýšení tržeb z prodeje výrobků o 1 až 2 % (tj. 400 až 800 tisíc Kč) v časovém rozpětí 1 roku od spuštění marketingové kampaně.
- Aktivně komunikovat se zákazníky a budovat jejich loajalitu.

- Zavést databázi zákazníků a nastavit její pravidelnou aktualizaci.
- Využít segmentaci jednotlivých skupin zákazníků podle společných vlastností pro účely efektivnějších nabídek sortimentu využitím moderních marketingových nástrojů.

6.1.2 Integrovaný plán marketingové komunikace

Prostřednictvím provedených analýz a zjištěním nedostatků v oblasti komunikace se zákazníci, resp. nedostatečným využití větší expanze na slovenský trh, jsou proto stanoveny kroky pro zavedení plánu marketingové komunikace.

Marketingový plán pro zviditelnění značky na daném trhu vyžaduje vybalancování širokého spektra činností, mezi které patří:

- Charakteristika místa podnikání
- Výzkum trhu
- Komunikace

6.1.2.1 *Charakteristika místa podnikání*

Před tvorbou marketingového plánu je nutné provést analýzu a charakteristiku trhu. Region kolem Trenčína tvoří tři významnější města a vytváří jakousi pomyslnou bránu pro vstup firmy na slovenský trh. Hlavním důvodem pro výběr tohoto regionu je, že přímo sousedí se Zlínským krajem a cesta autem z Valašských Klobouk nezabere více než 30 minut.

Trenčín s téměř 60 tisíci obyvateli je největším a zároveň krajským městem Trenčianského kraje. Městečko Nemšová se nachází bezprostředně za hranicemi s ČR a jako první větší město nabízí možnosti využití nového trhu. Posledním větším městem je Dubnica nad Váhom, která má výborné dálniční spojení s Trenčínem. Soustředěním na tato tři města se firmě nabízí potenciál kolem 100 000 možných zákazníků, kteří představují významný zdroj budoucích příjmů.

Kupní síla regionu je do značné míry ovlivňována vývojem nezaměstnanosti. Míra registrované nezaměstnanosti v Trenčianském kraji se na počátku roku 2014 nepatrně zvýšila na téměř 11 %, ale zůstala více než 2,5 % pod průměrem Slovenska a ze všech krajů byla na třetím místě. (UPSVAR, ©2014) Z tabulky je možné vyčíst, že míra nezaměstnanosti je v Trenčianském kraji v porovnání s ostatními slovenskými kraji poměrně nízká, což na-

značuje, že by měla být i kupní síla na příznivé úrovni. Nejnižší nezaměstnanost je logicky v Bratislavském kraji.

Tabulka 2 - Míra evidované nezaměstnanosti v krajích SR

Území (kraje, SR)	leden 2014	prosinec 2013
Bratislavský kraj	6,16	6,17
Trnavský kraj	9,15	9,16
Trenčianský kraj	10,91	10,74
Nitriansky kraj	12,62	12,52
Žilinský kraj	12,49	12,51
Banskobystrický kraj	19,15	18,26
Prešovský kraj	19,21	19,35
Košický kraj	17,19	17,23
Slovensko	13,61	13,50

6.1.2.2 Výzkum trhu

Výzkum trhu je jedním ze základních pilířů každého marketingového plánu, který za předpokladu důkladného provedení, může vyústit do úspěšného podnikání. Výzkum lze rozdělit na dvě části:

- Výzkum trhu na úrovni zákazníka
- Výzkum trhu na úrovni konkurence

Kvalitní výzkum trhu pomůže firmě snadněji stanovit cenu za jednotlivé výrobky. Dále pomůže pochopit, jak přemýšlejí potenciální zákazníci, dokáže zjistit preferované formy distribuce sortimentu nebo určit, které formy marketingu budou nejvhodnější pro koncipování správné image značky na daném trhu, atd.

Návrh nástrojů a řešení pro výzkum trhu v regionu Trenčín:

- Zapojení vlastních zaměstnanců nebo najatých brigádníků do „*mysteryshoppingu*“ – tj. zjištění všech dostupných informací o konkurentech přímo v obchodech se zaměřením na obuv nebo v lékárnách a zdravotnických zařízeních. Důraz musí být kladen na zjištění preferovaných výrobců mezi zákazníky, typ nabízeného sortimentu obuvi a stanovení cen za jednotlivé produkty.
- Písemné dotazníkové šetření s návštěvníky obchodů s obuví, ale i lékáren a zdravotnických zařízení.

- Přímé dotazování prostřednictvím e-mailových schránek, on-line anket a dotazníků.
- Monitorování diskusních skupin na internetu – tj. portály zaměřené na děti (rodinka.sk, mamebabatko.sk, e-mimino.cz, atd.), na zdravý životní styl a na módu v oblasti obuvi (protetika.sk, topankovo.sk, atd.)
- Využití www stránek konkurentů – tj. vyhodnocování aktuální situace a využití pravidelného benchmarkingu, analýza cen produktů nabízených prostřednictvím konkurenčních internetových obchodů.
- Sledování aktuální situace obuvnictví v regionu Trenčín z tištěných médií – tj. časopisy, noviny, katalogy, prospekty, deníky, atd.
- Účastnit se pravidelně veletrhů.

Zjištěné informace je třeba utřídit, zpracovat a vyhodnotit. Na základě tohoto výstupu může firma předvídat spotřebu zákazníků, sledovat výkyvy prodeje v různých obdobích roku, vyhodnotit účinnost různých forem propagace a pracovat s přehledy cen.

6.1.2.3 Marketingová komunikace

Nejdůležitější část při sestavování projektu expanze na slovenský trh bude kvalitní marketingová komunikace, kde hlavní pozornost bude věnována reklamě. Reklama zajistí zviditelnění organizace na novém trhu a osloví tak potenciální kupující. Na druhou stranu však neopomenou ani navrhnutí dalších efektivních nástrojů marketingové komunikace, jako je podpora prodeje a přímý marketing.

Reklamu navrhuji v projektu realizovat prostřednictvím inzertních reklamních novin, jejichž výhodou je pokrytí prakticky všech domácností, jelikož jsou distribuovány do poštovních schránek potenciálních zákazníků. Aby inzerát u těchto zákazníků vzbudil pozornost, měl by se v daném periodiku objevit vícekrát za sebou. Pro zvýšení efektu by měl být vytištěn barevně, což ale na druhou stranu přináší i vyšší náklady. Inzertní reklamní noviny doporučuji doplnit ještě o příbalový leták formátu A5, který bude již konkrétně odkazovat na sortiment obuvi s odkazem na internetové stránky a e-shop společnosti. Osobně navrhuji v regionu Trenčín využít inzerci v následujících inzertních novinách:

Trenčiansky Blesk

- Regionální inzertní noviny, náklad 30 000 kusů, zdarma do schránek, 1krát týdně.

- Distribuce: Trenčín, Soblahov, Trenčianska Turná, Trenčianske Stankovce, Zamarovce, Zlatovce, Záblatie.
- Bonus: nový klient získá zdarma článek o své firmě, či o konkrétním produktu. (Trenčiansky Blesk ©2014)

Pardon

- Regionální inzertní noviny, náklad 70 000 kusů, zdarma do schránek 1krát týdně.
- Distribuce: Trenčín, Nové Mesto nad Váhom, Stará Turná, Trenčianske Teplice, Trenčianska Teplá, Nová Dubnica, Dubnica nad Váhom, Ilava, Nemšová, Púchov, Považská Bystrica. (Pardon ©2014)

MY Trenčianske noviny

- Regionální noviny, náklad 7 000 kusů 1krát týdně.
- Distribuce: Trenčín a okolí. (MY Trenčianske noviny ©2014)

Tabulka 3 - Návrh inzerce v tištěných periodikách [vlastní zpracování]

