

# Marketingové řízení organizace – možnosti zlepšení

Ondřej Brandýs

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej BRANDÝS**  
Osobní číslo: **L09913**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Možnosti zlepšení - marketingové řízení firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů zabývajících se marketingovým řízením firmy.
2. Analyzujte současný stav marketingového řízení ve firmě Návrat domů, občanské sdružení.
3. Navrhněte doporučení na zdokonalení marketingového řízení ve firmě Návrat domů, občanské sdružení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.

[2] KOTLER, Philip a CASLIONE, John. Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.

[3] STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

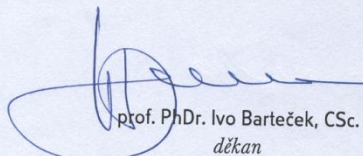
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
děkan



  
RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Tato práce je zaměřena na řízení malého podniku v oblasti marketingu, zabývá se zejména oblastí distribuce. Podrobněji je zaměřena na pražské nakladatelství, které vydává knihy s náboženskou tematikou, problematikou mezilidských vztahů a jiné. Práce se zabývá hlavně distribuční činností firmy, zejména distribucí v území Moravy a Slezska. Práce se snaží přiblížit situaci v oblasti prodeje a distribuce ve firmě a navrhuje možné změny v systému řízení a distribuce prodeje.

Klíčová slova: marketing, distribuce, prodej, zákazník

## **ABSTRACT**

This work is focused on small business management in marketing, dealing with particular areas or distribution. Detail is focused on the Prague publishing house that publishes books with religion themes, issues and other interpersonal relationships. The paper mainly deals with the distribution company activities especially in the distribution company activities, especially in the distribution area of Moravia and Silesia. This work tries to approach the situation in the sales and distribution in the company and suggests possible changes in the management and distribution sales.

Keywords: marketing, distribution, sale, customer

Poděkování:

Touto cestou děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi za odborné připomínky a vstřícný přístup. A děkuji také pracovníkovi distribuce panu Dušanu Dadákovovi za spolupráci a poskytování informací a údajů pro vypracování této práce.


**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013

  
.....  
podpis studenta/ky

**Obsah**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PROCESY V ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Marketingové plánování</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 Analýza SWOT.....	12
1.1.2 Strategické cíle .....	12
1.1.3 Marketingové plánování .....	13
<b>1.2 Controlling v marketingu</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Strategický controlling.....	14
1.2.2 Operativní controlling.....	15
1.2.3 Marketingový audit.....	16
<b>2 STRATEGIE PODNIKŮ</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Marketingové strategie</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Manažerská strategie</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Cenová strategie</b> .....	<b>17</b>
2.3.1 Cenová strategie podle vnímání zákazníka.....	17
2.3.2 Cenová strategie podle ceny a jakosti.....	18
2.3.3 Snižování cen.....	18
2.3.4 Politika rabatů.....	19
<b>2.4 Distribuční strategie</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 Distribuční kanál.....	19
2.4.2 Přímý prodej .....	20
2.4.3 Změny distribučních kanálů .....	20
2.4.4 Umíst'ování produktů na trhu .....	21
2.4.5 Konkurenční výhoda firmy.....	21
<b>2.5 Marketingová komunikace v podniku</b> .....	<b>22</b>
2.5.1 Komunikace s okolím .....	22

2.5.2	Integrovaná marketingová komunikace.....	22
<b>3</b>	<b>SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Typologie zákazníků.....</b>	<b>23</b>
3.1.1	Zákazník podle jeho místa v hodnototvorném procesu .....	23
3.1.2	Druhy vztahů mezi podniky a zákazníky.....	23
<b>3.2</b>	<b>Zákaznické segmenty .....</b>	<b>24</b>
3.2.1	Způsoby segmentace.....	24
3.2.1	Fragmentace zákaznických segmentů.....	25
3.2.2	Segmentace prostřednictvím ceny .....	26
<b>3.3</b>	<b>Chování zákazníků .....</b>	<b>27</b>
3.3.1	Kdy naposledy zákazník něco koupil .....	27
3.3.2	Loajalita zákazníka .....	27
3.3.3	Za kolik zákazník kupuje.....	27
<b>4</b>	<b>ŘÍZENÍ ÚSPĚŠNÉHO PRODEJE.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Řízení úspěšného prodeje .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Metody analýzy úspěšnosti prodeje .....</b>	<b>29</b>
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>POPIS FIRMY.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1</b>	<b>Forma podnikání.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2</b>	<b>Struktura firmy .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3</b>	<b>Živnostenské oprávnění .....</b>	<b>32</b>
<b>5.4</b>	<b>Zaměstnanci firmy .....</b>	<b>33</b>
<b>5.5</b>	<b>Segment firmy.....</b>	<b>33</b>
<b>5.6</b>	<b>Příjmy a výdaje firmy .....</b>	<b>34</b>
5.6.1	Hospodářský výsledek .....	35



---

5.7	Změny DPH u knih.....	35
5.8	Analýza SWOT .....	38
5.9	Struktura zákazníků podle kategorizace ABC .....	40
5.10	Analýza stálých, získaných, proměnlivých zákazníků firmy ND.....	41
5.11	Efektivnost jednotlivých distribučních cest .....	42
5.11.1	Distribuční cesty.....	42
5.12	Efektivnost prodeje jednotlivých vydaných titulů .....	45
6	MOŽNOSTI A DOPORUČENÍ ZDOKONALENÍ FIRMY .....	49
6.1	Rozdělení zákazníků.....	49
6.2	Rozdělení výrobků.....	49
6.3	Zlepšení marketingových aktivit.....	49
6.3.1	Překomplikované procesy.....	50
6.3.2	Neefektivní náklady.....	50
6.4	Růst firmy .....	50
6.4.1	Růst prostřednictvím zaměstnanců .....	50
6.5	Rozvoj prodeje nakladatelů prostřednictvím internetu.....	51
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	53
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	56
	SEZNAM TABULEK .....	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

## ÚVOD

Bakalářská práce na téma marketingové řízení organizace se zabývá obecnou charakteristikou plánování, organizování a kontroly, obsahuje metody jednotlivých strategií a také důležitými činnostmi v oblasti marketingu. V praktické části budeme analyzovat firmu, zabývající se prodejem a distribucí knih, zhodnotíme její hospodaření a pokusíme se navrhnout způsoby zlepšení.

Díky vysokému tempu podnikatelského prostředí je dnes minulostí, co platilo včera. Fenoménem současné doby se pro marketingovou strategii podniků staly informační a komunikační strategie. Podniky mohou provádět segmentace trhů a segmentace zákaznických cílových skupin ve velkém rozsahu dat a mohou prostřednictvím moderních softwarových nástrojů vyhodnocovat individuální potřeby, přání a očekávání zákazníků. *„Nárůst produkčních možností firem předběhl růst spotřebních možností celého trhu, z toho plyne, že kdo nezná současné potřeby, přání a očekávání zákazníka, tak přesto, že vyrábí efektivně a moderně, nemá šanci se uplatnit v dnešní konkurenci. Nové trhy na světových odbytích dávají velké příležitosti, ale na druhé straně jsou tamější výrobci pro tuzemské a evropské hospodářství velkou hrozbou. Zákaznické a průmyslové trhy se globalizují ve všech aspektech.“* [2]

Teoretická část rozebírá podrobněji některé základní prvky řízení jako jsou plánování, strategické řízení, controlling a také segmentace zákazníků.

Praktická část je věnována popisu firmy Návrat domů, která se zabývá nakladatelskou činností, v další části rozebírá výsledek hospodaření firmy, další kapitola vyhodnocuje jednotlivé tituly podle prodeje, srovnání efektivity distribučních cest, vyhodnocení jednotlivých zákazníků podle výše uskutečněných nákupů.

Ekonomické a společenské jevy mají rozhodující dopad na podnikové řízení, proces obnovy a marketing, proto by se marketingová činnost měla soustředit na rozvoj pod vlivem podmínek otevřeného obchodu, elektronického obchodování, internetu a řízení vztahů se zákazníky.

*„Působením změn ve vnějším marketingovém prostředí a pod vlivem rychlého rozvoje nových informačních a komunikačních technologií a tlakem způsobeným náhlými změnami ekonomického prostředí se stává role moderního marketingu v řízení podniků velice složitá.“* [2]

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

..

# 1 PROCESY V ŘÍZENÍ ORGANIZACE

První kapitola se věnuje podrobněji některým úkolům řízení jako jsou plánování, které obsahuje vytyčení strategických cílů, důležitou fází po plánování by měla být kontrola splnění stanovených cílů.

## 1.1 Marketingové plánování

Marketingové plánování patří k hlavním aktivitám řízení podniku a předchází finančnímu plánu, plánu výroby a také personálnímu plánu. Marketingový plán je zpracováván celým marketingovým a obchodním týmem, finálně upravován marketingovým a obchodním ředitelem, který jej předkládá řediteli podniku a je za něj zodpovědný. V rámci posloupnosti jednotlivých oborových plánů bývá z časového pohledu obvykle na prvním místě, jestliže jej vypracováváme jako základ pro roční rozpočet, je doporučeno jej připravovat v září nebo v říjnu předcházejícího roku.

Marketingový plán obvykle obsahuje:

- Analýzu SWOT podniku
- Cíle oddělení
- Strategii naplňování cílů
- Kontrolní mechanismus plnění cílů [4]

### 1.1.1 Analýza SWOT

Měla by být stručná, věcná a měl by s ní být seznámen nejen marketingový tým, ale všichni, kdo se účastní řízení společnosti. Tak jako celý marketingový plán, rovněž analýza SWOT by měla být tvořena týmově, finální podobu a výběr konečných slov pro SWOT určuje marketingový a obchodní ředitel. Při formulování marketingové strategie význam SWOT ještě roste. Podle ní se definují několikaleté cíle, ovlivňující budoucí postavení podniku i manažerských týmů. [4]

### 1.1.2 Strategické cíle

Cíle vycházejí z analýzy SWOT, a tím z reálných možností a příležitostí podniku na konkrétním trhu. Není správné zvolit cíle vysoké s představou, že se sice nemusí podařit cíle něho maxima dosáhnout, ale přesto dosáhneme dobrých výsledků. Většinou se doporučuje 5 až 10 dobře zapamatovatelných a měřitelných cílů.

Cíle by měly splňovat hlavně kritéria SMART, musí být v souladu s hlavními podnikovými cíli.

Strategie plnění stanovených cílů popisuje, jak budeme vytyčené cíle plnit. Jde tedy o malý podnikatelský plán, kde prezentujeme, jak chceme dosáhnout zvolených cílů. Je to nejdůležitější část marketingové činnosti v podniku, kde musíme využít kreativních, analytických a teoretických dovedností. [1]

### 1.1.3 Marketingové plánování

*„Plánování je charakterizováno jako proces stanovení cílů a cest, jak jich dosáhnout. Plánování musí dát odpověď na otázky jako jsou v jakém oboru budu podnikat, jaké množství prostředků bude za potřeby, jaká bude moje prodejní strategie, kde a jak najdu potřebný personál, jaké zisky od podnikání očekávám. Předpovídání budoucnosti představuje určité riziko, ale nevěnovat se plánování může znamenat katastrofu.“ [1]*

Každý krok, který chceme podniknout, musí být zpětně porovnáván s možnostmi podniku ve smyslu finančním, marketingovém, personálním, výrobním nebo se zkoumá, zda neodporuje nastavené politice jakosti.

Určení teritorií zaměření. Představuje prvotní a nezbytný krok, který navazuje na marketingový výzkum. Teprve na základě výzkumu můžeme rozhodnout, která teritoria jsou pro podnik zajímavá, ve kterých má šanci uspět. Marketingový výzkum ukáže odlišnosti a vyhodnotí možnosti, na jejichž základě dochází ke strategickému rozhodnutí. [1]

## 1.2 Controlling v marketingu

Hlavním úkolem controllingu je porovnávání skutečně dosažených výsledků s plánem, vyhledávání a následné řešení odchylek. Controlling se stává základem pro budoucí řízení rizik.

Úspěšný controlling umožní snadno vyhodnotit ekonomické výsledky podnikatelských činností a záměrů. Pomůže v předstihu nalézt a ovlivnit vývojové tendence hospodaření firmy. Čím dříve se zaznamená odchylka od plánované výroby a prodeje, tím dříve se může pracovat na nápravě. Controlling navazuje na účetnictví, připravuje výkazy a návrhy pro strategické a operativní řízení.

Díky systému plánů a informacím z účetnictví controlling umožní sestavit rozpočty a kalkulace, provádět rozbory finančních výsledků podniku a vyhodnocovat, zda dochází k plnění plánu.

