

Optimalizace MIS společnosti XY

Marie Chylová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie CHYLOVÁ**

Osobní číslo: **M100565**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Optimalizace marketingového informačního systému společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu práce a zpracujte teoretické poznatky.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, popište a analyzujte její současný marketingový informační systém.
- Provedte analýzu PEST, analýzu konkurence a SWOT analýzu.
- Doporučte kroky, vedoucí k optimalizaci marketingového informačního systému společnosti XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Boučková, Jana. Základy marketingu. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica. 2007. ISBN 978-80-245-1169-6

Blažková, Martina. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. Businessinfo.cz [online]. 2007. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-řízení-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>

Kotler, Philip. Moderní marketing. Praha: Gradapublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kotler, Philip a Kevin Lane Keller. Marketing Management. 14th. ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall. 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.

Světlík, Jaroslav. Marketing a reklama. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 170 s. 2003. ISBN 80-7318-140-1.

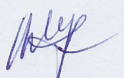
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Ohanka**

Externí

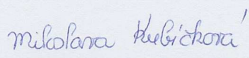
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavel Hýl
zast. děkanka




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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 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;

¹ zákon 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 nahlížení 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.

² 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, § 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).

³ 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:

- (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 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15.4.2014

Marie Chylová

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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je optimalizování současného marketingového informačního systému (MIS) společnosti XY tak, aby lépe vyhovoval potřebám organizace pro péči o zákazníky. Nejprve stručně charakterizují firmu, popis jejích činností, nabízený sortiment a poskytované služby. Dále popisují současný stav MIS. Následně jsem zpracovala vhodné ekonomické analýzy, a to analýzu PEST, analýzu konkurence, co se týče obdobného sortimentu produktů a analýzu SWOT. Uvádím také současný stav údajů v MIS o registrovaných zákaznících, dostupných pro targeting reklamního sdělení. Po posouzení všech zjištěných informací jsem zkoumala skutečnosti, vycházející ze zpracovaných dat. Navrhla jsem kroky k optimalizaci MIS a posoudila jejich relevantnost, a to vzhledem k mezinárodnímu působení organizace.

Klíčová slova: MIS, SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurence, prostředí firmy

ABSTRACT

Optimization of current marketing information system (MIS) of XY Company to better suit of company's needs for a customers care is main goal of this bachelor thesis. At first I briefly characterized the company, described of its activities, offered range and provided services. Further I described current status of MIS. Subsequently I processed suitable economical Analysis, concretely PEST Analysis, competition Analysis, in terms of analogical range of products and SWOT Analysis. I mentioned a current state of data about registered customers in the marketing information system, available for targeting of advertisement too. After consideration of all gathered information, I examined the facts, based on the processed data. I suggested steps to optimize MIS and assess their relevance, given by the international activities of the organization.

Keywords: MIS, SWOT Analysis, PEST Analysis, competition Analysis, environment of the company

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Lukáši Ohankovi za odborné vedení mé bakalářské práce a paní Ing. Růženě Vorlové za pomoc při konzultacích.

Děkuji také své rodině, zejména svému manželu Miroslavovi a dceři Karolíně a mým nejbližším přátelům za podporu a doplňování motivace při studiu na vysoké škole.

MOTTO

„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete k jakékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROSTŘEDÍ PODNIKU	11
2 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	15
3 PEST ANALÝZA	18
4 ANALÝZA KONKURENCE	21
5 SWOT ANALÝZA	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
6.1 Z HISTORIE	27
6.2 VÝROBA	28
6.3 SLUŽBY PRO ZÁKAZNÍKY	29
6.4 PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	29
6.4.1 Mikroprostředí.....	29
6.4.2 Makroprostředí	33
7 VĚRNOSTNÍ PROGRAM PRO ZÁKAZNÍKY	34
7.1 VÝHODY	34
7.2 ÚDAJE.....	35
8 PEST ANALÝZA	36
8.1 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ	36
8.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	36
8.3 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ.....	36
8.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	37
8.5 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ	37
8.6 KULTURNÍ PROSTŘEDÍ	38
8.7 VYHODNOCENÍ PEST ANALÝZY	38
9 ANALÝZA KONKURENCE	40
10 SWOT ANALÝZA	47
11 DOPORUČENÍ	59
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM TABULEK	69

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tematikou optimalizace marketingového informačního systému společnosti XY. Jedná se o věrnostní program určený zákazníkům firmy, do kterého je třeba se nejprve registrovat. Následně se zákazník stane členem a za své nákupy sbírá body, které mu přinášejí řadu výhod.

Společnost XY má ve Zlínském kraji hlubokou historii, od roku 1991 majitel obnovil podnikání v tehdejší Československu a následně zřídil společnost se sídlem ve Zlíně. Právní forma společnosti je od té doby nezměněna, jedná se o akciovou společnost. Jediným akcionářem je nizozemská firma International Footwear Investment, B.V.

Předmětem podnikání organizace je zejména obchodování s obuví, avšak firma má také vlastní továrnu na výrobu specializované obuvi, umístěnou poblíž Zlína, v Dolním Němčí. Dnes se jedná o jediný provoz, zhotovující obuv jménem společnosti v České republice. Společnost tak svým zákazníkům nabízí nejen možnost koupě kvalitního zboží, ale i řadu služeb.

Smyslem vypracování této bakalářské práce je nalézt vhodná řešení k doporučení provedení optimalizace MIS tak, aby registrovaní členové věrnostního programu získávali při každém rozesílání obchodního sdělení co možná nejvhodnější informace o nabídce, relevantní k jejich standardnímu nákupnímu chování. Záměrem optimalizačních doporučení je, aby tyto u zákazníků podněcovaly nákupní chování žádoucím směrem. Aktuálně se identická sdělení dostávají plošně ke všem registrovaným členům věrnostního programu.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat klíčové skutečnosti, mající vliv na návrhy optimalizace marketingového systému společnosti, jež budou získány pomocí vhodných analýz a následně doporučit optimalizační kroky, vedoucí k prokazatelnému navýšení aktivity zákazníků, tedy zvýšení jejich spokojenosti a věrnosti značce.

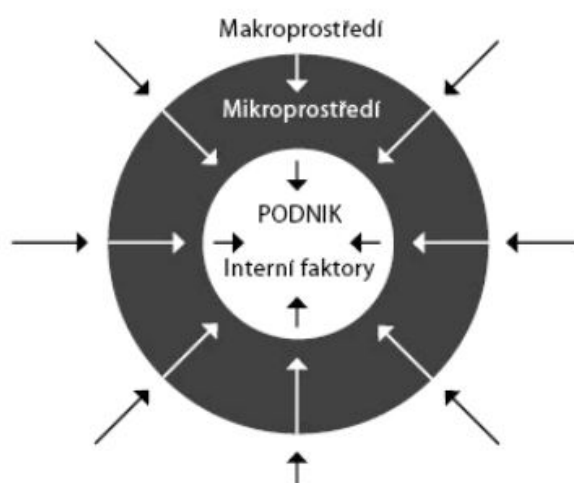
Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou uvedeny pojmy, vztahující se k tématu mé práce. V praktické části je představena společnost XY, navazuje zpracování vhodných analýz a na základě vyplývajících skutečností jsou navrženy kroky, vedoucí k žádoucí optimalizaci informačního systému. Po posouzení jejich relevantnosti budou konečně formulovány do návrhů v krátkodobém a dlouhodobém horizontu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PROSTŘEDÍ PODNIKU

Podnik, jako živý ekonomický organismus, nemůže dle Horákové (2003, s. 40) existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. S tímto ve své práci souhlasí i Boučková (2007, s. 27), která tvrdí, že prostředí, jež obklopuje každý podnik na něj působí a jistým způsobem ovlivňuje jeho chování, ať už záporným či kladným. Dle Světlíka (2003, s. 14) je velmi důležité vymezit ovlivnitelnost jednotlivých jevů. V případě vnitřních je jejich ovlivnitelnost podstatně vyšší než u vlivů vnějších.

Horáková (2003, s. 40) dále specifikuje prostředí jako řadu činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje pro podnik přínosy, výstrahy, nebo obojí. Současné prostředí, ve kterém podniky operují, se kontinuálně mění. Zákazníci mění spotřební chování, životní styl i své potřeby. Konkurence mění technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího pohybu. Změny jsou nejen rychlé, ale také dramatické a činí výrobky i marketingové postoje zastaralými. Proto se společnosti, které chtějí přežít, musí stát rychlejšími a flexibilnějšími. Musejí si uvědomit pomíjivou podstatu výrobku a nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků.



Zdroj: Blažková, 2007a

Obr. 1. Vlivy působící na podnik

Marketingové prostředí dle autorky (Horáková, 2003, s. 41) tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl parametry prostředí dobře poznat, analyzovat,

sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně „využít“ pro další rozvoj (reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků).

Ve své práci Foret (2012, s. 45) detailně popisuje faktory marketingového mikroprostředí, do nichž zahrnuje vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konečně i konkurenty. Tito všichni více či méně ovlivňují činnost podniku, podnik je na nich do určité míry závislý, ale podstatné je, že je může sám aktivně měnit. Například si může vybrat jiné dodavatele, může uzavřít spolupráci s konkurenty na společném projektu, se zákazníky komunikuje pomocí reklamních kampaní, s veřejností nástroji public relations atd.

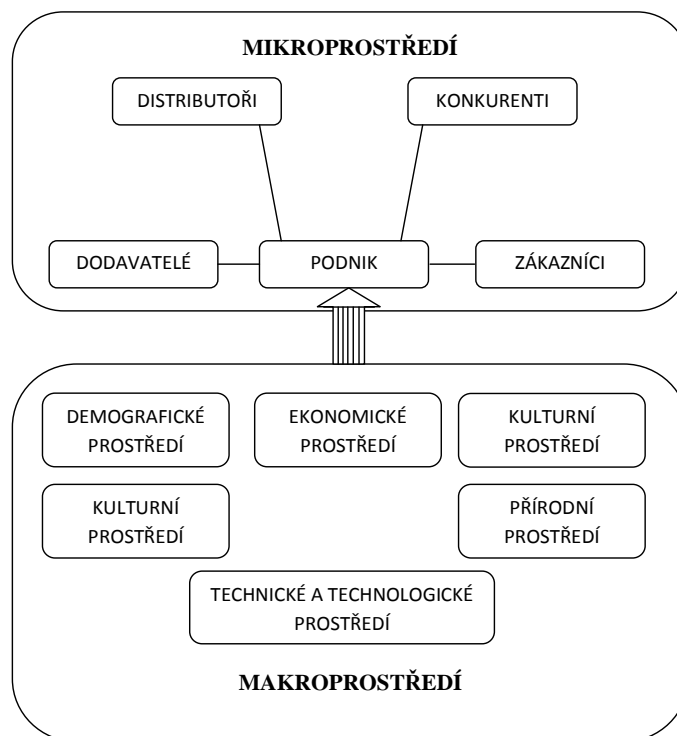
Jednotlivé faktory jsou autorem (Foret, 2012, s. 47) dále charakterizovány:

- **Dodavatelé** zajišťují přísun všeho, co je k činnosti podniku zapotřebí (surovin, polotovarů, energií, služeb, peněžních prostředků apod.). Důležité je dodržování požadované kvality dodávek, smluvených dodacích termínů i lhůt a potřebného objemu vstupů a dohodnuté ceny.
- **Marketingoví zprostředkovatelé** vlastně představují speciální kategorii dodavatelů služeb potřebných především pro marketingové aktivity (marketingový výzkum, marketingový plán a zejména marketingová komunikace), které je často lépe si zajistit prostřednictvím externích specializovaných firem, tzv. outsourcingem. Jsou zde řazení obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé.
- K nejdůležitějším skupinám **veřejnosti** se počítají hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize, internetové servery, atd.), neziskové organizace (charitativní organizace, nadace, církve, apod.), zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat, odpůrci globalizace, ekologičtí aktivisté apod.) a místní obyvatelé (lidé, žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje).
- K **zákazníkům**, kteří produkty kupují, patří zejména drobní spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti), organizace (průmyslový trh) nebo vlády (státní zakázky), přičemž Světlík (2003, s. 18) uvádí, že při orientaci podniku na určité zákazníky a určení kdo nebo co bude jeho cílovým trhem, záleží také na předmětu činnosti podniku, jeho zaměření a strategii.

- Za **konkurenty** pak Foret (2012, s. 47) považuje všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné, podobné nebo substituční produkty. Kotler (2007, s. 133) ve své práci uvádí, že aby společnost dosáhla úspěchu, musí poskytovat vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence. Marketingoví specialisté musí získat výhodu tím, že svou nabídku umístí pevně v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence.

V práci (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 24) uvádí, že marketingové prostředí se vyznačuje proměnlivostí v čase a s touto proměnlivostí souvisí změny, ke kterým v prostředí dochází. Tyto mohou na firmu působit negativně (ohrožení), pozitivně (příležitosti) nebo současně. Změny mohou být rychlé nebo pomalé.

Podle Jakubíkové (2013, s. 28) musí firma analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby znala svou pozici v prostředí, jež ji obklopuje, aby dokázala předvídat změny v prostředí a na změny včas reagovat. K analýze prostředí pak společnost má přistupovat dle zásad MAP, což znamená „monitoruj, analyzuj, předvídej“.



Zdroj: Boučková, 2007, s. 28

Obr. 2. Mikroprostředí a makroprostředí podniku

Autorka (Jakubíková, 2013, s. 29) ve své práci člení prostředí na dvě části, a to na vnější prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí a na vnitřní prostředí podniku.

Množství informací o podnikatelském prostředí i o vlastních činnostech firmy podle Zamazalové et al. (2010, s. 39) narůstá úměrně s rozvojem informačních technologií a se vzrůstající složitostí vnějších a vnitřních vztahů.

K co nejpřesnějšímu popisu tržního postavení podniku se vyvíjejí a hledají stále „jemnější“ charakteristiky jeho místa v podnikatelském prostředí, uvádí ve své práci Kašík a Havlíček (2012, s. 41). Při popisu postavení podniku v podnikatelském okolí se nejčastěji setkáváme s tzv. mikroprostředím a makroprostředím.

Marketingové mikroprostředí dále (Kašík a Havlíček, 2012, s. 41–42) charakterizují a rozčleňují na:

- *Vnitřní prostředí podniku*, tvořené vztahy a organizacemi uvnitř samotného podniku (organizace);
- *Blízké prostředí podniku* (organizace), jež je tvořeno subjekty v nejbližším lokálním okolí podniku a v němž na podnik působí hlavní tržní síly (odběratelé, dodavatelé, konkurence, substituty).

Nejvzdálenější prostředí z hlediska působení na podnik je pak tzv. makroprostředí, které je označováno jako *vzdálené prostředí podniku*.

Pro účely mé práce se nejvíce ztotožňuji s charakteristikou marketingového prostředí podniku podle Kašíka a Havlíčka, jež dělí toto prostředí na vnější, tedy makroprostředí a mikroprostředí, které dále člení na vnitřní a blízké prostředí.