Název	Formát inzerátu	Doba uveřejnění	Počet uveřejnění za měsíc	Cena za formát a počet uveřejnění inzerátu		
				€	CZK	Poznámka
Trenčiansky Blesk	1/4 strany	červenec 2014	2x (3. a 4. týden)	150	4 125	plošná inzerce, barevná
	1/3 strany	srpen 2014	2x (1. a 3. týden)	225	6 188	inzerce v příloze, barevná
	1/2 strany	září 2014	2x (1. a 2. týden)	300	8 250	plošná inzerce, barevná
Pardon	1/8 strany	červenec 2014	2x (3. a 4. týden)	140	3 850	plošná inzerce, černobílá
	1/4 strany	srpen 2014	2x (2. a 4. týden)	400	11 000	plošná inzerce, barevná
	1/2 strany	září 2014	1x (1. týden)	400	11 000	plošná inzerce, barevná
MY Trenčianske noviny	1/8 strany	srpen 2014	2x (3. a 4. týden)	270	7 425	inzerce v příloze, černobílá
	1/4 strany	září 2014	1x (1. týden)	345	9 488	plošná inzerce, barevná
Celkem				2 230	61 325	

Masivnější využití inzerce v tištěných periodikách navrhuji uskutečnit od druhé poloviny prázdnin až do začátku školního roku, tak jak je to naznačeno v tabulce 3. Kurz použitý pro přepočítání na české koruny je 27,50 CZK/EUR, což je v současnosti průměrný střední kurz mezi oběma měnami.

Tato kampaň má za cíl podpořit image značky FARE před začátkem školního roku. Důraz je zde kladen na kvalitní obutí pro zdravý vývoj chodidel předškoláků a školáků. V tomto směru doporučujícím prvním, respektive druhým zářijovým týdnem přidat k inzertním

reklamním novinám leták firmy, který bude poukazovat na obdržené certifikáty, zejména na certifikát ke značce Žirafy spolu s diplomem se značkou Česká kvalita. Leták formátu A5 musí být napsán ve slovenštině a bude jasně odkazovat na novou kolekci podzimního a zimního sortimentu. Dále zde bude zdůrazněna možnost nákupu prostřednictvím internetového obchodu firmy, respektive smluvních odběratelů, získaných během této kampaně v Trenčíně, Dubnici nad Váhom a Nemšové. Náklady na grafickou přípravu letáku odhaduji na 1000 CZK, náklad tisku a doba uveřejnění jsou odhadnuty v následující tabulce.

Tabulka 4 - Návrh distribuce letáků jako přílohy k inzertním novinám [vlastní zpracování]

Název	Doba uveřejnění	Počet kusů letáků	Cena za 1ks/ CZK	Náklad celkem CZK
TrenčianskyBlesk	září 2014 2. týden	30 000	0.3	9 000
Pardon	září 2014 1. týden	70 000	0.3	21 000

Samozřejmě nelze opomenout **internetovou reklamu**. Internet patří mezi nejrychleji se rozvíjející média, a proto je pro společnost vstupující na nový trh důležitě věnovat internetové reklamě patřičnou pozornost.

Při vyhledávání stránek společnosti FARE jsem zjistila, že jdou vyhledávat poměrně obtížně. Zadáním klíčových slov „dětská obuv“, respektive „detské topánky“ na třech nejběžněji používaných slovenských vyhledávačích, kterými jsou Google.sk, Zoznam.sk a Atlas.sk, byly výsledky slabé a odkazy na webovou stránku firmy se nacházely na spodních pozicích v seznamu.

Tabulka 5 - Postavení webových stránek FARE při zadání klíčových slov [vlastní zpracování]

Internetový vyhledávač	„dětská obuv“	„detské topánky“
GOOGLE.SK	12. místo	20. místo
ZOZNAM.SK	21. místo	nevyskytl se
ATLAS. SK	16. místo	30. místo

Doporučuji proto, aby se společnost zaměřila a realizovala na internetu tzv. „reklamu na klíčová slova“. Vyhledávač pak zobrazí firmu na předních místech podle zaplacené provize. Z analýzy slovenských poskytovatelů reklamy na internetu a porovnáním cen pronájmu reklamní plochy na internetu jsem zjistila, že nejlepší variantou reklamy bude kombinace garance první strany a garance top 1–3 pozice na období až jednoho roku. Ceny pozic jsou uvedeny v eurech (€) a použitý kurz je opět 27,50 CZK/EUR.

Tabulka 6 – Náklady na internetovou reklamu [vlastní zpracování]

		Top 1–3 pozice	Garance 1. strany
klíčová slova	Měsíců	Cena za měsíc	Cena za měsíc
„dětská obuv“	6x	60 €	11.95 €
„detské topánky“	6x	60 €	11.95 €
Cena 1 měs. kampaň (€)		120 €	23.90 €
Cena spolu za 6 měs. kampaň (€)		720 €	143.40 €
Cena spolu za 6 měs. kampaň (CZK)		19 800 CZK	3 944 CZK

Na základě referencí a porovnáním různých poskytovatelů internetových reklam doporučuji využít následujících společností:

1. **Goldberg Media** jako poskytovatele pronájmu reklamní plochy na internetu garance Top 1–3 pozice (Goldberg Media, ©2014)
2. **GoUP** jako poskytovatele pronájmu reklamní plochy na internetu garance Top 1. stránky (GoUP, ©2014)

Prvních 6 měsíců po vstupu firmy na trh doporučuji využít obě možnosti internetové reklamy, tj. jak garanci Top 1–3 pozice, tak garanci první strany a dalších 6 měsíců jen garanci první strany. Předpokládám, že tato kombinace bude postačující a celkové náklady tak budou činit přibližně 28 000 CZK za rok.


Podporu prodeje doporučuji realizovat za pomoci vybudovaného kvalitního bonusového programu, kde zákazník za každý nákup nad 1 500 Kč získá +10 % z ceny zakoupeného zboží jako bonus na zákaznickou kartu, který může při dalším nákupu použít na zakou-

pení doplňkového sortimentu. To znamená, že tyto bonusy nebudou primárně sloužit pro koupi obuvi, ale cílem bude zvýšit odbyt doplňkového sortimentu, jako jsou stélky, ponožky, kufry, atd. Bonusový program navrhuji v první fázi nabízet přímo při komunikaci s potenciálními velkoodběrateli z kamenných obchodů a zdravotnických zařízení v regionu Trenčín, což částečně usnadní vstup mezi již zavedené značky, které mají svoje místo v regálech těchto obchodů a zdravotnických zařízení. Samozřejmostí bude, že tento bonusový program budou moci zákazníci obchodů využít i při nákupech přes e-shop firmy. Na základě vyhodnocení zájmu, popřípadě nezájmu tohoto projektu se dál rozhodne o pokračování a také o možném rozšíření mezi české odběratele.

Hranice 1 500 Kč je zvolena záměrně, aby byl zákazník motivován ke koupi ve většině případů dvou a více párů obuvi. Tato varianta slev bude pro firmu z marketingového hlediska výhodná, protože si do budoucna zabezpečí větší počet věrných zákazníků. Navíc se zvýší odbyt jak na straně obuvi, tak na straně doplňkového sortimentu.

Vybudování bonusového programu prostřednictvím zákaznických karet přináší ještě jednu výhodu, a tou je získání kontaktů a vytvoření databáze zákazníků. Nad touto databází se dají dělat různé segmentace nebo analýzy preferencí, které se můžou v pozdější fázi hodit při cíleném oslovování určité skupiny zákazníků prostřednictvím nástrojů **přímého marketingu**. V neposlední řadě je takto získaná a pravidelně aktualizovaná databáze klientů velkou konkurenční výhodou, která by měla být základem pro správné řízení vztahů se zákazníky.

Tabulka 7 - Návrh zákaznické karty FARE, s.r.o. [vlastní zpracování]

ZÁKAZNICKÁ KARTA		FARE	
Jméno	<input type="text"/>	Příjmení	<input type="text"/>
Datum narození	<input type="text" value="XX.XX.XXXX"/>	Číslo karty	<input type="text" value="XXXXX"/>
Telefonní číslo	<input type="text" value="+XXX XXXXXXXXXX"/>	e-mail	<input type="text" value="@"/>
			

6.1.3 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky –anglickém překladu *Customer Relationship Management* (dále jen CRM)–je neodmyslitelnou složkou úspěšného podnikání. Systémy CRM jsou právem označovány jako jedny z nejdůležitějších zdrojů konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Prostřednictvím těchto systémů firma dokáže nejen předvídat již zmíněné preference zákazníků, ale také efektivně selektovat klíčové zákazníky, kteří jim přinášejí největší užitek. Na základě toho může firma jednoduše rozlišit, kterým zákazníkům je potřeba věnovat největší pozornost.