Pro řízení zisku podniku pomocí controllingu je potřeba vytvořit operativní plány, zaměřit se na budoucnost jednoho roku a rozvrhnout zakázky do menších časových úseků. Na první měsíc je plán přesnější, méně přesný je plán prvního čtvrtletí a zbytek roku je nejlepším odhadem.

Plán by měl obsahovat představu o nákladech a výnosech a všech činnostech firmy. Tento bude následně srovnáván s uskutečněnými náklady a výnosy. Po zavedení tohoto prvního stupně controllingu je možné uvažovat o rozšíření v oblasti finanční, investiční, výrobní, prodejní.

V závislosti na budoucím časovém intervalu a na charakteru cílů, rozlišujeme controlling strategický a operativní. [7]

### 1.2.1 Strategický controlling

Je dlouhodobý a navazuje na strategické cíle. Bývá orientován na zajištění dlouhodobého udržení podniku a pozic na trhu. Orientuje se na kontrolu a vyhodnocování cílů kvalitativního charakteru a to hlavně v oblastech:

- Životního cyklu
- Image a značky
- Cenové strategie
- Komunikační strategie
- Celkové řízení kvality
- Klíčových zákazníků

Průběžná kontrola plnění cílů je důležitou součástí realizace jakéhokoliv obchodního a marketingového plánu.

Důvody, proč je kontrola důležitou součástí:

**Motivační politika** – z úrovně plnění by měl vycházet systém odměňování

**Pružná finanční opatření** – jestliže se překračuje plán prodeje, může ve střednědobém časovém horizontu požadavek na vyšší hotovost, protože se zvyšují pohledávky nebo je nutno pokrýt provozní ztrátu

**Pružná výrobní opatření** – jestliže se prodává nad plán je nutno včas rezervovat kapacitu výroby a zásob, jestliže se neprodává podle plánů můžeme změnit výrobní řadu nebo upravit balení

Průběžné kontroly a trvalé vyhodnocování na úrovni obchodního a marketingového oddělení jsou nezbytné. Jestliže má mít kontrolní systém smysl je potřeba rychle reagovat na vzniklou situaci. Tím předcházíme problémům, které mohou v krátkodobém nebo střednědobém horizontu nastat.

Průběžné kontroly a reporty při plnění cílů by měly mít jasný systém. Je vhodné provádět pravidelně porady marketingového a obchodního oddělení, včetně pořízení krátkého zápisu a rozdělení dalších úkolů. Strategické cíle se vyhodnocují v delším časovém horizontu a navazují na strategický plán podniku

Strategický plán formuluje vize, cíle, a strategie a způsoby jak jich dosáhnout. Strategické cíle vyjadřují výsledek, kterého je třeba dosáhnout s vynaložením času, energie a dalších zdrojů. Strategické cíle musí být jednoznačné a srozumitelné pro všechny zúčastněné. Musí být měřitelné, specifické, ambiciózní a zároveň realistické a vzájemně provázané.

Můžeme využít metodu přístupu známou jako SMART: specifické, měřitelné, dosažitelné, orientované na výsledky a časově vymezené. [1]

### 1.2.2 Operativní controlling

Je zaměřen na kontrolu, vyhodnocování a řešení odchylek krátkodobých cílů. Obvykle bývá v časovém horizontu jednoho až dvou let a navazuje na jednorocní marketingový a obchodní plán a vyhodnocování kvantitativních cílů:

- Segmentace zacílení
- Produktových řad
- Cenových map
- Distribučního mixu
- Komunikačního mixu

- Systému řízení jakosti
- Obchodních plánů
- Řízení pohledávek [1]

### **1.2.3 Marketingový audit**

K odstranění nebo zamezení nedostatků v marketingové oblasti slouží marketingový audit, u kterého se jedná o komplexní, systematické, nezávislé a pravidelně se opakující posuzování marketingového okolí, marketingových strategií a jejich využitelnost v aktuálním prostředí, organizace marketingu a marketingových systémů, marketingové produktivity, marketingových funkcí. [4]



## 2 STRATEGIE PODNIKŮ

V této kapitole si jednotlivě rozebereme strategie podniků manažerskou strategii, která se zabývá hlavně správným rozhodováním a určováním strategických cílů, součástí manažerské strategie je strategie cenová, která je také nástrojem dosahování stanovených cílů a její součástí je také distribuční strategie, její plynulost a efektivnost jsou rozhodujícími pro úspěch firmy. Na konci se okrajově zmíníme o marketingové komunikaci v podniku.

### 2.1 Marketingové strategie

*„Marketing je proces tvorby a doručení produktu nebo služby k zákazníkům, obsahuje všechny aktivity spojené se získáním zákazníků a jejich udržením. Marketingová funkce se prolíná všemi podnikovými aktivitami, od nákupu surovin nebo služeb přes finance, výrobu, nábor pracovníků až po vnitřní organizaci.“ [4]*

### 2.2 Manažerská strategie

Manažerská strategie se zpracovává na úrovni obchodních, marketingových, finančních, výrobních, personálních nebo jiných úseků, aby vytvořili ucelený dokument, který se nazývá strategický plán.

Manažerské strategické cíle jsou určovány na základě analýz, odpovědné za jejich plnění je vedení společnosti. Kontrolním orgánem plnění cílů manažerské strategie může být dozorčí nebo správní rada společnosti nebo představenstvo.

Manažerské strategické cíle jsou tedy součástí strategického plánu a stanovují se u středně velkých společností na dva až pět let, vycházejí ze strategické analýzy a jsou základem pro naplňování vize společnosti. Cíle realizujeme prostřednictvím strategických scénářů. Na základě strategického plánu nelze stanovit detailní cestu naplňování cílů, protože se provádí na několik let dopředu, určuje pouze směr a cíle, kterými se má organizace ubírat, detailní popis je náplní operativních plánů, které jsou tvořeny na základě strategie. [4]

### 2.3 Cenová strategie

#### 2.3.1 Cenová strategie podle vnímání zákazníka

Reálný náklad zákazníka na pořízení našich výrobků se v porovnání s cenou může lišit. Do ceny klient zahrnuje čas strávený nákupem, úsilí při vyhledávání informací o vhodných výrobcích ke koupi, náklady ztracené příležitosti. Stále větší počet podniků odvozuje své

ceny od zákazníkem vnímané spotřebitelské hodnoty a v rámci marketingového mixu přikládá stanovení cen zákazníkem velký význam. Stanovení cen souvisí i se segmentací a znalostí zákaznických přání, očekávání a potřeb a to souvisí s vyspělostí teritoria, na které se chceme zaměřit. Zákazník přemýšlí, zda výrobek stojí za tu cenu. Pokud užítky převáží nad náklady, pak pravděpodobně produkt koupí.

Stanovení ceny je jedním z rozhodujících prvků úspěšnosti podniku. Přímou ovlivňuje obrat, ziskovost i pozici na trhu. V úvahu při stanovení ceny produktu musíme v marketingovém konceptu řízených vztahů se zákazníky zvažovat přání a potřeby zákazníků, náklady, konkurenční prostředí.

Vždy existuje varianta, jak snížit vnitropodnikové náklady. Kvalitní marketingový výzkum cen konkurence a poptávky zákazníků je pro další postup stanovování cen zásadní. [1]

### 2.3.2 Cenová strategie podle ceny a jakosti

Uvádí-li podnik nový výrobek na nový trh nebo nový výrobek na dosavadní trh nebo dosavadní výrobek inovoval, vždy musí rozhodnout do jakého segmentu trhu svůj výrobek umístí z pohledu jakosti a ceny. Na trhu existuje několik odlišných cenových tříd, které oslovují určitou skupinu zákazníků podle jejich představ o kvalitě a ceně.

Zákazníci mají dvě úrovně očekávání a to jsou adekvátní a žádoucí. Adekvátní představuje přijatelnost koupě pro zákazníka ve vztahu k vlastnostem a kvalitě produktu a požadovaná představuje to, v co zákazník doufá, že dostane za určitou cenu. Vzdálenost mezi adekvátním a žádoucím očekáváním se nazývá zóna tolerance. Podnik a jeho zaměstnanci se snaží a usilují o to, aby se se svými produkty pohybovaly v zóně tolerance.

Mnohé menší podniky jsou pod velkým tlakem silných odběratelů a jejich cenová politika je deformována mnohdy nepřiměřenými požadavky na ceny i na ostatní dodavatelské podmínky. Některé faktory mají za následek zvýšení nákladů a efektivita realizovaného obchodu se těmito věcmi malým dodavatelům snižuje. [1]

### 2.3.3 Snižování cen

Není pochyb, že se firmy ocitnou pod velkým tlakem ve snižování cen a tím spíše jestliže se touto cestou vydávají konkurenti. Téměř vždy je výhodnější nesnižovat ceny, ale raději nabídnout dodatečné bonusy, jako například dopravu zdarma nebo prodlouženou záruku. Obchodní domy se zbavují neprodaného zboží postupnou řadou větších a větších slev. I když slevy většinou fungují jejich problémem je, že můžou poškodit dobré jméno značky.

Pokud jsou výrobky společnosti nabízeny se slevou ve více než 30 % případů, lidé začnou brát cenu jako schválně nadsazenou a neodpovídající kvalitě značky. [1]

#### 2.3.4 Politika rabatů

Současně s cenou se řeší komplexní platební podmínky pro přizpůsobení rozdílu mezi zákazníky, včetně související rabatové politiky. Ta má často velký vliv na chování i udržení zákazníků a také silný konkurenční význam. Politika rabatů bývá vždy přínosem pro obě strany.

Častými formami rabatu jsou:

- Množstevní rabat, v závislosti na množství kontrahovaného předmětu koupě a prodeje
- Ceníkový rabat, diferencovaný podle odběrů a aplikovaný na běžné ceníkové ceny
- Velkoobchodní rabat, pro motivaci distributorů, kteří se podílejí na odbytu
- Časový rabat, pro usnadnění odbytu mimo nákupní sezónu
- Věrnostní rabat pro ocenění dlouhodobé spolupráce [1]

Pokud se firmy uchýlí k rychlým řešením místo aby se pokusily podívat se o něco dále do budoucnosti a usilovaly o zvýšení hodnoty většinou selžou.

Některé zdokumentované průzkumy odhalují mnoho trhů, na kterých malý počet zákazníků představuje značné množství tržeb. [2]

### 2.4 Distribuční strategie

Zprostředkování pohodlné dostupnosti znamená pro podnik správný produkt v správný čas na správném místě, za správnou cenu a pomocí správné komunikace. Vytváříme a řídíme optimální distribuční cesty, které společně s dodacími a platebními podmínkami a zvoleným způsobem komunikace vytvářejí celkový systém obsluhy zákazníků. [1]

#### 2.4.1 Distribuční kanál

*Distribuční kanál je cesta, kterou se výrobek dostane zprostředkovaně nebo přímo k zákazníkovi. Podniky mohou dosáhnout konkurenční výhody právě využitím distribučních kanálů. [1]*

Mezi výrobce a konečného spotřebitele většinou vstupuje jeden nebo více distribučních mezičlánků. Mohou to být prostředníci, zprostředkovatelé. Správná volba distribučního kanálu má vliv na další marketingové činnosti.

Rozhoduje-li se podnik o tom, který typ distribučního kanálu zvolí, musí vycházet ze znalosti potřeb zákazníků, stanovit cíle distribučního kanálu, vyhodnotit pro a proti použití různých kategorií zprostředkovatelů. Čím méně subjektů leží mezi výrobcem a konečným uživatelem, tím je kontrola kultury prodeje větší. Systém distribučních kanálů by neměl být příliš komplikovaný. Podnik by měl používat jednoduché a průhledné cesty, ideálně takové, které jsou výrobcem ovlivnitelné ve smyslu kvality dalšího prodeje nebo cenové politiky.

Podniky musejí plánovat a pečlivě realizovat programy školení a výcviku distributorů a všech zúčastněných, kteří se na distribuci podílejí. Ti jsou spotřebitelem vnímáni jako součást podniku a dotvářejí podnikovou image svým chováním, vystupováním, odborností, znalostmi o firmě, produktu i celkově o trhu. [1]

#### **2.4.2 Přímý prodej**

Podnik může využít přímého prodeje. Tento způsob prodeje sice může způsobit konflikt s ostatními prodejci, protože přímý prodej bude nejspíš probíhat za nižší ceny, než nabízíme prodejcem, ale vzniká zde ideální vazba s konečným zákazníkem. Výrobce má možnost pružně reagovat na změny a inovace výrobků, na přání a očekávání zákazníků, a to na základě přímé, nezkreslené a okamžité informace z trhu. Využitím různých distribučních kanálů narůstá pravděpodobnost konfliktů. [5]

#### **2.4.3 Změny distribučních kanálů**

Internet jako nový kanál umožnil poskytovat digitální obsah a služby. Internet je jednou z velkého množství technologií ovlivňujících distribuci a nové kanály.

