

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Julie Kantůrková



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Tvorba marketingové plánu ve vybraném podniku

Creating a marketing plan in the selected company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

Julie Kantůrková

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Julie Kantůrková
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Tvorba marketingového plánu ve vybraném podniku
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Creating a marketing plan in the selected company

Zásady pro vypracování:

- Úvod, významnost řešeného problému a cíl bakalářské práce
- Charakterizujte podnik a jeho marketingové plánování
- Analyzujte marketingové plánování vybraného podniku
- Sestavte marketingový plán podniku
- Navrhněte své vlastní doporučení, jak zlepšit proces marketingového plánování v podniku
- Závěrečné vyhodnocení celé bakalářské práce

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KEILTER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

MCDONALD, Malcolm. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



.....

Vzor citačního záznamu

KANTŮRKOVÁ, Julie. *Tvorba marketingového plánu ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří zejména panu Ing. Suchému a panu Štroblovi z výrobního družstva Směr, kteří mi poskytli informace a materiály potřebné ke zpracování bakalářské práce. Děkuji především za vstřícnost a ochotu, se kterou vždy odpovídali na všechny mé dotazy týkající se firmy.

Ráda bych také poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Michal Kavanovi, CSc. za cenné rady při konzultacích a za čas, který mi věnoval.

Nemalé poděkování bych také ráda věnovala mým blízkým za podporu, kterou mi po celou dobu mého studia poskytovali.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je vypracování marketingového plánu pro vybranou společnost. Na základě charakteristiky marketingového plánu, kde jsou rozebrány náležitosti, které by měl marketingový plán obsahovat, jsou teoretické poznatky aplikovány na konkrétní marketingový plán výrobního družstva SMĚR. Dále jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení současné situace, které byly stanoveny na základě provedených analýz.

Klíčová slova

Marketingový plán, SWOT analýza, situační analýza, akční programy, marketingový mix, náklady

Abstract

The objective of this bachelor thesis is creating a marketing plan in the selected company. On the base of marketing plan characterization, where are elements analyzed, which marketing plan should include, the theoretical knowledge is applied to the specific marketing plan of production cooperative SMĚR. In this bachelor thesis are also included proposals for improving the current situation, which were established on the base of performed analysis.

Key words

Marketing plan, SWOT analysis, marketing situation analysis, action programs, marketing mix, costs

Obsah

Úvod.....	3
1 Charakteristika marketingového plánu	4
1.1 Základní údaje	4
1.2 Stanovení cílů a poslání.....	6
1.3 Situační analýza	8
1.3.1 Makroprostředí	9
1.3.2 Mikroprostředí.....	12
1.3.3 Vnitřní prostředí	14
1.3.4 Marketingový mix	15
1.3.5 SWOT analýza	21
1.4 Formulace marketingové strategie.....	22
1.4.1 Akční programy.....	24
1.4.2 Rozpočet.....	24
1.4.3 Kontrola.....	24
2 Marketingový plán vybrané společnosti	25
2.1 Profil společnosti	25
2.2 Stanovení poslání a cílů	27
2.3 Situační analýza	28
2.3.1 Makroprostředí	28
2.3.2 Mikroprostředí.....	34
2.3.3 Marketingový mix	41
2.3.4 SWOT analýza	45
3 Řešení	49
3.1 Akční programy a rozpočet	49
3.1.1 Vytvoření kamenného obchodu	50
3.1.2 Vytvoření internetového obchodu.....	56
3.1.3 Zlepšení marketingové propagace.....	58
3.1.4 Rozšíření sortimentu	60
3.2 Kontrola a implementace	61
4 Praktické návrhy a doporučení.....	63
Závěr.....	63
Použitá literatura	65
Seznam grafů, obrázků a tabulek	67
Seznam příloh.....	67

Úvod

Marketingové plánování je v současné době velmi podstatné pro celé řízení firmy a může na něm záviset její úspěšnost. Pro mne osobně patří k jedné z nejdůležitějších činností a to byl právě důvod, proč jsem si toto téma vybrala. Vzhledem k tomu, že pracuji v rodinném obchodě s hračkami, kde se dostávám do kontaktu s marketingem den co den, byla pro mě tvorba marketingového plánu jasnou volbou.

Během svého studia jsem nasbírala řadu užitečných informací nejen z oblasti marketingu, ale také finanční gramotnost a řízení projektů, které jsem mohla během psaní mé bakalářské práce využít.

Navzdory mnoha marketingových aktivit, které na zákazníka bezprostředně působí, je stále těžší a těžší zákazníka úspěšně oslovit. Úkolem marketingu je tedy zaměřit se především na zákazníka, zjistit jeho aktuální potřeby a poskytnout mu uspokojení těchto potřeb. K tomu nám napomůže jak znalost cílové skupiny, tak i znalost okolního prostředí, současných trendů a představa o jejich budoucím vývoji.

Cílem bakalářské práce je analýza marketingového prostředí, vytvoření marketingového plánu konkrétního podniku a dále sestavení návrhu pro zlepšení situace v podniku. Z těchto návrhů pak podniku může čerpat užitečné informace, které by mu mohli napomoci udržet se na trhu a zajistit si větší zisky.

Dle již zmíněného rodinného obchodu s hračkami (Hugo chodí bos s.r.o.) jsou mi hračky velmi blízké a především ty české. Neboť u Huga se prodávají pouze české výrobky – hračky všeho druhu. To mně přivedlo na nápad oslovit českého výrobce hraček Směr a zpracovat tvorbu marketingového plánu právě u nich.

1 Charakteristika marketingového plánu

1.1 Základní údaje

Marketingový specialista Al Ries praví: „*Vypadá to jednoduše, ale marketing není hrou pro amatéry.*“ To samé platí určitě o marketingovém plánu. Jako celek vypadá na první pohled velmi jednoduchý, ale když se ponoříme hlouběji do této problematiky, zjistíme, že zdání klame.

V dnešní době je marketing tak důležitý, že některé podniky jsou marketingem přímo řízeny a vše se odehrává dle jeho požadavků. Pokud má být firma stabilní a úspěšná, musí umět zákazníkovi nabídnout lepší produkty s lepšími službami než konkurence a to úspěšně a dlouhodobě. K tomuto právě slouží marketingový plán, bez kterého by dnes mnoho firem nepřežilo. (McDonald, 2012, s. 42)

Marketingový plán zapadá do součásti marketingového strategického plánování. Je základním podpůrným pilířem celého podniku a jeho úspěšného řízení. I v obyčejném životě člověka, je třeba nějaký plán. Ať už je to třeba časový. Bez řádného time managementu bychom se v dnešní uspěchané době vůbec neobešli.

Marketingový plán je psaný dokument zaznamenávající průběh marketingového plánování. Detailně vymezuje, které marketingové úkoly je nutné v daném období splnit, tak aby bylo dosaženo cílů. Je jednou z nejdůležitějších částí celého marketingu, můžeme říci, že častokrát budoucnost celého podniku závisí právě na marketingovém plánu. (Blažková, 2007, s. 189)

Je dokumentem, který by měl táhnout řízení celého podniku a udávat mu směr. Vše zapíšeme na papír.

Marketingový plán by měl v podstatě odpovídat na tyto základní otázky:

- JAKÉ úkoly budou v daném období realizovány?
- KDO bude za splnění či nesplnění těchto úkolů zodpovědný?
- KDY mají být to úkoly splněny?
- KOLIK finančních zdrojů bude třeba ke splnění těchto úkolů? (Hanzelková, 2009, s. 147)

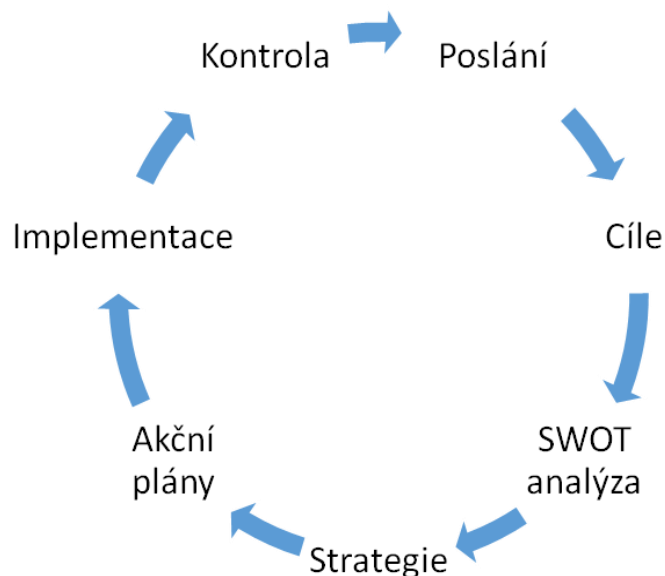
Marketingový plán musí být:

- Srozumitelný a výstižný
- Přesný a musí obsahovat klíčové informace
- Realistický a uskutečnitelný

Proč je marketingové plánování nezbytné?

- Umožňuje lepší řízení aktivit
- Ukazuje očekávaný vývoj
- Zvyšuje připravenost organizace na změny
- Minimalizuje možnost iracionální odpovědi na neočekávané události
- Redukuje možnost konfliktů o tom, kam by společnost měla směřovat
- Zlepšuje komunikaci
- Nutí podnik myslet dopředu
- Dostupné zdroje mohou být lépe přiřazeny k příležitostem
- Poskytuje rámec pro soustavné hodnocení operací
- Vede k formulaci strategií a k vyšší návratnosti investic (McDonald, 2012, s. 42)

V následujících kapitolách si blíže rozebereme části marketingového plánu, které by měl obsahovat.



Obrázek 1: Cyklus marketingového plánování, zdroj: vlastní zpracování

1.2 Stanovení cílů a poslání

Marketingový plán by měl začínat obsahem a Executive summary, nebo-li stručným shrnutím hlavních cílů a doporučení. Bez toho by ani firma nemohla ani fungovat, nevěděli by, jakým se ubírat směrem.

Pro začátek je nejdůležitější stanovit programové nebo účelové poslání firmy. Poslání se musí stanovit ihned na začátku celého procesu, pokud chce firma zaujmout dobrou pozici na trhu. V podstatě tato část odpovídá na otázky - Kdo jsme? Co je našim cílem? Čím se zabýváme? Jak chceme, aby nás zákazníci vnímali? Jakým směrem se ubíráme? Tento bod bývá většinou pro marketéry nejtěžším úkolem, neboť jde o filozofický úkon. (Blažková, 2007, s. 25)

Dále je třeba také rozlišovat poslání (mise) od vize podniku. Na první pohled se mohou zdát stejnými, ale je zde několik rozdílů.

Vize = „jde o jakýsi obraz firmy o budoucnosti. Udává pohled, jakým se bude firma vyvíjet a zlepšovat. Je to souhrn specifických idejí a priorit firmy, to, čím je firma ojedinělá. Vize je dlouhodobá, odpovídá na otázku – kam kráčíme. Představuje to přání firmy“ (Blažková, 2007, s. 26)

Mise (poslání) = „charakterizuje základní funkci firmy v přítomnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních. Představuje to, čím se firma zabývá“ (Blažková, 2007, s. 26)

Aby řízení firmy bylo úspěšné, je třeba mít stanovenou vizi i poslání, poněvadž vize bez jednání nikam nevede. Řízení podniku bez vize nemá jasný směr. Nejprve tedy stanovíme vize a poté poslání, které vizi doplní tak, aby bylo možné stanovit cíle. Tyto dvě položky jsou zahrnuty do podnikových cílů, tak aby bylo možné podnikové cíle stanovit.

Když stanovujeme cíle, je třeba si klást otázky Co, jak a proč?

Hlavně by ale mělo být dodrženo pravidlo SMART:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Agreed (akceptovatelný)
- Realistic (reálný, dosažitelný)
- Trackable (sledovatelný)

Strategické cíle jsou vyjadřovány ve finančních i nefinančních ukazatelích.



Obrázek 2: Ukazatele, zdroj: (Jakubíková, 2006, s. 28)

Pro volbu vhodné tržně-produktové strategie, kterými společnost snaží dosáhnout svých firemních cílů, se může použít tzv. **Ansoffova matice**. Tato matice je nejlepším vodítkem pro hledání alternativního strategického směru, vede ke zjištění, jaký je vztah mezi organizací, zákazníky a nabídkou. Jde o strategii zaměřenou na trh. Ansoffova matice je ve většině případů pro podniky, jejichž výrobky jsou ve stádiu zralosti či na začátku životního cyklu. Skládá se ze čtyř alternativ, které jsou orientovány na trh a výrobky. (Mallya, 2007, s. 120)

Trh/Produkt	Současný	Nový
Současný	Tržní penetrace	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 3: Ansoffova matice, zdroj: vlastní zpracování

1. Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)

Cílem je soustředění marketingového úsilí na:

- Zvýšení užití výrobků na existujících trzích (aby se kupovali výrobky častěji)
- Získání zákazníků od konkurence účinnější propagací (reklamou)
- Oslovení zákazníků, kteří produkty dosud neznali (například snížením cen, poskytnutí slevy)

2. Strategie rozvoje trhu

Snaha o rozšíření současných výrobků na nové trhy, nové marketingové cesty

- Expanze na regionální, národní či zahraniční trhy
- Získání nových tržních segmentů

3. Strategie rozvoje produktu

Oživení současných výrobků či zavedení nových pro existující trhy

- Pomocí vyšší kvality, praktičnosti
- Inovace, nová provedení - rozšíření programu

- Vývoj nových výrobků dle potřeb zákazníků

Tuto strategii je možno použít u firem se silným tržním podílem na konkrétním trhu. Avšak je velmi riziková pro její vysokou nákladnost. Vysoké výdaje jdou především na vývoj a výzkum

4. Strategie diverzifikace

Tato strategie spojuje nové výrobky a rozšíření na nové trhy

Je také velmi riskantní, neboť nové výrobky a nové trhy nejsou vyzkoušené, tudíž není jisté, že firma s tímto zavedením uspěje (Blažková, 2007, s. 132)

1.3 Situační analýza



Obrázek 4: Situační analýza, zdroj: (McDonald, Keegan, 2002, s. 8)

Situační analýza představuje metodu zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí podniku se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Situační analýza zkoumá, jaké různé aspekty mohou firmu ovlivňovat (organizační kultura, strategie firmy, finanční situace, situace trhu).

Konkrétně marketingová situační analýza se zabývá firemním prostředím tržního segmentu, konkurenceschopností či oblastí prodeje. (Blažková, 2007, s. 132)

Dále situační analýza zkoumá současný stav podnikání firmy a z toho se pak může odhadovat budoucnost. Jde o analýzy informací o trhu a úvahy o tom, na jakých trzích chce být organizace aktivní, jak se chce na těchto trzích projevit. Sleduje se vývoj trhu, prodej, cen, konkurence, spotřebitelských trendů apod. Celkově tedy zkoumáme trh, sbíráme informace z makroprostředí i mikroprostředí.

Podnik je při své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Některé vlivy mohou být ovlivnitelné více, jiné méně. (Trommsdorff, Steinhoff, s. 113)

1.3.1 Makroprostředí

Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může jen velmi obtížně ovlivnit. (Jakubíková, 2013, s. 99)

Nástrojem zkoumání makroprostředí je PEST analýza:

PEST Analýza

P (politicko-právní)

- Silně ovlivňuje podnikání
- Jedním z úkolů je chránit spotřebitele a zájmy celé společnosti
- Např. stabilita vlády, členství země v různých politických institucích, zákony – legislativa

E (ekonomická)

- Obsahuje položky, které ovlivňují např. kupní sílu obyvatel a nákupní zvyky spotřebitele
- Např. vývoj HDP, míra inflace, měnové kurzy, nezaměstnanost

S (sociálně-kulturní)

- Zahrnuje faktory, vyplývající z postavení, tradic, hodnot, přístupů a preferencí obyvatelstva určité země, města či kontinentu. Jde o celkový směr v chování a jednání.
- Příjmy, majetek, vzdělání, životní úroveň, jazyk

T (technologická)

- Je ovlivněna změnami v technologii (výrobky, které v dnešní době užívá, byly našim prarodičům tabu). Podniky musí stále sledovat změny v technologiích a jít tak s rychlostí doby. Jinak by zaostávaly. Musí zkoumat, jak nejvíce se dají uspokojit zákazníci pomocí technologie; musí však brát ohledy na bezpečnost nových výrobků.
- Doprava, komunikace, vládní podpora vědy a techniky
(Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, s. 98)

Cílem analýzy makroprostředí je výběr těch nejdůležitějších výše uvedených faktorů. Je potřebné, aby analytici soustředili hlavní úsilí k předpovědi budoucího vývoje a možnému důsledku pro firmu.

Pohled na trh

Na tento krok se nesmí opomenout, obsahuje údaje o tržbách v přítomnosti, nákladech, výdajích, poskytuje nám informace ohledně konkurence a o dalších položkách makroprostředí, udává nám údaje o tom, co je trh, jak pracuje, jaké jsou jeho klíčové body a jaká je segmentace trhu. Poskytuje základní údaje o trhu.

Cílové trhy (klíčové tržní segmenty)

Snaha společnosti obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky. Analýzy trhu pomáhají podniku zjistit, kdo jsou jejich spotřebitelé a jaké je jejich spotřební a nákupní chování. Mohou lépe najít vhodnou skupinu zákazníků a tím se jim přizpůsobit.

Dnes je podnikům jasné, že nejsou schopny oslovit všechny spotřebitele a také, že nejsou schopny oslovit všechny zákazníky stejným způsobem. Podnik musí zvolit nejvhodnější způsob, jak své zákazníky zaujmout. Lidé či firmy mají odlišné potřeby a rozdílné způsoby, jak tyto potřeby uspokojují. Tudiž i jiné nákupní postupy. Podnik se tedy nesnaží zaujmout všechny zákazníky najednou, ale vybere si takovou část zákazníků, které může nejlépe uspokojit. A k tomu se využívá segmentace trhu. Můžeme to nazvat střední cestou mezi hromadným marketingem a cíleným marketingem.

V dnešní době je hromadný marketing přežitkem. Nastal čas cíleného marketingu – rozlišují se tržní segmenty, vyberou se ty vhodné a nakonec se připraví marketingový mix a produkty, které by měli uspokojit zákazníky vybraného segmentu. Pro podnik je tedy mnohem snadnější zaujmout cílový trh a tím i nabídnou vhodné výrobky či služby a zařídit dle toho reklamy, ceny a další způsoby, jak zákazníky přilákat. (Kotler, 2007, s. 457)

Jde o rozštěpení celkového trhu na části dle různých vlastností zákazníka. Může se jednat o jeden či více tržních segmentů a v rámci toho, pak vytvořit produkty, které splňují jejich potřeby.

