Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management

MARKETINGOVÝ PLÁN PODNIKU

Marketing plan of a company

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ

Autor:
Andrea POLLAKOVÁ

Brno, 2013

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pro: **POLLAKOVÁ Andrea**

Obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **MARKETINGOVÝ PLÁN PODNIKU**

Marketing plan of a company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Sestavení marketingového plánu pro konkrétní záměr vybraného podniku.
Postup práce a použité metody:
V teoretické části autor provede shrnutí poznatků z teorie marketingu se zaměřením na tvorbu marketingového plánu. V praktické části student na základě teoretických východisek zpracuje marketingový plán pro konkrétní záměr ve zvolené organizaci. Podkladem nutným k adekvátní analýze prostředí bude autorem provedený výzkum mezi cílovou skupinou zákazníků podniku. Předpokládá se využití metod literární rešerše, deskripce, analýzy, syntézy, dedukce, dotazování a vhodných matematicko-statistických metod.

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 35 – 45 stran

Seznam odborné literatury:

- COHEN, William A. *The marketing plan*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. xviii, 350. ISBN 047175529X.
- KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketing plans :how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester: Wiley, 2011. 573 s. ISBN 978-0-470-66997-6.
- WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ladislava Kuchynková**

Datum zadání bakalářské práce: **28. 11. 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

…… ……

vedoucí katedry **děkan**

V Brně dne 28. 11. 2012

Jméno a příjmení autora:	Andrea Pollaková
Název bakalářské práce:	Marketingový plán podniku
Název práce v angličtině:	Marketing plan of a company
Katedra:	podnikového hospodářství
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Ladislava Kuchynková
Rok obhajoby:	2013

Anotace

Cílem této bakalářské práce je sestavení marketingového plánu pro podnik IN-SPIRACE f.o, který se zabývá výrobou a prodejem dámských oděvů. V teoretické části je uvedena charakteristika základních pojmů a popis jednotlivých kroků tvorby marketingového plánu na základě odborné literatury. Praktická část je zaměřena na aplikaci těchto poznatků na vybranou firmu a na následná doporučení, jak by podnik mohl vylepšit své postavení na trhu s oděvy.

Annotation

The goal of this thesis is to build a marketing plan for the company IN-SPIRACE f.o. which is engaged in the manufacture and sale of womenswear. In the theoretical part, characterization of basic concepts and description of each step of the marketing plan are introduced. This part is based on the literature. The practical part is focused on the application of these findings for the described company and the subsequent recommendations on how the company could improve its position in the clothing market.

Klíčová slova

Marketingový plán, situační analýza, SWOT analýza, marketingová strategie, komunikační mix, akční programy

Key words

Marketing plan, situation analysis, SWOT analysis, marketing strategy, communication mix, action programmes

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Marketingový plán podniku* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ladislavy Kuchynkové a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 9. 5. 2013

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Ladislavě Kuchynkové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji majitelce firmy IN-SPIRACE f.o. paní Ireně Šikulové za možnost zaměřit bakalářskou práci na její podnik a také za konzultace a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a příteli, kteří mě podporovali při psaní této práce a vždy se mi snažili vyjít vstříc.

OBSAH

ÚVOD **11**

CÍL PRÁCE A METODIKA **12**

TEORETICKÁ ČÁST **13**

1 POJEM MARKETING **13**

2 MARKETINGOVÝ PLÁN **14**

3 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU **15**

3.1 CELKOVÉ SHRNUTÍ 16
3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA 16
3.2.1 PEST analýza *17*
3.2.2 Analýza konkurence – Porterův model *17*
3.2.3 Analýza zákazníka *18*
3.2.4 Analýza vnitřního prostředí *19*
3.2.5 Analýza SWOT *19*
3.3 MARKETINGOVÉ CÍLE 21
3.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE 21
3.4.1 Produkty a služby *22*
3.4.2 Distribuce *22*
3.4.3 Cenová politika *23*
3.4.4 Komunikační mix *23*
3.5 AKČNÍ PROGRAMY 25
3.6 ROZPOČET 25
3.7 KONTROLA 25

PRAKTICKÁ ČÁST **27**

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU **27**

5 MARKETINGOVÝ PLÁN PODNIKU IN-SPIRACE F.O. **28**

5.1 CELKOVÉ SHRNUTÍ 28
5.2 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU A OKOLÍ 28
5.2.1 PEST analýza *28*
5.2.2 Analýza konkurence *32*
5.2.3 Analýza zákazníka *34*
5.2.4 Analýza vnitřního prostředí *35*
5.2.5 Analýza SWOT *37*
5.3 MARKETINGOVÉ CÍLE PODNIKU 38
5.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU 39
5.4.1 Produkty a služby *39*
5.4.2 Distribuce *41*
5.4.3 Cenová politika *42*
5.4.4 Komunikační mix *44*
5.5 AKČNÍ PROGRAMY 47
5.5.1 Reklama *47*
5.5.2 Podpora prodeje *48*
5.5.3 Direct marketing *49*
5.5.4 Ganttův diagram *49*
5.6 ROZPOČET 49
5.6.1 Letáky *49*
5.6.2 Inzerce v závěsných madlech *50*
5.6.3 Kupony *50*

5.6.4 Celkový rozpočet *51*
5.7 KONTROLA 51
5.7.1 Stránky na facebooku *52*
5.7.2 Letáky *52*
5.7.3 Inzerce v závěsných madlech *52*
5.7.4 Kupony *52*
5.7.5 Direct mail *52*
ZÁVĚR **53**
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **54**
SEZNAM GRAFŮ **56**
SEZNAM TABULEK **56**
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK **56**
SEZNAM PŘÍLOH **57**

ÚVOD

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčetným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“[1]

V dnešní době působí na trhu nespočet firem, které si vzájemně konkurují a předbíhají se o získání co nejlepšího postavení v daných odvětvích. Jejich činnost již není zaměřena pouze na výrobu produktů či služeb a na náklady a zisky. Jejich cílovým objektem se stal samotný zákazník a nalezení způsobu, jak jej získat pro sebe a jak co nejlépe naplnit jeho potřeby, vyhovět jeho preferencím. Většina firem si již uvědomuje důležitost marketingu pro své podnikání. Pokud chce být výrobce úspěšný, musí být schopen analyzovat svou současnou situaci na trhu a na základě toho vyvinout strategie, které povedou k naplnění jeho cílů i požadavků. A právě touto problematikou se zabývá moje práce na téma *Marketingový plán podniku*.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá charakteristikou základních pojmů a jednotlivých kroků, které jsou třeba při tvorbě marketingového plánu. Podrobně se zaměřuje na vysvětlení prvků situační analýzy podniku, stanovení vhodných cílů a následné marketingové strategie, jež by měla vést k naplnění těchto cílů.

Získané poznatky jsem poté aplikovala v praktické části bakalářské práce, která je zaměřena na podnik IN-SPIRACE f.o. V této části je nejprve představen vybraný podnik a posléze je věnována pozornost jeho marketingovému plánu. Na základě uvedených charakteristik jsem provedla situační analýzu podniku, jejímž shrnutím je SWOT matice a její vyhodnocení. Poté jsem byla schopna stanovit marketingové cíle podniku, které vychází z výsledků analýzy, ale zároveň vyhovují přáním majitelky firmy IN-SPIRACE. Na jejich základě jsem navrhla konkrétní marketingovou strategii, jejíž součástí je také komunikační mix a jeho následná realizace pomocí akčních programů. Na závěr marketingového plánu podniku jsem doplnila rozpočty nákladů na vybrané komunikační nástroje a také systém jejich kontroly.

---

[1] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 41.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je sestavení komplexního marketingového plánu pro firmu IN-SPIRACE f.o. Jedná se tedy o provedení situační analýzy podniku, tzn. jeho vnitřního i vnějšího prostředí a následné navržení marketingové strategie.

Situační analýza firmy se skládá z několika dílčích analýz. Mezi ně patří PEST analýza zaměřující se na vlivy makroprostředí, kde jsem čerpala z dostupných odborných zdrojů. Dále se sem řadí analýza konkurence, zákazníka a vnitřního prostředí podniku. Analýzu konkurence jsem provedla pomocí Porterova modelu „pěti sil“. Informace k vnitřní analýze podniku jsem získala z dostupných internetových stránek firmy a z konzultací s majitelkou IN-SPIRACE. Poslední částí celé situační analýzy podniku je SWOT matice, která shrnuje všechny zjištěné poznatky a na jejímž základě jsem byla schopná situaci podniku vyhodnotit.

Podkladem pro analýzu zákazníka, ale také pro návrh marketingové strategie, byl mnou provedený primární výzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazník jsem vypracovala na základě tématu mé bakalářské práce a zaměření firmy IN-SPIRACE na výrobu a prodej oděvů. Před rozesláním jsem provedla tzv. předvýzkum, kdy jsem dotazník dala vyplnit pěti blízkým ženám a ty mi k němu udělily zpětnou vazbu, dle které jsem své otázky opravila. Tím jsem zaručila srozumitelnost položených otázek a možnost správného pochopení. Poté jsem dotazník rozeslala elektronickou formou 486 ženám, z nichž 283 jej vyplnilo a zajistilo mi tak dostatečně vysoký vzorek respondentů. Mnou provedený výzkum probíhal po tři týdny, a to od 5. 3. do 26. 3. 2013. Zejména na základě dotazníkového šetření jsem byla schopna sestavit marketingový plán podniku IN-SPIRACE a naplnit tak cíl této bakalářské práce. Celé znění dotazníku jsem vložila do kapitoly *Seznam příloh*.

V souvislosti s předmětem bakalářské práce, jímž je sestavení marketingového plánu pro podnik IN-SPIRACE, jsem si stanovila dvě výzkumné otázky:

1. Jsou dosud realizované akční programy firmy IN-SPIRACE efektivní z hlediska zvyšování povědomí o značce?

2. Jaké komunikační nástroje povedou k nárůstu prodeje firmy IN-SPIRACE?

Výzkumné otázky mi pomohly udržet zaměření pouze na problematiku zadaného tématu. Odpovědi na ně a jejich vyhodnocení uvedu v závěru mé bakalářské práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MARKETING

Aby bylo možné vymezit termín a strukturu marketingového plánu, je nutné se nejdříve seznámit s pojmem marketing.

Marketing se poprvé objevil v Československu po druhé světové válce, kdy byl využíván nejen ve výrobě, ale i v zahraničním obchodě. Jeho větší rozmach v naší zemi však nastal až po roce 1989, kdy byla zahájena ekonomická reforma a začalo se dařit soukromému podnikání. Dnes je již marketing využíván ve většině českých podniků, ačkoli je třeba se v něm stále ještě zdokonalovat. [2]

Pojem marketing je charakterizován různými způsoby v nespočtu publikací. Například profesor Philip Kotler definoval marketing slovy: *„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“* [3]

Z pohledu Johna Westwooda je marketing charakterizován jako: *„proces, který spojuje schopnosti podniku s požadavky svých zákazníků.“*[4]

A v neposlední řadě podrobnější charakteristika termínu, jak ho vidí Dagmar Jakubíková ve své knize Strategický marketing: *„Marketing představuje integrovaný komplex činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou a kontraktační politiku až k promotion, marketingovému managementu a dalším činnostem.“*[5]

Ačkoli je možné uvedený pojem vyjádřit různými definicemi, všechny v závěru spojují marketing jako umění podniku komunikovat se svými zákazníky a nabízet své produkty na trhu tak, aby co nejlépe vyhověly požadavkům jejich spotřebitelů, ale zároveň dosáhly svých stanovených cílů.

---

2 KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9. s. 114.
3 KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 44.
4 WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-542-4. s. 11.
5 JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 41.

2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán podniku je v širším pojetí charakterizován jako psaný dokument, jehož součástí je vše, co se jeho tvůrci dověděli o trhu, ale i tržní cíle podniku a vytvoření postupu k jejich dosažení.[6] V užším pojetí se však jedná o složitý proces, který zahrnuje provádění marketingových výzkumů (se zaměřením na zákazníky firmy), ale i analýzu trhu, podniku a jeho konkurence. V neposlední řadě obsahuje také stanovení marketingových cílů, nalezení způsobu jejich řešení, a to jak ze strategického, tak z realizačního hlediska, sestavení rozpočtů a přezkoumávání výsledků celého procesu.[7] Účelem marketingového plánu je tedy vylepšit postavení firmy na trhu, navýšit její zisky a dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti.

Podle W.A. Cohena[8] marketingový plán poskytuje podniku spoustu přínosů, jelikož může:

- fungovat jako „plán cesty“, který povede firmu od úplného začátku až po dosažení stanovených cílů,
- napomoci k realizaci stanovených strategií a ke kontrole jejího plnění,
- informovat jednotlivé účastníky plnění marketingového plánu o jejich rolích při dosahování stanovených cílů,
- napomáhat k co nejefektivnějšímu získávání zdrojů pro jeho realizaci a navrhnout, jak nejlépe s těmito zdroji hospodařit,
- napomoci v organizaci a zadávání jednotlivých úkolů, ale i v jejich správném načasování,
- a pomoci podniku si uvědomit, co jsou jeho hlavní problémy, ale i jaké příležitosti a hrozby ho čekají do budoucna.

Správně sestavený marketingový plán tedy může být přínosný v různých směrech či situacích, které jsou důležité pro dobře fungující podnik a usnadnit tak úsilí, jež by muselo být věnováno problémům, s nimiž se firma potýká.

---

[6] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 98.
[7] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-542-4. s. 13-14.
[8] COHEN, William A. *The marketing plan*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2006. xviii. ISBN 0-471-75529-X. s. xiv-xv.

3 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Aby byl celý marketingový plán spolehlivý a srozumitelný, je nutné dodržet jeho danou strukturu, která je k nalezení v nespočtu publikací. Ačkoli jednotliví autoři nabízí na první pohled odlišnou skladbu marketingového plánu, v závěru každá obsahuje stejné prvky, na něž nesmí být při tvorbě zapomenuto.

Základní strukturu marketingového plánu popisuje Philip Kotler[9] ve své knize Marketing management:

- *Stručné shrnutí a obsah*, jímž by měl být uveden každý marketingový plán. Jde o krátké přiblížení cílů, obsahu a záměru jeho autorů.
- *Situační analýza* pomocí níž bude podrobně rozebrána zkoumaná firma, ale i konkurenceschopnost a trh. Měla by poukázat na důležité problémy, které je nutné dále řešit.
- V *marketingové strategii* autoři nastíní marketingové aktivity a cíle podniku. Zejména pak stanoví tzv. positioning[10] výrobkové řady, který by měl napomoci k dosažení cílů a tvorbě plánu.
- *Finanční plánování* spočívá v prognóze obratu i výdajů a analýze ziskovosti. Mělo by poukázat na předpokládaný objem tržeb, výdajů, ale i stanovit rozpočet navrhovaných marketingových aktivit.
- *Kontrola plnění* rozvrhuje kontrolní činnost a monitorování celého marketingového plánu a případně poukazuje na nutné úpravy.

Ačkoli P.Kotler rozebírá veškeré prvky marketingového plánu, pro tuto bakalářskou práci byla jako podklad vybrána více větvená struktura, kterou popisuje D. Jakubíková[11] ve své knize Strategický marketing:

- *Celkové shrnutí* – stručné vytyčení hlavních cílů a nástin jednotlivých doporučení.
- *Situační analýza* – rozbor současného stavu firmy, mikroprostředí a makroprostředí.
- *Analýza SWOT* – rozlišení silných a slabých stránek podniku, ale i jeho příležitostí a hrozeb.
- *Marketingové cíle* – stanovení cílů, jež chce firma naplnit nejen v oblasti prodeje, ale i tržního podílu a zisku.
- *Marketingová strategie* – výběr marketingového postupu, jež by měl vést k dosažení stanovených cílů.

---

[9] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 98-99

[10] *Positioning – návrh nabídky a image společnosti, jehož cílem je dostat značku do povědomí spotřebitelů tak, aby vzrostl prospěch firmy. (KOTLER,P. Marketing management. 2007. s. 348)*

[11] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.70.

- *Produkty a služby* – seznam a charakteristika produktů, jež budou nabízeny, včetně jejich výhod pro zákazníky.
- *Distribuce* – návrh vhodných distribučních cest, jimiž bude produkt nabízen zákazníkům.
- *Cenová politika* – určení cen a platebních podmínek.
- *Komunikační mix* – výběr struktury komunikačního mixu (typů propagace).

- *Akční programy* – realizace marketingové strategie i mixu rozvržená do konkrétních aktivit a úkolů.
- *Rozpočet* – prognóza očekávaných tržeb a nákladů jednotlivých marketingových aktivit.
- *Kontrola* – kontrola plnění stanovených cílů, ale i vyhodnocování výsledků.

Výše uvedená struktura ve stručnosti poukazuje na jednotlivé části marketingového plánu a jejich význam. Podrobnějšímu vysvětlení jsou věnovány následující podkapitoly.

3.1 Celkové shrnutí

Prvním bodem nutným k přesvědčení o úspěšnosti marketingového plánu je jeho celkové shrnutí. Autor by měl věnovat pozornost krátkému představení celého dokumentu, kde čtenáře seznámí s danou problematikou a jejím řešením. Jedná se o přiblížení hlavních cílů podniku a doporučených postupů potřebných k jejich dosažení - tedy nástin zvolené marketingové strategie i její následné realizace.[12]

Ačkoli je celkové shrnutí úvodním slovem kompletního marketingového plánu, je nutné ho vytvořit až na samotný závěr, aby bylo dosaženo shodnosti s úplným obsahem dokumentu.

3.2 Situační analýza

Prvním krokem k marketingovému plánu je situační analýza jakožto všeobecná metoda, která zkoumá jednotlivé složky či atributy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Slouží jako podklad ke stanovení cílů i marketingové strategie podniku a její podstatou je rozeznání, analýza a vyhodnocení faktorů, které by na toto stanovení mohly mít vliv.[13]

V této práci bude současný stav podniku zjištěn pomocí analýzy vnějšího prostředí (PEST analýzy, analýzy konkurence a zákazníků) a analýzy vnitřního prostředí. Jednotlivá vyhodnocení pak budou použita k tvorbě detailní SWOT analýzy, která je všechny sumarizuje.

---

[12] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 98.
[13] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.78.