Navrhuji databázi plnit daty, která budou sloužit k identifikaci zákazníka, jeho nákupů, preferovaného sortimentu, místa pořízení výrobku, atd. Vedle toho je nezbytnou databází také seznam všech odběratelů a produktů, které jsou nabízeny vlastním zákazníkům.

K vybudování databáze poslouží program, který již firma používá, a to tabulkový software MS Excel. Data je možné použít z adresáře o fakturách z používaného ekonomického software, adresáře o zákaznických kartách nebo databází všech odběratelů. V první fázi, z důvodu šetření nákladů, bude toto řešení dostačující. V budoucnu doporučujizaměřit se na zdokonalení tvorby databází prostřednictvím sofistikovanějších nástrojů, jako je například MS Access.

Výstupem CRM systému by mělo být efektivní využití marketingu při jednání se zákazníkem, který má zájem o produkty. Nabízí se tak možnost opakovaného nákupu produktů firmy. Je zde reálný předpoklad, že se tento zákazník stane věrným odběratelem sortimentu. Tato marketingová technika se nazývá **one-to-one marketing**.

Druhou marketingovou technikou, která se dá použít na základě cíleného řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím CRM systému, je tzv. **cross-selling**. To znamená, že potenciálním zákazníkům je možné nabídnout a prodat k obuvi také ponožkový nebo stélkový sortiment, což přinese vyšší tržby i v jiných oblastech, které nejsou hlavním zaměřením firmy. Jiným typickým příkladem je vhodné využití komunikace se zákazníkem, převážně matkou, která kupuje svému dítěti obuv do školy. K této obuvi je možné jí nabídnout i nákup domácí obuvi nebo jiného doplňkového zboží pro děti.

6.1.4 Měření efektivity marketingového plánování

V průběhu sledovaného období marketingové kampaně, kterou jsem stanovila na jeden rok, je při vyhodnocování efektivity daných cílů (získání významnějšího podílu v trenči-

anském regionu, zvýšení loajality zákazníků) důležité průběžně sledovat účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. V případě neuspokojivých výsledků doporučuji tyto nástroje doplňovat o další komunikační aktivity, které zabezpečí nejen důležitou zpětnou vazbu ze strany zákazníků, ale i zvýšení prodeje výrobků firmy.

Nejvhodnějšími nástroji pro vyhodnocení stanovených cílů se jeví využití internetových on-line dotazníků na webových stránkách firmy, které poskytnou měřitelnou reakci spokojenosti nebo nespokojenosti s kvalitou výrobků, distribucí, komunikací ze strany pracovníků firmy, se zkušenostmi s velkoodběrateli a s úrovní reklamy.

Lze také použít osobní dotazování odběratelů ze strany obchodních zástupců, které navrhuji aplikovat jen na novém trhu. Tato komunikace okamžitě poskytne zpětnou vazbu vnímání značky mezi novými zákazníky.

6.2 Časová charakteristika projektu

Marketingová kampaň a všechny činnosti související se vstupem firmy na slovenský trh jsou v tomto projektu navrženy na období jednoho roku. Doporučuji rozdělit tuto kampaň do dvou fází tak, aby se povědomí o značce FARE šířilo postupně v průběhu celého roku.

- I. fáze: analýza trhu, reklamní a ostatní marketingová činnost – červen až září 2014.
- II. fáze: podpora prodeje, vybudování a správa CRM systému, vyhodnocování a monitoring marketingových aktivit – září 2014 až květen 2015.

6.2.1 I. fáze

Období červen až září 2014 bude primárně sloužit k analýze trhu a zviditelnění značky prostřednictvím internetové reklamy. Na základě výzkumu trhu bude v druhé polovině školních prázdnin nasazena reklamní kampaň v regionálním tisku a obchodech tak, aby se značka FARE dostala do povědomí lidí. Cílem tohoto načasování je co největší využití „školní a předškolní hysterie“.

6.2.2 II. fáze

Druhá fáze bude kontinuálně navazovat na tu první. Cílem je, aby se již v září 2014 nabízel nový bonusový program pro věrné zákazníky a aktivně se začaly řídit vztahy se zákazníky prostřednictvím vytvořeného CRM systému. Z toho vyplývá, že vybudování tohoto systému, komplexní zaškolení vybraných pracovníků a ověření správné funkčnosti musí být

naplánováno už na konec července tak, aby ostrá verze systému a databází fungovala spolehlivě a bez zbytečných problémů.

Časové rozložení marketingových činností je pro přehlednost znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 8 - Časové rozložení marketingových činností [vlastní zpracování]

činnost	období realizace
výzkum trhu & mystery shopping	červen 2014
reklama v tisku – Trenčiansky Blesk	červenec – září 2014
reklama v tisku – Pardon	červenec – září 2014
reklama v tisku – MY Trenčianske noviny	srpen – září 2014
reklama na internetu – Goldberg Media	červen – listopad 2014
reklama na internetu – GoUP	červen 2014 – květen 2015
vývoj a implementace – CRM	červenec – srpen 2014
implementace – bonusový program	srpen 2014
zaškolení zaměstnanců – CRM	srpen 2014
marketingové školení – přímý prodej	srpen 2014

Pro vyjádření časového plánu všech činností potřebných pro úspěšné zavedení CRM nástrojů, tj. nástrojů na podporu prodeje, bude využita metoda CPM, která je součástí programu WinQSB. Tato metoda označuje všechny činnosti, které jsou pevně dané, a neuvažuje se o možnosti jejich změny. Popis a návaznosti mezi jednotlivými činnostmi jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9 - Časový plán metodou CPM [vlastní zpracování]

činnost	popis jednotlivých činností	předcházející činnost	počet dní realizace
A	zpracování marketingového projektu CRM	-	2
B	prezentace projektu před managementem	A	1
C	schválení projektu managementem podniku	B	1
D	výběr týmu pracovníků pověřených vedením projektu	C	1
E	zadání požadavku na vybudování CRM systému (inzerát)	D	1
F	výběrové řízení na externího pracovníka	E	10
G	tvorba dotazníku a ankety na web společnosti	D	2
H	návrh zákaznické karty + schválení	D	1
I	tisk zákaznických karet + distribuce	H	1
J	vybudování a implementace CRM systému	F	7
K	zaškolení zaměstnanců se správou databází a CRM nástrojů	J	1
L	marketingové školení pracovníků – přímý prodej	D	1
M	testování systému a analyzování dat	K	3
N	návrh změn a optimalizací	M, G, I	2

The screenshot shows the 'Problem Specification' dialog box on the left and a project activity table on the right. The dialog box contains the following information:

- Problem Title:** Implementace CRM systému
- Number of Activities:** 14
- Time Unit:** day
- Problem Type:** Deterministic CPM (selected)
- Data Entry Format:** Spreadsheet (selected)
- Select CPM Data Field:** Normal Time (checked), Crash Time, Normal Cost, Crash Cost, Actual Cost, Percent Complete (unchecked)
- Activity Time Distribution:** Choose Activity Time Distribution