2 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Marketingové informace, jakými jsou například změny preferencí zákazníků, nové konkurenční produkty, poznatky o výskytu nových možných konkurentů či cenové pohyby jejich produktů výrazně ovlivňují kvalitní a kvalifikovaná rozhodnutí managementu i firem jako takových, píše Vašítková (2008, s. 76). Bez přesných, aktuálních a v mnoha případech i okamžitých informací je možné tato rozhodnutí přijímat jen velmi těžko a pouze s náhodným úspěchem. Proto si každá organizace tvoří svůj vlastní informační systém. Záleží pak už na úrovni každé firmy, zda k tomu využívá profesionální softwarový program, či si takový systém vytváří sama. I malá firma si vede záznamy o zákaznících, dodavatelích a účetní evidenci.

„Tvorba marketingových rozhodnutí je v dnešním, rychle se měnícím světě obojím, uměním i vědou. Aby společnosti mohly činit marketingová rozhodnutí v kontextu, s patřičným vhledem a inspirací, musí mít komplexní a aktuální informace o trendech makroprostředí, stejně jako o faktorech mikroprostředí, majících vliv na jejich podnikání.“⁵ (Kotler a Keller, 2012, s. 67)

Marketingový informační systém (MIS) je dle Kotlera (2007, s. 399–400) představován lidmi, vybavením a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery. MIS začíná a končí u marketingových manažerů. Nejprve jsou hodnoceny informační potřeby marketingových manažerů, dále jsou z interních záznamů firmy, činnosti marketingových zpravodajů a marketingových výzkumů získávány potřebné informace. Informační analýza zpracuje zajímavé informace a konečně MIS distribuuje informace manažerům ve správné formě a ve správný čas tak, aby byly užitečné při plánování, implementaci a kontrole marketingových plánů.

Smyslem MIS je, dle Světlíka (2003, s. 25), neustálé monitorování situace na trhu, neboť pak při vzniku určitého problému existuje pro management podniku dostatek informací, umožňujících kvalifikované rozhodnutí. Autor (Světlík, 2003, s. 26) ve své práci uvádí, že

⁵ Making marketing decisions in a fast-changing world is both an art and a science. To provide context, insight, and inspiration for marketing decision making, companies must possess comprehensive, up-to-date information about macro trends, as well as about micro effects particular to their business.

MIS představuje snahu podniků o systematizaci toků informací, nezbytných pro řízení marketingu za účelem jejich včasné a efektivní využitelnosti.

MIS je dle Clemente (2004, s. 112) systém pro shromažďování a rozšiřování příslušných informací o trhu pro potřebu těch, kteří dělají rozhodnutí. Systém je strukturován pro třídění, analyzování a distribuci informací tak, aby pomohl manažerům k lepšímu, rychlejšímu a méně riskantnímu rozhodování. Návrh systému marketingové informace vyžaduje určení, jaká informace je potřebná. Systém by se měl sestávat ze čtyř základních prvků:

1. Zkoumání interních statistických zpráv o prodeji, úrovni zásob, cash flow a nezaplacených účtech a splatných účtech věřitelů. Informace se sestavuje z faktur, expedičních a platebních dokumentů, zpráv o prodeji a tržeb.
2. *Marketingové zpravodajské systémy*, sestavující informace o vývoji externího prostředí společnosti: o činnosti konkurence, o změnách v potřebách zákazníků, o existujících nebo potenciálních problémech distribuce atd. Údaje jsou sestavovány za pomoci kontroly knih, novin a obchodních publikací. Dodatečné vstupy přicházejí z diskuzí se zákazníky, dodavateli, distributory, manažery, a v neposlední řadě také s prodejním personálem společnosti.
3. *Marketingový výzkum* zahrnuje tvorbu kvantitativních a kvalitativních údajů, jež oslovují specifické marketingové problémy nebo situace, kterým společnost čelí. Marketingový výzkum je sestaven z primárních nebo sekundárních výzkumných studií.
4. *Analytické marketingové systémy* využívají statistické postupy pro analýzu údajů, generovaných marketingovým výzkumem. Výzkumní analytici ke své práci používají popisné, verbální, grafické nebo matematické modely pro zkoumání kontrolovaného údaje ve světle specifického marketingového problému nebo situace.

Ve své práci také Vašítková (2008, s. 78) zmiňuje, že si každá organizace vytváří vlastní specifický informační systém, který se opírá o zkušenosti a poskytované produkty. Důležité je, aby bylo dosaženo kompromisu mezi úplností informací a jejich reálným využíváním. Při nedostatku informací firma podlehe konkurenci, ztrácí zákazníky nebo se chová neekonomicky. Na druhé straně, vybudování nákladného informačního systému,

který pak není v praxi dostatečně využíván, firmě zvyšuje náklady. Každý informační systém musí splňovat následující podmínky:

- *Relevantnost*: systém sleduje a umožňuje řešit skutečné problémy firmy.
- *Dostupnost*: jednotliví uživatelé mají zajištěný přístup k informacím, které skutečně potřebují.
- *Přehlednost*: možnost rychlé orientace v informacích.
- *Přesnost a srozumitelnost*: jednoznačnost chápání informací.
- *Jednoduchou doplnitelnost*: a to nejen získaných informací, ale i pro užívání otevřených systémů, zaručujících použití různých operačních systémů, databází, modulární struktury programového vybavení apod.

Zamazalová et al. (2010, s. 39) uvádí, že předpokladem úspěšného řízení marketingové činnosti se dnes stává stále častěji zabezpečení pracovníků účelnými a aktuálními informacemi. Informovanost usnadňuje objevování nových obchodních příležitostí, snižuje riziko podnikání, pomáhá racionalizovat rozhodování, usměrňuje řídicí proces, ale to všechno pouze za předpokladu, že ze záplavy informací, které jsou k dispozici, umí podnik vybrat ty podstatné. Význam informace je totiž relativní, žádná informace nemá všeobecně platnou důležitost. Zatímco technicky je dnes možné průběžně a pravidelně zpracovávat nepředstavitelné množství informací v neuvěřitelně krátkých časových intervalech, výběr informací, které jsou svým významem podstatné pro daného příjemce, závisí stále na definici velmi přesných objektivních i subjektivních kritérií, jejichž stanovení nemá nikdy trvalou platnost, neboť příjemce informace se pohybuje v neustále se měnícím prostředí a je nucen čelit stále novým okolnostem.

3 PEST ANALÝZA

Pro poznání externího prostředí, ve kterém podnik působí, pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou na něj mít vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na tyto změny reagovat, je podle Blažkové (2007b, s. 53) důležitá analýza marketingového prostředí. Zkoumání vnějších vlivů, tedy analýza PEST je představována analyzováním Politických, Ekonomických, Sociálních a Technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí je zahrnuto i demografické a kulturní prostředí. Autorka také uvádí, že někdy bývá analýza PEST nazývána modelem SLEPT, kde písmeno L značí z anglického názvu legal = právní prostředí.

Jednotlivé faktory vnějšího marketingového prostředí jsou autorkou (Vašítková, 2008, s. 59) označovány jako STEP faktory, analýza vnějšího prostředí jako STEP analýza.

Marketingové makroprostředí Foret (2012, s. 47) sestavuje ze šesti skupin faktorů, ovlivňujících firmu zvenčí, čímž působí přímo i nepřímo (zprostředkovaně) na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je ani pořádně kontrolovat, spíše je pouze bere na vědomí a snaží se o nich vědět co nejdříve, aby na ně mohla svými aktivitami co nejrychleji a nejvýhodněji reagovat. Foret (2012, s. 47–48) o těchto jevech hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících a zahrnuje k nim:

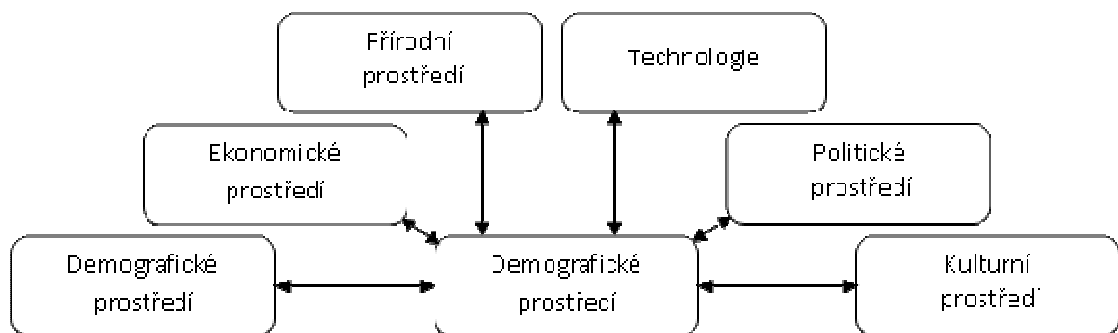
1. *Demografické prostředí*, zahrnující tak závažné jevy, jakými jsou celosvětový růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost a změny v rodině, a to vše s obzvláště dynamickou proměnou role žen. Vašítková (2008, str. 58) zase říká, že tento faktor sleduje i sociální a příjmovou strukturu obyvatelstva. Podle Boučkové (2007, s. 33) by demografické prostředí mělo být ve středu zájmu marketingových pracovníků, protože zkoumá populaci a lidé jsou ti, kteří tvoří trhy. Kotler (2007, s. 140–143) věnuje pozornost změnám ve věkové struktuře obyvatel a změnám, které tento jev s sebou nese.
2. *Ekonomické prostředí*, kde se v současnosti potýkáme s vysokou mírou inflace, se zadlužeností, vývojem směnných kurzů, hrozbou recese a důsledky nezaměstnanosti zejména u mladé generace, rozdíly mezi rozvinutými (bohatými) státy a zeměmi třetího světa. Ekonomické prostředí podle Kotlera (2007, s. 146) zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyklosti spotřebitelů.

3. *Přírodní prostředí*, do kterého patří klimatické a geografické podmínky, stejně jako otázky surovinového bohatství a ekologické problémy, jaké představují znečištění vody (toků, jezer i moří), ovzduší (zejména ve spojitosti s ozonem), těžba surovin a s ní spojená devastace životního prostředí, rostoucí náklady na energii (výstavba, provoz a hlavně ukončení provozu jaderných elektráren).
4. *Technologické prostředí*, jež charakterizuje stále se zrychlující tempo inovací, zkracování inovačního cyklu a s tím související životnost produktů, ale také dostupnost dopravní infrastruktury (přístaviště, letiště, železnice, dálnice), technologická úroveň výrobních zařízení, dostupnosti internetu a komunikačního spojení. Zamyslet bychom se, dle Vašítkové (2008, str. 58), měli nad novými technologiemi. Podle Světlíka (2003, s. 22) je podstatné zahrnout všechny hlavní změny ve výrobních postupech a surovinách a výrobcích. Technický rozvoj může totiž vést k tomu, že i když se jedná o produkty vysoké kvality a v daném sortimentu na vysoké technické úrovni, může se tento stát morálně zastaralým.
5. *Politické prostředí* s takovými jevy, jako jsou zákony (legislativa) na ochranu investora (podnikatele), ochranu spotřebitele, činnost vládních institucí (agentur), skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran. „Neznalost zákona neomlouvá.“. Marketingová rozhodnutí jsou dle Kotlera (2007, s. 154) významně ovlivněna vývojem politického prostředí. Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu. Z tohoto důvodu vlády vytváří veřejnou politiku, která podnikání řídí – stanovují zákony a nařízení, jež omezují podnikání pro dobro celé společnosti.
6. *Kulturní prostředí*, si dle Foret (2012, s. 48) přes veškerou homogenizaci, jež s sebou přinesly zejména hromadné sdělovací prostředky, i nadále uchovává řadu tradičních a dodnes silně působících hodnot a místních specifik (jazykové, náboženské), projevujících se v množství odlišných subkultur. Oproti tomu Boučková (2007, s. 34) vidí kulturní prostředí jako určitou formu působení na člena, jež v daném prostředí žije, pomocí formování základních názorů a hodnotového systému.

Podle autora (Foret, 2012, s. 48) by právě pomocí analýzy těchto šesti okruhů měly být firmě odkryty atraktivní příležitosti na trhu, co trh nabízí, ale také jaká nebezpečí a nástrahy skrývá a zda by případně také mohly reálně nastat.

Smyslem PEST analýzy je dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 45) zjišťovat jak statická data, tak především trendy, ke kterým dochází a z nichž je možné usuzovat poznatky o budoucím vývoji.

Cílem analýzy makroprostředí je podle Jakubíkové (2013, s. 101) vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Je také nezbytné věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, organizaci, místo, atd.



Zdroj: Kotler, 2007, s. 138

Obr. 3. Síly ovlivňující makroprostředí firmy

4 ANALÝZA KONKURENCE

Podle Clemente (2004, s. 91–92) se význam slova konkurence dá vykládat jako všechny způsoby, jak může kupující uspokojit své potřeby jinak, než koupí našeho výrobku. Konkurence znamená, že spotřebitele má k dispozici dostupné varianty. Rozlišuje čtyři základní druhy konkurence:

1. **konkurence značek**, což označuje konkurenci výrobců, kteří nabízejí podobné produkty
2. **konkurence formy**, jež se vztahuje k produktům, které splňují tytéž funkce jako náš výrobek, ale jsou jinak navrženy
3. **generická konkurence** vzniká, když produkty ve zcela odlišných kategoriích nabízejí tytéž funkce jako náš produkt (např. letecká společnost soutěží s dalšími druhy přepravy, jako je železniční či autobusová přeprava)
4. **konkurence přání**, kdy zákazník potřebuje nejdříve zakoupit jiný produkt, než pocítí potřebu pořídit si náš (např. nutnost koupit si nejprve osobní počítač, než bude potřebovat laserovou tiskárnu).

Konkurence, jak píše Jakubíková (2013, s. 106), je velmi důležitým faktorem, který podmiňuje marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.

Konkurenční analýza se dle Zamazalové et al. (2010, s. 55) musí zabývat srovnáním pozice podniku vzhledem k relativní konkurenci a úspěch je zajištěn teprve tehdy, pokud konkurent nezajistí zákaznicko přání stejným způsobem jako naše společnost.

Důležitou součástí plánovacího procesu je dle Blažkové (2007a) analýza konkurentů. Firma identifikuje své přímé, nepřímé a potenciální konkurenty. Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení vlastních konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení jak minulých, tak i současných a především budoucích strategií konkurentů, ale rovněž i marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k předpovědi, jak konkurenti nejspíše zareagují na naše marketingová rozhodnutí;

- k definici takových strategií, pomocí nichž firma v budoucnu dosáhne konkurenční výhody;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Abychom se vyhnuli tzv. zaslepenosti, doporučuje se uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky či služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby k našim produktům.

Pro přehlednost doporučuje autorka (Blažková, 2007b, s. 62) zpracovat matici, která je založena na dvou faktorech:

- *Společný trh* – do jaké míry si konkurenti na společných trzích konkurují, tzn. nakolik se trhy, na nichž podnikají, překrývají. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.
- *Podobnost schopností* – tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je v současnosti i budoucnosti příslušný konkurent schopen uspokojení potřeby daného trhu.