3.2.1 PEST analýza

Důležitým prvkem, jenž zasahuje do vnějšího prostředí firmy, jsou vlivy makroprostředí. Právě PEST analýza je vhodnou metodou, pomocí níž lze tyto vlivy vyhodnotit. Veškerá pozornost je věnována čtyřem důležitým faktorům, jejichž počáteční písmena tvoří zkratku PEST. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Mezi politicko-právní faktory patří např. politická stabilita, daňová politika, zákony a jiné. Ekonomické faktory zahrnují nástroje, jako jsou např. vývoj HDP, nezaměstnanost či inflace. Sociokulturní faktory se potom dělí na dvě roviny, a to kulturní a sociální. Technologický pokrok a jeho trendy pak zastupují faktory technologické.[14]

3.2.2 Analýza konkurence – Porterův model

Mimo vyhodnocení analýzy makroprostředí, je třeba se zaměřit i na mikroprostředí podniku, jež tvoří konkurence a zákazníci. Analýza konkurence v odvětví může být provedena různými metodami, mezi ně patří i Porterův model „pěti sil“. Model zohledňuje pět základních činitelů, které mohou tvořit konkurenci a jejichž důležitost závisí na odvětví, ve kterém firma působí.[15] Těmito činiteli jsou:[16]

- hrozba silné rivality
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků
- hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků
- hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Mezi faktory působící na *rivalitu* se řadí velké množství silných konkurentů v odvětví, vysoké fixní náklady, zájem konkurentů na trhu setrvat a malé rozdíly mezi produkty. Po vyhodnocení této síly se podnik snaží vylepšit svou pozici na trhu. *Vstup nových konkurentů* na trh je neméně důležitou hrozbou, jež závisí především na vstupních barierách. Ty vznikají díky působení různých faktorů, jako jsou např. kapitálová náročnost vstupu, legislativa, přístup k distribučním kanálům a jiné. V tomto případě by měl podnik posoudit, jak tyto bariéry navýšit. Pokud se v odvětví objevuje spousta *substitutů*, stává se tak pro trh méně atraktivním. Možnost nahraditelnosti výrobků omezuje jejich ceny i potencionální zisk. V takovém případě se podnik snaží snížit substituční hrozbu. Čtvrtým problémem je *rostoucí vyjednávací síla zákazníků*, která může vést ke snížení zisku prodávajícího, a tak ho udělat citlivým na cenu. Východiskem je zaměření se na zákazníky a snaha o snížení tohoto vlivu. *Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů* je poslední hrozbou, jež může ohrožovat

---

[14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.83.
[15] GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 191.
[16] GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 192-193.

konkurenceschopnost podniku. Tento problém nastává v případech, kdy dodavatelé poskytují jedinečné výrobky a firma by měla mít snahu s nimi budovat dobrý vztah.[17]

3.2.3 Analýza zákazníka

Druhou důležitou část vlivu mikroprostředí na podnik vytváří sám zákazník. Pro účely této bakalářské práce byl zvolen primární marketingový výzkum, a to dotazníkové šetření.

Dotazník je nejběžnější výzkumný nástroj, který je tvořen souborem otázek a podáván respondentům. Před jeho aplikací je potřeba tyto otázky řádně sestavit a brát v úvahu jejich slovní podobu i formu.[18]

Klíčové faktory, na které je nutné se zaměřit při tvorbě dotazníku, uvádí S.C. Rogers[19]. Tvůrce by podle něj měl:

- ujasnit sám sobě cíle připravovaného výzkumu
- rozhodnout, co se chce dovědět a v návaznosti na to vytvořit správně míněné otázky
- snažit se vytvořit co nejméně otázek a pokládat je stručně a jasně, aby vyplňování dotazníku nezabralo příliš času
- uspořádat otázky v logicky navazujícím pořadí
- využít různých forem otázek (otevřené, uzavřené, výběr jedné či více možností, apod.)
- v případě použití neznámých termínů přidat jejich definice
- sepsat úvodní slovo mířené k respondentům, pokud je vybrána elektronická forma dotazníku
- zaručit anonymitu dotazníku, aby odpovědi byly co nejvíce pravdivé
- rozeslat dotazník takovým respondentům, kteří reprezentují daný cílový trh

Při vyhodnocování získaných odpovědí, je dobré si trh rozdělit na tzv. *segmenty* a s nimi pracovat. Tyto segmenty se skládají z určité skupiny zákazníků, kteří mají společné charakteristiky či úroveň zájmu.[20] Výběr segmentu je možný ze dvou úhlů pohledu. Může se jednat o výběr podle popisných charakteristik (demografické, geografické, psychografické) a nebo pomocí behaviorálních aspektů (dle odpovědí týkajících se přímo produktu či značky).[21]

---

[17] GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 192-193.
[18] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 145.
[19] ROGERS, Stuart C. *Marketing strategies, tactics, and techniques: a handbook for practitioners*. 1th ed. London: Quorum Books, 2001. ISBN 1-56720-411-2. s. 297-298.
[20] MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketing plans :how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-66997-6. s. 98.
[21] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 285-286.

3.2.4 Analýza vnitřního prostředí

Poté, co je analyzováno vnější prostředí podniku, jehož výstupem jsou příležitosti a hrozby, je nutné se zaměřit i na prostředí vnitřní.

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno jejími zdroji, a to materiálovými, finančními a lidskými. Je vztahováno na faktory, které mohou být přímo řízeny podnikem a patří sem např. organizační struktura podniku, zaměstnanci a jejich kvalita, mezilidské vztahy, kultura podniku a jiné.[22]

Analýza vnitřního prostředí cílí na porozumění firemních schopností vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty, ale také poskytovat služby a zhodnotit zdroje firmy. Jejím východiskem je identifikace silných a slabých stránek firmy.[23] Pro jejich klasifikaci je možné vycházet např. z kritérii určených podle nástrojů marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace) a jejich dílčích rysů. [24]

Vyhodnocení jednotlivých metod průzkumu vnějšího a vnitřního prostředí podniku slouží jako základ pro jeho celkovou SWOT analýzu.

3.2.5 Analýza SWOT

Mezi jednu z nejvyužívanějších analytických metod se řadí SWOT analýza, kterou vytvořil obchodní poradce Albert Humphrey v 60. a 70. letech při vedení výzkumného projektu na Stanfordské univerzitě. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek vnitřního prostředí firmy a příležitostí a hrozeb vycházejících z vnějšího prostředí. SWOT analýza pracuje se získanými daty a informacemi, jejich sjednocením a následným vyhodnocením poznatků. [25]

Tuto analytickou metodu je možné v zásadě rozdělit na dvě základní části – analýzu externího prostředí a interního prostředí. *Analýza externího prostředí*, tedy příležitosti a hrozby, rozebírá vliv makroprostředí a mikroprostředí na chod podniku. Její obsah vychází z PEST analýzy, analýzy konkurence i zákazníka. Pomocí *analýzy interního prostředí* je pak firma schopna zhodnotit své silné a slabé stránky. [26]

Stručné shrnutí všech čtyř dílčích částí SWOT analýzy a jejich obsahu uvádí následující tabulka.

---

[22] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.88.
[23] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.89.
[24] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.103.
[25] GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 295.
[26] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 90-91

Tabulka 1: SWOT matice

Silné stránky (S – strenghts)	**Slabé stránky (W – weaknesses)**
Skutečnosti, které jsou výhodné jak pro firmu, tak pro zákazníky.	Skutečnosti, které firma nevykonává správně, a nebo konkurenti vykonávají lépe.
Příležitosti (O – oportunities)	**Hrozby (T – threats)**
Skutečnosti, které mohou přispět ke zvýšení poptávky nebo lépe uspokojí zákazníky či povedou firmu k úspěchu.	Skutečnosti či události, které mohou vést ke snížení poptávky nebo způsobit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: vlastní zpracování, dle: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. s.103.

Při tvorbě SWOT matice je vhodné její jednotlivé části seřadit dle důležitosti. Vyhodnocení silných a slabých stránek se provádí pomocí tzv. metody párového srovnávání, kde jsou jednotlivé silné a slabé stránky porovnávány vždy ve dvojici a následně seřazeny dle výsledků. Hodnocení příležitostí a hrozeb se vztahuje k jejich dopadu na analyzovanou oblast. Pro toto měření se sestavuje bodová stupnice, která vyjadřuje atraktivitu dopadu příležitosti, popř. závažnost dopadu hrozby.[27]

Aby celá SWOT analýza nebyla pouhým výčtem dílčích částí, je dobré porovnat jednotlivé prvky a tím poukázat na základní vazby mezi nimi. Nejjednodušším způsobem je aplikace těchto vazeb v tzv. matici SWOT, která teoreticky poukazuje na to, jak by měl autor postupovat při závěrečné klasifikaci provedené analýzy.[28] (viz. následující tabulka)

Tabulka 2: Matice SWOT

Vnitřní faktory / **Vnější faktory**	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	**WO strategie** Překonání slabé stránky využitím příležitosti.	**SO strategie** Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
Hrozby (T)	**WT strategie** Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.	**ST strategie** Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.

Zdroj: vlastní zpracování, dle: GRASSEOVÁ, M. a KOL. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.. s. 299.

Matici SWOT není nutné vytvářet jako součást marketingového plánu, je však vhodné ji sledovat při zhodnocování výsledků kompletně vytvořené SWOT analýzy, aby mohly být naplněny její skutečné účely.

---

[27] GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 304-312.
[28] GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 299.

3.3 Marketingové cíle

Po vyhodnocení situační analýzy podniku a identifikaci jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přichází na řadu stanovení marketingových cílů udávajících směr, jímž se bude celý marketingový plán ubírat.

Prvním krokem tvorby marketingových cílů je nutné si uvědomit: čeho má být dosaženo, jaká je představa nárůstu prodeje, o jaký výrobek či službu se jedná a jak by měla vypadat realizace zamýšleného řešení. Na základě těchto podmínek je možné vytknout stručně a jasně formulovaný cíl. [29]

Druhým krokem je určení hodnoty těchto cílů, tzn. že by se měly jasně definovat a kvantifikovat tak, aby je bylo možné při realizaci marketingového plánu porovnávat s dosaženým výkonem. Proto je důležité využít hodnotových termínů, jako je obrat prodeje pro plánované období, tržní podíl pro toto období či hrubý zisk z prodeje. [30]

Podle M. Macdonalda a H. Wilsona[31] pro firmy existují čtyři možné oblasti, kterých se mohou marketingové cíle týkat:

- prodej stávajících produktů na současných trzích
- rozšíření stávajících produktů na nové trhy
- rozvoj nových produktů na současných trzích
- rozvoj nových produktů na nových trzích

Při tvorbě jednotlivých marketingových cílů je tedy dobré si uvědomit, na kterou ze čtyř výše uvedených oblastí se zaměřit a jakým směrem se ubírat, aby bylo dosaženo užitečných výsledků.

3.4 Marketingová strategie

Způsob, pomocí něhož lze dosáhnout stanovených marketingových cílů, se nazývá marketingová strategie nebo také marketingový mix. Součástí strategie jsou prostředky a metody vybrané k naplnění těchto specifických cílů. [32]

Marketingový mix je ve své podstatě zaměřen na čtyři oblasti, které se ve spoustě publikací nazývají 4P marketingového mixu. Jedná se o nástroje, jimiž jsou (z anglického originálu): produkt, distribuce, cena a propagace (neboli komunikační mix).[33]

---

[29] KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán :15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1999. s. 30-31.
[30] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-542-4. s. 38-39.
[31] MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketing plans :how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-66997-6. s. 211.
[32] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-542-4. s. 49.
[33] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 57.

3.4.1 Produkty a služby

Prvním „P“ marketingového mixu je *produkt*, u kterého mohou být použity různé strategie. Produkt může být například uveden na trh jako nový, může být upraven či pozměněn a nebo naopak úplně stažen. Úspěšnost jeho udržení na trhu se však zakládá na třech hlavních atributech, jimiž jsou kvalita, značka a balení.[34]

Účel *kvality* spočívá nejen v ovlivnění image produktu na trhu, ale také ve spokojenosti spotřebitele a ziskovosti z prodeje. *Značka* produktu, pod kterou je prodáván, pak zákazníkovi umožňuje přiřadit výrobek, spojit si ho s jeho kvalitou a dostat se tak do povědomí. A *obal* výrobku je důležitý pro jeho ochranu a zároveň může sloužit jako prostředek k přilákání pozornosti zákazníka a následné koupi.[35]

Cílem marketingové strategie produktu je navržení takové nabídky, která by uspokojila přání i požadavky zákazníků. Proto je dobré při stanovování této strategie zvážit i doplňkové služby, jež by měly vylepšit postavení podniku na trhu vůči konkurenci a měly by napomoci k tomu, aby zákazník dostal skutečně to, co očekává.[36]

Praktická část této bakalářské práce je věnována podniku s oděvy, a proto marketingová strategie produktu bude zaměřena na jeho značku, kvalitu a doplňkové služby, které jsou v oděvním průmyslu využívány.

3.4.2 Distribuce

Distribuce, jakožto další prvek 4P marketingového mixu, je důležitou součástí marketingové strategie podniku. Může napomoci například k získání větší podpory a vystavení výrobku v prodejnách, proniknout do více prodejen či použít nové distribuční kanály pro zavedení výrobku.[37]

Distribuční kanál je charakterizován jako cesta, kterou se výrobek dostane k zákazníkovi, ať už přímo nebo zprostředkovaně. Jejich volba je ovlivněna faktory, jimiž jsou trh, zákazníci, výrobky či služby, charakteristika podniku, konkurence, vnější faktory a soulad výroby s marketingem. V případě vybraného podniku pro tuto bakalářskou práci se bude jednat o přímý prodej, který je zajištěn vlastní dopravou a prodejem prostřednictvím zaměstnanců podniku.[38]

Pod termínem *přímý prodej* se skrývá například využití vlastního internetového prodeje, značkové a vzorkové prodejny či přímý prodej vybrané klientely nebo zaměstnancům. V takovém případě je možné navázat jedinečnou vazbu s koncovým zákazníkem a výrobci se

---

[34] COHEN, William A. *The marketing plan*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2006. xviii. ISBN 0-471-75529-X. s. 54.
[35] COHEN, William A. *The marketing plan*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2006. xviii. ISBN 0-471-75529-X. s. 54-55.
[36] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8. s. 41.
[37] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 368.
[38] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8. s. 49-50.

tak vyskytne možnost rychle reagovat na jejich přání a požadavky a díky této zpětné vazbě inovovat a měnit své výrobky.[39]

3.4.3 Cenová politika

Cena je nástroj, jenž vyjadřuje hodnotu výrobku nebo podnikové značky. Je jedinou složkou marketingového mixu, která nenavyšuje náklady, ale naopak přináší zisk a zároveň je i nejsnadněji přizpůsobivým prvkem marketingovému programu v krátkém čase.[40]

V případě stanovování ceny je nutné brát v úvahu více atributů, jimiž může být konečná hodnota ovlivněna. Při oceňování výrobků se tedy berou v potaz nejen fixní a variabilní náklady podniku, ale i očekávání zákazníků a ceny konkurence, stejně jako jejich možné reakce na cenovou politiku podniku.[41]

Často používaným nástrojem v rámci cenové politiky jsou *slevy*, které napomáhají k vyzdvihnutí podniku oproti konkurenci. Při jejich sestavování je však třeba věnovat pozornost poměru zákazníků, jež slevy využívají a průměrné výši těchto slev tak, aby skutečně došlo k navyšování zisku a vylepšení postavení podniku na trhu.[42]

Cenové politice, ačkoli je neméně důležitou částí marketingového mixu, bude v praktické části práce věnována nízká pozornost s ohledem na přání majitelky vybraného podniku. Proto je teorie zaměřena pouze na aspekty, jež budou využity.

3.4.4 Komunikační mix

K tomu, aby byl podnik schopen informovat své zákazníky o produktech a přesvědčovat je k jejich koupi, se využívá *komunikační mix*. Tato forma marketingové strategie přispívá ke vštípení značky do povědomí spotřebitelů, k dotváření její image i postavení na trhu. Mezi šest hlavních způsobů marketingové komunikace se řadí reklama, podpora prodeje, event marketing, public relations, direct marketing a osobní prodej.[43]

Reklama je nejvyužívanějším prvkem komunikačního mixu. Jejím cílem je propagace konkrétního produktu, stejně jako navýšení povědomí o značce, jelikož dokáže oslovit širokou veřejnost. Úspěšná reklama by měla splňovat tři důležité funkce: informativní, přesvědčovací a připomínací.[44]

Pod *podporou prodeje* je nejsnazší si představit obdarovávání zákazníků, prodejců či obchodních partnerů, ale hlubší význam nese její zaměření na zvýraznění jednotlivých nabídek, urychlení prodeje nebo krátkodobé navýšení objemu prodeje. Jako nástroje této

---

[39] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8. s. 51.
[40] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 469.
[41] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8. s. 45.
[42] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 490-491.
[43] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 574.
[44] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9. s. 139.

komunikační strategie se využívají například vzorky produktu na vyzkoušení, kupony, prémie, odměny za věrnost, soutěže či veletrhy a výstavy.[45]

Jednoduchým českým synonymem *Event marketingu* je událost či zážitek. Výhodou tohoto způsobu komunikace je osobní zapojení zákazníka do zvolené akce, a tak nabytí vztahu mezi zákazníkem, prodejcem, ale i samotným výrobkem.[46]

Čtvrtou metodou komunikace jsou *public relations*, kterým firmy často nevěnují pozornost. V podstatě jde o nejvíce důvěryhodnou propagaci informací o podniku a jeho výrobcích či službách prostřednictvím zpráv. Existuje spousta metod k produkování public relations, podle P. Knighta je však nejlepší mít v podniku někoho, kdo se stará přímo o tento komunikační nástroj.[47]

Direct marketing, neboli přímý marketing, je proces získávání si zákazníků prostřednictvím oboustranné komunikace s nimi. Jeho cílem je vybídnutí uživatele k přímé odpovědi a rozvedení dialogu. Podnik tak získá individuální vztah se zákazníkem. Nástroji využívanými pro direct marketing jsou například telemarketing nebo direct mail.[48]

Posledním a velice efektivním způsobem komunikace je *osobní prodej*, jehož cílem je přesvědčit zákazníka o výhodách nabízeného produktu. Díky tomuto komunikačnímu nástroji je podnik schopen sledovat přímé reakce spotřebitelů a posoudit tak, jak by mohl svou nabídku vylepšit.[49]

Při tvorbě marketingové strategie je dobré zvážit několik kritérií, jež by měla splňovat. Mezi tato kritéria patří snadná pochopitelnost, přesnost a detailnost návrhů, které by měly být přizpůsobitelné změnám a zároveň stanoveny tak, aby jejich aplikace byla reálná. Dále by marketingový mix měl obsahovat důležité tržní faktory a navržené úkoly by měly být jasně identifikovatelné.[50]

Vytvořený marketingový mix se dále aplikuje do jednotlivých akčních programů, pomocí nichž bude představena realizace navržených řešení.

---

[45] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9. s. 151-152.
[46] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 594.
[47] KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán :15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1999. s. 99.
[48] ALSBURY, A. a R. JAY. *Marketing, to nejlepší z praxe*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-617-9. s. 34.
[49] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9. s. 159.
[50] ALSBURY, A. a R. JAY. *Marketing, to nejlepší z praxe*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-617-9. s. 13.

