

# **Projekt marketingového plánu pro firmu Antonín Blažek - RCM**

Bc. Petr Blažek

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr BLAŽEK**  
Osobní číslo: **M100692**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu pro firmu Antonín Blažek – RCM**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky z oblasti sestavování marketingového plánu.

#### II. Praktická část

- Vypracujte situační analýzu firmy Antonín Blažek – RCM.
- Na základě provedené analýzy sestavte marketingový plán pro firmu Antonín Blažek – RCM.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

**HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.**

**MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.**

**TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.**

**ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 25.7.2012

Blas

---

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

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem strategického marketingového plánování. Cílem práce bylo sestavení marketingového plánu pro firmu Antonín Blažek – RCM, která se věnuje velkoobchodu a maloobchodu se sportovními potřebami. Teoretická část práce se věnuje problematice strategického marketingového plánování a sestavování marketingového plánu. V analytické části je provedena situační analýza firmy Antonín Blažek – RCM. Situační analýza zahrnuje různé typy marketingových analýz a je nezbytná pro správné sestavení marketingového plánu. Na základě výsledků provedených analýz je v projektové části navržen marketingový plán pro firmu Antonín Blažek – RCM. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingový plán, strategický marketing, velkoobchod, maloobchod.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the topic of strategic marketing planning. The goal of this thesis was to create a marketing plan for the company Antonín Blažek – RCM, which is engaged in the wholesale and retail of sporting goods. The theoretical part deals with the issue of strategic marketing planning and the creation of marketing plan. The analytical part contains the situational analysis of the company Antonín Blažek – RCM. The situational analysis uses different types of marketing analysis and is necessary for a proper creation of a marketing plan. Based on the results of the executed analysis, in the project part, there is proposed the marketing plan for the company Antonín Blažek – RCM. The project is subjected to the temporal, cost and risk analysis.

Keywords: marketing plan, strategic planning, wholesale, retail.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	12
1.2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.3 REALITA MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ V MALÝCH FIRMÁCH .....	14
<b>2 MARKETINGOVÝ PLÁN</b> .....	<b>16</b>
2.1 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	16
2.2 DEFINICE POSLÁNÍ A VIZE PODNIKU .....	16
2.3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	18
2.3.1 Úvod do marketingové situační analýzy .....	18
2.3.2 Analýza makroprostředí - PEST analýza .....	18
2.3.3 Analýza trhu a odvětví .....	20
2.3.4 Analýza konkurence .....	24
2.3.5 Analýza dodavatelů .....	25
2.3.6 Analýza zákazníků .....	26
2.3.7 Portfolio analýza .....	27
2.3.8 SWOT analýza .....	28
2.4 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ PODNIKU.....	30
2.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU.....	31
2.5.1 Stanovení marketingové strategie podniku .....	31
2.5.2 Typy marketingových strategií.....	32
2.6 OPERATIVNÍ PLÁN PRO REALIZACI STRATEGIE .....	34
2.7 ROZPOČET .....	35
2.8 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	36
2.9 RISK MANAGEMENT.....	37
2.10 KONTROLA .....	37
2.11 SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY ANTONÍN BLAŽEK – RCM</b> .....	<b>41</b>
3.1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	41
3.2 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ FIRMY .....	42
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
3.4 DEFINICE POSLÁNÍ A VIZE .....	44
3.5 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	45
3.5.1 Právní a politické faktory .....	45



3.5.2	Ekonomické faktory .....	50
3.5.3	Sociální faktory .....	52
3.5.4	Technické a technologické faktory.....	55
3.6	ANALÝZA TRHU A ODVĚTVÍ.....	56
3.7	ANALÝZA KONKURENCE.....	57
3.8	ANALÝZA DODAVATELŮ.....	59
3.9	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	61
3.10	PORTFOLIO ANALÝZA .....	62
3.11	SWOT ANALÝZA.....	64
3.11.1	Silné stránky .....	65
3.11.2	Slabé stránky .....	66
3.11.3	Příležitosti .....	67
3.11.4	Hrozby .....	68
3.12	STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ .....	72
3.13	VOLBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	72
<b>4</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....</b>	<b>73</b>
4.1	CÍLE PROJEKTU .....	73
4.2	AKČNÍ PLÁNY .....	74
4.2.1	Akční plán 1 - Spuštění e-shopu www.holidaysport.sk pro slovenské zákazníky.....	74
4.2.2	Akční plán 2 - Otevření podnikové prodejny v sídle firmy.....	79
4.2.3	Akční plán 3 – Umístění velkoplošného banneru na budovu firmy.....	84
4.2.4	Akční plán 4 – Polep firemní dodávky.....	86
4.2.5	Akční plán 5 – Reklama v rádiu.....	87
4.2.6	Akční plán 6 – Reklamní letáky .....	90
4.2.7	Akční plán 7 – Reklama na internetu .....	93
4.2.8	Akční plán 8 – Pravidelná aktualizace webu a umístování aktualit .....	96
4.2.9	Akční plán 9 – CSR aktivita – podpora vybrané neziskové organizace.....	96
4.3	KONTROLA .....	97
4.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	98
4.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	99
4.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	101
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Žijeme v době, kdy není problém cokoli vyrobit, nebo koupit. Naopak, nabídka naprosto převyšuje poptávku. Podniky jsou si plně vědomy faktu, že existují pouze díky tomu, jak dobře dokáží sloužit a uspokojovat potřeby zákazníka. Klíčovou dovedností se proto stává umění najít zákazníka, identifikovat jeho potřeby a nabídnout mu produkt, který co nejlépe uspokojí jeho potřeby. V podnicích se proto objevuje nutnost vnést do řízení marketingový přístup. Tyto aktivity však musí být vykonávány systematicky, dlouhodobě a strategicky. To s sebou přináší potřebu plánování. Marketing by bylo možné přirovnat k lokomotivě, která táhne všechny ostatní složky firmy. Marketingový plán pak představuje koleje, po kterých celý vlak jede a marketingové cíle jsou stanice, kam vlak směřuje.

Stále však existují firmy, které se marketingovým plánováním nezabývají. Marketingové aktivity jsou vykonávány nahodile, chaoticky a bez hlubšího smyslu. Řeč je především o těch menších firmách, které považují (především díky nedostatku informací) marketingové plánování za něco tajemného a nadpřirozeného, a tak se mu raději vyhýbají. Možná žijí v domněnku, že marketingové plánování je výsadou pouze velkých firem, které „na to mají lidi a čas“. To je však naprostý omyl. Velká firma bude mít rozsáhlý marketingový plán, malé firmě bude stačit marketingový plán menšího rozsahu. Podstatné je však zahrnout prvek plánování do svých marketingových aktivit. Firma, která neprovádí marketingové plánování, vlastně ani neví, čeho chce dosáhnout. Jak má pak podnik vykonávat činnosti, které mají vést k dosažení cílů, když tyto cíle neexistují?

Cílem této diplomové práce je vytvoření marketingového plánu pro firmu Antonín Blažek – RCM. Jedná se o malý rodinný podnik, který se zabývá velkoobchodem a maloobchodem se sportovními potřebami. Ve firmě pracuji již pět let, a proto firemní prostředí dobře znám. Tak jako většina malých firem, ani firma RCM se nikdy nezabývala marketingovým plánováním. Důvodů bylo hned několik. Nedostatek odborných informací, výmluvy na nedostatek času a především, ještě donedávna, skvělé hospodářské výsledky, které firmu nemotivovaly začít se seriózně marketingovým plánováním zabývat. Situace se však za poslední čtyři roky radikálně změnila. Firma bohužel přišla o svého největšího zákazníka, a v důsledku toho došlo k poklesu tržeb zhruba na polovinu. Teprve kvůli této zkušenosti vznikla potřeba začít se marketingovým řízením a plánováním vážně zabývat. Proto jsem byl pověřen sestavením firemního marketingového plánu a doufám, že se mi tento úkol podaří úspěšně splnit.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

## 1.1 Strategické marketingové řízení

*„Strategické řízení určité oblasti (např. marketingu) probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod“ (Horáková, 2003, s. 12).*

Strategické řízení marketingu bylo v českých podnicích na počátku 90. let 20. století zcela novou oblastí. Potřeba provádění strategických aktivit tu sice byla, avšak detailní metody, přístupy, výzkumy a úspěšná řešení z různých oblastí strategického řízení, které byly aplikovány ve vyspělých zemích, nebyly příliš známé a jejich dostupnost byla omezená. (Mallya, 2007)

V dnešní době si již top management většiny velkých českých podniků uvědomuje nutnost vnést do řízení podniků strategický marketingový přístup. Firmy správně pochopily, že zákazník tu není proto, aby koupil, co podnik vyrobil. Podniky jsou si plně vědomy faktu, že existují pouze díky tomu, jak dobře dokáží sloužit a uspokojovat potřeby zákazníka. Aby firma fungovala a mohla se úspěšně rozvíjet, musí marketingoví pracovníci dokonale znát potřeby zákazníků a přemýšlet o trzích komplexně, dlouhodobě a strategicky. (Blažková, 2007; Horáková, 2003)

V podnicích díky tomu vznikla potřeba neustále monitorovat tržní prostředí a pozice jednotlivých podniků a poskytovat vedení užitečné informace pro rozhodování o nabídce produktů a způsobech obsluhy cílových trhů. Ne všude se však potřeba zavedení strategického marketingového řízení setkala s úspěchem. Stále ještě existují firmy, kde strategický přístup k řízení marketingu chybí a marketingové aktivity jsou vykonávány nahodile, bez hlubšího smyslu. (Lošťáková, 2005)

Podniky, které se doposud strategickým marketingovým řízením nezabývaly, musí začít vykonávat tyto aktivity co nejdříve, pokud chtějí na trhu dlouhodobě přežít a dále se rozvíjet. Schopnost firmy soutěžit a obstát v drsném podnikatelském prostředí, které se navíc neustále mění, vyžaduje vysoce kompetentní vedení se strategickým myšlením. V tom mají české firmy, především ty menší, velké nedostatky. (Mallya, 2007)

## 1.2 Strategické marketingové plánování

Obrazně může být marketing označen jako lokomotiva, která táhne všechny ostatní složky firmy. Marketingový plán pak představuje koleje, po kterých tato lokomotiva jede. Toto velmi výstižné přirovnání poukazuje na fakt, že marketingové plánování je pro každou racionálně uvažující firmu nezbytné. (Majaro, 1996)

*„Plánování je součástí řízení. Je to proces spojený s formulováním cílů podniku v dosažitelných budoucích časových obdobích a určení postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo“* (Horáková, 2003, s. 14).

Strategické marketingové plánování předpokládá pochopení řízení marketingu nejen z hlediska jeho obsahu, ale i času. Jedná se o komplexní aktivitu, založenou na plánování, organizaci a koordinaci jednotlivých činností, které vedou k dosažení marketingových cílů. Snahou je, aby vynaložené marketingové úsilí bylo využito co nejefektivněji.

Marketingovým plánováním se zabývá top management podniku za podpory marketingového oddělení. Výsledkem marketingového plánování je vypracování dokumentu – marketingového plánu, který zabezpečí uspokojivou existenci podniku (pomocí zisku a růstu) na základě uspokojení potřeb zákazníků. (Horáková, 2003)

Marketingové plánování je důležité hned z několika důvodů:

- Podnik se aktivně podílí na vytváření své budoucnosti, místo toho, aby pouze spoléhal na přízeň, či nepřízeň osudu.
- Nutí vedoucí pracovníky přemýšlet o budoucnosti firmy strategicky.
- Systematický, logický a racionální přístup k marketingu umožňuje výběr optimální strategie. Marketingové úsilí je usměrňováno tím správným směrem.
- Pomáhá koordinovat činnosti, které zajišťují dosahování stanovených cílů a zároveň umožňuje kontrolu, zda se firma přibližuje k těmto cílům.
- Pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř firmy a eliminovat riziko neshod a konfliktů mezi jednotlivými pracovníky a stupni řízení. Pracovníci se vyznačují entusiastickým přístupem k řešení problémů, klesá odpor ke změnám uvnitř firmy.
- Chování každého zaměstnance je integrováno v celkové úsilí firmy o dosažení stanovených cílů.

- Firma je schopna lépe odolávat nebezpečím a hrozbám z externího prostředí, lépe se přizpůsobuje neočekávaným změnám i strategiím konkurence.

(Majaro, 1996; Mallya, 2007)

### 1.3 Realita marketingového plánování v malých firmách

Velké mezinárodní firmy věnují strategickému a marketingovému plánování velké množství úsilí a času, jelikož vědí, že kvalifikované plánování je v dnešním byznysu naprosto nezbytné a stalo se již nedílnou součástí jejich podnikání. Naproti tomu situace v malých a středních firmách v České republice tak jednoznačná není. Některé podniky již pochopily užitečnost a zároveň nezbytnost plánování, avšak stále ještě existuje vysoké procento těch, kteří s ním doposud nezačali, nebo jejich snaha o změnu prozatím zůstává bez úspěchu.

Z internetového průzkumu v 70 malých firmách z června roku 2010 vyplývá, že pouhých 12 % firem připravuje marketingový plán včetně marketingových strategií a cílů, 29 % respondentů sestavuje jen výčet marketingových aktivit a 5 % firem sestavuje pouze rozpočet na marketingové aktivity. Zbýlých 54 % malých firem vůbec nesestavuje marketingový plán. (Čevelová, 2008 )



Graf 1: Procentuální rozdělení firem dle charakteristiky sestavování marketingového plánu (Čevelová, 2008)

Důvodů, proč je marketingové plánování u většiny malých českých firem stále ještě podceňováno, je několik:

- Vedoucí pracovníci se zaměřují spíše na přítomnost a strategickým činnostem věnují minimum času.
- Firmy nemají k dispozici potřebné analýzy, které spolu s neznalostí problematiky strategického řízení způsobují nezáměr o plánování.
- Strategické řízení je považováno za něco mystického. Podnikatelé a manažeři malých firem nemají čas pročitat odbornou literaturu, aby se o problematice dozvěděli více, a tak pro ně tato oblast zůstává „tabu“.
- Některým firmám, především tzv. mikrofirmám, jde často o přežití, a tak v marketingovém řízení a plánování nevidí hlubší smysl a považují je za plýtvání prostředky.

(Blažková, 2007)

## 2 MARKETINGOVÝ PLÁN

### 2.1 Struktura marketingového plánu

Při sestavování marketingového plánu jsou klíčové tyto aktivity:

1. Definice poslání a vize podniku
2. Marketingová situační analýza
3. Stanovení strategických cílů
4. Formulace marketingové strategie
5. Implementace marketingové strategie (akční plány)
6. Časový harmonogram, rozpočet a risk management projektu
7. Strategická kontrola (controlling)

(Knowthis.com, 2012)

### 2.2 Definice poslání a vize podniku

První bodem marketingového plánu je představení podniku a definování jeho poslání a vize. Poslání podniku (anglicky mission) má za cíl vymežit jeho roli v oblasti podnikání a poskytovat odpověď na otázku „kdo jsme a o co svou činností usilujeme“. (Horáková, 2003)

Podle Lošťákové (2005, s. 20) je poslání podniku „*představa vrcholového managementu o smyslu podnikání společnosti, o tom, ve kterých oblastech se společnost bude angažovat a čím se chce stát v dlouhodobém časovém horizontu.*“

Poslání podniku by mělo přispívat k jeho dobrému jménu a také by mělo obsahovat přání, jak má být firma chápána veřejností. Poslání má obecný charakter, neobsahuje měřitelné cíle ani časový rámec. Mělo by být formulováno jednoduše a srozumitelně, aby bylo lehce pochopitelné pro každého člověka. To však mnohdy nebývá snadným úkolem, obzvláště pokud firma např. působí ve více odvětvích. (Horáková, 2003)

Formulovat své poslání by měly jak ziskové, tak i neziskové organizace, jelikož také ty musí představit své aktivity a ukázat veřejnosti, na jaké problémy a příležitosti se svou činností soustředí. Poslání lze vyjádřit pomocí několika způsobů:



- Zmíněním výrobků a služeb, které podnik vyrábí a nabízí.
- Zmíněním technologií, které jsou používány při výrobě.
- Zmíněním trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka.
- Pomocí kombinace více faktorů – např. pomocí „3 C“:
  - Customer – zákazník;
  - Company – podnik;
  - Competition – konkurence.