Segmentace

Dělení trhu dle homogenních částí spotřebitelů, které mají jednu nebo více společných vlastností. Mohou se lišit svými potřebami či následujícími kritérii:

- *Behaviorální*

Zákazníci jsou rozděleni dle věrnosti ke značce, nákupních zvyklostí, míry spotřeby ve vztahu k produktu.

- *Demografická*
Dělení zákazníků dle pohlaví, věku, vzdělání, zaměstnání, rasy
- *Psychografická*
Rozdělení dle osobnosti, příslušnosti k určité sociální třídě, životního stylu, názorů a postojů.
- *Geografická*
Segmentace trhu dle území (stát, region, města, vesnice apod.) (Kotler, 2007, s. 151)

Targeting (cílení)

Proces vyhodnocení atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběru tržních segmentů, kam chce společnost vstoupit. Jedná se o nalezení správného segmentačního kritéria. (Kotler, 2007, s. 457)

Positioning (pozicování)

Je třetí fází cíleného marketingu, jedná se o proces, při kterém se firma snaží ovlivnit zákazníky, aby si vybrali právě jejich produkt (značku) a jak má být jejich produkt vnímán cílovým segmentem zákazníků. (Karlíček, 2013, s. 105)

Positioning je dalším předpokladem, který musíme provést, než začneme uvažovat o marketingovém mixu.

Tržní segmentace	Targeting	Positioning
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace základů pro segmentaci trhu • Vypracování profilů výsledných segmentů 	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování ukazatelů aktivity segmentů • Výběr cílových segmentů 	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování positioningu pro jednotlivé cílové skupiny • Příprava marketingového mixu pro jednotlivé cílové segmenty

Obrázek 5: Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu, zdroj: (Kotler, 2007, s. 457)

1.3.2 Mikroprostředí

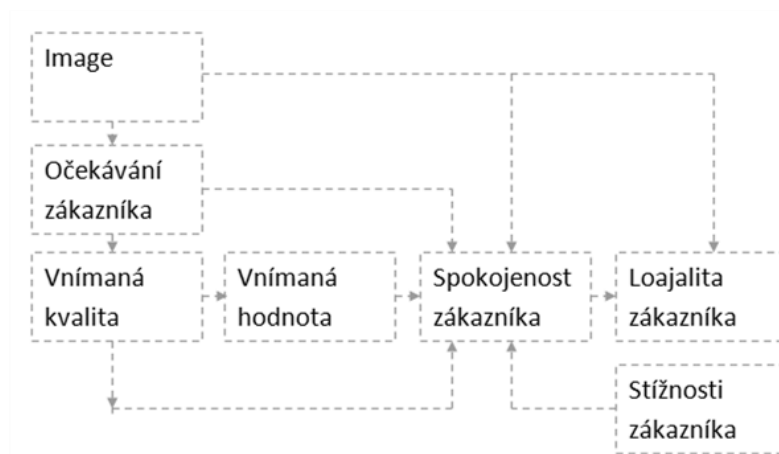
U analýzy mikroprostředí je cílem zjištění základního podpůrného kamene, který působí na odvětví a který ovlivňuje chod podniku. Mikroprostředí se dotýká firma mnohem více a firma je tedy může snáze toto prostředí snáze ovlivňovat. Chování firmy je ovlivněno následujícími faktory:

Zákazníci, spotřebitelé

Zákazníci k fungování firmy neodmyslitelně patří. Bez nich by firma nemohla vůbec fungovat. Marketingový pohled na zákazníky zjišťuje, jaký jejich vztah k daným produktům, na základě čeho probíhá jejich rozhodování. Mark Earls praví: „*Nejcennější zákazník není ten, který utratí nejvíce, nebo ten, kdo je k nám nejloajálnější. Pokud byste měli dát nějakému zákazníkovi přednost, hledejte toho, kdo má největší vliv.*“ (Earls, Mark, 2007, s. 249)

Asi co nás nejvíce zajímá je spojenost zákazníka, můžeme ji vyjádřit modelem, který je na obrázku č. 5

- Image – celkový dojem zákazníka ze značky firmy či produktu
- Očekávání zákazníka – souvisí s představami zákazníků o produktu, na základě zkušeností, informací či prostředí
- Kvalita – kvalita produktu či firmy, která je zákazníkem vnímána
- Vnímaná hodnota – souvisí s cenou produktu a s očekávaným užitekem. Možno také vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality (péče o zákazníka, kvality zboží či služeb)
- Spokojenost – pocit, jak firma či produkt uspokojuje zákazníkovi potřeby
- Věrnost – projevuje se opakovaným nákupem či doporučením jinému zákazníkovi
- Stížnosti – důsledek nerovnováhy výkonu a očekávání (četnost stížností, ochota k vyřízení, rychlost vyřízení (Kozel, 2005, s. 191)



Obrázek 6: Model spokojenosti zákazníka, Zdroj: (Foret, Stávková, 2003)

Podnik

Patří sem faktory, které ovlivňují strukturu organizace či organizaci jako celek (pracovní morálka, finanční zdraví, dělba práce a jejich spolupráce). Je nutné hlavně klást důraz na komunikaci a spolupráci podniku, jinak tato nesouhra se může na chodu celého podniku velmi rychle projevit.

Konkurence

Kdo jsou hlavní konkurenti? Jak silná je konkurence? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Firmám se doporučuje, aby prováděly analýzu každých jejich konkurentů, aby zjistily jejich silné a slabé stránky a ty pak porovnat s vlastními. Tímto způsobem firma může zjistit, v čem jsou lepší nebo které jsou její slabiny vzhledem ke konkurenci. Je třeba sledovat – obrat, podíl na trhu, zisk, cílové skupiny.

Dodavatelé, distributoři

Jsou dalším důležitým prvkem fungování marketingu podniku. Mají vliv na kvalitu, včasné dodání a množství zdrojů potřebných pro výrobu či produkci produktů (služeb) – palivo, polotovary, informace

Úspěšnost firmy a její budoucnost je často na dodavatelích vázána, proto je důležité, aby firma věnovala pozornost výběru správných dodavatelů a aby si stanovila kritéria, jak je budou hodnotit (postavení na trhu, kvalita, certifikace, spolehlivost, ceny, inovace atd.) (Zamazalová a kol., 2010, s. 110)

Marketingový zprostředkovatelé

Jsou firmy, které podniku pomáhají s propagací, prodejem a distribucí jejich zboží zákazníkům.

Veřejnost

Je seskupení, které se zajímá o chod firmy a její schopnost dosáhnout svých cílů. Mohou také ovlivňovat její chování.

Jedná se např. o místní komunitu (obyvatelstvo či úřady oblasti), zájmové seskupení občanů (Greenpeace), sdělovací prostředky, zaměstnanci podniku

Pro upřesnění si tyto faktory můžeme ukázat na Porterově modelu pěti sil:



Obrázek 7: Porterův model pěti sil, zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 53)

1.3.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku lze pojmut jako součást firmy (společnost), která se zaměřuje na zdroje (lidské, finanční a materiálové), řízení firmy i zaměstnanců, firemní kulturu, organizační strukturu, mezilidské vztahy a vztahy mezi útvary. Jsou to faktory, které mohou manažeři přímo ovlivňovat.

1.3.4 Marketingový mix

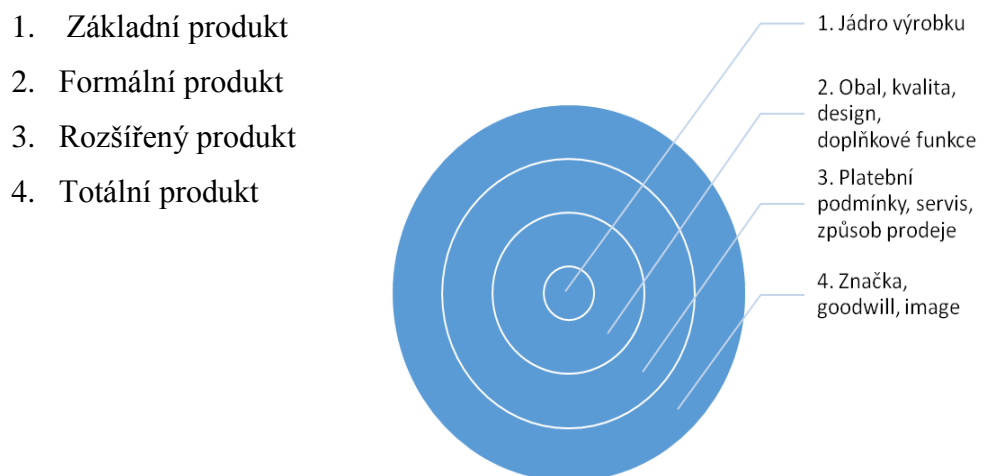
Zahrnuje soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Často se vyskytuje pod názvem 4P: produkt (product), cenová politika (price), komunikace (promotion), distribuce (place). (Kotler, 2007, s. 70)



Obrázek 8: Model spokojenosti, zdroj: vlastní zpracování

Produkt

Produktem může být hmotné zboží, služba či informace – vše, co je možné nabídnout na trhu. Produkt se skládá ze čtyř úrovní, z nich každá zvyšuje produktovou hodnotu pro zákazníka (Kotler, 2007, s. 615), viz následující obrázek



Obrázek 9: Komplexní produkt, zdroj: (Kotler, 2007, s. 616)

Komunikace

Zahrnuje činnosti, kterými se firma snaží zaujmout a přesvědčit zákazníky, aby si právě jejich produkt koupili. Tím tak naplňovat marketingové cíle. Firma musí všechny složky marketingové komunikace sladit s celkovou marketingovou strategií. Ať už se jedná o reklamu či positioning produktu. Vše musí odpovídat zvolenému cílovému segmentu firmy. Marketéři si také musí zvolit, který produkt chtějí během své kampaně zvýraznit a tomu pak přizpůsobit design, slogany, hudbu a další prvky, které tvoří marketingové sdělení. (Karlíček, 2013, s. 190)

Zaujetí vybrané cílové skupiny představuje na dnešních konkurenčních trzích nelehký úkol. Konkurence je nespočítaně a každý chce ze sebe dostat to nejlepší. Někteří zákazníci můžou být už marketingovou komunikací zaplavení a kampaně nevnímají, jak by měli. Tím jsou marketéři nuceni vymýšlet a inovovat své komunikační kampaně, které by prolomily nezájem zákazníků. Nemusí být rozhodující, zda se kampaň zákazníkům líbí nebo nelíbí, je důležité, aby kampaň vedla k růstu značky na trhu a ke zvýšení prodeje. K tomu se používají následující marketingové disciplíny:

- *Reklama*

Je nejdůležitějším a velice efektivním prostředkem, který vede k vytvoření dobré pozice značky. Výhodou je, že dokáže oslovit veliké množství segmentů zákazníků. Dle využívaného media, můžeme mít reklamy následující – televizní reklama, rozhlasová reklama, tisková reklama, venkovní reklama, on-line reklama a product placement

- *Direct marketing (přímí prodej)*

Umožňuje přizpůsobení nabídky každému zákazníkovi. Zaměřuje se tedy na velmi úzký segment trhu a tím se velmi odlišuje od reklamy. Potencionální zákazníci jsou postaveni prodejci tváří v tvář.

- *Podpora prodeje*

Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky. (Kotler, Armstrong, 2001, s. 590)

Ovlivňuje zákazníky na rozdíl od reklamy ihned. A nutí k rychlému rozhodování. Cílem je zvýšení obrátů prostřednictvím snížení cen, množstevních slev, získání a odměnění zákazníků či zvýšení četnosti nákupů.

Zákazníci se tak nejčastěji setkávají s dárky, věrnostními kartami, vzorky, kupóny, soutěžemi, ochutnávkami, výstavami či nabídkám vrácení peněz při neuspokojení potřeb. (Jakubíková, 2013, s. 317)

- *Public relations*

Neboli vztahy s veřejností jsou činnosti zaměřené na vytváření, udržení a řízení komunikačních nástrojů mezi firmami či dalšími institucemi. S cílem dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a důvěry. (Jakubíková, 2013, s. 317)

Prvky public realitou lze shrnout následovně:

Publikace	Tiskové zprávy, podnikové magazíny, tiskoviny
Veřejné akce	Organizování společenských akcí, sponzoring, semináře, veletrhy, výstavy
Novinky	Zprávy pro novináře, materiály pro tiskové konference
Angažovanost pro komunitu	Naplnění potřeb místních společenství
Projevy podnikové identity	Dopisní papíry s hlavičkou, navštívenky, pravidla oblékání
Lobbovací aktivity	Ovlivňování legislativních opatření
Aktivity sociální odpovědnosti	Budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti

Tabulka 1: Public relations, zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 31)

- *Event marketing*

Spočívá v pořádání akcí pro stávající či potenciální zákazníky formou dramaturgie či umění. Cílem je překvapit a dosáhnout dobrého positioningu – lepšího vnímání a zapamatování firmy nebo produktů. (Karlíček, 2013, s. 198)

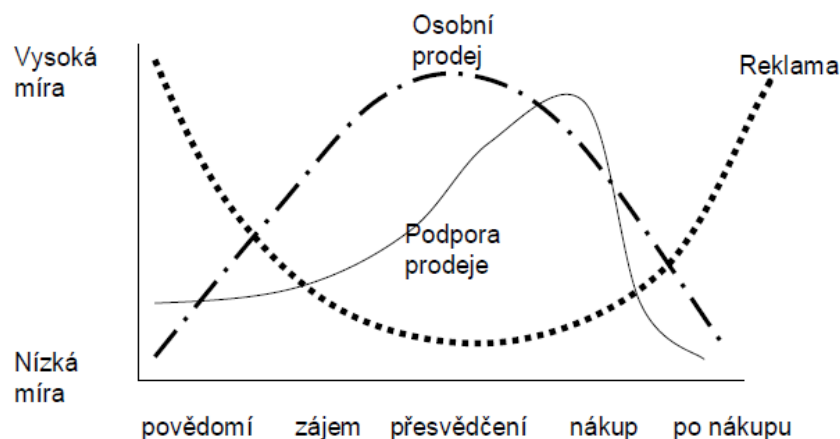
- *Osobní prodej*

Představuje osobní kontakt mezi prodejcem a zákazníkem

- *Webové stránky*

- *Sociální media*

Relativní účinnost komunikačních nástrojů



Obrázek 10: Účinnost komunikačních nástrojů, zdroj: (Nováková, 2008)

Cena

Ceny jsou všude okolo nás, všude kam se podíváme např. mzdy, jízdné, daně. S cenou se setkáváme, i když si jdeme koupit pečivo. Cena je: „*Peněžní částka účtovaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytování plnění*“ (Jakubíková, 2013, s. 270)

Je jedním z velmi důležitých faktorů, neboť podle ní se zákazník rozhoduje ve svém nákupním chování. Může mít na něj velmi pozitivní či naopak negativní následky. Může mít odlišný význam pro různé zákazníky. Proto zvolit vhodnou cenovou strategii není vůbec lehké. Vysoká cena může zákazníky odlákat, či naopak přikládat ty, kteří věří, že je výrobek kvalitnější.

Ke stanovení ceny můžeme dle Kotlera použít následující metody:

a) Nákladově orientovaná cena



Stanovení ceny přírůžkou, k nákladům na výrobu se přidá standardní marže (Kotler, 2007, s. 769)

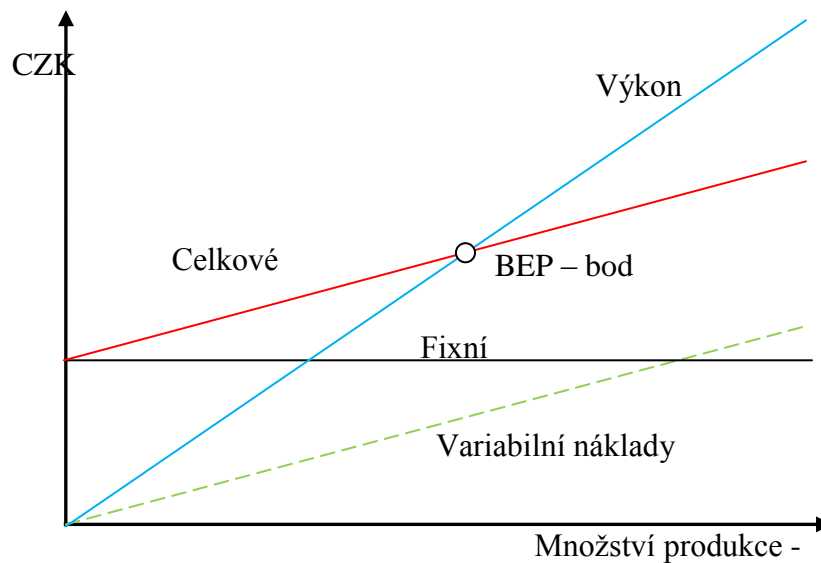
$$\text{Jednotkové náklady} = \frac{\text{variabilní náklady} + \text{fixní náklady}}{\text{prodej v kusech}}$$

$$\text{Cena s přírůžkou} = \frac{\text{jednotkové náklady}}{(1,0 - \text{požadovaná návratnost tržeb})}$$

Analýza bodu zvratu, cena, při které se firma snaží, aby příjmy převyšovaly náklady

$$Q = \frac{\text{fixní náklady}}{(\text{cena} - \text{variabilní náklady na kus})}$$

Bod zvratu



Graf 1: Bod zvratu, zdroj: vlastní zpracování

$$T \text{ (tržby)} = CN \text{ (celkové náklady)}$$

$$p(\text{cena}) * q(\text{množství}) = FN + VN * q$$

$$q = FN / (p - VN)$$

b) Hodnotově orientovaná cena

Stanovení ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Někdy jsou dokonce zákazníci oslovováni s otázkou, kolik by za daný produkt zaplatili. Mnoho firem cenu převyší a poté špatně prodávají. Některé podniky zase své výrobky podcení. U této tvorby ceny se můžeme řídit následující osnovou (Kotler, 2007, s. 770)



c) Stanovení ceny podle konkurence

Nejjednodušší metody tvorby cen, její základ stojí na analýze cen konkurence, při tom se na vlastní náklady a poptávku hledí v menší míře. Cena může být větší, menší či stejná jako má konkurence.

Jakákoliv metoda tvorby ceny, která nebere v úvahu poptávku a konkurenci, nebývá většinou moc spolehlivá.