3.5 Akční programy

Vybrané marketingové strategie je potřeba dále konkretizovat, stanovit jejich přesné plány a zadat instrukce postupu. K této problematice slouží tzv. akční programy, jež nabízí harmonogram jednotlivých plánů a úkolů.[51]

Každý akční program by podle J. Westwooda[52] měl obsahovat:

- současnou pozici podniku, ve které se nachází v rámci daného plánu
- cíle, za jejichž účelem je plán tvořen
- činnost, která je potřebná k dosažení cílů
- odpovědnou osobu, která má na starost realizaci
- datum začátku i konce akce
- rozpočtové náklady

Akční programy slouží v rámci marketingového plánu jako způsob realizace návrhů a aplikují vybrané marketingové strategie do konečného harmonogramu.

Ganttův diagram

Jak již bylo zmíněno, při tvorbě akčních programů je důležité zaznamenávat také začátek a konec realizované akce. K časovému souhrnu jednotlivých akčních programů nejlépe slouží nástroj nazývaný Ganttův diagram. Pomocí něj lze přehledně sumarizovat jednotlivé kalendářní plány tak, aby mezi sebou mohly být porovnávány a byla vidět jejich provázanost.[53]

3.6 Rozpočet

Aby mohly být jednotlivé akční programy realizovány, je nutné mít stanovený rozpočet, jehož výši tvůrce marketingového plánu nesmí překročit. Jde o částku, kterou je podnik ochoten maximálně investovat do komunikace se svými zákazníky.[54] Za účelem dodržení výše rozpočtu je dobré sestavit výčet jednotlivých nákladů na každý akční program zvlášť a poté je sumarizovat.

3.7 Kontrola

Poslední, ale neméně důležitou částí marketingového plánu, je kontrola. Aby podnik mohl vyhodnotit, zda dosahované výsledky odpovídají těm plánovaným, potřebuje mít zpětnou

---

[51] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4. s. 53.
[52] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4. s. 53.
[53] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0. s. 90.
[54] KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán :15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1999. s. 109-111.

vazbu, kterou získá jedině pomocí průběžné kontroly realizovaných akčních programů. Kontrola může mít celkem trojí podobu, a to preventivní, průběžnou a kontrolu zpětné vazby. *Preventivní* kontrola se zaměřuje na zdroje používané v organizaci a na to, zda fungují, jak by měly. *Průběžná* sleduje probíhající operace a soustřeďuje se na jejich soulad se stanovenými cíly. A kontrola *zpětnou vazbou* je pak cílena na konečné výsledky. Jejím východiskem může být řada důležitých rozhodnutí realizovaných v budoucnu.[55]

[55] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s.35.

PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část bakalářské práce byl vybrán podnik IN-SPIRACE f.o.

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Firma IN-SPIRACE f.o. působí na trhu od roku 2003, kdy byla založena současnou majitelkou a designérkou Irenou Šikulovou. Předmětem jejího podnikání je tvorba oděvních originálů pro ženy až do velikosti XXXL, a to zejména z přírodních materiálů.[56]

IN-SPIRACE je malý podnik, který má pouze 15 zaměstnanců a jeho sídlo se nachází v Bystřici nad Pernštejnem (dále BnP). Zde byla vybudována i šicí dílna. Prodejny firmy jsou zavedeny v BnP a v Brně, kde stále plně fungují. Do začátku roku 2013 byla otevřena také prodejna oděvů v Tišnově, jejíž provoz majitelka firmy nedávno ukončila.[57]

I přesto, že firma působí na trhu teprve desátým rokem, majitelka již získala několik ocenění za svou práci. V roce 2007 obsadila druhé místo v soutěži *Živnostník roku* na Vysočině, která se koná na podporu malého a středního podnikání. A o rok později firma obdržela certifikát *Regionální produkt*, jako oděvní originál IN-SPIRACE.[58] Díky netypické tvorbě oděvů dostala firma možnost své prezentace v televizi, rádiu i časopisech. Za nejúspěšnější lze považovat účast v televizních pořadech *Sama doma* a *Pokr*, ale i v časopisech *Výjimečné ženy* a v týdeníku *5+2*.[59]

Za dobu svého působení již podnik zrealizoval několik propagačních programů. Mezi jeho nejčastěji využívané komunikační nástroje patří podpora prodeje a event marketing. IN-SPIRACE má zavedené věrnostní karty pro své zákaznice a často využívá nabídek slev ve svých prodejnách. Majitelka také několikrát do roka pořádá módní přehlídky, dny otevřených dveří šicí dílny a výstavy svých oděvů v BnP a v Brně. Právě jednu ze svých výstav zveřejnila na internetovém portálu youtube.com pod názvem *výstava „krása barev“ In-spirace*.

---

[56] IN-SPIRACE: časopis Výjimečné ženy. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.in-spirace.eu/casopis-vyjimecne-zeny.pdf>.
[57] IN-SPIRACE: O firmě. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.in-spirace.eu/>.
[58] IN-SPIRACE: O firmě. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.in-spirace.eu/>.
[59] IN-SPIRACE: Prezentace. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.in-spirace.eu/?p=3>.

5 MARKETINGOVÝ PLÁN PODNIKU IN-SPIRACE F.O.

Poslední kapitolou je komplexní marketingový plán, který jsem vytvořila pro podnik IN-SPIRACE f.o. Nejdříve jsem provedla celkovou situační analýzu podniku a okolí. Díky ní jsem byla schopna sestavit marketingové cíle pro sledovaný podnik a navrhnout marketingovou strategii, kterou jsem dále implementovala do akčních programů. Závěrem jsem přiložila rozpočty k těmto programům a navrhla kontrolu pro výkon celého plánu.

5.1 Celkové shrnutí

Marketingový plán firmy IN-SPIRACE koncipuje řešení její stávající situace na trhu s oděvy, která vyplynula z realizované situační analýzy. Podnik nemá na trhu dostatečné povědomí a v závislosti na to ani vysoký prodej a zisk. Navýšení těchto aspektů tak bylo stanoveno jako hlavní cíle podniku. Konkrétně se jedná o zvýšení povědomí o firmě, nárůst prodeje o 20 %, a nárůst zisku firmy o 10 %. Vedlejším cílem bylo zvoleno získání mladých zákaznic do věku 30 let. Marketingová strategie, která povede k dosažení stanovených cílů, je zaměřena na segmenty zákaznic jak v Brně, tak v BnP, kde má firma IN-SPIRACE prodejny. Pro tyto účely byla vybrána reklama, podpora prodeje a direct marketing, jež tvoří navržený komunikační mix. Reklama bude prováděna formou stránek na facebooku, roznosu letáků v BnP a inzercí v závěsných madlech MHD v Brně. Jako forma podpory prodeje jsou zvoleny slevové kupóny a poslední položkou komunikačního mixu je direct mail. Celkový rozpočet naplnil očekávání firmy a jeho výše je 34 408 Kč. Realizace marketingového plánu bude probíhat v období od 1. 6. 2013 až 31. 5. 2014, tedy po dobu jednoho roku.

5.2 Situační analýza podniku a okolí

Prvním krokem k tvorbě marketingového plánu je situační analýza firmy IN-SPIRACE. Tato kapitola je zaměřena na rozbor vnějšího i vnitřního prostředí podniku, které budou tvořit základnu k celkové SWOT analýze. Ačkoli jednotlivé analýzy implikují různé faktory, jež mohou na firmu IN-SPIRACE působit, ne vždy je každý z nich pro daný podnik stěžejní. V případě této bakalářské práce je pozornost zaměřena na oděvní průmysl.

5.2.1 PEST analýza

Vlivy makroprostředí působící na podnik IN-SPIRACE zjistím pomocí PEST analýzy podniku, jež se orientuje na faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Pro každý faktor jsem vybrala problémy, které se zdají být přínosné v rámci situační analýzy firmy.

Politicko-právní faktory

V dnešní době je pro malé podniky velice obtížné udržet se na trhu, a to i v textilním odvětví. Existují však různé programy na podporu malého i středního podnikání a jedním z nich je soutěž *Živnostník roku*. Tato soutěž patří k nejznámějším v ČR, jsou zde porovnáváni a hodnoceni účastníci jednotlivých krajů, ale i celého státu. Každý rok se přihlašuje nespočet malých podnikatelů, kteří touží po zviditelnění. V roce 2012 soutěžilo celkem 6370

živnostníků.[60] Firmě IN-SPIRACE se zde povedlo získat ocenění za druhé místo kraje Vysočina v roce 2007, což jí pomohlo k utvoření dobrého statutu.

Další politický aspekt, který působí na chod firmy IN-SPIRACE, ale i ostatních drobných podnikatelů, je stabilita politiky a české vlády. V tomto případě se jedná o negativní vlivy vnějšího prostředí, kdy každý podnikatel musí neustále sledovat legislativní změny, které probíhají spolu s často se měnící vládou.

Mezi politicko-právní aspekty lze zařadit také novely ministerstva financí, jimiž jsou *zákon č. 500/2012 Sb. o změně daňových, pojistných a dalších zákonů v souvislosti se snižováním schodků veřejných rozpočtů (především úprava týkající se změny sazeb DPH)* a *zákon č. 502/2012 Sb. kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony*. Jedná se o změny v oblasti DPH, jejichž účinnost je platná od 1. 1. 2013.[61] Nejzásadnější změnou, která může negativně ovlivnit chod firmy IN-SPIRACE, je zvýšení základní sazby DPH na 21 %. To by mohlo mít mírný dopad na ceny oděvů a tím i na spokojenost a preference zákazníků.

Ekonomické faktory

Ačkoli mezi signifikantní ekonomické faktory patří vývoj HDP, pro účely této bakalářské práce analyzován nebude. Textilní průmysl v dnešní době nemá takovou sílu, aby se výrazně projevil ve vývoji HDP, a proto tento faktor významně neovlivňuje ani firmu IN-SPIRACE.

Ekonomickým faktorem, který ale může ovlivnit výsledky podniku, jsou průměrné hrubé měsíční mzdy v kraji Vysočina. Ty za první tři čtvrtletí roku 2012 narostly o 1,8 %, což je 377 Kč. Ve srovnání s ostatními kraji mají nižší průměrnou úroveň mezd jen kraje Karlovarský, Pardubický a Zlínský. Zvyšování průměrných mezd úzce koreluje i s nezaměstnaností, kdy konkrétně v kraji Vysočina byl zaznamenán pokles počtu zaměstnanců asi o 1,1 %.[62] Ačkoli se číslo růstu průměrných hrubých mezd nezdá příliš výrazné, tento trend v kraji Vysočina přetrvává již od roku 2006, jak je vidět v následujícím grafu.

---

[60] Firma roku 2013: Pravidla soutěže Živnostník roku. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=235>.

[61] Ministerstvo financí České republiky: INFORMACE MF - o změnách v oblasti daně z přidané hodnoty („DPH“) - s účinností od 1. 1. 2013. [online]. 27.2. 2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane_novela_zakona_dph_75640.html>.

[62] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Průměrné mzdy na Vysočině meziročně vzrostly o 377 Kč. [online]. 7.2. 2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_na_vysocine_mezirocne_vzrostly_o_377_kc>.

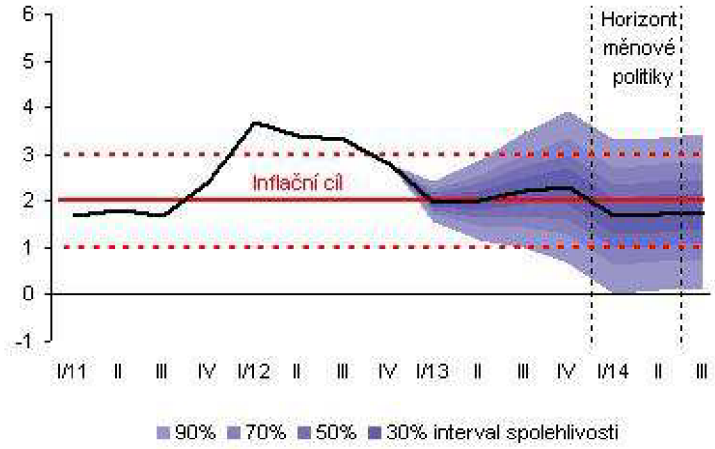
Graf 1: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kraji Vysočina podle čtvrtletí

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Průměrné mzdy na Vysočině meziročně vzrostly o 377 Kč. [online]. 7.2. 2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_na_vysocine_mezirocne_vzrostly_o_377_kc>.

Z grafu je zřetelné, že průměrné měsíční mzdy každým rokem rostou a jejich rozdíl je za delší období znatelný. Je tedy možné usoudit, že tento faktor ovlivní náklady firmy IN-SPIRACE.

Jedním z nejdůležitějších makroekonomických nástrojů je potom míra inflace. Podle českého statistického úřadu byla v roce 2012 průměrná meziroční míra inflace 3,3 %. Od roku 2009 tedy docházelo k jejímu růstu z 1 %, což mohlo mít negativní vliv na malé podnikání.[63] Z hlediska časového je však dobré zmínit prognózu ČNB o vývoji inflace, již zahrnuje následující graf.

Graf 2: Prognóza inflace ČNB



Zdroj: ČNB: Aktuální prognóza ČNB. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace>.

V prognóze je znát nejistota vývoje spotřebitelských cen na několik příštích čtvrtletí. Pokud ale bude inflace skutečně převážně klesat, je možné vykázat příznivý vliv na ceny, které by mohla firma IN-SPIRACE využít ve svůj prospěch a přilákat tak nové zákaznice. Z hlediska

[63] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Míra inflace. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

zisku firmy naopak může nastat dojem, že se sníží spolu s poklesem cen. Vlivy inflace jsou tedy sporné, a proto by bylo dobré je zařadit jak mezi příležitosti, tak mezi hrozby podniku.

Posledním vybraným ekonomickým faktorem je míra nezaměstnanosti, která má vzrůstající meziroční trend. Vývoj míry nezaměstnanosti za posledních pět čtvrtletí vykazuje následující tabulka.

Tabulka 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za posledních pět čtvrtletí

Ukazatel	4. čtvrtletí 2011	1. čtvrtletí 2012	2. čtvrtletí 2012	3. čtvrtletí 2012	4. čtvrtletí 2012
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	6,4	7,1	6,7	7,0	7,2

Zdroj: vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Zaměstnanost, nezaměstnanost. [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace>.

Ačkoli ve druhém čtvrtletí roku 2012 míra nezaměstnanosti poklesla, v delším časovém období je tomu naopak. Podle ČSÚ tato míra v lednu 2013 dosáhla 7 % a meziročně se zvýšila o 0,2 procentního bodu. V porovnání mezi pohlavími jsou na tom ženy hůře, protože jejich míra nezaměstnanosti za leden 2013 dosahuje 8,3 %, zatímco u mužů pouze 6,1 %.[64] Tento vývoj považuji za nepříznivý vliv působící na firmu IN-SPIRACE, jelikož zvyšování nezaměstnanosti může vést ke snižování poptávky po kvalitních oděvech.

Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory se orientují spíše na chování spotřebitelů. Z kulturního hlediska mohou chod podniku ovlivňovat různé aspekty, z nichž nejdůležitější je osobní image. Podnik IN-SPIRACE šije sice kvalitní, ale netypické oděvy a ne každá zákaznice může v těchto výrobcích najít zalíbení. V tomto případě jde pouze o osobitý styl a kulturní hodnoty, jež jednotlivé ženy zastávají, což může firmě přinášet komplikace při hledání takovýchto zákaznic.

Ze sociálního hlediska je pak možné posuzovat vliv společnosti jako celku, zázemí spotřebitelů i jejich životní úroveň. Zkoumaná firma nabízí oděvy z přírodních materiálů, které jsou nákladné a jejichž hodnota se odráží i v cenách těchto oděvů. Rozhodnutí spotřebitele pak záleží také na výši příjmu a zda si může kvalitní oděvy dovolit.

Technologické faktory

Vývoj technologie ovlivňuje snad všechny průmyslová odvětví, včetně textilního. V případě podniku IN-SPIRACE však lze o tomto výroku pochybovat. Firma se pyšní tím, že každý výrobek je sám o sobě ručně šitým originálem. Proto zde nelze uvažovat o hromadné výrobě oděvů nebo o technice tomu napomáhající. Jediné, co z technologického hlediska firmě napomáhá, je s jistotou vývoj počítačové techniky. Ten neustále usnadňuje chod vnitřních záležitostí firmy, jako je například účetnictví, záznamy o zaměstnancích, ale i využití internetu a jiné.

---

[64] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2013. [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez030113.doc>.

5.2.2 Analýza konkurence

Konkurenceschopnost firmy IN-SPIRACE analyzuji pomocí Porterova modelu „pěti sil“, jehož východiskem budou možné příležitosti nebo hrozby podniku. Nejdříve se zaměřím na analyzování rivality stávajících konkurentů i na možnost vstupu nových. Poté bude zhodnocena hrozba substitutů a nakonec vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů.

Hrozba silné rivality

Určení stávajících konkurentů na trhu je v případě firmy IN-SPIRACE sporné. Je nutné vzít v úvahu, že firma není producentem široce rozšířené konfekce, ale zaměřuje se na šití oděvů z přírodních materiálů a na tvorbu ovlivněnou osobitým stylem. Jedná se o díla výtvarníků, jež v rámci ČR nejsou dalece rozšířená. Podobným stylem výroby se zabývá např. firma *Abea s.r.o.* v Poděbradech a nebo *Ateliér Donát f.o.*, tudíž není nutné za hrozbu považovat malé rozdíly mezi konečnými produkty. Díky tomuto faktu jsem se rozhodla konkurenci pojmout z širšího hlediska a zaměřit se i na firmy, které jsou svým způsobem taktéž jedinečné a odlišné od typických konfekčních prodejců.

V BnP a okolí je rivalita téměř nulová, jelikož firma IN-SPIRACE je jediným výrobcem oděvů v textilním odvětví na Bystřicku. Ačkoli se v BnP nachází několik prodejen s oblečením, většina z nich má jiná zaměření (např. sportovní). Za konkurenci lze považovat pouze obchod *Studia Kamilla*, který nabízí taktéž elegantní oblékání. Ale hlavní činností podnikání Studia Kamilla jsou zejména kosmetické služby, a proto je provoz obchodu pouze vedlejší záležitostí. [65] Jako možného konkurenta jsem se rozhodla vybrat firmu *Šedá myš boutigue* se sídlem v Novém Městě na Moravě, které leží nedaleko BnP. Jedná se o společnou značku dvou soukromých firem, která se zabývá obchodem se zahraniční dámskou, pánskou i dětskou módou. Pro účely této práce však věnuji pozornost pouze vlastním výrobkům Šedé myši, jež působí velice netypickým dojmem.[66]

Tabulka 4: Silné a slabé stránky firmy Šedá myš

Silné stránky	Slabé stránky
- originalita oděvů - nízké ceny - široký sortiment výrobků, včetně doplňků - bohatě rozpracované internetové stránky - fungující e-shop - stránky na sociálních sítích - facebook	- nízké povědomí o firmě - nedostatečná propagace výrobků - netypický vzhled oděvů vyžadující osobitý styl - malý počet prodejen

Zdroj: vlastní zpracování, dle: Šedá myš [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.sedamys.com/>.