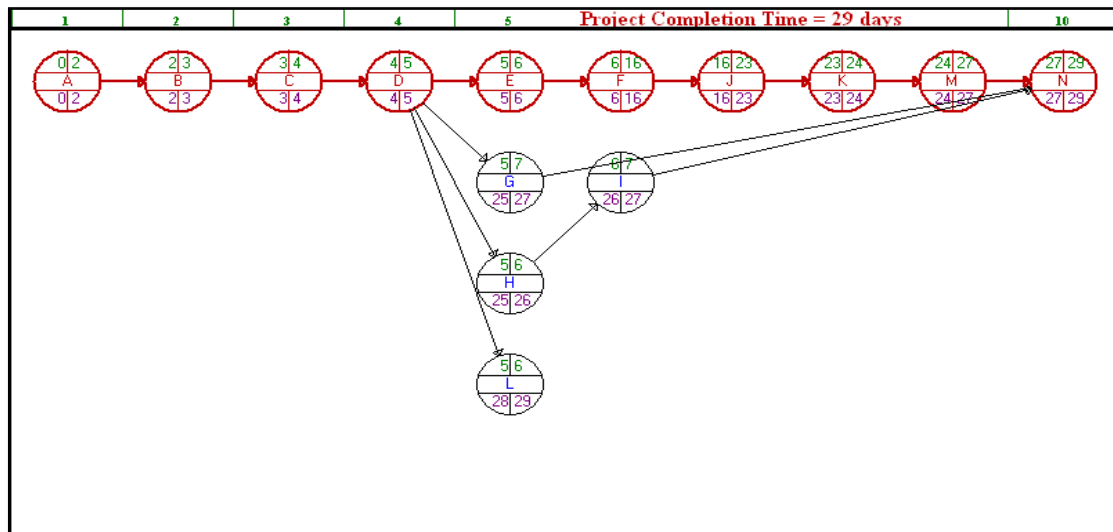
The project activity table on the right is as follows:

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	A	1
3	C	B	1
4	D	C	1
5	E	D	1
6	F	E	10
7	G	D	2
8	H	D	1
9	I	H	1
10	J	F	7
11	K	J	1
12	L	D	1
13	M	K	3
14	N	M,G,I	2

Obr. 10 - Zadání do programu WinQS [vlastní zpracování]

04-26-2014 23:08:49	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	1	4	5	4	5	0
5	E	Yes	1	5	6	5	6	0
6	F	Yes	10	6	16	6	16	0
7	G	no	2	5	7	25	27	20
8	H	no	1	5	6	25	26	20
9	I	no	1	6	7	26	27	20
10	J	Yes	7	16	23	16	23	0
11	K	Yes	1	23	24	23	24	0
12	L	no	1	5	6	28	29	23
13	M	Yes	3	24	27	24	27	0
14	N	Yes	2	27	29	27	29	0
	Project Completion Time		=	29	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Obr. 11 - Řešení získané v programu WinQS [vlastní zpracování]



Obr. 12 - Grafické zobrazení kritické cesty získané programem WinQSB [vlastní zpracování]

Výpočet v programu WinQSB je délka zavedení CRM systému do společnosti 29 dní. Tabulka a grafické řešení vyznačuje kritickou cestu trvání projektu, tj. zobrazuje cestu s nulovými rezervami. Tato kritická cesta vede přes následující činnosti: zpracování marketingového projektu, prezentace projektu před managementem, schválení projektu managementem firmy, výběr týmu pracovníků pověřených vedením projektu, zadání požadavku na vybudování CRM systému (inzerát), výběrové řízení na externího pracovníka, vybudování a implementace CRM systému, zaškolení zaměstnanců se správou databází a CRM nástrojů, testování systému a analyzování dat, návrh změn a optimalizací.

Z důvodu obezřetnosti doporučuji vytvořit bezpečnou časovou rezervu pro kvalitní zpracování systému. Doba 30–35 dní se jeví jako dostatečný čas na přípravu všech činností. Z uvedené časové analýzy a z požadavku na dodržení stanoveného termínu spuštění systému vyplývá, že začátkem zahájení projektu by mělo být období mezi 25. až 30. červencem 2014.

6.3 Nákladová analýza

Celkové náklady marketingové kampaně vstupu společnosti na slovenský trh rozdělují podle navazujících činností následovně:

1. Náklady na výzkum trhu
2. Náklady na reklamu
3. Náklady na podporu prodeje.

6.3.1 Výzkum trhu

V nákladové analýze se uvažujeo průměrné hodinovéhrubé mzdě ve výši 185 Kč. Tato mzda vychází z průměrné nominální mzdy Zlínského kraje v roce 2013 (cca 22 000 Kč) a je navýšena o odvody na zdravotní a sociální pojištění.

V navrhovaném projektu je výzkum trhu kombinací využití internetu a dat získaných obchodními zástupci firmy. Pro FARE je získání informací z internetu finančně nenákladné a monitoring diskusních skupin, konkurence, respektive vyhodnocování online anket a dotazníků je poměrně finančně výhodné. Tuto činnost zvládne jeden člověk nad rámec svojí pracovní náplně.

Větší jednorázové náklady jdou na „mystery shopping“, kde navrhuji k obchodnímu reprezentantovi najít jednoho brigádníka. Zkoumání trhu doporučuji provést během 2 dnů, tj. 2x 8 h, a to konkrétně v pátek a v sobotu, kdy se v obchodech a obchodních centrech vyskytuje větší množství lidí. Náklady na brigádníka jsou 80 Kč/h + strava v hodnotě 80 Kč. Hrubá mzda u obchodního zástupce, jako zaměstnance firmy, je uvažována ve výši 185 Kč/h a je navýšena o příspěvek na stravu.

Návrh a vytvoření dotazníků vyžadují minimální náklady, protože dotazníky je možné tisknout v sídle firmy. Distribuci dotazníků potenciálním zákazníkům a jejich následné vyhodnocení zajistí již zmínění vyslanci firmy.

Tabulka 10 - Náklady na výzkum trhu [vlastní zpracování]

	Náklady: mzdy + odvody v Kč	Náklady: ostatní v Kč	Náklady v Kč
„mystery shopping“			
náklady brigádník	1 440	-	1 440
náklady obchodní zástupce	3 120	-	3 120
doprava – benzín	-	600	600
dotazníkové šetření – písemné			
grafické zpracování dotazníku	370	-	370
tisk dotazníků – (400ks)	-	100	100
distribuce	-	-	0
vyhodnocení	925	-	925
dotazníkové a anketové šetření – internet			
tvorba + implementace dotazníku a ankety na www	1 480	-	1 480
vyhodnocení	740	-	740
diskusní portály na WWW			
monitoring (rok)	8 880	-	8 880
Celkem/rok	16 955	700	17 655

6.3.2 Reklama

Náklady související s reklamou byly vyčísleny jednotlivě v předcházející kapitole o marketingové komunikaci. Jejich souhrn je však uveden kvůli přehlednosti v následující tabulce. Rizikem vyjádření nákladů reklamy na slovenském trhu zůstává vývoj kurzu české koruny k euru. Z důvodu objektivního ocenění těchto nákladů jsou v tabulce zobrazeny ceny jak v eurech, tak při kurzu 27,50 CZK/EUR i v českých korunách.

Tabulka 11 - Náklady na reklamu [vlastní zpracování]

	Náklady v EUR	Náklady v Kč
tištěná periodika		
inzerce v novinách –Trenčiansky Blesk	675	18 562
inzerce v novinách – Pardon	940	25 850
inzerce v týdeníku – MY Trenčianske noviny	615	16 912
grafická příprava příbalového letáku	-	1 000
tisk letáků – příloha Trenčiansky Blesk (30 000 ks)	-	9 000
tisk letáků – příloha Pardon (70 000 ks)	-	21 000
internet		
reklama GoldbergMedia: Top 1–3 měs. (1x 6 měsíců)	720	19 800
reklama GoUP: Top 1. strana. (2x 6 měsíců)	286	7 887
Celkem/rok	3 236	120 012

6.3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje se v navrhovaném projektu orientuje na využití potenciálu bonusového programu a budování loajality zákazníků prostřednictvím efektivního řízení vztahů.

Vybudování CRM systému si z materiálního pohledu nevyžádá žádné extra náklady, protože databáze zákazníků, velkoodběratelů a dalších položek budou řešeny využitím softwarových aplikací, které firma již vlastní, konkrétně s využitím MS EXCEL. Vývojem a přípravou databázových nástrojů bude pověřen externí pracovník, který musí projít výběrovým řízením. Cena za vybudování, implementaci databází a zaškolení pracovníků v oblasti databází bude 10 000 Kč.