Při tvorbě cen, tak musíme brát v úvahu podnikové cíle jako je:

- Udržení či získání zákazníků
- Tržní podíl
- Maximální zisk
- Kvalita výrobků
- Růst objemu prodeje
- návratnost investic

(Jakubíková, 2013, s. 273)

Distribuce

Posledním prvkem marketingového mixu je distribuce nebo-li „přesun produktu z místa jeho vzniku (výroby) na místo jeho prodeje (k zákazníkovi) tak, aby ho mohl koupit.“

(Srpová, 2010, s. 213)

Distribuce je o prodávání výrobku, poskytování příslušné služby a o komunikaci o výrobku Každý distributor, který se snaží zprostředkovat nějaký produkt, může použít jednu ze dvou distribučních cest:

- Přímý prodej - užití přímých distribučních cest (výrobce – spotřebitel)
- Nepřímý prodej – prodej prostřednictvím mezičlánků (výrobce – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel). (Srpová, 2010, s. 213)

Distribuční strategie

- Stimulování objemu prodeje

Strategie tlaku

- Protlačuje produkt od výrobce k zákazníkovi, dbá na prodej v maximálním objemu
- Použití na trhu s velkou konkurencí a u masových výrobků

Strategie tahu

- Úsilí přilákat zákazníka a vzbudit zájem si produkt koupit, jde o cílené přesvědčování
- Vhodná pro podniky s velkou produktovou poptávkou, či se jedná o jedinečný produkt (Keller, 2007, s. 288)

1.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza patří do skupiny analýz, které jsou nejvyužívanější. Zabývá se identifikací slabých a silných stránek podniku, schopností vyrovnat se změnami, které v podniku nastaly či nastanou. Dále se analyzují příležitosti a hrozby vnitřního prostředí podniku. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Základním smyslem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat ty slabé. Být připraven na možné příležitosti a hrozby. SWOT analýza není však o sepsání seznamu všech slabých či silných stránek, ale hlavně o hluboce strukturovaném průzkumu, který nám poskytuje užitečné poznání. Její použití by mělo vést k identifikaci, objevení a posouzení vlivů, vývojových trendů a vnitřní situace podniku. (Sedláčková, 2006, s. 91)

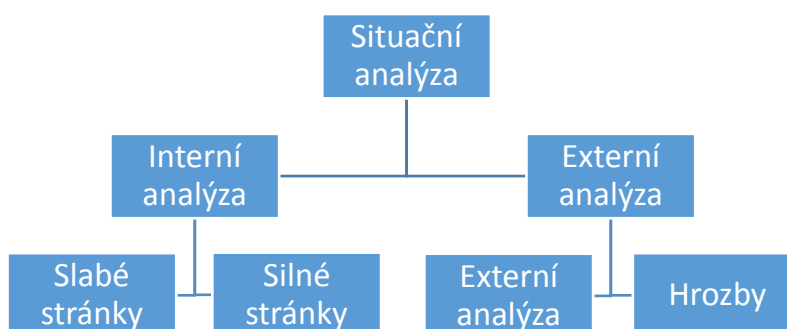
Postup při vyvážení **SWOT analýzy**:

- a) Rozeznání a předpověď důležitých změn v externím prostředí podniku. K tomu nám poslouží výsledky z jiných použitých analýz. Dále posoudíme faktory úspěchu podniku. Shrneme přibližně do sedmi bodů
- b) Identifikace silných a slabých stránek a specifické přednosti.
- c) Posouzení vzájemných vztahů bodu b) viz. následující tabulka

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weakness)
Místo pro přednosti firmy, které vedou ke spokojenosti firmy i spokojeným zákazníkům	Zde se analyzují věci, ve kterých firma nevyčnívá a ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Jaké jsou přednosti?	Co se může vylepšit?
Co je v tržním prostředí nejsilnější?	Je firma inovativní?
Jak získáváme zákazníky?	Čemu se vyhnout?

<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Fakta, které pomáhají podniku být úspěšným, uspokojit zákazníky či zvýšit prodeje</p> <p>Jsme kreativní?</p> <p>Kde hledat příležitosti?</p> <p>Víme o všech trendech?</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Skutečnosti, které negativně ovlivňují poptávku či spokojenost zákazníků</p> <p>Ohrožují nás inovace v technologii?</p> <p>Jaká je finanční situace?</p> <p>Může nás nějaká slabá stránka ohrozit?</p>
--	--

Tabulka 2: SWOT analýza, zdroj: (InnoSupport, 2005)



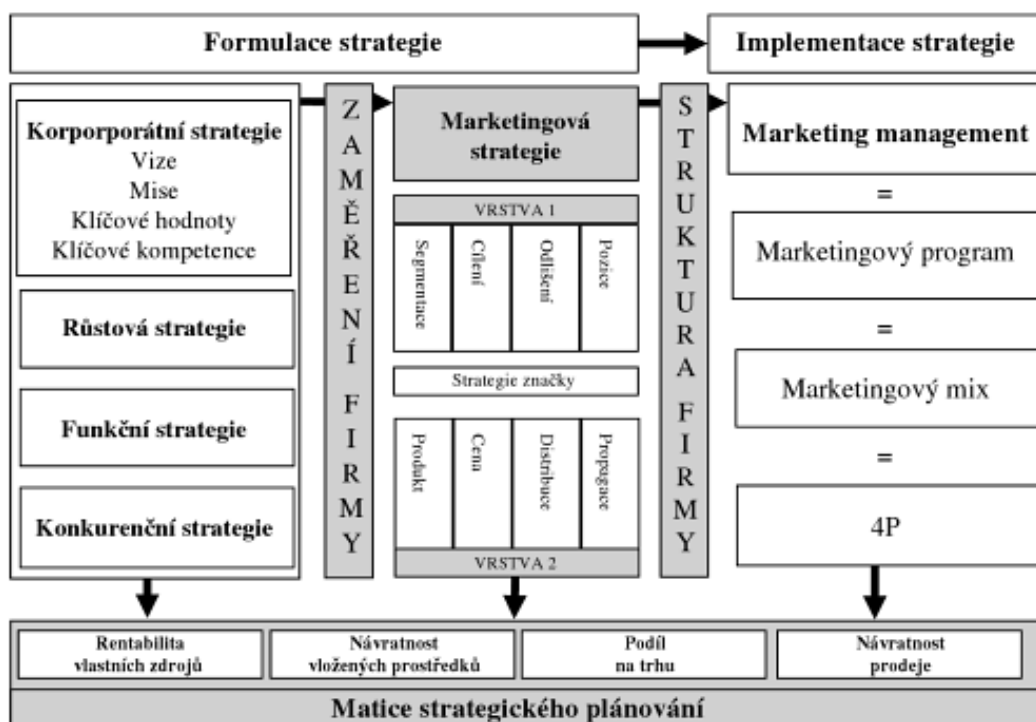
Obrázek 11: Postup implementace SWOT analýzy, zdroj: (InnoSupport, 2005)

1.4 Formulace marketingové strategie

Tato část marketingového řízení se skládá ze tří částí: formulace strategie, tvorby strategického plánu, implementace a hodnocení strategie. Velmi těžké je přejít z formulace strategie do akčních programů implementace. V rámci implementace je nutné brát ohled na dynamiku vývoje marketingového prostředí a také je nutné počítat s rizikem nejistoty provedených prognóz. (Fotr, Vacík, Souček, 2012, s. 63)

Marketéři většinou uvedou tzv. „plán hry“ směřující k dosažení vytyčených cílů. Společnost by měla své strategie zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých by mohla být lepší než konkurence. Ke každému vybranému segmentu by měla vytvořit samostatnou marketingovou strategii. (Kotler, 2007, s. 113)

- **Formulace strategického záměru** na základě poznatků ze situační analýzy vnitřních i vnějších faktorů. Tato část vede ke strategickým východiskům scénáře vývoje prostředí, těmi pak lze korigovat strategický záměr. Dnes máme na výběr nepřehledné množství marketingových strategií. Je nutné postupovat velmi systematicky a brát v úvahu hodnoty z analýzy podniku.
- **Strategický plán** určuje základní organizační a komunikační vazby, rozpracovává investice a studie. Stanovuje funkční strategie, pomáhající naplnění strategického i marketingového plánu. (Fotr, Vacík, Souček, 2012, s. 63)
V praxi se obvykle pracuje s několika variantami, které se rozpracovávají v podobě optimistického, realistického, pesimistického a konzervativního scénáře.
- **Implementace strategie** uvádí vytyčené marketingové strategie do praxe. Je to proces, když se strategický plán dostává do akce. Zahrnuje několik po sobě jdoucích aktivit, s jejichž pomocí se pomalu naplňuje marketingový plán. Implementace odpovídá na otázky – co, proč, kdo, kde, kdy a jak. (Kotler, 2007, s. 113)
- **Hodnocení** se zabývá měřením a hodnocením výkonnosti vybraných strategií. Nástrojem tohoto hodnocení je kontrola.



Obrázek 12: Model marketingové strategie podle El-Ansaryho, zdroj: (Hanzelková, 2009, s. 28)

1.4.1 Akční programy

Tyto činnosti, které pomáhají úspěšně dosáhnout marketingových cílů, vyplývají ze zvolené marketingové strategie. Její realizace je často vázaná na marketingový mix a na provedenou SWOT analýzu. Mnoho aktivit se týká především marketingové komunikace. Jednotlivé akční činnosti musí být jasně specifikovány, musí být udáno, kdy mají začít a kdy skončit. A co přesně bude úkolem jednotlivých programů.

Je zřejmé, že každá aktivita je finančně nákladná, tudíž je nutné velmi pečlivě promyslet, která cesta přínosná a kterou cestou se dá, co nejefektivněji dosáhnout marketingových cílů. Pro tyto účely se používá metoda CPM a tzv. Ganttův diagram. Tento síťový diagram je výborným nástrojem pro plánování průběhu projektu, tím pádem je vhodný i pro plánování akčních programů. (Němec, 2002, s. 90)

1.4.2 Rozpočet

Rozpočet (výkaz zisku a ztrát) lze sestavit díky plánům činností. K určení příjmů však slouží pouze předpokládané tržby a průměrná cena. Na druhé straně stojí nákladová analýza (náklady na přímý marketing, reklamu, vývoj nového výrobku, využívání distribuce). Výsledný rozdíl nám udá očekávaný zisk. Většinou se takovýto rozpočet předkládá příslušnému útvaru v podniku ke schválení či zamítnutí. Po přijetí rozpočtu následuje nákup materiálu, marketingové plánování či plánování lidských zdrojů. (Kotler, 2007, s. 113) Tvorba rozpočtu není ovšem snadná, je nutné zajistit soulad mezi realizací akčních programů a podnikovým rozpočtem, který představuje zrádná omezení. (Blažková, 2007, s. 19)

1.4.3 Kontrola

Tato poslední část – kontrola, nám pomáhá hodnotit vytvořený marketingový plán a marketingové aktivity v podniku. Udává nám, jak tyto procesy byly nebo nebyly úspěšné. Kontrola musí být jasná, přesná a výstižná. Můžeme například kontrolovat splnění cílů a strategie, jejich efektivnost. Velmi důležitým vodítkem může být i přírůstek tržeb ve srovnání s předešlými lety. Dále můžeme hodnotit, zda některá část marketingového plánování nepotřebuje úpravy. Je proto nutné výsledky porovnávat každý měsíc či čtvrtletí a dle těchto výsledků, následně provést nápravná opatření. Některé firmy dokonce sestavují plány pro případ neočekávaných událostí, jako jsou cenové války, stávky či neočekávaný vývoj v podniku. (Kotler, 2013, s. 99)

2 Marketingový plán vybrané společnosti

Obsah marketingového plánu výrobního družstva Směr je koncipován tak, aby vycházel z obecné charakteristiky marketingové plánu (viz kapitola 1.). Je tedy rozdělen do stejných podkapitol. Marketingový plán je vytvořen zcela nový, neboť firma nemá jak plán, tak marketingové oddělení. Nejdříve se musí stanovit cíle a poslání podniku, kterých chce dosáhnout. Od toho se musí celý marketingový plán odpíchnout. Dále se musí celá situace podniku zanalyzovat. Konkrétně vnitřní a vnější situace, dále se musí provést SWOT analýza, při které zjistíme jak slabé a silné stránky, tak i příležitosti a hrozby. Na základě těchto analýz je možné stanovit akční programy, nebo-li marketingovou strategii, která je hlavním krokem k naplnění cílů a poslání podniku. Dalším krokem je sestavení rozpočtu marketingového plánu a nakonec provést kontrolu, celou situaci vyhodnotit a najít nejlepší možné řešení.

2.1 Profil společnosti

O firmě

Pro vypracování své bakalářské práce jsem oslovila firmu Směr – výrobní družstvo se sídlem v ulici Bellova 24, Praha 10.

Směr, výrobní družstvo je firmou s více než šedesátiletou tradicí. Jeho počátky sahají do roku 1952, kdy toto družstvo s heslem: „Směle ber hračku SMĚR“, bylo založeno.

Firma je tradičním českým výrobcem, již program se specializuje na výrobu hraček a výrobků z plastických hmot. (SMĚR, 2015)

Tyto české výrobky mají nejen dlouholetou tradici, ale především vysokou kvalitu, která je zajištěna ve společnosti zavedením systému jakostního řízení dle normy ISO 9001: 2000 ve spolupráci s kontrolní a inspekční organizací SGS Switzerland SA Systéme & Services Certification.

I přes vysoce konkurenční prostředí zahraničních firem a náporu dovozených hraček z Číny se tato stabilní firma drží na trhu a zachovává českou tradici. Mimo prodeje hraček, které dnes tvoří pouze 15 – 17 % obrátu, firma vyrábí plastové výrobky a dodává plastové spotřební zboží (fólie, igelitové tašky, sáčky s potiskem dle přání zákazníka). Oproti jiným firmám, Směr však zcela nezanevřel na původní ideu a stále vyrábí nezávadné hračky za příznivou cenu. A to je v posledních letech důvod, proč se lidé

začínají vracet k českým výrobkům. Lidé už začínají být nasyceni levnou a pochybnou produkcí z asijských zemí.

Předsedou družstva je pan RNDr. Milan Hagan a ředitelem je pan Ing. Čestmír Suchý. Manažerem prodeje hraček je pan Michal Štrobl. Firma má dnes oproti historii pouze okolo 43 zaměstnanců.

Historie

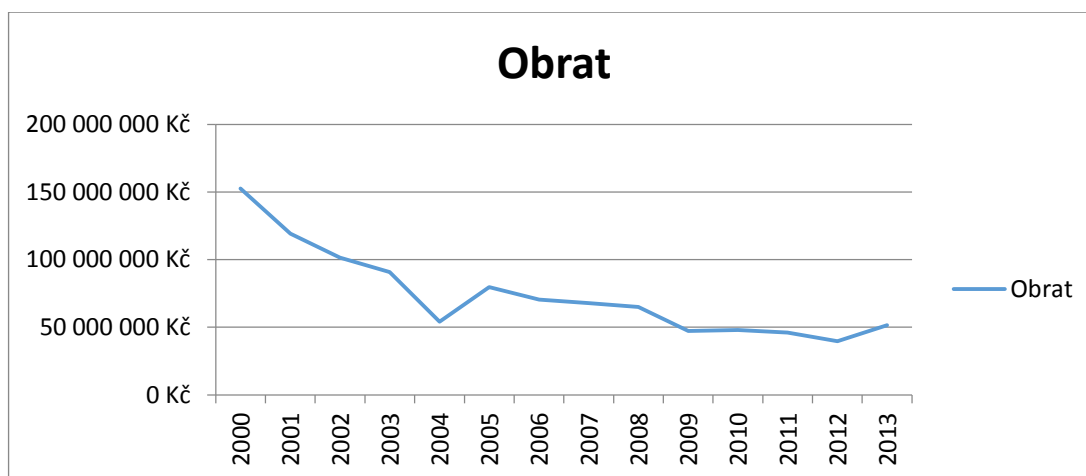
Zmíněné družstvo bylo tedy založeno v roce 1952. U zrodu této firmy stáli drobní čeští výrobci hraček. Založení družstva bylo v tomto období zestátnování alternativou pro malé podnikatele. Počet zakládajících osob se usadil na 130, kteří do družstva vsadili vše, co měli z podnikání k dispozici. Na počátku osmdesátých let v družstvu bylo zaměstnáno rekordních 870 pracovníků. Tito lidé vyplňovali celou škálu pracovních úkolů. Bohužel však toto široké zaměření vedlo k firemní krizi a část pracovníků musela odejít. Taková změna sebou přinesla i snížení nákladů a úbytek majetku.

Další ránu firmě přinesl rok 2008, kdy nastala celosvětová finanční krize, nebylo to jednoduché, ale firma přežila. I přes nižší obrat, firma nyní hospodaří se ziskem.

Družstvo

Družstvo je společenství nekonečného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory či za účelem podnikání. Přesun do družstva či z družstva není nijak omezen, členové mohou libovolně přicházet či odcházet. Při vzniku a dále pak po dobu fungování musí mít však minimálně tři členy. Program výrobních družstev je výroba spotřebního zboží – domácích potřeb, kosmetiky, oděvů, šperků keramiky. U Směru je to tedy výroba hraček a plastových obalů. (SČMVD, 2015)

Vývoj tržeb



Graf 2: Obrat SMĚRU, zdroj: vlastní zpracování

2.2 Stanovení poslání a cílů

Posláním výrobního družstva SMĚR je nabízet tradiční a především nezávadné produkty, za příznivé ceny. Podnik se s velkým úsilím snaží vyhovět požadavkům zákazníků. V oblasti hraček se snaží klást důraz na výchovnou funkci hraček v oblasti kreativity a dovednosti. Snaží se nevyrábět bojovné hračky (např. zbraně), které by mohli nějak ovlivnit chování dětí.

Z oblasti výroby a dodávky plastových výrobků (fólie, tašky apod.) se firma snaží zaměřovat na každého individuální zadání zákazníka, tak aby naplnila jejich přání, tj. firma je schopna vyrábět i v malém množství s tiskově náročnými motivy. Klade důraz na dobrou pověst a tak díly, které jsou vyráběny na nástrojích zákazníka jsou během zakázky řádně uloženy, běžně udržovány a konzervovány. Firma ručí za to, že nástroje nebudou poskytovány jiným zákazníkům. V případě, že zákazník nevlastí nástroj, je firma schopna mu zařídit jeho výrobu u ověřených výrobců.