Přímí konkurenti jsou potom ti, kteří jsou vysoko na obou osách. Firmy nízko na obou osách sice nyní nejsou našimi konkurenty, ale je třeba je sledovat do budoucna.

Blažková doporučuje ve své práci (2007b, s. 62) postupovat při analýze konkurentů následovně:

1. Pro provedení kvalitního strategického rozhodnutí je důležité, aby firma dobře rozuměla tomu, kdo je jejím konkurentem, přímým, současným a potenciálním.
2. Jakmile jsou identifikováni hlavní konkurenti, hodnotí se u každého z nich jeho schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje a silné a slabé stránky. Je třeba, aby podnik věděl, jak konkurenti asi zareagují na jeho strategie a aktivity a musí předvídat, jaké jsou současné a budoucí strategie jeho konkurentů.
3. Podstatné také je, aby firma rozuměla vlivu jednotlivých faktorů na svou tržní pozici. Není možné o jednotlivých faktorech uvažovat izolovaně, je nutné je brát v potaz v celku.

4. Následně podnik navrhne takové aktivity a strategie, které mu pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou mu tak zareagovat na budoucí konkurenční strategie.

Autorka (Blažková, 2007a) dále doporučuje všechny získané informace porovnávat v souvislostech, neboť samy o sobě nemají velkou vypovídací schopnost. Důležité je získat co nejvíce možných informací a vytvořit z nich obrázek o konkurentech. Není radno podceňovat výkon a schopnosti konkurentů.

5 SWOT ANALÝZA

„SWOT analýza představuje způsob sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí.“⁶ (Kotler a Keller, 2012, s. 48)

(Blažková, 2007b, s. 155) ve své práci uvádí, že název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a to:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

SWOT analýzu můžeme provádět jako součást komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Z interních faktorů vyplývají silné a slabé stránky, z externích zase příležitosti a hrozby. Výsledkem uspořádání jednotlivých faktorů je SWOT matice.

Jednotlivé jevy ve své práci Blažková (2007b, s. 156) charakterizuje:

- *Silné stránky* – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky nimž má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá a je možné je použít jako podklad pro určení konkurenční výhody. Např. posuzování podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- *Slabé stránky* – jsou opakem silných stránek. Někdy nedostatek určité silné stránky je slabou stránkou, což brání firmě v efektivním výkonu.
- *Příležitosti* – tyto představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Jedná se o zvýhodnění podniku oproti konkurenci. Aby je však firma mohla využít, je nejprve nutné je identifikovat.
- *Hrozby* – nepříznivá změna či situace v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost firmy. Mohou znamenat hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu. Aby je podnik eliminoval či minimalizoval, musí rychle jednat odpovídajícím způsobem.

⁶ SWOT analysis it's a way of monitoring the external and internal marketing environment.

Všechny tyto faktory je třeba dle autorky (Blažková, 2007b, s. 158–159) posuzovat v souvislostech, není možné je sledovat odděleně. Důležité je sledování silných a slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Je také podstatné sledovat, nakolik je který faktor zásadní, z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu. Ačkoli SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svou jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurencí, ve které se společnost pohybuje. Na druhé straně má však i svá omezení, týkající se skutečnosti, že každý jedinec posuzuje jednotlivé faktory svým subjektivním způsobem. Je proto dobré ji použít ne jako hlavní analýzu, ale jako doplněk k další analýze, popř. analýzám.

Podle (Kotlera, 2007, s. 98) se do silných a slabých stránek analýzy nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Pojem silná a slabá stránka je relativní, nikoli absolutní. Silné stránky by měly být založeny na faktech.

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je dle Vašítkové (2008, s. 58) závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a na druhé straně jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (analýza O/T). Vlastní postup analýzy SWOT pak vychází nejprve ze zkoumání vnějšího prostředí, kterým je firma obkloповána. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými vlivy a faktory. Struktura tohoto vnějšího prostředí je tvořena makroprostředím, které se skládá z následujících složek: přírodního prostředí, ekonomického, politického a legislativního prostředí, technologického, kulturního a sociálního prostředí a vlivů globálního prostředí.

Také Jakubíková (2013, s. 129) uvádí, že se SWOT analýza sestává původně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY je součástí světové organizace, která s výjimkou Antarktidy působí na všech kontinentech světa a je řízena ze třech správních celků. Pro Evropu je správním celkem obchodní jednotka v Lausanne, ve Švýcarsku.

Společnost XY je ve Zlínském kraji historicky velmi dobře známá a od roku 1991, kdy majitel obnovil podnikání v tehdejší Československu, má přímo ve Zlíně své centrálu pro Českou republiku. Právní forma společnosti je od té doby nezměněna, jedná se o akciovou společnost. Dnes řídí centrála ve Zlíně rovněž firmu na Slovensku.

Předmětem podnikání společnosti XY je zejména obchodování s obuví (dámskou, pánskou a dětskou), příslušenstvím k obuvi (ošetřující spreje, krémy, vložky do bot aj.), oblečení (rukavice, čepice, šály, ponožky aj.), galanterním zbožím (peněženky, opasky, kabelky a tašky) a módními doplňky (bižuterie). Společnost se přizpůsobila vývoji trhu a reagovala na změny. Ustoupila od myšlenky kompletní výroby vlastního sortimentu a orientuje se hlavně na design, marketing a distribuci. Avšak od výroby obuvi firma neustoupila úplně a dnes se nejedná pouze o prodej nakoupeného zboží, společnost XY má také v České republice umístěnu jednu z továren na výrobu vlastní obuvi, v obci Dolní Němčí, poblíž Uherského Hradiště.

Celosvětově organizace své produkty vyrábí ve 40 výrobních zařízeních ve 25 zemích světa. Každoročně vyrobí přibližně 150 000 000 párů obuvi. Celá organizace pak nabízí produkty ve více než 5 000 vlastních obchodech, které jsou rozděleny do různých prodejních konceptů, a to ve více než 50 zemích světa. Maloobchodní prodejní síť doplňuje přes 100 000 samostatných prodejen.

6.1 Z historie

Zrod společnosti se datuje do roku 1894, kdy tři sourozenci, Antonín, Anna a Tomáš založili v tehdejší Československu, ve městě Zlín svoji firmu. Tímto krokem ustupují od dosud tradičního modelu převážně soukromých ševců, vyrábějících na zakázku.

Nárůst na poli odbytu způsobil expanzi společnosti do zahraničí. Díky zájmu o kvalitní obuv byly v roce 1909 založeny v Německu, na Balkáně a na Středním východě prodejní agentury. Díky prosperitě firmy byly od roku 1917 budovány nové prodejny, vedle továren zakládány školy a stavěny obytné domy. V roce 1927 započala stavba místní nemocnice, na kterou společnost XY věnovala tehdejších 1 000 000 Kčs.

Dodnes nejvýznamnější marketingový i reklamní tah provedl majitel společnosti v roce 1922, kdy po první světové válce došlo k devalvaci měny, jež snížila kupní sílu. Bylo jí snížení ceny obuvi o 50 %. Komunistické vlády po konci druhé světové války znárodnily všechny podniky společnosti XY ve východní Evropě. Firma tak začala znovu budovat své postavení z poboček mimo východní Evropu.

Společnost dál reagovala na měnící se prostředí, požadavky zákazníků a vývoj trhu, až v poměrně nedávné době, v roce 2009 bylo založeno v italské Padově European Shoe Innovation Centre. Toto centrum mapuje výzkum nových materiálů, technologií, designuje produkty od předních světových dodavatelů a dodává je do všech evropských prodejen, tedy i do České republiky.

Společnost XY působí na českém trhu od roku 1991 a dnes jsou její aktivity provázány nejen s maloobchodní činností, ale také například sponzorstvím (podporuje dětský domov v Liptálu).

Jménem zakladatele je od roku 1999 ve Zlíně provozována také nadace, která organizuje různé akce, pořádá přednášky a podporuje různorodé projekty a vzdělávací aktivity. Nadaci nevlastní společnost XY. Zakladatelem je nadnárodní společnost, jež je součástí mezinárodní korporace, do které také spadá společnost XY. Obě organizace pravidelně během roku pořádají společné akce.

6.2 Výroba

V roce 1971 byl v Dolním Němčí, vesnička poblíž Uherského Hradiště, založen výrobní závod společnosti Svit, který v roce 1992 převzala firma XY. Dodnes se jedná o jediný provoz, vyrábějící obuv společnosti XY, v České republice. Specializuje se na výrobu zdravotní profylaktické obuvi nejen pro diabetiky značky MEDI (od roku 2001). Továrna je nyní největším výrobcem obuvi pro diabetiky v České republice. Obuv MEDI je vhodná nejen pro diabetiky, ale rovněž pro osoby s drobnějšími ortopedickými vadami nohou, osoby trpící otékáním a pocitu únavy nohou při chůzi, lidi s nadváhou, těhotné ženy, osoby pracující ve stoje a všechny, kteří chtějí chodit zdravě a pohodlně. Rostoucí počet diabetiků na celém světě přináší potřebu prevence a léčby diabetu a jeho komplikací intenzivním výzkumným úsilím. V této souvislosti byl ve spolupráci s Fakultou technologickou Univerzity Tomáše Bati vypracován projekt vývoje profylaktické obuvi

pro diabetiky, na kterém se aktivně (finanční podpora výzkumu, testování, edukační aktivity, výroba a prodej) účastní společnost XY.

6.3 Služby pro zákazníky

Společnost XY nabízí svým zákazníkům řadu služeb, mezi které patří:

- možnost výroby speciální obuvi profylaktické pro diabetiky na zakázku (obuv MEDI)
- dodací služba XY home pro doručení objednaného zboží do domu (placená služba)
- vrácení zboží koupeného on-line do 14 dnů nebo jeho výměna na prodejně
- zákaznická linka, která je v provozu každý pracovní den pro dotazy, připomínky a nejasnosti zákazníků
- pro dotazy zákazníků dále slouží speciálně zřízený e-mail a kontaktní formulář na webových stránkách společnosti XY
- zasílání obchodních sdělení e-mailem
- aktuální webové stránky, ze kterých je možné si stáhnout dokumenty, jakými jsou záruční list a reklamační řád, a také je zde možné najít informace o věrnostním programu, tipy pro správné obouvání a mnoho jiného
- věrnostní program pro zákazníky

6.4 Prostředí společnosti

Vycházejíc z teoretických poznatků v první části mé práce nyní dělím prostředí, ve kterém se společnost pohybuje a jímž je ovlivňována na mikroprostředí a makroprostředí podniku. Do mikroprostředí zahrnuji vnitřní prostředí a blízké prostředí podniku, makroprostředí je představováno vnějším prostředím, ve kterém podnik operuje. Spolu s tímto rozdělením uvádím, které jevy jsou, ve vztahu k návrhům pro optimalizaci informačního systému, pro mou práci relevantní a které se vlivu na optimalizaci nedotýkají.

6.4.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí společnosti XY rozdělují na vnitřní prostředí a blízké prostředí podniku. Do vnitřního prostředí firmy řadím vlastní podnik s jeho zaměstnanci. Tuto část může společnost v maximální míře sama ovlivňovat, veškeré změny a termíny jejich provedení

jsou v její režii. Vlastní podnik je pak charakterizován několika podstatnými informacemi, mezi které uvádím:

- Lokaci, tedy umístěním podniku – společnost má sídlo ve Zlíně, své prodejny má však rozmístěny po celé České republice, jediná výrobní divize v Česku se nachází v Dolním Němčí.
- Vnitřní organizaci podniku – tato je tvořena organizační strukturou, tedy rozčleněním podniku na jednotlivá oddělení, z nichž každé má svého vedoucího a své členy. Řídící a rozhodovací složkou podniku je vlastník společnosti a top management, který se sestává z výkonného ředitele společnosti, manažerů společnosti, zodpovědných za jednotlivé oblasti činnosti, jako jsou finance, obchod, informační technologie, marketing, technické oddělení a logistika. Statutárním orgánem společnosti XY je představenstvo, společnost dále jmenovala prokuristu a dozorčí radu.
- Zaměstnance – pracovníci společnosti, jež se nacházejí na všech úrovních pozic, od řadových zaměstnanců, přes několik úrovní řízení až k top managementu. Zaměstnanci mohou ovlivnit svým jednáním image firmy v očích veřejnosti, je proto zapotřebí, aby se řídili firemními standardy a jejich projev vůči veřejnosti byl za každých okolností v souladu s firemní kulturou. Ve společnosti XY pro zaměstnance funguje adaptační program, který se skládá ze tří fází. V první fázi obdrží každý nový zaměstnanec brožuru s informacemi o společnosti (historie, rozčlenění do jednotlivých oddělení s představením činnosti a odpovědnosti každého z nich, panel řízení a organizace, vize a stanovené plány, základní modelové příklady situací, které mohou nastat při jednání se zákazníky a žádoucí přístup k jejich řešení atd.). Dále je každý zaměstnanec řádně proškolen interním týmem školitelů a dle jeho pracovního zařazení je na rozhodnutí přímého nadřízeného zvoleno adekvátní externí školení (např. jazykové v některém ze světových jazyků). Třetí fází adaptačního programu je potom pro každého zaměstnance, bez ohledu na jeho funkční zařazení, pobyt na prodejně, kdy se i administrativní pracovníci či výše postavení manažeři v souladu se zakladatelovou myšlenkou podnikání postaví na roveň řadovým pracovníkům prodejen a jsou během několika dní seznámeni s průběhem prodejního procesu, od samotného procesu řízení skladových zásob a manipulace se zbožím až k obsluze zákazníka.

Tímto adaptačním programem si prochází každý zaměstnanec centrály ve Zlíně. Na základě jeho absolvování jsou zaměstnanci připraveni v souladu s firemní kulturou plnit stanovené cíle.

- Technickou vybavenost podniku – vybavenost firmy přístroji a softwarovými programy, potřebnými k vykonávání práce je na vysoké úrovni, odpovídající vyspělé společnosti, jež je součástí nadnárodní korporace. Technické vybavení je na adekvátní úrovni, proto případný nedostatek moderních zařízení či software, nutných ke zpracování optimalizačních kroků, neovlivňuje jejich implementaci do marketingového informačního systému.
- Současnou i budoucí finanční situaci podniku – finanční situace může mít částečný vliv na nasazení optimalizačních doporučení jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Součástí mých návrhů na optimalizaci je odhad finanční a časové náročnosti jednotlivých kroků, který napomůže k plánování a postupu pro případné nasazení.
- Marketingový mix – se v základu skládá z produktu, ceny, propagace, distribuce (a rozšířeně i položek lidé a procesy). Z důvodu udržení konzistence v komunikaci, a to zejména navenek, tedy směrem k zákazníkovi, je podstatné udržovat stejný styl při propagaci značky ve všech krocích. Ať už se jedná o osobní prezentaci pracovníků firmy při prodeji, aranžmá prodejny, vzhled obchodních sdělení či internetové prezentace aj. Do portfolia produktů spadají již představené služby pro zákazníky, u kterých jsem určila, zda se dotýkají optimalizace. Součástí portfolia jsou také služby zkušebny, umístěné v areálu Svit ve Zlíně. Zkušebna se zabývá především interními úkoly, a to testováním obuvi a obuvnických materiálů, jež společnost vyvíjí, vyrábí a prodává. Zadavatelem fyzikálně-mechanických zkoušek dle platných ČSN EN ISO norem však nejsou běžní zákazníci z řad laické veřejnosti a tento produkt marketingového mixu nemá vliv na optimalizaci MIS společnosti, proto podrobněji ve své práci tuto službu již nezmiňuji. Dalším z produktů společnosti XY je program Affiliate marketing, což je partnerský systém, který vzájemně spojuje provozovatele webového prostoru. Je založen na obchodním vztahu, který vzniká mezi třemi subjekty: inzerentem (společnost XY), zprostředkovatelem služby a partnerským webem. Tento program rovněž nelze využívat v rámci běžné zákaznické platformy (drobní spotřebitelé, tj. jedinci

a domácnosti) a tento produkt marketingového mixu se nepodílí na vlivu na optimalizaci MIS společnosti, proto s ním dále nepracuji.