V Brně a okolí již je možné považovat některé firmy za konkurenty. Mezi nimi jsem vybrala firmy Infinite f.o. a Ateliér Donát f.o.

[65] Studio Kamilla [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.studiokamila.cz/index.html>.
[66] Šedá myš: O nás. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.sedamys.com/sedamys/1-O-NAS>.

Prodejna firmy *Infinite f.o.* se nachází přímo proti IN-SPIRACE. Předmětem jejího podnikání je produkce nadčasové módy určené pro ženy a vyznačuje se kvalitou a zpracováním zahraničních materiálů.[67]

Tabulka 5: Silné a slabé stránky firmy Infinite

Silné stránky	Slabé stránky
- provoz pěti prodejen ve velkých městech v celé ČR - tvář značky herečka Zlata Adamovská - dobře strukturované a efektivní internetové stránky - veškerá kolekce dostupná na internetu - „business“ styl oděvů držící se módních trendů	- zaměření zejména na štíhlé zákaznice - vysoké ceny oděvů - využití obvyklých střihů - absence e-shopu - nedostatek dopňků

Zdroj: vlastní zpracování, dle: Infinite [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.infinite-infinite.com/>.

Ateliér Donát f.o. je firma, která jakoby kopírovala směr IN-SPIRACE. Jedná se o výrobu oděvních originálů z přírodních materiálů, jako je hedvábí nebo bavlna a taktéž jsou zde využívány různé techniky, se kterými sympatizuje i podnik paní Šikulové. Ateliér Donát se souhlasně zaměřuje na individuální styl žen a šije oděvy do velikosti XL.[68]

Tabulka 6: Silné a slabé stránky firmy Ateliér Donát

Silné stránky	Slabé stránky
- originalita oděvů a využívání neobvyklých technik - tři pobočky ve městech ČR a jedna v SR - devět partnerských obchodů - slavnou zákaznicí je Naďa Konvalinková - dobře rozpracované internetové stránky - široký sortiment (včetně oděvů pro těhotné)	- nízké povědomí o značce - vysoké ceny oděvů - zacílení na úzký okruh zákaznic s netypickým stylem - absence e-shopu

Zdroj: vlastní zpracování, dle: Ateliér Donát [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.atelierdonat.cz/>.

Hrozba silné rivality je tedy v případě podniku IN-SPIRACE minimální, jelikož na Bystřicku je jediným výrobcem oděvů a v rámci Brna jsou mezi firmami zapsáni pouze dva výrobci podobných typů výrobků.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Oděvy šité z přírodních materiálů a upravené pomocí různých ručních technik bohužel zatím nejsou na trhu atraktivní. Většina žen dává přednost známým značkám a střihům, které jsou zrovna v módě a je skutečně výjimkou potkat zastánkyni výrobků, jež produkuje firma IN-SPIRACE nebo jí podobné. Proto si troufám tvrdit, že hrozba vstupu nových konkurentů na trh je minimální a tudíž zatím není nutné hledat způsoby, jak zvýšit bariéry tohoto vstupu.

---

[67] Infinite: profil firmy. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.infinite-infinite.com/>.
[68] Ateliér Donát: O nás. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.atelierdonat.cz/o-nas/>.

Hrozba substituce výrobků

Substituce výrobků taktéž není pro firmu IN-SPIRACE přední hrozbou, jak v BnP, tak v Brně. Dalo by se o ní uvažovat jen v případě, že by za substitut byly považovány oděvy obecně. Z takového hlediska by pak nahraditelnost výrobků hrozila ze všech směrů, jelikož šicích dílen je nespočet. Např. z pohledu zákazníka je skutečně možné považovat za substitut oděvy firem s hromadnou výrobou a díky tomu by bylo nutné se zaměřit na sledování vývoje cen.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Ačkoli jsou oděvy nutným statkem, jež zákazníci spotřebovávají, nelze za tento statek považovat produkty IN-SPIRACE. Díky orientaci na individuální styl a vysokým cenám nemá podnik početné množství zákaznic, a proto mu hrozí jejich rostoucí vyjednávací síla. Jelikož si IN-SPIRACE stále nevybudovala dostatečné postavení na trhu, povědomí ani důvěru žen v tyto kvalitní výrobky, musí být závislá zejména na přáních a preferencích svých stálých a také potencionálních zákaznic.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Vzhledem k přání majitelky a utajení dodavatele firmy IN-SPIRACE nemohu hrozbu vyjednávací síly dodavatelů analyzovat. V ČR je však k nalezení více než stovka firem dodávajících látky a tkaniny, ale ne všechny se specializují na přírodní materiály.[69] Zda ale firma má možnost snížit své náklady jeho výměnou nejsem schopná vyhodnotit.

5.2.3 Analýza zákazníka

K získání informací o stávajících i potencionálních zákaznicích jsem v rámci primárního výzkumu aplikovala dotazníkové šetření, na něž odpovědělo celkem 283 žen. Díky dostatečnému množství odpovědí je možné skupinu respondentů rozdělit celkem do čtyř segmentů podle popisných charakteristik. Tyto skupiny zákaznic byly mnou vybrány podle geografické (dle míst prodejen) a demografické (dle věku) segmentace. Konkrétní rozdělení respondentů na segmenty uvádí následující tabulky.

Tabulka 7: Rozdělení respondentů na segmenty a jejich charakteristiky v BnP a okolí

Segment	Počet žen	Status respondenta (počet)	Povědomí o firmě (počet)	Počet zákaznic
1. BnP a okolí, do 30 let	71	Studentka: 53 Pracující: 10 Na mateřské dovolené: 2	30	7
2. Bnp a okolí, 31 a více let	24	Pracující: 20 Důchodkyně: 2	15	8

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

[69] EUROPAGES: Látky a tkaniny - Česká republika. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.europages.cz/seznam-spolecnosti/did-17/hc-17520/cc-CZE/vysledky.html>.

Tabulka 8: Rozdělení respondentů na segmenty a jejich charakteristiky v Brně a okolí

Segment	Počet žen	Status respondenta (počet)	Povědomí o firmě (počet)	Počet zákaznic
3. Brno a okolí, do 30 let	98	Studentka: 90 Pracující: 6 Na mateřské dovolené: 2	9	3
4. Brno a okolí, 31 a více let	10	Pracující: 5 Na mateřské dovolené: 4 Nezaměstnaná: 1	4	3

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Provedený marketingový výzkum odhalil, na jaké úrovni se nachází povědomí o firmě IN-SPIRACE, které je podrobněji rozebráno v analýze vnitřního prostředí podniku. V neposlední řadě dotazníkové šetření prokázalo velice nízký počet zákaznic, kde z 203 žen z BnP, Brna a okolí, pouze 21 nakupuje oděvy firmy.

Dále je nutné vysvětlit, že v tabulce není zohledněno 80 respondentů doplňujících počet 283. Jedná se o ženy, které díky geografické segmentaci nespadají do žádné z vybraných skupin. Ovšem i mezi těmito ženami se objevily kladné odpovědi na povědomí o firmě, proto jsem uznala za vhodné doplnit následující tabulku pro „ostatní“. Odpovědi tohoto vzorku budou použity v případech, kdy nebude nutné zaměřit pozornost pouze na čtyři vybrané segmenty.

Tabulka 9: Ostatní respondenti nespadající do vybraných segmentů

Skupina	Počet žen	Povědomí o firmě (počet)	Počet zákaznic
Ostatní	80	8	4

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Výsledkem analýzy zákazníka je vysoce nežádoucí stav pro podnik IN-SPIRACE. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že počet zákaznic firmy je skutečně nízký. Dle tohoto faktu lze soudit, že dosud realizované propagační aktivity nebyly dostatečně účinné.

5.2.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí jediná ovlivňuje přímo silné a slabé stránky podniku a budu se v ní řídit marketingovým mixem 4P:

- produkt
- distribuce
- cena
- propagace

Produktem firmy IN-SPIRACE jsou kvalitní a originální oděvy šité z přírodních materiálů. Při jejich tvorbě se využívá různých technik, díky nimž z oděvů vznikají výtvarná díla. Firma

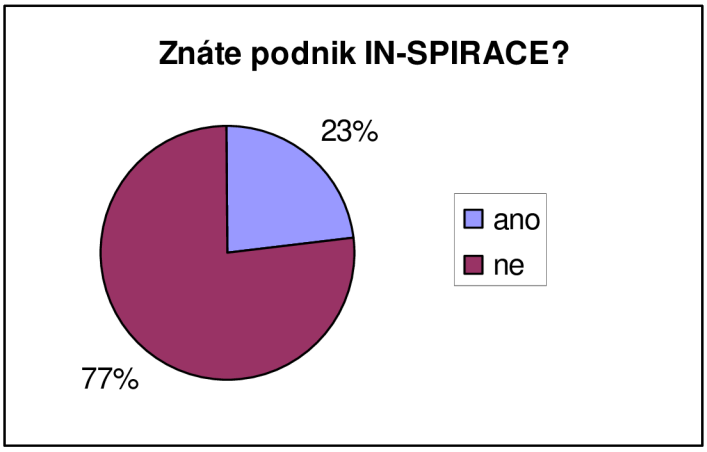
nabízí široký sortiment oděvů pro ženy různého věku i různé velikosti, a to od halenek až po šaty. Její pýchou je navíc jedinečnost modelů, jelikož každý je sám o sobě originálem, tudíž je zde vyloučena hromadná výroba. Majitelka se zaměřuje také na doplňky těchto oděvů a spolupracuje s českými výtvarníky. Netypičnost oděvů však může být zároveň nepříznivým faktorem podniku z ohledu osobního vkusu zákaznic. Produkty firmy IN-SPIRACE tak mohou hůře pronikat na trh, avšak nemalou výhodou je možnost služeb půjčovny a šití oděvů na zakázku, jež podnik taktéž provozuje.

Přestože je podnik IN-SPIRACE malý, *distribuce* zde není zanedbávána vzhledem k době, po kterou působí na trhu. Firma provozuje dvě prodejny, a to v BnP a v Brně. Zejména Brno je dobrou volbou díky jeho vysokému počtu obyvatel. Naskytuje se tak příležitost získat více zákaznic. Avšak vůči konkurenci má IN-SPIRACE prozatím stále nízký počet prodejen. Slabou stránkou v procesu distribuce je jednoznačně e-shop, který je sice zaveden na internetových stránkách podniku, ale bez aktualizace a ve velice špatném stavu.

Jak již bylo zmíněno, ani *cena* oděvů firmě nepřispívá k jejímu chodu. Výrobky šité z drahých materiálů se odráží v nákladech podniku, s čímž souvisí i konečná cena těchto oděvů. Kvalitě materiálu a vstupu však její výše odpovídá. Vzhledem k přání paní majitelky bohužel nemohu finanční stránku podniku analyzovat hlouběji.

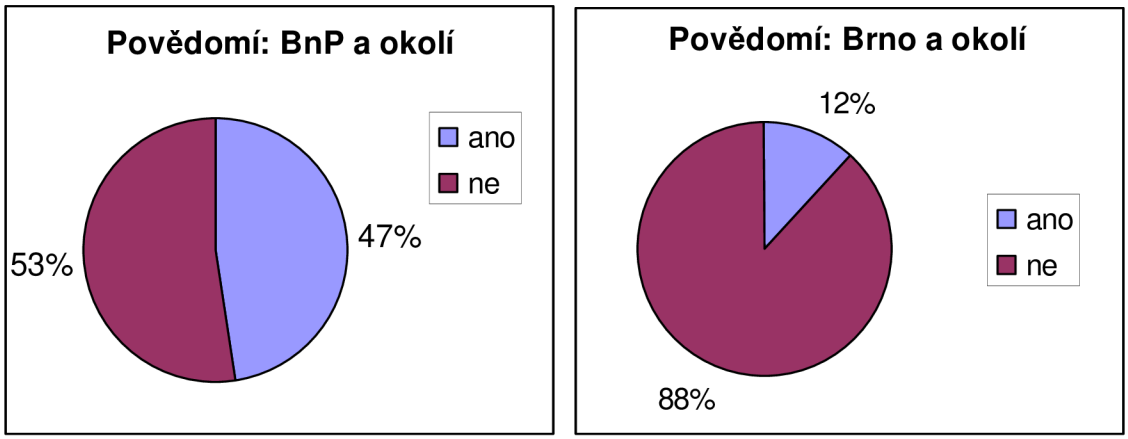
Posledním aspektem, dle kterého lze určit silné a slabé stránky podniku, je samotná *propagace*. Firma IN-SPIRACE zatím nerealizovala žádnou komplexní kampaň, ale i přesto měla možnost se zviditelnit. Díky neobyčejným návrhům a střihům oděvů dostala majitelka několik příležitostí, jak o sobě dát na trhu vědět. Podnik má za sebou již několik představení v televizních pořadech, v rádiích i časopisech. V neposlední řadě se mu podařilo jako zákaznici získat i zpěvačku Lucii Bílou, která IN-SPIRACI zveřejnila také na svých stránkách. Formy propagace uskutečněné přímo z iniciativy paní majitelky jsou přehlídky a výstavy, které pořádá několikrát do roka. Dále se podnik snaží udržovat internetové stránky, ale ty by potřebovaly drobné úpravy. Přes všechny uvedené aktivity se podnik potýká s nedostatečným povědomím o něm v Brně a okolí, jak dokazují výsledky z dotazníku. Pro srovnání s Bystřickem jsou přiloženy zvlášť grafy o povědomí v těchto městech.

Graf 3: Celkové povědomí o firmě IN-SPIRACE



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Graf 4: Povědomí o firmě IN-SPIRACE v místech prodejen



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Z grafů je patrné, že povědomí o firmě IN-SPIRACE je znatelně odlišné v obou městech, kde se nachází prodejny podniku.

5.2.5 Analýza SWOT

Na základě mnou provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy je možné sestavit kompletní SWOT matici podniku IN-SPIRACE. Pořadí jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem určila pomocí metody párového srovnávání, hodnocení přínosu příležitosti a hodnocení rizikovosti hrozby, které jsem vložila do kapitoly *Seznam příloh*.

Tabulka 10: SWOT matice podniku IN-SPIRACE

S	W
- pořádání přehlídek a výstav oděvů - výroba kvalitních oděvů z přírodních materiálů - zisk druhého místa v soutěži *Živnostník roku* na Vysočině - široký sortiment oděvů pro ženy až do velikosti XXXL - prodejna v Brně - certifikát *Regionální produkt* jako oděvní originál IN-SPIRACE - služba půjčovny oděvů - vystoupení v TV pořadech, rádiích a časopisech - nabídka doplňků od českých výtvarníků - nabídka šití na zakázku - zákaznice Lucie Bílá jakožto známá tvář - využívání různých ručních technik při výrobě oděvů - originalita každého jednotlivého modelu	- vysoké ceny oděvů - nízká marže - využívání vysoce nákladových materiálů - nedostatečná propagace podniku - netypičnost oděvů vyžadující zvláštní osobitý styl - e-shop ve špatném stavu a bez aktualizace - nízký počet prodejen v rámci ČR - orientace pouze na ruční práci a v souvislosti s tím déle trvající výroba jednoho kusu oděvu - absence aktualizace internetových stránek podniku a jejich nedostatečné zpracování
O	**T**
- široký výběr dodavatelů látek a tkanin v ČR - programy na podporu malého a středního podnikání	- velice nízké povědomí o firmě - nízký počet stávajících zákaznic

- nízký počet výrobců kvalitních oděvů až do velikosti XXXL - nízký počet konkurentů produkujících oděvní originály z přírodních materiálů a využívajících různých ručních technik - rostoucí průměrné hrubé měsíční mzdy - minimální hrozba vstupu nových konkurentů na trh - minimální hrozba substituce oděvů z přírodních materiálů - možnost přilákání zákaznic díky snižování cen způsobeným klesající mírou inflace - stále se zvyšující rozvoj technologie	- vyšší počet konkurentů produkujících kvalitní oděvy - rostoucí vyjednávací síla zákaznic a závislost na jejich preferencích - zvyšování sazby DPH - snižování poptávky po kvalitních oděvech způsobené růstem nezaměstnanosti (převážně u žen) - nízký počet žen s osobitým stylem a zalíbením v oděvech IN-SPIRACE - nestabilita české vlády a s ní související legislativní změny - módní trendy společnosti, mezi něž oděvy IN-SPIRACE nepatří

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastní analýzy

Konečná SWOT matice tedy shrnuje všechny silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Jejím výstupem jsou čtyři možné strategie kombinující jednotlivé části matice, na které by se mohla firma IN-SPIRACE zaměřit. Jedná se o strategie WO, SO, WT a ST.

Strategii WO lze upotřebit v případě vysoce nákladových materiálů, které podnik využívá. Tato slabá stránka by mohla být překonána díky nabízející se příležitosti výběru mezi velkým počtem dodavatelů látek a tkanin v ČR. Další možností strategie WO je využití stále se rozvíjející techniky k tomu, aby podnik mohl vylepšit své internetové stránky nebo e-shop.

Druhým typem je *strategie SO*, kterou lze v případě firmy IN-SPIRACE zaměřit na využití výjimečnosti modelů a nabídky oděvů až do velikosti XXXL. Tuto výhodu může podnik aplikovat při účasti v programech na podporu malého a středního podnikání. Firma se tak mezi ostatními soutěžícími může díky své individualitě zviditelnit.

WT strategie je jediná, která se celá zaměřuje na útlum problémů, ale i přesto ji lze aplikovat pro zkoumanou firmu. Produkty podniku jsou natolik odlišné od ostatních oděvů, že se IN-SPIRACE může pokusit o minimalizaci takto netypických modelů a tím zčásti omezit problém módních trendů, ale i osobního stylu žen. Druhou možností je otázka nedostatečné propagace. Při minimalizaci tohoto faktu podnik zároveň omezí vyjednávací sílu zákaznic.

Posledním nabízejícím se doporučením je *strategie ST*. Firma IN-SPIRACE by mohla například odvrátit ohrožení nízkého povědomí a malého počtu zákaznic tím, že zintenzivní svá vystoupení na veřejnosti a pořádání přehlídek i výstav. Nebo může využít své jedinečnosti modelů, aby se více diversifikovala od konkurence produkující kvalitní oděvy.