Hlavních firemních cílů má společnost několik. Jsou to cíle, kterých se více méně snaží dosáhnout každý podnik. Tj. hlavně přežití a poté dosažení zisků, zvýšení tržního podílu, zaujmout silnou pozici v povědomí české veřejnosti. Dle Ansoffovy matice (viz. kapitola poslání a cíle) se firma zaměřuje na penetraci trhu. Cílem společnosti je tedy snaha o zaměření a zvýšení podílu na českém trhu, na kterém působí od samého začátku. Tímto by SMĚR chtěl, především posílit pozici na trhu a dostat se do povědomí širší veřejnosti.

Vize podniku souvisí se sloganem družstva: „Směle ber hračku SMĚR“, firma by ráda získala stejně velký odbyt, jak tomu bylo v minulosti, kdy byla firma na samém vrcholu tuzemského prodeje hraček. Na místě je snaha o zachování tradičních českých výrobků a tyto výrobky pak protlačit znovu do mysli zákazníků.

2.3 Situační analýza

2.3.1 Makroprostředí

PEST analýza

P (politicko-právní)

- Jedná se o výrobní družstvo. Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Musí být vždy složeno z minimálně tří členů. (Business Center, 2015)
- Jak firma SMĚR, výrobní družstvo, tak i ostatní firmy podnikající v České republice se musí řídit zákony a musí je respektovat ve všech směrech.
- Mezi obecné právní předpisy, kterým se musí SMĚR řídit, se řadí:
 - Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
 - Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
 - Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
 - Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
 - Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
 - Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Dále pak zákony, vyhlášky a předpisy, které souvisejí s hračkami
V ČR jde o níže uvedené a další související předpisy dle druhu a povahy hračky.
 - Zákon 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky (Business Center, 2015)
 - Nařízení vlády č. 86/2011 Sb., o technických požadavcích na hračky
 - Nařízení Komise (EU) č. 681/2013, o bezpečnosti hraček
 - vyhláška MZ č. 84/2001 Sb. o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do tří let (Business Center, 2015)
- Každý rok se však musí dávat pozor na změny, které vláda připravuje v zákonech a daňových systémech. Letos, v roce 2015 je základní sazba DPH = 21%. V porovnání v letech 2010 sazba byla 20% a v roce 2009 19%. Je zřejmé, že tato sazba by mohla v následujících letech růst. Takové postupné zvyšování DPH vede ke zvýšení cen u materiálů, které firma nakupuje u dodavatelů. To se pak odrazí na zvýšení cen pro své odběratele.

Je nutné být připraven na tuto změnu. Na druhou stranu však daň z příjmů právnických osob od roku 2010 stagnuje na 19%. (EuroEkonom, 2015)

E (ekonomická)

- Hlavními ekonomickými faktory je vývoj HDP, míra inflace, měnové kurzy, nezaměstnanost. Ty mají vliv na spotřebitele a jejich ochotu utracet.
- Česká národní banka v nedávné době udělala převrat v měnové politice tzv. devizovou intervencí. Jedná se o oslabení měnového kurzu koruny (aktuálně 27 – 28 Kč za euro oproti 25,7 Kč v roce 2013). Dle ČNB tento krok vede k větší konkurenceschopnosti českého exportu. To by pomohlo domácím podnikům jako je SMĚR, zaujmout větší podíl na zahraničních trzích.
- HDP - dle údajů z minulých let, prognóza HDP pro následující roky je následující:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP	-0,9 %	2,6 %	2,8 %	3,0 %	2,8 %	2,8 %
Spotřebitelské ceny	1,4 %	0,4 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %

Tabulka 3: HDP, zdroj: vlastní zpracování

- Pozitivní zprávou pro výrobní družstvo SMĚR je, že v zahraničí roste poptávka po českém zboží. To by mohla být příležitost ke zvýšení exportu českých hraček.
- Pro následující období je pozitivní, že počet nových objednávek výroby má výrazně růst. Pokud situace v eurozóně bude stabilní, výrobní společnosti, vzhledem k většímu počtu objednávek a snadnějšímu využívání kapacit, mohou zvýšit počet investic. V letošním roce by investice měly růst o 5,2 %.
- V současné době by měla být stále nízká inflace a rostoucí reálné mzdy. Nyní je taková hodnota, která by neměla bránit zvyšování reálných příjmů ani spotřeby. Výdaje spotřebitelů by podle odhadů měli letos narůst o 1,9% a další rok dokonce o 2%.
- V posledních letech se prodej hraček zvyšoval a v roce 2016 se dokonce očekává rekordní prodej. Kvůli tomuto předpokladu odjelo na vyhlášený norimberský veletrh hraček mnoho tuzemských výrobců. Na veletrhu bylo dokonce vystaveno přes 1 milion hraček z celého světa. I přes velkou konkurenci, řada podniků představila své novinky a věří si tak v

úspěch. V roce 2016 se dále očekává zvýšení exportu o 17%. (Efko, 2015)

S (sociálně-kulturní)

- Sociálně kulturní faktory ovlivňují SMĚR jen ve velmi malém měřítku. Firma se zabývá velkovýrobou a prodejem svým odběratelům, kteří výrobky dále přeprodávají. Proto není nutné tyto faktory sledovat.
- Jako jediný faktor, který by mohl firmu z větší míry ovlivnit je sociální síť Facebook, bez které by si spousta lidí už nedokázala představit svůj život. Zpočátku to byla síť hlavně pro mladé, ale ukázalo se, že je hojně využito i mezi seniory. Patří mezi nejdůležitější komunikační kanály. Bohužel však firma SMĚR založený Facebook nemá. Mohlo by to výrazně ovlivnit celý marketing a tím pak i poptávku. Facebook je zdrojem mnoha užitečných informací pro nové možné potenciální zákazníky.

T (technologická)

- SMĚR je z technologického hlediska ovlivněn řadou faktorů. Jedním z největších je rozvoj IT technologií. Ještě před pár lety si podniky v České republice mohly nechat o internetovém připojení jenom zdát. Dnes je užití internetu na každodenním pořádku. Jak už v komunikaci s odběrateli či dodavateli, tak i sběr informací a inspirací. Webovými stránkami se firma prezentuje komukoliv, kdo si je na internetu vyhledá.
- Pro řadu podniků je internetový obchod nezbytností. Dnešní doba si žádá, aby každý podnik nabízející nějaké produkty či služby měl vlastní internetový obchod. To však u SMĚRU chybí. Možná tím přicházejí o řadu potenciálních zákazníků a následných prodejů.
- Výrobní družstvo musí neustále sledovat změny, které v technologiích nastávají, a tomu pak přizpůsobit celý proces výroby a prodeje. Základním krokem je jít s rychlostí doby a včas inovovat to, na co přijde řada. Rychlost je důležitá kvůli konkurenci. Zde ale nastává u SMĚRU maličko problém. Zdá se, že se inovace trochu bojí. Poslední inovace nedopadla na jedničku, a tak je v tomto směru trošku negativní. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, s. 98)

K vyhodnocení PEST analýzy je použita metoda MAP, která odhaduje budoucí hrozby či příležitosti podniku.

Faktory	Hrozba / příležitost
Sociální faktory	
Facebook	Příležitost
Ekonomické faktory	
HDP	Hrozba
Měnový kurz	Příležitost
Poptávka	Příležitost
Politické faktory	
DPH	Hrozba
Zákony	Hrozba
Technologické faktory	
IT technologie	Příležitost
E-shop	Příležitost

Tabulka 4: PEST analýza, zdroj: vlastní zpracování

Pohled na trh konečných zákazníků hraček

Nikdo nebude namítat, že hračky jsou určeny především pro děti. Cílovými zákazníky výrobního družstva by měly být děti. Děti mohou hračky upoutat, na druhou stranu o koupi rozhodují jejich rodiče a právě na rodiče by měly být směřovány komunikační aktivity. U SMĚRU to zdaleka není tak jednoduché. Jejich zákazníci jsou velkoobchodní i maloobchodní prodejny. A ty až mohou ovlivnit, již zmíněné rodiče a děti. Snahou tedy je upoutat konečné zákazníky. Od toho se pak dále odvíjí prodej jak u zprostředkovatelů prodeje, tak i u samotného SMĚRU.

Cílové trhy (klíčové tržní segmenty)

- Společnost není schopná navázat vztah se všemi zákazníky na širokém trhu. Proto se tyto trhy rozdělují do segmentů.
- Aby se mohla udělat správná tržní segmentace, targeting a následný positioning je třeba provést marketingový výzkum.

Marketingový výzkum - Dotazník

Na počátku dotazování byli respondenti rozděleni do dvou skupin. Ti, co hračky nenakupují a ti, co nakupují alespoň jednou za rok. Poté bylo umožněno vyplnění dotazníku pouze druhé skupině respondentů. S některými dotazovanými byl po dokončení dotazníku uskutečněn rozhovor pro zkonkrétnění některých otázek. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č.1 na konci BP.

Dotazník vyplnilo celkem 52 respondentů. Žen bylo 80% a mužů 20%. Zjistilo se, že muži raději nákup hraček nechávají na ženách. Dokonce několik mužů uvedlo, že když si koupí někdy hračku, tak je to pro ně samotné.

Většina respondentů byla ve věku 25-35. Bylo zjištěno, že starší osoby raději nakupují dětem sladkosti než hračky. Vybrat vhodnou hračku např. pro jejich vnoučata bývá složité. ¾ byli lidé žijí ve městě. Tedy lidé, kteří mají obchody s hračkami snadněji dostupné.

Dle orientačního průzkumu v českém hračkářství Hugo chodí bos s.r.o. nejčastěji nakupují ženy s dětmi a potvrdili, že muži chodí do prodejny méně než ženy. Pokud přijde muž, tak obvykle je to, že přijde i s celou rodinou. Popřípadě ho manželka pověřila, ať do hračkářství zajde.

Polovina dotazových byla bezdětných, které nakupují hračky pro děti příbuzných. Hlavně pro své neteře a synovce. Další velkou skupinu tvoří prarodiče a ženy na mateřské dovolené.

Dotazník – nákupní chování

Část dotazníku se týkala nákupního chování a povědomí zákazníků o firmě SMĚR. Tyto získané údaje se použijí v určování dalších marketingových kroků. Nejčastějším kritériem pro výběr hračky je užitečnost pro rozvoj dítěte, pak následuje cena a na třetím místě je kvalita.

Zajímavým zjištěním je, že nikdo obvykle nenakupuje hračky přes internet. Ale dle zjištění, chod internetového obchodu hračkářství, je velmi důležitým a velkým příjmem pro firmy.

Také dle Českého statistického úřadu (viz. tabulka) je nákup hraček přes internet několikatisícovou záležitostí.

Počty nákupů hraček přes internet (v tis.)

Pohlaví	Muži	Ženy	Věk	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+
	105,4	265,6		12,7	180,9	121,2	14,4	32,1	8,1	

Vzdělání	Základní	Střední bez mat.	Střední s mat.	Vysokoškolské	Zaměst. status	Zaměstnaní	Nezaměstnaní	Studenti	Důchodci
	6,6	84,9	177,1	86,6		233,7	11,9	.	20,6



Graf 3: Struktura tržeb na internetu, zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji zaškrtili, že hračky kupují ve velkých řetězcích (Bambule, Pompo apod.) a poté v menších hračkářstvích.

40 % dotazovaných odpovědělo po dotázání, že znají výrobní družstvo SMĚR. Dokonce z nabídky českých výrobců byl Směr nejznámější. A více než 50% vlastní nebo má doma jejich hračku.

Segmentace

Velkoobchody

Prodej specializovaným hračkářstvím, prodejnám se smíšeným zbožím, školám apod.

E-shop

Zákazníky jsou rodiny s dětmi, především ženy, které nemají dobrou dostupnost do prodejny. Hračky si raději objednávají před internet, ušetří jim to čas a náklady spojené s dopravou do obchodu. Dále malé hračkářství, které si nechají zboží dovést přímo do obchodu.

Maloobchody

Hračky nakupují hlavně rodiče pro své děti. Zejména ženy na mateřské dovolené ve věku 25- 35 let z měst nebo blízkého okolí města. Nakupují hlavně hračky pro děti od narození do 7 let.

Targeting (cílení)

- Výrobní družstvo SMĚR se zaměřuje na 2 tržní segmenty (na zákazníky maloobchodů a zákazníky velkoobchodních prodejen). Do budoucna by se rozhodně měli snažit zaměřit na zákazníky e-shopů, kvůli možnému spuštění internetového obchodu.
- Tato část je důležitá pro vhodné zvolení marketingové komunikace. Pro každý segment se zvolí jiný preferenční komunikační kanál. U velkoobchodních zákazníků je důležité se zaměřit na distribuci a přímý marketing. U maloobchodníků je to pak osobní prodej či různé typy reklam.

Positioning (pozicování)

- Firma se snaží všechny své zákazníky co nejlépe uspokojit. Nabízejí tradiční české výrobky s velmi dobrou kvalitou, zdravotně nezávadné a za příjemné ceny. Firma je ochotna svým osobním přístupem vyrobit skoro vše na přání klienta.

2.3.2 Mikroprostředí

Tato analýza je mnohem důležitější než analýza makroprostředí, neboť ovlivňuje firmu mnohem více. Tudíž může SMĚR i mnohem více a snáze ovlivňovat chod podniku. Po provedení této analýzy, budeme znát hlavní faktory, které ovlivňují činnosti SMĚRU a může se tak proti těmto vlivům bránit.

Porterova matice pěti konkurenčních sil

Nejsnadnějším způsobem jak analyzovat toto prostředí je použít Porterovou matici pěti konkurenčních sil. Snad se zjistí tlaky prostředí, které na firmu působí. Zahrnuje hrozby stávajících či potencionálních konkurencí, riziko vstupu nových substitutů, vliv odběratelů a nakonec smluvní síla dodavatelů výrobního družstva.

Stávající konkurence

Konkurence není malá. Směr však sází na tradici a kvalitu. Nemohou se však srovnávat s nadnárodními výrobci hraček. Ti dávají na podporu svých produktů obrovské peníze. Díky osobitému kouzlu po několik generací je výrobní družstvo velkým bojovníkem. V minulosti byl odbyt nesrovnatelně vyšší, protože na trhu nebyla skoro žádná konkurence. Dnes je tato situace podstatně horší.

Důležitými konkurenty SMĚRU jsou české firmy zabývající se výrobou hraček. Do popředí se v poslední době ženou značkové hračky ze zahraničí, které mají velkou spojitost s filmářským odvětvím. V době internetové rozmachu je důležitým prvkem internetový obchod. Dříve se prodávalo hlavně elektronické zboží, ale dnes se prodává v podstatě vše i hračky.

Hlavním konkurenčním prvkem je také zboží dovozené z Číny. Někteří lidé sází hlavně na cenu a kvalita jde stranou.

V následující tabulce konkurence budou porovnány největší konkurenční podniky z hlediska jejich cen, produktů a marketingové strategie. V této části budou zároveň stručně zobrazeny jejich silné a slabé stránky.

	Směr	Efko	Detoa	Dino Toys
Obrat	51 miliónů	60 miliónů	82 miliónů	121 miliónů
Prodejny	x	√	x	x
E-shop	x	√	√	√
Facebook	x	√	√	√
Akce a výstavy	√	√	√	√
Novinky	x	√	√	√
Zakázková výroba	√	√	√	√

Tabulka 5: Stávající konkurence, zdroj: vlastní zpracování

EFKO-karton, s.r.o.

Efko je český výrobce her a hraček, založen byl roku 1993. Kromě své výrobní činnosti se také účastní různých charitativních akcí a je zapojen také do Českého paralympijského výboru a také do projektu KLOKÁNEK. Firma Efko také získala ocenění za obnovení tradičních dětských igráčků a jejich inovace. Využívají nejaktuálnějších znalostí z oblasti dětského rozvoje pro tvorbu hraček. V roce 2012 získali ocenění v soutěži „Českých 100 nejlepších“.

Jejich hračky jsou většinou pro děti od dvou do sedmi let. Ale jinak se orientují na všechny dětské věkové skupiny. Ať už to jsou batolata nebo školáci. Vyrábějí například vzdělávací hry a puzzle, stavebnice a nejznámější je již zmíněný igráček. Výrobu igráčku firma odkoupila a myslím, že v dnešní době je igráček zase IN.

Stejně jako Směr kladou důraz na kvalitu, což je velkým plus hlavně pro zahraniční trhy jako je Německo, Nizozemí, Japonsko apod., kam firma exportuje. Celkově je to 34% vývozu.



Obrázek 13: Hračka Efka, zdroj: (Efko, 2015)

DETOA Albrechtice s.r.o.

Firma produkuje také, jak jinak, než tradiční hračky ze dřeva. Jedinečnost této firmy je, že jako jedna z mála firem v České republice i vůbec v Evropě vyrábí dřevěné hračky. Zachovává si velmi dobrou kvalitu i ruční zpracování. Do paměti se nám může vštípnit hlavně dřevěnými hračkami s krtkem či magnetickým divadlem. Díky dřevu podporuje vztah člověka k přírodě.

Jejich slogan zní: „Darováním dřevěné hračky dětem dáte víc, než jen hračku!“ (Detoa, 2015)

Firma se vryla do paměti svým zákazníkům hlavně kvůli prodeji výrobku z licence pana Zdeňka Milera, který krtčka vytvořil. Detoa své hračky stále obměňuje, vyrábí se například jeden druh hraček v různých variacích.

Detoa vyváží do celého širého světa, ať už to jsou sousední státy či Asie. Celkem je export kolem 20%. Ucházeli se také na výstavě v Norimberku, kde nesmí chybět žádný výrobce hraček. Velkým přínosem je jejich muzeum a kreativní dílny, kde mohou zákazníci vidět, kolik úsilí stojí za výrobou jedné české hračky.