Jednou formulované poslání by nemělo být měněno při každé sebemenší změně uvnitř firmy. Neznamená to však, že je navždy dané a neměnné. Jestliže nastanou výrazné změny v podnikatelském, marketingovém či konkurenčním prostředí, které vedou ke změně výrobků, trhů či technologií, je logické, že tehdy je na místě i patřičná revize poslání firmy. (Horáková, 2003)

Při strategickém řízení se ještě můžeme setkat s pojmem vize. Jedná se o rámcovou konkretizaci poslání. Vize prezentuje, čeho by chtěl podnik za určitou dobu dosáhnout. Oproti poslání může být vize obsáhlejší a může poskytovat větší množství údajů. Vymezuje portfolio výrobků a služeb, které podnik chce nabízet, trhy, jejich potřeby a technologie potřebné k jejich uspokojování. Vize popisuje budoucnost, dlouhodobé záměry a cíle podniku. Definuje nové obory podnikání včetně rozsahu působení v nich a tím vytváří podklady pro budoucí růst. (Lošťáková, 2005)

Vize má velký význam pro zaměstnance podniku. Je to sdělení, které každému pracovníkovi připomíná, co je dlouhodobým cílem firmy. Vize není pouhým souborem vznešených myšlenek, ale slouží jako kompas, který pomáhá všem zaměstnancům podniku orientovat se v přítomnosti se zaměřením na budoucnost. (Majaro, 1996)

Vize, která má v praxi fungovat, musí být rovněž jasná a srozumitelná tak, aby mohla být v praxi implementována každým, kdo je o to požádán. Dobrá vize pomáhá vytvořit společnou identitu, inspiruje, reprezentuje pokrok a napomáhá sdílení významu cílů organizace. Je originální, výjimečná, avšak praktická a aplikovatelná. (Mallya, 2007)

## 2.3 Marketingová situační analýza

### 2.3.1 Úvod do marketingové situační analýzy

Strategické marketingové plánování není postaveno na domněnkách, vnitřním tušení nebo tipování, ale vyžaduje kvalitní a spolehlivé informace, které vypovídají jak o dosavadním vývoji a současném stavu podnikatelského prostředí, tak i o jeho budoucích odhadech a možných příležitostech. Proto je naprosto nezbytné, aby podniky měly k dispozici dostatek relevantních informací pro kvalifikované marketingové plánování a pro spolehlivé prognózování budoucích podmínek na trhu. Tyto informace získají provedením marketingové situační analýzy. (Horáková, 2003)

Marketingová situační analýza zahrnuje mnoho dílčích analýz a záleží na vedoucím pracovníkovi, jak detailní analýzu pro své účely potřebuje. Mezi nejznámější dílčí analýzy patří tyto:

- analýza makroprostředí;
- analýza trhu a odvětví;
- analýza konkurence;
- analýza dodavatelů;
- analýza zákazníků;
- portfolio analýza;
- SWOT analýza.

(Blažková, 2007)

### 2.3.2 Analýza makroprostředí - PEST analýza

Makroprostředí je tvořeno řadou vnějších faktorů, které jsou zcela mimo podnikovou kontrolu, ale které zároveň podstatně ovlivňují postavení, činnost i samotné výsledky podniku. Proto by se firma měla důkladně zabývat jejich analýzou. (Horáková, 2003)

Analýza makroprostředí hraje důležitou roli při poznání vnějšího okolí podniku, ve kterém podnik působí. Slouží k identifikaci změn a vývojových trendů, které mohou mít na fungování podniku v budoucnu významný vliv. V odborné literatuře je tato analýza

nazývána jako PEST analýza. Název PEST je složen z počátečních písmen jednotlivých oblastí, kterými se tato analýza zabývá:

- **Politické a právní faktory;**
- **Ekonomické faktory;**
- **Sociální faktory;**
- **Technické a technologické faktory.**

(Blažková, 2007)

### **Politické a právní faktory**

Právní faktory zahrnují legislativu, která vytváří rámec pro podnikání, vznik a fungování firem, zákony na ochranu spotřebitelů, ochranu životního prostředí, právní základnu pro marketingové aktivity a další oblasti.

K politickým faktorům řadíme přístup vlády k firmám a trhům, strukturu vládních výdajů, daňový systém, politické dění v zemi, zahraniční politiku, nebo také míru korupce. Extrémními důsledky politických faktorů může být válka, revoluce nebo také znárodnění.

### **Ekonomické faktory**

K hodnocení ekonomické úrovně země slouží celá řada ukazatelů. Mezi nejpoužívanější patří HDP a tempo růstu HDP, míra nezaměstnanosti, míra inflace, průměrná mzda, tempo růstu mezd, dostupnost úvěrů či výše úrokových sazeb. Můžeme zde zařadit také strukturu výdajů a výši úspor domácností a jejich celkovou ekonomickou situaci. (Zamazalová, 2009)

### **Sociální faktory**

Trh je tvořen lidmi, proto je pro firmy důležité vědět, jakými lidmi je tento trh tvořen. Sociální faktory dále dělíme na dvě oblasti:

- **Demografické faktory** – Zde je obyvatelstvo hodnoceno jako celek. Jsou zkoumány stavové veličiny, např. celkový počet obyvatel, hustota osídlení, věková struktura, struktura dle pohlaví, sociálního složení, zaměstnání, podíl městského a venkovského obyvatelstva a další. Druhou složkou jsou veličiny dynamické, které se zabývají vývojem a změnami ve struktuře obyvatelstva. Zde patří vývoj počtu

obyvatel podle ukazatelů porodnosti a úmrtnosti, úroveň migrace a národnostního složení, apod.

- **Kulturní faktory** – Kultura může být charakterizována jako životní prostředí, které je uměle vytvořeno člověkem. Je to vše, co nás obklopuje a co bylo vytvořeno lidmi, ať už rukama, nebo myslí. Kulturu je možno také charakterizovat jako soubor hodnot, norem a zvyků, které slouží k orientaci jedince ve společnosti. Hodnoty dělíme na primární a sekundární.
  - **Primární hodnoty** člověk získává již od svého dětství, a to od svého nejbližšího sociálního okolí, zejména od rodiny.
  - **Sekundární hodnoty** jsou získávány postupně při procesu začleňování se do společnosti, a to od širšího sociálního okolí, kam patří přátelé, spolužáci, zájmové skupiny, apod.

### **Technické a technologické faktory**

Jedná se o nejrychleji se měnící oblast marketingového makroprostředí. Technický vývoj a pokrok vytváří mnoho nových příležitostí pro podnikání. Mezi faktory, které mají největší vliv na rozvoj technického a technologického prostředí patří obecná úroveň technických znalostí a dovedností, vědecká činnost, objevy, vynálezy či rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií ve společnosti. Pokrok se týká jak firem, tak spotřebitelů. Na druhou stranu se tyto faktory mohou stát limitem pro ty, kteří nemohou nebo neumějí jejich potenciálu dobře využít. (Zamazalová, 2009)

### **2.3.3 Analýza trhu a odvětví**

Před samotnou analýzou je nutné nejprve definovat trh, na kterém firma působí. To proto, aby mohl podnik lépe identifikovat změny na tomto trhu a včas na ně reagovat. (Cooper, Lane, 1997)

Podle Blažkové (2007, s. 55) „*pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka*“. Klíčovou otázkou je správné vymezení trhu tak, aby nebyl pojat příliš úzce, nebo naopak široce. Vždy je nutné nejprve přemýšlet o potřebách zákazníků a teprve poté o výrobcích či službách, kterými můžeme tyto potřeby uspokojit. Při analýze trhu nás zajímají tyto informace:

- vymezení trhu;
- velikost trhu;
- míra růstu trhu;
- atraktivita trhu;
- ziskovost trhu;
- vývoj a predikce poptávky;
- predikce potřeb;
- tržní trendy.

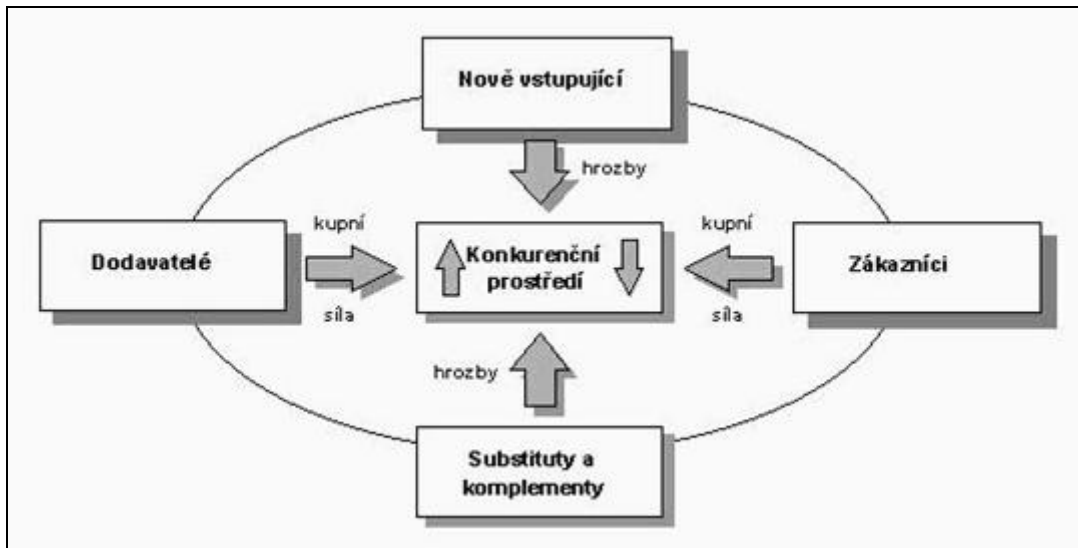
(Blažková, 2007)

„Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh“ (Blažková, 2007, s. 57).

Firma musí zvážit také hranice odvětví. „Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků a služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty“ (Blažková, 2007, s. 57).

Analýza odvětví je často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil. „Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany nových konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví“ (Mallya, 2007, s. 49).

Porterův model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví. Hrozbu pro podnik představuje silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, jelikož zmenšuje prostor pro zvyšování cen a dosažení vyššího zisku. Velká vyjednávací síla ze strany kupujících tlačí dolů prodejní ceny a vyžaduje od podniků vyšší kvalitu a servis. Dodavatelé mohou zvýšit ceny vstupů a tím zvýšit náklady podniku nebo donutit podniky snížit kvalitu. Hrozbou pro podnik jsou také substituční výrobky a noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví. (Blažková, 2007)



Obr. 1: Porterův model pěti sil (Jonáš, 2012)

**Vyjednávací síla kupujících** – Odběratel má zájem o co nejvýhodnější obchodní podmínky a může mít velký vliv na aktivity firmy pokud:

- existují substituty blízké odebíraným výrobkům nebo nakupovaná komodita pro kupujícího nepředstavuje důležitý vstup;
- na trhu je mnoho dodavatelů a pro zákazníka není složité přejít k jinému dodavateli (produkt je standardizován);
- zákazník generuje velkou část tržeb dodavatele;
- pro zákazníka je výhodnější nakupovat vstupy v menším množství od více různých dodavatelů, než využít dodávek pouze od jednoho dodavatele.

(Mallya, 2007)

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Dodavatel chce prodávat za co nejvyšší možnou cenu a chce ovlivnit dodací podmínky ve svůj prospěch. Jeho vyjednávací pozice je ovlivněna těmito faktory:

- dodavatel nabízí jedinečné výrobky, neexistují substituty;
- dodavatel má na trhu monopol, nebo je podobných dodavatelů pouze několik;
- dodávaný vstup je pro odběratele důležitý;
- velikost dodavatele; zákazník, který není pro dodavatele důležitý, má slabý vyjednávací potenciál;

- geografická vzdálenost dodavatele od ostatní konkurence.

(Lošťáková, 2005)

**Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu** – Míra soupeřivosti mezi jednotlivými podniky na trhu je odrazem úsilí, které tyto podniky vkládají do snahy ovlivnit svou pozici na trhu. Konkurenční rivalita je ovlivněna:

- počtem konkurenčních firem na trhu a vývojem jejich počtu;
- velikostí tržního podílu jednotlivých firem;
- vývojem spotřebitelské poptávky;
- chováním podniků a jejich pracovníků;
- diferenciací konkurenčních výrobků (design, cena, značka);
- podmínkami a bariérami pro vstup do odvětví / výstup z odvětví.

**Hrozba substitutů** – Jako substitut můžeme označit takový výrobek, který má stejné vlastnosti jako jiný výrobek a který uspokojuje stejnou potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo užitná hodnota substitutu stane pro zákazníka přitažlivější, někteří kupující budou ochotni přejít na substituční výrobek. Ochota zákazníka přejít na nahrazující výrobek je ovlivněna náklady spojenými s přechodem na substitut. Substituty představují pro podnik hrozbu pokud:

- mají vyšší kvalitu;
- jsou nabízeny za nižší cenu;
- mají vyšší užitnou hodnotu;
- náklady pro přechod na substitut jsou nízké.

**Hrozba nových konkurentů vstupujících do odvětví** – Noví konkurenti představují zvýšení celkových výrobních kapacit, což způsobí převis nabídky nad poptávkou, který se projeví tlakem na snížení ceny. Začínající podniky s sebou přináší také agresivní plány na získání určitého tržního podílu, které jsou podpořeny novými zdroji a schopnostmi. Úspěšnost vstupu nových konkurentů do odvětví je ovlivněna:

- bariérami pro vstup na trh;
- náklady spojenými se vstupem na trh;

- loajalitou zákazníků stávajících firem znesnadňující novým podnikům získávání zákazníků od zavedených firem;
- možností přístupu ke stávajícím distribučním kanálům;
- diferenciací výrobků.

(Mallya, 2007; Lošťáková, 2005)

### 2.3.4 Analýza konkurence

Zvítězit v tvrdém konkurenčním prostředí není snadné. Firem, které přichází na trh s téměř totožnou nabídkou je mnoho, zákazníků je však pouze omezený počet. Snahou firem v rámci konkurenčního boje je udržet se na trhu, uspět a být lepší než ostatní konkurenti. Čím více je nabídka podobnější, tím více se pozornost upíná na cenu a cenovou politiku. (Zamazalová, 2009)

Obsahem analýzy je sledování výše tržeb, tržního podílu, silných a slabých stránek konkurence. Může zahrnovat i rozbor organizační struktury jednotlivých konkurentů, předpokládané podnikatelské strategie nebo odhady na výzkum a vývoj. Dále jsou sledovány strategie komunikačního mixu, typy používaných distribučních kanálů a sortiment zboží. (Lošťáková, 2005)

Firma musí identifikovat jak přímé, tak i nepřímé (např. výrobci substitučních výrobků) a potenciální konkurenty. Analýza rivalů slouží především k identifikování konkurenčních výhod a nevýhod oproti ostatním firmám, k poznání konkurenčních strategií a možné reakci na ně. (Blažková, 2007)

Tab. 1: Zdroje informací o konkurenci (Blažková, 2007, vlastní zpracování)

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitosti pro získání dalších informací
Výroční zprávy, finanční výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech, na internetu	Reklamní kampaně	Veletřhy, výstavy
Analytické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Diskuse se společnými distributory



Prezentace, propagační materiály o firmě a výrobcích	Přihlášky na patent	Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
Databáze informací shromažďované nezávislými subjekty		Sociální kontakty s konkurenty
Obchodní komora, asociace, sdružení, ministerstva		

Tabulka 1 vyjmenovává možné zdroje informací o konkurenci. První sloupec tabulky zmiňuje lehce dostupné zdroje informací o konkurenci, které lze získat buď z externích zdrojů, nebo je má k dispozici samotná firma. Druhý sloupec představuje takové zdroje, které vyžadují aktivní přístup k vyhledávání informací, často je nutné sbírat informace z více různých zdrojů. V posledním sloupci jsou pak vyjmenovány zdroje, které vyžadují mnoho úsilí a dokonalou organizaci při získávání informací o konkurentech. Je potřeba získat co nejvíce informací, uvažovat v souvislostech, aby bylo možné vytvořit reálný obrázek o jednotlivých konkurentech, ze kterého pak bude moci firma dále těžit.