Po seznámení se systémem doporučuji vyslat dva pracovníky na školení v oblasti marketingových strategií tak, aby byl potenciál CRM systému naplno využitý ve prospěch zvýšení tržeb. Cena kurzu pro jednu osobu bude 3 580 Kč i s příspěvkem na stravu.

Tabulka 12 - Náklady na podporu prodeje [vlastní zpracování]

	Náklady: mzdy + odvody v Kč	Náklady: ostatní v Kč	Náklady v Kč
zákaznické karty			
grafický návrh zákaznické karty	370	-	370
tisk karty – (250ks)	-	750	750
distribuce	-	-	0
CRM			
výběrové řízení na vybudování CRM – inzerát	-	200	200
vybudování a implementace databází	8 000	-	8 000
zaškolení pracovníků – správa databází	2 000	-	2 000
marketingové školení pracovníků – využití CRM	-	7 160	7160
Celkem/rok	10 370	8 110	18 480

6.3.4 Celkové náklady

Z vypracované nákladové analýzy vyplývá, že celkové náklady spojené se vstupem firmy FARE na nový trh se budou pohybovat ve výši 156 147 Kč, což činí pouhých 0,38 % z tržeb společnosti roku 2012.

Tuto sumu je důležité investovat, pokud má projekt fungovat podle plánovaných představ. Největší položkou je plošná inzerce v reklamních schránkových novinách, která tvoří téměř 60 % (cca 92 000 Kč) všech nákladů.

Náklady na projekt lze považovat vzhledem k výši tržeb za nízké, proto doporučuji projekt v navrženém kontextu realizovat.

Tabulka 13 - Celkové náklady marketingové kampaně [vlastní zpracování]

oblasti marketingových nástrojů	Náklady v Kč
Výzkum trhu	17 655
z toho mystery shopping	5 160
z toho dotazníkové šetření – písemné	1 395
z toho dotazníkové šetření – internet	2 220
z toho monitoring	8 880
Náklady na reklamu	120 012
z toho tištěné periodika	92 325
z toho internet	27 687
Podpora prodeje	18 480
z toho zákaznické karty	1 120
z toho CRM	17 360
Celkem/rok	156 147

6.4 Riziková analýza

Každý projekt provází určitá rizika. Z toho důvodu by všechny rizikové faktory měly být identifikovány ještě před zaváděním projektu do společnosti. Bez určení těchto rizik a způsobu jejich eliminace by společnost mohla utrpět velké ztráty.

Pomocí rizikové analýzy není možné zjistit všechna rizika, která se v budoucnosti můžou objevit. Důležité však je, že touto analýzou se větší část rizikových faktorů dá nejen identifikovat, ale určit i jejich stupeň rizika.

Rizikové faktory se dělí, podle jejich vlivu na projekt, na tři stupně:

A – nízký stupeň rizika

B – střední stupeň rizika

C – vysoký stupeň rizika

Tabulka 14 – Identifikace rizik projektu [vlastní zpracování]

charakteristika rizika	výše rizika
1. nezájem managementu o připravovaný projekt	C
2. neschválení prostředků z rozpočtu na marketingové aktivity	C
3. nedostatečný počet vhodných pracovníků podílejících se na projektu	B
4. slabá motivace zaměstnanců k navrženým změnám	C
5. změna kurzu české koruny k euru	B
6. nevhodně zvolený dodavatel CRM systému	C
7. neúplné a chybné údaje v databázích	B
8. nezájem klientů zapojit se do bonusového programu	A
9. nedodržení časového plánu	B
10. nízká odezva zákazníků na řízení vztahů	A

6.4.1 Hodnocení rizik projektu

1. riziko – nezájem managementu o připravovaný projekt

Patří do skupiny největších rizik ohrožujících projekt. Eliminace tohoto rizika se nabízí v efektivním zdůvodnění výhodnosti projektu managementu společnosti, které bude podpořeno pomocnými výpočty.

2. riziko – neschválení prostředků z rozpočtu na marketingové aktivity

Největší riziko. V případě neuvolnění zdrojů z rozpočtu by toto rozhodnutí významně ovlivnilo realizaci projektu ve všech bodech. Na druhou stranu, v případě jasných argumentů a vysvětlení pozitivních stránek projektu, by se toto riziko významně eliminovalo.

3. riziko – nedostatečný počet vhodných pracovníků podílejících se na projektu

Riziko nedostatku lidských zdrojů spočívá více v neochotě podřídit se novým činnostem souvisejících s projektem. Eliminování tohoto rizika by měla zabezpečit správná forma motivace zaměstnanců ze strany managementu.

4. Riziko– slabá motivace zaměstnanců k navrženým změnám

Vysoké riziko projektu. Eliminace by měla přijít s prvními úspěchy projektu a finančním odměňováním pracovníků za práci navíc.

5. riziko – změna kurzu české koruny k euru

Riziko změny kurzu koruny k euru je nezanedbatelné a v mnoha případech vhodná obrana proti těmto výkyvům neexistuje. Částečné eliminování tohoto rizika může být v držení tržeb v eurech a ve vhodném okamžiku převedení na českou měnu.

6. riziko – nevhodně zvolený dodavatel CRM systému

Eliminování rizika bude zabezpečeno důkladným výběrovým řízením dodavatele a pravidelnou kontrolou vývoje systému ještě před nasazením do praxe.

7. riziko – neúplné a chybné údaje v databázích

Významné riziko projektu. Snížení rizika na minimum spočívá v pravidelné aktualizaci, respektive v přepracování databází.

8. riziko – nezájem klientů zapojit se do bonusového programu

V případě nezájmu klientů o bonusový program doporučuji zavedení vyšších slev nebo snížení minimální hranice nákupu tak, aby byla dosažena vyšší atraktivnost tohoto programu.

9. riziko – nedodržení časového plánu

Jednou z možností pro eliminaci rizika je přepracování časového plánu a harmonogramu všech činností souvisejících se zaváděním projektu do společnosti.

10. riziko – nízká odezva zákazníků na řízení vztahů

Prostřednictvím odměn za názory a připomínky firma dostatečně eliminuje nezájem zákazníků o CRM.

ZÁVĚR

Zákazník nepovažuje kvalitní výrobek za něco výjimečného. Je důležité si uvědomit, že zákazník žádá nadstandard. Společnost by tak měla umět správně využívat i veškeré nástroje marketingového mixu. Především komunikaci, jakožto jeden z nástrojů, který může posílit vztah zákazníka ke značce.

Teoretická část této diplomové práce byla zpracována z odborných literárních zdrojů. Důraz byl kladen na jednotlivé nástroje marketingového mixu, které byly definovány i popsány. Poté zde byla uvedena specifika marketingového mixu v obuvnictví, kde byla hlavní pozornost věnována především dětské obuvi. Teoretická část byla završena analýzou prostředí.

Na začátku praktické části byla představena společnost FARE z hlediska jejího zaměření, historie a základních údajů.

Dále byl analyzován současný stav firmy prostřednictvím SWOT, PEST a Porterovy analýzy. V analytické části bylo zjištěno, že společnost FARE nedostatečně využívá nástrojů marketingové komunikace, které by vedly ke zlepšení image značky. Bylo také zjištěno, že využití potenciálu sousedícího zahraničního trhu Slovenska je vhodnou alternativou jak bojovat proti konkurenci.

Projektová část byla zaměřena především na návrh marketingového plánu pro expanzi značky FARE na slovenský trh, konkrétně do měst Trenčín, Nemšová a Dubnica nad Váhom, a také vytvoření CRM systému na podporu zvýšení loajality zákazníků.

Expanze společnosti FARE na slovenský trh tkví ve využití kvalitní marketingové komunikace, kde hlavní pozornost byla věnována reklamě. Realizace reklamy byla v projektu navržena prostřednictvím regionálního tisku v Trenčíně a okolí. Další návrh se týkal internetové reklamy, protože internet dnes patří mezi nejrychleji se rozvíjející média.