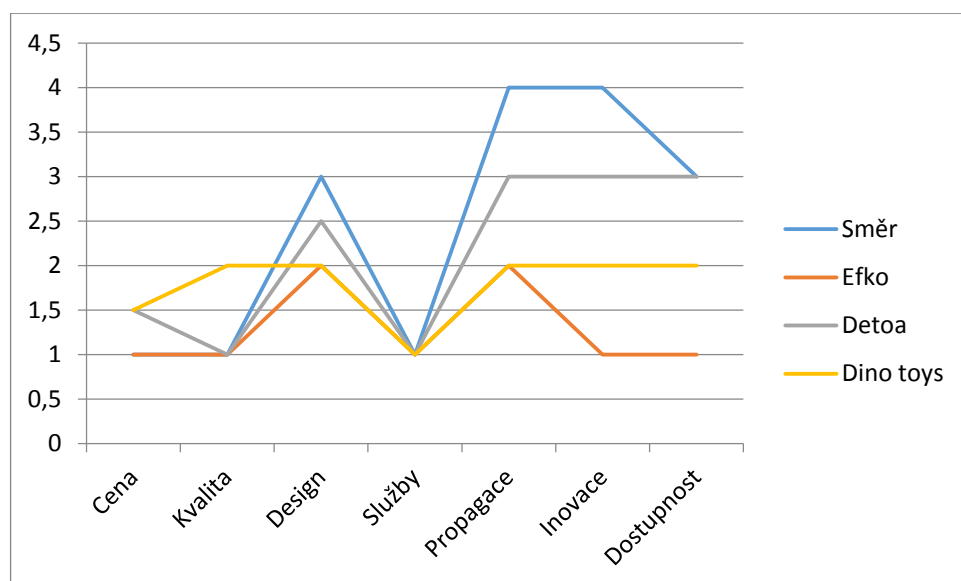
DINO TOYS s. r. o.

Společnost Dino Toys byla také založena v roce 1993, tedy chvíli po sametové revoluci. Hlavním sortimentem jsou zejména puzzle, společenské hry či plyšové hračky. Určitě se vám vybaví hra Sázky a dostihy, která nesmí chybět k zimním večerům v žádné rodině. Úspěšnými jsou výrobky z licence The Walt Disney, Čtyřlístku a pana Zdeňka Milera. Firma spolupracuje s uznávanými grafiky či výtvarníky, které dodávají hračkám



Obrázek 14: Hračka Dino Toys, zdroj: (Dino Toys 2015)

šmrnc. Dino poskytují také zakázkovou výrobu, zákazníci si mohou vytvořit vlastní puzzle či pexeso dle představy (dle fotky či nákresu). Velkou novinkou je návrat plastové Tatry 148, které jste určitě měli na písku i vy. Tato obnova je stále velkým hitem. Zatím se jí prodalo přes dvacetpět tisíc kusů. (Efko,2015)



Graf 4: Hodnocení marketingového mixu, zdroj: vlastní zpracování

Riziko vstupu potencionálních subjektů

Nový potencionální subjekty velmi často ovlivňují ceny skoro ve všech podnicích. Ať už se tak stane inovací produktů či novou zaváděcí cenou. Když se podíváme na trhu hraček, zjistíme, že tento trh se zda poněkud plný. Tudiž není moc velká šance, že bych mohl další podnik Směr ohrozit.

Asijská konkurence

Hlavní hrozbou pro SMĚR a jiné české výrobce jsou hračky z asijských zemí. V dnešní době se české hračky sráží na trhu s čínskou konkurencí. Nejvíce se totiž to Evropy pašují padělané cigarety a hračky. Neskutečné množství kontejnerů dorazí do České republiky bez atestů či bezpečných norem. Číňané dokážou téměř ihned okopírovat úspěšnou českou hračku. Vývoj nové české hračky zabere klidně jeden až dva roky. Bohužel však hotovou hračku dokážou asiáté okopírovat i během dvou měsíců. (Česká televize, 2015)

A to nemluvě o tom, že čínské hračky jsou vyráběny kolikrát i těmi, co by si s hračkami měli ještě dokonce hrát.

Hrozba vzniku substitutů

Nahrazení určitých hraček SMĚRU substitučními výrobky je velmi nebezpečný krok. Může to ohrozit obrat firmy prostřednictvím cen, které jsou pod svou cenovou hladinou. Tento segment je utlačován zejména užíváním moderních technologických vynálezů jako například tabletem s nainstalovanou hrou. Místo klasických hraček dnes děti doslova visí na smarphonech. A potlačují tak svoji kreativitu a dokonce ovlivňují své zdraví. Takové to výrobky jsou hlavními nepřáteli tohoto odvětví.

Jediným možným řešením je vymyslet hračku na způsob těchto technologií. Například vytvořit dětský plastový tablet, ale pouze s výukovým materiálem. Pro malé děti poznávání zvířátek, prohlížení obrázkových knížek a pro větší děti matematiku či výuku jazyků.

Vliv odběratelů/Analýza zákazníka

Z pozice maloobchodního trhu jsou odběrateli koneční spotřebitelé, z úhlu velkoobchodního trhu jsou to pak maloobchodní a střední firmy. SMĚR se nachází především na trhu B2B, zákazníci jsou většinou další podniky, které hračky dále

prodávají. Velmi často se jedná o menší a střední firmy. Středem všeho je spotřebitelský trh, na který navazuje průmyslový trh a vytváří se tak konečná poptávka po hračkách.

V posledních letech má SMĚR velmi důvěrný vztah se zákazníky. A díky vysoké firemní flexibilitě je firma poměrně stabilní. Navzdory dlouhodobějším obchodním vazbám, však zákazníků není nikdy dost. Firma neustále hledá nové zákazníky, a ty se snaží co nejlépe uspokojit.

Na druhou stranu se však občas vyskytne zákazník, se kterým má firma velmi dobré vztahy a dlouhá léta s ním spolupracuje a on pak z ničeho nic ukončí odběr. To je na podnikání s malými firmami nejtěžší.

Výrobní družstvo by si mělo provést rozsáhlý marketingový výzkum a tím zjistit spokojenost jejich zákazníků či vnímání jejich brandu. Dle výše zmíněného dotazníku (viz příloha) platí, že cílovým segmentem je rodina s menšími dětmi. Poté bezdětní lidé, které hračky kupují vzhledem k situaci proti děti svých příbuzných. Závěrem lze určit, že klíčový segment výrobního družstva není moc malý, ale ani veliký. Směr by tak mohl uvažovat o rozšíření svého zaměření i na starší děti.

Velkou příležitostí jsou zákazníci evropských i mimoevropských zemí. Směr začal exportovat některým zákazníkům v Japonsku či USA, kde je poptávka po modelech (letadel, aut) větší než v tuzemsku. Zahraniční modeláři si kupují všechny verze stavebnice, aby jim žádná nechyběla ve sbírce. (Výrobní družstevnictví, 2013)

„Než mít několik velkých zákazníků, je lépe mít 100 menších“ (Výrobní družstevnictví, 2013). Je to dáno hlavně tím, že pokud SMĚR jeden zákazník opustí, ještě jim spousta zákazníků zbytek. Ale když je opustí jeden velký zákazník, tak to má opravdu obrovský vliv na firemní obrát. Zase se ale naopak stává, že ty menší zákazníky pohltí ty větší.

Smluvní síla dodavatelů

Velmi důležitý je výběr správného dodavatele. Ať se jedná o dodavatele plastových granulí pro výrobu hraček či součástek pro výrobní stroje. Cena za zboží od dodavatele je promítnuta i do koncové ceny hraček.

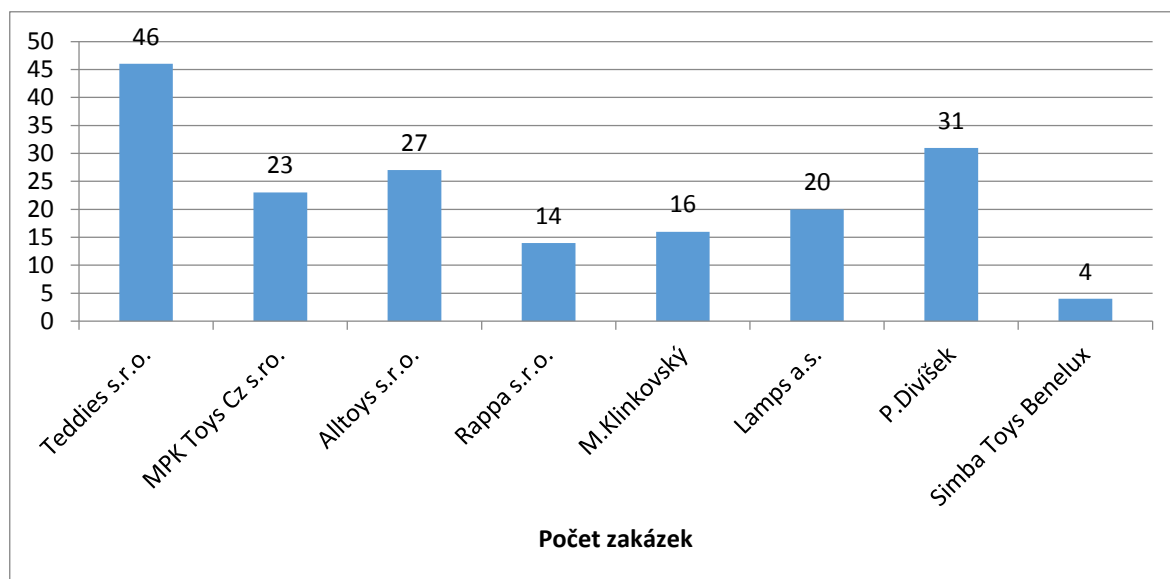
Může se však stát, že někteří dodavatelé mohou vytvářet tlak na ceny vzhledem k jejich specifickým materiálům či ovlivňovat dodací termíny. Proto je pro firmu také důležitá marketingová diverzifikace.

Výrobky společnosti se skládají z různých komponentů, které firmě prodávají různí dodavatelé. Z celkového objemu hlavních dodavatelů je několik dodavatelů ze zahraničí a

přibližně 80 % dodavatelů z České republiky. Společnost spolupracuje jak s místními firmami, které má poblíž své výroby, tak s velkými zahraničními dodavateli. Největší odběratelé výrobního družstva jsou následující:

Název firmy	IČO	Obrat Kč 2014	Počet zakázek
Teddies s.r.o.	28268164	2.385.357,00	46
MPK Toys Cz s.ro.	24846724	1.025.883,00	23
Alltoys s.r.o.	46982671	1.250.649,00	27
Rappa s.r.o.	15502236	162.405,00	14
M.Klinkovský	40421309	163.350,00	16
Lamps a.s.	26723652	168.828,00	20
P.Divíšek	61208086	234.643,00	31
Simba Toys Benelux	BE0432406994	1.188.082,00	4

Tabulka 6: Dodavatelé SMĚRU, zdroj: vlastní zpracování



Graf 5: Dodavatelé Směru, počet zakázek, zdroj: vlastní zpracování

Největším zákazníkem je tedy firma Teddies s.r.o., takovou firmu by si SMĚR měl opečovávat a snažit se je udržet, čím nejdéle. U takového zákazníka určitě bude jednoduché třeba hračky od Směru vyměnit za jinou konkurenci.

Aby si Směr udržel své zákazníky je třeba:

- Vytvářet hodnoty vztahu
- Pohlížet na produkt jako na proces
- Odpovědnost společnosti za rozvoj vztahů se zákazníky

2.3.3 Marketingový mix

Tato kapitola bude patřit marketingovému mixu a následným doporučením. Vše vychází z analýzy prostředí. Bude rozebrán produkt, cena, distribuce a propagace a jak tyto čtyři taktické marketingové nástroje využívá výrobní družstvo SMĚR. Největší důraz je kladen na propagaci čili komunikační mix. V dnešní době se propagace považuje v podstatě za nejdůležitější. Marketingovým mixem budujeme povědomí u zákazníků a můžeme tím získat větší podíl na trhu.

○ **Produkt**

U SMĚRU se jedná o hmotný produkt – dětské plastové hračky, které jsou z vysoce kvalitních materiálu s velkou odolností. Jedná se o hračky na pískoviště, do vany, pro zábavu, pro volné chvíle či pro kutily.

Dále SMĚR nabízí modely letadel, aut a lodí, které jsou určené především pro malé modeláře. V nabídce jich je nepřehledné množství. Především modely letadel jsou velmi jedinečné, mohli by konkurovat mnoha celosvětovým firmám s modely. Mimo vlastních hraček SMĚR nabízí také hračky dovezené například z Itálie. Jedná se o dětské sekačky, trakaře či kuchyňky firmy Verve. Mezi další dovezené hračky se řadí modely staveb značky Teifoc – jsou to miniaturní cihly a maltičky, ze kterých lze modelovat malé stavby. Tyto hračky jsou vhodné pro rozvoj kreativity dítěte, stavebnici lze umýt a cihličky znovu použít.

Hračky vhodné pro rozvoj kreativity u SMĚRU nejsou zrovna moc v nabídce. Děti si údajně s takovými hračkami hrát nechtějí a nejsou tak manuálně zručné, jako byly v minulosti. Většinu času děti tráví u počítačů či smarphonů a o kreativní hračky ani nezavadí.

Jednou z nejprodávanější hračkou je dětské odrážedlo pod značkou Roloped. Tento legendární produkt je lety prověřený. V rámci možností se ho firma snaží inovovat prostřednictvím vícebarevné kombinace, která více zaujme.

U SMĚRU se jedná jak o sériovou výrobu, tak i o výrobu, která je řešena podle požadavku zákazníka.

Prodej – prodej od roku 2013 začíná znovu růst. Dříve prodeje SMĚRU delší dobu klesaly, ale zatím se zdá, že prodeje spíše porostou. Počet prodaných hraček se těžce

zvyšuje bez toho, aniž by firma investovala do rozšíření obchodu. Například vytvořením firemní prodejny. Firma má velkou kapacitu výroby, tudíž není problém vyrábět více.

Náklady – S rostoucí cenou služeb, dopravy, energie a materiálu rostou SMĚRU i nákladové položky. Aby se tomu trochu předešlo, nakupuje se materiál v množstevních slevách.

Zisk – Se zvyšováním prodeje v posledních letech rostou i zisky. Souvisí to s pomalým navyšováním počtu zakázek.

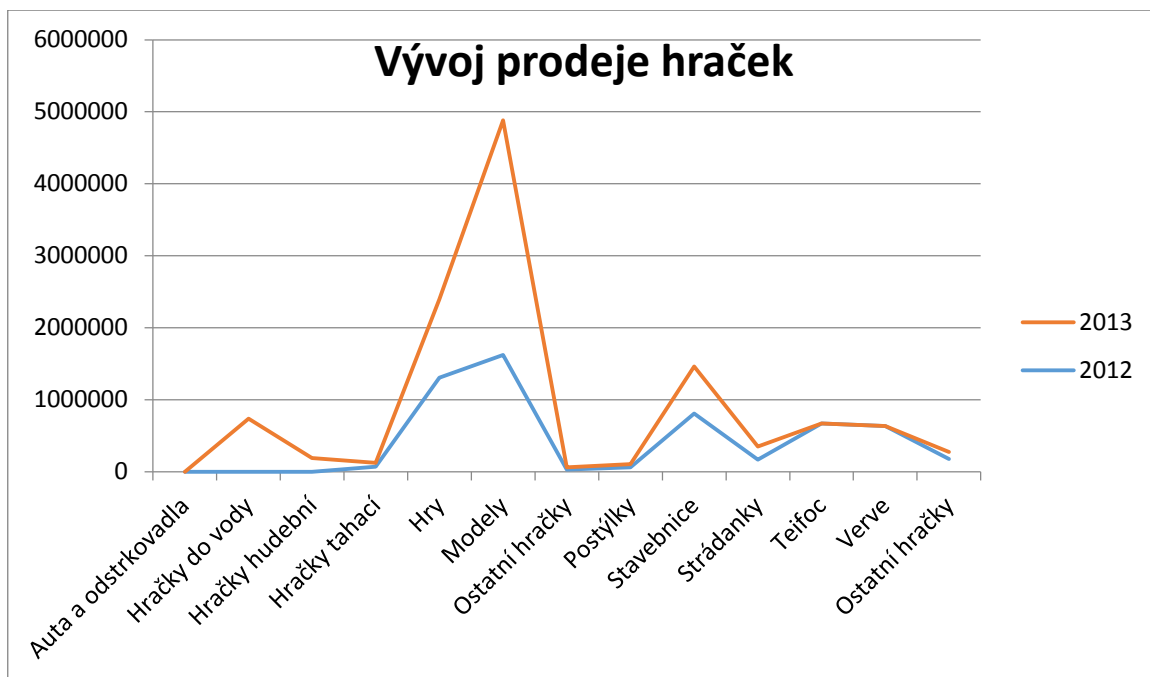
Odběratelé – Zákazníků moc neubývá ani moc nepřibývá. Velkou skupinou jsou zákazníci, kteří chtějí zachovávat tradiční české výrobky. Je třeba oslovit širokou veřejnost prostřednictvím marketingové komunikace a tím zákazníky a počet zakázek navýšit.

Konkurence – Roste především konkurence zahraničních značek. Čestí konkurenti jsou na stále stejné pozici. A jejich růst není velký.

Vývoj prodeje hraček

Obrat				
Hračky vlastní výroby	2012	2013	Rozdíl	2014
Auta a odstrkovadla	189 706 Kč	518 519 Kč	328 813 Kč	-
Hračky do vody	768 082 Kč	741 383 Kč	-26 699 Kč	-
Hračky hudební	182 472 Kč	191 769 Kč	9 297 Kč	-
Hračky tahací	71 256,00 Kč	54 708 Kč	-16 548 Kč	-
Hry	1 309 953 Kč	1 088 611 Kč	-221 342 Kč	-
Modely	1 625 425 Kč	3 257 925 Kč	1 632 500 Kč	-
Ostatní hračky	34 788 Kč	26 995 Kč	-7 793 Kč	-
Postýlky	63 213 Kč	43 488 Kč	-19 725 Kč	-
Stavebnice	812 520 Kč	651 616 Kč	-160 904 Kč	-
Strádanky	172 333 Kč	179 417 Kč	7 084 Kč	-
	5 229 748 Kč	6 755 519 Kč	1 525 771 Kč	-
Hračky dovezené				
Teifoc	673 702 Kč	1 117 426 Kč	443 724 Kč	-
Verve	639 469 Kč	740 346 Kč	100 877 Kč	-
Ostatní hračky	177 277 Kč	98 068 Kč	-79 209 Kč	-
	6 720 196 Kč	8 711 359 Kč	1 991 163 Kč	9 328 740 Kč

Tabulka 7: Vývoj prodeje hraček, obrat, Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6: Vývoj prodeje hraček, zdroj: vlastní zpracování

Inovace

Vytvořit nový produkt hračky není zrovna u SMĚRU jednoduchá záležitost. Obnovování produktů se soustředí především na změny barev u výrobků. V nedávné době ve SMĚRU připravili projekt nového odrážedla. Ale jak projekt rychle začal, tak i rychle skončil. Nepodařilo se najít odpovídající materiál, které by splňoval materiálové a pevnostní požadavky a zároveň byl vhodný pro děti do tří let. Zároveň je velmi obtížné a zdlouhavé vytvořit formu, která by odpovídala určeným kritériím. SMĚR také není v tomto ohledu moc optimistický. Údajně hračky, které byly vyvinuty po roce 1990 se prodává mnohem méně. Nejvíce se prodávají hračky, které byly vyvinuty ještě před revolucí.