5.3 Marketingové cíle podniku

Po zhodnocení situační analýzy podniku je možné stanovit marketingové cíle, kterých by firma IN-SPIRACE ráda dosáhla v rozmezí jednoho roku (počínaje červnem 2013). Mezi tyto cíle patří:

- navýšení povědomí o značce, a to zejména v Brně a okolí
- nárůst prodeje o 20 % ve zvoleném období
- zvýšení zisku podniku o 10 % ve zvoleném období

Kromě tří hlavních cílů, jež byly stanoveny na základě situační analýzy podniku, majitelka požaduje navíc vytyčení vedlejšího cíle:

- přilákání mladých zákaznic do 30 let

Tyto marketingové cíle jsou orientovány na oblast prodeje stávajících produktů na současných trzích. Zároveň jsou brány v potaz i vybrané segmenty zákaznic. Cíl navýšení povědomí o značce je zaměřen na poslední dva segmenty, jimiž jsou ženy z Brna a okolí ve všech věkových kategorií. Vedlejší cíl směřuje na první a třetí segment, jímž jsou ženy do 30 let, a to jak v BnP, tak v Brně a okolí. Zbylé dva cíle, tedy nárůst prodeje a zvýšení zisku, spolu úzce korelují a nejsou omezeny na konkrétní skupiny žen.

5.4 Marketingová strategie podniku

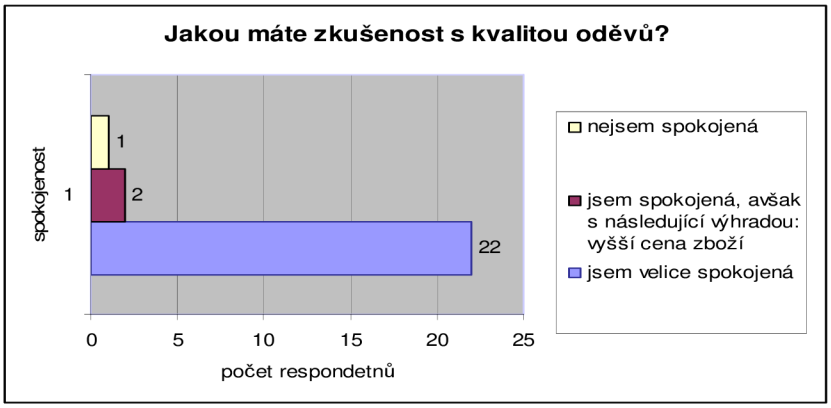
K úspěšnému dosažení cílů je nutné vytvořit marketingovou strategii pro firmu IN-SPIRACE a udat tak směr, kterým by se měla ubírat. V rámci této strategie se zaměřím na produkt, služby, distribuci a cenovou politiku. Závěrem věnuji pozornost tzv. komunikačnímu mixu, jenž shrnuje vybrané formy propagace, které tvoří podklad pro aplikaci akčních programů.

5.4.1 Produkty a služby

V dnešní době je v textilním odvětví důležité, nejen s jakými materiály producenti pracují, ale také jakým střihům a barvám se věnují při své výrobě oděvů. Firma IN-SPIRACE se vydala jedinečnou cestou. Jejími *produkty* jsou neobvykle šité oděvy pro ženy, mezi něž patří šaty, halenky, kostýmky, sukně a jako doplněk šátky. Ostatní prodávané doplňkové výrobky jsou prací českých výtvarníků, s nimiž podnik spolupracuje.

V rámci dotazníkového šetření jsem ženám položila otázku, zda nakupují oděvy firmy IN-SPIRACE a pokud ano, jestli jsou spokojeny s jejich kvalitou. Počet žen, které se zařadily mezi zákaznice podniku byl pouhých 25 z 283 a pouze jedna z nich se označila za stálou zákaznici. Jak jsou tyto ženy spokojené s kvalitou oděvů vykazuje následující graf.

Graf 5: Spokojenost s kvalitou oděvů IN-SPIRACE

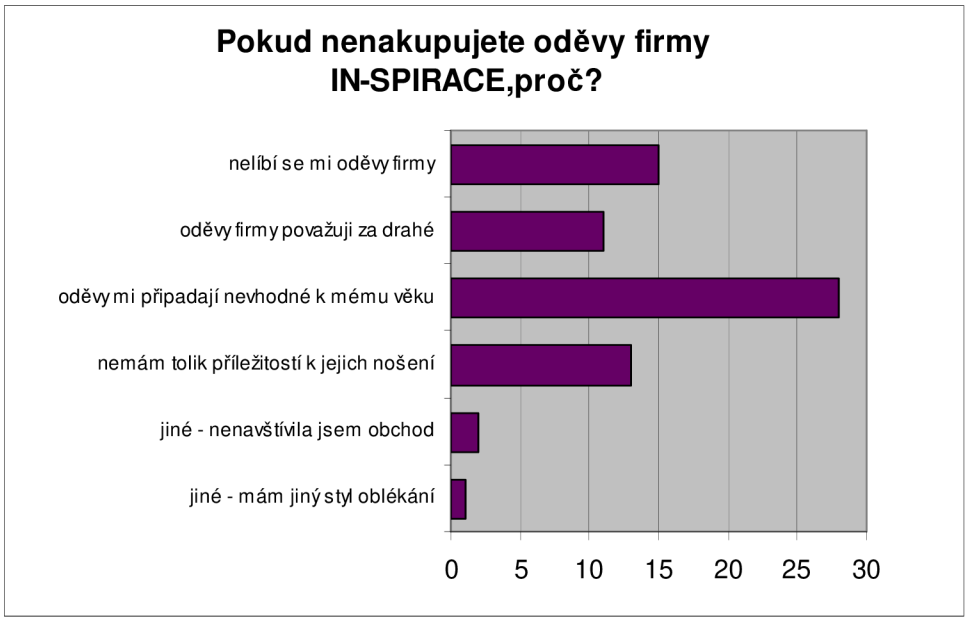


Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Díky mnou provedenému výzkumu jsem zjistila, že kvalita výrobků sledovaného podniku je na vysoké úrovni. Toto tvrzení jsem vyvodila sice na velice nízkém vzorku respondentů, ale vedly mě k tomu výsledky této otázky, kdy pouze jedna žena s kvalitou spokojená není. Tedy mohu doporučit, aby se v tomto ohledu IN-SPIRACE držela svého standardu.

Protože skupina zákaznic je skutečně malá, považuji za nutné zohlednit důvody, proč ženy nenakupují oděvy firmy IN-SPIRACE. Do grafu jsem nepřiřadila odpověď „neznám firmu“, jelikož koresponduje s povědomím o firmě, které již bylo zmíněno.

Graf 6: Důvody, proč ženy nenakupují oděvy IN-SPIRACE

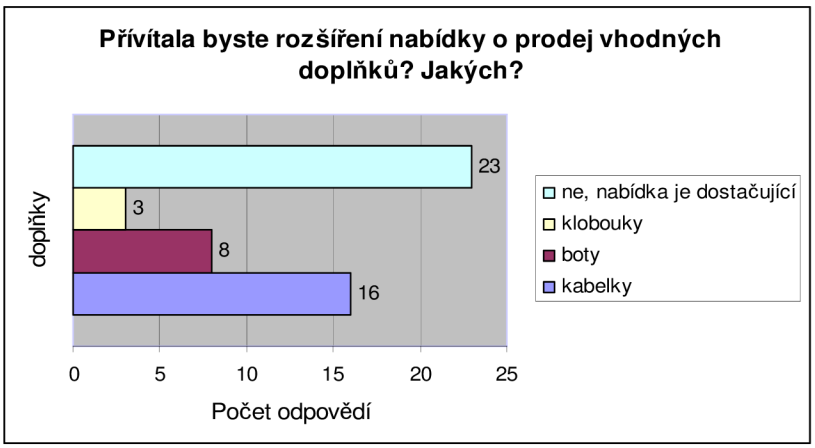


Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Dotazníkové šetření prokázalo, že většina žen má dojem, že oděvy jsou nepřiměřené k jejich věku. Jednalo se o právě onu mladou skupinu zákaznic do 30 let. Proto bych doporučila, aby se firma pokusila přeorientovat část své výroby na odlišný styl, než dosud zaváděla. Oděvy mohou být stále kvalitní a přitom mít jiný střih i barevnost jdoucí s módními trendy. Pokud je jako vedlejší cíl podniku získání mladých zákaznic, nepovede k tomu bohužel jiná cesta, než přizpůsobit vzhled oděvů dle jejich preferencí.

Další problém související s produktem firmy jsou samotné *doplňky*. Oděvy jsou šity pouze pro ženy, a proto je prodej doplňků správnou volbou. Zeptala jsem se tedy, zda by respondenti přivítali rozšíření nabídky o prodej vhodných doplňků a jakých.

Graf 7: Rozšíření nabídky o prodej doplňků

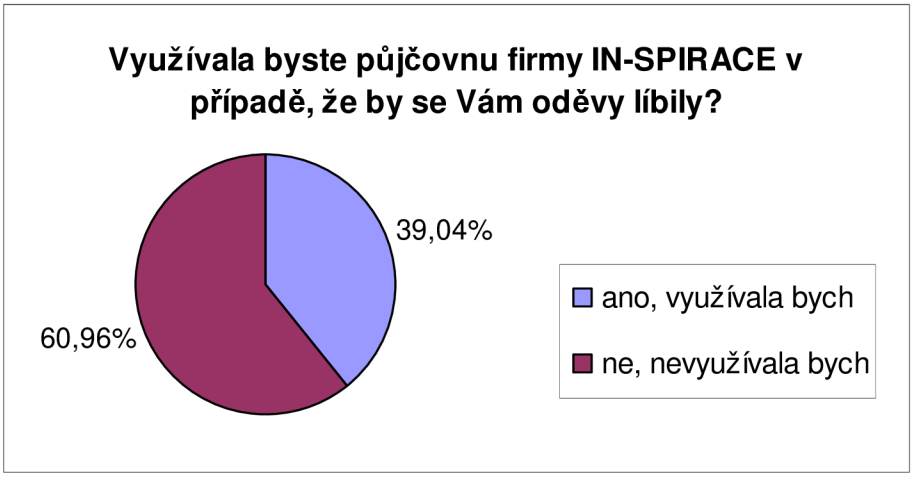


Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Většina žen odpověděla, že je spokojená se současnou nabídkou. Pro upřesnění, firma IN-SPIRACE nabízí kromě šátků také šperky (náušnice, náramky, ale i ozdoby na krk), což jsou nejčastěji využívané doplňky. Druhou nejpočetnější odpovědí pak bylo rozšíření nabídky o kabelky, což považuji za vhodný návrh k budoucímu působení firmy

Mimo prodej svých výrobků nabízí IN-SPIRACE také *službu* půjčovny oděvů. Ovšem mezi dotazovanými využívá možnost této služby pouze jedna žena. Nelichotivý výsledek přiřazuji k faktu, že celkové povědomí o firmě je skutečně mizivé. Přesto byla otázka položena tak, abych se dověděla, zda by ženy, jež firmu neznají, využívaly služby půjčovny, kdyby se jim oděvy líbily. Odpovědi vykazuje následující graf.

Graf 8: Pravděpodobnost využívání půjčovny



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

I přesto, že půjčovnu by využívalo pouze 39,04 % žen, nemyslím si, že by IN-SPIRACE měla tento provoz ukončit. Nejdůležitější však bude, aby se podařilo dostat půjčovnu do podvědomí zákaznic. Má doporučení v oblasti změn produktu souvisí s tvorbou nových modelů, které by zaujaly i zákaznice mladšího věku a s pokračováním prodeje doplňků i s provozem půjčovny oděvů. Tento tah by mohl napomoci k dosažení nejen vedlejšího cíle, ale i k nárůstu prodeje a zisku firmy.

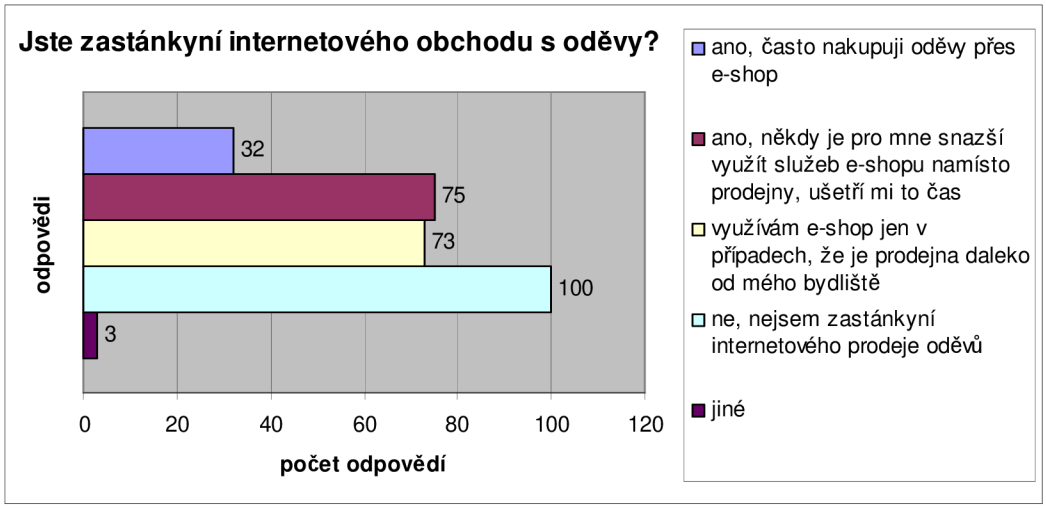
5.4.2 Distribuce

Současná distribuce firmy IN-SPIRACE pokulhává za ostatními podniky. I když výrobců stejného typu je minimum, v oblasti distribuce jsou na tom mnohem lépe.

IN-SPIRACE využívá *přímého prodeje* a má zavedené prodejny v BnP a v Brně. Donedávna měla majitelka otevřený obchod také v Tišnově, ovšem jeho provoz již ukončila. Důvodem je nejen hledisko nákladové, ale také geografické. Tišnov leží mezi Brnem a BnP, tudíž bylo zbytečné udržovat třetí prodejnu v tak krátké vzdálenosti. I přesto bych firmě doporučila, aby uvažovala o otevření dalších prodejen, ovšem ve vzdálenějších a velkých městech. Po osobní návštěvě butiků IN-SPIRACE nemám žádné výtky k jejich umístění ani k jejich úpravě. Vše je zde doladěné do posledního detailu. V BnP se obchod nachází přímo na náměstí a v Brně se majitelce také podařilo pronajmout prostory v centru města.

Problematičtější formou distribuce je však *internetový prodej*. Firma jej má na svých stránkách zaveden v katastrofálním stavu a bez jakékoli aktualizace. Tomu odpovídají i odpovědi respondentů, zda využívají e-shop firmy. Pouze dvě zákaznice se k této otázce vyjádřily kladně. V rámci šetření jsem však položila také otázku, zda jsou ženy zastánkyněmi internetového obchodu s oděvy.

Graf 9: Názory na internetový obchod s oděvy



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Výsledky průzkumu ukazují, že 64 % dotazovaných využívá služby e-shopu s oděvy, ať už z jakéhokoli důvodu. Proto firmě IN-SPIRACE silně doporučuji věnovat pozornost internetovému prodeji a aktualizovat stále své internetové stránky, jejichž součástí je právě i e-shop. Jelikož tuto formu distribuce již podnik zavedl, není nutné investovat náklady do jeho založení. Bylo by ale dobré, aby majitelka pověřila kompetentní osobu, jež by službu spravovala. Tento tah by taktéž mohl navýšit šanci k dosažení dvou hlavních cílů (nárůstu prodeje i zisku).

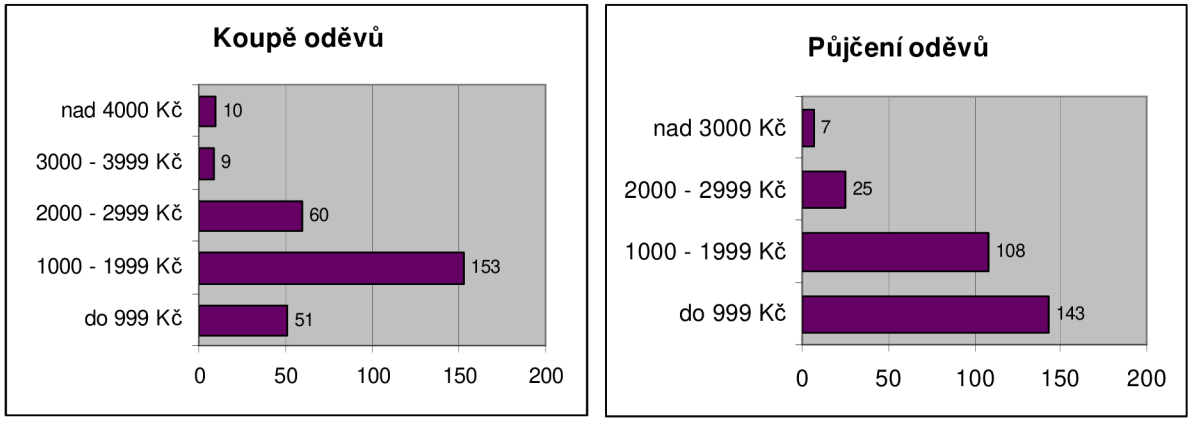
5.4.3 Cenová politika

Z hlediska cenové politiky jsem v dotazníku položila ženám dvě otázky směřované na ceny produktu:

- Kolik byste byla ochotná maximálně zaplatit za kvalitní oděvy (např. šaty)?
- Kolik byste byla ochotná maximálně zaplatit za půjčení kvalitních šatů?

Vybrala jsem pro tyto otázky pouze jeden typ oděvu – šaty, aby odpovědi mohly být co nejvíce adekvátní. Vyloučila jsem tak případ, ve kterém by si každá pod slovem „oděv“ představila jiný typ oblečení a podle toho odpovídala. Výsledky obou otázek znázorňují následující grafy.