Časová, nákladová a riziková analýza potvrdila, že je tento projekt reálný. Z vypracované nákladové analýzy vyplynulo, že celkové náklady marketingové kampaně by v tomto případě činily necelých 160 000 Kč. Investice na tento projekt může významně přispět k růstu tržeb firmy. Projekt bude zaváděn přibližně měsíc, rizika jsou přijatelná. Projekt může představovat cestu, jak zvýšit prodej obuvi ve společnosti FARE. Bude tedy záležet na vedení společnosti, zda se rozhodne pro realizaci tohoto projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE, 2013. *Essentials of marketing*. 1. vydání. Oxford: Oxford University Press, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.
- [2] BURCIN, Boris a Tomáš KUČERA, 2004. *Nová kmenová prognóza populačního vývoje České republiky (2003–2065)*. Demografie, roč. 46, č. 2, str. 100-111, ISSN 0011-8265.
- [3] DOLANSKÝ, Václav, 2005. *Marketing*. Česká technika Praha: ČVUT, 127 s. ISBN 80-01-03341-4.
- [4] ERLANDSON, Jon et al., 2011. *10 000 years of shoes*. Oregon: University of Oregon, Museum of Natural and Cultural History, 99 s. ISBN 978-0-9839120-0-2.
- [5] GIRMANOVÁ, Lenka et al., 2009. *Nástroje a metody manažerství kvality*. Košice: ELFA, s.r.o., 145 s. ISBN 978-80-553-0144-0.
- [6] GREGORY, Anne, 2010. *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach*. 3. vydání. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-0-7494-5108-0.
- [7] HAMMOND, Richard, 2012. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 3. vydání. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
- [8] JAIN, Ashok, 2008. *Principles of Marketing*. Delhi: VK Publications, 477 s. ISBN 978-81-88597-98-7.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [11] KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. 2. vydání. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [12] KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [13] KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [15] KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Academia centrum, 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.
- [16] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- [17] LAMB, Charles et al., 2011. *Essentials of marketing*. 7. vydání. United States: South-Western College Pub, 672 s. ISBN 978-0-538-47834-2.
- [18] PORTER, Michael E., 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review. roč. 57, č. 02, s. 137–145, ISSN: 0017-8012.
- [19] PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [20] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [22] SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [23] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [24] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vydání. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [25] VYSEKALOVÁ, Jitka et al., 2004. *Veletrhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. 1. vydání. Praha: Grada, 160 s. ISBN 80-247-0894-9.
- [26] VYSEKALOVÁ, Jitka et al., 2007. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. Praha: Grada, 296 s. ISBN 978-80-247-2196.
- [27] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

- [1] BUSINESS CENTER, © 1998–2014 [online]. Zákon o dani z přidané hodnoty, č. 235/2004 Sb. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>>
- [2] BUSINESS CENTER, © 1998–2014 [online]. Zákon o nemocenském pojištění (zákon č. 187/2006 Sb.). [cit. 2014-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/nemocenske-pojisteni/cast3h3.aspx>>
- [3] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2003–2014 [online]. Záznam z jednání bankovní rady ČNB ze dne 7. listopadu 2013. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/cmom_131107.html>

- [4] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2003-2014 [online]. Zpráva o inflaci I/2014. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_I/index.html
- [5] ČESKÉ DÁLNIČNICE, © 2012 [online]. Rychlostní silnice R49. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskedalnice.cz/rychlostni-silnice/r49>
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2013 [online]. 2013 Práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství Zlínského kraje. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/2_cast_prace_nezamestnanost_organizacni_struktura_zemedelstvi
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2014 [online]. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/publ/1109-13-q4_2013
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2013 [online]. Vývoj indexu spotřebitelských cen v 1. čtvrtletí 2013. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/b36379c5c796f459c1257b470030d25c/\\$FILE/cisc040913analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/b36379c5c796f459c1257b470030d25c/$FILE/cisc040913analyza.pdf)
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2013 [online]. Území, životní prostředí, obyvatelstvo, makroekonomické ukazatele Zlínského kraje. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xz/\\$File/zlk_1_obyvatelstvo.xlsx](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xz/$File/zlk_1_obyvatelstvo.xlsx)
- [10] DETSKAOBUV.CZ, © 2001 [online]. Certifikace dětské obuvi. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.detskaobuv.cz/o-detske-obuvi/certifikace/>
- [11] DETSKEBOTICKY.CZ, ©2013 [online]. Dělení obuvi. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: <http://detskeboticky.cz/deleni-obuvi/>
- [12] FARE, spol. s.r.o., © 2014 [online]. *Aktuality*. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z WWW: http://www.fare.cz/index.php?id_odk=97
- [13] FARE, spol. s.r.o., © 2014 [online]. *Ocenění*. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z WWW: http://www.fare.cz/index.php?id_odk=37.
- [14] FARE, spol. s.r.o., © 2014 [online]. *Vše o FARE*. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z WWW: http://www.fare.cz/index.php?id_odk=1.
- [15] FARE, spol. s.r.o., © 2014 [online]. *Zaměření*. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z WWW: http://www.fare.cz/index.php?id_odk=41.
- [16] FORTNA.COM, © 2014 [online]. Footwear. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: http://www.fortna.com/clients_industries.php/content/footwear

- [17] GOLDBERG MEDIA s.r.o., © 2014 [online]. Goldberg Media. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.goldberg.sk/goldbergmedia/index.html>>
- [18] GoUP s.r.o., © 2014 [online]. Reklama na internetu Google Fix. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.goup.sk/reklama-na-internetu-google-fix>>
- [19] JONAP – výroba obuvi s.r.o., © 2013 [online]. JONAP – výroba obuvi s.r.o. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.jonap.cz/o-nas/>>
- [20] MARANDY.CZ, © 2010 [online]. Dětské boty SUPERFIT. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.marandy.cz/cs/seznam-znacek/superfit/?zid=45>>
- [21] MF DNES, © 2013 [online]. Boty se stávají rychloobrátkovým zbožím, říká šéf CCC v Česku. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-jednatel-em-ccc-v-cesku-romanem-puchalou-fw8-ekoakcie.aspx?c=A130312_123943_ekoakcie_fih>
- [22] MF DNES, © 2013 [online]. Článek novin MF Dnes z 8. 11. 2013. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: <http://shop.fare.cz/pdf/test_detske_obuvi_MFDNES.pdf>
- [23] MF DNES, © 2012 [online]. Dovoz bot z Číny drtí rekordy. České firmy drží nad vodou dětská obuv. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/dovoz-obuvi-z-ciny-byl-rekordni-d38-/ekonomika.aspx?c=A121012_132623_ekonomika_fih>.
- [24] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, © 2013 [online]. Makroekonomická predikce – leden 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>>
- [25] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, © 2014 [online]. Výpis ze Živnostenského rejstříku v ARES – FARE, spol. s.r.o. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=46343784&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0>
- [26] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, © 2012 [online]. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb. §75 a §78, o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.). [cit. 2014-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>>.
- [27] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, © 2012 [online]. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb. §113, o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.). [cit. 2014-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>>
- [28] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, © 2012 [online]. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>>