Obal

Každá firma by se měla držet hesla, že výrobek prodává obal. I každý obal musí umět upoutat cílový segment na který chceme zapůsobit, aby si hračku koupil. Velmi záleží na kreativitě a zabarvenosti. U této firmy je to zvláště důležité, neboť si obalový materiál včetně tašek dokáže vyrobit sama. Tudíž by to neměl být problém vyrobit poutavý obal.

○ **Distribuce**

Výrobní družstvo využívá u hraček pouze nepřímou distribuční cestu. Své výrobky SMĚR distribuuje, pomocí zprostředkovatele. Pro hotové hračky si zákazníci mohou přijet sami. Většinou však jsou výrobky dovozeny přímo pracovníkem na určené místo či prodejnu.

Náklady na dopravu výrobku k zákazníkovi jinak ovlivňují i celkovou cenu. V České republice se takové náklady pohybují okolo 2% celkové ceny.

Zásoby jsou pro každý podnik nepřijemnou záležitostí. SMĚR se je tedy také snaží mít na co nejnižší úrovni. Většina materiálu potřebná k výrobě se dodává „just in time“, to umožňuje SMĚRU vyrábět množství dle potřeby zákazníků. Minimalizují se tím tak zásoby na skladě.

V rámci distribuce by si měla firma rozšířit maloobchodní síť, jak formou firemních prodejen, tak prostřednictvím franchisingu.

○ **Cena**

Jelikož se SMĚR zabývá výrobou vlastních produktů, jsou výrobní náklady již zahrnuty v prodejní ceně. Kalkulace ceny je odlišná dle způsobu dodávky hraček.

U hraček SMĚREM vyráběných je stanovení ceny metodou přírážky. K výrobním nákladům se přidá požadovaná marže. U hraček dovezených se také stanovuje přírážkou s tím, že se vezme cena výrobce, přepočítá se kurz, přidá se doprava a nakonec požadovaná marže. Toto stanovení ceny se může označit jako nákladově orientovaná metoda.

Bod zvratu – Break event point

$$q = FN / (p - VN)$$
$$p(\text{cena}) * q(\text{množství}) = FN + VN * q$$

$$FN = 3.589.061 \text{ Kč} ; VN = 35,56 \text{ Kč} ; \text{průměrná cena výrobku} = 127 \text{ Kč}$$

$$q = 3.589.061 / (127 - 35,56)$$

$$q = \mathbf{39.250 \text{ kusů}}$$

Při současné situaci, aby mělo výrobní družstvo obrat okolo 8.711.358 Kč, musí vyrobit a prodat nejméně 39.250 kusů hraček. Pokud chtějí mít obrat 10.000.000, pak musí vyrobit 44.832 kusů hraček.

○ **Propagace**

Celá komunikace s obchodními partnery je založená na přímém kontaktu. Základní informace jsou k dispozici pouze z jednoduchých internetových stránek, což v dnešní době, kdy se rapidně zvyšuje počet uživatelů internetu, nepovažují za příliš dobré. Hlavním nástrojem propagace je tedy osobní prodej a také pravidelná účast na veletrzích. Následující tabulka zobrazuje analýzu přístupu k nástrojům marketingového mixu výrobního družstva SMĚR a jejich konkurentů.

Z tabulky vyplývá, že absolutně nepodstatné je pro SMĚR umístění firmy, které nemá žádný vliv na rozhodování zákazníků o koupi výrobků. Zásoby mají pro firmu a její produkci nedůležitý význam. Není potřeba udržovat jejich vysokou hodnotu z důvodu objednání potřebného materiálu až při potvrzení objednávky zákazníkem.

2.3.4 SWOT analýza

V následující tabulce je zobrazena SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) výrobního družstva.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalita vyráběných hraček• Kvalifikovaný personál• Spolehlivost strojů• Stabilita procesů• Tradice značky• Dobře zajištěný a fungující servis• Vyškolený prodejní personál• Dlouholetá zkušenost na trhu• Loajalita pracovníků• Cenová politika	<ul style="list-style-type: none">• Nízký prodejní obrat• Inovační procesy• Stejná nabídka produktů• Chybějící firemní prodejna• Možnost nákupu před internet• Nedostatečné prosazování značky• Podpora marketingových aktivit

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Příznivé podmínky na trhu • Účast na veletrzích a výstavách • Využívání nových médií a reklamy • On-line adaptace • Otevření prodejny • Rozšíření sortimentu • Spolupráce s designéry • CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles zájmu zákazníků • Zvýšení DPH • Konkurence • Klesající porodnost, stárnutí populace • Ekonomická situace ČR a EU • Hrozba substitučních výrobků • Legislativní opatření

Tabulka 8: SWOT analýza firmy

Silné stránky

- Mezi silné stránky podniku patří kvalita hraček doložená certifikátem jakosti ISO 9001:2000. Hračky nejsou vyráběny z měkčeného plastu, tudíž jsou bez příměsí ftalátů. Vyzdvihnout se rozhodně musí i dobré jméno SMĚRU. Firma působí na trhu po několik generací a u všech si vybudovala dobrou pověst pro svou spolehlivost a profesionalitu. Velikost skladu a dobrý distribuční systém umožňuje SMĚRU přijímat velké množství objednávek a vyřídit je v krátkém čase. I přes mnoho ekonomických faktorů si firma stále drží přijatelnou cenovou hladinu.

Slabé stránky

- Nevýhodou je, že zákazníci nemají možnost nakupovat hračky z pohodlí domova či kanceláře. SMĚRU chybí vlastní internetových obchodů či možnost obyčejných zákazníků nakoupit ve firemní prodejně.
- Za slabou vlastnost lze považovat neznalost zákazníků názvu podniku. Lidé sice hračky SMĚRU znají, ale už si je nespojí se SMĚREM.
- Oproti konkurenci má SMĚR nejnižší obrát. Sice se od roku 2013 pomalu zvedá, ale nárůst není velký. Bohužel však oproti roku 2000 je dnes velikost prodeje téměř trojnásobně menší. SMĚR se snaží především přežít. Možná je to způsobeno, stále stejným prodejním sortimentem. Lidé už se několik let starých výrobků nasytili a chtěli by přičichnout k nějakému novému výrobku k nějaké inovaci.

- Jak se ukázalo, z výsledku dotazníku plyne, že zákazníci žádají především hračky pro rozvoj dítěte. Lidé lpí na hračkách, které mají vliv na kreativitu a rozvoj dítěte. Výrobní družstvo by tak mohlo rozšířit sortiment tímto směrem.

Příležitosti

- Hlavní příležitostí Směru je marketingový mix. Směr by měl využívat více propagačních prostředků pro získání nových zákazníků a rozšiřovat tím zákaznickou databázi. Pro řízení vztahu se zákazníky je určitě vhodná metoda CRM. Marketing se dnes přesouvá z orientace na produkt, které podnik vyrábí, na zákazníky.
- Další příležitostí je rozhodně otevření firemní prodejny v Praze, kvůli lepší dostupnosti hraček. To samé platí i u založení internetového obchodu.

Hrozby

- Jednou z hrozeb výrobního družstva je stav ekonomické situace v České republice a Evropské unii – zavádí se různá úsporná opatření, ze kterých plyne nižší kupní síla.
- Dále je hrozbou demografický vývoj – stárnutí celkové populace má negativní dopady na ty podniky, které zaměřují se na věkovou kategorii do 14 let. Tedy i na SMĚR. Hrozba substitučních výrobků (počítačů, smartphonů, tabletů) zasahuje do oblasti hraček čím dál více. Hračkářský průmysl mění svou podobu v závislosti na dostupné elektrotechnice.
- Výrobní družstvo by mohla ohrozit také snižující porodnost. S klesajícím počtem dětí, klesá počet zákazníků hraček.

Vyhodnocení SWOT

V následujících tabulkách si rozebereme vyhodnocení SWOT analýzy. Když vynásobíme váhu faktorů se známkami a dostaneme vážené skóre. Po sečtení váženého skóre dostaneme výsledek – celkové skóre. To může dosahovat hodnot od 1,0 do 4,0. Nejnižší hodnota 1,0 nám ukazuje, že podnik výborně zpracovává příležitosti a hrozby, a že se umí snadno vypořádat se se slabými a silnými stránkami. Naopak skóre okolo 4,0 nám ukazuje, že strategie podniku není zaměřena na využívání slabých stránek a příležitostí.

Silné stránky podniku	Váha	Známka	Vážené skóre
Kvalita vyráběných hraček	0,18	1	0,18
Kvalifikovaný personál	0,09	2	0,18
Spolehlivost strojů	0,08	2	0,16
Stabilita procesů	0,09	1	0,09
Tradice značky	0,08	1	0,08
Dobře zajištěný a fungující servis	0,09	2	0,18
Vyškolovaný prodejní personál	0,09	2	0,18
Dlouholetá zkušenost na trhu	0,12	1	0,12
Loajalita pracovníků	0,08	1	0,08
Cenová politika	0,1	2	0,2
Celkem	1		1,45

Slabé stránky podniku	Váha	Známka	Vážené skóre
Nízký prodejní obrat	0,15	3	0,45
Inovační procesy	0,2	3	0,6
Stejná nabídka produktů	0,1	3	0,3
Firemní prodejna	0,15	3	0,45
Možnost nákupu před internet	0,2	3	0,6
Nedostatečné prosazování značky	0,1	2	0,2
Podpora marketingových aktivit	0,1	3	0,3
Celkem	1		2,9

Příležitosti	Váha	Známka	Vážené skóre
Příznivé podmínky na trhu	0,11	2	0,22
Účast na veletrzích a výstavách	0,12	1	0,12
Využívání nových médií a reklamy	0,15	3	0,45
On-line adaptace	0,14	4	0,56
Otevření prodejny	0,14	4	0,56
Rozšíření sortimentu	0,12	3	0,36
Spolupráce s designéry	0,11	3	0,33
CRM	0,11	2	0,22
Celkem	1		2,82

Hrozby	Váha	Známka	Vážené skóre
Pokles zájmu zákazníků	0,16	3	0,48
Zvýšení DPH	0,13	3	0,39
Konkurence	0,15	2	0,3
Klesající porodnost, stárnutí populace	0,15	3	0,45
Ekonomická situace ČR a EU	0,13	2	0,26
Hrozba substitučních výrobků	0,15	2	0,3
Legislativní opatření	0,13	3	0,39
Celkem	1		2,57

		Silné stránky	Slabé stránky
		1,45	2,9
Příležitosti	2,82	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby	2,57	Strategie ST	Strategie WT

Tabulka 9: Vyhodnocení SWOT analýzy, zdroj: vlastního zpracování

Ná základě této matice lze zvolit vhodnou strategii. Z konečného vyhodnocení plyne strategie WO – strategie hledání. Oproti konkurenci, silné stránky nejsou nikterak odlišné. Na druhé straně slabé stránky vypovídají, že je stále na čem pracovat. Strategie WO právě zaměřuje na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí výrobního družstva.

3 Řešení

3.1 Akční programy a rozpočet

V této kapitole budou uvedeny návrhy na zlepšení pro výrobní družstvo v oblasti marketingového plánování. Jsou to návrhy, které jsou úzce spjaté se slabými stránkami SMĚRU u SWOT analýzy. U těchto návrhu budou dále uvedeny alespoň dvě varianty řešení a všechny náklady s nimi spojené.

3.1.1 Vytvoření kamenného obchodu

Zde jsou číselně vyjádřeny náklady spojené se založením kamenné firemní prodejny, náklady s vedením obchodu a náklady na marketingovou komunikaci.

a) Firemní prodejna pořízená koupí

Náklady spojené s vytvořením firemní prodejny	
Položka	Cena (Kč)
Prostory prodejny	90 000 Kč
opravy	21 000 Kč
nábytek (poličky, pult..)	40 000 Kč
zabezpečení prodejny	9 000 Kč
osvětlení	8 000 Kč
úklidové prostředky	6 000 Kč
reklamní předměty	6 000 Kč
telefon + router	4 500 Kč
Kancelářské potřeby	41 000 Kč
tiskárna	3 500 Kč
papíry	1 000 Kč
notebook	16 000 Kč
pokladna	20 000 Kč
psací potřeby	500 Kč
Celkové náklady	131 000 Kč

Tabulka 10a: Náklady spojené s vytvořením firemní prodejny koupí

Kalkulace nákladu propagace (1.rok)	
Položka	Cena
plakáty	1 000 Kč
letáčky	1 000 Kč
samolepky	700 Kč
pohledy	800 Kč
tašky	1 500 Kč
2x marketingová akce	7 000 Kč
Celkové náklady	12 000 Kč

Tabulka 10b: Kalkulace nákladů propagace

Odpisy	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Nemovitost (3.500.000 Kč)	49 000 Kč	119 000 Kč	119 000 Kč	119 000 Kč	119 000 Kč
Notebook (16.000 Kč)	3 200 Kč	6 400 Kč	6 400 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem	52 200 Kč	125 400 Kč	125 400 Kč	119 000 Kč	119 000 Kč

Tabulka 10c: Odpisy

Kalkulace ostatních nákladů (1.rok)	
Položka	Cena
Provozní náklady	50 500,00 Kč
Teplo	16 080,00 Kč
Elektrina	18 000,00 Kč
voda	4 800,00 Kč
odvoz odpadu	1 800,00 Kč
pojištění nemovitosti	2 500,00 Kč
telefon	2 760,00 Kč
internet	3 600,00 Kč
poplatky bance	960,00 Kč
Mzdy	578 880,00 Kč
2x prodavačka	432 000,00 Kč
soc. a zdrav. poj.	146 880,00 Kč
Daně	564,00 Kč
daň z nemovitosti	564,00 Kč
Odpisy	52 200,00 Kč
notebook	3 200,00 Kč
nemovitost	49 000,00 Kč
Celkové náklady	682 144 Kč

Tabulka 10c: Kalkulace ostatních nákladů

Plánované náklady prvních 5 let provozu					
	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Vytvoření prodejny	131 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady propagace	12 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Provozní náklady	50 500 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč
Mzdy	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč
Daně	564 Kč	564 Kč	564 Kč	564 Kč	564 Kč
Odpisy	52 200 Kč	125 400 Kč	125 400 Kč	119 000 Kč	119 000 Kč
Celkové náklady	825 144 Kč	767 844 Kč	767 844 Kč	761 444 Kč	761 444 Kč

Tabulka 10d: Plánované náklady na prvních 5 let

b) Firemní prodejna v nájmu

Náklady spojené s vytvořením firemní prodejny	
Položka	Cena (Kč)
Prostory prodejny	69 000 Kč
nábytek (poličky, pult..)	40 000 Kč
zabezpečení prodejny	9 000 Kč
osvětlení	8 000 Kč
úklidové prostředky	6 000 Kč
reklamní předměty	6 000 Kč
telefon + router	4 500 Kč
Kancelářské potřeby	41 000 Kč
tiskárna	3 500 Kč
papíry	1 000 Kč
notebook	16 000 Kč
pokladna	20 000 Kč
psací potřeby	500 Kč
Celkové náklady	110 000 Kč

Tabulka 11a: Náklady spojené s vytvořením firemní prodejny

Kalkulace nákladu propagace (1.rok)	
Položka	Cena
plakáty	1 000 Kč
letáčky	1 000 Kč
samolepky	700 Kč
pohledy	800 Kč
tašky	1 500 Kč
2x marketingová akce	7 000 Kč
Celkové náklady	12 000 Kč

Tabulka 11b: Kalkulace nákladů propagace

Kalkulace ostatních nákladů (1.rok)	
Položka	Cena
Provozní náklady	89 695,00 Kč
Nájem	21 175,00 Kč
Poplatky	43 200,00 Kč
Elektřina	18 000,00 Kč
telefon	2 760,00 Kč
internet	3 600,00 Kč
poplatky bance	960,00 Kč
Mzdy	578 880,00 Kč
2x prodavačka	432 000,00 Kč
soc. a zdrav. poj.	146 880,00 Kč
Odpisy	3 200,00 Kč
notebook	3 200,00 Kč
Celkové náklady	671 775 Kč

Tabulka 11c: Kalkulace ostatních nákladů

Plánované náklady prvních 5 let provozu					
	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Vytvoření prodejny	110 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady propagace	12 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Provozní náklady	89 695 Kč	89 695 Kč	89 695 Kč	89 695 Kč	89 695 Kč
Mzdy	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč
Odpisy	3 200 Kč	6 400 Kč	6 400 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkové náklady	793 775 Kč	682 975 Kč	682 975 Kč	676 575 Kč	676 575 Kč

Tabulka 11d: Plánované náklady prvních 5 let provozu

c) Firemní prodejna pořízená úvěrem

Náklady spojené s vytvořením firemní prodejny	
Položka	Cena (Kč)
Prostory prodejny	90 000 Kč
opravy	21 000 Kč
nábytek (poličky, pult..)	40 000 Kč
zabezpečení prodejny	9 000 Kč
osvětlení	8 000 Kč
úklidové prostředky	6 000 Kč
reklamní předměty	6 000 Kč
telefon + router	4 500 Kč
Kancelářské potřeby	41 000 Kč
tiskárna	3 500 Kč
papíry	1 000 Kč
notebook	16 000 Kč
pokladna	20 000 Kč
psací potřeby	500 Kč
Celkové náklady	131 000 Kč

Tabulka 12a: Náklady spojené s vytvořením prodejny

Kalkulace nákladu propagace (1.rok)	
Položka	Cena
plakáty	1 000 Kč
letáčky	1 000 Kč
samolepky	700 Kč
pohledy	800 Kč
tašky	1 500 Kč
2x marketingová akce	7 000 Kč
Celkové náklady	12 000 Kč

Tabulka 12b: Kalkulace nákladů propagace

Zdroje finančního krytí

Hlavním prostředkem financování nemovitosti by měly být vlastní zdroje. To je v mnoha případech nereálné, proto se hlavním zdrojem financí stává právě hypoteční úvěr. Banky myslí i na lidi, kteří nemají žádné finance - nabízí stoprocentní zajištění hodnoty nemovitosti. Takovéto stoprocentní zajištění nemovitosti je velmi lákavé, neboť žadatel o úvěr nemusí mít žádné finanční úspory. Tuto službu banky znevýhodňují podstatně vyšším úročením oproti např. 80% zajištění, protože nemají žádnou záruku, že žadatel bude úvěr řádně splácet (nevložil do nemovitosti žádné vlastní finance).