- Pro tuto práci a optimalizaci MIS je důležité zvážit v rámci návrhů image a kulturu firmy, tedy její prezentaci navenek i dovnitř, protože jednotný vzhled a styl obchodních sdělení a komunikace se zákazníkem jsou velmi důležitým prvkem pro posilování povědomí zákazníka o značce a jeho důvěry v ni.

Blízké prostředí podniku je ovlivňováno silami, které se pohybují v bezprostředním okolí podniku a mají vliv na jeho chod. Podnik do určité míry může sám ovlivňovat působení jednotlivých sil (např. najme nové zaměstnance, uzavře smlouvy s jinými dodavateli, komunikuje s veřejností pomocí dynamické kampaně, která osloví i doposud méně dotčené skupiny potenciálních zákazníků nebo osob, které již jsou zákazníky, ale ne pravidelnými aj). Mezi tyto síly uvádím:

- Zákazníky – pro společnost XY jsou zákazníci především drobní spotřebitelé, tedy jedinci a domácnosti, jedná se zejména o model B2C prodeje, tedy prodej koncovým zákazníkům. Přízeň zákazníků, potažmo jejich realizované nákupy jsou pro každou firmu jedním ze zásadních ukazatelů její úspěšnosti mezi konkurenty.
- Dodavatelskou a odběratelskou platformu – dodavatelé společnosti XY jsou téměř z celého světa, ať už se jedná o hromadné nákupy celé korporace, dále distribuované do jednotlivých zemí či jednotlivé nákupy společnosti XY, převážně týkající se vlastní výrobní divize. Do určité míry je na samostatném rozhodnutí firmy, zda a jaké smlouvy s určitými dodavateli uzavře, v určitých záležitostech se zase musí podřídit pravidlům, nastaveným pro celou korporaci. Odběratelé společnosti jsou především zákazníci ze soukromého sektoru, společnost však realizuje určité procento prodejů i velkoobchodně.
- Konkurenci – protože konkurentem je každá firma, nabízející stejné či obdobné zboží jako společnost XY, popřípadě zboží, jež můžeme považovat za substituční, stanovila jsem v rámci provedení konkurenční analýzy několik kritérií, dle kterých hodnotím, zda pro společnost XY daný konkurent skutečně představuje konkurenci.
- Marketingové zprostředkovatele – společnost XY má vlastní silné marketingové oddělení, které procesuje podstatnou většinu aktivit. Externě jsou najímáni

dodavatelé pouze na drobné dílčí činnosti, které nejsou v silách běžné obchodní společnosti, a to např. velkoformátový tisk reklamních materiálů.

- Veřejnost – kam jistě spadají média, neziskové organizace, orgány státní správy, zájmové skupiny a především pak jsou to místní obyvatelé, kteří pro firmu představují zdroj potenciálních zaměstnanců.

6.4.2 Makroprostředí

Mezi faktory, působící ve vnějším prostředí společnosti XY patří jevy ekonomické, demografické, technické, přírodní, politické a kulturní. V literatuře jsem se setkala i se zahrnutím vlivů globálních. Nejvíce dat pro mou práci poskytuje analýza PEST, jež tyto jevy zahrnuje, a kterou jsem proto zahrnula do údajů, ze kterých vycházím při optimalizačních doporučeních.

7 VĚRNOSTNÍ PROGRAM PRO ZÁKAZNÍKY

Jednou ze součástí marketingového informačního systému je soubor informací o zákaznících a zpráv o prodejkách. Ve společnosti XY lze tato data nalézt v samostatném systému, který je věnován věrnostnímu programu firmy. Společnost XY svým zákazníkům poskytuje možnost být registrovaným členem věrnostního programu a nabízenými výhodami posilovat jejich loajalitu k firmě. Tento program, sloužící pro interní potřeby, monitoruje přehledy o celkových prodejkách produktů všech nabízených značek, tedy nákupech zákazníků a shromažďuje základní údaje o registrovaných zákaznících. Ve své práci se zaměřuji na optimalizaci právě této části marketingového informačního systému, tedy věrnostního programu pro zákaznky. Věrnostní program má v současnosti společnost XY spuštěný v České a Slovenské republice. O jeho nasazení v evropském měřítku aktuálně korporace uvažuje.

Věrnostní program je dle míry aktivity zúčastněných rozdělen na čtyři úrovně členství. Podle počtu nasbíraných bodů může být zákazník členem úrovně STANDARD, SILVER, GOLD nebo DELUXE.

V každé úrovni účastník získává řadu výhod, jejichž nabídka se s vyšší úrovní členství značně rozšiřuje.

7.1 Výhody

Členové věrnostního programu mohou využívat mimo výše uvedené služby pro zákaznky i další výhody, a to:

- slevy na zboží formou poukázek
- slevy na službu opravy obuvi
- doručení zboží prostřednictvím služby XY home zdarma
- akční nabídky jen pro členy věrnostního programu
- bonusy ve formě vyšší odměny za dosažení 5 000 a 10 000 bodů
- non-stop přístup ke svému účtu na webových stránkách
- možnost reklamace bez nákupního dokladu
- informace o novinkách a akcích zasílané e-mailem

7.2 Údaje

Při registraci do věrnostního programu jsou od zájemců získávána základní data. Bez ohledu na to, zda se daná osoba registruje na prodejně pomocí papírové přihlášky, nebo elektronicky na webových stránkách společnosti, se jedná o tyto údaje:

- e-mail
- oslovení pan, paní a slečna (spolu s počtem osob v domácnosti a počtem dětí lze dedukovat rodinný stav, z něhož pak je možné odhadovat nákupní chování – jiné bude u svobodných či bezdětných a jiné u rozvedených rodičů, kteří se podílejí na vyživovací povinnosti dětí)
- jméno a příjmení
- adresa
- číslo mobilního telefonu
- datum narození
- počet osob v domácnosti
- a počet dětí.

Zájemce o členství si při elektronické registraci volí vlastní heslo pro on-line přístup ke svému uživatelskému účtu, jež je mu obratem zpřístupněn.

8 PEST ANALÝZA

Z ekonomických analýz, pokrývajících pole makroprostředí jsem zvolila analýzu PEST, neboť tato nejlépe vystihuje potřeby této bakalářské práce. Součástí je zhodnocení šesti okruhů vlivů, které na společnost XY působí.

8.1 Demografické prostředí

Průměrný věk žijících obyvatel České republiky činil v roce 2011 40,9 let, má rostoucí tendenci (Kurzy.cz, 2014). Prognóza Českého statistického úřadu pro rok 2021 je 43,2 let. Nejpočetnější skupinou obyvatelstva je dle ČSÚ věková skupina 15 – 64 let, která v roce 2011 činila 7 328 000 osob a prognóza na rok 2021 mluví o 6 710 000 osobách. Současně s tím se mění i počet osob ve věkové skupině nad 65 let, a to z 1 637 000 v roce 2011 na 2 205 000 osob v roce 2021 (ČSÚ, 2014).

8.2 Ekonomické prostředí

Průměrná míra inflace drží stále klesající trend, v prosinci 2012 byla na výši 2,4 %, v prosinci 2013 se držela na 1,4 % (Kurzy.cz, 2014). Vývoj směnného kurzu české Koruny vůči EUR a USD se po intervenci České národní banky v listopadu 2013 prudce snížil, hodnota koruny klesla. Pozitivem je tento krok pro výrobní divizi podniku, neboť přidaná hodnota je realizována v CZK a vývoz v zahraniční měně. Dalším faktorem je růst nezaměstnanosti, jež se během prvního kvartálu roku 2014 konečně zastavil, vliv však na této situaci mají sezónní faktory. Počet uchazečů na jedno pracovní místo nyní dosahuje hodnoty 16,3. Minimální mzda je od 1. 8. 2013 na hodnotě 50,60 Kč za hodinu, tedy 8 500 Kč měsíčně. Reálná mzda klesla meziročně ve čtvrtém kvartále roku 2013 o 2,9 % (Kurzy.cz, 2014).

8.3 Přírodní prostředí

Společnost XY operuje v centru Evropy s poměrně stabilními klimatickými a geologickými podmínkami. Suroviny, potřebné pro výrobu, společnost nakupuje z mimoevropských regionů, zpravidla se jedná o vyčíněné zvířecí kůže, tedy usně. Při výrobě nevznikají nebezpečné odpadní látky, jejichž likvidací by mohlo docházet k ohrožování přírodního prostředí. Z hlediska korporátní strategie společnost XY při výrobě obuvi využívá výhradně biologicky odbouratelné chemické látky, potřebné na úpravu a zpracování materiálů.

8.4 Technologické prostředí

Technologický pokrok se ve společnosti týká především strojního vybavení ve výrobní divizi, dále v oblasti informačních technologií, jako jsou informační systémy, osobní počítače a jejich periferie (např. tiskárny, scannery atd.) a servery, pokladny aj. zařízení. Společnost využívá různé technologie komunikace, jež umožňují spojení s kolegy po celém světě v reálném čase s možností rychle reagovat a obdržet zpětnou vazbu.

Pokud posuzujeme celorepublikovou působnost společnosti XY, je dostupnost dopravní infrastruktury na průměrné úrovni. Společnost využívá automobilové dopravy k zásobování svých prodejen a dálnice D1, která je páteřním spojem České republiky je často na určitých místech plně či částečně uzavřena z důvodu údržby a oprav. Na regionální úrovni je dostupnost dálničního spojení již kvalitnější, neboť připojení Zlína na dálniční síť je realizováno v místní části Malenovice.

8.5 Politické prostředí

Česká republika je členem Evropské unie i NATO, což má částečný vliv i na legislativu státu. Státní rozpočet každoročně eviduje deficit. Nedávná zkušenost státu s hospodářskou recesí napovídá, že se tento stav může kdykoli vrátit a může opět mít dopad na reformy, škrtky v rozpočtech, daňové balíčky a jiné změny. Časté změny v politických postech, daňové politice a legislativě státu mohou být pro podniky, jež jsou investory domácími či zahraničními, přinejmenším matoucí. Společnost XY je právnická osoba, podléhající řadě zákonů. Za nejpodstatnější považují:

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Společnost spravuje velké množství informací osobní povahy o svých zákaznících, je tedy povinna tak konat v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, kterým se společnost řídí zejména při prodeji výrobků a poskytování služeb, dále např. při vyřizování reklamací.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Firma je povinna podat daňové přiznání a odvést státu daň. Výše daňové sazby je od roku 2010 stejná, a to 19 %.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Firma je povinna odvést daň z přidané hodnoty. Na firmu se vztahují obě daňové skupiny, a to snížená, ve výši

15 % na zdravotní obuv a na zbytek sortimentu základní skupina ve výši 21 %. Tyto sazby jsou platné od roku 2013.

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který právnické osobě ukládá povinnosti, týkající se rozsahu a způsobu vedení účetnictví včetně stanovených požadavků.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Společnost má právní formu akciové společnosti, vztahuje se na ni Hlava 5. zákona č. 90/2012 Sb.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, novelizovaný ke dni 1. 1. 2014 zákonem č. 303/2013 Sb., pomocí kterého jsou upravovány všechny pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem, tedy i mezi společností XY a jejími zaměstnanci.
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Podnik má vlastní osobní vozidla, sloužící k přepravě zaměstnanců na služební cesty, musí tedy odvádět daň, která se vypočítává dle počtu náprav, hmotnosti vozidla a zdvihového objemu motoru. Daň je placena jednorázově ročním poplatkem.
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Část nemovitostí, ve kterých má společnost XY umístěny vlastní prodejny se nachází ve vlastnictví společnosti. Za tyto je společnost povinna odvádět daň za pozemek i za stavbu.
- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), jímž je pro firmu podstatné, aby se řídila při nakládání s odpadním obalovým materiálem.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, pomocí kterého se společnost řídí při ekologické likvidaci elektroodpadu.

8.6 Kulturní prostředí

Vzhledem k neustále se zvyšující penetraci internetového připojení mezi obyvatelstvem dochází k mnohem intenzivnějšímu využívání online obchodování, sociálních sítí a internetových komunikačních prostředků.

8.7 Vyhodnocení PEST analýzy

Díky rostoucímu průměrnému věku obyvatelstva je pro společnost XY nutné brát v potaz sortiment obuvi, určený lidem v pozdějším produktivním věku a seniorům, který bude pro uspokojení jejich poptávky zapotřebí přizpůsobit zdravotním a módním požadavkům na

obuv. Vzhledem k celorepublikovému působení společnosti XY se vlivu na moji bakalářskou práci nedotýká migrace obyvatelstva uvnitř státu, v rámci jednotlivých regionů. Stejně tak se aktivit společnosti nedotýká ve významnější míře počet sňatků, rozvodů a bezdětných rodin, neboť hlavní komoditou je pro firmu obuv, jež je potřebná v každé životní etapě člověka.

Pokles reálné mzdy v České republice znamená pro podnikatele snížení kupní síly zákazníků. Tomuto jevu lze částečně předcházet modifikací sortimentu, tj. nabídkou levnějších variant obuvi či posílením věrnosti zákazníků značce. Kvůli vývoji směnného kurzu české Koruny se nákupy zboží a materiálů (například usně, přírodní pryže a lepidla) ze zahraničí se staly pro společnost XY dražšími. Nezaměstnanost sice aktuálně v prvním kvartálu roku 2014 eviduje stabilizaci, bohužel však její míra je stále velmi vysoká, což má dopad na kupní sílu obyvatelstva napříč celou republikou.

V souladu s korporátní ideou o trvalé udržitelnosti podnikání společnost XY používá při výrobě vlastní obuvi výhradně biologicky odbouratelné chemické látky, potřebné na úpravu a zpracování materiálů. Nedochozí tak k nadměrnému znečišťování životního prostředí.

Veškeré strojní vybavení, hardware a software společnosti podléhá morálnímu zastarání a fyzickému opotřebení. Společnost pravidelně sleduje a vyhodnocuje jejich provozuschopnost a dle potřeby a požadavků na funkčnost postupně obnovuje všechna zařízení.