Graf 10: Maximální ochota zaplatit za koupi a půjčení šatů



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

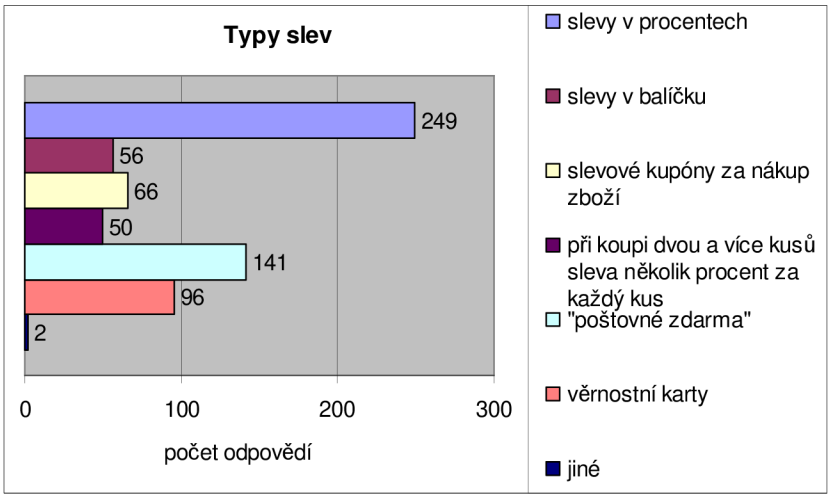
Ceny oděvů podniku IN-SPIRACE se obvykle pohybují ve vyšších kategoriích. Např. právě šaty jsou oceněny v rozmezí od 2000 do 4000 Kč. Některé kousky jsou dokonce dražší než 4000 Kč. Tyto sumy již samy o sobě prokazují situaci podniku, ve které se nachází. Ačkoli odráží jistě fixní i variabilní náklady firmy, bylo by dobré, aby byly zohledněny i preference zákazníků a cenové politiky konkurence. Jak lze vyčíst z grafu, nejvíce žen by bylo ochotných zaplatit maximálně 1000-1999 Kč, což je polovina ze skutečných cen. Pouhých 28 % dotazovaných by zaplatilo za šaty více.

Nepříznivě vypadají také odpovědi ohledně *cen půjčovny* oděvů, protože většina názorů neodpovídá skutečnosti. Ceny za půjčení kvalitních šatů IN-SPIRACE jsou většinou nastaveny v rozmezí 2000 až 3000 Kč. Bohužel pouze 11 % dotazovaných by bylo ochotno zaplatit nad hranici 2000 Kč. V tomto případě musím podotknout, že se jedná zejména o oděvy z ručně malovaného hedvábí, což je skutečně nákladné nejen z finančního, ale i z časového hlediska. Díky zvolenému materiálu je pro firmu těžké takovéto jedinečné modely prodat, jelikož jsou drahé. Proto souhlasím s provozem půjčovny těchto šatů.

Zajímavým zjištěním pro mne bylo, že ochota žen platit se nijak výrazně nelišila mezi jednotlivými příjmovými skupinami. Dokonce spousta žen z nižších příjmových skupin vybírala vyšší ceny, než ženy z vysokých příjmových skupin. Tyto výsledky jsou však pro mne pozitivní, jelikož není nutné marketingovou strategii převážně orientovat na vysoko příjmové skupiny žen. Abych potvrdila své tvrzení, vložila jsem grafy ohledně této problematiky jako přílohu 2 a 3.

Částečným řešením problému nastavení cen mohou být *slevy*. Jaké typy slev mají potencionální zákaznice nejraději, prokázalo opět dotazníkové šetření. Věřím, že výsledky této otázky mohou podniku IN-SPIRACE pomoci v jeho působení. Podrobnější znění odpovědí a upřesnění typů slev lze najít v přiloženém dotazníku na konci bakalářské práce.

Graf 11: Oblíbenost typů slev



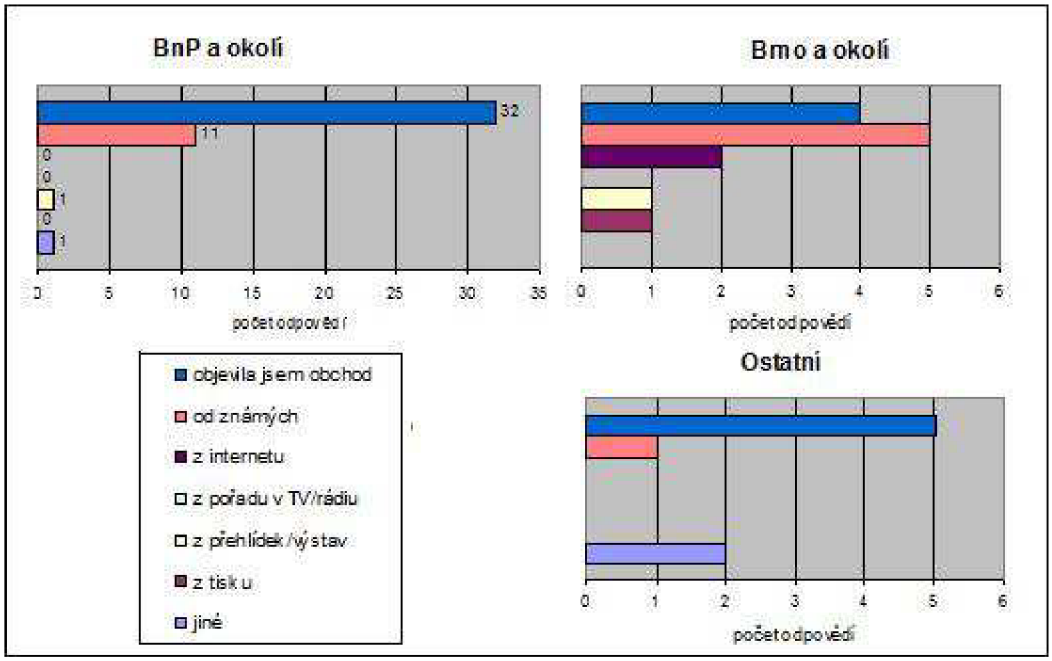
Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Jelikož ale neznám náklady podniku, nemohu posoudit, zda je výše cen oděvů přemrštěna či ne. Mohu se tak maximálně odkázat na příležitost výběru dodavatele látek v ČR a zároveň správný výběr akcí se slevami. V případě půjčovny bych doporučila alespoň ze začátku nastavit ceny do 2000 Kč, aby firma měla šanci získat nové zákaznice. Šaty, které podnik půjčuje, jsou úchvatné a věřím, že by zaujaly i mladé ženy do 30 let. Výše ceny oděvů nejvíce ovlivní rozhodnutí nakupující a stejně tak mají vliv na stanovené cíle.

5.4.4 Komunikační mix

Jedním z hlavních cílů podniku IN-SPIRACE je získat povědomí o značce, a to zejména v Brně a okolí. Dále pak nárůst prodeje o 20 %, zisku o 10 % a přilákání mladých zákaznic. Proto je nutné sestavit komunikační mix, který povede k naplnění těchto hlavních i vedlejších cílů. V rámci dotazníkového šetření jsem se žen, které znají podnik IN-SPIRACE, zeptala, odkud se o něm dověděly. Účelem bylo zjištění, zda firmě napomohly dosud realizované propagační kroky. Odpovědi jsou zaznamenány v následujícím grafu.

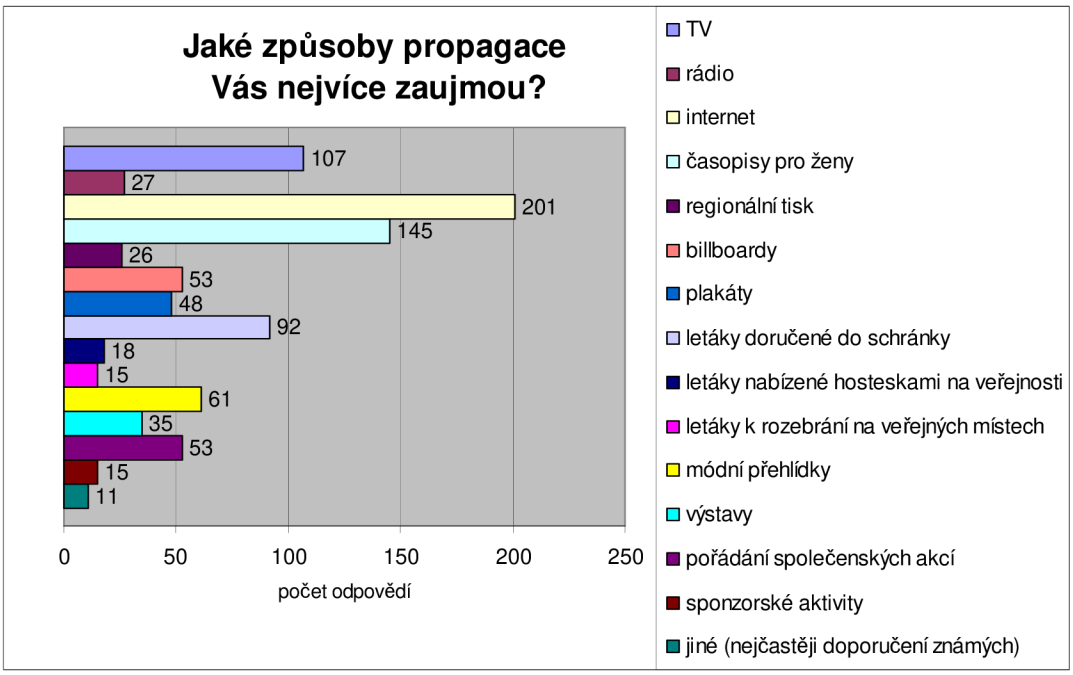
Graf 12: Způsoby získání povědomí o firmě IN-SPIRACE



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Z grafu vyplývá, že realizované propagace firmy IN-SPIRACE nebyly úspěšné, což je znát i na nepatrném povědomí o této značce. Nejvíce žen se o podniku dovědělo díky objevení obchodu a nebo od svých známých. Proto je hlavním cílem podniku navýšit povědomí, a to zejména v rámci města Brna. Před nastavením vhodného komunikačního mixu považuji za nutné přidat graf s oblíbenými způsoby propagace dotazovaných žen.

Graf 13: Oblíbené způsoby propagace



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

Výsledky dotazníkového šetření mi napomohly k výběru komunikačního mixu pro firmu IN-SPIRACE. Bohužel do propagace nemohu zakomponovat inzerci v časopisech ani v televizi.

Podnik je velice malý a nemá dostatečné zisky, aby mohl věnovat na propagaci vysoký rozpočet. I přesto jsem se pokusila mezi komunikační nástroje zahrnout nejvíce oblíbený internet a také formu letáků doručených do schránky, jelikož patří k nejčastějším odpovědím. Rozhodla jsem se tedy využít stanovený rozpočet, jenž je 35 000 Kč, na tři komunikační nástroje – reklamu, podporu prodeje a direct marketing.

Reklama

Jako druhy reklamy jsem vybrala propagaci na internetu formou facebookových stránek, letáky doručené do schránky a inzerci v závěsných madlech ve vozidlech MHD.

Jelikož je rozpočet firmy IN-SPIRACE na komunikační mix velice nízký, rozhodla jsem se pro tvorbu stránek na facebooku, jakožto *internetové reklamy*. Vytvoření stránky firmy je v tomto případě zcela zdarma, protože se jedná pouze o založení účtu. A samotné funkce této sociální sítě pak nabízí lehké šíření stránek mezi potencionálními zákaznicemi. Tento typ propagace by měl přispět nejen k navýšení povědomí o firmě IN-SPIRACE, ale i ke kontaktu s ženami různého věku. A právě sociální sítě jsou nejvíce využívány spíše mladšími ročníky, proto podnik dostane příležitost lépe poznat své potencionální zákaznice a komunikovat s nimi prostřednictvím internetu. Tento nástroj bude zacílen na všechny vybrané segmenty.

Část stanoveného rozpočtu bude věnována na reklamu formou *letáků* doručovaných přímo do schránky či vylepených na veřejných místech. Tento typ reklamy navrhuji zavést pouze v BnP a okolí, jelikož zde je firma IN-SPIRACE v povědomí spousty žen. Od letákové propagace očekávám, že napomůže k dosažení cílů o zvýšení prodeje i zisku firmy, ale i ke zlepšení povědomí o značce na Bystřicku. Reklama je orientována na první dva segmenty zákaznic.

Poslední reklamní kampaní bude *inzerce v závěsných madlech* ve vozidlech MHD. Tento typ reklamy bych chtěla aplikovat pro Brno, jelikož je zde povědomí o IN-SPIRACE velice nízké. Očekávám, že reklama v MHD povede ke zviditelnění firmy a částečně i k získání nových zákaznic právě v Brně a okolí. Měla by tak působit na hlavní cíle podniku a zaměřit se na další dva zvolené segmenty.

Podpora prodeje

Druhou částí navrhovaného komunikačního mixu pro tento marketingový plán je podpora prodeje. Firma IN-SPIRACE již v současné době využívá tento komunikační nástroj ve formě věrnostních karet. Já bych však podporu prodeje doplnila o *kupony*. V případě, že některá nakupující nebude chtít založit věrnostní kartu v dané prodejně, pokusila bych se její pozornost přilákat věnováním slevového kuponu na příští nákup. Ženu by tato nabídka mohla přimět k její další návštěvě nebo k darování slevy své kamarádce. Od tohoto komunikačního nástroje si slibuji pomoc při dosažení cílů o nárůstu prodeje a zisku firmy IN-SPIRACE.

Direct marketing

Poslední položkou komunikačního mixu, kterou jsem zvolila, je direct marketing. Při tvorbě této kampaně jsem se snažila najít způsoby, jež jsou nejméně nákladné, ale účinné, a proto jsem se rozhodla o využití tzv. *direct mailu*. Tato forma propagace by opět umožnila podniku IN-SPIRACE komunikovat se svými zákaznicemi a udržet si je, ale také získávat nové. Firma

již má vedenou databázi o svých stálých zákaznicích. Doporučila bych tedy tuto databázi co nejvíce rozšířit o další návštěvnice prodejen a snažit se získávat jejich e-mailové adresy. I tento komunikační nástroj by měl cílit na všechny segmenty a dosáhnout nárůstu prodeje a zisku firmy.

5.5 Akční programy

V této kapitole se budu věnovat popisu vybraných komunikačních nástrojů. Zaměřím se na způsoby jejich využití, na umístění a čas realizace tak, aby co nejlépe dosáhly stanovených cílů. Zvolené akční programy budou rozvrženy pro období od 1. června 2013 do 31. května 2014. Realizaci akčních programů by měly mít na starost pověřené osoby nebo firmy, jež zmíním v kapitolách *Rozpočet* a *Kontrola*.

5.5.1 Reklama

První formou nástrojů komunikačního mixu je reklama. V tomto případě jsem se rozhodla pro tři typy reklam, jimiž jsou stránky na facebooku, roznos letáků a inzerce v závěsných madlech ve vozidlech MHD.

Stránky na facebooku

V dnešní době téměř každý občan ČR využívá možnost internetu, na kterém se značně rozšířil provoz sociálních sítí jako např. facebook. Je prokázáno, že počet českých uživatelů na facebooku v roce 2012 přesáhl tři miliony a stále roste.[70] Z tohoto důvodu jsem se rozhodla využít sociální sítě pro zviditelnění firmy IN-SPIRACE, jelikož nabízí zdarma tvorbu stránek pro podniky, i jejich následné úpravy.

Na těchto stránkách by IN-SPIRACE měla uvést představení podniku a kontakt. Profil firmy by dále obsahoval odkaz na web i e-shop, videa firmy a fotogalerii. Účelem této propagace bude častá aktualizace stránek formou nabídek slev, pozvánek na módní přehlídky i výstavy. Samozřejmostí je zveřejňování se mezi uživateli facebooku. Také bych doporučila profil podniku vložit do tzv. skupin kraje Vysočina a kraje Jihomoravského. Každý uživatel, který jednou označí IN-SPIRACE tlačítkem „to se mi líbí“, pak bude automaticky přijímat stávající nabídky a slevové akce, které zrovna firma vykonává. A díky dokonalé provázanosti mezi uživateli této sociální sítě by se podnik více zviditelnil a získal nové zákaznice. Stránka by také mohla být prospěšná k rozšíření databáze zákaznic IN-SPIRACE a k přilákání mladých žen, jelikož ty sociální síť využívají nejvíce. Tvorba stránky na facebooku je nenáročný a hlavně nenákladový způsob, jak se dostat do povědomí žen a jak nejlépe je ihned informovat o nově vzniklých slevách a plánovaných akcích firmy.

Letáky

Další vybranou formou reklamy podniku IN-SPIRACE jsou letáky doručované přímo do schránky. Tento komunikační nástroj bude propagován na začátku každého čtvrtletí roku,

---

[70] DOČEKAL, Daniel. Český internet v roce 2012: Uživatelů přibývá, tradiční velikáni ale přestali růst. [online]. 27.12. 2012 [cit. 2013-04-09]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/cesky-internet-v-roce-2012-uzivatelu-pribyva-tradicni-velikani-ale-prestali-rust/>.

počínaje červencem 2013, a to v BnP a okolí. Vždy by se rozdalo 3000 ks letáků velikosti A5. Většina z nich bude roznesena do schránek občanů BnP a zhruba 100 letáků bude použito na rozmístění v okolních vesnicích. Jedná se o malé obce, proto navrhuji letáky pouze nalepit na místní autobusové zastávky, jednoty a kulturní domy (samozřejmě po domluvě se zástupci dané obce). Časové rozložení na čtvrtletí by mělo zajistit celoroční návštěvnost prodejny a také způsob, jak se připomenout v období mimo sezónu.

Jako obsah jednoho letáku si představuji název podniku IN-SPIRACE a předmět jeho podnikání, krátký slogan, připravované akce na stávající čtvrtletí roku a adresu prodejny. Samozřejmostí je doplnění vzhledu letáku pomocí fotografie nejhezčích oděvů a správné sladění barev pozadí i textu. Slogan firmy musí být výstižný a jasně zaměřený na ženské pohlaví. Příkladem takového sloganu mohou být fráze: „Buďte jedinečná!“, „Nalezněte sama sebe!“, „Chcete se cítit i vypadat skvěle?“, apod.

Inzerce v závěsných madlech

Posledním nástrojem reklamy je inzerce v závěsných madlech v MHD v Brně. Vždy jsou firmě věnována všechna madla v rámci jednoho dopravního prostředku, nepřebíjí se v něm tedy reklamy mezi sebou. Tato propagace bude realizována třikrát do roka, vždy po čtyřech měsících a instalována na dva týdny do 200 madel v několika dopravních prostředcích. Začátek realizace navrhuji až na druhou polovinu června 2013, jelikož ta první je nutná věnovat přípravě.

Aby reklama nebyla cestujícími přehlížena, doporučila bych výrazný a nepřehlédnutelný barevný podklad, např. sytě růžový. Ten by měl přilákat pozornost cestujících (zejména žen) a donutit je si madlo prohlédnout. Jelikož jde o malé rozměry letáků, které jsou do madel instalovány, je nutné, aby zde byly pouze zásadní a výstižné informace. Opět by bylo dobré vytisknout stručný slogan, fotografii šatů, název firmy IN-SPIRACE a pod ní adresu „v centru Brna, Jánská 8“. Do zápatí reklamy je možné menším písmem uvést předmět podnikání. Slogan a název firmy by měly být největším písmem, aby se staly prvním textem, který si cestující přečte. Žena, kterou reklama podniku zaujme, si pak může zjistit místo prodejny důkladnějším prostudováním materiálu.