Hodnota nemovitosti 3.500.000,- , doba splácení úvěru 30 let

	<u>LTV 100%</u>	<u>LTV 80%</u>
Vlastní finance:	0,-	700.000,-
Výše hypotéky:	3.500.000,-	2.800.000,-
Úrok:	4,29%	3,19%
Měsíční splátka:	17.300,-	12.094,-
Celkem za úroky:	2.727.984,-	1.553.755,-

Z tohoto výpočtu je vidět, že stoprocentní zajištění nemovitosti bankou je finančně velmi nevýhodné, protože ve výsledku žadatel zaplatí o 1.174.229,- víc než pokud by využil „jen“ 80% zajištění nemovitosti bankou.

Kalkulace ostatních nákladů (1.rok)	
Položka	Cena
Provozní náklady	50 500,00 Kč
Teplo	16 080,00 Kč
Elektrina	18 000,00 Kč
voda	4 800,00 Kč
odvoz odpadu	1 800,00 Kč
pojištění nemovitosti	2 500,00 Kč
telefon	2 760,00 Kč
internet	3 600,00 Kč
poplatky bance	960,00 Kč
Mzdy	578 880,00 Kč
2x prodavačka	432 000,00 Kč
soc. a zdrav. poj.	146 880,00 Kč
Daně	564,00 Kč
daň z nemovitosti	564,00 Kč
Odpisy	3 200,00 Kč
notebook	3 200,00 Kč
Úvěr	13 173,00 Kč
úvěr	12 573,00 Kč
pojištění úvěru	600,00 Kč
Celkové náklady	646 317 Kč

Tabulka 12c: Kalkulace ostatních nákladů

Plánované náklady prvních 5 let provozu					
	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Vytvoření prodejny	110 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady propagace	12 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Provozní náklady	50 500 Kč	50 500 Kč	50 500 Kč	50 500 Kč	50 500 Kč
Mzdy	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč	578 880 Kč
Odpisy	3 200 Kč	6 400 Kč	6 400 Kč	0 Kč	0 Kč
Úvěr	13 173 Kč	13 173 Kč	13 173 Kč	13 173 Kč	13 173 Kč
Celkové náklady	767 753 Kč	656 953 Kč	656 953 Kč	656 953 Kč	656 953 Kč

Tabulka 12d: Plánované náklady prvních 5 let provozu

d) Showroom v hračkářství Hugo chodí bos s.r.o.

Tento showroom by v českém hračkářství Hugo chodí bos, kterému položila základy právě plastová lodička od Směru, bylo prozatím nejrychlejší a nejméně nákladnou variantou. Do Huga chodí denně několik desítek lidí a tímto by se jim Směr mohl vrýt více do paměti. Logo, které by bylo viditelné nad vystavenými produkty, by rozhodně mohlo spojit výrobky s firmou Směr.

3.1.2 Vytvoření internetového obchodu

Nakupování přes internetu z pohodlí doma či rovnou z kanceláře během chvilky pohltilo mnoho příznivců. Nakupování online se stalo nejatraktivnější způsobem prodeje.

Zde jsou uvedeny výhody e-shopu:

- Nižší cena
- Možnost nákupu odkudkoliv
- Osobní odběr, dodávka domů
- Možnost vrácení zboží

Proto by si rozhodně i SMĚR měl založit svůj internetový obchod, který mu určitě pomůže navýšit zisky či upevnit svou pozici na trhu. Možností jak e-shopy založit je několik. Níže si rozebere dvě varianty. E-shop vytvoření vlastními silami, tedy již nějakým zaměstnancem SMĚRU. A nebo se e-shop nechá vytvořit firmou, která se takovou to tvorbou zabývá.

a) E-shop vytvoření svépomocí

Eshop zdarma + najmutí studenta na dohodu (vše s DPH)		
	jednorázově	měsíčně
Doména	0 Kč	13 Kč
Webhosting	0 Kč	30 Kč
Eshop Prestashop (licence zdarma)	0 Kč	0 Kč
Modul pro online platby kartou €36,29	998 Kč	0 Kč
Modul pro Heureka.cz	390 Kč	
Responzivní design - součástí eshopu	0 Kč	0 Kč
Počáteční nastavení eshopu		
Časová náročnost - 2 dny, tj. 16h / 160,-/h	2 560 Kč	
Nahrání všech výrobků + kategorizace - 5dnů, tj. 40h	6 400 Kč	
Testování provozu webu + platební brány 1 den, tj. 8h	1 280 Kč	
Web v plném provozu		
Zpracování objednávek, vystavení faktur, komunikace se zákazníky, aktualizace produktů - 3h/den, 100,-/h		6 000 Kč
Balení + odeslání zboží - 2h/den, 100,-/h		4 000 Kč
Celkem	11 628 Kč	10 043 Kč

Tabulka 13: Náklady e-shopu vytvořeného svépomocí

b) Tvorba e-shopu specializovanou firmou

	jednorázově	měsíčně
Doména	0 Kč	13 Kč
Webhosting	0 Kč	30 Kč
Eshop na míru	35 029 Kč	0 Kč
Modul pro online platby v ceně	0 Kč	0 Kč
Modul pro Heureka.cz v ceně	0	0
Responzivní design	5 000 Kč	
Počáteční nastavení eshopu		
Časová náročnost - 2 dny, tj. 16h / 160,-/h	2 560 Kč	
Nahrání všech výrobků + kategorizace - 5dnů, tj. 40h	6 400 Kč	
Testování provozu webu + platební brány 1 den, tj. 8h	1 280 Kč	
Web v plném provozu: (měsíc = 20 prac. dnů)		
Zpracování objednávek, vystavení faktur, komunikace se zákazníky, aktualizace produktů - 3h/den, 100,-/h		6 000 Kč
Balení + odeslání zboží - 2h/den, 100,-/h		4 000 Kč
Celkem	50 269 Kč	10 043 Kč

Tabulka 14: Náklady e-shopu vytvořeného firmou

3.1.3 Zlepšení marketingové propagace

Tato část marketingu patří do jedné ze slabin výrobního družstva. Tato politika, potřebuji veliké soustředění SMĚRU, neboť velmi silně ovlivňuje, jak se bude v následujících letech firma vyvíjet. Mělo by se zapracovat na reklamě, podpoře prodeje, PR a e-marketingu.

a) Reklama

Co se týče reklamy v časopisech, SMĚR by neměl propagovat pouze jednotlivé výrobky, ale také celou značku. Přestože jsou náklady na reklamu v tisku vysoké, její účinnost na zlepšení image je velká. Dále se nabízí možnost propagovat SMĚR ve spojení s některou slavnou maminkou, která by image výrobního družstva trochu oživila. Další možností je sponzorovat dětské televizní pořady, využít rozhlasové reklamy a to by bylo vhodné zejména na propagaci nově otevřené prodejny. Takovýto spot, kde se objevuje pouze jeden hlas, muzika a pohybuje se okolo třiceti sekund, stojí 3.500 Kč. Také venkovní reklama v blízkosti vytvořené prodejny by mohla napomoci k posílení značky SMĚRU a posílila by lepší informovanost zákazníků.

Velký úspěch by také měla pro SMĚR on-line reklama prostřednictvím reklamních bannerů, která poskytuje bezkonkurenčně nejlepší zacílení. Vhodné umístění by bylo ve specializovaných časopisech jako je časopis Maminka, Marianne či Betyňka. Ať už půjde o jakékoliv reklamní médium, rozhodně by se měla propagace zlepšit.

Kritérium	TV reklama	Rozhlas	Časopisy	Plakáty
Naléhavost	Velmi vysoká	Vysoká	Nízká	Velmi nízká
Náročnost	Velmi vysoká	Nízká	Střední	Velmi nízká
Rychlost odezvy	Velmi vysoká	Střední	Střední	Vysoká
Náklady	Nízké	Velmi nízké	Střední	Vysoké
Penetrace trhů	Velmi vysoká	Velmi vysoká	Střední	Vysoká

Tabulka 15: Porovnání médií propagace, zdroj: vlastní zpracování

b) Podpora prodeje

Do této části komunikačního mixu jsou zařazeny i veletrhy a výstavy. Výrobní družstvo SMĚR se pravidelně účastní veletrhu hraček v Norimberku. Především by měl také oslovit české zákazníky například na veletrhu For Toys v Praze nebo na veletrhu potřeb pro děti FOR KIDS, který se pravidelně koná v Letňanech. Registrační poplatek

činí 3.490 Kč + povinné pojištění za 800 Kč. Dále se pak pronajímá prodejní místo, které se pohybuje od 700 do 2.000 Kč za m².

Další z navrhovaných aktivit podpory prodeje jsou dětské soutěže v tištěných časopisech. Konkrétní časopisy jsou zmíněny v předcházející kapitole. Další možností podpory prodeje je možné uspořádat reklamní akce v místě, kde se vyskytuje mnoho cílových zákazníků. Místem akce by mohly být velká nákupní centra (např. OC Chodov, Galerie Harfa) a to nejlépe v období Vánoc. Pronájem malé části nákupního centra však vyjde na spoustu peněz.

c) PR

Výrobní družstvo by si mohlo vybrat dětské zařízení a věnovat mu sponzorský dar. Dětem by se rozdaly hračky v hodnotě 5 000 Kč. Ty by byly předány zaměstnanci výrobního družstva. Pořízené fotografie z této akce by byly následně vyvěšeny na Facebooku. Dále by se vytiskl plakát, který by připomínal tuto akci a byl by zveřejněn, jak na internetových stránkách firmy, tak i v prodejně.

d) E-marketing

Internetová stránka

Webové stránky je nutné neustále spravovat a aktualizovat. Výrobní družstvo by mělo na svých internetových stránkách zpracovat. Zejména se to týká publikování zajímavých článků, které by mohli upoutat zákazníky. Dále by mohli poskytovat více informací o svých produktech a výrobě. Internetové stránky by měli uživatelé nabídnout víc než jen logo, obrázky a kontakt.

Facebook

Jednou z velmi důležitou možností e-marketingu je rozhodně prezentace podniku na sociální síti facebook. Na základě analýz konkurence je facebooková stránka dnes neodmyslitelnou záležitostí. Díky facebooku si lidé mnohem snadněji dostanou do povědomí název podniku či nějaký produkt apod. Facebookový profil může poskytovat bezplatnou reklamu a tím oslovit tisíce uživatelů (potencionálních zákazníků). SMĚR by si rozhodně měl tuto stránku založit, neboť jeho konkurence tento profil má i s mnoha fanoušky.

Po založení by se měl profil udržovat s aktuálními fotografiemi, články, zajímavostmi či dokonce nějakou soutěží či pořádání akce. Uživatelé mohou pak články

„lajknout“ a tím se takovéto informace samovolně šíří mezi další. Dále facebooková stránka může odkazovat webové stránky SMĚRU, může zákazníky o novinkách ve firmě, výrobcích a nabídkách. Soulad kvalitní webové stránky a Facebooku je velmi vhodným typem e-marketingu.

Komunikační nástroje	Náklady
Reklama v kině	30 000 Kč
Reklama v rozhlase	10 000 Kč
Reklama v tisku	76 000 Kč
○ Inzerce v časopise Maminka	43 000 Kč
○ Inzerce v časopise Betyнка	33 000 Kč
E-marketing	10 000 Kč
○ Facebookový profil	0 Kč
○ Mimibazar.cz	10 000 Kč
Podpora prodeje	13 000 Kč
○ Veletrh	8 000 Kč
○ Letáky do školek	4 000 Kč
○ Soutěž na facebooku	1 000 Kč
Venkovní reklama	5 000 Kč
○ Reklamní banner	2 000 Kč
○ Polep auta	3 000 Kč

Tabulka 16: Přehled cen komunikačních nástrojů, zdroj: vlastní zpracování

3.1.4 Rozšíření sortimentu

a) Inovace

Mnoho starších lidí dnes potěší, že SMĚR ještě stále vyrábí hračky, se kterými si hráli, když byli malý. Nebo dokonce mají doma starého plastového delfína, který je přes třicet let starý a hrají si teď s ním jejich vnoučata. SMĚR má stále ve výrobě známé žabky, rybičky, loďky atd. Nic se na těchto hračkách za několik desítek let vůbec nezměnilo. Design těchto zmíněných produktů byl vytvořen v šedesátých letech a byl zachován dodnes. Určitě by se takové hračky měli stále zachovat, ale rozhodně volají i po inovaci.

b) Návrhy hraček designéry

Design je opravdu neskutečně důležitou podmínkou pro české podniky, aby uspěly nejen doma, ale i za hranicemi. Čeští designéři patří rozhodně mezi špičky

tohoto odvětví. Spojení kvalitního designu a průmyslové výroby se stalo ideálním spojením.

Pro inspiraci firma Fatra (výrobce plastových produktů i hraček) v poslední době opravdu rozkvétá. Po velmi povedených výstavách hraček Libuše Niklové zájem o hračky Fatry roste a roste i povědomí o značce. S rostoucím počtem prodeje firma také rozvíjí novou kolekci hraček od současných designérů. Ti nám připomněli populární retro výrobky z šedesátých letek a dodali jim moderní šmrnc. A za to si také odnesli patřičné ohodnocení v podobě prestižních cen a Fatra díky tomu získala víc než dobré jméno. (Hračky Fatra, 2015) Toto je dobrý příklad pro SMĚR a jeho existenci. Bylo by vhodné oslovit například studenty ČVUT v Praze z fakulty architektury, kde se studuje i průmyslový design, což je pro SMĚR rozhodně velkou příležitostí. Studenti by měli možnost se rozvíjet a pro SMĚR by to nebyla v podstatě žádná investice. Oproti tomu dopad na zákazníky by to byl obrovský, mohl by nastat obrovský BOOM retro hraček, jako tomu bylo firmy Fatra.

3.2 Kontrola a implementace

Strategie	Nástroj
1. Zvyšování prodeje	Založení kamenné prodejny
2. Zajištění lepší viditelnosti a získávání nových zákazníků	Vytvoření e-shopu
3. Posílení povědomí a zlepšení image	Reklama
4. Získání nových zákazníků	Založení facebookového profilu
5. Získání nových zákazníků	Rozvoj webových stránek
6. Motivace spotřebitele ke koupi hračky	Vývoj nových výrobků
7. Motivace spotřebitele ke koupi hračky	Oslovení designerů

Tabulka 17: Nástroje marketingových strategií, zdroj: vlastní zpracování

Akční programy, které zahrnují vytvoření nové prodejny a internetového obchodu budou kontrolovány průběžně. Založení profilu na sociální síti Facebook bude dokončeno a zkontrolováno do dvou měsíců. Poté nastane kontrola, zda se zapracovalo na

marketingové propagaci a to prostřednictvím reklamy. V dalších měsících proběhne kontrola inzerce v časopisech, zda vše šlo podle plánu a jak reklama zapůsobila. Následně pak bude zkontrolováno, jestli probíhají práce na inovaci či vývoji nového výrobku. Na konci roku pak proběhne kontrola doposud zrealizovaných akčních programů.

Průběžnou se budou kontrolovat vynaložené náklady a propagační aktivity. Díle se bude hodnotit intenzita komunikace přes sociální síť Facebook a před webové stránky. V případě překročení rozpočtu, můžou se omezit některé akční programy či se v nejhorším případě může využít rezervy.

Konečná kontrola efektivita celého marketingového plánu a dílčích cílů se uskuteční v únoru 2016. Provede se srovnání efektivita v jednotlivých měsících. A dle konečného výsledku se zhodnotí splnění cílů.

Plán kontroly je tedy následující:

1. Kontrola plánu (zjišťování dosažení plánovaných výsledků)
 - analýza celkových prodejů, tržního podílu a analýza financí
2. Kontrola ziskovosti
 - u jednotlivého produktu či segmentu
3. Měření efektivita (vyhodnocení jednotlivých marketingových aktivit)
 - reklamy, vytvoření prodejny, e-shopu, facebooku

Činnost	Doba trvání	Předcházející činnost
A. Založení facebooku	4 dny	-
B. Rozvoj webových stránek	30 dní	A
C. Založení prodejny	90 dní	A,B
D. Vytvoření e-shopu	60 dní	C
E. Oslovení designerů	30 dní	D
F. Reklama v tisku	90 dní	E
G. Účast na veletrzích	4 dny	H,F
H. Vývoj nových výrobků	365 dní	E
I. Vyhodnocení	7 dní	E

4 Praktické návrhy a doporučení

V této konečné kapitole budou shrnuta konkrétní doporučení pro výrobní družstvo SMĚR, která by mohla firmu na českém trhu, posunout zase o něco výš. Návrhy čerpají z provedených analýz firmy a jednoho dotazníkového šetření.

Celkově nejzávažnějším problémem výrobního družstva je nedostatečná marketingová prezentace značky. Z toho plyne dále pak několik dalších problémů. Jak vyplynulo z dotazníku, většina lidí nemá značce SMĚRU žádné povědomí. Firma by měla tedy využít nejlépe všech navržených akčních programů a aplikovat je v praxi. Pro začátek by se mohlo využít méně nákladných aktivit, jako je založení facebookového profilu či aktualizace internetových stránek. V případě viditelného navýšení počtu zákazníků by se mohlo pokračovat dále ve využívání akčních opatření. Především oslovením mladých českých designérů, kteří by aktualizovali současnou nabídku produktů či by dokonce přišli s úplně novým návrhem. Důležité je také tyto výrobky nabízet jak ve vytvořené kamenné prodejně, tak i v internetovém obchodě. Dnešní doba si toto dvě položky neúprosně žádá a firma by tak s tímto vytvořením neměla zahálet. V nejhorším případě by mohlo nastat převálcování konkurenčními podniky, které všechny svůj internetových obchod mají a hojně ho využívají.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit marketingový plán vybrané společnosti. Předmětem tedy byl marketingový plán výrobního družstva SMĚR, které se zabývá výrobou a prodejem hraček a plastových obalů. Výrobní družstvo SMĚR působí na trhu již od roku 1952, ale v posledních několika letech zaznamenala (jako mnoho podniků, vyrábějící hračky) pokles poptávky pro produktech. Kvůli této situaci je nutné zvýšit komunikační aktivity a bojovat tím také proti konkurenci. Bohužel však neexistuje ani jedna strategie, která by byla vhodná pro všechny podniky. Každý firma musí brát ohled na svou současnou situaci, příležitosti, hrozby a hlavně své cíle. Musí se zvážit všechny možné použitelné prostředky a najít takovou cestu, která by právě podnikové cíle dokázala efektivně naplnit. V souladu stávající pozicí a tržním vývojem výrobního družstva, byly navrženy kroky, jimiž se může SMĚR v nastávajícím roce vydat. Navrhnuté marketingové aktivity zohledňují nejenom využití moderních technologií, ale také dostupné prostředky výrobního družstva.