(Blažková, 2007)

### 2.3.5 Analýza dodavatelů

Vedle poznání konkurence musí každý podnik znát také své dodavatele. U obchodních firem na dodavateli záleží o to více, jelikož na jejich schopnosti a spolehlivosti závisí kvalita dodávaného zboží i plynulý chod firmy. Problémy s dodávkami by se mohly projevit poklesem výkonových ukazatelů, poškozením image firmy i případným odchodem zákazníků ke konkurenci. (Zamazalová, 2009)

Při analýze dodavatelů se budeme ptát na tyto otázky:

- Kdo jsou naši dodavatelé a kolik jich je?
- Jaké ceny nám nabízejí?
- Jaké dodací podmínky nám nabízejí?
- Jaké distribuční cesty naši dodavatelé používají?

- Spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? Jak významná je tato spolupráce?

(Blažková, 2007)

### 2.3.6 Analýza zákazníků

Zákazník je středem podnikatelského snažení každého podniku. Bez něj by existence firmy nebyla možná, jelikož pouze on je ochoten zaplatit za přidanou hodnotu, kterou firma vytvořila. Zákazník požaduje vždy takový výrobek, který mu bude nejlépe vyhovovat a který nejefektivněji uspokojí jeho potřeby. (Zamazalová, 2009)

Proto je naprosto nezbytné rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a jaké mají potřeby. Efektivnější uspokojení potřeb totiž znamená výhodu nad ostatními konkurenty. Zákazníkem však nemusí být pouze konečný spotřebitel výrobků a služeb, ale také obchodní partner, jehož prostřednictvím se výrobek dostává ke konečnému spotřebiteli, nebo firma, která spotřebovává naše výrobky při další výrobě. Možný je také mix různých typů zákazníků, kteří působí na rozdílných typech trhů, přičemž je potřeba se věnovat všem zainteresovaným skupinám zákazníků. Je velmi užitečné investovat část firemních prostředků do průzkumů trhu, poznat všechny skupiny zákazníků, abychom jim mohli nabídnout to, co doopravdy chtějí. Někdy se totiž bezhlavé poskytování slev a akcí může zcela minout účinkem.

Typy zákazníků podle preferencí:

- zákazník, který vyhledává za každých okolností tu nejnižší cenu;
- zákazník, který hledá optimální poměr mezi cenou a kvalitou;
- náročný zákazník, který vyžaduje vysokou kvalitu a špičkový servis.

Firmám se též vyplatí rozdělení odběratelů podle důležitosti. V potaz se bere:

- podíl na celkových tržbách podniku;
- výše marže, kterou nám zákazník přináší;
- čas, který strávíme uspokojením jeho potřeb;
- zda se jedná o strategického partnera do budoucna.

(Blažková, 2007)

### 2.3.7 Portfolio analýza

Všeobecně známá BCG (Boston Consulting Group) analýza, která hodnotí SBU (Strategic Business Unit) na základě tempa růstu trhu a relativního tržního podílu a která SBU rozděluje na otazníky, hvězdy, dojně krávy a psy, poskytuje pouze zjednodušený pohled a její používání s sebou přináší řadu nevýhod. (Horáková, 2003)

Z hlediska marketingového přístupu existují i další faktory, které ovlivňují úspěšnost SBU na trhu, a ty BCG analýza neuvažuje. Pro komplexní zhodnocení situace je potřeba detailnějšího pohledu. Tento nedostatek si jako první uvědomila společnost General Electric, která ve spolupráci s konzultační firmou McKinsey & Co začala používat vícefaktorovou portfolio matici. (Mallya, 2007)

Model GE zkoumá SBU ze dvou různých pohledů, a to z hlediska atraktivity trhu a hlediska konkurenčního postavení. Faktory, které ovlivňují atraktivitu trhu, jsou tyto:

- velikost trhu;
- tempo růstu trhu;
- ziskovost trhu;
- bariéry vstupu/výstupu do/z odvětví;
- struktura distribučních cest;
- struktura a intenzita konkurence.

Faktory, ovlivňující konkurenční postavení jsou tyto:

- absolutní a relativní tržní podíl;
- nákladová struktura;
- postavení značky;
- rentabilita tržeb;
- úroveň managementu;
- úroveň výzkumu a vývoje.

(Blažková, 2007; Horáková, 2003)

		Konkurenční postavení		
		silné	střední	slabé
Atraktivita trhu	vysoká	2	3	9
	střední	1	8	6
	nízká	7	4	5

Obr. 2: GE matice (Zikmund, 2011; vlastní zpracování)

Na obrázku 2 je vyobrazena GE matice. Na ose X je znázorněno konkurenční postavení firmy, na ose Y je zachycena atraktivita trhu.

- Kvadranty č. 1, 2, 3 představují perspektivní postavení SBU a vyjadřují výrazné příležitosti pro podnik. Tyto jednotky mají přednost při investování prostředků a jejich pozice musí být co nejvíce bráněna.
- Pole 4, 5, 6 tvořící pravý dolní roh matice představují nevýhodné a málo perspektivní postavení zde nacházejících se SBU. Top management by se měl seriózně zabývat dalším osudem těchto jednotek, pravděpodobná je i možnost opuštění trhu.
- Pole ležící na diagonále (7, 8, 9) znamenají průměrné postavení podnikatelských jednotek. Zde je potřeba případnou finanční podporu dobře zvážit a pečlivě si vybírat pouze ty perspektivnější jednotky.

Výhodou GE metody je fakt, že matice má devět různých kvadrantů, zatímco matice BCG měla pouze čtyři kvadranty. GE analýza je proto mnohem sofistikovanější a citlivější nástroj pro hodnocení postavení SBU. (Mallya, 2007)

### 2.3.8 SWOT analýza

Jedním z nejužitečnějších marketingových analytických nástrojů je SWOT analýza. Název SWOT je odvozen podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých oblastí, které

tato analýza zkoumá (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby). (Cooper, Lane, 1997)

Základ analýzy tedy tvoří rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Přednosti a slabiny se vztahují k samotnému podniku (tzv. S – W analýza), zatímco příležitosti a hrozby jsou brány jako externí faktory, nad nimiž podnik nemůže mít kontrolu (tzv. O – T analýza). (Westwood, 1998)

### **Silné a slabé stránky**

Na základě vnitřní analýzy lze identifikovat faktory, které mohou mít podstatný vliv na budoucí úspěch či neúspěch podniku. Manažeři se snaží co nejpřesněji a nejúplněji vystihnout všechny silné stránky a plně je využít ve svůj prospěch. Naopak u slabých stránek, které jsou chápány jako problémy či jako brzda v rozvoji podniku, se snaží o jejich odstranění, nebo alespoň zmírnění. Důležitá je při hodnocení nestrannost a kritičnost. Do vnitřní analýzy zahrnujeme kvalifikované zhodnocení:

- vlastních schopností a dovedností (výrobních, technických, výzkumných, finančních, organizačních a marketingových);
- managementu;
- možností, které máme k dispozici.

Ne všechny silné a slabé stránky mají pro firmu stejnou váhu a ne každá silná stránka znamená pro firmu konkurenční výhodu. Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou takové, které může konkurence jen těžko okopírovat a které budou firmě přinášet po dlouhou dobu zisk.

(Horáková, 2003)

### **Příležitosti a hrozby**

Příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí výrazně ovlivňují aktivity podniku a podnikové procesy. Míra a intenzita jejich vlivu je určena především odvětvím, do kterého firma spadá. Hlavní komplikací při analýze příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami nijak ovlivnit. Je ale schopen tyto faktory vytipovat, zhodnotit a zaujmout vůči nim takové stanovisko, které povede k maximalizaci nebo minimalizaci jejich důsledků. Do analýzy příležitostí a hrozeb zahrnujeme:

- intenzitu konkurence v odvětví;
- složitost nebo snadnost vstupu na trhy, legislativu;
- existenci a postavení substitutů a komplementů na trhu;
- sílu a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitosti jsou takové možnosti, jejichž uskutečněním se zvyšují šance podniku na lepší využití zdrojů nebo efektivnější splnění vytyčených cílů. Nejvíce příležitostí vyplývá z geografických, politických, legislativních a ekonomických změn. Aby je mohl podnik využít ve svůj prospěch, musí je nejprve identifikovat a být na ně připraven. Naopak hrozbou je nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a postavení. Ohrožení jsou hodnocena především podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. (Horáková, 2003)

Teprve po důkladné analýze vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat nad výběrem adekvátních marketingových cílů a strategií. Vhodně zvolené strategie by měly být podpořeny silnými stránkami podniku a měly by být připraveny využít příležitosti, které mohou nastat. Každá firma může mít zcela jiné silné a slabé stránky, a proto strategie z nich plynoucí budou rozdílné a pro každou firmu specifické. (Mallya, 2007)

## 2.4 Stanovení marketingových cílů podniku

Marketingové cíle popisují specifický stav, kterého chce firma prostřednictvím svých marketingových aktivit dosáhnout. Správně formulované cíle dávají jasný obraz o požadovaném stavu a pomáhají při pozdějším určování strategie. Různé podniky mohou mít rozdílné cíle, avšak hlavní cíl všech podnikatelských subjektů je společný – vytvářet zisk. (Mallya, 2007)

Marketingové cíle by měly vycházet z provedené marketingové situační analýzy, jež poskytuje informace, o které se může vedení při stanovování cílů opírat. Analýza dovoluje do jisté míry rozpoznat, jaké má podnik předpoklady pro splnění či nesplnění požadovaných úkolů. Strategické marketingové cíle také musí být v souladu s hierarchicky výše postavenými podnikovými cíli. Bývají obvykle definovány v oblasti zvýšení obratu, zvýšení tržního podílu, získání a udržení nových zákazníků, vstupu na nové trhy, budování image, apod. (Blažková, 2007; Horáková, 2003)

Při stanovování jakéhokoliv cíle je nutné brát v potaz pravidlo **SMART** (název SMART je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých požadavků na cíle):

- **Specific** – specifický, jednoznačný, srozumitelný;
- **Measurable** – měřitelný;
- **Aligned** – akceptovatelný;
- **Realistic** – realistický;
- **Timed** – časově sledovatelný. (Zamazalová, 2009)

Příkladem SMART cíle může být tento: „Do konce roku 2013 chceme zvýšit tržby v segmentu tepelných čerpadel o 7 %.“

Zde je uvedeno několik chyb, kterých se manažeři při určování cílů nejčastěji dopouštějí:

- Cíle nesplňují charakteristiky SMART cílů, a tudíž se s nimi obtížně pracuje.
- Manažeři dávají přednost spíše krátkodobým cílům před dlouhodobými.
- Vedení nemá k dispozici dostatečné analýzy, cíle jsou stanoveny „od oka“.
- Jsou stanoveny příliš nízké, nebo naopak příliš vysoké cíle. Výsledkem je stres a demotivace zainteresovaných pracovníků.

(Blažková, 2007)

## 2.5 Marketingová strategie podniku

### 2.5.1 Stanovení marketingové strategie podniku

Strategie byla dříve chápána jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí. V nevojenských oblastech (především v podnikání) se začalo tohoto termínu užívat někdy na počátku 60. let 20. století. V obecném pojetí se jedná o cestu, která vede k vytyčenému cíli. (Mallya, 2007)

*„Marketingové strategie určují, jakým způsobem chce firma dosáhnout svých marketingových cílů“* (Cooper, Lane, 1997, s. 74).

Podle Blažkové (2007, s. 104) „marketingové strategie charakterizují směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a jenž vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.“

Při volbě marketingové strategie se vychází z již dříve provedených analýz firmy, trhu, konkurence a marketingového průzkumu. Je vhodnější pracovat s více variantami strategií a vybrat z nich posléze tu nejvhodnější. Marketingová strategie musí mít střednědobou až dlouhodobou platnost, to znamená, že by neměla být každoročně měněna. (Blažková, 2007)

Strategie však musí být flexibilní, schopná přizpůsobovat se dynamickému prostředí. Obtížnost volby správné strategie spočívá především v neustálé proměnlivosti okolí, nemožnosti plánování budoucnosti a také nepředvídatelnosti lidského chování. „Včerejší“ strategie již nemusí být dostatečně dobrá pro zítřek, i když se v minulosti osvědčila. (Mallya, 2007)

V praxi dochází nejčastěji k těmto chybám při volbě strategie:

- nesrozumitelnost strategie – špatná formulace;
- nedostatek informací, neprovedení potřebných analýz;
- informační selektivní slepota – výběr pouze těch informací, které nám vyhovují, a přehlížení ostatních informací, které mohou být mnohem podstatnější;
- nepoužívání alternativních strategií, práce pouze s jedinou strategií;
- nekonzistentní přístup – příliš časté měnění strategie
- málo zkušeností, odtržení od reality.