5.5.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje jsem se rozhodla pro využití kuponů se slevami. Tento komunikační nástroj by měl fungovat v průběhu celého roku, ovšem s omezeným počtem darovaných kuponů. Navrhuji vytisknout dohromady 500 kusů s různými typy slev, nejčastěji však procentními. A z toho asi 150 ponechat prodejně v BnP a 350 v Brně z důvodu značně rozdílného počtu obyvatel měst. Dle tohoto rozdělení by měsíčně připadlo zhruba 12-13 kuponů v BnP a 30 v Brně.

Zaměstnanci IN-SPIRACE budou kupony věnovat ženám, které navštíví prodejnu a nakoupí, ale zároveň nemají zájem o založení věrnostní karty. Důležitým prvkem je jejich vzhled, jelikož ten taktéž vypovídá o firemním zaměření. Opět bych se nebála použít barvu a sladit ji s fotografií i textem, aby kupon nepůsobil stroze. Měl by obsahovat název firmy, předmět podnikání, adresy obou prodejen a typ slevy. Také by měl obsahovat poznámku, že je možné

ho použít např. do měsíce od jeho darování a kolonku, do které prodejce vepíše datum předání kuponu zákaznici.

5.5.3 Direct marketing

Posledním vybraným nástrojem komunikačního mixu je direct marketing. Opět se jedná o nenákladovou formu propagace pomocí tzv. direct mailu. Úkolem firmy IN-SPIRACE je tedy získat co nejvíce e-mailových adres svých zákaznic, popř. i potencionálních zákaznic a uložit si je do své databáze. Direct mail by měl sloužit k propagování firemních akcí, slev, nových modelů, k pozvání na módní přehlídky, výstavy, apod. Tato oznámení by se rozesílala hromadně jednotlivým zákaznicím a měla by vždy obsahovat výstižný název v předmětu zprávy. Direct mail by působil v rámci kampaně po celý stanovený rok.

5.5.4 Ganttův diagram

Časovou realizaci jednotlivých akčních programů jsem znázornila pomocí Ganttova diagramu. Římské číslice v tabulce znamenají měsíce, počínaje červnem 2013 a konče květnem 2014. Šedé čtverce značí doby, kdy budou komunikační nástroje aplikovány.

Tabulka 11: Ganttův diagram pro akční programy podniku IN-SPIRACE

Akční programy:	**VI**	**VII**	**VIII**	**IX**	**X**	**XI**	**XII**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
Stránky na facebooku												
Letáky												
Závěsná madla												
Kupony												
Direct mail												

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastní marketingové strategie

5.6 Rozpočet

Aplikaci akčních programů je nutné doplnit taktéž z finančního hlediska a zajistit tak důvěryhodnost marketingové kampaně. Firma IN-SPIRACE stanovila rozpočet na komunikační mix ve výši 35 000 Kč. Tato kapitola je věnována výpisu nákladů realizovaných komunikačních nástrojů a jejich celkovému rozpočtu. Jelikož využití stránek na facebooku a direct mailu jsou nenákladové formy propagace, zaměřím se pouze na finanční stránky zbylých třech nástrojů.

5.6.1 Letáky

Tisk letáků bude zadán společnosti BOHEMIA PRINT CZ, s.r.o.[71] Jedná se celkem o 12 000 ks letáků (pro každé čtvrtletí 3 000 ks). Letáky budou tištěny ve velikosti A5 na papír křída mat s gramáží 135g a barevným lícem. Vybraný typ tisku je ofsetový. K ceně je potřeba připočítat čtyřikrát poštovné za službu PPL na každé čtvrtletí.

[71] Rychlétisky.cz [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.rychletisky.cz/>.

Roznos letáků zajistí pověřený brigádník firmy, jelikož náklady České Pošty jsou vysoké. Podle informace od zaměstnankyně České Pošty by roznos letáků v BnP neměl zabrat více jak 5 hodin času. Proto doporučuji brigádníkovi navrhnout 1 Kč za 5 roznesených letáků, což je pro studenta velice slušný přivýdělek. Samozřejmě je nutné poprosit spolehlivou osobu, která skutečně zaručí roznos letáků do schránek. Podrobný rozpis nákladů na tisk a roznos letáků shrnuje následující tabulka.

Tabulka 12: Rozpočet – letáky

Předmět/položka	**Mezi-výpočet**	**Náklady (v Kč)**
Tisk letáků bez DPH	12 000 ks x 0,37 Kč	4 420
+ DPH	+ 21 % z ceny	928
Poštovné – služba PPL za všechna čtvrtletí	4 x 99 Kč	396
Výplata brigádníkovi za všechna čtvrtletí	3 000 ks x 0,2 Kč x 4	2 400
Celkem	-	**8 144**

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastní marketingové strategie

5.6.2 Inzerce v závěsných madlech

Zajištění inzerce v MHD bude mít na starost reklamní společnost SNIP & CO, s.r.o. v Brně.[72] Jedná se o závěsná madla ve vozidlech MHD, které budou pronajaty dohromady na šest týdnů, tj. třikrát za rok po dvou týdnech, tedy 42 dní dohromady. Reklama bude vždy instalována do 200 madel v několika dopravních prostředcích města Brna. Podrobný rozpis nákladů na inzerci v závěsných madlech shrnuje následující tabulka.

Tabulka 13: Rozpočet – závěsná madla

Předmět/položka	**Mezi-výpočet**	**Náklady (v Kč)**
Pronájem madel na 42 dní	42 x 2 Kč x 200 ks	16 800
Instalace a odstranění	3 x 6 Kč x 200 ks	3 600
Celkem cena bez DPH	-	20 400
+ DPH	+ 21 % z ceny	4 284
Celkem	-	**24 684**

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastní marketingové strategie

5.6.3 Kupony

Tisk kuponů bude zadán taktéž společnosti BOHEMIA PRINT CZ, s.r.o.[73] Jedná se celkem o 500 ks kuponů, tj. 150 ks do prodejny v BnP a 350 ks do prodejny v Brně. Kupony budou

[72] SNIP & CO - specialista na reklamu v MHD od roku 1990: ceníky 2013. [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO_cenik_Brno_2013.pdf>.
[73] *Rychlétisky.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.rychletisky.cz/>.

tištěny ve velikosti A6 na papír křída lesk s gramáží 150 g a barevným lícem. Vybraný typ tisku je malonákladový. K ceně bude připočítáno poštovné za služby PPL. Podrobný rozpis nákladů na tisk kuponů shrnuje následující tabulka.

Tabulka 14: Rozpočet – kupony

Předmět/položka	Mezi-výpočet	Náklady (v Kč)
Tisk kuponů bez DPH	500 ks x 1,46 Kč	728
+ DPH	+ 21 % z ceny	153
Poštovné – služba PPL	-	99
Celkem	-	**980**

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastní marketingové strategie

5.6.4 Celkový rozpočet

Do celkového rozpočtu je nutné zahrnout nejen součet nákladů jednotlivých akčních programů, ale také finanční prostředky použité na návrhy designu těchto komunikačních nástrojů. Navržení designu pro letáky, závěsná madla a kupony bude mít na starost živnostník Jiří Just z Lísku (okolí BnP).[74] Pan Just si za hodinu práce účtuje 150 Kč a tyto návrhy odhaduje zhruba na 4 hodiny času. Celkový rozpočet pro marketingový plán firmy IN-SPIRACE shrnuje následující tabulka.

Tabulka 15: Celkový rozpočet

Položka	Náklady (v Kč)
Tisk a roznos letáků	8 144
Inzerce v závěsných madlech	24 684
Tisk kuponů	980
Návrhy designů	600
Náklady celkem	**34 408**

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vlastní marketingové strategie

Celkové náklady na marketingovou kampaň tedy vyhovují stanovenému rozpočtu firmy IN-SPIRACE.

5.7 Kontrola

Posledním bodem marketingového plánu je kontrola realizace akčních programů pověřenými osobami. Jelikož má podnik IN-SPIRACE pouze 15 zaměstnanců, nemám moc možností přidělovat kontroly zvolených nástrojů lidem na různých pracovních pozicích. O administrativu a finance firmy se stará sama majitelka spolu s účetní. Ostatní zaměstnanci

[74] Kurzycz: obchodní rejstřík. [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/88012212/jiri-just/statisticky-urad/>.

jsou na pozici prodávajících či švadlen. Navržený průběh kontrol komunikačního mixu je soustředěn v následujících podkapitolách.

5.7.1 Stránky na facebooku

Možnosti, které nabízí sama sociální síť facebooku, jsou široké a přínosné. Proto i proces kontroly stránek firmy IN-SPIRACE nebude komplikovaný. Účelem stránek je co nejvíce upozornit na existenci firmy a navýšit povědomí o podniku. Průběžná i zpětná kontrola tohoto komunikačního nástroje může probíhat pomocí sledování počtu fanoušků stránek, jejich příspěvků i komentářů na profilu podniku. Pohybovat se na facebooku a sledovat změny na profilu IN-SPIRACE není složitá záležitost, proto bych navrhla touto funkcí pověřit samotné prodavačky. Nyní už každý člověk umí pracovat s počítačem, nebylo by tedy na škodu zavést databázi o vývoji těchto stránek a každý týden do ní vyplňovat aktuální údaje. Firmě by to umožnilo porovnávat změny za delší časovou dobu a následně učinit zpětné vazby na chod této reklamy.

5.7.2 Letáky

O realizaci letákové kampaně se budou starat osoby a firmy, jež jsem uvedla v kapitole *rozpočet*. Navrhnout kontrolu jejich úspěšnosti však bude o něco složitější. Reklama pomocí letáků je zaměřena pouze na BnP a okolí, proto bych doporučila věnovat pozornost prodeji v této oblasti. Účelem sdělení letáků je nejen existence firmy IN-SPIRACE, ale také akce, které pořádá. Proto by bylo vhodné sledovat, jak se mění účast návštěvníků módních přehlídek i výstav a zda skutečně dochází v BnP k nárůstu prodeje a zisku podniku. Na počet účastníků společenských akcí může dohlížet opět některá z prodavaček. Změny v prodeji a zisku firmy bych však doporučila pravidelně zaznamenávat účetní a alespoň jednou měsíčně překontrolovat paní majitelkou.

5.7.3 Inzerce v závěsných madlech

Průběh kontroly reklamy v závěsných madlech navrhuji souhlasně, jako je tomu u letákové kampaně, avšak s rozdílem místa konání. Sledování účastníků společenských akcí pořádaných firmou v Brně bych opět přenechala jedné z prodávajících a finanční záležitosti podniku účetní a paní majitelce.

5.7.4 Kupony

Kontrola užitečnosti a přínosu tohoto komunikačního nástroje může probíhat pomocí návratnosti darovaných kuponů. Každá prodavačka by měla zaznamenávat počet kuponů, jež vydala zákaznicím za měsíc a stejně tak počet žen, které této slevy využily ke koupenému oděvu. Díky tomu by měla majitelka spolu s účetní možnost monitorovat finanční změny vzniklé díky využití kuponů.

5.7.5 Direct mail

Kontrola realizace direct mailu by mohla být prováděna přes e-mailovou schránku, kdy by majitelka zpětně sledovala, zda adresář pravidelně rozšiřuje o nově získané zákaznice a zda je tohoto nástroje využíváno pro oznamování pouze akcí realizovaných firmou IN-SPIRACE. Jak velká část tohoto komunikačního nástroje se však odrazí v prodeji a zisku podniku bohužel nelze řádně zjistit.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo komplexní sestavení marketingového plánu pro podnik IN-SPIRACE f.o. Nejdříve jsem provedla celkovou situační analýzu podniku, jejíž výstupy byly základem pro tvorbu SWOT analýzy. V ní jsem vylíčila silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Poté jsem rozebrala možnosti strategií, jež z této analýzy vychází. Zjištěné poznatky jsem dále aplikovala při sestavení marketingových cílů a marketingové strategie podniku. Pokusila jsem se najít nejvhodnější komunikační mix, jenž by dosáhl těchto cílů a přitom dodržel rozpočet, který firma stanovila na 35 000 Kč. Řešením tedy byla volba třech komunikačních nástrojů - reklamy, podpory prodeje a direct marketingu.

Metody, které jsem použila při tvorbě této bakalářské práce, jsem představila v kapitole *Cíl práce a metodika*. Jejich součástí byl také vlastní realizovaný výzkum pomocí dotazníkového šetření, což bylo hlavním podkladem pro tvorbu celé marketingové strategie podniku IN-SPIRACE.

Na závěr je nutné odpovědět na výzkumné otázky, které jsem stanovila v úvodu mé bakalářské práce:

1. Jsou dosud realizované akční programy firmy IN-SPIRACE efektivní z hlediska zvyšování povědomí o značce?
2. Jaké komunikační nástroje povedou k nárůstu prodeje firmy IN-SPIRACE?

Odpověď na první výzkumnou otázku se již objevila v průběhu tvorby marketingové strategie podniku. Díky dotazníkovému šetření jsem zjistila, že povědomí o IN-SPIRACE je skutečně nízké, protože pouze 23 % dotazovaných firmu zná. Z toho plyne, že *akční programy, které firma dosud realizovala, tedy nebyly efektivní*. Důkazem je taktéž fakt, že ženy, které firmu znají, se o ní nedověděly prostřednictvím konaných akčních programů, ale buď objevily přímo prodejnu a nebo byly informovány od známých.

Odpovědí na druhou výzkumnou otázku je řešení v podobě marketingové strategie, kterou jsem vytvořila na základě situační analýzy firmy, výsledků dotazníkového šetření a stanoveného rozpočtu. Podniku jsem navrhla doporučení v oblasti produktu, distribuce a cenové politiky. Poté jsem stanovila komunikační mix a zvolila *nástroje, které povedou k nárůstu prodeje a jimiž jsou reklama, podpora prodeje a direct marketing*. K vybraným formám propagace jsem připravila i samostatné rozpočty, které zohledňují finanční náklady a doplnila je systémem kontrol a způsoby měření těchto komunikačních nástrojů, čímž jsem zajistila ekonomickou stránku marketingového plánu pro podnik IN-SPIRACE a navrhla proces, jenž by měl sledovat, zda realizované akční programy korespondují se zamýšlenými záměry tohoto plánu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura:

ALSBURY, A. a R. JAY. *Marketing, to nejlepší z praxe*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.

COHEN, William A. *The marketing plan*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. xviii, 350 s. ISBN 047175529X.

FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

GRASSEOVÁ, M. a KOL. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán :15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999.

KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketing plans :how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester: Wiley, 2011. 573 s. ISBN 978-0-470-66997-6.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROGERS, Stuart C. *Marketing strategies, tactics, and techniques: a handbook for practitioners*. 1th ed. London: Quorum Books, 2001. 395 s. ISBN 1-56720-411-2.

WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Elektronické zdroje:

Ateliér Donát [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.atelierdonat.cz>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 11.4. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.

ČNB [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.

DOČEKAL, Daniel. Český internet v roce 2012: Uživatelů přibývá, tradiční velikáni ale přestali růst. [online]. 27.12. 2012 [cit. 2013-04-09]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/cesky-internet-v-roce-2012-uzivatelu-pribyva-tradicni-velikani-ale-prestali-rust/>.

EUROPAGES: Látky a tkaniny - Česká republika. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.europages.cz/seznam-spolecnosti/did-17/hc-17520/cc-CZE/vysledky.html>.

Firma roku 2013: Pravidla soutěže Živnostník roku. [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=235>.

Infinite [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.infinite-infinite.com>.

IN-SPIRACE [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.in-spirace.eu/>.

Kurzycz: obchodní rejstřík. [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/88012212/jiri-just/statisticky-urad/>.

Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/index.html>.

Rychlétisky.cz [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.rychletisky.cz/>.

SNIP & CO - specialista na reklamu v MHD od roku 1990: ceníky 2013. [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO_cenik_Brno_2013.pdf>.

Studio Kamilla [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.studiokamila.cz/index.html>.

Šedá myš [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.sedamys.com>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kraji Vysočina podle čtvrtletí....30
Graf 2: Prognóza inflace ČNB....30
Graf 3: Celkové povědomí o firmě IN-SPIRACE....36
Graf 4: Povědomí o firmě IN-SPIRACE v místech prodejen....37
Graf 5: Spokojenost s kvalitou oděvů IN-SPIRACE....39
Graf 6: Důvody, proč ženy nenakupují oděvy IN-SPIRACE....40
Graf 7: Rozšíření nabídky o prodej doplňků....40
Graf 8: Pravděpodobnost využívání půjčovny....41
Graf 9: Názory na internetový obchod s oděvy....42
Graf 10: Maximální ochota zaplatit za koupi a půjčení šatů....43
Graf 11: Oblíbenost typů slev....44
Graf 12: Způsoby získání povědomí o firmě IN-SPIRACE....45
Graf 13: Oblíbené způsoby propagace....45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT matice....20
Tabulka 2: Matice SWOT....20
Tabulka 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za posledních pět čtvrtletí....31
Tabulka 4: Silné a slabé stránky firmy Šedá myš....32
Tabulka 5: Silné a slabé stránky firmy Infinite....33
Tabulka 6: Silné a slabé stránky firmy Ateliér Donát....33
Tabulka 7: Rozdělení respondentů na segmenty a jejich charakteristiky v BnP a okolí....34
Tabulka 8: Rozdělení respondentů na segmenty a jejich charakteristiky v Brně a okolí....35
Tabulka 9: Ostatní respondenti nespadající do vybraných segmentů....35
Tabulka 10: SWOT matice podniku IN-SPIRACE....37
Tabulka 11: Ganttův diagram pro akční programy podniku IN-SPIRACE....49
Tabulka 12: Rozpočet – letáky....50
Tabulka 13: Rozpočet – závěsná madla....50
Tabulka 14: Rozpočet – kupony....51
Tabulka 15: Celkový rozpočet....51

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BnP Bystřice nad Pernštejnem
ČNB Česká národní banka
ČR Česká republika
ČSÚ Český statistický úřad
SR Slovenská republika

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Párové srovnávání silných stránek podniku

Příloha 3: Párové srovnávání slabých stránek podniku

Příloha 4: Hodnocení přínosu příležitosti

Příloha 5: Hodnocení rizikovosti hrozby

Příloha 6: Maximální ochota zaplatit za koupi šatů mezi jednotlivými příjmovými skupinami

Příloha 7: Maximální ochota zaplatit za půjčení šatů mezi jednotlivými příjmovými skupinami

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den, jsem studentka Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je ANONYMNÍ, pouze pro ŽENY a nezabere Vám více jak 10 minut.