Při sledování úspěchu využívající nové distribuční kanály si zavedené společnosti uvědomují strategickou roli distribuce a potřebu pozměnit své distribuční strategie. Pod tlakem na dosažení maximálního růstu obrátu v těžkém ekonomickém a konkurenčním prostředí si vedoucí pracovníci nemohou dovolit přehlížet inovativní kanály, které oslovují nové segmenty a snižují náklady.

Migrace od starých k novým distribučním kanálům může způsobit spory uvnitř firmy a proto musí mít silnou podporu nejvyššího vedení.

#### 2.4.4 Umíst'ování produktů na trhu

Zabezpečení a docílení pohodlné dostupnosti produktů na trhu vyžaduje od podniku mít správný produkt ve správný čas na správném místě. Jde o strategii pokrytí trhu, tedy o vhodné a cílevědomé umíst'ování produktů na trhu, stanovení tržní pozice, pro což se používá odborný název positioning. Poté, co jsou vybrány příslušné tržní segmenty, je potřeba definovat postavení u zákazníků. Produkt musí být odlišen od konkurence. V praxi se positioning uplatňuje vyznačením konkurenčních výhod produktu a vhodnými distribučními kanály. [1]

*„V rámci agresivního rozšiřování trhů do různých geografických oblastí, podniky využívají několik distribučních kanálů, například:*

- *Přímý prodej zajištěný vlastní podnikovou dopravou*
- *Přímý prodej zajištěný externě nakupovanou dopravou*
- *Prodej prostřednictvím reprezentantů, zaměstnanců podniku*
- *Prodej prostřednictvím reprezentantů, pracujících na živnostenský list*
- *Prodej realizovaný prostřednictvím internetu“ [1]*

#### 2.4.5 Konkurenční výhoda firmy

Konkurenční výhoda znamená pro firmu, že dokáže nabídnout zákazníkům hodnotu, kterou konkurenti nemají.

Zdroje konkurenční firmy mohou být:

**1, faktor nižších nákladů vstupu** – firma může mít přístup k produkčním faktorům, které jsou levnější než konkurence, mohou to být suroviny nebo specifikum regionu, v Česku to jsou v porovnání s mnoha evropskými zeměmi například nízké náklady na pracovní sílu a energie

**2, faktor zdrojů znalostí** – znalost je významným faktorem, který vytváří konkurenční výhodu, znalosti ale nejsou zadarmo jsou výsledkem investice

**3. faktor zdrojů vztahových** – budování vztahů je důležité pro malé firmy, vztahy jsou založeny na důvěře a na zasazení firmy v lokalitě působnosti, firma vytváří síť vztahů k zákazníkům, k dodavatelům, k poskytovatelům peněz, k zaměstnancům. [4]

## 2.5 Marketingová komunikace v podniku

Zprávou, sdělením zákazníka je jeho vyjádření k produktu. V praxi může jít o pozitivní sdělení zkušeností s produktem, vyjádření dalších očekávání, nebo o stížnost či reklamaci. Dříve to byly většinou dopisy, dnes e-mail, telefonní sdělení.

### 2.5.1 Komunikace s okolím

Když propagujete své služby, musíte správně nastavit záběr, při prodeji masového zboží nesmí být záběr příliš úzký, pokud nabízíte specializované zboží, není potřeba komunikovat do šířky, bylo by to plýtvání peněz.

*„Proto se vyplatí pořádat pravidelné průzkumy mezi klienty. Komunikovat se stávajícími zákazníky je důležité. Třeba najdete další službu, kterou byste mohli prodat, můžete připomenout, že by od vás opět mohli koupit to, co už jim jednou fungovalo, můžete je poprosit, aby o vás řekli svým známým. Můžete naopak říci svým známým o dobré službě, kterou by jim mohl poskytnout váš zákazník.“ [1]*

### 2.5.2 Integrovaná marketingová komunikace

Dlouhodobými marketingovými průzkumy je prokázáno, že zákazníci zejména s rostoucím převisem nabídky nad poptávkou nevnímají působení marketingové komunikace a jejich jednotlivých nástrojů. Nemohou jednoznačně určit, pod vlivem kterého z nástrojů marketingové komunikace či prostředků se utvářelo jejich nákupní chování. Marketingová komunikace tak získává hromadný, komplexní charakter a jedná o integrovanou marketingovou komunikaci. Zákazník nevnímá jednotlivé položky marketingové komunikace, tj. její jednotlivé nástroje, ale požaduje hlavně komplexní řešení svého problému. K rozhodnutí o nákupu či jiném chování k podniku či produktu ho vede integrovaný vjem všech nástrojů a prostředků marketingové komunikace.

*„Jednotlivé nástroje marketingové komunikace působí společně, odděleně, ve vzájemné kombinaci. Zákazník pak nerozlišuje mezi reklamou, sponzoringem, promotion a dalšími nástroji a prostředky marketingové komunikace. Pro něj jsou všechny aktivity podobné, on vnímá pouze postupy a způsoby, které ho vedou k rozhodování v hodnototvorném procesu a k přesvědčování, aby si koupil určitý produkt určitého podniku.“ [1]*

### 3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Jedním z nejdůležitějších kroků pro výběr zákazníků je rozlišení správného segmentu, kterému se bude firma věnovat. Měli bychom mít představu o tom, kteří lidé budou našimi potencionálními klienty, jejich věková struktura, zájmy, tradice, vyznání, vzdělání.

#### 3.1 Typologie zákazníků

##### 3.1.1 Zákazník podle jeho místa v hodnototvorném procesu

Pojetí externího nebo interního zákazníka vyplývá z jeho místa v hodnototvorném procesu.

Externí zákazník je klasický zákazník na průmyslových nebo zákaznických trzích. Interní zákazník nabízí podniku hodnotu své znalosti, vědomosti, dovednosti, praxi zkušenosti, čas, je to zaměstnanec firmy. Nadřazený manažer se pak rozhoduje, jakou za tuto nabízenou hodnotu stanoví mzdu.

Pro úspěch v podnikání v každé podnikatelské činnosti platí, že musíme s podnikem souznít. Neplatí to jen pro majitele, ale pro všechny zaměstnance. Pro konečný úspěch je důležité pozitivní myšlení celého kolektivu. [1]

##### 3.1.2 Druhy vztahů mezi podniky a zákazníky

Podnik usiluje o to, aby se klíčový zákazník stal příznivcem. Různí zákazníci si mohou přát různé formy vztahu s podnikem v závislosti jak na kategorii produktu, tak i na obsahu a četnosti a komunikace. Někteří zákazníci si přejí těsný a dlouhodobý vztah, zatímco jiní chtějí dlouhodobou spolupráci, ale bez častých a těsných vztahů. [1]

#### 1, zákazníci využívající vztah

Jsou to zákazníci, kteří využívají ze vztahu do doby, než se jim naskytne lepší možnost jinde, z hlediska typického spotřebitele, nakupujícího běžné produkty, jde asi o nejčastější případ, avšak nestačí, že koupí jednou a usiluje o vztah, takový zákazník nepřináší podniku trvalý zisk, a podnik postupně takové zákazníky přestává oslovovat, udržuje tedy kontakt s těmi zákazníky, ze kterých plyne trvalý zisk.

*„Podle L. Wundermana je důležité si uvědomit, že podle výzkumů loajální zákazníci produkuje 90% zisku a že jednorázové prodeje vytvářejí ztrátu.“ [1]*

## 2, loajální zákazníci

Zákazníci, kteří mají zájem o dlouhodobý vztah, ale ne příliš těsný, zákazníci zůstávají dlouhodobě u stejné společnosti díky tomu, že jsou spokojeni s jejími službami, nepřejí si však vztah zintenzivnit o získávání například vybraných obchodních informací ani nepožadují žádné další služby.

## 3, nezávislí zákazníci

Jsou to zákazníci, kteří nakupují u více prodejců, podle toho, kde lze zrovna dosáhnout nejlepších obchodních podmínek, příkladem jsou zákazníci, kteří nakupují potraviny podle cenové výhodnosti inzerované v letáčích prodejních řetězců. [1]

### 3.2 Zákaznické segmenty

Zákaznický segment je skupina zákazníků, kteří mají stejné potřeby, přání a očekávání společné segmentační znaky podle tzv. segmentačních proměnných.

*„Správná a individuální segmentace je základem pro úspěšné plánování a určování vhodných marketingových a obchodních strategií a postupů. Současný marketing se vyznačuje i tím, že se hledají stále jemnější segmentační proměnné, podle kterých můžeme utvářet segmentační modely. Marketingoví manažeři proto musí řešit co nejpřesnější a nejuvěrnější určení (popis) tržních segmentů.“ [7]*

Rozhodnutí o kvalitě a velikosti segmentů, pro každý podnik je třeba charakterizovat užitek a přitažlivost zákaznických segmentů pro podnik. Ty vyplývají z následujících faktorů

- měřitelnost
- vydatnost
- dostupnost
- ziskovost
- konkurenceschopnost [7]

#### 3.2.1 Způsoby segmentace

K dobré identifikaci segmentu je nutné pracovat s více informačními zdroji, nejdůležitějším pramenem je výzkum trhu. Výzkum trhu můžeme definovat jako sběr, uchování, analýzu a interpretaci informací vztahujících se k prodeji zboží a služeb. Primární výzkum zahrnuje dotazování zákazníků nebo testování zamýšleného produktu. Další metodou vý-



zkumu je analýza existujících publikací, statistických souborů, kterými disponuje ČSÚ informačních databází poskytovatelů internetových služeb, což je nazýváme výzkum sekundární. Je nutné rozumně zvážit náklady na získání informací s jejich využitím. Získání těchto informací a třídění zákazníků podle nich patří k prvnímu kroku podniku před zahájením podnikání. Získané informace mají sloužit k určení pozice firmy, což nazýváme positioning. Positioning napomáhá k umístění produktu a jeho odlišení od konkurenčních produktů, například cenou, kvalitou, dostupností a vytváří konkurenční výhodu

produktu. [7]

Podle sociodemografických parametrů zákazníků jako jsou věk, pohlaví, příjmová skupina segmentuje své trhy většina podniků. Chování zákazníků ovlivňuje mnoho faktorů, mění se rychleji než se mění jejich příslušnost k těmto segmentům.

Mezi bonitnější a složitěji zjištělné segmentační proměnné patří v segmentačním modelu psychografické, behaviorální, segmentační proměnné, které už vypovídají o životním stylu a hodnotovém postoji zákazníků. Behaviorální proměnné člení trh na základě zákaznických znalostí, postojů, ohlasů, přání.