(Blažková, 2007)

### **2.5.2 Typy marketingových strategií**

V odborné literatuře existuje celá řada marketingových strategií. Jsou rozděleny do jednotlivých skupin podle znaků, které jsou pro tyto strategie společné. Z důvodu omezeného rozsahu této práce není možné detailně popsat každou jednotlivou strategii zvlášť, proto je alespoň v tabulce 2 uveden přehled základních členění a typů marketingových strategií. Ani tento výčet však není zcela vyčerpávající. (Blažková, 2007)

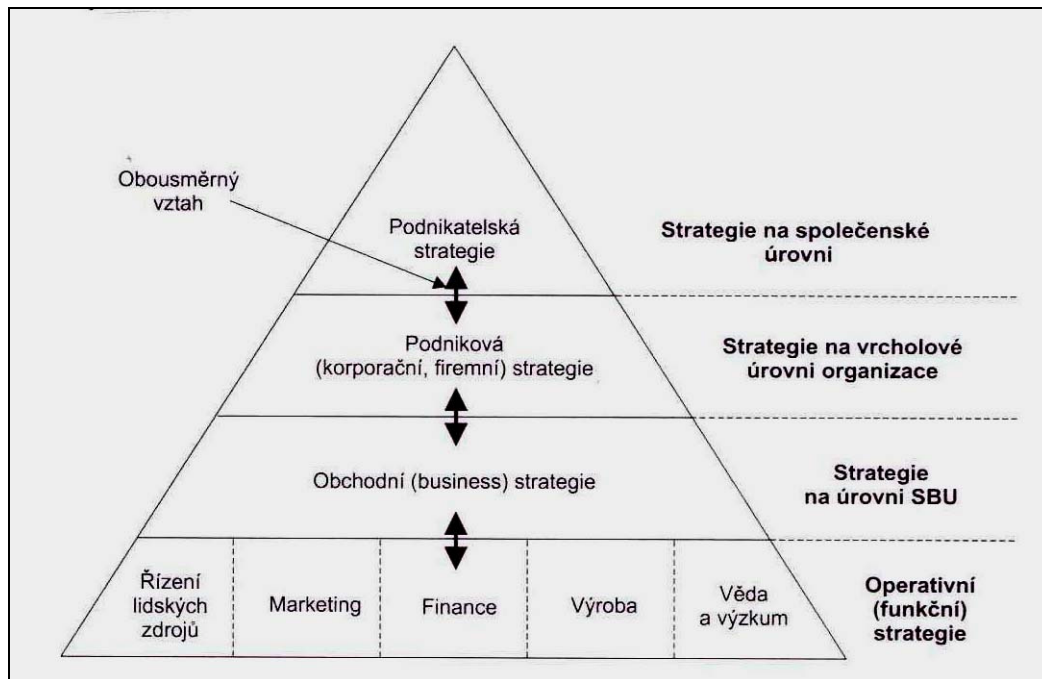


Tab. 2: Základní členění a typy marketingových strategií (Blažková, 2007, vlastní zpracování)

ČLENĚNÍ STRATEGIÍ	TYPY STRATEGIÍ
Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobní strategie</li> <li>• Cenové strategie</li> <li>• Distribuční strategie</li> <li>• Komunikační strategie</li> </ul>
Růstové strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie podle Ansoffa</li> <li>• Strategie pro výběr segmentu</li> <li>• Strategie integrace</li> </ul>
Zaměřené na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie podle Portera</li> <li>• Bowmanovy strategické hodiny</li> </ul>
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie podle Kotlera</li> <li>• Inovační strategie</li> </ul>
Dle životního cyklu trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavádění – vstup na nové trhy</li> <li>• Růst – strategie pro rostoucí trhy</li> <li>• Zralost – Strategie pro zralé a nasycené trhy</li> <li>• Pokles – pro klesající trhy</li> </ul>
Dle trendu trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růstové strategie</li> <li>• Udržovací strategie</li> <li>• Ústupové strategie</li> </ul>
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofenzivní (proaktivní) strategie</li> <li>• Defenzivní (reaktivní) strategie</li> <li>• Obranná strategie</li> <li>• Expanzivní strategie</li> <li>• Úhybné strategie</li> <li>• Bojovné strategie</li> </ul>
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperační strategie</li> <li>• Konfrontační (konfliktní) strategie</li> </ul>

Firma může používat jednu, nebo i více strategií najednou. To proto, že pro krátkodobé plánovací období (1 rok) se pracuje s jinou strategií, než pro střednědobé (3 roky) a dlouhodobé období (5 let). Všechny strategie však musí být plně konzistentní s hlavním cílem firmy, plánování musí být prováděno „shora dolů“ tak, aby cíle pro nižší stupeň

řízení zabezpečovaly dosažení cílů na vyšším stupni řízení, viz obrázek 3. (Cooper, Lane, 1997)



Obr. 3 Pyramida strategií (Mallya, 2007)

## 2.6 Operativní plán pro realizaci strategie

Nejnižším stupněm marketingového plánování je operativní plánování, které zahrnuje přizpůsobení marketingového mixu vybrané marketingové strategii. V podstatě jde o výběr a realizaci činností, které přispějí k dosažení strategických úkolů a cílů. (Tomek, Vávrová, 2007)

Marketingový operativní plán může být chápán jako určitý marketingový projekt, proto lze při jeho sestavování využít poznatky z projektového managementu. Základním principem při plánování složitějšího projektu je věcná dekompozice.

*„Dekompozice znamená rozklad systému na menší celky tak, aby byla patrná komplexnost projektu a bylo usnadněno jeho řízení a kontrola“ (Němec, 2002, s. 77).*

Dekompozice pomáhá rozložit vrcholový cíl na dílčí cíle, kterých jsme schopni snadněji dosáhnout. Těchto méně náročných cílů pak dosáhneme pomocí seznamu činností a úkolů, které jsou seřazeny dle logické návaznosti tak, aby podporovaly splnění těchto cílů. Seznamy takovýchto aktivit nazýváme akční plány. (Kerzner, 2003)

Dekompozice může být podpořena grafickými nástroji, např. stromem cílů, na němž je možno jednoduše vidět vazby a návaznosti mezi jednotlivými úkoly a cíli. Plánování je prováděno shora dolů (TOP-DOWN), ale při realizaci se postupuje zdola nahoru (BOTTOM-UP). (Neměc, 2002)

Rozpracování cílů do akčních plánů je nezbytné pro úspěch jakéhokoliv projektu. Akční plány pak slouží jako „kuchařka“ v průběhu realizace projektu. Jsou však něčím více, než pouhým návodem. Jsou také nástrojem, který pomáhá předcházet možným krizím a eliminovat riziko zhroutení projektu během jeho realizace. Akční plán neobsahuje pouze strohý seznam činností, ale poskytuje zároveň odpovědi na otázky:

- Co bude provedeno?
- Jakým způsobem to bude provedeno?
- Kdy to bude provedeno a jak dlouho to bude trvat?
- Kým to bude provedeno?

(Kerzner, 2003)

Na přípravě operativního plánu se musí podílet nejen hlavní manažer projektu, ale i manažeři dílčích částí projektu a členové projektového týmu. Operativní plán také specifikuje pro každé oddělení a členy managementu odpovědnost za splnění požadovaných úkolů. (Westwood, 1998)

## 2.7 Rozpočet

Rozpočet je nutnou součástí každého projektu. Může nám pomoci vyhnout se situaci, kdy skutečné náklady při realizaci projektu překročí naše finanční možnosti a my budeme nuceni projekt ukončit, omezit, nebo jej za chodu narychlo měnit. (Rosenau, 2007)

*„Cílem plánování nákladů je co možná nejpřesněji, při zvážení všech působících vlivů, stanovit výši nákladů, které bude nutné vynaložit na realizaci projektu“* (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 149).

Podle Svozilové (2006) kvalitní rozpočet obsahuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů, a to:

- v celkovém souhrnu všech plánovaných nákladů;

- v detailním rozpisu nákladů dle jednotlivých plánovaných činností;
- v časovém pojetí podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů.

Při stanovování plánovaných nákladů na jednotlivé činnosti je možné používat tyto metody:

- analogie – provedení odhadu nákladů na základě činností realizovaných v minulosti;
- odhad dle sazeb, které máme k dispozici z dostupných zdrojů;
- analýza cenových nabídek od dodavatelů;
- detailní propočet nákladů zdola nahoru – tato metoda je poměrně přesná, avšak velmi pracná;
- odhad pomocí využití statistických metod;
- ostatní typy odhadů.

(Svozilová, 2006)

Při sestavování rozpočtu je vhodné rozdělit jednotlivé činnosti na takové části, u kterých budeme schopni jednoznačně a co nejpřesněji stanovit odhadované náklady. Díky tomu se můžeme vyhnout riziku skrytých nákladů.

(Rosenau, 2007)

## 2.8 Časový harmonogram

Časové plánování je dalším stupněm při sestavování operativního plánu.

*„Časový rozpis kroků projektu (harmonogram) obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat“* (Svozilová, 2006, s. 133).

Existují tři typy časového plánování:

- **úsečkové grafy** – poskytují jednoduché a názorné grafické zpracování časového plánu pomocí úseček, které představují délku trvání činnosti;
- **milníky** – jedná se o sledování klíčových událostí, které jsou snadno kontrolovatelné, nebo které musí být schváleny před dalším postupem;

- **síťové grafy** – metoda, která pracuje s projektovými činnostmi s cílem zachycení jejich vzájemných závislostí a návazností v grafu.

(Rosenau, 2007)

Mezi nejpoužívanější metody časové analýzy patří CPM a PERT.

**CPM** (Critical Path Method) je deterministická metoda, která slouží k analýze kritického průběhu činností v projektu. Je založena na sestavení modelu projektu do síťového grafu a nalezení kritické (nejkratší) cesty.

**PERT** je stochastická metoda, která pracuje s odhadem délky trvání jednotlivých činností.

(Svozilová, 2006)

## 2.9 Risk management

Riziko a nejistota neodmyslitelně patří ke každému projektu, včetně marketingového plánu. Vždy totiž existuje možnost, že dojde k nesplnění stanovených cílů nebo odchýlení od původního plánu. Žádná organizace by proto neměla opomíjet risk management (řízení rizika). Umění risk managementu spočívá v:

- identifikaci možných rizik;
- kvantifikaci a analýze rizika;
- vytvoření scénářů vhodných reakcí na rizika;
- výběru nejvhodnější reakce na riziko.

Řízení rizika je nutno chápat nejen jako hrozbu možné ztráty, ale i jako příležitost pro mimořádné zisky. (Merna, Al-Thani, 2007)

## 2.10 Kontrola

Tak jako ve všech ostatních oblastech lidského působení, tak i v marketingu je žádoucí nějakým způsobem změřit a vyhodnotit dosažené výsledky. Co není možné vyhodnotit, to není možné ani řídit. (Knight, 2007)

Pro firmu je velmi důležité, aby měla k dispozici vhodný monitorovací a kontrolní systém pro měření dosahovaných výkonů. Je třeba též stanovit osobu, která bude zodpovědná za

provádění kontroly marketingových činností. Provádění marketingové kontroly by mělo probíhat nejméně jedenkrát ročně, v případě potřeby i častěji (čtvrtletně, měsíčně).

Kontrolní mechanismus má obvykle tři složky:

- **Systém stanovení norem** – tyto normy se vztahují k plánovanému finančnímu rozpočtu projektu nebo k časovému rozvrhu činností jednotlivých akčních plánů. Udávají předpokládané hodnoty a termíny, se kterými se v rámci akčních programů počítá.
- **Systém pro měření výkonů** – fungující systém měření je určen pro porovnávání plánovaných a skutečných výkonů
- **Systém pro navrhování nápravných opatření vedoucích ke snížení odchylek od norem** – tato část zahrnuje vytvoření opravných postupů, které budou realizovány, jestliže odchylka od plánu překročí stanovenou mez. Tyto hraniční hodnoty musí být rovněž obsaženy v marketingovém plánu. (Westwood, 1998)



Obr. 4: Schéma procesu kontroly v marketingu (Blažková, 2007)

Na obrázku 4 je zachyceno schéma procesu kontroly v marketingu. Tento proces kontroly je využitelný obecně pro jakýkoliv typ kontroly, nejen pro kontrolu marketingovou. Marketingová kontrola je zaměřena především na tyto oblasti:

- kontrola plnění marketingových cílů;
- kontrola vhodnosti marketingové strategie;
- kontrola efektivity jednotlivých složek marketingového mixu;
- kontrola plnění marketingového plánu. (Blažková, 2007)

Při provádění kontroly lze dojít k závěru, že v průběhu realizace strategie došlo k zásadní změně marketingového prostředí, že vybraná strategie není tak efektivní, jak jsme původně předpokládali, nebo že došlo k časovému zpoždění některého z akčních plánů. V takovém případě je nutné marketingový plán aktualizovat, přehodnotit původní stanoviska a strategie a zpřesnit marketingové cíle. (Westwood, 1998)

## 2.11 Sestavení marketingového plánu

*„Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování“*  
(Blažková, 2007, s. 189).

V praxi se bohužel někdy stává, že firma provede veškeré plánovací aktivity, ale už nepovažuje za nutné vše sepsat do marketingového plánu. Bez finálního zpracování marketingového plánu přichází veškeré provedené činnosti nazmar. Marketingový plán by neměl být příliš rozsáhlý, ale ani příliš stručný. Musí být napsán jasně, výstižně a srozumitelně a musí obsahovat ty nejpodstatnější informace. (Blažková, 2007)

Podle Blažkové (2007) by měl marketingový plán obsahovat tyto části:

1. **Titulní list** – název podniku, sídlo, rok, období, ke kterému se MP vztahuje;
2. **Obsah plánu;**
3. **Stručné shrnutí** – stručný přehled nejdůležitějších bodů pro vrcholové vedení;
4. **Úvodní část** – popisuje podnik a situaci, za které je MP sestavován;
5. **Závěry podnikového strategického plánování** – slouží jako podklad pro marketingové plánování;
6. **Výsledky komplexní analýzy podniku** – stručné výsledky jednotlivých analýz;
7. **Marketingové cíle;**
8. **Marketingové strategie;**
9. **Rozpočet;**
10. **Prováděcí programy;**
11. **Způsob kontroly plnění plánu;**
12. **Přílohy.**

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY ANTONÍN BLAŽEK – RCM

#### 3.1 Metodika zpracování analytické části

V následující části bude zpracována situační analýza firmy Antonín Blažek – RCM, která se stane podkladem při stanovování marketingových cílů a určování marketingové strategie firmy.

Nejprve bude představena samotná firma včetně zachycení a rozboru organizační struktury. Následovat bude formulace poslání a vize podniku, které pomohou vyslovit myšlenky, přání a představy majitele o budoucnosti své firmy. Analýza makroprostředí, neboli PEST analýza, se bude zabývat vnějším prostředím firmy. Situační analýza bude také obsahovat analýzu trhu a odvětví, analýzu konkurence, dodavatelů i zákazníků. V analýze trhu a odvětví bude nejprve charakterizován hlavní trh a dílčí trhy, na kterých firma působí, v další části budou zmíněna specifika odvětví, včetně zhodnocení současné a budoucí perspektivy. V rámci analýzy konkurence budou vybráni největší konkurenti firmy RCM včetně jejich charakteristiky. V analýze dodavatelů budou zmíněna specifika dovozu zboží z různých zemí, včetně jejich výhod a nevýhod. Součástí analýzy zákazníků bude identifikace klíčových zákazníků firmy RCM, jejich charakteristika i podíl jednotlivých zákaznických skupin na celkovém obratu firmy.

Dále bude provedena portfolio analýza, která bude hodnotit atraktivitu trhu a konkurenční postavení jednotlivých obchodních „mini jednotek“, výsledky pak budou zakresleny do GE matice. Na závěr bude ve spolupráci s majitelem firmy, panem Antonínem Blažkem, zpracována podrobná SWOT analýza podniku včetně matematického modelu, který pomůže identifikovat nejdůležitější silné a slabé stránky firmy RCM a zároveň odhalí případné příležitosti a hrozby z podnikového okolí, se kterými by bylo vhodné počítat a připravit se na ně.

### 3.2 Stručné představení firmy

<b>Obchodní název:</b>	Antonín Blažek – RCM
<b>Datum založení:</b>	9.5.1991
<b>Předmět podnikání:</b>	Velkoobchod a maloobchod se sportovními potřebami
<b>IČO:</b>	10566121
<b>Sídlo:</b>	Tečovice 384, 76302 Zlín, Česká republika
<b>Roční obrat:</b>	16 mil. Kč (2010)



*Obr. 5 Sídlo firmy RCM v Tečovicích (vlastní zpracování)*

Firma Antonín Blažek – RCM (dále jen „RCM“) působí na českém a slovenském trhu se sportovními potřebami již od roku 1991 a dlouhodobě patří mezi přední české dovozce rekreačních sportovních potřeb. Společnost dováží široké spektrum sportovního zboží jak ze zemí Evropské unie, tak z Číny a Dálného východu a nabízí téměř 2 000 různých artiklů. Zboží je dodáváno do různých typů maloobchodních prodejen v ČR a na Slovensku, nebo prodáváno přímo koncovým zákazníkům přes internet. Od roku 2000 společnost úspěšně spolupracuje s nadnárodními obchodními řetězci. Jejimi obchodními partnery jsou, nebo v minulosti byli, například Ahold (prodejny Albert, dříve i Hypernova), Tesco, Spar, Plus Discont, Carrefour nebo Drapa Sport (později Intersport) a další.