Tvorba marketingového plánu je opřena o několik podstatných pilířů. Základ představuje charakteristika, co všechno by měl marketingový plán obsahovat. K tomuto se využívalo dostupné literatury, která je uvedena na konci bakalářské práce. Na základě charakteristiky se vždy získaná data aplikovala na konkrétní analýzy. Dalším pilířem je tedy situační analýza mikro a makroprostředí, marketingové mixu a SWOT analýza. Třetím pilířem jsou pak akční programy a praktické návrhy situované přímo na tržní pozici výrobního družstva.

Změny byly navrhovány k jednotlivým složkám marketingového mixu, hlavně ke komunikační politice a produktům. Myslím si, že největší změny by měli nastat v produktové politice. Již několik let stále stejný vzhled hraček rozhodně volá po změně.

Kladně však hodnotím kvalitu vyráběných hraček. Velké nedostatky ale vidím v podnikové online komunikaci. Co nejdříve by SMĚR našlápnu na tempo současného trendu internetového nakupování. Měl by se co nejdříve vytvořit internetový obchod a tím tak spolu s novou modernější webovou stránkou bojovat proti konkurenci. Internetový obchod by měl upokojoval potřeby konečných spotřebitelů a zajistit tak zákazníkům služby na vysoké úrovni. Také se mělo naběhnout na rychlé tempo sociálních sítí, event marketingu a public relations, které si dnešní doba žádá. Chce-li být firma úspěšná, měla by tempo dnešní doby udržovat. Bylo by určitě nemilé, kdyby SMĚR své „know how“ dále nerozvíjel a konkurence by ho tak v jistých faktorech předběhla.

Na závěr můžu uvést, že základní cíle mé bakalářské práce se v rámci možností naplnily. Doufám, že se mi podařilo zanalyzovat marketingové postavení výrobního družstva, najít jejich slabé a silné stránky a navrhnout tak nové možnosti, které by SMĚR mohl v dohledné době využít a zlepšit tím tak svoji tržní pozici.

Zakladatel moderního managementu Peter Druceker praví: *"Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady."* a já můžu s tímto citátem rozhodně jen souhlasit.

Použitá literatura:

Monografie:

- [1] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [6] MARLOWE, David. 1999. *Marketing plans that work*. Chicago, Ill.: Society for Healthcare Strategy and Market Development. ISBN 0967644100.
- [7] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. 2009. *Marketing inovací*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [8] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [12] KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [13] EARLS, Mark. 2008. *7 principů masového marketingu: jak dostat dav na svou stranu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1911-2.
- [14] KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*, 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-x.
- [15] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8
- [16] ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [17] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006 *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

- [18] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [19] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [20] FOTR, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [21] NĚMEC, Vladimír. 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0392-0.

Webové stránky a články:

- [1] Co je družstvo. *SČMVD* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.scmvd.cz/scmvd/druzstevni-podnikani>
- [2] Historie. *SMĚR* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.smer.cz/historie>
- [3] Zákon o obchodních korporacích. *Bussines Center* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h6d1.aspx>
- [4] Zákon o technických požadavcích na výrobky. *Bussines Center* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/technicke-pozadavky-na-vyrobky/>
- [5] HDP. *Euroekonom* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>
- [6] Rok 2015 přinese rekordní export. *Efko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.efko.cz/rok-2015-prinese-rekordni-export-ceskych-vyrobcu-h>
- [7] Prodeje produktů. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [8] Efko. *Česká televize* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1096902795-studio-6/215411010100122>
- [9] SMĚR výrobní družstvo, Praha. *Výrobní družstevnictví* [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.vyrobnidruzstevnictvi.cz/files/2013/VD12_2013.pdf
- [10] Design. *Fatra* [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.hrackyfatra.cz/hracky_v_mediich/

Seznam grafů, obrázků a tabulek

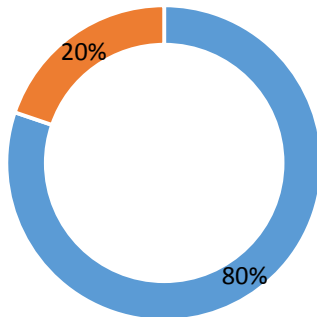
Obrázek 3: Cyklus marketingového plánování	5
Obrázek 4: Ukazatelé	7
Obrázek 3: Ansoffova atice.....	7
Obrázek 4: Situační analýza.....	8
Obrázek 5: Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu	11
Obrázek 6: Model spokojenosti zákazníka	13
Obrázek 7: Porterův model pěti sil.....	14
Obrázek 8: Model spokojenosti	15
Obrázek 9: Komplexní produkt.....	15
Obrázek 10: Účinnost komunikačních nástrojů	18
Obrázek 11: Postup implementace SWOT analýzy	22
Obrázek 12: Model marketingové strategie podle El-Ansaryho.....	23
Obrázek 13: Hračka Efka	36
Obrázek 14: Hračka Dino Toys.....	37
Tabulka 1: Public relations.....	17
Tabulka 2: SWOT analýza	22
Tabulka 3: HDP	29
Tabulka 4: PEST analýza	31
Tabulka 5: Stávající konkurence	35
Tabulka 6: Dodavatelé SMĚRU.....	40
Tabulka 7: Vývoj prodeje hraček	42
Tabulka 8: SWOT analýza firmy	46
Tabulka 9: Vyhodnocení SWOT analýzy	49
Tabulky 10a-10d: Náklady firemní prodejny pořízené koupí	50-51
Tabulky 11a-11d: Firemní prodejna v nájmu.....	52-53
Tabulky 12a-12d: Firemní prodejna pořízená úvěrem.....	53-55
Tabulka 13: Náklady e-shopu vytvořeného svépomocí	56
Tabulka 14: Náklady e-shopu vytvořeného firmou.....	57
Tabulka 15: Porovnání médií propagace.....	57
Tabulka 16: Přehled cen komunikačních nástrojů	59
Tabulka 17: Nástroje marketingových strategií	60
Graf 1: Bod zvratu.....	19
Graf 2: Obrat SMĚRU	26
Graf 3: Struktura tržeb na internetu	33
Graf 4: Hodnocení marketingového mixu.....	37
Graf 5: Dodavatelé Směru, počet zakázek	40
Graf 6: Vývoj prodeje hraček.....	43

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník
Příloha č. 2: Logo firmy
Příloha č. 3: Výrobky
Příloha č. 4: Fotografie SMĚRU
Příloha č. 5: Nejvíce a nejméně prodávané hračky SMĚRU
Příloha č. 6: Inovace firmy Fatra

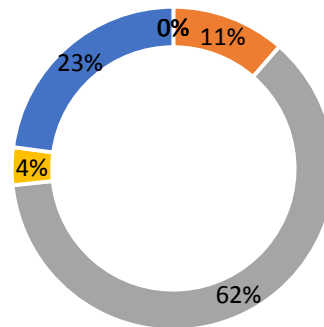
Příloha č. 1: Dotazník

Jste žena či muž ?



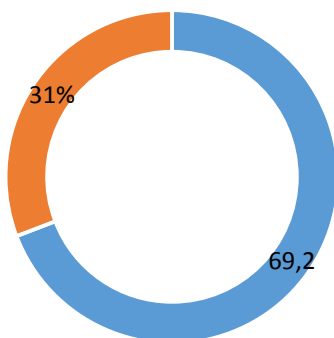
■ Žena ■ Muž

Váš věk ?



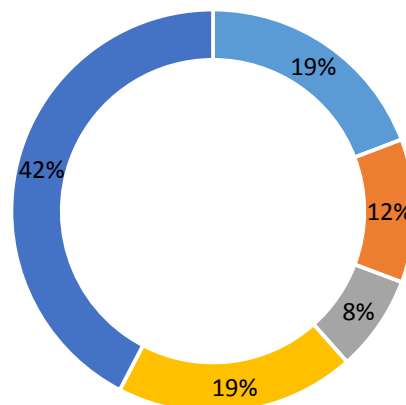
■ 0 - 17 ■ 18 - 24 ■ 25 - 35 ■ 36 - 49
■ 50 - 65 ■ 66 - 80 ■ 81+

Kde žijete ?



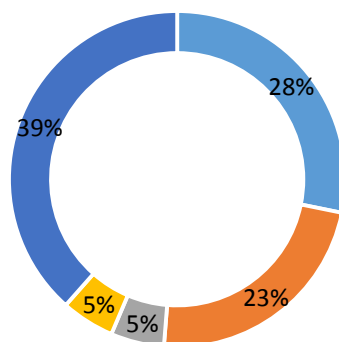
■ Ve městě ■ Na venkově

Do jaké sociální skupiny patříte ?



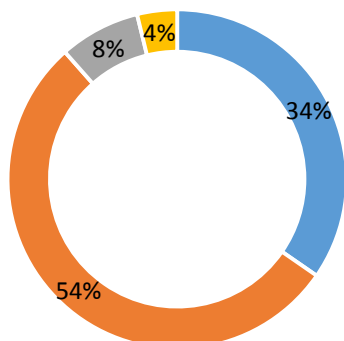
■ Prarodič
■ Na mateřské dovolené
■ Student
■ Rodič
■ Bezdětný

Podle čeho se rozhodujete při nákupu dětských hraček ?



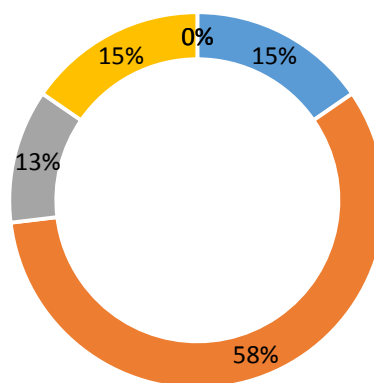
- Podle ceny
- Podle kvality
- Podle značky
- Podle země původu - preferuji české hračky
- Podle užitečnosti pro rozvoj dítěte

Pro koho hračky nejčastěji nakupujete ?



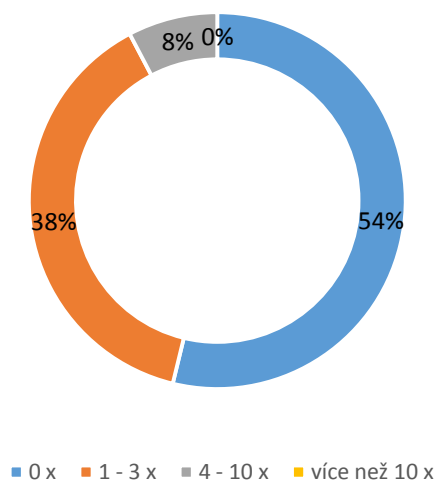
- Vlastní děti
- Děti příbuzných
- Pro jiné osoby
- Jiné

Když nakupujete hračky, obvykle je to:

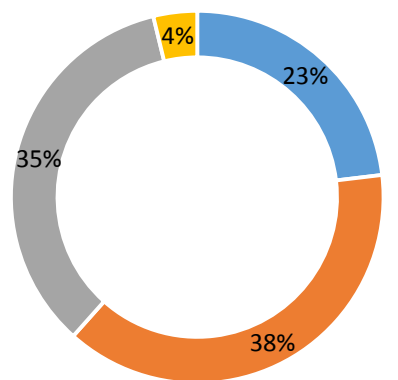


- V malém hračkářství
- Ve velkém řetězci hraček
- V supermarketu
- Přes internet
- Na asijském trhu
- Jiné

Kolikrát za posledních 6 měsíců jste hračky nakoupili online ?

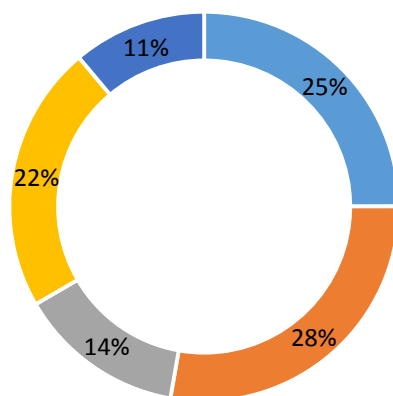


Při jaké příležitosti nejčastěji nakupujete hračky ?



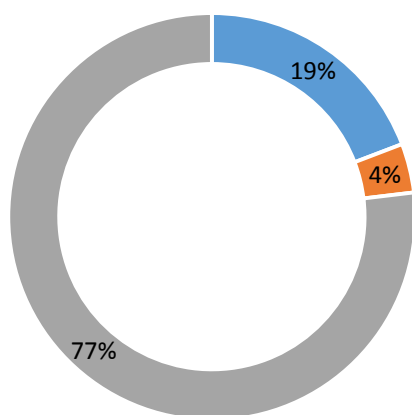
■ Vánoce ■ Narození, svátky
■ Jen tak pro radost ■ Na přání dětí

Které z následujících výrobců hraček znáte ?



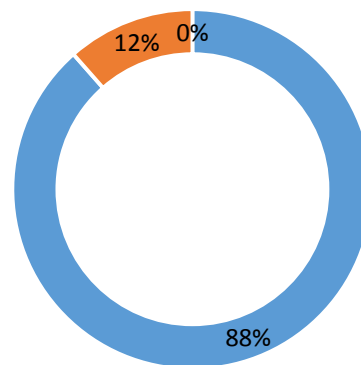
■ Efko ■ Směr ■ Kazeto ■ Detoa ■ Kovap

Kupujete raději české hračky nebo zahraniční ?



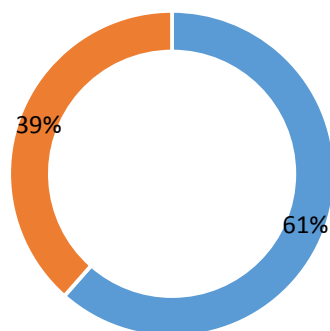
■ Raději české ■ Raději zahraniční ■ Je mi to jedno

Využíváte na internetu tzv. srovnávače cen (heureka.cz, zbozi.cz ...)?



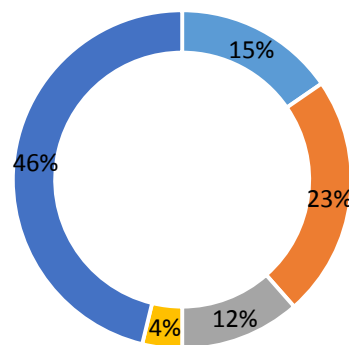
■ Ano ■ Ne ■ Nevím co to je

Znáte výrobní družstvo SMĚR ?



■ Ano ■ Ne

Vlastníte některou z těchto hraček ?



■ Blechy ■ Lod' ■ Delfín ■ Trumpeta ■ Nevlastním

Uveďte názvy specializovaných prodejen hraček

Aktuálně av mi vybaví jen retezce, kolem kterých denne chodím a které jsou v reklamách. Sparkys, Bambule, HM Studio.	Pompo, Bambule, Sparkys, Hmstudio, Dracik, Wiky hračky.....	Pompo, Dračík, Bambule, Sparkys	sparkys, bambule, hračkoteka
bambule, dracik,	bambule, sparkys, dracik	Bambule, HM hračky, Sparkys	Sparkys, Pompo, Bambule
pompo, sparkys,	Sparkys, Bambule	Bambule, Pompo, Sparkys	Bambule, Sparkys,
Hugo chodí bos	Sparkys, Dráček	Hugo chodí bos.	Bambule, Dráček
Pompo (3x)	sparkys	Bambule	yoyostore, hras
	nevím	Lego	Neznám
			xxx

Jaké znáte internetové obchody prodávající hračky ?

Znám jich dost např. pompo, sparkys, bambule, 4kids, malvik, hračkarna, hračky hopik, atd....	nenakupuji na konkrétním obchodě - hledám nejvýhodnější cenu přes porovnávače cen	Alza.cz, mall.cz, kasa.cz, pompo.cz, toys4you.cz, bambule.cz	Nevím konkrétní obchody, většinou hledám na heureka.cz
hugochodibos.cz alza.cz mall.cz	slune, maxikovy hračky, detsky dum	svět hraček, montessori hračky, bambule	neznám žádný - hračky kupuji v obchodě
Hugo chodí bos, Mall,	Hugo chodí bos, bambule, sparkys	Drevenehračky.cz, megahračky.cz	Maxikovy hračky, Dřevěné hračky,
www.pompo.cz,	Hugo chodí bos	Hras.cz, bambule	heureka, alza, zboží.cz
bambule	megahračky	www.pompo.cz	megahračky.cz
ne (2x)	Neznám	Sparkys	hračky.cz
			Žádný

Jaké české výrobce hraček znáte ?

Lena, Bonaparte, Dino, Efko, merkur	momentálně mne žádný nenapadá	Dino toys, Detoa, Efko, Vista	fatra, kazeto, směr
czech wooden toys	nevzpomenu si	Nevybavím si.	Znám značku Detoa.
Směr a Kovap.	DETOA, Efko	značky nevím	Nevybavuji si
asi žádné	Topa Toys	Neznám	Fatra, Směr
Detoa	Fatra	Žádné	Neznam
nevím	Směr	Směr	žádné
.			směr

Příloha č. 2: Logo firmy



Příloha č. 3: Ukázka výrobků firmy



Příloha č. 4: Fotografie SMĚRU



Příloha č. 5: Nejvíce a nejméně prodávané hračky SMĚRU

10 nejvíce prodávaných výrobků

	ks
PISTALA SIGNALNI	5 660
BLECHY	5 772
PYRAMIDA KULATA	6 026
Sada čoček	6 200
KUBUS PYRAMIDA II	7 925
PRASATKO VELKE	8 350
KLOBOUCKU HOP III	8 490
BLUDISTE	9 000
ROLOPED III	10 073
FOTBAL	10 256

Zdroj: vlastní zpracování

10 nejméně prodávaných výrobků

	ks
POSTYLKA II SE SOUPRAVOU	1
Souprava do kočárku / postýlky kulatá	1
Skákací míč 50 - Nemo	1
Simpsonovi - míč 23cm	1
Skákací míč 50cm - Medvídek Pú	1
Star Party tamburina	1
Venkovský vláček Abrick	1
Hasičská helikoptéra Abrick	1
FIESELER FI 156 C-3	2
KOJENECKY KUFR	2

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6: Inovace firmy Fatra



Zdroj: Fatra.cz



Zdroj: Fatra.cz