Segmentační modely na základě psychografických proměnných jsou hodně vypovídající, protože právě podvědomé postoje nejlépe charakterizují zákaznické chování. [1]

Aby se vyplatilo takto identifikovaným segmentem zabývat, vytvářet nebo upravovat pro něj produkty, nastavit pro něj služby, aktivity je potřeba aby zákaznický segment měl některé charakteristiky, těmi jsou velikost, to znamená, že segment by měl být

- dostatečně veliký z hlediska zákazníků, aby se vyplatilo investovat do postojů, produktů, péče, servisu,
- identitu, aby byla jasná představa identifikace složení segmentu, určení modelu chování zákazníků v segmentu při nákupu
- dostupnost, podnik musí být schopen nalézt efektivní způsoby dodání produktů a obsluhu zákazníků v segmentu
- realizace cílů společnosti v daném čase, podle plánu, záměru společnosti [1]

### 3.2.1 Fragmentace zákaznických segmentů

Nejúčinnější marketing by byl v případě, že bychom uměli oslovit každého jednotlivého zákazníka, zkoumat jeho přání, potřeby a vytvářet s ním řízené vztahy, ale to ovšem není

realizovatelné. Kdybychom chtěli dělat co nejpodrobnější segmentaci, pomocí co nejvíce segmentačních proměnných, tak vznikne fragmentace, to znamená, že zákaznické segmenty by se překrývaly, dublovaly a ztratily by smysl. Proto zkušenosti ukazují, že je nejvhodnější využívat nejvýše tři proměnné, nejčastěji to bývá věk, pracovní zařazení, a výdělek. [1]

### 3.2.2 Segmentace prostřednictvím ceny

Určitý segment zákazníků lze získat nižší cenou, než realizuje konkurence. Avšak zákazník získaný cenou bude věrný pouze do další nižší nabídky konkurence. To, že zákazník má jako prioritu cenu není dobré. V případě, že bychom v důsledku narůstajících vstupů museli upravit ceny našich produktů bude reagovat přechodem ke konkurenci. Snižováním cen může docházet k degradaci oboru, což může být tehdy, když zisk pro dodavatele nestačí na odborný vývoj a investice do inovací a tím pádem nebude schopen přinést správné produkty pro své zákazníky. Výrobce potom nebude schopen vyprodukovat výrobek na konkurenceschopné úrovni. Tím se dostane do problému a bude muset situaci řešit nevhodně tlakem na své dodavatele a propad bude pokračovat. Obzvláště v dnešní době, kdy se ve všech segmentech poptávka po kvalitě, spolehlivosti, nezávadnosti a jiných parametrech zvyšuje je tento postup nebezpečný. [1]

### **3.3 Chování zákazníků**

#### **3.3.1 Kdy naposledy zákazník něco koupil**

Pokud zákazník něco koupil nedávno, je vysoká pravděpodobnost, že brzy koupí zase. Je třeba ozvat se dokud má čerstvou vzpomínku. Pokud je klienta, který od vás delší dobu nic nekoupil, je potřeba o sobě dát vědět. Klienti, kteří zůstanou delší dobu bez kontaktu, mohou zapoenout a půjdou ke konkurenci. [8]

#### **3.3.2 Loajalita zákazníka**

Kdo nakupuje často je věrný zákazník, nemůžeme se ale spoléhat na jeho loajalitu, je potřeba připomínat jakou mají pro firmu zákazníci cenu a vytvořit z nich spokojené zákazníky, kteří budou firmu dál doporučovat.

Posilování loajality zákazníků má hlavní význam v případech, kdy analýza prodeje ukáže vysoký podíl meziroční obměny zákazníků nebo jejich úplné ztráty v souboru zákazníků organizace.

Podle publikovaných marketingových výzkumů je loajalita zákazníků klíčem k obchodnímu růstu a ziskovosti. Dalším důležitým výsledkem zákaznické loajality jsou kladná doporučení současných zákazníků a jejich vliv na vytváření pozitivní image dodavatele. [8]

#### **3.3.3 Za kolik zákazník kupuje**

Pokud zákazník nakupuje často a v malých hodnotách, je s tím spousta zbytečné administrativy. Je možné vyzkoušet dojednat kontrakt, aby se firma nemusela zdržovat s každou fakturou zvlášť. Není dobré, když je společnost závislá na jednom nebo dvou zákaznících, kteří utrácejí hodně a často. [8]

## 4 ŘÍZENÍ ÚSPĚŠNÉHO PRODEJE

K udržení si vlastního podílu úspěchu na trhu je nutné řídit veškeré operace tak, abychom pohotově využili všech příležitostí, které situace nabízí, a vyhnuli se ohrožení.

Dostat výsledky prodeje pod kontrolu tedy znamená rychle sledovat nákupní chování zákazníků a pohotově reagovat na odchylky v jejich nákupních cyklech a platbách. Pokud zaznamenané nové skutečnosti, je potřebné projednat je se zákazníkem, můžeme najít možné řešení a zabránit jeho možnému odchodu.

Dnešní počítačové programy umožňují strukturovat přehledné každodenní sestavy, které potřebné analýzy maximálně usnadní. Některé z analýz vyžaduje činnost každé firmy, jiné jsou vhodné pro firmy určitého typu, například s regionální distribucí nebo se zbožím, které se prodává v pravidelném cyklu.

*„Informace o tom jak je dosahováno cílů a dochází-li k naplňování plánů pomáhá firmě upřesnit následující soubor analýz:*

- *Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky*
- *Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb*
- *Struktura zákazníků podle kategorizace ABC*
- *Vývoj loajality zákazníků*
- *Analýza spokojenosti zákazníků“ [6]*

### 4.1 Řízení úspěšného prodeje

Dostat výsledky prodeje pod kontrolu tedy především znamená sledovat nákupní chování zákazníků a pohotově reflektovat jakékoliv odchylky v jejich nákupech a platbách. Pokud zaznamenané včas nové skutečnosti a projednáme je se zákazníkem, můžeme najít společné řešení a zabránit jeho odchodu. Jestliže se snažíme o nápravu až když zákazník už přešel ke konkurenci, jsou výrazně nižší šance na úspěch.

Pro vedoucího prodeje by mělo být hlavní prioritou každodenní rutinní sledování očekávaných objednávek a jejich zpoždění a také zpoždění a přehled o aktuálních jednáních jednotlivých obchodních zástupců podle jejich týdenního časového rozvrhu. V případě nepravidelnosti by měl obchodní zástupce kontaktovat zákazníka a taktním způsobem požádat o

vysvětlení. Často zjistíme že pozorovaná odchylka má racionální vysvětlení jako zastavení výroby a neznamená přímo ztrátu zákazníka.

Dnešní počítačové programy většinou umožňují strukturovat vhodné každodenní sestavy, které potřebné analýzy usnadní. Některé z analýz jsou dobré pro činnost každé firmy, jiné jsou vhodné pro firmy určitého typu, například s regionální distribucí nebo se zbožím, které se prodává v pravidelném cyklu. [4]

## 4.2 Metody analýzy úspěšnosti prodeje

Jako prostředek kontroly dochází-li k naplňování cílů se používá komplex analýz, které vyhodnocují úspěšnost tržní nabídky organizace na trhu.

Cílem sortimentních analýz je získat informace o tom, do jaké míry odpovídá profil nabídky na jednotlivých segmentech trhu poprávce a jaký je přínos jednotlivých skupin výrobků podle jejich podílu na objemu tržeb.

Další analýzy zkoumají, jestli je sortimentní nabídky firmy silná a úplná a to jestli neexistují některé výrobky nebo jejich varianty, které v sortimentu chybí, nebo zda nejsou naopak nabízeny jiné, které by měly být spíše vyřazeny. Z těchto analýz by mělo také vyplynout, jestli není na některých výrobcích podnik až příliš závislý.

Další analýzy sledují, jak se vyvíjí počty zákazníků v jednotlivých segmentech trhu, odvětvích a regionech podle plánovaných tržeb i podle nakupovaných výrobků. Důležitým znakem prodejní výkonnosti organizace je vývoj průměrných nákupů. [6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 POPIS FIRMY

Firma, které se věnuji ve své práci je pražské nakladatelství Návrat domů, právní forma podnikání tohoto subjektu je občanské sdružení, vznikla v roce 1992. Nakladatelství je obchodní společnost, která má oprávnění vydávat knihy a publikace.

Občanské sdružení Návrat domů můžeme podle definice EU zařadit mezi drobné podnikatele. Drobný podnikatel zaměstnává méně než deset zaměstnanců, jeho aktiva v rozvaze nepřesahují 180 000 000,- nebo má čistý obrat nepřesahující 250 000 000,-. [11]

### 5.1 Forma podnikání

Společnost podniká ve formě občanské sdružení. Občanské sdružení se řídí úpravou zákona 40/1964 Sb. v občanském zákoníku. Spíš než o formu podnikání se jedná o sdružení osob, aby se společně podíleli na dosažení sjednaného účelu. Sdružení nemají způsobilost k právům a povinnostem, a tak nemohou uzavírat smlouvy.

Majetek získaný při výkonu společné činnosti se stává spoluvlastnictvím všech účastníků. Podíly na majetku získaném společnou činností účastníků jsou stejné, není-li smlouvou určeno jinak. Ze závazků vůči třetím osobám jsou účastníci sdružení zavázáni společně a nerozdílně.

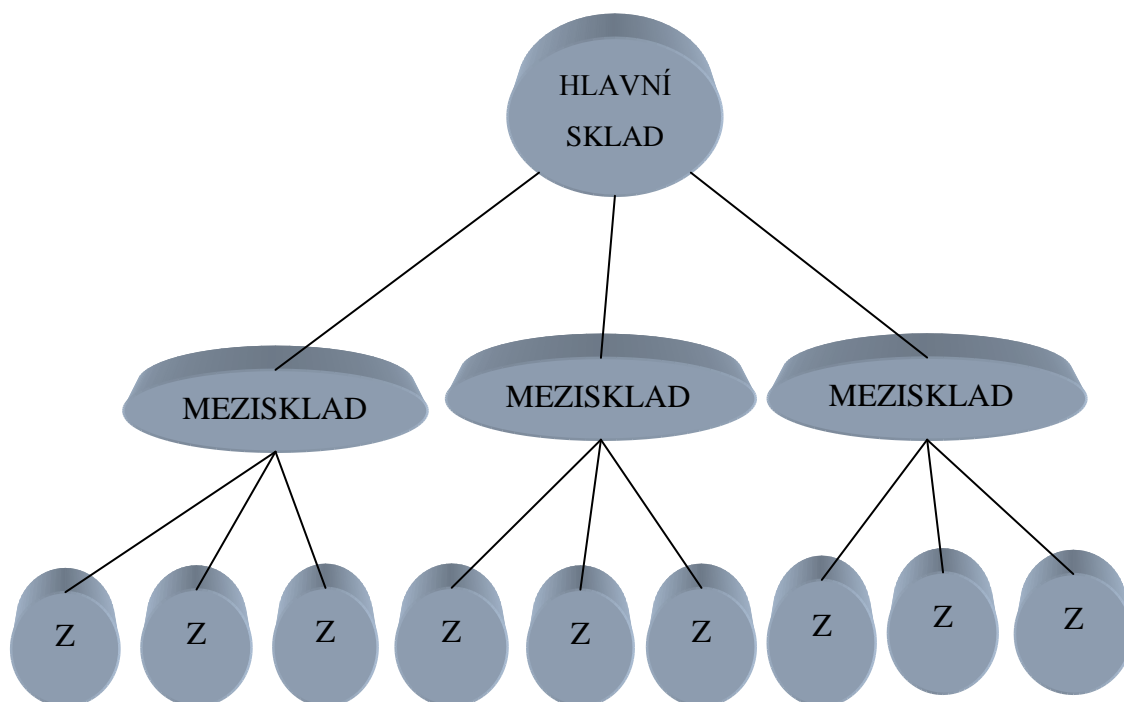
Neomezenost ručení u této formy podnikání je nevýhodou v případě úmrtí jednoho z podnikatelů. Ve sdružení sice podnikají sami za sebe, ale ručí celým svým majetkem a mají společné účetnictví. V případě úmrtí se pak věřitelé obracejí na žijící společníky, jejichž podnikání se může zablokovat. Pokud je ve firmě nějaký majetek, například zásoby, vyřizuje se v rámci dědického řízení. Dokud neproběhne, což může být složitá záležitost na několik měsíců nebo let, je chod společnosti ochromen. [13]

### 5.2 Struktura firmy

Firma má hlavní sídlo v Praze, prostory kanceláří se nacházejí v obytném domě v centru města, zabírají celé jedno patro, propojují několik bytů dohromady, celkově se skládají z 5 místností a sociálního zařízení. V Praze sídlí hlavní sklad všech knih, další pomocné sklady jsou v dalších městech. Pražský sklad se nachází ve sklepních prostorách, tyto prostory firma pronajímá za 50 000,- ročně. Další přidružené sklady jsou distribučním mezičlánkem v distribuční síti. Dva z těchto skladů jsou v soukromých prostorách vlastníků v Čechách a obsluhují distribuční oblast Prahy a Čech. Za mezisklad umístěný na Moravě v Prostějově,

musí firma platit nájem 12 000,- za měsíc. Z těchto meziskladů jsou knihy dále distribuovány do knihkupectví v jednotlivých městech, do knihoven, náboženských spolků.

Na obrázku níže můžeme vidět systém distribuce provozovaný firmou, z hlavního skladu v Praze každý distribuční pracovník odebírá a přemísťuje zboží do skladu v oblasti, kterou obsluhuje. Pro zboží jezdí jednou do týdne nebo několikrát do měsíce, z oblastních skladů jsou pak knihy distribuovány do knihkupectví, církevních organizací, knihoven nebo fyzickým osobám. [Zdroj: vlastní]



Obr. 1 Systém distribuce firmy ND

Společnost vlastní 4 vozidla, tři z nich byly pořízeny formou leasingu, všechny tři již přešly do vlastnictví společnosti. Jsou to tři větší vozy značky Wolkswagen Transporter, slouží pro distribuci knih, zajišťují plynulý chod prodeje, firma také vlastní jeden osobní automobil.