Od roku 2003 sídlí firma ve vlastním areálu v Tečovicích, kde má k dispozici více než 1 000 m<sup>2</sup> kancelářských a skladovacích prostor. Postupem času však bylo zjištěno, že

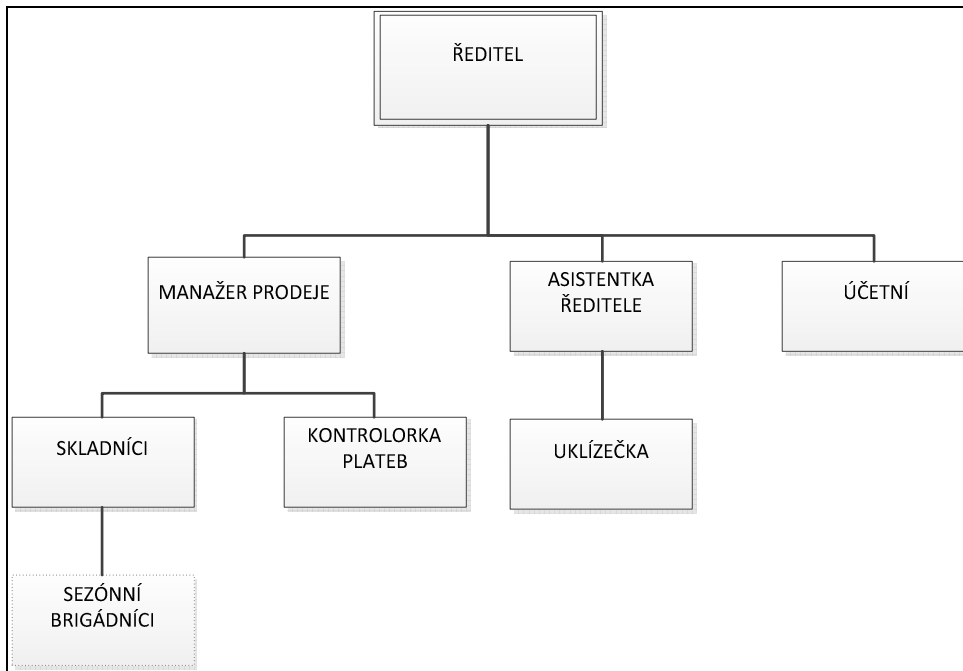
kapacita budovy je pro potřeby firmy nedostatečná, a tak v současnosti je pronajímáno dalších 1 000 m<sup>2</sup> skladovacích prostor v nedaleké průmyslové zóně v Malenovicích. Hlavní příčinou je fakt, že firma drží po většinu roku skladem v průměru 200 000 ks zboží, což vyžaduje velké nároky na skladovací prostory.

Od roku 2009 firma RCM prochází postupnou modernizací. Zásadním mezníkem bylo rozhodnutí o vstupu do oblasti internetového prodeje. Firma od roku 2010 provozuje vlastní maloobchodní e-shop pro koncové zákazníky *www.holidaysport.cz*, velkoobchodní e-shop pro obchodní partnery *www.blasport.cz* a své zboží nabízí i na největším obchodním portálu v ČR *Aukro.cz*. Firma již delší dobu uvažuje o vstupu na slovenský internetový trh, avšak realizace byla doposud odkládána.

### 3.3 Organizační struktura

Na obrázku 6 lze vidět organizační strukturu firmy RCM. Jedná se o klasický liniový model typický pro malé firmy. Lze pozorovat jednoznačné vazby nadřízenosti a podřízenosti, i když vztahy mezi jednotlivými pracovníky mají díky malé velikosti firmy spíše neformální charakter. Na vrcholu organizační struktury je majitel a ředitel v jedné osobě, který má na starost bezproblémový chod celé firmy, administrativní povinnosti, kontakt s dodavateli a klíčovými zákazníky (obchodní řetězce). Nevýhodou takového modelu pouze s jedním vedoucím pracovníkem je vždy příliš mnoho úkolů koncentrovaných na jednoho člověka, přetížení a práce ve stresu. Naopak velkou výhodou je naprostá kontrola nad činností firmy, úspora nákladů a rychlá komunikace s ostatními pracovníky.

Jelikož se jedná o obchodní firmu, nejdůležitější osobou po majiteli je manažer prodeje, který má na starost plynulé vyřizování objednávek, zákaznických dotazů i stížností. Je také člověkem, který je zodpovědný za každodenní fungování internetových obchodů i aktualizaci skladového sortimentu. Dále ve firmě pracují skladníci, kteří vychystávají zboží dle objednávek, kontrolorka plateb, která páruje platby s objednávkami od zákazníků, asistentka ředitele, která má na starost korespondenci a fakturaci. Firma zároveň externě spolupracuje s účetní a paní na úklid. V období hlavní sezóny jsou krátkodobě najímání brigádníci na pomocné práce ve skladu.



Obr. 6: Organizační struktura firmy RCM (vlastní zpracování)

### 3.4 Definice poslání a vize

Poslání firmy RCM nebylo doposud nikde jasně napsáno, či vymezeno. Ve spolupráci s majitelem firmy jsem se pokusil o formulaci základního poslání podniku, které by vystihovalo smysl jeho činnosti, budilo hrdost a zároveň motivovalo pracovníky k co nejlepším výkonům. Poslání by tedy mohlo být definováno následovně:

„Jsme tradiční česká firma, která se zabývá prodejem sportovních potřeb a která si klade za cíl poctivé jednání se zákazníky, zaměstnanci i obchodními partnery.“

Řeč byla také o vizi, která je konkretizací poslání se zaměřením na budoucí záměry a dlouhodobé cíle. Zcela nepochybně by mohla vize firmy RCM zahrnovat tyto myšlenky:

- „Chceme i nadále zůstat předním českým dovozcem sportovních potřeb, který obsluhuje český a slovenský trh.“
- „Chceme nabízet cenově dostupné produkty pro širokou zákaznickou veřejnost.“
- „Chceme i nadále rozvíjet pověst spolehlivého obchodního partnera.“
- „Chceme být chápáni jako spolehlivý lokální zaměstnavatel, který dává práci lidem z blízkého okolí.“

## 3.5 Analýza makroprostředí

### 3.5.1 Právní a politické faktory

#### Právní faktory

Podnikání v České republice se řídí živnostenským zákonem, č. 455/1991 Sb., který upravuje základní podmínky podnikání a vztahuje se na podnikání jak fyzických, tak i právnických osob. Tento zákon je doplněn zákonem o živnostenských úřadech, č. 570/1991 Sb. Mezi další, neméně významné právní aspekty živnostenského podnikání v ČR jsou zařazovány i finančně-právní předpisy, zejména zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a zákon č. 513/1991 Sb., zvaný obchodní zákoník. Dále lze zmínit i zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole či zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, tzv. insolvenční zákon. (České podnikání, 2010a)

Součástí obchodního zákoníku je ustanovení § 27 odst. 1 týkající se obchodního rejstříku. „*Obchodní rejstřík je nepominutelným nástrojem právní bezpečnosti. Jeho hlavním úkolem je zajistit zájemci, případně potenciálnímu zákazníkovi, všechny potřebné údaje o podnikateli, a tak mu zaručit jistotu, že mu byly ze strany podnikatele poskytnuty*“ (České podnikání, 2010b).

Jedná se o veřejný seznam, do kterého jsou zapisovány zákonem stanovené údaje o podnikatelských subjektech. Obchodní rejstřík je veden u příslušných rejstříkových soudů pro každou osobu samostatně. Subjekty se do něj zapisují obligatorně nebo fakultativně, což jasně definuje obchodní zákoník. (České podnikání, 2010b)

Důležitým zákonem, který má za cíl chránit spotřebitele před nekalými praktikami podnikatelů, je zákon o ochraně spotřebitele, č. 634/1992 Sb. Zákon se vztahuje především na prodej výrobků a poskytování služeb na území ČR. Existují také právnické osoby, které vznikly za stejným účelem, např. Sdružení obrany spotřebitelů, jenž se snaží spotřebitelům radit a pomáhat jim v případě, že byli poškozeni. Státní institucí, která drží dozor nad prodejem výrobků a poskytováním služeb a provádí kontroly, se nazývá Česká obchodní inspekce (ČOI).

Mezi zákony, které se zabývají právní základnou marketingových aktivit, patří např. zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb. Ten

definuje, co je reklama, co je v reklamě zakázáno, jaký typ reklamy není povolen, požadavky na reklamu a další ustanovení. (Epravo.cz, 2012)

Jednou z forem prosazování čestné, legální a pravdivé reklamy je samoregulace. Podstatou samoregulace je fakt, že státní orgány do regulace reklamy příliš nezasahují, ale reklama je regulována pravidly, která si stanoví samotný reklamní průmysl. Taková pravidla jsou obsažena v Kodexu reklamy. Za účelem samoregulace reklamy vznikla už v roce 1994 Rada pro reklamu (RPR). Cílem samoregulace však není nahrazení či omezení významu legislativy, nýbrž doplnění legislativy o taková etická pravidla, která v ní nejsou obsažena. (Rada pro reklamu, 2012)

### **Politické faktory**

Od roku 2010 má Česká republika středo-pravicovou vládu složenou ze tří politických stran (ODS, TOP 09, Věci Veřejné). Vzhledem ke zhoršené ekonomické situaci po krizi, která vypukla v roce 2008, se vláda snaží chovat jako „rozpočtově odpovědná“ a zavázala se k provádění reforem, které povedou k postupnému snižování zadlužování České republiky. V době psaní této práce byl veřejný dluh ve výši 1,63 bilionu Kč, tj. 42,5 % HDP. (Veřejný dluh, 2012)

Vládní kroky, které mají vést ke snižování schodku státního rozpočtu, jsou zaměřeny z části na zvyšování daňových sazeb a poplatků a z části na snižování platů státních zaměstnanců, sociálních dávek a zeštíhlování státní správy.

Daňový systém v ČR je spravedlivý a snaží se působit stejně na všechny subjekty hospodářství. Velkou nevýhodou českého daňového systému je dlouhodobá nestabilita a fakt, že jednotlivé sazby jsou velmi často měněny, což podlamuje důvěru investorů a současně způsobuje komplikace všem zúčastněným stranám. Daňové zákony lze považovat za poměrně složité, jelikož umožňují existenci mnoha výjimek, což komplikuje jejich jednoznačný výklad. Níže je uveden stručný přehled nejdůležitějších sazeb platných pro rok 2012:

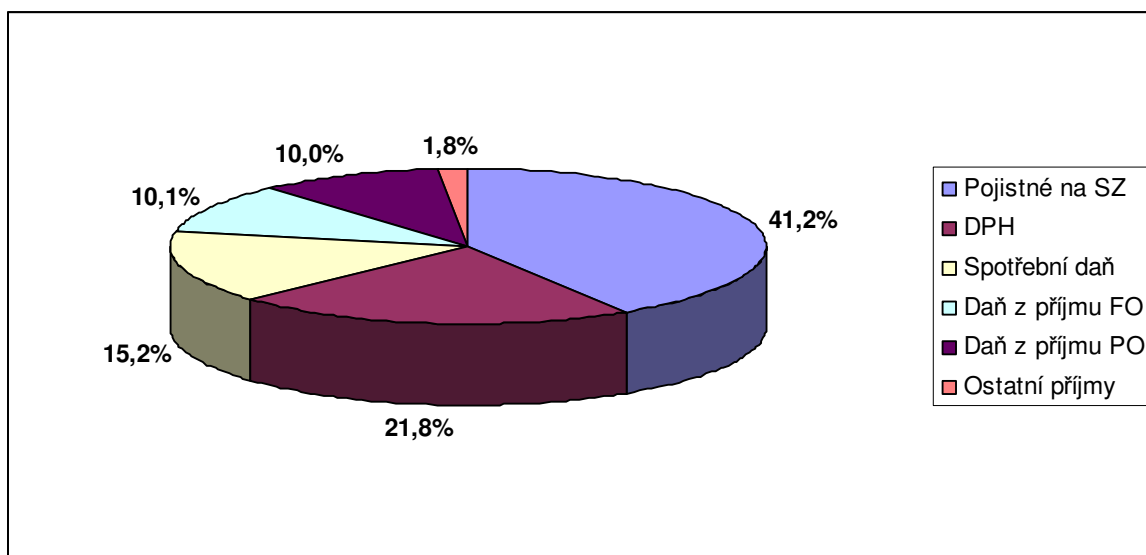
- **Daň z přidané hodnoty** – základní sazba 20 %, snížená sazba 14 % (vláda v době psaní této práce jedná o zvýšení obou sazeb o 1 procentní bod od roku 2013);
- **Daň z příjmu fyzických osob** – 15 % ze základu daně (u zaměstnance se počítá ze superhrubé mzdy = hrubá mzda + odvody na SP a ZP, které platí zaměstnavatel);

- **Daň z příjmu právnických osob** – 19 % ze základu daně;
- **Sociální pojištění a zdravotní pojištění** – viz tabulka 3.

Tab. 3: Sazby sociálního a zdrav. pojištění pro rok 2012 (Vachtová, 2012; vlastní zpracování)

Pojištění	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Celkem	OSVČ
<b>Sociální pojištění</b>	6,5 %	25 %	31,5 %	31,5 % z polovičního základu daně (strop vyměřovacího základu 1 206 576 Kč)
<b>Zdravotní pojištění</b>	4,5 %	9 %	13,5 %	13,5 % z polovičního základu daně (strop vyměřovacího základu 1 809 864 Kč)
<b>Celkem</b>	11 %	34 %	45 %	

Zdanění zaměstnanecké práce v ČR je poměrně vysoké, pokud k sazbám sociálního a zdravotního pojištění přičteme navíc daň z příjmu 15 % (ze superhrubé mzdy), celkové odvody tvoří zhruba dvě třetiny hrubé mzdy.