Společnost podřizuje veškeré své aktivity platné legislativě, vykazuje maximální snahu o dodržování všech termínů úhrad předepsaných odvodů státu a jednání s dodavateli zboží a služeb a odběrateli, kterými jsou převážně drobní spotřebitelé (jednotlivci, domácnosti), ale i svými zaměstnanci řídí také platnými regulacemi.

Aby společnost XY vyhověla rostoucímu trendu využívání internetu zákazníky, již dlouhodobě spravuje internetové stránky společnosti, provozuje online obchod a komunikuje se svými zákazníky například prostřednictvím přímých e-mailů (tzv. direkt mail), což je neefektivnější komunikační nástroj pro e-shopy, a také pomocí profilu na sociální síti Facebook. Internet tak pro společnost, respektive pro její potenciální či současné zákazníky, představuje v podobě vlastní webové prezentace a aplikace online obchodu jak zdroj k získávání informací o nabídce, aktualitách i nejnovějších módních trendech, odrážejících se v pravidelném uvádění nových kolekcí podnikem na trh.

9 ANALÝZA KONKURENCE

Osobně se domnívám, že analýzou konkurence by měl v nějaké formě začít každý podnik při zvažování jakýchkoli svých obchodních aktivit, neboť mít přehled o tom, kdo z konkurenčních subjektů na trhu představuje potenciální riziko a mít dostatek řádných informací v pravý čas, přináší určitou konkurenční výhodu pro rozhodování společnosti. Mimo zpracování analýzy konkurence jsem se pustila do zpracovávání i Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, ale analýza neposkytovala dostatek údajů, relevantních pro potřeby této bakalářské práce, týkající se optimalizace MIS.

Pro kvalitní zpracování analýzy konkurence je ze všeho nejdřív podstatné, určit kritéria, podle kterých vyhodnocuji, zda je daný subjekt skutečně konkurentem. Zvolila jsem tyto kritéria:

- Velikost subjektu a tržní pokrytí - subjekt postihuje trh celé České republiky, s podmínkou, že operuje v regionální úrovni, tedy ve Zlíně či Zlínském kraji. Jelikož společnost XY sídlí ve Zlíně, ale prodejny má po celé republice, je pro mne důležité porovnávat subjekty, které mají shodné rozmístění svých provozů.
- Předmět prodeje – prioritou subjektu je prodej obuvi, čímž jsou ihned vyřazeny subjekty, které mají prodej obuvi pouze jako doplňkový sortiment například k hlavní komoditě, kterou jsou oděvy (např. prodejny New Yorker, Tesco, S.Oliver, A3 Sport aj.). U tohoto kritéria je důležité zjistit, jak vypadá konkurenční nabídka produktů a služeb a její porovnání s portfoliem společnosti XY. Jedná se zejména o podobné rozvrstvení nabízeného sortimentu, jako je tomu společnosti XY, tedy o nabídku obuvi (vyjma společnosti XY a konkurenčního subjektu K1 prodávají ostatní pouze nakoupený sortiment, nikoli včetně vlastní produkce), široký sortiment módních a galanterních produktů, ale i doplňků k obuvi, tedy příslušenství. Podle váhy jednotlivých kritérií jsem tyto rozdělila do samostatných položek.
- Patenty, licence, chráněné vzory či jiné unikum. Společnost XY podle mého názoru zaujímá mezi konkurenčními subjekty přední postavení už jen z titulu nabídky vlastních výrobků, vyráběných v České republice pro české zákazníky. Vlastní produkci obuvi proto zařazuji jako samostatné kritérium.

- Formy propagace – vlastním šetřením zkoumám, jakými cestami se informace o nabídce konkurenčních subjektů dostávají k zákazníkům a porovnávám s cestami společnosti XY.
- Nabídka produktů prostřednictvím internetového obchodu – plno vytížených osob v produktivním věku volí často internetové nakupování jako jednu z možností jak ušetřit čas.
- Průměrnou běžnou prodejní cenu za pár obuvi – stanovuji ve výši 1 500 Kč, přičemž zahrnuji různé typy obuvi, od letní obuvi a balerín, jež patří k nejlevnějším typům obuvi mezi konkurenty, přes společenskou obuv v různých cenových relacích až k zimním dámským kozačkám, u kterých je dle mého šetření na prodejnách obvyklá prodejní cena zpravidla v hladině do 4 000 Kč.
- Věrnostní program – hodnotím existenci věrnostního programu.

Vyhodnocením jednotlivých kritérií získávám informace o tom, jakou hrozbu pro společnost XY daný subjekt představuje. Jednotlivá kritéria jsem zařadila do tabulky, která přehledně ukazuje jejich zastoupení u jednotlivých subjektů (Tab. 1.). Hodnotící škálu kritérií jsem zvolila v rozmezí 0–1 bod, kdy 0 bodů získává subjekt, pokud danému kritériu nevyhovuje a 1 bod, pokud kritérium splňuje. V případě, že se jedná o kritéria, slučitelná na základě podobnosti, uvedla jsem je společně, jako jednu položku, a v tomto případě může subjekt za kritérium získat celkem více bodů.

S faktorem sortimentu obuvi, který zahrnuji do analýzy, jsem zkoumala, zda mají konkurenční subjekty v nabídce obuv jak pro muže a ženy, tak i pro dětské zákazníky. Pokud subjekt splňoval všechny tři podmínky, získal tři body, v opačném případě adekvátní počet bodů. U faktoru příslušenství a módní doplňky jsem na prodejnách konkurentů vlastním šetřením zjišťovala, zda a v jakém rozsahu nabízí základní příslušenství k obuvi, jako jsou náhradní stélky, ponožky, ošetřující spreje, tkaničky, gelové vložky a u módních doplňků, zda jsou zákazníkovi nabízeny artikly typu spon na kabelky, bižuterních náušnic, řetízku a jiných doplňků. Za alespoň základní nabídku sortimentu, vyhovující těmto kritériím mohly subjekty získat po jednom bodu, tedy celkem dva body. V případě galanterního zboží to zase byla nabídka kabelek, tašek či kufrů, opasek, peněženek kožených i textilních a jiného tovaru, a to ve výši jednoho bodu, pokud subjekt takové zboží nabízí a nula bodů, pokud se daný sortiment na prodejně nenachází.

U forem propagace mohly subjekty získat maximálně pět bodů, a to opět na základě dostupnosti či využívání jednotlivých forem propagace.

Subjekt / Kritérium	XY	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Trh ČR, trh Zlínský kraj	2	1	2	2	2	2	2	2
Vlastní produkce obuvi	1	1	0	0	0	0	0	0
Internetový obchod v ČR	1	0	1	1	1	1	1	0
Sortiment obuvi	3	2	3	3	3	2	3	3
Příslušenství a módní doplňky	2	2	2	1	2	1	0	1
Galanterní zboží	1	1	1	1	1	0	0	0
Průměrná prodejní cena za pár obuvi v relaci do 1 500 Kč	1	0	1	1	0	1	0	1
Věrnostní program	1	0	0	0	0	1	0	0
Formy propagace								
• Plošná distribuce letáků, TV reklama	0	0	2	2	1	0	0	0
• sociální síť Facebook	1	0	1	1	0	0	0	0
• internetové magazíny	1	0	1	0	1	0	0	0
• venkovní reklama ve Zlíně	1	0	0	1	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 1. Hodnocení kritérií konkurenčních subjektů

Jednoduchým součtem bodového hodnocení jednotlivých, předem stanovených kritérií, jsem získala výslednou bodovou hodnotu pro společnost XY ve výši 15 bodů. Konkurenční subjekty jsem pro další zpracování analýzy konkurence označila zkratkami, jako je K1–K7. Po součtu bodů, přidělených ostatním konkurenčním subjektům, jsem došla k výslednému hodnocení:

- K1 (ALDO Česká republika) – 7 bodů
- K2 (CCC Czech, s.r.o.) – 14 bodů

- K3 (DEICHMANN-OBUV s.r.o.) – 13 bodů
- K4 (HUMANIC CZ spol. s r.o.) – 11 bodů
- K5 (MDV-Import, s.r.o., společnost je provozovatelem prodejen s obchodním názvem M2 Shoes) – 8 bodů
- K6 (Shoebox CZ s.r.o.) – 6 bodů
- K7 (RENO-obuv, spol. s r.o.) – 7 bodů

Přičemž konkurenty jsem řadila abecedně, ne dle počtu dosažených bodů. Podle získaného bodového hodnocení by byli konkurenti v pořadí K2, K3, K4, K5, K1 a K7, K6. Z výsledků vyplývá, že nejvyššího bodového ohodnocení dosáhli konkurenti K2 a K3. U ostatních subjektů jsem došla k výsledkům nižším, než 10 bodů. Na základě dosaženého bodového hodnocení usuzuji, že konkurenční firmy ALDO Česká republika, HUMANIC CZ spol. s.r.o., MDV-Import, s.r.o., Shoebox CZ s.r.o. a RENO-obuv, spol. s r.o. se zaměřují na jiný segment zákazníků, na jiný sortiment obuvi a doplňkového zboží, respektive jejich podobnost a společný trh se společností XY nejsou tak velké, jako u konkurenčních subjektů K2 a K3. Jako přímé konkurenty tedy označuji společnosti CCC Czech, s.r.o. a DEICHMANN-OBUV s.r.o., u kterých doporučuji dbát největší ostražitosti a zaměřit pozornost na sledování především jejich nabídek, reklamních kampaní a prezentací pro zákazníky. Metodou benchmarkingu, tedy porovnáváním a měřením vlastních aktivit s aktivitami konkurence navrhuji zvážit možnosti plošné distribuce letáků či využití možnosti televizní reklamy, avšak diskutabilní je finanční rentabilita těchto kroků.

Nynější stav, kdy jsou zájemcům (registrovaní členové věrnostního programu i neregistrovaní zájemci o aktuální informace od společnosti XY) jmenovitě zasílány obchodní sdělení na jejich e-mailovou adresu, dochází tedy k oslovování zákazníků a potenciálních zákazníků vyžádanou formou, na což je v dnešní době, kdy je každý přehlcen informacemi a reklamními sděleními ze spousty stran, kladen důraz, což mohu také posoudit z vlastní zkušenosti při reakci na vyžádané a nevyžádané zprávy.

V tabulce jsem neporovnávala kritérium kvality obuvi, neboť toto kritérium je velmi subjektivní a každý člověk si pod pojmem kvalitní obuvi představuje něco jiného. Pro mne osobně je to obuv výhradně z koženého materiálu, která je stálobarevná, dobře sedne na nohu, pohodlně se nosí a vydrží v botníku více než jednu sezónu. V případě, že zájemce

shání obuv tzv. jednoúčelovou, na jednu příležitost, je zřejmé, že prioritou bude módní vzhled v kombinaci s nízkou cenou, bez kladení důrazu na použitý materiál. Už z podstaty jiného vnímání kombinace faktorů, kterými jsou použité materiály, kvalita zpracování a cena, je pro každého návštěvníka prodejny zajímavé jiné zboží. Z důvodu velkého prostoru pro individuální subjektivní hodnocení jsem kritéria kvality a použitých materiálů nezařadila. Z vlastního šetření jsem však zjistila, že společnost XY nabízí největší procento celokožené obuvi. Celokožená obuv se, i když ne v takovém rozsahu nabízeného sortimentu, vyskytuje i v nabídce konkurenčních subjektů, které jsem vyhodnotila jako nejvíce rizikové pro společnost XY, a to u firem CCC Czech, s.r.o. a DEICHMANN-OBUV s.r.o.

Zajímavým zjištěním pro mne byla absence věrnostního programu pro zákazníky u téměř všech konkurenčních subjektů. Jediný, kdo nabízí jakousi formu věrnostního programu, je společnost MDV-Import, s.r.o., která provozuje v České republice síť prodejen s obchodním názvem M2 Shoes. Zákazník při nákupu nad 1 000 Kč může požádat o věrnostní kartičku, která je přenosná a slouží k uplatnění 10% slevy při dalším nákupu nad 1 000 Kč, a to pouze pokud se jedná o novou kolekci. Je tak jednoznačně patrné, že společnost XY nabízí svým zákazníkům nejpropracovanější systém výhod věrnostního programu s nejširší možností jejich využití.

Hodnotit podobnost a společný trh pouze posuzováním volby ano-ne, tedy 0 nebo 1 bod, ale nepřináší mé práci patřičnou vypovídací hodnotu informací, které jsou analyzovány. Z tohoto důvodu jsem doplnila kapitolu, týkající se analýzy konkurence, o hodnocení váhy jednotlivých kritérií (Tab. 2.) a o hodnocení výkonnosti kritérií (Tab. 3.). Jedná se o procentuelní poměr, ve kterém vyjadřuji, jak podstatné jsou pro společnost jednotlivé faktory. V souhrnné hodnotě získávají všechny faktory 100 %. Za nejdůležitější jevy, které dle mého názoru nejvíce ovlivňují konkurenční prostředí společnosti XY, považuji pokrytí trhu, a to jak při celorepublikovém působení, tak i v regionálním. Společnou váhu stanovuji na 20 %. Stejnou váhu, tedy 20 % přiděluji také kritériu průměrná prodejní cena za pár obuvi, ve které jsou zohledněny běžné ceny konkurentů, bez vlivů akčních či mimořádných cen a výprodejů. Faktoru sortiment obuvi přiděluji váhu 15 % a faktorům vlastní produkce obuvi, věrnostní program a formy propagace přiřazuji po 10 %. Kritériím provozování internetového obchodu v ČR, galanterní zboží, příslušenství a módní doplňky přiděluji váhu 5 %.

Kritérium	Zkratka faktoru	Váha (v %)
Trh ČR, trh Zlínský kraj	F1	20
Vlastní produkce obuvi	F2	5
Internetový obchod v ČR	F3	5
Sortiment obuvi	F4	20
Příslušenství a módní doplňky	F5	5
Galanterní zboží	F6	5
Průměrná prodejní cena za pár obuvi v relaci do 1 500 Kč	F7	20
Věrnostní program	F8	5
Formy propagace	F9	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2. Hodnocení váhy kritérií

Pomocí kombinace dosažených bodů z hodnocení kritérií konkurenčních subjektů a přidělené váhy kritérií (Tab. 1. a Tab. 2.), jsem vypočetla jejich výkonnost (Tab. 3.).