### 5.3 Živnostenské oprávnění

Pro vydavatelskou činnost je určena živnost volná. Živnost volná obsahuje živnosti, které opravňují k výkonu činností, pro jejichž provozování zákon nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti. [13]



V České republice se nachází velké množství nakladatelů knižních titulů Česká nakladatelství ská scéna je hodně nepřehledná, Národní agentura ISBN sice vede soupis nakladatelství, kterým přidělila ISBN, ale nakladatelé nemají povinnost být u této agentury registrováni a mohou vydávat knihy i bez ISBN. Národní agentura ISBN přiděluje ISBN i knihám nakladatelů, kteří nemají přidělený vlastní kód nakladatele. [14]

#### **5.4 Zaměstnanci firmy**

Na plný pracovní úvazek jsou zaměstnáni dva zaměstnanci ředitel firmy a redaktor, na zkrácený pracovní úvazek zaměstnává účetní a zaměstnanec, který zajišťuje obstarávání objednávek prostřednictvím internetového obchodu a pomáhá při organizaci a konání veletrhů (zkrácený pracovní úvazek – 0,75 úvazku). Pracovníci distribuce jsou samostatně podnikajícími fyzickými osobami vlastníci živnostenské oprávnění. Redaktor se stará o aktualizaci a správu webových stránek, stará se o správnou formu a podobu vydávaných knížek, aby byly v souladu s pravidly vydavatelství a měly všechny patřičné náležitosti.

Na webových stránkách nakladatelství je možnost zakoupit nabízené tituly, zákazník si může knihu objednat prostřednictvím pošty, na dobírku nebo si může knihu vyzvednout v kanceláři.

Knihy z hlavního skladu jsou také prodávány přímo konečným zákazníkům na základě objednávky prostřednictvím internetu. Společnost má své webové stránky, kde si může zákazník objednat ze škály knížek, které nabízí. Zákazník si může vybrat mezi doručením zboží prostřednictvím pošty nebo si může zboží vyzvednout osobně v kanceláři hlavního sídla firmy v Praze. [Zdroj:vlastní]

Na facebooku má nakladatelství založenou svoji skupinu, na kterou přidává odkazy z webových stránek na novinky, na výhodné nabídky titulů, stránka má ale pouze 238 fanoušků za dva roky provozu. Webové stránky jsou propojeny s touto skupinou. Odkaz na webové stránky by měl být umístěn i na jiných webovkách, například našich odběratelů, třeba za poskytnutí slevy nebo jiné služby. [15]

#### **5.5 Segment firmy**

Nakladatelství vydává knihy zabývající se populárně naučnou literaturou pro širokou veřejnost, patří sem knihy s náboženskou tematikou, historické knihy, publikace zabývající se výchovou dětí, partnerskými vztahy. Mezi největší zákazníky patří knihkupectví, menší

nákupy provádějí církevní organizace, knihovny, menší množství knih se prodá na veletrzích, přes internet je realizovaný prodej nejmenší ze všech distribučních kanálů. Knihkupectví většinou dostávají od firmy množstevní rabat 25 %.

U zákazníků, kteří mají zájem o dlouhodobější spolupráci dochází k opakovanému prodeji cíleným způsobem. Někteří zákazníci se ozvou po určitém čase sami, některé firma telefonicky kontaktuje se svojí aktuální nabídkou. Pracovníci firmy se účastní knižních veletrhů v Praze, v Havlíčkově Brodu, kde jsou získáváni zákazníci pomocí přímého osobního kontaktu. [Zdroj:vlastní]

## 5.6 Příjmy a výdaje firmy

Firma mi poskytla vyhodnocení hospodářského výsledku, který vykázala za rok 2012, kde jsou náklady za jednotlivé položky v každé distribuční oblasti.

*Tab. 1 Náklady firmy za rok 2012*

<b>Položka</b>	<b>Distributor 1</b>	<b>Distributor 2</b>	<b>Distributor 3</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	79587	122545	125433
<b>Opravy</b>	0	13056	0
<b>Ostatní služby</b>	2078	6120	36201
<b>Mzdy</b>	336000	247107	214000
<b>Telefony</b>	14150	29142	8216
<b>Kancel. materiály</b>	932	5869	979
<b>Ostatní materiály</b>	1702	19043	1043
<b>Pojištění</b>	1702	19043	1043
<b>Leasing</b>	15525	5069	17484
<b>Slovensko</b>		87365	

*[Zdroj: vlastní]*

Pohonné hmoty jsou druhou nejvyšší nákladovou položkou a zároveň jsou neodmyslitelnou částí realizace distribuce. Každou distribuční oblast obstarává jeden distribuční pra-

covník se služebním vozidlem. Mezi ostatní služby patří některé úhrady jako je poštovné nebo různé poplatky. Nejvyšší nákladovou položkou jsou mzdy.

Za předešlý rok jsem neměl údaje pro srovnání, ale bylo mi sděleno, že zisky ve společnosti jsou nerovnoměrné a v porovnání s loňským rokem klesly o několik desítek tisíc, zjistil jsem že nejsou dostatečně vysoké pro vytváření investic a zlepšování podnikání, v roce 2011 zisky činily 130000,-, v roce 2012 pouze 50 000,-, je to způsobeno zvyšováním cen výrobních faktorů u výroby knih, kde se promítá hlavně zvyšování cen energií. Pokles prodeje některým zákazníkům může být způsoben snižováním výdajů v důsledku nepříznivého hospodářského vývoje ve společnosti. Potenciální zákazníci, kam patří církevní organizace omezují své rozpočty, jejich příjmy tvoří hlavně příspěvky fyzických a právnických osob, dotace, příjmy z vlastního podnikání. [Zdroj: vlastní]

### 5.6.1 Hospodářský výsledek

Podle údajů, které mi byly poskytnuty firmou jsem spočítal celkové výdaje, které byly vynaloženy na provozní potřeby jako jsou pohonné hmoty, opravy vozidel, mzdy zaměstnancům a další. Náklady na prodané knihy v sobě zahrnují hlavně náklady na tisk. Celkové tržby jsou veškeré příjmy společnosti za rok 2012. Ve spodním řádku je výsledek hospodaření před zdaněním. Z výsledku jsou dále odečteny mzdy distributorů.

*Tab. 2 výdaje, tržby, výsledek hospodaření*

<b>Celkové výdaje</b>	1 537 937,-
<b>Náklady na prodané knihy</b>	3 059 803,-
<b>Prodaný počet kusů</b>	39 423
<b>Celkové tržby</b>	5 894 488,-
<b>Výsledek hospodaření</b>	1 296 748,-

*[Zdroj: vlastní]*

## 5.7 Změny DPH u knih

Na základě schválené novely zákona o DPH došlo počátkem roku 2012 ke změně sazby daně z přidané hodnoty, která platí i pro knihy. Podle novely zákona o dani z přidané hodnoty mělo v roce 2013 dojít ke sjednocení sazeb DPH na 17,5 %, nakonec od roku 2013 platí zákon v podobě, která zavedení sjednocené sazby odsunula na rok 2016, do té doby

budeme platit DPH nadále ve dvou sazbách, zvýšených o jeden procentní bod. Tato novela zvýšila sníženou základní sazbu DPH z 10 na 14 %. V roce 2013 pak došlo k dalšímu zvýšení ze 14 na 15 %. DPH u českých knih patří k nejvyšším v EU. Ve většině zemí EU není DPH na knihy vyšší než 10 %. Ve Velké Británii, Irsku, Norsku, Chorvatsku se na knihy uplatňuje nulové DPH. Nakladatelé nemohou do koncové ceny promítnout celý nárůst DPH, protože zvýšení ceny nad určitou hranici je kontraproduktivní, pak by se zmenšil objem tržeb, které se z prodeje vrátí nakladateli a bude vycházet méně titulů. [16]

*Tab. 3 Zvyšování DPH v letech 2007 až 2013*

<b>Rok</b>	<b>DPH</b>
2007	5 %
2008	9 %
2010	10 %
2012	14 %
2013	15 %

*[Zdroj: výroční zpráva SKČN]*

Bylo mi poskytnuto srovnání tržeb v distribuční oblasti Moravy, v roce 2012 se rozšířila o Slovensko v letech 2006 až 2012. Podle těchto údajů nemělo zvyšování DPH výraznější vliv na tržby v roce 2008, kdy došlo k nárůstu o 4 % a tržby firmy stoupaly, v roce 2010 se zvýšení DPH projevilo poklesem z 2 820 398 na 2 414 318, celkový pokles tržeb tedy byl zhruba 25 %, v tabulce níže je zvýrazněn rok 2010 jako rok s poklesem tržeb. V roce 2012 kdy se DPH zvýšilo o další 4 % celkové tržby klesly o 7,5 % celkově o 203 694,-, protože se, jak již je uvedeno, v roce 2012 rozšířila oblast distribuce. Po odečtení této sumy jsou však tržby výrazně nižší.

*Tab. 4 růst a pokles tržeb firmy ND v jednotlivých letech*

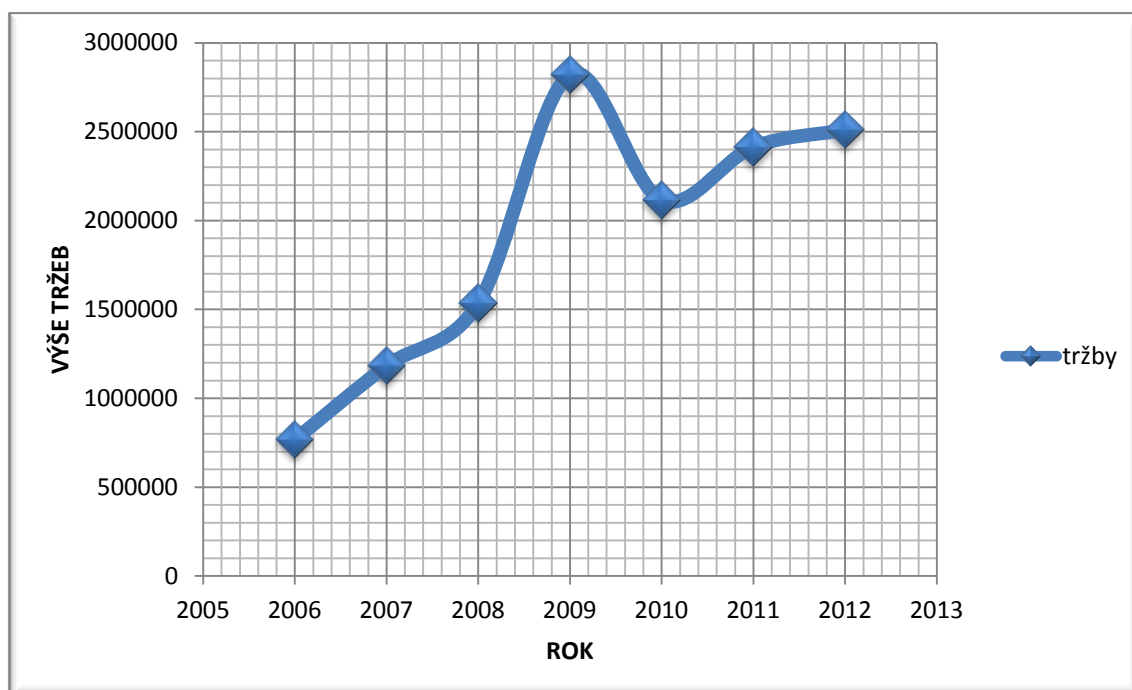
<b>rok</b>	<b>tržby</b>	<b>rozdíl</b>
2007	1183771	+224744
2008	1535129	+351358
2009	2820398	+1285269

2010	2114808	-705590
2011	2414318	+299510
2012	2510624	+93306

[Zdroj: vlastní]

Vývoj tržeb můžeme vidět na grafu znázorněném níže, spojnice znázorňující jejich vývoj v čase od roku 2006 do roku 2008 mírně stoupá, růst tržeb výrazně stoupl v roce 2009, kdy přibýlo množství nových zákazníků, v roce 2010, kdy se u nás začala projevovat ekonomická krize došlo k výraznému poklesu tržeb, v roce 2011 tržby opět mírně stouply a v roce 2012 poklesly, v grafu je vidět jejich nárůst, protože se rozšířila obsluhovaná oblast. [Zdroj: vlastní]

Obr. 2 Graf – tržby firmy ND v letech 2006 až 2013



## 5.8 Analýza SWOT

Tab. 5 analýza SWOT – silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
Specificky zaměřený sortiment knih	Slabá reklama
Stálí a věrní zákazníci	Velikost firmy
Přátelské vztahy ve firmě	Nemožnost větších změn pro nedostatek kapitálu
Dobrá pověst firmy	Nepravidelnost zakázek

[Zdroj: vlastní]

### Silné stránky

#### 1) Specificky zaměřený sortiment knih

Nakladatelství Návrat domů má úzce zaměřený sortiment knih pro určitý segment zákazníků, které obsluhuje sama.