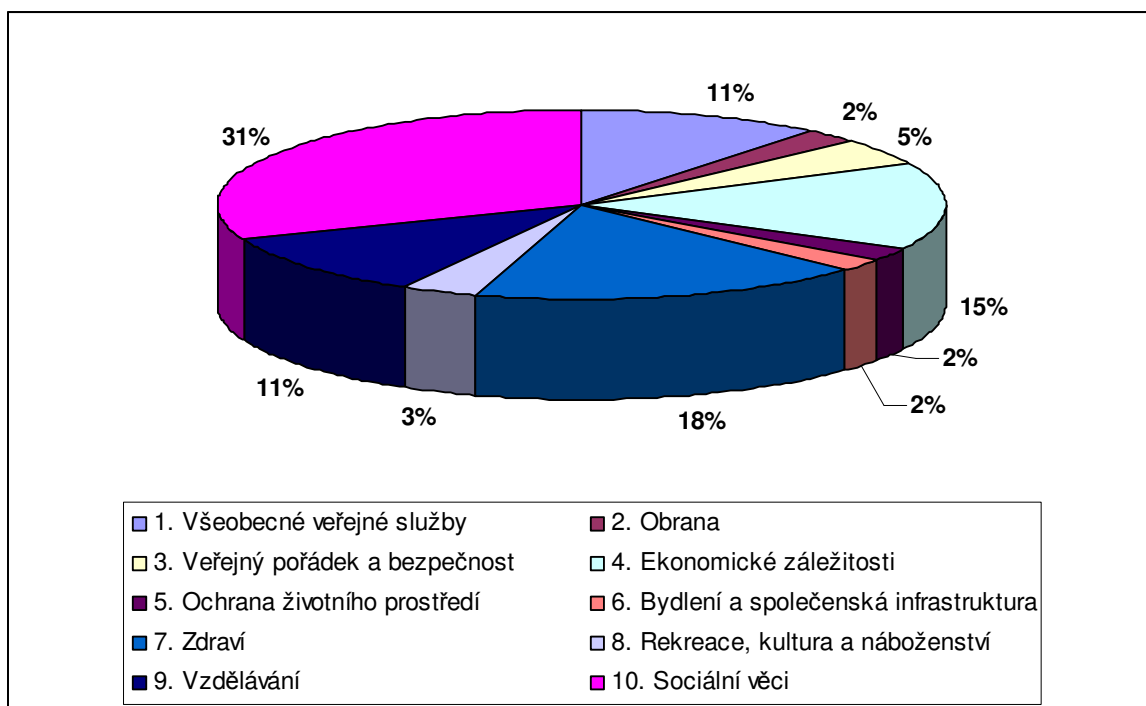


Graf 2: Struktura příjmů státního rozpočtu za rok 2010 (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2011; vlastní zpracování)

V grafu 2 lze vidět strukturu příjmů státního rozpočtu za rok 2010. Největší položkou je pojistné na sociální zabezpečení – 41,2 %. Následují dvě nepřímé daně, DPH s 21,8 % a

spotřební daň s 15,2 %. Čtvrté a páté místo obsadily daně z příjmů fyzických a právnických osob s téměř stejným podílem 10 %. Zbylé 1,8 % tvoří ostatní daňové příjmy, jako např. silniční daň, daň z nemovitostí, daň převodu nemovitosti, dědická a darovací daň. (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2011)

V grafu 3 můžeme vidět strukturu vládních výdajů, údaje jsou rovněž za rok 2010. Největší část státního rozpočtu je použita na sociální věci – 31 %, zdraví – 18 % a ekonomické záležitosti – 15 %. Následují všeobecné veřejné služby – 11 % a vzdělávání – 11 %. Méně zásadní položky jsou pak výdaje na veřejný pořádek a bezpečnost, rekreaci, kulturu a náboženství, obranu, bydlení, společenskou infrastrukturu a ochranu životního prostředí (5 % a méně). V konvergenčním programu Ministerstva financí ČR z roku 2012 můžeme nalézt predikce vládních výdajů pro rok 2015, ve stejném členění na 10 různých oblastí. K největší změně má dojít u výdajů na obranu státu (- 20 % oproti 2010), veřejný pořádek a bezpečnost (- 15 % oproti 2010) a ekonomické záležitosti (- 13,6 % oproti 2010). Naopak ke zvýšení výdajů má dojít u ochrany životního prostředí (+ 10 % oproti 2010). (Ministerstvo financí ČR, 2012)



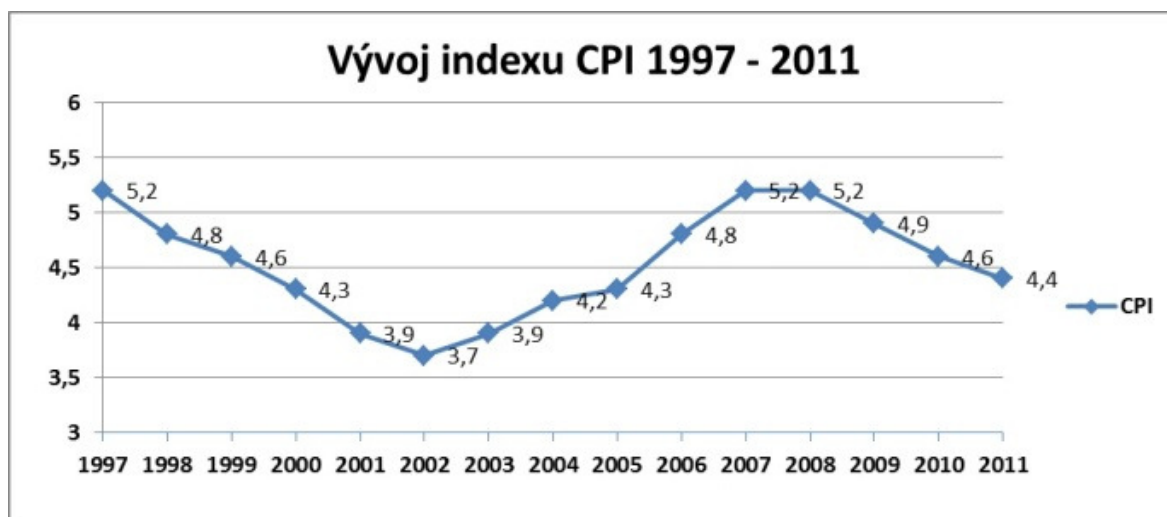
Graf 3: Struktura vládních výdajů ČR za rok 2010 (Ministerstvo financí ČR, 2012; vlastní zpracování)

V květnu 2011 zveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR novou strategii konkurenceschopnosti. Ta má za úkol pomoci Českou republiku do roku 2020 povýšit



mezi dvacet nejkonkurenceschopnějších zemí na světě. Podle posledních informací Světového ekonomického fóra se umístění České republiky v žebříčku konkurenceschopnosti neustále zhoršuje a v roce 2010 jí patřilo 36. místo na světě. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2012)

Organizace Transparency International každoročně vyhodnocuje žebříček míry vnímání korupce ve 183 zemích světa. Podstatný pro objektivní srovnání všech států je index vnímání korupce (Corruption Perception Index, CPI), který bere v úvahu 17 zdrojů dat o korupci od třinácti nezávislých institucí. Každá země je ohodnocena na stupnici 0-10, kde 10 znamená zemi bez korupce a 0 znamená nejvyšší míru korupce. Za rok 2011 získala Česká republika známku 4,4, což ji řadí na 57. - 59. místo společně s Namibií a Saúdskou Arábií. Mezi nejméně zkorumpované země světa se letos zařadil Nový Zéland (9,5), Dánsko a Finsko (9,4). Obrázek 7 ukazuje vývoj indexu vnímání korupce pro ČR v letech 1997-2011. Od roku 1997 do roku 2002 se situace ohledně vnímání míry korupce postupně zhoršovala, avšak od roku 2002 až 2008 došlo ke zvrácení negativního trendu a situace se obracela k lepšímu. Nový obrat začal od roku 2009, kdy lze pozorovat negativní trend, který pokračoval až do roku 2011. (Transparency International, 2011)



Obr. 7: Vývoj indexu vnímání korupce pro ČR za období 1997-2011 (Transparency International, 2011)

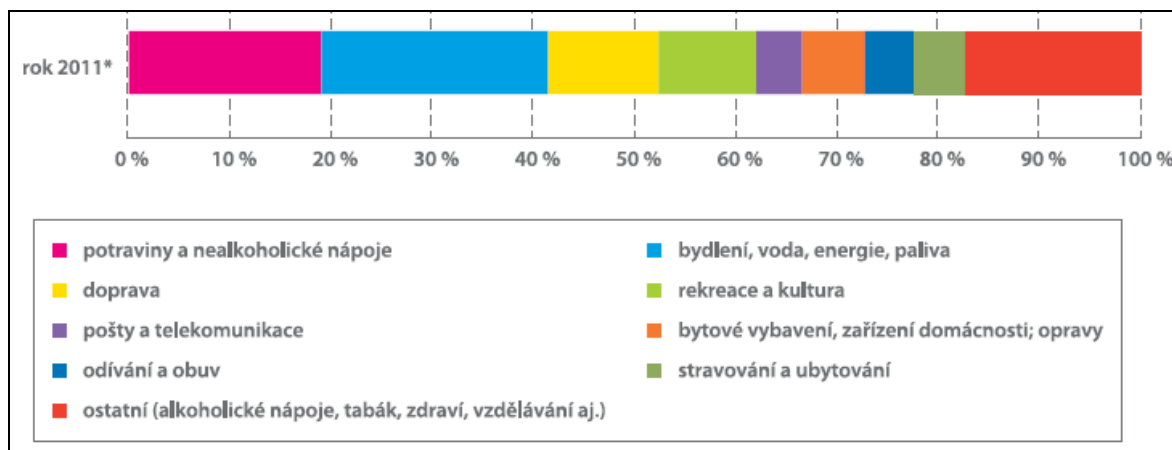
V poslední době došlo k výraznému zhoršení nálady v české společnosti, jednak v důsledku reakce na úsporná ekonomická opatření, která vláda zavádí, a jednak v důsledku stále častěji objevujících se korupčních kauz v řadách vysoce postavených politiků. Na finančních trzích se vyskytuje vysoká volatilita v souvislosti s obavami o budoucnost

eurozóny, společné evropské měny a předlužených států, tzv. PIIGS (Portugalsko, Irsko, Itálie, Řecko, Španělsko).

### 3.5.2 Ekonomické faktory

Česká republika je malou otevřenou ekonomikou s vysokým podílem exportu a importu na HDP (dlouhodobě se pohybuje okolo 75 %). Většina zahraničního obchodu (75 %) je uskutečňována v rámci zemí Evropské unie. Hlavním obchodním partnerem ČR je Německo, se kterým je realizována zhruba jedna třetina obrátu českého zahraničního obchodu. Zpřesňující se ekonomické výhledy očekávají zpomalování ekonomické výkonnosti ve většině vyspělých ekonomik. Predikce hovoří o možném propadu české ekonomiky v roce 2012, důvodem je slábnutí domácí i zahraniční poptávky. Odhady České národní banky pro rok 2012 mluví o očekávaném meziročním propadu české ekonomiky o 0,1 - 0,4 %. (Babecká, 2012)

Průměrná hrubá mzda za 1. čtvrtletí 2012 byla 24 126 Kč. Meziroční nominální nárůst činí 3,6 %, avšak reálně mzda poklesla o 0,1 %. Ze statistiky dále vyplývá, že na průměrnou mzdu nedosáhnou dvě třetiny obyvatel ČR. (Český statistický úřad, 2012a)



Obr. 8: Struktura výdajů českých domácností za rok 2011 (Širmer, 2012)

Zajímavá je struktura výdajů českých domácností. Nejvíce finančních prostředků vynaloží průměrná česká rodina na bydlení a náklady s ním spojené (cca 22,4 %), následují potraviny a nealkoholické nápoje (cca 18,5 %). Trend je takový, že podíl nákladů na bydlení se postupně zvyšuje, zatímco výdaje na potraviny a nealkoholické nápoje

dlouhodobě klesají. Na rekreaci a kulturu je vynaloženo zhruba 9 % prostředků a na oblečení a obuv přibližně 5,5 % rodinných rozpočtů. (Širmer, 2012)

Úroveň míry nezaměstnanosti k 31.5.2012 činila 8,2 %, což je poměrně dobrý výsledek. Míra inflace se za květen 2012 vyšplhala na 2,7 %, což stále ještě spadá do inflačního pásma, které stanovila Česká národní banka. (Český statistický úřad, 2012b)

Úrokové sazby zůstávají již po delší dobu nezměněny (2T repo sazba – 0,75 %; platí od května 2010).

Česká republika doposud nepřistoupila na společnou evropskou měnu a nadále zůstává u vlastní měny, české koruny, která platí od roku 1993. Měnový kurz v posledních třech letech kolísá mezi 24-26,5 Kč za Euro, což je patrné z obrázku 8. Kurz koruny vůči Euru je důležitý pro všechny firmy, které obchodují se zeměmi Evropské unie.



Obr. 9: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2010-2012 (Patria Online, © 1999-2012a)

Výrazně volatilnější je CZK vůči americkému dolaru, kdy kurz dlouhodobě kolísá mezi 17-22 Kč za dolar (viz obrázek 9). Americký dolar se používá převážně v mezinárodním platebním styku se zeměmi mimo Evropskou unii (např. Čínou).



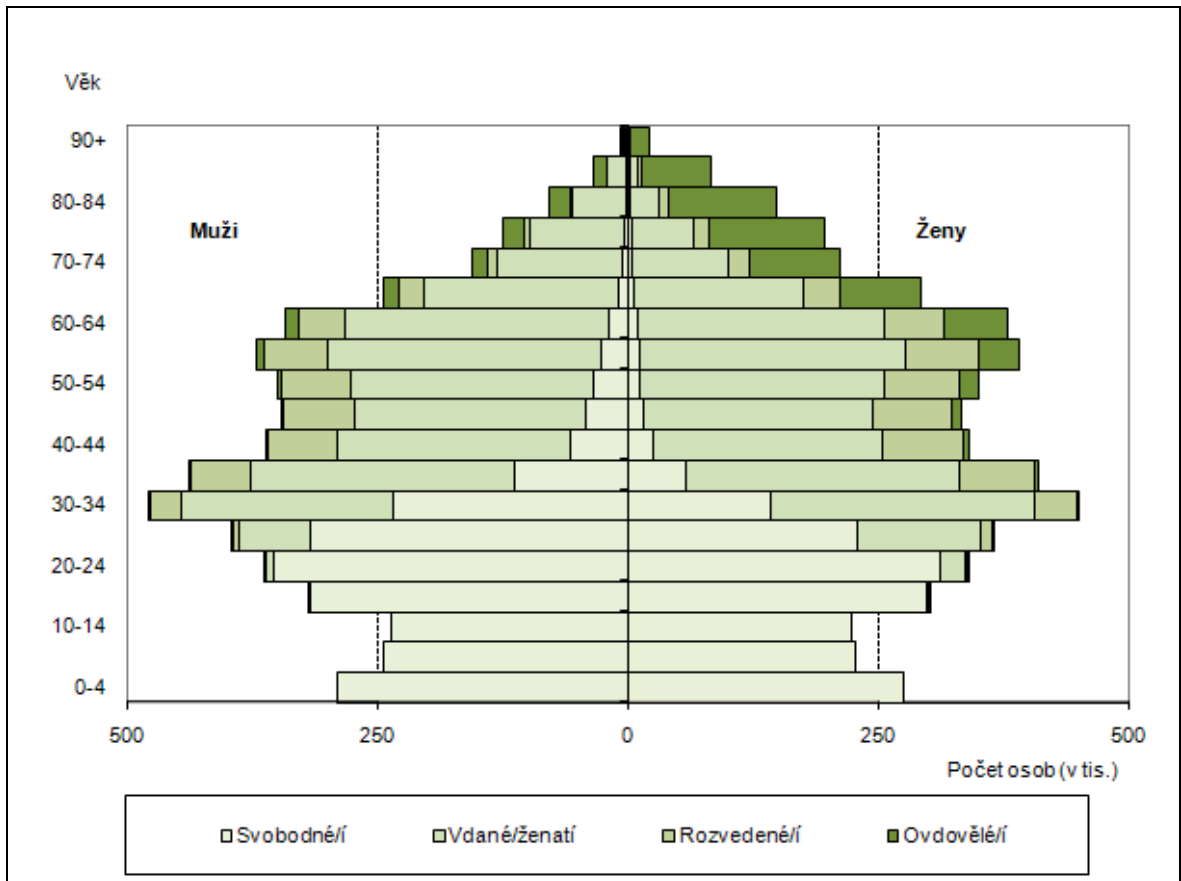
Obr. 10: Vývoj kurzu CZK/USD v letech 2010-2012 (Patria online, © 1999-2012b)

Velký vliv na budoucí vývoj měnových kurzů bude mít výsledné řešení ohledně dluhové krize evropských zemí. V případě odchodu Řecka či jiného státu z EMU nebo rozpadu eurozóny hrozí výrazné oslabení Kč vůči Euru i dolaru.