Konkurenti / faktory	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
XY	20	10	5	15	5	5	20	10	6
K1	10	10	0	10	5	5	0	0	0
K2	20	0	5	15	5	5	20	0	8
K3	20	0	5	15	2,5	5	20	0	8
K4	20	0	5	15	5	5	0	0	4
K5	20	0	5	10	2,5	0	20	10	0
K6	20	0	5	15	0	0	0	0	0
K7	20	0	0	15	2,5	0	20	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3. Hodnocení výkonnosti kritérií

Výkonnost jednotlivých kritérií v tabulce uvádím v procentech, výsledkem je hodnocení výkonnosti jednotlivých konkurentů, a to rovněž v procentech. Součtem dosažených procentuelních hodnot jsem došla k těmto výsledkům:

- XY – společnost XY – 96 %
- K1 (ALDO Česká republika) – 40 %
- K2 (CCC Czech, s.r.o.) – 78 %
- K3 (DEICHMANN-OBUV s.r.o.) – 75,5 %
- K4 (HUMANIC CZ spol. s r.o.) – 54 %
- K5 (MDV-Import, s.r.o., společnost je provozovatelem prodejen s obchodním názvem M2 Shoes) – 67,5 %
- K6 (Shoebox CZ s.r.o.) – 40 %
- K7 (RENO-obuv, spol. s r.o.) – 57,5 %

Řazení dle dosažených procent by bylo XY, K2, K3, K5, K7, K1 a K6. V porovnání s hodnocením kritérií dle bodové hodnoty jsem došla k závěru, že na prvních dvou pozicích nedošlo k žádné změně. Třetí pozici neobhájil v hodnocení výkonnosti konkurent K4, který byl nahrazen konkurentem K5. Ostatní konkurenti dosáhli procentuelní hodnoty pod 70 %. I po přidělení váhy jednotlivým kritériím tedy hlavními konkurenty společnosti XY zůstávají firmy CCC Czech, s.r.o. a DEICHMANN-OBUV s.r.o., a to v tomto pořadí.

10 SWOT ANALÝZA

Pro tuto ekonomickou analýzu jsem se rozhodla, neboť ve smyslu mé bakalářské práce nejlépe pokrývá oblast faktorů, které společně ovlivňují chod společnosti a dotýkají se tak určitým způsobem oblasti optimalizace marketingového informačního systému.

Silné stránky (strengths) rozvíjet	Slabé stránky (weaknesses) potlačit
S 1 stabilní pracovní tým	W 1 omezené výrobní kapacity (Dolní Němčí)
S 2 kvalifikovaní zaměstnanci	W 2 materiálové zdroje mají dopad na konkurenceschopnost ceny produktů vlastní výroby
S 3 řádně proškolený prodejní personál	W 3 nedostatečná úroveň informačního systému
S 4 dobře zajištěný záruční i pozáruční servis	W 4 obtížná diferenciacce od konkurenčních produktů u módní obuvi v nižší cenové hladině (do 800 Kč)
S 5 bohatý věrnostní program	W 5 zásobování prodejen řešeno dodavateli přepravních služeb
S 6 vlastní výroba obuvi značek MEDI	W 6 minimální skladové zásoby v distribučním centru
S 7 zakázková výroba obuvi	W 7 firma nevlastní 100% prostor, ve kterých provozuje svou činnost, platí tedy komerční nájemné
S 8 silná značka (velmi silná zákaznická platforma)	W 8 nedostatečná propagace
S 9 zázemí velké společnosti s letitou tradicí firemní značky	W 9 nemožnost zasahovat do výroby nakupované obuvi
S 10 dobrá finanční situace	
S 11 mezinárodní působnost	
S 12 vlastní obchodní síť bez mezičlánků	
S 13 umístění prodejen v centrech měst	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4. Matice S/W - silných a slabých stránek

Nejprve jsem si vytvořila seznam faktorů, které pro firmu představují pozitiva, přispívají k úspěšnému provozu a výrazně ovlivňují její prosperitu - jsou tedy jejími silnými stránkami. Následoval list jevů, které by se, v případě, že se jim firma nebude věnovat, mohly stát slabinou. Tyto faktory uvádím pro přehlednost přímo v S/W matici (Tab. 4.).

Silné stránky by měla společnost rozvíjet, slabým v rámci možností předcházet. Rozebráním jednotlivých faktorů mohu následně přejít k bodovému hodnocení váhy každého z nich a definitivně analyzovat vztah mezi silnými a slabými stránkami společnosti. K silným stránkám řadím:

- S 1 Stabilní pracovní tým** – společnost úspěšně vybudovala tým svých zaměstnanců, kteří pro firmu pracují už dlouhá léta, výjimkou nejsou pracovníci, kteří firmě přinášejí kvalitní pracovní výkony i desetiletí a v podniku fungují již od roku 1991, kdy pomáhali znovu vybudovat dobré jméno společnosti. Stabilního pracovního tým si společnost XY váží a dobře chápe jeho význam, proto se neustále snaží zaměstnance motivovat a stimulovat k rostoucím pracovním výkonům a pocitu hrdosti, že pracují právě pro tento podnik.
- S 2 Kvalifikovaní zaměstnanci** – každý nový pracovník bez ohledu na své pracovní zařazení absolvuje ihned po nástupu třífázový adaptační program (jak zmiňuji v kapitole 6.4.1). Tímto však rozvoj kvalifikace pracovníků u společnosti XY nekončí. Každý manažer je zodpovědný za své oddělení, tedy i další rozvoj svých podřízených a připravuje pro ně vzdělávací program šitý přímo na míru potřebám daného oddělení, pracovníka a jeho pracovní náplně. Zpravidla se jedná o odborná školení, například z oblasti informačních technologií, účetnictví, personalistiky atd., obecně je mezi všemi odděleními firmy kladen důraz na jazykovou vybavenost pracovníků, která je podstatná už jen z toho důvodu, že podnik operuje na mezinárodní úrovni a je nutné řádně komunikovat s kolegy v korporaci s celosvětovou působností.
- S 3 Řádně proškolený prodejní personál** – v kapitole 6.4.1 jsem podrobně uvedla třífázový adaptační program, kterým každý nově nastoupivší pracovník prochází a který je prvním krokem k zajištění kvalitní a ověřené přípravy prodejního personálu na vykonávání práce. V průběhu roku je pro pracovníky v přední linii, tedy pro prodejní personál připravena řada dalších školení, workshopů a seminářů.

- S 4 Dobře zajištěný záruční i pozáruční servis** – společnost má buďto v bezprostřední blízkosti prodejen vlastní oddělení oprav nebo poskytuje službu oprav obuvi řešenou v záruce ve vlastní režii. Ve Zlíně má přímo u centrály vlastní opravnu, která poskytuje v rámci uplatnění reklamace záruční, ale i pozáruční opravy.
- S 5 Bohatý věrnostní program** – po zpracování analýzy konkurenčních subjektů jsem dospěla k názoru, že na českém trhu není momentálně jiná firma, zabývající se rovněž prodejem obuvi a doplňkového sortimentu, která by svým zákazníkům nabízela obdobně propracovaný systém slev a výhod, jako je tomu společnosti XY.
- S 6 Vlastní výroba obuvi značky MEDI** – sortiment řady MEDI byl primárně určen jako zdravotní obuv, avšak díky své kvalitě a pohodlí při nošení se brzy stal stálicí v nabídce společnosti i pro běžné zákazníky (ti, kteří si plně hradí obuv bez účasti zdravotních pojišťoven). Je prezentována jako obuv pro osoby, které tráví pracovní den na nohách nebo nap. i pro těhotné ženy se sklonem k otokům dolních končetin.
- S 7 Zakázková výroba obuvi** – jedná se o specializovanou obuv výrobní značky MEDI, určenou primárně pro osoby se zdravotní indispozicí – pro diabetiky. Diabetikům společnost vyrábí obuv přesně na míru jejich nohám, uzpůsobenou individuálním potřebám a umožňuje částečnou úhradu zdravotní pojišťovnou, a to na základě lékařského předpisu, indikujícímu potřebu zdravotní obuvi.
- S 8 Silná značka (velmi silná zákaznická platforma)** – počet registrovaných členů věrnostního klubu, který částečně souvisí i s faktorem S9 přikládám i skutečnosti, že společnost působí na českém trhu již dlouhá léta, díky čemuž si vybudovala silné portfolio věrných zákazníků, respektive věrných registrovaných účastníků věrnostního programu, u kterých zaznamenává opakované nákupy. Tito dále šíří dobré reference o kvalitní, módní, dobře padnoucí a pohodlně se nosící obuvi za dostupnou cenu mezi okruh svých přátel a nejlepší doporučení, jaké může každá firma získat, je od spokojeného zákazníka.
- S 9 Zázemí velké společnosti s letitou tradicí firemní značky** – obzvláště ve Zlínském regionu má společnost XY velmi dobré jméno tradičního obuvníka. Představitel značky je v myslích místních obyvatel obzvláště střední a starší generace výborně zapsán, mnozí jeho společnosti vděčí za zaměstnání, vzdělání, příležitost prosadit se.

- S 10 Dobrá finanční situace** – firma není zatížena žádným, ani provozním úvěrem, pracuje pouze s vlastními zdroji financí.
- S 11 Mezinárodní působnost** – společnost XY působí v České republice a řídí také obchodní aktivity ve Slovenské republice. V širším pojetí má celá korporace přes 5 000 vlastních obchodů (je vlastníkem nemovitostí, ve kterých jsou prodejny umístěny), přes 100 000 samostatných prodejen ve více než 50 zemích světa – ať už český zákazník cestuje v rámci své pracovní nebo soukromé cesty téměř kamkoli, všude se setkává s jemu známou značkou, což posiluje jeho důvěru ve značku.
- S 12 Vlastní obchodní síť bez mezičlánků** – velmi významným prvkem je peněžní úspora, plynoucí z neexistence mezičlánků, které by navyšovaly prodejní cenu zboží. Společnost si sama obstarává své zboží, které ve vlastní režii (pomocí dodavatelů) distribuuje na jednotlivé prodejny. Mimo peněžní úsporu firma získává také časovou úsporu, neboť nedochází ke zbytečným prodlevám mezi pořízením zboží a jeho umístěním na prodejně.
- S 13 Umístění prodejen v centrech měst** – ve Zlíně na Dlouhé ulici, která leží v bezprostřední blízkosti náměstí, hned vedle je zákazníkům k dispozici parkovací dům, přímo před prodejnou zastávka MHD, poblíž autobusové i vlakové nádraží. Podobná situace je po celé republice, např. v Praze je velký obchodní dům společnosti na Václavském náměstí a druhá prodejna na Jindřišské ulici, ústící na Václavské náměstí. V Karlových Varech je to ulice Vřídelní, v Mariánských Lázních na Hlavní třídě – obě města s významným pohybem zahraničních turistů mají prodejny umístěny přímo na lázeňské kolonádě. Prestižní lokace prodejen byla a je výsadou společnosti XY, neboť velká část vlastních prodejen je umístěna v nemovitostech, jichž je podnik vlastníkem.

Aby bylo možné eliminovat trend růstu slabých stránek, jež by se následně mohly pro podnik stát ohrožující, je nejdříve nutné tyto rozpoznat a porozumět jim. Mezi faktory, které by mohly činnost podniku oslabovat, jsem zvolila:

- W 1 Omezené výrobní kapacity (Dolní Němčí)** – limitují společnost ke zpracování většího počtu zakázek, které by přinášely firmě větší zisk, a to jak velikostí výrobních prostor, tak i kapacitou výrobních zařízení a lidské pracovní síly. Lidský faktor je nezbytné brát v úvahu, neboť řada činností, potřebných ke zhotovení finálního výrobku, je v továrně vykonávána manuálně.

- W 2 Materiálové zdroje mají dopad na konkurenceschopnost ceny produktů vlastní výroby** – výše cen speciálních materiálů (usní, podšívkovin a stélek) není zcela konstantní, je ovlivňována celou řadou faktorů, např. dostupností daného typu materiálu, odebíraným množstvím a například i cenou konkrétního typu usně, jež se pohybuje dle druhu, kvality a způsobu úpravy v rozmezí od 500 do 2 000 Kč za m².
- W 3 Nedostatečná úroveň informačního systému** – věřím, že optimalizací a podpurnými motivačními kroky, určenými pro zákazníky, dojde ke zvýšení efektivnosti celého marketingového informačního systému společnosti, kvalitnějšímu provázání kompletnějších dat a bude tak možné zpracovávat podrobnější analýzy, potřebné pro marketingové a obchodní účely společnosti XY.
- W 4 Obtížná diferenciacie od konkurenčních produktů u módní obuvi v nižší cenové hladině (do 800 Kč)** – u nejlevnějších párů obuvi, zpravidla dámské letní, například baleríny a sandály, je v základní cenové kategorii masivní konkurence, a to bez ohledu na použitý materiál. Pro zákazníka je pak obtížné se orientovat na trhu a stává se, že pro uspokojení okamžité potřeby koupě nového páru obuvi zvolí nejbližší prodejnu s tímto zbožím, bez ohledu na to, zda se jedná o prodejnu společnosti XY.
- W 5 Zásobování prodejen řešeno dodavateli přepravních služeb** – na základě smluvního vztahu společnost nakupuje služby přepravy zboží z centrálního skladu, umístěného v našem regionu, pro rozvoz po celé České republice. Zvyšující se ceny pohonných hmot a náklady na zajištění dodavatelů těchto služeb skýtají prostor pro zamyšlení nad kalkulací finanční náročnosti této služby a zvážení možnosti zřízení vlastního vozového parku a otevření nových pracovních pozic na místa řidičů.
- W 6 Minimální skladové zásoby v distribučním centru** – během roku podnik zbytečně nedrží velké zásoby kolekce zboží na skladě, čímž by se zvyšovaly náklady na uskladnění a manipulaci se zbožím. Po příjmu je zboží dle interních kritérií rozděleno na jednotlivé zásilky, určené pro konkrétní prodejny po celé republice a distribuováno. Během sezony je pak z distribučního centra na základě požadavku prodejny zboží doplněno. Aktuálně je to pravděpodobně ekonomicky nejvýhodnější možné řešení a tento faktor nemá v současnosti pro firmu velkou váhu, doporučuji výhledově brát v úvahu např. při provádění hlubší analýzy zásobení prodejen.

W 7 Firma nevlastní 100 % prostor, ve kterých provozuje svou činnost, platí tedy komerční nájemné – ačkoli se nejedná o majoritní část prostor, zůstává nutnost hrazení nájemného pro firmu určitou finanční zátěží. Existují lokality, ve kterých již není možné v lukrativních místech, např. v centrech měst, stavět a nájem je tak logicky jedinou možností, jak být blízko zákazníkům, navíc, se zpravidla jedná o prostory, které již má firma dlouhodobě v pronájmu. Druhým aspektem je často prvorepublikový vzhled nemovitostí, na který je obzvláště v lázeňských městech kladen důraz. Novostavby společnosti jsou plánovány s ohledem na ráz místa, do kterého jsou umístěny, což s sebou často nese nemalé náklady. Proto je bodové hodnocení tohoto faktoru nízké.

W 8 Nedostatečná propagace – Propagace produktů je pro každou firmu velmi důležitá, neboť je to důležitý způsob, jak prezentovat své zboží a služby zákazníkům. Dle mého názoru by větší propagace přinesla firmě větší zisk.

W 9 Nemožnost zasahovat do výroby nakupované obuvi – nejen z důvodu finanční úspory je korporací nakupováno zboží hromadně a následně distribuováno do jednotlivých zemí. Centrální nákup určitého množství obuvi, s předem stanovenými typy obuvi a designem, má jistě své benefity, je však do určité míry omezující a závazný pro individuální společnosti. Například zákazníci v Praze nebo slovenské Bratislavě poptávají jiné typy obuvi než ti v italské Padově nebo španělské Seville. Ve většině případů se totiž jedná o hromadné nákupy pro celý evropský trh.