#### 2) Stálí a věrní zákazníci

Společnost má vybudované dlouhodobější věrné vztahy s některými zákazníky.

#### 3) Přátelské vztahy ve firmě

Firma má méně než deset zaměstnanců, mezi pracovníky jsou dobré vztahy založené na důvěře.

#### 4) Dobrá pověst firmy

Firma má u veřejnosti dobrou pověst, dodržuje dodací termíny, profesionální a vstřícné chování k zákazníkům.

### Slabé stránky

#### 1) Slabá reklama

Malé povědomí o firmě u veřejnosti.

#### 2) Velikost firmy

Firma patří k velkému množství malých nakladatelství, které nemají na trhu silnou pozici jako ty větší.

#### 3) Nemožnost větších změn pro nedostatek kapitálu

Pro zásadnější změny je potřeba větších kapitálových investic.

#### 4) Nepravidelnost zakázek

Existuje velké množství zákazníků, kteří nakupují nepravidelně v jiném množství nebo po delší časové prodlevě.

Tab. 6 analýza SWOT – příležitosti a hrozby

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Získání nových zákazníků	Zvyšování DPH
Rozšíření prodeje přes internet	Zvyšování cen energií
Spojení s jinými nakladatelstvími	Klesající zájem současné generace o literaturu
Zvýšení prodeje díky novým titulům	Změna legislativy

[Zdroj: vlastní]

## **Příležitosti**

### **1) Získání nových zákazníků**

Firma se může pokusit získat nové zákazníky ve svém segmentu, které dosud nekontaktovala.

### **2) Rozšíření prodeje přes internet**

Prodej přes internet je v dnešní době pro zákazníka nejnadhější formou nákupu, proto je tento způsob prodeje stále na vzestupu.

### **3) Spojení s jinými nakladatelstvími**

Firma může uvažovat o spojení s jinými nakladatelstvími může firmě poskytnout potřebné zdroje a spojit konkurenční výhody obou firem.

### **4) Zvýšení prodeje díky novým titulům**

Zvýšení zájmu o knihy může nastat po vydání některých titulů, o které je velký zájem ze strany veřejnosti.

## **Hrozby**

### **1) Zvyšování DPH**

Navýšení snížené dolní sazby DPH ohrožuje prodej knih, někteří zákazníci knihy považuje za zbytné zboží, proto zvyšování jejich cen má negativní vliv na jejich rozhodování.

### **2) Zvyšování cen energií**

Zvyšování cen elektřiny a pohonných hmot vede k celkovému navýšení nákladů na výrobu a distribuci a ke zvýšení konečné ceny výrobků.

### **3) Klesající zájem současné generace o literaturu**

Generace dnešních lidí tráví velké množství času u počítače nebo u televize, mnoho lidí dává přednost této formě zábavy před četbou.

#### 4) Změna legislativy

Při změně vládnoucí strany po volbách může dojít ke změně některých zákonů a ke změně pravidel, které se můžou dotknout drobných podnikatelů.

### 5.9 Struktura zákazníků podle kategorizace ABC

Na základě výše obrátů u jednotlivých zákazníků, které mi poskytla firma, je podle analýzy ABC provedeno rozřídění zákazníků do tří kategorií.

#### Kategorie A

Na chování zákazníků většiny organizací bychom mohli aplikovat pravidlo, které tvrdí, že 20 % z celkového počtu zákazníků realizuje 80 % tržeb organizace, tyto zákazníky můžeme považovat za garanty finanční stability podniku a ztráta nebo získání každého z nich má velký vliv na úspěšnost podnikání.

#### Kategorie B

Tito zákazníci nejsou tak významní v oblasti tržeb, ale jsou to zákazníci s vysokou loajalitou, kteří uskutečňují opakované nákupy.

#### Kategorie C

Zákazníci nakupující jednorázově a nepravidelně. [10]

V tabulce uvedené níže jsou celkové tržby zákazníků skupin A, B a C, v příloze je tabulka jednotlivých zákazníků firmy ND rozříděných do skupin ABC.

*Tab. 7 Celkové tržby zákazníků skupin ABC*

Zákazník	Obrat	Kategorie
Zákazníci skupiny A	1121413	A
Zákazníci skupiny B	529069	B
Zákazníci skupiny C	537526	C
CELKEM	2188008	

[Zdroj: vlastní]



### 5.10 Analýza stálých, získaných, proměnlivých zákazníků firmy ND

Podle obrátů je zde sestavená tabulka zákazníků a jejich srovnávání v jednotlivých letech. V seznamu vyhodnocení zákazníků ND pro distribuci v oblasti Moravy za rok 2012, které mi byly k dispozici, je sestavené pořadí zákazníků podle výše tržeb, v dalších sloupcích jsou výše tržeb těch samých zákazníků v předchozích letech. Z vyhodnocení zákazníků je snadné zjistit, jaká je stálost a proměnlivost zákazníků.

V seznamu je velké množství nově získaných zákazníků, potom zákazníků, co nakupují v menším, či větším množství pravidelně každý rok, seznam aktivních zákazníků je od roku 2007, někteří zákazníci se stali stálými nakupujícími v pozdějších letech.

Tabulku těchto zákazníků uvádím níže, kompletní tabulka zákazníků je umístěna v příloze.

*Tab. 8 Získaní zákazníci v roce 2012, stálí zákazníci, zákazníci získaní v minulých letech*

<i>Získaní zákazníci v roce – zákazníci, kteří byli novými zákazníky v roce 2012, v předchozím roce 2011 žádné nákupy neprovedli</i>	<i>Stálí zákazníci – zákazníci, kteří jsou trvalými zákazníky a provádějí pravidelné nákupy každý rok už několik let</i>	<i>Zákazníci získaní v minulých letech – zákazníci, které firma získala v předchozích letech 2010 a 2011</i>
Dr. Lubomír Pospíšil	Novák Josef	Barvič a Novotný, Brno
Ing. Stanislav Vavřín	Lauko Pavel	Dobrovský Brno
Obchodní centrum Vaňkovka, Dobrovský	Knihkupectví Poznání, Klimešová	Barvič a Novotný, Brno
Knihkupectví PORTÁL	Teologický seminář, Sázava	Slezská církev e. a. v., Komorní Lhotka
Radek Likář Donum	Slovo života, Buličičiová	Euromedia Group, Zlín
Mgr. Hana Pinknerová	Ing. Eva Vačurová	Kanzelsberger, Josefská, Brno
Dobrovský, Ostrava	Matice Hubáčková	Libres Brno
Prodej knih a literárních potřeb, Bystřice pod Pernštejnem	Kanzelsberger, Olomouc	Fakulta církve Československé, Brno

*[Zdroj: vlastní]*

V prvním sloupci tabulky jsou zákazníci, které firma získala v roce 2012, je zde uvedeno 8 zákazníků, s největším objemem nákupu, tyto zákazníky se podařilo získat kontaktováním potencionálních subjektů prostřednictvím současných zákazníků, kteří doporučili naši na-

bídku dalším subjektům nebo prezentováním titulů na veletrzích. Tito zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci, je nutné je kontaktovat a informovat o možnostech dalšího nákupu.

Ve druhém sloupci je uvedeno 8 zákazníků, které můžeme označit jako stálé zákazníky firmy, opět jsou zde uvedeni zákazníci s největšími objemy tržeb, někteří z nich utratí v porovnání z předchozími lety přibližně stejnou sumu, u některých je utracená suma výrazně nižší nebo vyšší z předcházejícími lety. V každém případě tito zákazníci tvoří stabilní základnu firmy, uskutečňují pravidelné nákupy každý rok, jsou to věrní zákazníci a jsou pro prosperitu firmy důležitými.

Ve třetím sloupci jsou zákazníci, které firma získala v předchozích letech 2010 a 2011, tito zákazníci nejsou u firmy dostatečně dlouhou dobu, můžou snadno přejít ke konkurenci v případě nespokojenosti, proto je důležité jejich maximální uspokojení.

Podle vyhodnocení tržeb zákazníků v letech 2007 až 2012, které mi bylo poskytnuto je snadné zjistit, že firma ND v roce 2012 získala velké množství nových zákazníků. V druhém seznamu, který mi byl rovněž k dispozici, jsou vyřazení zákazníci, kteří již nejsou aktivní, těchto zákazníků je velký počet v porovnání se stálými zákazníky.

## **5.11 Efektivnost jednotlivých distribučních cest**

Již jsem zmiňoval, že ve své práci zaměřím hlavně na trh distribuce Moravy a Slezska. Distribuční síť této oblasti je rozdělena do šesti distribučních cest. Každou trasu objíždí distribuční pracovník minimálně jednou za měsíc, některé z distribučních cest jsou obsluhovány i víckrát podle počtu zakázek. K distribuci knih dochází každý den od pondělí do pátku, aby se přizpůsobila požadavkům odběratele a aby bylo požadované zboží dodáváno ve správný čas na správné místo.

### **5.11.1 Distribuční cesty**

Pro organizaci je důležité, aby měla přehled o tom, která z distribučních cest se osvědčuje jako nejvýkonnější nejen v daném okamžiku, ale také v delších časových horizontech. Dobře zvolená obchodní cesta může podržet firmu v období recese a krize, proto je důležité sledovat její úspěšnost v každém období. [6]

Následně jsou sestaveny samostatné distribuční cesty, které si firma navrhla, ke každé z těchto cest jsem uvedl obrat který firma uskutečnila v minulém roce, v tabulce jsou dále

uvedeny obraty ve větších městech. Podle serveru mapy.cz jsem změřil délku jednotlivých tras, délka trasy zahrnuje cestu z Prostějova, kde je umístěn distribuční sklad a zpět. Potom jsem spočítal přiměřené náklady na jednotlivé trasy a se spotřebou 10 l na 100 kilometrů a cena za litr benzínu by byla 37 korun.

### Cesta 1

Žďár nad Sázavou – Hlinsko – Svitavy – Moravská Třebová – Roubanina - Letovice - Boskovice

*Tab. 9 náklady na DC 1*

Celkový obrat	66201,-
Délka	274 km
Cena	1013,-
Obrat Moravská Třebová	7059,-
Obrat Žďár n./Sázavou	3447,-
Obrat Svitavy	9330,-

### Cesta 2

Brno – Kuřim – Blansko – Vyškov – Kroměříž – Přerov

*Tab. 10 náklady na DC 2*

Celkový obrat	447695,-
Délka	210 km
Cena	777,-
Obrat Brno	296537,-
Obrat Přerov	8353
Obrat Vyškov	7004

### Cesta 3

Znojmo – Třebíč – Střítež – Jihlava

*Tab. 11 náklady na DC 3*

Celkový obrat	94545,-
Délka	336 km
Cena	1243,-

Obrat Znojmo	22085
Obrat Třebíč	43250
Obrat Jihlava	14852

#### Cesta 4

- část: Valtice – Břeclav – Moravská Nová Ves – Hodonín – Kyjov – Veselí na Moravě – Hrubá Vrbka – Javorník
- část: Uherský Brod – Uherské Hradiště – Staré Město – Malenovice – Zlín – Štítiné nad Vlárím

*Tab. 12 náklady na DC 4*

Celkový obrat	229171,-
Délka (1. část)	286 km
Délka (2. část)	261 km
Náklady (1. část)	1058,2
Náklady (2. část)	965,7
Obrat Břeclav	14210,-
Obrat Hodonín	20534,-
Obrat Uh. Hradiště	49278,-

#### Cesta 5

Olomouc – Dolany u Olomouce

*Tab. 13 náklady na DC 5*

Celkový obrat	192037,-
Délka	58 km
Náklady	214,6
Obrat Olmouc	192037,-

#### Cesta 6

- část: Šumperk – Bruntál – Krnov – Opava – Hranice

2. část: Ostrava – Karviná – Český Těšín – Třinec – Hrádek u Třince – Třanovice – Komorní Lhotka – Havířov
3. část: Frýdek – Místek – Frýdlant nad Ostravicí – Příbor – Kopřivnice – Nový Jičín – Hodslavice – Rožnov pod Radhoštěm – Valašské Meziříčí – Vsetín

Tab. 14 náklady na DC 6

Obrat celkem	864152,-
Délka (1. část)	273 km
Délka (2. část)	313 km
Délka (3. část)	296 km
Náklady (1. část)	1010,-
Náklady (2. část)	1158,-
Náklady (3. část)	1095,2
Ostrava	189308,-
Karviná	21691,-
Havířov	49647,-
Frýdek-Místek	62576,-
Vsetín	39060,-
Valašské Meziříčí	14312,-

Podle sestavených tabulek jsme zjistili, že nejefektivnější je cesta 2, kde je obrat po zaokrouhlení 450 000,- a přitom délka této trasy je 210 kilometrů, nejvyšší podíl na prodaných knihách má Brno, kde činil obrat po zaokrouhlení 300 000,-. Je to dáno hlavně vysokou hustotou osídlení v tomto regionu. Vzhledem k vysoké poptávce je tato cesta obsluhována nejčastěji.