- [29] MY TRENČIANSKE NOVINY, © 2014 [online]. MY Trenčianskenoviny.. [cit. 2014-04-20].Dostupné z WWW: <http://www.mynoviny.sk/nase-redakcie/trenciansky-kraj/trencianske-noviny/>
- [30] PARDON, © 2014 [online]. Pardon Trenčín. [cit. 2014-04-20].Dostupné z WWW: <http://www.pardon.sk/tn.html#axzz309vGpKj0>
- [31] PARLAMENTNILISTY.CZ, © 2013[online]. Lidé pod vlivem účinného marketingu nakupují dětem zbytečně boty za tisíce korun. [cit. 2014-04-20].Dostupné z WWW: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Lide-pod-vlivem-ucinneho-marketingu-nakupuji-detem-zbytecne-boty-za-tisice-korun-279735>
- [32] PEGRES obuv s.r.o., © 2013 [online]. PEGRES obuv s.r.o. [cit. 2014-03-29].Dostupné z WWW: <http://www.pegres.cz/cz/2/o-firme/>
- [33] PENIZE.CZ, © 2012 [online]. Oblíbený trik prodejců: Koupili jste si „módní obuv“? Na reklamaci zapomeňte! [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.penize.cz/reklamace/233480-oblibeny-trik-prodejcu-koupili-jste-si-modni-obuv-na-reklamaci-zapomente!>
- [34] PODNIKATEL, © 2013 [online]. Nový občanský zákoník, §2106. [cit. 2014-03-22].Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585604/#p2106>
- [35] PODNIKATEL, © 2013 [online]. Nový občanský zákoník, §2165 odst. 1. [cit. 2014-03-22].Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585802/#p2165>
- [36] PODNIKATEL, © 2013 [online]. Nový občanský zákoník, §2166 odst. 1 a 3. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585604/#p2166>
- [37] PODNIKATEL, © 2013 [online]. Nový občanský zákoník, §2168.[cit. 2014-03-22]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585802/#p2168>
- [38] PRÁCE PRO PRÁVNÍKY, © 2013 [online]. Zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.). [cit. 2014-03-22]. Dostupné z WWW: <http://www.pracepropravniky.cz./zakony/zakon-o-ochrane-spotrebitele-uplne-zneni>
- [39] RAK s.r.o., © 2013 [online]. RAK s.r.o. [cit. 2014-03-29].Dostupné z WWW: <http://www.rak-obuv.sk/o-nas/>.
- [40] RŮŽIČKOVÁ, Blanka, 2005. Kam zmizely české boty. In: *E15* [online]. Praha, 23. 5. 2005 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW:<<http://euro.e15.cz/profit/kam-zmizely-ceske-boty-875505>>

- [41] TRENČIANSKY BLESK, © 2014 [online].Trenčiansky Blesk. [cit. 2014-04-20].Dostupné z WWW:<http://www.tn-blesk.sk/>
- [42] VANDERLANDE.COM, © 2014 [online]. Footweardistribution: Efficienthandlingof-push and pullflows.[cit. 2014-03-11].Dostupné z WWW: <<http://www.vanderlande.com/en/Warehouse-Automation/Market-segments/Fashion-footwear.htm>>.
- [43] ÚSTREDIE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY, © 2014 [online].Mieraregistrovanejnezamestnanosti na Slovensku, január 2013. [cit. 2014-04-15].Dostupné z WWW: <http://www.upsvar.sk/buxus/generate_page.php?page_id=374518>
- [44] ZLIN.ESTRANKY, © 2006 [online]. Bat'ův systém (Batismus). [cit. 2014-03-11].Dostupné z WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/bata-a-reklama.html>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PR	Public relations
MF Dnes	Mladá fronta Dnes – nakladatelství
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
MF ČR	Ministerstvo financí ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
UPSVAR	Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
EU	Evropská unie
Kč	korun českých
CZK	Česká koruna – měna
EUR	Euro – měna
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie – obor
MS EXCEL	Microsoft Excel – tabulkový software
MS Access	Microsoft Access – databázový software
e-mail	elektronická pošta
e-shop	internetový obchod
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

a.s.	akciová společnost
měs.	měsíc
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
tis.	tisíc
mil.	milión
ks	kusy
s.	strana
tj.	to jest
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
resp.	respektive
např.	například
cca	cirka
www	webové stránky

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 - Graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]</i>	27
<i>Obr. 2 - Model PEST analýzy [vlastní zpracování]</i>	30
<i>Obr. 3 - Model Porterovy analýzy [vlastní zpracování]</i>	32
<i>Obr. 4 - FARE – prodejna obuvi, Valašské Klobouky</i>	36
<i>Obr. 5 - Organizační struktura společnosti FARE, s.r.o.</i>	38
<i>Obr. 6 - Vývoj zisku před zdaněním společnosti FARE [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Obr. 7 - Titulní internetová stránka společnosti FARE</i>	42
<i>Obr. 8 - Vývoj tržeb vlastních výrobků a služeb společnosti FARE [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 9 - Vývoj HDP v ČR + predikce MF ČR</i>	47
<i>Obr. 10 - Zadání do programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	67
<i>Obr. 11 - Řešení získané v programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	67
<i>Obr. 12 - Grafické zobrazení kritické cesty získané programem WinQSB [vlastní zpracování]</i>	68

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - SWOT analýza společnosti FARE [subjektivní posouzení, vlastní zpracování]</i>	39
<i>Tabulka 2 - Míra evidované nezaměstnanosti v krajích SR</i>	58
<i>Tabulka 3 - Návrh inzerce v tištěných periodikách [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tabulka 4 - Návrh distribuce letáků jako přílohy k inzertním novinám [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Tabulka 5 - Postavení webových stránek FARE při zadání klíčových slov [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Tabulka 6 – Náklady na internetovou reklamu [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Tabulka 7 - Návrh zákaznické karty FARE, s.r.o. [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Tabulka 8 - Časové rozložení marketingových činností [vlastní zpracování]</i>	66
<i>Tabulka 9 - Časový plán metodou CPM [vlastní zpracování]</i>	66
<i>Tabulka 10 - Náklady na výzkum trhu [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tabulka 11 - Náklady na reklamu [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tabulka 12 - Náklady na podporu prodeje [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tabulka 13 - Celkové náklady marketingové kampaně [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tabulka 14 – Identifikace rizik projektu [vlastní zpracování]</i>	73

SEZNAM PŘÍLOH

P I Otázky a odpovědi vedení společnosti FARE

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY A ODPOVĚDI VEDENÍ SPOLEČNOSTI FARE

1. Otázka: Jaká je základní firemní strategie vaší společnosti? Je tato strategie orientována na kvalitu, nebo naopak na snižování nákladů za účelem nabídnutí co nejnižší ceny?

Odpoověď: Hlavní důraz klademe na kvalitu. Ta prodává naši obuv. Ale zároveň se snažíme získat co nejvýhodnější ceny dodávaných služeb i materiálů. Sledujeme například ceny energií a každoročně poptáváme u dodavatelů.

2. Otázka: Jaké jsou zkušenosti s dodavateli? Můžete mi poskytnout informaci o hlavních dodavatelích: jméno firmy a jaký sortiment vám dodávají?

Odpoověď: Toto je interní informace, ale mohu vám sdělit, že naši dodavatelé podešví pocházejí z Itálie, usně nakupujeme v Česku a Německu. Komponenty v Česku. Šije nám několik dílen ze zlínského regionu, ale také z Jihomoravského kraje.

3. Otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s odběrateli? (smluvními partnery jsou e-shopy, lékárny, policie) Potýkáte se s nesplacenými pohledávkami? Daří se vám vymáhat pohledávky? Platí zákazníci včas? Využíváte také externí portály smíšeného zboží typu Mall.cz?

Odpoověď: Externí portály nevyužíváme. Zboží prodáváme prostřednictvím vlastního e-shopu, kde si nakupují koncoví spotřebitelé (tvoří 10–13 % z celkových tržeb). V e-shopu si rovněž objednávají velkoodběratelé. Tento způsob objednávek od obchodníků preferujeme, protože to velmi šetří čas pracovním odbytu. Tyto přijímají objednávky i telefonem a mailem. Koncovému zákazníkovi expedujeme zboží dobírkou. Obchodníkům se splatností 14–90 dní. Pohledávky máme pod kontrolou a nevymahatelné pohledávky byly dosud v poměru k celkovému prodeji vlastních výrobků zanedbatelné. Portfolio našich zákazníků je poměrně široké – tvoří je obchodníci z kamenných prodejen i e-shopů, lékárny, koncoví zákazníci.

4. Otázka: Jakým způsobem si hotový výrobek vyzvedávají smluvní partneři? Využívají kamionů, balíků nebo služeb pošty? Vyzvedává si objednaný výrobek každý odběratel individuálně, nebo využíváte větší sklady v rámci ČR a poté rozvážíte po jednotlivých pro-

dejnách? Máte na rozvážení jinou firmu a využíváte tak outsourcingu? Postačuje kapacita skladů na vyrobené zboží nebo si najímáte externí sklady?