### 3.5.3 Sociální faktory

Ke konci roku 2011 žilo v ČR přibližně 10 504 200 obyvatel. Od roku 2002, kdy v ČR žilo 10,2 mil. osob, počet obyvatel neustále roste, i když v posledních letech trend zpomaluje. Za rok 2011 přirozenou změnou přibylo 1 800 osob, což je o 8 500 osob méně, než v roce 2010. Příčinou je především nižší porodnost, jelikož zemřelých obyvatel byl zhruba stejný počet jako v předešlém roce. Za rok 2011 se rovná ukazatel počtu průměrně narozených dětí jedné ženě hodnotě 1,42. Průměrný věk matky při porodu je 29,7 let. Mimo manželství se průměrně narodilo 41,8 % dětí. (Český statistický úřad, 2012c)

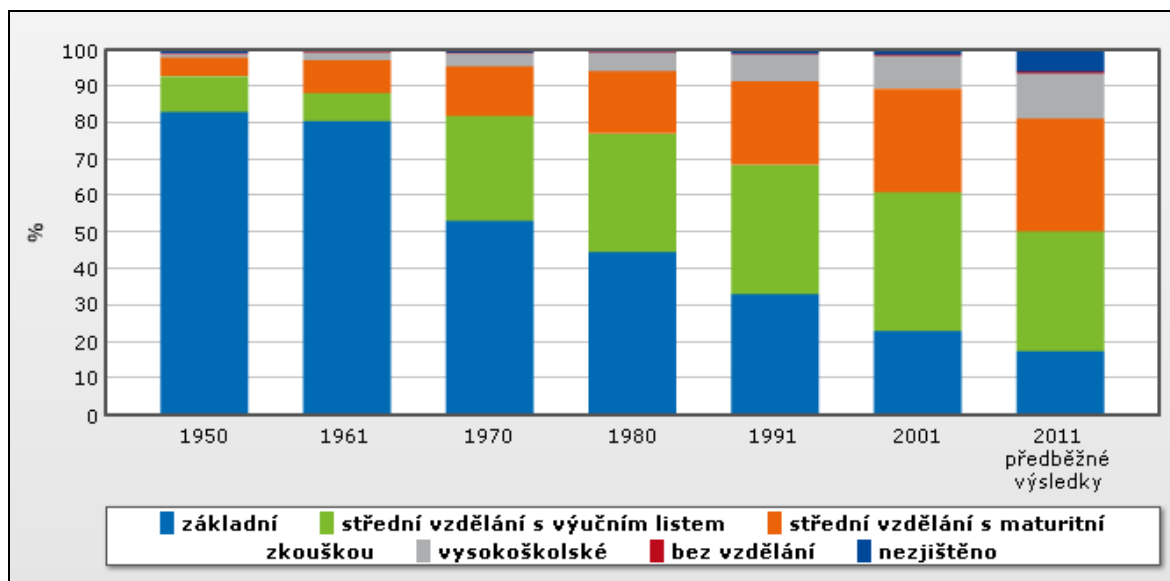
Dlouhodobě klesá i počet uzavřených manželství. Za rok 2011 jich bylo celkem 45,1 tisíc, což je o 1,6 tisíce méně než v předchozím roce. Úroveň rozvodovosti byla 46,2 %, což je pokles o 3,8 % oproti roku 2010. Jedním z hlavních důvodů je již zmíněný klesající počet uzavřených manželství. Průměrné manželství trvalo 12,9 let. Zahraniční migrací v ČR v roce 2011 přibylo celkem 16 900 obyvatel, což tvoří 90 % celkového ročního přírůstku počtu obyvatel. V České republice žije více než 400 tisíc cizinců, z nichž nejpočetněji zastoupeni jsou Slováci a Ukrajinci. (Český statistický úřad, 2012c)



Graf 4: Složení obyvatel ČR podle věku, pohlaví a rodinného stavu, stav k 31.12.2009 (Český statistický úřad, 2012d)

V grafu 4 můžeme vidět složení obyvatel ČR podle věku, pohlaví a rodinného stavu. Z grafu vyplývá mnoho poznatků, avšak mezi ty nejdůležitější patří tyto:

- ženy se průměrně dožívají vyššího věku než muži;
- velmi nízký počet ženatých/vdaných osob ve věku 20-24 let, lidé vstupují do manželství později;
- největší skupinu obyvatel ČR tvoří lidé ve věku 30-39 let, tato skupina bývá označována jako „Husákovy děti“;
- ve věku od 35 do 65 let je mezi muži i ženami zhruba stejný počet rozvedených osob;
- v posledních patnácti letech lze pozorovat nízký počet narozených dětí, což se do budoucna projeví poklesem počtu ekonomicky aktivních osob.



Graf 5: Složení obyvatel ČR podle nejvyššího dosaženého vzdělání (Český statistický úřad, 2012e)

V grafu 5 můžeme vidět procentuální složení obyvatel ČR podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Údaje jsou porovnávány přibližně v desetiletých intervalech. Patrný je trend růstu úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání. Osob pouze se základním vzděláním postupně ubývá (jen 17,4 %), zatímco vysokoškolsky vzdělaných obyvatel přibývá. Předběžná statistika pro rok 2011 hovoří o 12,4 % obyvatel s vysokoškolským diplomem.

Český zákazník je velmi citlivý na cenu. Podle průzkumu, který provedla v roce 2011 společnost Henkel ČR, je pro 41 % zákazníků cena hlavním faktorem při nákupním rozhodování. Češi většinou vyhledávají levné výrobky, avšak mají v oblibě i značkové zboží, pokud je za akční cenu. Roste i podíl zboží, které se prodá v akčních nabídkách. Zatímco v roce 2007 se v akcích prodalo 24 % rychloobrátkového zboží, v roce 2011 to bylo už 48 %. (ČTK, 2011)

38 % českých zákazníků hledá nejlepší poměr kvality a ceny. Tito zákazníci vyhledávají výhodné nákupy, detailně porovnávají jednotlivé nabídky a rádi zkusí nové produkty. Zhruba pro pětinu všech zákazníků je nejpodstatnější nakoupit rychle a jednoduše, cena zde není hlavním faktorem. Tito zákazníci preferují pohodlí, avšak jsou ochotni okamžitě přejít ke konkurenci, pokud nejsou s nákupem spokojeni. Každodenní nákupy realizují Češi nejčastěji v supermarketech (55 %) nebo diskontech (33 %). (ČTK, 2011)

Češi také velmi rádi nakupují na internetu. Nejčastějším důvodem jsou nižší ceny, úspora času, možnost srovnání cen, nebo větší výběr zboží. Podrobnější informace o nakupování na internetu jsou uvedeny v podkapitole Technické a technologické faktory.

### 3.5.4 Technické a technologické faktory

Firma RCM se pohybuje v oblasti nákupu a prodeje sportovního zboží, což není odvětví, které by bylo významně determinováno vědeckou činností, vynálezy nových technologií a vysokou požadovanou úrovní technických znalostí. Avšak společnost musí nepochybně sledovat vývojové trendy v oblasti používání technologií mezi obyvateli ČR, což jsou její potenciální zákazníci.

Mezi obyvateli České republiky v posledních letech dochází k masovému rozšiřování a využívání informačních a komunikačních technologií (ICT), především mobilních telefonů, počítačů a internetu, jak v pracovním, tak v osobním životě. Oblast e-komerce v ČR se začala výrazněji rozvíjet od roku 2000, nabídka i poptávka každoročně roste i o desítky procent.

V České republice je dnes zhruba 6 milionů uživatelů internetu. Údaj Českého statistického úřadu z roku 2010 říká, že zhruba jedna třetina obyvatel ve věku 16-54 let za posledních 12 měsíců zakoupila některý druh zboží na internetu. Vzhledem k poměrně zastaralosti údaje bude aktuální hodnota jistě mnohem vyšší. (Český statistický úřad, 2012f)

Z výsledků výzkumu „Stav e-komerce v ČR v roce 2012“, který prováděl server Shoptet.cz, vyplývá, že v České republice je nyní okolo 21 000 internetových obchodů. Každý měsíc vznikne průměrně 800 nových e-shopů, přičemž 500-600 po nějakém čase opět zanikne. Za rok 2011 vygenerovaly e-shopy v Česku okolo 37 miliard tržeb, největším hráčem na trhu je Alza.cz s obratem 6,8 mld. Kč, následuje Mall.cz se čtyřmi miliardami a Kasa.cz s 2,5 miliardovým obratem. V metodách platby za zboží vede dobírka (63 %), následuje osobní odběr (17 %), platba převodem na účet (14 %) a platba kartou (6 %). Průměrná hodnota 1 objednávky je 1 800 Kč, průměrná roční útrata na osobu činí 4 900 Kč. (Akrman, 2012)

V posledních letech dochází rovněž k masovému šíření tzv. chytrých telefonů (angl. smart phones), které umožňují díky internetu a vyspělým technologiím desítky nových využití pro mobilní telefon. Leadeři e-komerce by proto neměli zapomínat na uživatele chytrých telefonů a měli by se zaměřit i na tyto potenciální zákazníky.

### 3.6 Analýza trhu a odvětví

Firma RCM nabízí neznačkové sportovní potřeby pro dovolenou a volný čas, které jsou určeny pro co nejširší, masový trh (mainstream). Nejedná se o produkty nejvyšší možné kvality, nýbrž o produkty s výhodným poměrem kvalita/cena. Cílem je oslovení široké zákaznické veřejnosti, obyčejných lidí, kteří rádi sportují, avšak nechtějí, nebo si z finančních důvodů nemohou koupit dražší značkové zboží mezinárodně uznávaných firem. Typickým koncovým zákazníkem firmy RCM jsou rodiny s dětmi, které nemají mnoho peněz nazbyt, ale přesto si chtějí plnohodnotně užít dovolenou nebo volný čas. Substitutem jsou pak sportovní potřeby značkové. Pokud budou mít spotřebitelé k dispozici více peněz, budou častěji přecházet ke značkovým produktům.

Dílní trhy, na kterých firma RCM působí:

- prodej neznačkových sportovních potřeb skrze obchodní řetězce v České republice (velkoobchodní spolupráce);
- prodej neznačkových sportovních potřeb skrze obchodní řetězce na Slovensku (velkoobchodní spolupráce);
- prodej neznačkových sportovních potřeb skrze specializované prodejny sportovních potřeb v České republice (velkoobchodní spolupráce);
- prodej neznačkových sportovních potřeb na „českém“ internetu skrze vlastní internetový obchod, přes portál Aukro.cz a konkurenční internetové obchody (vlastní maloobchod a velkoobchodní spolupráce).

Tudíž komplexně by trh, na kterém působí firma RCM, mohl být definován takto: „**Český a slovenský trh s neznačkovými sportovními potřebami pro dovolenou a volný čas.**“

Takto definovaný trh není pojat ani příliš široce, ani příliš úzce. Konkrétní velikost trhu lze odhadovat jen velmi těžko a nepřesně. Z informací, které mám k dispozici, odhaduji velikost tohoto trhu zhruba na 500 mil. Kč ročně. Trh je v současné době stabilizovaný, v posledních letech spíše stagnuje, mimo jiné vlivem klesající spotřebitelské poptávky. Jediným dílčím trhem, který dlouhodobě roste, je trh internetový. Lze říci, že trh je atraktivní, jelikož je dlouhodobě ziskový s hrubou rentabilitou okolo 30 %.

Budoucí prognózy ohledně hospodářského vývoje jsou smíšené, až negativní, což může na jednu stranu znamenat hrozbu, na druhou stranu to však znamená příležitost pro prodejce



neznačkového sportovního zboží. Pokud totiž dojde ke snížení disponibilních důchodů některých skupin obyvatel, může se stát, že tito začnou přecházet od dražšího značkového zboží k jeho levnější neznačkové variantě.

V minulosti působilo na velkoobchodním trhu neznačkových sportovních potřeb mnoho firem, avšak v současné době úspěšně funguje pouze několik z nich. Ostatní společnosti buď ukončily svou činnost, nebo se přeorientovaly na jiný zákaznický segment a jinou strategii (např. budování vlastní značky). Důvodem je především rostoucí vliv obchodních řetězců a nevýhodné podmínky pro jejich dodavatele.

Pokud chce firma působit jako dovozce a velkoobchod s neznačkovými sportovními potřebami a chce být konkurenceschopná, musí většinu sortimentu dovážet z Číny a zemí Dálného východu. Navíc je nutné objednávat jednorázově velká množství vzhledem k cenám kontejnerové dopravy a MOQ požadavků výrobců. Tak velké množství je ale možné prodat pouze přes obchodní řetězce, které s drobnými dodavateli jednají z pozice síly a jsou ochotni spolupracovat pouze za podmínek, které jsou pro dodavatele těžko přijatelné a nevýhodné. Tím se dostáváme do začarovaného kruhu tohoto odvětví. To je také důvod, proč nové firmy vstup na tento trh příliš neláká, a tak do něj noví konkurenti téměř nevstupují. Stávající hráči na trhu mají dlouholeté zkušenosti a musí disponovat značným kapitálovým vybavením.

Jak již bylo zmíněno dříve, rozhodující postavení v tomto odvětví mají obchodní řetězce, které zásobují 70-80 % trhu s neznačkovými sportovními potřebami. Část zboží si dováží řetězce samy a ostatní sortiment nakupují od externích dodavatelů. Zbylou část trhu obsluhují internetové obchody (15-25 %) a drobní živnostníci v kamenných prodejnách (5 a méně procent).

### **3.7 Analýza konkurence**

Hlavními konkurenty firmy RCM v oblasti velkoobchodu s neznačkovými sportovními potřebami jsou společnosti Acra, s.r.o., Rulyt, s.r.o. a Blažek-Sportvel, s.r.o. Jedná se o firmy, které se zabývají dovozem sportovních potřeb z tuzemska i zahraničí, zásobují obchodní řetězce, sportovní prodejny i internetové obchody a v průběhu roku drží velké objemy zásob skladem. Záměrně byly vybrány pouze ty společnosti, které se shodují s firmou RCM v co nejvíce parametrech.