Jako nejméně efektivní trasy bych vyhodnotil distribuční cesty 1 a 3, kde je obrat prodeje nejnižší a přitom trasa 3 je nejdelší cestou měřící 336 kilometrů. [Zdroj: vlastní]

## 5.12 Efektivnost prodeje jednotlivých vydaných titulů

Podle údajů firmy Návrat domů jsem sestavil tabulku počtu prodaných titulů firmy Návrat domů a dále celkové tržby každého titulu za roky 2011 a 2012.

Tab. 15 Tabulka počtu prodaných titulů firmy ND a jejich tržby

<b>Titul</b>	<b>Prodané kusy 2011</b>	<b>Prodané kusy 2012</b>	<b>Celková cena 2011</b>	<b>Celková cena 2012</b>
Pět jazyků lásky	3536	4356	444424,84	577969,82
Láska jako životní styl	692	2284	112910,89	379206,11
Nebe opravdu je	885	2124	112930,75	277568,04
Bůh na lavici obžalovaných	Nízký prodej	1708	-	200828,49
Láska a účta	Nízký prodej	1609	-	298740,83
Svědectví o zármutku	Nízký prodej	1414	-	115934,73
K jádru křesťanství	667	1151	106927,26	180958,26
Děti a pět jazyků lásky	982	1119	118420,18	140470,76
Sex začíná v kuchyni	639	966	95709,06	141081,59
Rady zkušeného ďábla	912	942	135370,98	141268,63
Pět jazyků ocenění	Nízký prodej	935	-	134336,46
Jak vychovat děti a nepřijít o rozum	1757	902	258591,49	136987,45
Spojenci namísto protivníků	Nízký prodej	875	-	163749,06
To je můj syn	Nízký prodej	830	-	91849,72
Ženy, které se příliš snaží	1385	789	219007,28	127264,20
Do pátku bude váš manžel jiný	1148	767	158046,47	107324,21
Ženy, přemozte stres	Nízký prodej	709	219007,28	98101,15
Úchvatná	783	696	117254,40	106865,05
Jsou muži skutečně takoví,..	Nízký prodej	649	-	102869,10
Velký rozvod	586	638	69162,00	72944,99
Pastýřem dětského srdce	Nízký prodej	593	-	69358,68
Příběhy lásky	1138	591	165218,20	85361,22
Pět jazyků lásky pro svobodné..	517	586	73863,37	89489,99
Kéž bych byl býval věděl	672	579	81745,48	75669,38
Lepší než mé sny	Nízký prodej	578	-	22941,75
Do pátku bude váš život jiný	412	540	69938,81	95248,18

<b>Jak číst Bibli s porozuměním</b>	Nízký prodej	538	-	79459,10
<b>Harmonie v manželství</b>	644	508	99679,32	81484,86
<b>Výzva lásky</b>	1359	434	199106,71	63620,51
<b>Na otci záleží</b>	962	486	135154,00	71161,09
<b>Jak překonat vyhoření</b>	920	Nízký prodej	91348,60	-
<b>Pozor, srdce muže!</b>	788	439	120123,86	68543,79
<b>Pět znaků láskyplné rodiny</b>	733	459	113593,98	68752,33
<b>Prvorozený, výhoda či handicap</b>	716	Nízký prodej	108407,18	-
<b>Pět tajemství, která musíte objevit</b>	627	Nízký prodej	81172,45	-
<b>Pět jazyků omluvy</b>	596	422	81379,80	62035,85
<b>Tajemství milování II.</b>	558	270	160670,35	69599,69
<b>Hranice</b>	554	470	93194,36	82426,45
<b>Všichni jsou normální</b>	540	Nízký prodej	90618,25	-
<b>Ani to nejlepší nestačí</b>	531	300	87042,87	49662,84
<b>Úvod do Starého zákona</b>	522	Nízký prodej	246884,35	-

[Zdroj: vlastní]

Představenstvo vybere 10 nových titulů, které v každém roce musí vydat, členové představenstva firmy jezdí na veletrhy v Německu ve Frankfurtu nad Mohanem, kde vybírají ty, které by byly zaujaly segment firmy a které by mohli mít prodejní potenciál, potom se firma snaží získat autorská práva k vydání, poté firma najme překladatele a redaktor upraví knihu, tak aby měla správnou formu a obsah.

V tabulce vidíme prodejnost jednotlivých titulů, které firma vydává, prodejnost titulů je každým rokem proměnlivá, u těch, kde je v kolonce nízký prodej, byl prodej v daném roce velmi nízký a nebyl zde zaznamenán, kterou jsem měl k dispozici, prodejnost titulů je proměnlivá, v závislosti na tom jakou dobu je již kniha na trhu. U novinek, o které je zájem má prodejnost vzestupný charakter, u starších titulů, které jsou na trhu již řadu let je naopak klesající zájem.

Podle informací firmy je nejprodávanějším titulem kniha Pět jazyků lásky, to je zřejmé i z tabulky, je v sortimentu již několikátým rokem a je nejčastěji vydávaným titulem, zájem ze strany zákazníků zaručuje její odby. Prodej ostatních knih je spíše proměnlivý.

Průměrný náklad nově vydaných titulů je 2000 kopií, pokud se všechny knihy prodají v krátkém časovém úseku, nechají se vydat další kopie, dokud dochází k jejich odbytu. V případě, že se prodej zastaví, doprodají se všechny výtisky a další již nejsou vydávány. [Zdroj: vlastní]

Ve zprávě o českém knižním trhu, kterou vyhotovil Svaz českých nakladatelů a knihkupců se uvádí, že v roce 2011 byla průměrná cena knihy 230 Kč. Cena knih by neměla výrazně překračovat tuto hranici, pokud se nejedná specifické tituly. [16]



## 6 MOŽNOSTI A DOPORUČENÍ ZDOKONALENÍ FIRMY

### 6.1 Rozdělení zákazníků

Ve své práci jsem se pokusil rozčlenit zákazníky do několika kategorií, podle výše tržeb, které uskutečnily v daném roce. Zákazníci skupiny A, kteří tvoří hlavní příjmy společnosti by měly být uvedeni na zvláštním seznamu, který by měl být kontrolován průběžně. V tomto seznamu bychom zaznamenávali jejich odběry a srovnávali s uplynulým obdobím.

Při srovnávání a kontrolování je potřebné zjistit, kteří zákazníci neobjednávali nebo měli výrazně nižší objednávky v porovnání z předchozím obdobím. Je podstatné udržovat komunikaci s těmito zákazníky a poslat nabídku nových titulů prostřednictvím emailu nebo kontaktovat telefonicky. [8]

### 6.2 Rozdělení výrobků

Stejně jako zákazníky jsem vytvořil tabulku jednotlivých titulů podle počtu jejich prodeje.

Rozdělení knih podle tržeb je důležitou součástí kontroly prodeje pro přehled, které knihy tvoří nejvyšší objem prodeje. Potom určit podíl z celkové hodnoty prodeje v procentech. Tohle hodnocení vytvořit pro předchozí rok, zjistíme-li, že prodejnost některých titulů je pod hranicí výnosnosti prodeje zvážit jejich vyloučení ze sortimentu a nahrazení jinými tituly.

### 6.3 Zlepšení marketingových aktivit

Jedním z nejdůležitějších činností je eliminování zbytečných procesů nepřidávajících žádnou hodnotu konečnému zákazníkovi a zatěžující plynulý chod firmy. Pro stabilní růst firmy a udržování dostatečných tržeb jsou podstatné obchodní vztahy se zákazníky a budování dlouhodobých vztahů.

Pomalá a nepružná organizace propásne zajímavé příležitosti. Lidé ve firmě by měli mít správně rozdělené pravomoce, aby mohli učinit včas správné rozhodnutí, rozhodovací pravomoce by musí rozděleny tak, aby nedocházelo k zbytečným průtahům a čekáním na schválení, proto je potřeba změnit politiku a dát marketingu a rozhodování více pravomocí a samostatnosti. Potencionální zákazníci nemusí být vždy dostatečně dobře informováni o naší nabídce, proto musíme být dostatečně viditelní pro námi vybraný segment, který chceme oslovit. [3]

Nepříznivá ekonomická doba vede všechny marketingové manažery k přehodnocení svých plánovaných výdajů. Inventura investic téměř vždy odhalí zbytečné výdaje ve výši až 15 % investic, zároveň ukáže ty úspěšné, které je třeba podporovat.

Investici by měly směřovat ke změnám kupního chování zákazníků. K hodnocení investic nejsou dostatečnými ukazateli tržní podíl a tržby. [2]

### **6.3.1 Překomplikované procesy**

Firma by měla zmapovat všechny procesy v komunikaci, v prodeji i v řízení vztahu se zákazníky, prozkoumat všechny fáze krok za krokem a když nějaká fáze nepřináší žádnou přidanou hodnotu musí být zrušena. Každá firma potřebuje jednou za čas očistu, aby se zbavila neefektivností a zlovyků přinášející nadbytečné náklady. Jednoduché a přímočaré procesy vedou ke snížení nákladů. [2]

### **6.3.2 Neefektivní náklady**

Internet je prostředek, který pomáhá usnadnit, zefektivnit komunikaci. Při komunikaci emailem není potřeba vydávat náklady na tisk, vazbu, balení, distribuci, které bychom museli vynaložit při vydávání tištěných propagačních materiálů. Pokusy a omyly jsou v marketingu normální a se nedají zcela odstranit, ale existují metody, jak míru omylů snížit, jak zjemnit odhady a zpřesnit cílení na zákazníky. Je potřeba najít způsob, jak nabídnout své služby lidem, které nebudou rušit a kteří jsou na ně pozitivně naladěni.

Pokud firma neprodává služby jednotlivcům, ale dalším firmám, náklady na získání zákazníků můžeme snížit i tím, že budeme více prodávat těm stávajícím. A snažit se, aby nás spokojení klienti doporučovali svému okolí. [2]

## **6.4 Růst firmy**

### **6.4.1 Růst prostřednictvím zaměstnanců**

Růst prostřednictvím zaměstnanců je riskantní, svěřit práci externím partnerům je v mnoha ohledech jistější. Je obtížné mít všechny zaměstnance pod kontrolou, každý zaměstnanec přináší další náklady a pro firmu je někdy těžké neustále kontrolovat činnost svých zaměstnanců. V kanceláři, jsou ovlivněni velkým množstvím faktorů, které odvádějí pozornost od povinností zaměstnance a na konci dne většinou nemají tolik zodpovědnosti a nekoncentrují se tak jako na začátku. [7]

## 6.5 Rozvoj prodeje nakladatelů prostřednictvím internetu

V posledních letech se stává velmi populární prodej e-knih. V Česku v porovnání s rokem 2011 prodeje e-knih několikanásobně vzrostly. V polovině loňského roku bylo jasné, že se prodá v roce 2012 podstatně více e-knih než v roce přecházejícím, prvních šest měsíců roku 2012 distributoři prodali více e-knih než za rok 2011. Podle loňské Zprávy o knižním trhu, kterou vydal Svaz českých knihkupců a nakladatelů, vydává v Česku e-knihy přibližně 150 nakladatelů. I když e-knihy představují z hlediska prodejů velmi malou část tuzemského knižního trhu, u internetového knihkupectví Kosmas.cz se v roce 2012 podílely na celkovém obratu internetového knihkupectví za rok z 6 procent. Do budoucna se odhaduje, že v roce 2015 budou e-knihy tvořit 15 % trhu s knihami.

Zahraniční služby jako Amazon nebo Apple české knihy nenabízí, avšak Apple českým nakladatelům e-knihy prostřednictvím iBookStore vydávat umožňuje. Pro některé nakladatele tato platforma představuje důležitý distribuční kanál. [16]

Prodej e-knih může být pro některá nakladatelství dobrou příležitostí, jak obnovit efektivní obchod s knihami nebo zlepšit upadající prodej, kvůli zvyšujícím se nákladům na všechny výrobní faktory nebo prostřednictvím internetu prodávat do oblastí, kde není z nějakého důvodu rozšířená dostatečná distribuce, pro některé zákazníky je tato forma lepší variantou i z důvodu, že odpadají nadbytečné náklady na tisk a distribuci.