Odpověď: Zboží odesíláme výhradně prostřednictvím České pošty, jak odběratelům, tak do vlastních prodejen. Máme nasmlouvanou službu „Balík do ruky“. Náš sortiment zboží je široký. Zákazníky neomezujeme minimálními odběry zboží ani nemusí odebírat celou velikostní řadu. Snažíme se mít nabízené zboží skladem. Toto si klade nároky na skladové prostory, nicméně působíme ve vlastním objektu, jehož prostory jsou dosud dostačující.

5. Otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s úřady? Považujete byrokracii za přijatelnou nebo se zvyšuje a brzdí tak vaše podnikání? Považujete neustálou změnu zákonů (daně, DPH, atd.) za velkou překážku ve vašem podnikání?

Odpověď: Neustálé změny zákonů nám samozřejmě komplikují život...

6. Otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s neprodaným zbožím v daném roce? Prodáte všechno zboží? Nabízíte boty se slevou až do vyprodání zásob, nebo boty plní sklady, a poté je nabízíte s novou kolekcí následující rok?

Odpověď: Kolekce nedoprodáváme se slevami, nabízí se průběžně.

7. Otázka: Jaká je struktura řízení? Vše řídí jednatel Alois Šústek (plán, nabízený sortiment, proces výroby, smlouvy s dodavateli a odběrateli) nebo máte hierarchickou strukturu řízení s vedoucími pracovníky a p. Šústek řeší jen hlavní věci?

Odpověď: Organizační strukturu jsem uložila do přílohy.

8. Otázka: Je tedy celý proces výroby závislý na jednateli a jeho přítomnosti ve firmě?

Odpověď: Není.

9. Otázka: Máte dostatečné množství kvalitních pracovníků, tj. lidí vyučených v oboru nebo je situace špatná a musíte hledat také potenciální uchazeče mimo obor? Jste spokojeni s jejich odborností a pracovní morálkou? Zaměstnáváte absolventy, a pokud ano, spolupracujete s nějakými středními školami při výběru absolventů? Jaký je průměrný věk vašich zaměstnanců? Převažují spíše muži či ženy? Jaké jsou vztahy se zaměstnanci? Jaké máte

zkušenosti s migrací pracovníků? Zaměstnáváte jen domácí nebo i zaměstnance ze širokého okolí?

Odpověď: Dlouhodobě se potýkáme s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Učební obor obuvník už prakticky vymizel. Především nám chybí šičky. Proto spolupracujeme v kooperaci s několika šicími dílnami, které nám zajišťují šití svršků obuvi. Jsme v úzkém kontaktu s místním úřadem práce, který nám zprostředkovává uchazeče, a nově budeme ve spolupráci s ním doporučovat nekvalifikovaným zájemcům absolvování zvolené rekvalifikace. Mezi našimi zaměstnanci převažují ženy. Průměrný věk je cca 40 let. Kolektiv je ustálený, fluktuace zaměstnanců je na „zdravé“ úrovni.

10. Otázka: Jaké jsou investice do strojů na výrobu? Modernizujete nebo rozšiřujete výrobu na základě poptávky? Nemáte problém s investicí do modernizace výrobních strojů a výrobních hal či skladů? Vše financujete z vlastních zdrojů nebo využíváte cizí zdroje, prostřednictvím úvěrů?

Odpověď: V posledních letech jsme investovali do výroby vlastních forem na podešve. Průběžně pořizujeme stroje, ale obvykle nejsme prvními majiteli. Veškerý hmotný majetek pořizujeme z vlastních zdrojů.

11. Otázka: Dodáváte i do jiných zemí než ČR? Jsou to kromě SR také jiné země Evropy, popř. světa? Kolik procent (řádově) tržeb tvoří export sortimentu do zahraničí (smluvní partner, e-shopy)?

Odpověď: Objem zahraničního prodeje tvoří cca pět procent. Slovensko patří tradičně mezi největší odběratele. Skladbu odběratelů tvoří z velkoodběratelů především lékárny a zdravotnické prodejny. Díky výhodnému poštovnému na Slovensko si často objednávají i koncoví zákazníci. Máme zákazníky také z Anglie a Německa.

12. Otázka: Vidíte již dnes nějaký přínos (vývoz) / škodu (dovoz) z oslabení kurzu koruny na úroveň 27 CZK/EUR, které provedla ČNB v listopadu 2013? Převažují nebo očekáváte větší ztráty z dražšího dovozu materiálů než zisky z tržeb mimo ČR (EU, svět)?

Odpověď: Vzhledem k malému podílu exportu je pro nás kurzový zisk zanedbatelný proti ztrátám z dovozu materiálů. Samozřejmě zdražují i tuzemští dodavatelé, kteří nakupují v zahraničí...

13. Otázka: Jaký byl průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých letech? Jak se počet zaměstnanců vyvíjel od roku 2008?

Odpověď: Nejedná se o průměrný počet, ale o stav vždy k 1. 12. příslušného roku:

2008 – 51, 2009 – 51, 2010 – 69, 2011 – 62, 2012 – 68, 2013 - 69

14. Otázka: Máte prosím vlastní publikaci o historii výroby?

Odpověď: Nemáme.

15. Otázka: Zaměstnáváte také handicapované pracovníky? Využíváte nějakým způsobem EU dotace? Pokud ano v jaké oblasti? Při spolupráci s úřadem práce, kde se chystáte nabídnout rekvalifikaci nezaměstnaným, jedná se o pracovní místa s příspěvkem na zaměstnání od státu, tj. společensky účelná pracovní místa nebo nějaký jiný druh dotace?

Odpověď: Dotace čerpáme především na společensky účelná pracovní místa. Teď mě napadlo: o dotace z EU například na IT v podnicích jsme měli zájem, ale pro přílišnou administrativní zátěž a zbytečně vysoké limity čerpání dotace i u menších firem jsme to vzdali... Zdravotně znevýhodněného zaměstnance dosud nevidujeme. Nyní ale jednáme s ÚP, kde chceme vznést požadavek na obsazení volného pracovního místa, které by bylo vhodné pro osobu se zdravotním postižením a specifikovat, o jaké místo se jedná (název, směnnost, úvazek, náplň) a jaké jsou kvalifikační a další požadavky na zaměstnance.

16. Otázka: Kolik korun firmu stojí jednotlivé položky marketingových a propagačních materiálů, tj. cena za 1 kus? Konkrétně: leták, příbalový leták, katalog FARE, modrý a žlutý, brožurka o správném výběru obuvi, která je v pdf, ale i tištěná?

Odpověď: Leták 0,30 Kč/ks, příbalový leták 0,34 Kč/ks, katalog FARE, modrý a žlutý cca 5 Kč bez DPH/ks, brožurka o správném výběru obuvi, která je v pdf, ale i tištěná. 0,90 Kč.

17. Otázka: Jsou tržby ze Slovenska geograficky koncentrovány z větší části jen z jednoho regionu, např. máte odběratele jen z Bratislavy nebo jen z regionu Trenčín? Popř. větší část tvoří koncoví zákazníci z celého území SR, kteří nakupují výhradně z e-shopu?

Odpověď: Nesledujeme přesné geografické rozložení zákazníků na Slovensku, ale spíše pochází z celého území Slovenska, protože jak slovenský koncový zákazník, tak slovenské lékárníky nakupují prostřednictvím e-shopu.

18. Otázka: Máte propagaci, reklamu FARE rozšířenou na Slovensku, konkrétně na oblast Bratislava a region Trenčín?

Odpověď: Nemáme. Občas vyšleme našeho obchodního reprezentanta, aby objel obchodníky na Slovensku, ale jinou reklamu tam nemáme.

19. Otázka: Pracujete nějakým způsobem s databází kontaktů, které zjišťujete z objednávek a případně si děláte nějaké segmentace těchto odběratelů za účelem dalšího oslovení s nabídkou produktů?

Odpověď: Nepracujeme. Tím, že naší stěžejní produkcí je dětská obuv, tak to ani není nutné. Výjimku tvoří pouze městské úřady, kde nabízíme obuv pro policii.