Důležitost faktorů není stejná, proto u každého z nich uvádím subjektivní hodnocení jeho výkonnosti v bodové stupnici od 1 do 5 bodů, přičemž 5 bodů znamená nejvyšší důležitost, přínos nebo riziko a 1 bod znamená nejnižší prioritu či význam (Tab. 5.).

Faktory silných stránek získaly celkem 50 bodů, faktory slabých stránek 19 bodů, z čehož jednoznačně vyplývá přesah silných stránek nad slabými, a to o 31 bodů. Firma má potenciál do budoucna vykazovat úspěch, s doporučením dále zdokonalovat silné stránky, přičemž hlavně ty, které jsou oproti konkurenci jedinečné, znamenají obrovský přínos a eliminovat množství slabých stránek, v nejlepším případě jejich přeměnou na přínosy pro společnost. Jako nejsilnější stránku, přinášející konkurenční výhodu, vnímám existenci propracovaného systému věrnostního programu, kterou do budoucna navrhuji ještě více zlepšovat, aby stále přinášela společnosti benefit oproti jejím konkurentům.

Hodnocený faktor	Posouzení závažnosti (stupnice 1-5 bodů)	Hodnocený faktor	Posouzení závažnosti (stupnice 1-5 bodů)
S1	4	W1	3
S2	4	W2	2
S3	4	W3	2
S4	2	W4	4
S5	4	W5	2
S6	3	W6	1
S7	3	W7	1
S8	5	W8	2
S9	5	W9	2
S10	5		
S11	4		
S12	4		
S13	3		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5. Hodnocení výkonnosti faktorů S/W

Po zpracování vnitřních jevů jsem zpracovala přehled vlivů, které působí na firmu zvnějšku, a tyto jsem zahrnula do O/T matice (Tab. 6.). Příležitosti jsou pro firmu možnosti, kterých by měla pro svůj rozvoj využít, hrozby naopak překonat či se pokusit jich využít ve vlastní prospěch. Do příležitostí řadím:

- O 1 Nenaplněné potřeby zákazníků** – které se mohou projevat např. poptávkou po sportovní, sálové, outdoorové obuvi, nových službách, spojených s obuví či rozšíření nabízeného sortimentu zboží. Může se jednat také o službu osobního prodáváče, který se bude zákazníkovi věnovat po celou dobu jeho pobytu

v prodejně, a to bez obecného nešvaru dnešního prodejního personálu, oslovovat zákazníky okamžik po vstupu na prodejnu s naučenou frází o nabídce pomoci.

- O 2 Rozvoj nových trhů** – sousední země, jako je např. Rakousko, Německo a Belgie, jsou doposud bez pokrytí značkou společnosti XY, jelikož se jedná o blízké země, mohly by být, stejně, jako je tomu u Slovenské republiky, řízeny společností XY z České republiky.
- O 3 Specializace na další tržní výklenek** – stejně, jako je tomu u úspěšného využití příležitosti poskytnout českým zákazníkům se zdravotním omezením kvalitní profylaktickou obuv, a to včetně vyjednání a dodržování podmínek, za kterých může být obuv částečně hrazena z fondů veřejného zdravotního pojištění, je možné, aby společnost zužitkovala potenciál pro další tržní niku. Je možné vyrábět speciální obuv, určenou pro hasičský záchranný sbor, bezpečnostní obuv, odpovídající podmínkám práce v těžkých provozech, či například outdoorovou obuv ze speciálních vodoodpudivých materiálů. Při realizaci možnosti vlastní výroby dalších typů specializované obuvi je nutné brát v potaz finanční náročnost tohoto kroku. Jedná se zejména o zhodnocení funkcionality stávajících výrobních zařízení, zda by bylo možné je modifikovat a využít i k výrobě jiných typů obuvi, či by bylo zapotřebí pořídit nové strojní vybavení. V druhém případě předpokládám z obecného přehledu o cenách za strojní zařízení velkou finanční investici, která by, v případě využití výroby pouze pro český trh, nemusela být finančně rentabilní např. po dobu 5–10 let. V dnešní době je to pro návratnost investic natolik dlouhá doba, že firmy preferují dřívější bod zvratu pro snížení nejistoty.
- O 4 Nové technologie platebních metod** – společnost momentálně nabízí možnost platby v hotovosti, platebními kartami (pouze kontaktní způsob), poukázkami na slevu, které je možné získat z věrnostního programu a vlastními ověřovanými šeky, vydávanými společností XY. Dnešní doba přinesla nové možnosti, jak platby zrychlit a zvýšit jejich pohodlí, a to pomocí plateb platebními nálepkami a platby kartou, umožňující bezkontaktní metodu úhrady zboží, vycházející z anglického názvu contactless payment.
- O 5 Zavedení obalů z recyklovaných materiálů či prodej bez krabic** – obuv je na prodejnách prezentována na výstavních stojanech a na policích, po jednom kuse či jednom páru, velikosti a barvě. Většina množství zbývajících zboží daného artiklu

se nachází také na prodejní ploše, a to v papírových krabicích, opatřených potiskem a logem ve firemních barvách. Rovněž při placení nákupu je zákazníkovi nabídnuta odnosná plastická taška. Je na zvážení, zda do image komplet celé korporace zapadá myšlenka, používat přírodní materiály jako textil či mnohem levnější ekologický hnědý papír, přičemž dle mého základního průzkumu na internetu se ceny bez DPH pohybují obecně kolem 6 Kč za kus takovéto tašky, včetně jednostranného potisku (logo společnosti).

- O 6 Více cílových skupin zákazníků** – společnost se může zaměřit pokrytí potřeb stávajících, ale i potenciálních zákazníků, a to například při využití možnosti specializace na nový tržní výklenek (S3) nabídnout novou, specializovanou obuv kupříkladu výrobním firmám, které by mohly nakupovat jako pracovní obuv (např. obuv s kovovou špičkou do těžkých provozů) či obuv orientovanou na potřeby Hasičských záchranných sborů, policie nebo zdravotníků či oslovit zcela jinou skupinu, a to o obuv pro zájemce o obuv s požadavky na vodoodpudivost svrchního materiálu, určenou pro volný čas a rekreační sport, což může vést ke zvýšení tržního podílu.

Mezi faktory hrozeb, které mohou negativně ovlivnit chod společnosti, řadím:

- T 1 Odchod dlouholetých zaměstnanců ke konkurenci** – toto nebezpečí nelze nikdy zcela eliminovat, představuje pro firmu riziko finanční ztráty, a to v podobě vynaložených nákladů na adaptaci, školení, zapracování a další vzdělávání zaměstnanců. Společnost se snaží možnému odchodu zaměstnanců předcházet, dle mého názoru, propracovaným systémem motivačních a stimulačních kroků, avšak mohou nastat skutečnosti, jako je například osobní situace v rodině, nutnost přestěhovat se do jiného regionu, důchodový věk či jiné okolnosti, které zasáhnou, a podnik je nucen se s pracovníkem rozloučit. Pravidelnými schůzkami manažerů či personalistů se zaměstnanci a interním programem pro vyhodnocování výkonů, plnění zadaných kritérií a kariérního růstu je však možné udržovat oboustranně spokojené vazby mezi společností a jejími pracovníky.
- T 2 Vstup nových konkurentů na trh** – tento faktor nemá společnost jakým způsobem ovlivnit, může se pouze připravit na možnost vstupu nového domácího, tj. českého konkurenta, či zahraničního (nejpravděpodobněji z oblasti EU) na trh, na kterém sama operuje.

- T 3 Konkurence může přijít s lepším produktem** – stávající konkurenti mohou nabídnout zákazníkům nové typy zboží či služeb, vylepšit stávající či nabídnout doplňkové služby dříve, než společnost XY.
- T 4 Zvyšování daňového zatížení společnosti ze strany státu** – tendence daňového zatížení podnikatelů v České republice má dlouhodobě stoupající charakter. Měří se podílem z obchodního zisku společnosti, tedy čím je podnik úspěšnější, tím větší daň do státní kasy odvádí. Výši daňové povinnosti každé společnosti totiž ovlivňuje jak zaplacená daň na dani z příjmů právnických osob, tak i další skupina daní, například DPH (daň z přidané hodnoty), sociální a zdravotní pojištění, silniční daň aj.). Čím vyšší je ve státě daňové zatížení, tím horší podmínky jsou pro samotné podnikání a jeho rozvoj.
- T 5 Vysoký tlak na stále nižší ceny** – obtížným se jeví vysoký tlak na nízké a stále nižší ceny, který je vyvoláván jak ze strany nakupujících, u kterých hrozí odchod ke konkurenci, tak i ze strany konkurence, jenž nastavením svých cen tlačí své konkurenty k podobným krokům, často až na úroveň nákladů, či nakupuje obuv z levných a méně kvalitních materiálů.
- T 6 Možná další vlna hospodářské recese** – situace na politické scéně v naší republice je díky takřka pravidelným předčasným volbám, neustálým změnám v postech a postojích předních politiků a politickým či ekonomickým kauzám poměrně nestabilní. Dopředu lze jen velmi těžko predikovat, na úrovni jednotlivých podniků, budoucí možný vývoj hospodářské situace tak, aby bylo možné se včas připravit na případnou další vlnu hospodářské recese či přímo krize, kteréžto jsou spojeny s velmi omezenými útratami veřejnosti, respektive drobných spotřebitelů (jednotlivci a domácnosti), jenž tvoří převážnou většinu zákazníků společnosti, a kteří se v době skrovných rozpočtů domácností či v období hrozící nezaměstnanosti či zhoršení vlastní finanční situace po ztrátě zaměstnání zaměřují nejprve na uspokojení základních potřeb.
- T 7 Neúspěch reklamního sdělení** – reklamní sdělení nemusí být příjemcem ve všech případech např. správně přijato, pochopeno, či příjemce nemusí souhlasit nebo vnitřně souznít s myšlenou, významem či samotným obsahem reklamního sdělení. V naší multikulturní společnosti se často pro obrazové sdělení používají osoby jiné národnosti, než české, což pro řadu vlastenecky smýšlejících občanů může být

nepříjemné. V každém případě se jedná o problém, neboť úspěch reklamního sdělení je pro kladný výsledek marketingové kampaně podstatný.

Příležitosti (opportunities) rozpoznat	Hrozby (threats) eliminovat nebo minimalizovat
O 1 nenaplněné potřeby zákazníků O 2 rozvoj nových trhů O 3 specializace na další tržní výklenek O 4 nové technologie platebních metod O 5 zavedení obalů z recyklovaných materiálů či prodej bez krabic O 6 více cílových skupin zákazníků	T 1 odchod dlouholetých zaměstnanců ke konkurenci T 2 vstup nových konkurentů na trh T 3 konkurence může přijít s lepším produktem T 4 zvyšování daňového zatížení společnosti ze strany státu T 5 vysoký tlak na stále nižší ceny T 6 možná další vlna hospodářské recese T 7 neúspěch reklamního sdělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6. Matice O/T - příležitostí a hrozeb

Firmě se do budoucna otevírají možnosti, jak být na trhu ještě silnějším hráčem, pakliže využije alespoň část možností, jež jí skýtají příležitosti, které pro podnik vidím. Snadným součtem bodových hodnot jsem vypočetla, že faktory příležitostí obdržely celkem 19 bodů a faktory hrozeb 14 bodů, z čehož sice v menší míře než u analýzy S/W, ale i tak vyplývá skutečnost, že firmě se jeví více příležitostí, než jaký mají potenciál možné hrozby. Rozdíl je 5 bodů ve prospěch příležitostí (Tab. 7.).

Za nejvýznamnější příležitost pro společnost XY vnímám zavedení nových platebních možností, průzkum zahraničních trhů a proniknutí na dosud neanektované trhy a zamyšlení nad možností ekologičtější varianty balení zboží, čímž by společnost učinila vstřícný krok nejen k ochraně životního prostředí, což v dnešní době mnohý zákazník také zohledňuje, ale i k výši nákladů na obalový materiál. Jelikož společnost je součástí nadnárodní skupiny, je důležité brát v potaz dopad změny obalových materiálů, zejména u krabic, určených k balení obuvi, dopad na změnu vnímání firemní image.

Hodnocený faktor	Posouzení závažnosti (stupnice 1-5 bodů)	Hodnocený faktor	Posouzení závažnosti (stupnice 1-5 bodů)
O1	3	T1	3
O2	4	T2	2
O3	3	T3	1
O4	5	T4	1
O5	4	T5	3
		T6	2
		T7	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7. Hodnocení výkonnosti faktorů O/T

Společnost klade nemalý důraz na jednotný vzhled všech reklamních materiálů a vzhledem ke skutečnosti, že krabice s obuví slouží částečně i jako forma prezentace zboží na prodejně, mohl by být tento krok návštěvníky prodejen vnímán jako odklon k anonymitě, což by bylo v rámci posilování důvěry zákazníka ve značku značně riskantní. Rizika, které s sebou nese hlavně možný odchod vyškoleného personálu, který je ve firmě řadu let, je možné alespoň částečně snížit např. motivačními programy v nabídce dalšího vzdělávání. Sounáležitost zaměstnanců s podnikem je možné posilovat i různými aktivitami, jako jsou teambuildingové dny a samozřejmě také monetární i nemonetární bonusy. Hrozby, které s sebou nese vstup nových konkurentů na trh či vstup stávajících konkurentů s novým, vylepšeným produktem je možné zmírnit například důkladnou analýzou konkrétních konkurentů, jejich vizí, plánů, strategií, posilováním vlastní značky ve vědomí zákazníků a využitím některých z příležitostí, které skýtají možnost být o krok před konkurencí.

11 DOPORUČENÍ

Kroky, vedoucí k optimalizaci MIS, zahrnují v blízkém časovém horizontu detailnější selekci nákupů zákazníků. V popisu MIS jsem uvedla, že nyní společnost má k dispozici pouze údaj o celkových útratách registrovaných členů za jednotlivá zúčtovací období. Pro lepší targeting reklamních sdělení doporučuji provést modifikaci tak, že bude v systému zaznamenána jak bodová hodnota nákupu a datum jeho provedení, tak i zbožíový kód, tedy číslo artiklu, pod kterým je daný pár obuvi evidován. Tento krok umožní společnosti získat potřebné informace k podrobnější selekci zákazníků do cílových skupin, které pak bude možné oslovit s cílenější nabídkou. Informace o čísle artiklu je naprosto dostačující, neboť kódové označení v sobě nese zprávu o tom, pro jaké pohlaví je určen, v jaké kategorii a subkategorii se zboží nachází a další, upřesňující údaje o konkrétním zboží, ať už se jedná o obuv, rukavice, peněženku, tašku či jiný sortiment. Složení interních nákladů odhaduji z pracovního času zaměstnanců oddělení informačních technologií a marketingového oddělení v rozsahu 300 hodin, zahrnující pouze zapracovávání změn do MIS. Změna je proveditelná se současnými zdroji, na základě rozhodnutí společnosti je možné začít takřka ihned.