## ZÁVĚR

V České republice je kromě pár větších nakladatelství také velké množství drobných nakladatelů vydávajících různorodou literaturu. Pro některá drobná nakladatelství je v současných podmínkách zvyšujících se nákladů problematické udržet silnou pozici na trhu.

Největším problémem pro nakladatele a knihkupce je zvyšování DPH, které se výrazně promítá do zvyšování celkových nákladů na prodej knih. V tomto prostředí je pro nakladatele víc než kdy jindy důležitý marketing obchodní firmy, eliminace činností nepřidávajících žádnou přidanou hodnotu a kontrola výdajů.

Hlavním klíčem úspěchu je správně nastavený systém prodeje, který je pro zákazníka co nejpohodlnější a umožňuje plynulý tok vydaných knih od jejich vytištění, přemístění do skladu, rozvoz do distribučních skladů až po samotnou distribuci do knihkupectví.

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány hlavní činnosti marketingového řízení jako je plánování, řízení, kontrola. Popisuje jednotlivé strategie prostřednictvím kterých organizace dosahuje vytyčených cílů. V další části je rozebrána segmentace zákazníků a její podstata co se týká úspěchu firmy. Poslední je řízení úspěšného prodeje, které se zabývá hodnocením zákazníků, analýzou ABC, efektivností distribučních cest, které jsou hlavní náplní praktické části.

Na začátku praktické části je popsáno čím se zabývá firma, kde sídlí, jaké má zázemí, počet zaměstnanců, upozorňuje na nepříznivý vývoj DPH, hlavní problém knižní produkce.

Dále jsou provedeny jednotlivé průzkumy efektivnosti, podle údajů poskytnutých firmou je zde sestavená tabulka zákazníků roztríděných do skupin ABC. Roztrídění zákazníků podle pravidelnosti nákupů, podle toho jak často dochází k jejich obměně. Další průzkum efektivnosti se zabývá výnosností jednotlivých distribučních cest. Poslední je průzkum efektivnosti jednotlivých distribučních cest na Moravě, výdaje na jejich provoz, tyto informace mohou firmě sloužit pro orientaci v účelovosti výdajů.

Na konci práce jsou stručně popsány doporučení, která jsou obecně známá pro prosperitu firmy a důležité body, které musí firma splňovat, aby si udržela svoji pozici na trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [2] KOTLER, Philip a CASLIONE, John A. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulenci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. Business books. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [3] JENKINS, Debbie a GREGORY, Joe. *Gorily chtějí banány: tajemství štíhlého marketingu*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2007. 182 s. ISBN 978-80-7252-192-0.
- [4] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [5] WUNDERMAN, Lester. *Direct marketing: reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 250 s. Manažer. ISBN 80-247-0731-4
- [6] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 199 s. Manažer. ISBN 80-247-0205-3.
- [7] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [8] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [9] ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, ©2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9.
- [10] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 236 s. Expert. ISBN 978-80-247-2439-3.

## Internetové zdroje:

- [11] *Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. CzechInvest ©1994 [Cit. 22.2.2013]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [12] *Jak podnikat* [online]. Praha: Mgr. Jana Konečná. [Cit. 29.11.2012]. Dostupné z: <http://jakpodnikat.cz/zivnosti-volne.php>

- [13] *Právo* [online]. Praha: EPRAVO.CZ Magazine. [Cit. 11.6.2001]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/obcanske-sdruzeni-podle-zakona-o-sdruzovani-obcanu-8904.html>
- [14] *Pistorius a Olšanská* [online]. Příbram: Vladimír Pistorius [Cit. 3.5.2012]. Dostupné z: <http://www.pistorius.cz>
- [15] *Nakladatelství Návrat domů* [online]. Praha: Návrat domů [Cit. 25.3.2012]. Dostupné z: <http://www.navrat.cz>
- [16] *Svaz českých knihkupců a nakladatelů*. Výroční zpráva českých nakladatelů a knihkupců [online]. Praha: Milan Šilhán [Cit. 26.2. 2012]. Dostupné z <http://sckn.cz/content/zpravy/file-847.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ND	společnost Návrat domů
DC	distribuční cesta
DPH	daň z přidané hodnoty
ABC	rozřídění zákazníků do skupin podle výše jejich tržeb
ČSÚ	Český statistický úřad
ISBN	alfanumerický kód pro jednoznačnou identifikaci knižních vydání
SKČN	Svaz českých knihkupců a nakladatelů

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Systém distribuce firmy ND.....	32
Obr. 2 Graf – tržby firmy ND v letech 2006 až 2012.....	36



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Náklady firmy za rok 2012.....	34
Tab. 2 výdaje, tržby, výsledek hospodaření.....	35
Tab. 3 Zvyšování DPH v letech 2007 až 2013.....	36
Tab. 4 Růst a pokles tržeb firmy ND v jednotlivých letech.....	36
Tab. 5 analýza SWOT – silné a slabé stránky.....	38
Tab. 6 analýza SWOT – příležitosti a hrozby.....	39
Tab. 7 Celkové tržby zákazníků skupin ABC.....	40
Tab. 8 Získaní zák. v roce 2012, stálí zák., zák. získaní v min. letech.....	41
Tab. 9 Náklady na DC 1.....	43
Tab. 10 Náklady na DC 2.....	43
Tab. 11 Náklady na DC 3.....	43
Tab. 12 Náklady na DC 4.....	44
Tab. 13 Náklady na DC 5.....	44
Tab. 14 Náklady na DC 6.....	44
Tab. 15 Tabulka počtu prodaných titulů firmy ND a jejich tržby.....	45

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P1 Tabulka zákazníků rozříděných do kategorií podle analýzy ABC
- Příloha P2 Tabulka získaných zákazníků v roce 2012, stálých zákazníků a zákazníků získaných v minulých letech

## PŘÍLOHA P I: TABULKA ZÁKAZNÍKŮ ROZTRŽIDĚNÝCH DO KATEGORIÍ PODLE ANALÝZY ABC

Zákazník	Obrat	Kategorie
Dr. Lubomír Pospíšil, Brno	94810	A
Ing. Stanislav Vavřín, Brno	90144	A
Vladimír Maňas, Val. Mez.	83365	A
Knihkupectví Dobrovský, Brno	76426	A
Knihkupectví Portál, Brno	69807	A
Novák Josef, Brno	69313	A
Barvič a Novotný, s. r. o., Brno	61964	A
Librex, Ostrava	59238	A
Knihkupectví Dobrovský, Brno	58164	A
BJB Vašek Chumchal, Brno	54630	A
Lauko Pavel, Prostějov	48920	A
Radek Likař, Brno	41203	A
Barvič a Novotný, s. r. o., Brno	40440	A
Václav Tschulik, Frýdek-Místek	37369	A
Knihka Poznání, Olomouc	36186	A
Teologický seminář, Sázava	35144	A
Slovo života, Brno	34422	A
Slezská církev evangelická, Komorní Lhotka	34165	A
Mgr. Hana Pinknerová, Brno	32860	A
Knihkupectví Logos, Třinec	31781	A
Knihkupectví Dobrovský, Ostrava	31062	A
MEZISOUČET	1121413	
Knihkupectví Via Lucis, Havířov	29250	B
Knihkupectví U minoritů, Opava	29205	B
Ing. Eva Vaňurová Tachov	28753	B

Matice Olomouc	27658	<b>B</b>
Přikrylová Helena, CASD, Brno	27622	<b>B</b>
Kanzelsberger, Olomouc	25882	<b>B</b>
ART Fórum, Ostrava	24010	<b>B</b>
Kanzelsberger, Ostrava	22541	<b>B</b>
Vydavatelství Ethos, Vsetín	21352	<b>B</b>
Librex, Opava	19693	<b>B</b>
Prodej knih, Bystřice pod Pernštejnem	17946	<b>B</b>
Radomír Hasa KS, Prostějov	17479	<b>B</b>
Ivo Krajiček, Boskovice	16514	<b>B</b>
Knihkupectví Jakuba Demla, Třebíč	15767	<b>B</b>
Knihkupectví Scavino, Brno	15641	<b>B</b>
Knihkupectví Bonum, Olomouc	15508	<b>B</b>
Středisko spol. čin., Brno	15363	<b>B</b>
Evangelická společnost, Brno	15221	<b>B</b>
Euromedia, Zlín	14720	<b>B</b>
BJB Marek Titěra, Zlín	13423	<b>B</b>
Knihkupectví Dobrovský, Olomouc	12664	<b>B</b>
Křesťanské knihkupectví, Val. Mez.	12502	<b>B</b>
Zdeněk Kuba, Jihlava	12364	<b>B</b>
Sirová Monika CB, Třebíč	12329	<b>B</b>
Jana Mlčochová, Frýdek-Místek	11700	<b>B</b>
Librex, Frýdek-Místek	11517	<b>B</b>
Lukáš Němec, Uherské Hradiště	11108	<b>B</b>
Mgr. Ivana Patková, Zábřeh	10560	<b>B</b>
Harastej Tomáš CSAD, Olomouc	10451	<b>B</b>
Jana Fialová, Nový Jičín	10326	<b>B</b>

MEZISOUČET	529069	
OSTATNÍ	537526	<b>Všichni C</b>
CELKEM	2188008	

**PŘÍLOHA P II: TABULKA ZÁK. ZÍSKANÝCH V ROCE 2012,  
STÁLÝCH ZÁKAZNÍKŮ A ZÁK. ZÍSKANÝCH V MIN. LETECH**

<i>Získání zákazníci v roce – zákazníci, kteří byli novými zákazníky v roce 2012, v předchozím roce 2011 žádné nákupy neprovedli</i>	<i>Stálí zákazníci – zákazníci, kteří jsou trvalými zákazníky a provádějí pravidelné nákupy každý rok už několik let</i>	<i>Zákazníci získaní v minulých letech – zákazníci, které firma získala v předchozích letech 2010 a 2011</i>
Dr. Lubomír Pospíšil	Novák Josef	Barvič a Novotný, Brno
Ing. Stanislav Vavřín	Lauko Pavel	Dobrovský Brno
Obchodní centrum Vaňkovka, Dobrovský	Knihkupectví Poznání, Klimešová	Barvič a Novotný, Brno
Knihkupectví PORTÁL	Teologický seminář, Sázava	Slezská církev e. a. v., Komorní Lhotka
Radek Likař Donum	Slovo života, Buličičiová	Euromedia Group, Zlín
Mgr. Hana Pinknerová	Ing. Eva Vaňurová	Kanzelsberger, Josefská, Brno
Dobrovský, Ostrava	Matice Hubáčková	Libres Brno
Prodej knih a literárních potřeb, Bystřice pod Pernštejnem	Kanzelsberger, Olomouc	Fakulta církve Českohusické, Brno
Radomír Hasa, KS	Knihkupectví Ivo Krajíček	Křesťanské gymnázium, Frýdlant
Knihkupectv Scavino, Brno	Knihkupectví Jakuba Demla	Slezská CEAV, Marek Říčan
Knihkupectví Bonum, Olomouc	BJB, Marek Titěra	Azylový dům, CASD, Karviná
Středisko spol. činnosti, Academia, Brno	Zdeněk Kuba	Barvič a Novotný, Brno
Evangelikální společenství, Brno	Sirová Monika, CB	Gomola, CASD
Jana Mlčochová, APATIKA	Lukáš Němec, BHAKTI	Librex, Valašské Meziříčí
Knihkupectví Holeček	Tomáš Harastej, CASD	Městská knihovna, Kolářková, Moravská Třebová
CASD Dymáček	Knihkupectví Jana Fialová	Hlavačka, CB
Anežka Chvílková, Holubice	Knihkupec. Zdenka Dvořáková	Jan Bucha, CASD
Miriám Fučková, AC	Jana Křížová, AGNES	Bohumila Macková, CASD
Husité Olomouc	Milan Kantor, CASD	Mgr. Mária Kunstová

Knihkupectví Kosmas, Ostrava	Římskokatolic. Farnost, Suchomel	Hurta, ČCE
Kanzelsberger, Hodonín	Aleš Hromek, Křesťanský sbor	
Šubrt, VP Okna, Kuřim	Simoniková, REGINALD	
Neoluxor books, Zlín	Němcovi, ČCE	
Palicová, Rožnov p./Radhoštěm	Knihkupec. Houdková Dagmar	