1. Kolik je Vám let?

- do 20
- 21 - 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

2. Jste:

- studentka
- výdělečně činná studentka
- pracující
- důchodkyně
- na mateřské dovolené
- nezaměstnaná

3. Bydlíte, popř. /studujete /pracujete /přebýváte v:
Pozn.: okolí myšleno cca do 20 km.

- Bystřici nad Pernštejnem a okolí
- Brně a okolí
- Tišnově a okolí
- jiné _____

4. Bydliště podle počtu obyvatel:

- méně než 2 000
- 2 000 – 20 000
- 20 000 – 100 000
- více než 100 000

5. Do jaké příjmové skupiny byste se zařadila?
Pokud jste studentka, uvažujte příjem z brigády nebo od rodičů.

- nízká (do 10 000Kč/měsíc)
- střední
- vysoká (nad 30 000 Kč/měsíc)

6. Znáte podnik IN-SPIRACE? (oděvní originály až do velikosti XXXL, typické svými střihy, barevností a kvalitou)
Stránky podniku: http://www.in-spirace.eu/

- ano
- ne

7. Pokud ano, jak jste se o firmě dověděla?
Pokud ne, na tuto otázku neodpovídejte.

- objevila jsem obchod
- od známých
- z internetu
- z pořadu v TV/rádiu
- z přehlídek/výstav
- z tisku
- jiné: _____

8. Nakupujete výrobky firmy IN-SPIRACE?
Pokud ne, přejděte na otázku č. 11.

- ano, jsem stálá zákaznice
- ano, občas
- ne

9. Pokud ano, jakou máte zkušenost s kvalitou oděvů?

- jsem velice spokojená
- jsem spokojená, avšak s následující výhradou: _____
- nejsem spokojená

10. Přivítala byste rozšíření nabídky o prodej vhodných doplňků (popř. navýšení jejich nabídky) – jakých?
Můžete označit i více možností.

- kabelky
- boty
- klobouky

- šátky
- jiné: _____
- ne, nabídka je dostačující

11. Pokud nenakupujete výrobky firmy IN-SPIRACE, proč?
Pokud ano, na tuto otázku neodpovídejte.

- neznám firmu
- nelíbí se mi oděvy firmy
- oděvy firmy považuji za drahé
- oděvy mi připadají nevhodné k mému věku
- nemám tolik příležitostí k jejich nošení
- jiný důvod: _____

12. Kolik byste byla ochotná maximálně zaplatit za tyto kvalitní oděvy (např. šaty)?

- do 999 Kč
- 1000 – 1999 Kč
- 2000 – 2999 Kč
- 3000 – 3999 Kč
- nad 4000 Kč

13. Firma IN-SPIRACE provozuje i půjčovnu oděvů. Využíváte ji? (Popř. pokud jste se o firmě dověděla až dnes, využívala byste ji, kdyby se Vám oděvy líbily?)

- ano, využívám
- ne, nevyužívám
- ano, využívala bych
- ne, nevyužívala bych

14. Pokud půjčovnu využíváte, jaký máte dojem z nabízené služby firmy IN-SPIRACE?
Pokud ne, na tuto otázku neodpovídejte.

- velká spokojenost
- spokojenost, avšak s následující výhradou: _____
- nespokojenost

15. Kolik byste byla ochotná maximálně zaplatit za půjčení kvalitních šatů?

- do 999 Kč
- 1000 – 1999 Kč
- 2000 – 2999 Kč

- nad 3000 Kč

16. Firma IN-SPIRACE provozuje na svých internetových stránkách také e-shop. Jste zastánkyní internetového obchodu s oděvy?

- ano, často nakupuji oděvy přes e-shop
- ano, někdy je pro mne snazší využít služeb e-shopu namísto prodejny, ušetří mi to čas
- využívám e-shop jen v případech, že je prodejna daleko od mého bydliště
- ne, nejsem zastánkyní internetového prodeje oděvů
- jiné: _____

17. Pokud využíváte e-shop, nakoupila jste již oděvy firmy IN-SPIRACE touto cestou?
Pokud ne, na tuto otázku neodpovídejte.

- ano, pravidelně
- ano, občas
- ne

18. Pokud jste již nakoupila oděvy IN-SPIRACE pomocí e-shopu, jaký máte dojem z nabízené služby firmy?
Pokud ne, na tuto otázku neodpovídejte.

- velká spokojenost
- spokojenost, avšak s následující výhradou: _____
- nespokojnost

19. Jaké způsoby propagace Vás nejvíce zaujmou?
Můžete označit i více možností.

- TV
- rádio
- internet
- časopisy pro ženy
- regionální tisk
- billboardy
- plakáty
- letáky doručné do schránky
- letáky nabízené hosteskami na veřejnosti
- letáky k rozebrání na veřejných místech
- módní přehlídky
- výstavy
- pořádání společenských akcí

- sponzorské aktivity
- jiné: _____

20. Jaké typy slev upřednostňujete?
Můžete označit i více možností.

- slevy v procentech (např. 20 %,…)
- slevy v balíčku (např. za koupi oděvu doplněk zdarma,…)
- slevové kupóny za nákup zboží, které lze uplatnit při příštím nákupu
- při objednávce přes e-shop slevy typu „poštovné zdarma“
- při koupi dvou a více kusů sleva několik procent za každý kus
- věrnostní karty (např. při dosažení určité hodnoty nákupu – zisk určité procentní slevy na každý další nákup,…)
- jiné: _____

Děkuji Vám za Vaše odpovědi i čas.

Příloha 2: Párové srovnávání silných stránek podniku

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Počet priorit	Pořadí
A		A	C	A	A	F	A	A	A	A	A	A	A	10	2.
B			C	B	E	F	G	H	I	J	K	L	M	1	12.
C				C	C	F	G	C	I	C	K	C	C	8	4.-6.
D					E	F	G	H	I	J	K	L	M	0	13.
E						F	E	E	I	J	K	L	M	4	9.-10.
F							F	F	I	F	K	L	M	8	4.-6.
G								G	G	G	K	L	M	6	7.-8.
H									H	H	K	L	M	4	9.-10.
I										I	K	L	M	6	7.-8.
J											K	L	M	3	11.
K												K	K	11	1.
L													L	9	3.
M														8	4.-6.

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastní analýzy

Vysvětlivky - silné stránky:

A - výroba kvalitních oděvů z přírodních materiálů
B - využívání různých ručních technik při výrobě oděvů
C - široký sortiment oděvů pro ženy až do velikosti XXXL
D - originalita každého jednotlivého modelu
E - nabídka doplňků od českých výtvarníků
F - prodejna v Brně
G - služba půjčovny oděvů
H - nabídka šití na zakázku
I - vystoupení v TV pořadech, rádiích a časopisech
J - zákaznice Lucie Bílá jakožto známá tvář
K - pořádání přehlídek a výstav oděvů
L - zisk druhého místa v soutěži Živnostník roku na Vysočině
M - certifikát Regionální produkt jako oděvní originál IN-SPIRACE

Příloha 3: Párové srovnávání slabých stránek podniku

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Počet priorit	Pořadí
A		A	C	A	E	F	A	H	A	4	5.-6.
B			C	D	E	F	B	H	B	2	7.
C				D	E	F	C	H	C	4	5.-6.
D					E	D	D	H	D	5	3.-4.
E						E	E	E	E	8	1.
F							F	H	F	5	3.-4.
G								H	I	0	9.
H									H	7	2.
I										1	8.

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastní analýzy

Vysvětlivky - slabé stránky :

A - netypičnost oděvů vyžadující zvláštní osobitý styl
B - nízký počet prodejen v rámci ČR
C - e-shop ve špatném stavu a bez aktualizace
D - využívání vysoce nákladových materiálů
E - vysoké ceny oděvů
F - nedostatečná propagace podniku
G - absence aktualizace internetových stránek podniku a jejich nedostatečné zpracování
H - nízká marže
I - orientace pouze na ruční práci a v souvislosti s tím déle trvající výroba jednoho kusu oděvu

Příloha 4: Hodnocení přínosu příležitosti

Přiřazení počtu bodů ke slovnímu vyjádření atraktivity dopadu příležitosti:

- zanedbatelná: 1b
- málo významná: 2b
- významná: 3b
- velmi významná: 4b
- zásadně významná 5b

Bodové ohodnocení a určení pořadí:

Příležitost	Bodové ohodnocení	Pořadí
Programy na podporu malého a středního podnikání	4	2.-3.
Možnost přilákání zákaznic díky snižování cen způsobeným klesající mírou inflace	1	8.-9.
Stále se zvyšující rozvoj technologie	1	8.-9.
Nízký počet konkurentů produkujících oděvní originály z přírodních materiálů a využívajících různých ručních technik	3	4.-5.
Nízký počet výrobců kvalitních oděvů až do velikosti XXXL	4	2.-3.
Minimální hrozba vstupu nových konkurentů na trh	2	6.-7.
Minimální hrozba substituce oděvů z přírodních materiálů	2	6.-7.
Široký výběr dodavatelů látek a tkanin v ČR	5	1.
Rostoucí průměrné hrubé měsíční mzdy	3	4.-5.

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastní analýzy

Příloha 5: Hodnocení rizikovosti hrozby

Přiřazení počtu bodů ke slovnímu vyjádření závažnosti dopadu hrozby:

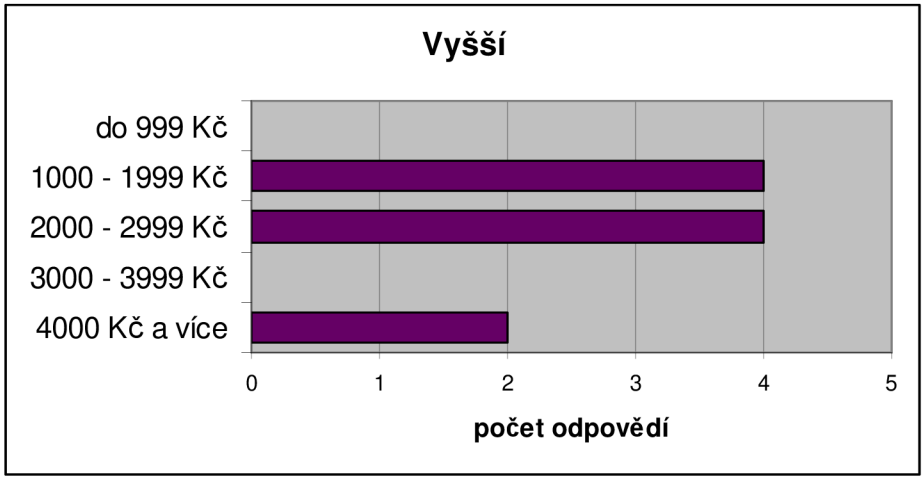
- zanedbatelná: 1b
- málo významná: 2b
- významná: 3b
- velmi významná: 4b
- zásadně významná 5b

Bodové ohodnocení a určení pořadí:

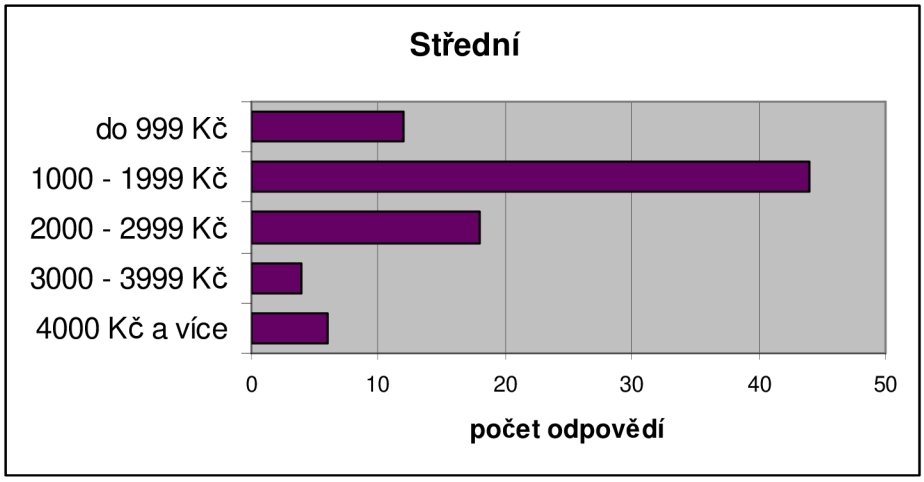
Hrozba	Bodové ohodnocení	Pořadí
Nestabilita české vlády a s ní související legislativní změny	2	8.-9.
Zvyšování sazby DPH	3	5.-7.
Snižování poptávky po kvalitních oděvech způsobené růstem nezaměstnanosti (převážně u žen)	3	5.-7.
Nízký počet žen s osobitým stylem a zalíbením v oděvech IN-SPIRACE	3	5.-7.
Módní trendy společnosti, mezi něž oděvy IN-SPIRACE nepatří	2	8.-9.
Vyšší počet konkurentů produkujících kvalitní oděvy	4	3.-4.
Rostoucí vyjednávací síla zákaznic a závislost na jejich preferencích	4	3.-4.
Velice nízké povědomí o firmě	5	1.-2.
Nízký počet stávajících zákaznic	5	1.-2.

Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastní analýzy

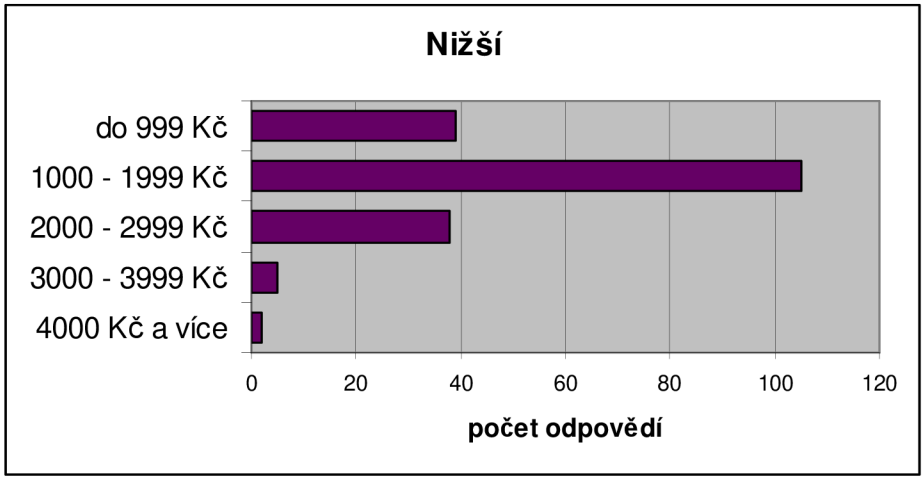
Příloha 6: Maximální ochota zaplatit za koupi šatů mezi jednotlivými příjmovými skupinami



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

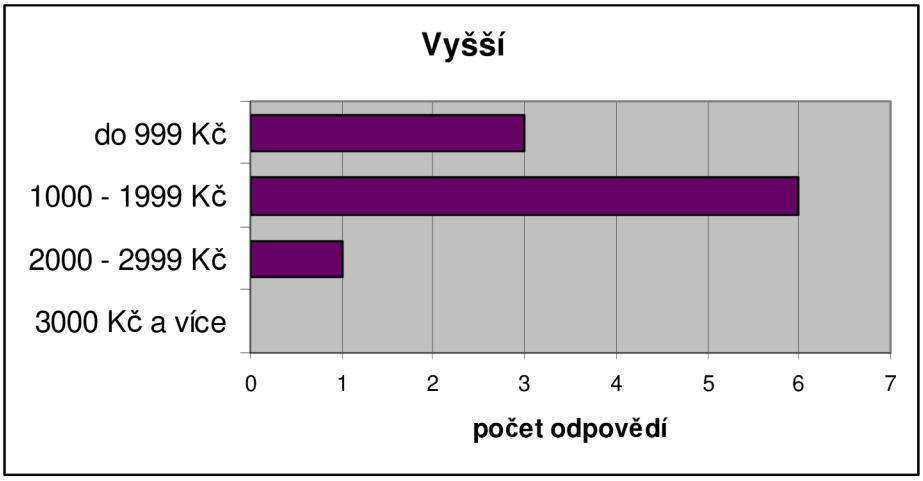


Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

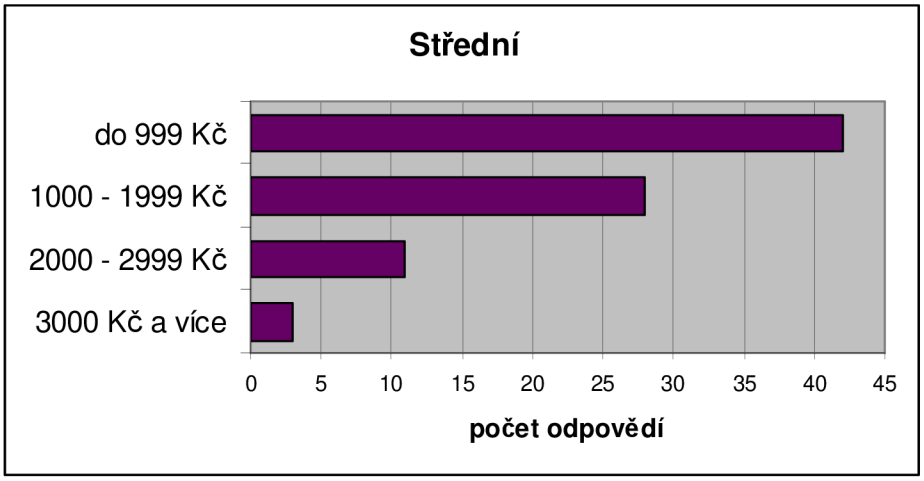


Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu

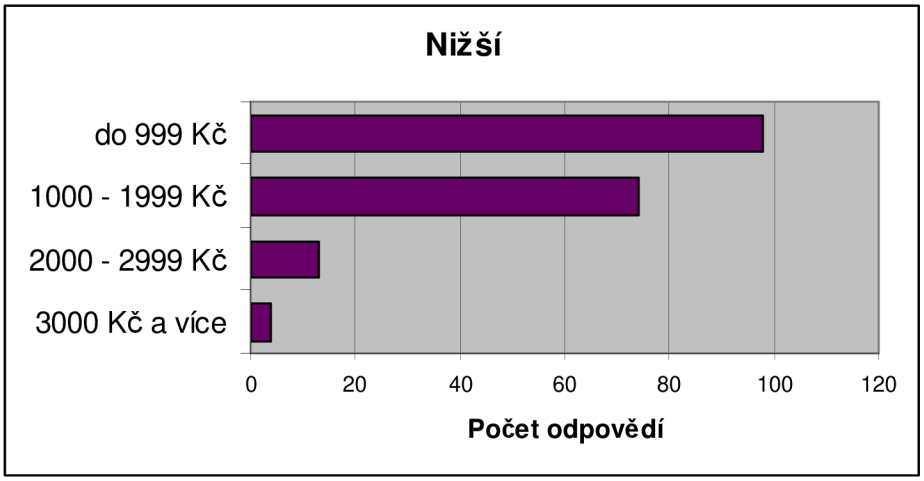
Příloha 7: Maximální ochota zaplatit za půjčení šatů mezi jednotlivými příjmovými skupinami



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu



Zdroj: vypracováno autorkou na základě vlastního výzkumu