Dále v systému navrhuji modifikovat přepočít bodů za nákupy ze současného přepočtu 1:1, tedy že za 1 Kč útraty zákazník obdrží 1 bod. Tento způsob se mi jeví jako poněkud nešťastný, neboť z psychologického hlediska působení na zákazníka je velmi ošemetné mu při každé příležitosti návštěvy jeho bodového konta jej upomínat, že „již“ utratil u společnosti XY letos takové množství peněz. Jiné společnosti, například drogerie a lékárny uplatňují více či méně průhledné systémy přepočtů útrat na body, od zcela zřejmých, např. 20 Kč útraty = 1 bod, načítání finanční slevy ve výši 2 % z celkového nákupu až po ty, které jsou pro běžného zákazníka zcela nedopočitatelné, kdy některé společnosti uvádí troje různá kritéria pro přepočít útrat zákazníků a další přepočít pro uplatňování bodů. Navrhuji přepočít změnit na poměr 3:1, tedy za každé utracené 3 Kč připsat zákazníkovi 1 bod na věrnostní konto. Tento poměr jsem zvolila, neboť společnost využívá u zboží dlouhodobě prodejní cenové hladiny, končící číslicí 9, a tak se mi přepočít poměrem s číslicí 3 jeví jako nejpraktičtější. Časová náročnost není nijak markantní, neboť samotné provedení změny představuje pouze drobné úpravy v MIS, proto ji vyčísluji na 10 h práce. Časový horizont je tak velmi krátký a změnu lze provést bezprostředně po jejím odsouhlasení.

Modifikovat pokladní systém tak, aby používal svůj vlastní systém CRM (systém pro řízení vztahů se zákazníky) namísto zapracovávání dat z pokladního systému do současného systému CRM. Navrhuji nepropojovat oba stávající systémy, ale provést pouze jednorázový transfer dat ze stávajícího CRM systému do CRM funkcionality, která je součástí nynějšího pokladního systému a dále používat jen tento systém, aby nedocházelo k duplicitní údržbě dat. Náklady se sestávají z interní položky migrace dat oddělením informačních technologií společnosti v odhadovaném rozsahu 80 hodin a externí položkou, kterou je autorizované nastavení systému dodavatelem. Cenová kalkulace bude v případě zvážení realizace doporučení předložena dodavatelem. Úsporu, kterou toto opatření přinese, jsem odhadla dle aktuálně vynaložených pracovních hodin na správu dat, a to ve výši 100 hodin měsíčně. Doporučuji provést v návaznosti na obě předchozí doporučení, a to v dlouhodobém časovém horizontu, tedy během roku 2015.

Podpůrné doporučení, dělím z hlediska jejich potenciálního nasazení a doby běhu aktivity. V krátkodobém časovém horizontu doporučuji implementovat nové platební terminály, umožňující bezkontaktní platby platebními nálepkami a platebními kartami, jež mají čip, dovolující hradit nákup kartou bez jejího vkládání do platebního terminálu. Tento způsob plateb považuji za pohodlný, rychlý a moderní, přičemž přinese zákazníkům zvýšení obchodního komfortu. Společnost může obsloužit během dne více zákazníků, avšak toto doporučení nemá přímý vliv na změnu výše obratu Finanční náročnost na pořízení a zprovoznění jednoho terminálu se pohybují kolem 10 000 Kč (Informace o ceně zjištěna na základě předběžné kalkulace, poskytnuté společnosti Wincor Nixdorf s.r.o., zpracované na poptávané množství pro společnost XY.).

Dalším krokem, proveditelným v blízké době, kterým by firma mohla získat velké množství aktivních zákazníků (aktivní zákazník je takový, který se nově registruje či opětovně aktivuje své členství ve věrnostním programu) je motivační akce s podmínkami, aby aktivní zákazníci nakoupili v jednom zúčtovacím období, tj. během 6 měsíců alespoň v hodnotě 500 bodů (počítáno se současným koeficientem, v případě nasazení obou doporučení a až po změně přepočtu navrhuji stanovit hranici na 200 bodů). Dle uplatněného čísla karty věrnostního programu každý 1000. nakupující získává 12 párů obuvi, tedy 12x ročně s uplatněním karty věrnostního klubu si přijde kdekoli na prodejnu vybrat jakýkoli pár obuvi a obdrží jej zdarma. Výhrou tak je 12 párů obuvi pro jednoho vítěze. Při aktuálním počtu členů a jeho předpokládaném 10% navýšení by tento náklad

činil celkem 10 560 párů obuvi. Finanční náklady, odhadované z průměrné prodejní ceny, bez očištění o marži a jiné náklady bohužel nezveřejňuji, respektuji přání společnosti XY.

Po zpracování analýzy konkurence pro mne bylo překvapivým zjištěním, že většina konkurenčních subjektů neprovozuje pro své zákazníky věrnostní program. Považuji za velkou a unikátní konkurenční výhodu propracovaný systém programu, který svým zákazníkům nabízí společnost XY. Doporučuji jej proto dále rozvíjet, rozšiřovat nabídku jeho služeb a výhod a výrazněji tento benefit propagovat mezi současnými a potenciálními zákazníky. Za vhodnou formu propagace považuji například umístění informačních materiálů, vícestránkových letáků, na prodejně, 2x ročně, a to v období nasazování nové kolekce (společnost XY totiž nasazuje novou kolekci 2x ročně, na jaře a na podzim). S novou kolekcí by letáčky mohly obsahovat i základní informace o věrnostním programu a upozornění na mimořádné nabídky a výprodejové akce, týkající se původní kolekce. Otázkou je finanční návratnost, neboť již zavedená forma obesílání zájemců z řad jak registrovaných účastníků věrnostního klubu, tak i dosud neregistrovaných zájemců, pomocí zasílání newsletteru elektronickou poštou má minimální finanční nároky, a to zejména interní povahy – běžné náklady na zaměstnance, kteří v rámci své pracovní náplně zpracovávají grafickou podobu obchodního sdělení, jeho formu a nabídku. Následně zaměstnanec, který newsletter pomocí interního mailingového systému distribuuje. Při odhadu nákladů návrhu informačních materiálů v rozsahu do 10 stran A4 vycházím také z nákladu 100 000 ks a ceně za tisk cca 22 820 Kč bez DPH (kalkulaci jsem vyčíslila na internetových stránkách společnosti unitedprint.com Česko s.r.o., a to print24.com). Množství 100 000 ks jsem zvolila pro nasazení nejdříve v regionu Praha a po vyhodnocení úspěšnosti navrhuji společnosti zvážit celorepublikové nasazení. Náklady na distribuci nezapočítávám, neboť letáky se na jednotlivé prodejny mohou dostávat spolu s jejich zásobováním zbožím z distribučního centra. Do budoucna by tak ke každé zásilce byla přibalena zásilka přerozděleného množství kusů letáků. Náklady na zaměstnance se rovněž nezvýší, neboť připravit jednotlivé balíčky letáků je možné v počátcích pomocí pracovníků marketingového oddělení v rámci jejich pracovní doby a v případě, že tento způsob bude vyhodnocen jako přínosný a bude nasazen v pravidelné a častější formě, řada tiskáren umožňuje na základě domluvy balení letáků př. po 100 či po 1 000 kusech.

Další možností je rozšířit působnost společnosti na zahraniční trhy, jež jsou dosud bez pokrytí. Na evropském poli se jedná o Rakousko, Německo a Belgie. Aktivity v těchto zemích by mohly být řízeny z České republiky, stejně jako je tomu nyní u aktivit na

Slovensku. Rozsah této práce však překonává analyzovat zahraniční trhy a vyčíslit nutné investice, které by se vázaly na otevření firem ve třech dalších státech.

ZÁVĚR

Svou práci se zaměřením na optimalizaci MIS jsem směřovala na hledání způsobů, jakými společnost může dosáhnout oproti konkurenci výhody a kterými lze posílit vztahy se současnými zákazníky, tedy udržení jejich loajality a jenž rovněž podnítí získávání nových zákazníků. Cílem bylo navrhnout realizovatelná doporučení na optimalizaci MIS. Nad jednotlivými kroky jsem se zamýšlela vždy také v souvislosti s korporátním působením firmy, protože vylepšení, které by podnik aplikoval v rámci České republiky a následně zpětně analyzoval jejich přínos, by s minimální obměnou mohly být také použitelné mezinárodně. Rozsah mé práce však přesahovalo analyzovat MIS, používané v jiných státech. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, ve které jsem uplatnila poznatky získané studiem odborné literatury a tyto dále rozvíjela v části praktické, ve které jsem představila společnost XY, její zaměření, popsala jsem věrnostní program, který je jedním ze systémů, spadajících do marketingového informačního systému společnosti, jež pro účely této bakalářské práce považuji za zásadní. Věnovala jsem se vybraným ekonomickým analýzám, a to konkrétně analýze PEST, analýze konkurence a SWOT analýze. Poté jsem navrhla kroky, rozdělené do dvou skupin, a to na kroky vedoucí přímo k optimalizaci MIS a podpůrná doporučení, mající za kýžený následek navýšení počtu aktivních zákazníků, respektive registrovaných členů klubu.

S aktivnějšími zákazníky získá společnost XY mnohem více vstupních dat, se kterými bude možné lépe pracovat při jejích dalších obchodních a marketingových aktivitách. Zastávám názor, že jedno bez druhého nemůže odděleně přinášet společnosti adekvátní výsledky, neboť výborně propracovaný systém bez dostatečného množství dat, která by mohla být analyzována a spravována bude nejen z hlediska vynaložených nákladů neefektivní, stejně jako by velké množství dat, které nejsou řádným způsobem, využitelným napříč celou společností, zpracovávána, zůstávalo dále nevyužito.

Svým doporučením jsem věnovala samostatnou kapitolu, pro jejich důležitost, rozsah a přehlednost. U každého doporučení na optimalizaci MIS jsem uvedla odhadovanou časovou náročnost, tedy interní náklady na pracovní čas zaměstnanců, potřebný na implementaci doporučení, vyjádřený v množství pracovních hodin. U každého podpůrného kroku na posílení vztahů se zákazníky, tedy faktoru, který do MIS přinese více dat ke zpracování, jsem uvedla odhadovanou finanční náročnost, kalkulovanou z veřejně dostupných zdrojů na internetu nebo určenou na základě předběžné kalkulace smluvním

dodavatelem současných platebních terminálů. U obou skupin jsem uvedla vlastní návrhy na časový horizont, ve kterém je radím provádět. Souhrn opatření k optimalizaci MIS a podpůrných kroků, zahrnuje:

- Modifikaci současného systému, kdy jsem doporučila doplnit k údajům o nákupech registrovaných členů věrnostního programu informaci o čísle artiklu. Časovou náročnost tohoto kroku vyčíslila na 300 hodin. Doporučuji provést během roku 2014.
- Úpravu přepočtu bodů, získaných za nákupy, kdy doporučuji změnit koeficient na 3:1, tedy za každé utracené 3 Kč připsat zákazníkovi 1 bod na věrnostní konto. Za podstatné považuji změnit psychologické vnímání počtu bodů zákazníkem. Časovou náročnost jsem určila na 10 hodin. Doporučuji provést během roku 2014.
- Přizpůsobení pokladního systému tak, aby používal vlastní CRM (systém pro řízení vztahů se zákazníky) namísto zapracovávání dat z pokladního systému do současného systému CRM. Takovýmto krokem společnost může ušetřit aktuální náklady ve výši 100 pracovních hodin měsíčně, a to při vynaložení 80 hodin na provedení jednorázového transferu dat. Výše externích nákladů od dodavatele prozatím není k dispozici. Doporučuji provést během roku 2015.
- Návrh na implementaci nových platebních terminálů pro bezkontaktní platby. Finanční náročnost na pořízení a zprovoznění jednoho terminálu se pohybují kolem 10 000 Kč. Doporučuji provést co nejdříve během roku 2014.
- Akci s názvem „Boty na rok zdarma.“. Výhru doporučuji stanovit na 12 párů obuvi pro jednoho vítěze, celkem 10 560 párů obuvi. Doporučuji nasadit pro druhé zúčtovací období roku 2014.
- Další propagaci věrnostního programu v podobě umístění vícestránkových letáků na prodejny, a to 2x ročně. Náklady jsou tvořeny položkou tisku, ve výši cca 22 820 Kč bez DPH. Náklady na distribuci se nezvýší, letáky mohou putovat na prodejny spolu se zbožím z distribučního centra. Doporučuji nasadit již během roku 2014.
- Rozšíření působnosti společnosti na zahraniční evropské trhy, jež jsou dosud bez pokrytí. Jedná se o Rakousko, Německo a Belgie. Aktivitu v těchto zemích navrhuji řídit z České republiky, stejně jako je tomu nyní u aktivit na Slovensku. Rozsah této práce však překonává analyzovat zahraniční trhy a vyčíslit nutné investice, které by se vázaly na otevření firem ve třech dalších státech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, Martina. 2007a. Businessinfo.cz. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. [Online]. [Citace: 11. 02 2014.] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. 2007b. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. první vydání. Praha : Grada. str. 280. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. BOUČKOVÁ, Jana. 2007. *Základy marketingu*. 3., nezměněné vydání. Praha : Oeconomica. ISBN 978-80-245-1169-6.
4. CLEMENTE, Mark N. 2004. *Slovník marketingu*. Brno : Computer Press. ISBN 80-251-0228-9.
5. ČSÚ. 2014. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [Online] 03. 04 2014. [Citace: 04. 04 2014.] [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/\\$File/402013u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/$File/402013u.pdf).
6. FORET, Miroslav. 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
7. HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání. Praha : Grada. str. 368. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualizované vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní v edici EUPRESS. str. 264. ISBN 978-80-7408-060-9.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2012. *Marketing Management*. 14th. ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.
11. KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. První vydání. Praha : Grada. str. 304. ISBN 978-80-247-3527-6.

13. Kurzy.cz, spol. s r.o. 2014. *Kurzy měn, akcie cz a komodity, investice online - Kurzy.cz*. [Online]. [Citace: 29. 03 2014.] <http://www.kurzy.cz>. ISSN 1801-86.
14. SVĚTLÍK, Jaroslav. 2003. *Marketing a reklama*. 1. vydání. Ve Zlíně : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-140-1.
15. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha : Grada. str. 232. ISBN 978-80-247-2721-9.
16. ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. 2010. *Marketing*. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2C Model obchodních vztahů mezi obchodní společností a koncovými zákazníky s názvem z anglického business to customers
- CRM Systém řízení vztahů se zákazníky, název z anglického customer relationship management
- HR Human resources – z anglického pojmu termín pro lidské zdroje nebo-li personální oddělení
- MIS Marketingový informační systém
- MHD Městská hromadná doprava
- PEST Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů vnějšího prostředí firmy
- SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vlivy působící na podnik.....	11
Obr. 2. Mikroprostředí a makroprostředí podniku.....	13
Obr. 3. Síly ovlivňující makroprostředí firmy	20

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Hodnocení kritérií konkurenčních subjektů	42
Tab. 2. Hodnocení váhy kritérií	45
Tab. 3. Hodnocení výkonnosti kritérií	45
Tab. 4. Matice S/W - silných a slabých stránek.....	47
Tab. 5. Hodnocení výkonnosti faktorů S/W	53
Tab. 6. Matice O/T - příležitostí a hrozeb.....	57
Tab. 7. Hodnocení výkonnosti faktorů O/T	58