**Acra, s.r.o.**

Obr. 11: Logo firmy Acra, s.r.o. (Acra.cz, 2012)

Společnost Acra, s.r.o. působí na českém a slovenském trhu neznačkových sportovních potřeb od roku 1991. V současné době je s ročním obratem 129 mil. Kč (2010) leaderem a jedničkou na trhu neznačkových sportovních potřeb. Firma zásobuje, stejně jako RCM, obchodní řetězce Tesco, Spar a další, což tvoří většinu jejího obratu. Společnost dále dodává zboží malým kamenným prodejnám i internetovým obchodům. Sama provozuje vlastní internetový obchod na adrese [www.acra.cz](http://www.acra.cz), avšak grafický design stránek je poněkud zastaralý. Dle informací z obchodního rejstříku měla společnost Acra v roce 2010 průměrně 15 zaměstnanců a za rok 2010 dosáhla čistého zisku 4,2 mil. Kč. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2011a; Acra.cz, 2012)

**Rulyt, s.r.o.**

Obr. 12: Logo Rulyt.s.r.o (Rulyt.cz, 2012)

Firma Rulyt, s.r.o. vznikla již v roce 1997, avšak prodejem sportovních potřeb se začala zabývat až od roku 1999. Do té doby byla společnost zaměřena pouze na prodej kancelářské techniky značky Truly, čemuž se věnují dodnes. Firma zásobuje velké obchodní řetězce, sportovní prodejny i internetové obchody v ČR i na Slovensku. Vlastní internetový obchod se sportovními potřebami najdeme na stránkách [sport.rulyt.cz](http://sport.rulyt.cz). E-shop má moderní design a je zpracován přehledně. Dle informací uvedených v obchodním rejstříku vygenerovala společnost Rulyt za rok 2010 celkem 109,5 mil. Kč tržeb, avšak do obratu byl započítán i prodej kancelářské techniky, což znemožňuje stanovit přesný podíl tržeb, které pocházely z prodeje sportovních potřeb. Firma v roce 2010 zaměstnávala 30 osob a dokázala vytvořit čistý zisk 2,5 mil. Kč. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2011b; Rulyt.cz, 2011)

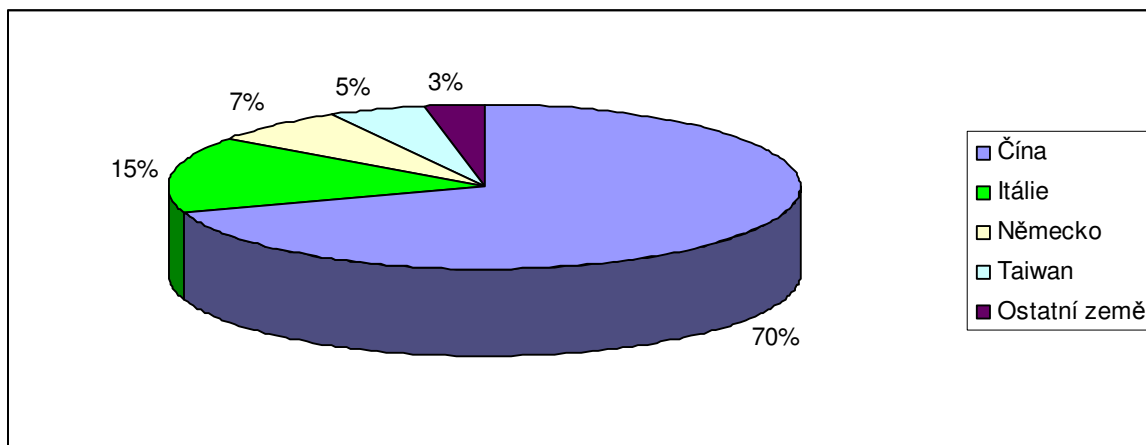
**Blažek-Sportvel, s.r.o.**

Obr. 13: Logo Sportvel (Sportvel.cz, 2012)

Společnost Blažek-Sportvel, s.r.o., jejíž majitel se shodou okolností také jmenuje Blažek, působí na českém trhu se sportovními potřebami od roku 1992. Firma se specializuje na kompletní značkový i neznačkový sortiment pro sportovní prodejny. V nabídce má téměř 5 000 položek od tuzemských i zahraničních výrobců. Distribuce po celé ČR je zajišťována vlastní dopravou, firma rovněž provozuje vlastní internetový obchod na stránkách [www.sportovni-potreby.cz](http://www.sportovni-potreby.cz). E-shop je zdařilý a přehledný. Za rok 2010 vygenerovala společnost téměř 33 mil. Kč tržeb, přičemž v tomto roce hospodařila se ztrátou 0,81 mil. Kč. Údaj o stavu počtu zaměstnanců bohužel v obchodním rejstříku není k dispozici. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012; Sportvel.cz, 2012)

### 3.8 Analýza dodavatelů

Firma RCM dováží veškerý sortiment z Asie a zemí Evropské unie. Nákupu zboží od českých výrobců a dodavatelů se vedení firmy vyhýbá, jelikož tato varianta je snadno dostupná pro kteroukoliv jinou firmu. Identické produkty jsou pak nabízeny příliš mnoha firmami a není možné na nich dosáhnout dostatečně vysoké marže. Naopak, čím komplikovanější a sofistikovanější je pořízení zboží od zahraničních dodavatelů, tím větší konkurenční výhodu tento způsob nákupu umožňuje.



Graf 6 Složení dodavatelů firmy RCM podle země původu (vlastní zpracování)

**Čína** – Zhruba 70 % veškerého sortimentu firmy RCM pochází z Číny. Čínské firmy nabízejí výrobky za nízké nákupní ceny, ty jsou však vykompenzovány řadou podstatných nevýhod. Je nutné odebírat velké počty kusů od jednoho artiklu, jelikož zboží je vyráběno na zakázku a při malém množství by se nevyplatilo rozjíždět novou výrobu. Nevýhodou je také vysoká cena námořní dopravy. Zboží je dopravováno po oceánu v kontejnerech o objemu 67, 56 nebo 27 CBM a doba přepravy zabere zhruba 1 měsíc. Občas se také stává, že dodavatel dodá nekvalitní zboží, nebo objednávka neobsahuje zboží dle přesných požadavků zákazníka. Reklamace se z finančních důvodů nevyplatí, a tak riziko vždy nese zákazník (tj. firma RCM).

**Itálie** – Italské firmy nabízejí zboží standardní kvality za přijatelné ceny. Spolupráce je díky italskému temperamentu mnohdy komplikovaná a komunikace přes e-maily často trvá déle, než s firmami z jiných zemí. Kvůli nespolehlivosti je nutné se neustále připomínat se svými požadavky, ale po ostatních stránkách funguje spolupráce poměrně dobře. Zboží je dopravováno kamionovou dopravou, výhodou je vysoká rychlost dodání - cca 3 dny. Obrovskou výhodou oproti Číně je možnost objednání i malého množství zboží. Zboží od italských firem tvoří cca 15 % sortimentu firmy RCM.

**Německo** – Německo je známo svou přesností a spolehlivostí. Zkušenosti s tamními obchodními partnery to jen potvrzují. Němečtí partneři dodávají špičkovou kvalitu zboží za střední až vyšší ceny. Výhodou je nízké procento reklamací a možnost objednání i malého množství zboží. Doprava je realizována kamiony a trvá cca 3 dny.

**Taiwan** – Situace je podobná jako u čínských továren.

Tab. 4: Srovnání dodavatelů z jednotlivých zemí dle vybraných kritérií; 1 = nejhorší, 5 = nejlepší (vlastní zpracování)

	Ceny	Kvalita	Spolehlivost	Rychlost dodání
<b>Čína</b>	5	2	2	1
<b>Itálie</b>	3	4	3	4
<b>Německo</b>	2	5	5	4
<b>Taiwan</b>	4	2	3	1

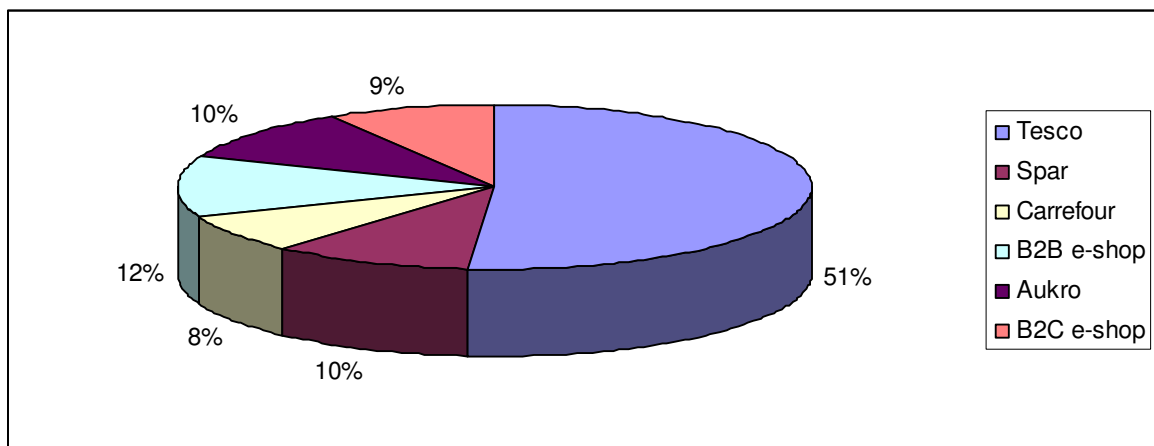
Většinu dodavatelů tvoří podniky, se kterými firma RCM spolupracuje více než 10 let (s některými z nich dokonce již od svého vzniku). Časem prověřená spolupráce i přátelské vztahy jsou základem dlouhodobé spokojenosti na obou stranách. Především zástupci asijských firem si velmi zakládají na tradici a budování vztahu. Téměř všechny své

dodavatele firma RCM našla na mezinárodních veletrzích sportovních potřeb a hraček. Ty největší se každoročně konají v Mnichově (veletrh ISPO), Kolíně nad Rýnem (SPOGA) a v Rimini (GIOSUN).

### 3.9 Analýza zákazníků

Firma RCM spolupracuje s několika typy zákaznických skupin:

- velké obchodní řetězce (B2B) – Tesco, Spar, Carrefour;
- kamenné prodejny a internetové obchody (B2B) – vlastní B2B e-shop;
- koncoví zákazníci na internetu (B2C) – vlastní B2C e-shop + prodej přes Aukro.cz;



Graf 7: Podíly na tržbách firmy RCM dle jednotlivých zákaznických skupin (vlastní zpracování)

V grafu 7 můžeme vidět skladbu tržeb firmy RCM podle jednotlivých zákaznických skupin. Na první pohled je vidět vysoká závislost na spolupráci s obchodním řetězcem Tesco (ČR + SK dohromady), který generuje více než polovinu všech tržeb firmy RCM. Zhruba 10% podíl na tržbách má společnost Spar ČR, následuje Carrefour SK (Retail Value Stores) s přibližně 8% podílem na tržbách. Obchodní řetězce tedy dohromady tvoří téměř 70 % veškerých tržeb firmy RCM. Podnik dále spolupracuje s drobnými živnostníky a internetovými obchody, které objednávají zboží přes internetový B2B obchod [www.blasport.cz](http://www.blasport.cz). Objednávky od těchto zákazníků tvoří dohromady 12 % ročního obrátu. V rámci snahy o diverzifikaci zákaznického portfolia a snížení závislosti na obchodních řetězcích firma RCM od roku 2009 prodává své zboží na největším českém internetovém obchodním portálu Aukro.cz. Tyto prodeje tvoří zhruba jednu desetinu všech tržeb. RCM

také provozuje vlastní B2C e-shop [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz), který generuje přibližně 9 % obratu.

Velkou nevýhodou skladby portfolia zákazníků firmy RCM je vysoká závislost na jednom subjektu. V tomto případě se jedná o společnost Tesco. Spolupráce s obchodními řetězci je velmi náročná na finanční i logistické požadavky, přitom budoucí perspektiva je značně nejistá. Řetězce totiž čím dál častěji nabízí zboží vlastního dovozu, nebo pod privátními značkami. Neustále se tak snižuje prostor pro externí dodavatele. V roce 2009 došlo k ukončení spolupráce se společností Ahold, která provozovala síť hypermarketů Hypernova a Albert (nyní Hypernova sloučena pod Albert). Jednalo se o nejvýznamnějšího zákazníka firmy RCM, který generoval více tržeb, než Tesco. Avšak rozhodnutím top-managementu o zrušení oddělení sportu došlo k naprostému ukončení spolupráce a v důsledku toho i k meziročnímu poklesu tržeb firmy RCM o 40 %. Právě tato zkušenost se stala impulzem pro postupné snižování závislosti na obchodních řetězcích a rozvíjení nových prodejních kanálů. Krátce na to byl zahájen prodej přes Aukro, vlastní B2C e-shop a o rok později i B2B e-shop.

Cílem budoucích aktivit a marketingového plánování firmy RCM by měla být i nadále snaha o co nejvyšší možnou míru diverzifikace portfolia zákazníků, snížení závislosti na obchodních řetězcích, rozvoj nových prodejních kanálů a získání a udržení nových zákazníků ze segmentu B2C i B2B.

### **3.10 Portfolio analýza**

V rámci této analýzy budou zhodnoceny jednotlivé tržní „podsegmenty“, na kterých firma RCM působí, nebo na kterých by případně chtěla v budoucnu působit. Nebude se tedy jednat o klasickou analýzu strategických podnikatelských jednotek tak, jak ji známe, ale pouze o jakýsi pomocný nástroj, který pomůže zhodnotit perspektivu a postavení jednotlivých podsegmentů.

U GE matice jsou hodnoceny zkoumané jednotky z pohledu atraktivity trhu a konkurenčního postavení. Tyto ukazatele se skládají z parametrů, které si sami zvolíme. Objekty jsou pak hodnoceny dle toho, do jaké míry splňují daný parametr. Při hodnocení byla použita stupnice od 0 do 5 (0 = nejhorší výsledek; 5 = nejlepší výsledek). Průběh hodnocení je zaznamenán v tabulkách 5 a 6.

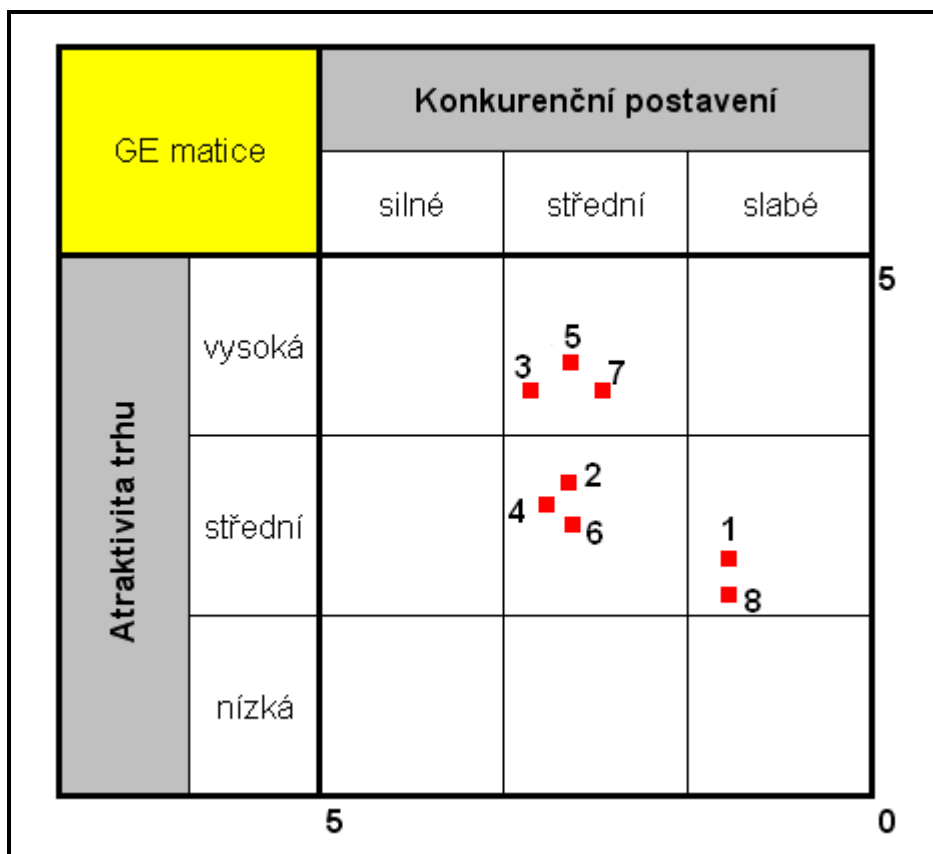
Tab. 5: Zhodnocení atraktivitu trhu jednotlivých podsegmentů (vlastní zpracování)

Atraktivita trhu (podsegmentu)	Velikost	Tempo růstu	Ziskovost	Intenzita konkurence	Potenciál do budoucna	Průměrná známka
1. Obchodní řetězce - ČR + SR	5	0	3	2	1	2,2
2. B2B e-shop - trh ČR	3	4	3	2	3	3
3. B2C e-shop - trh ČR	4	3	5	1	5	3,6
4. Aukro - trh ČR	2	2	4	3	3	2,8
5. Vlastní prodejna - Zlín (zatím ne)	3	3	5	4	4	3,8
6. B2B e-shop - trh SR (zatím ne)	2	3	3	2	3	2,6
7. B2C e-shop - trh SR (zatím ne)	3	4	4	2	5	3,6
8. Aukro - trh SR (zatím ne)	0	1	3	4	1	1,8

Tab. 6: Zhodnocení konkurenčního postavení v jednotlivých podsegmentech (vlastní zpracování)

Konkurenční postavení (v podsegmentu)	Tržní podíl	Nákladová struktura	Rentabilita tržeb	Sortiment	Průměrná známka
1. Obchodní řetězce - ČR + SR	3	1	2	1	1,4
2. B2B e-shop - trh ČR	4	3	2	5	2,8
3. B2C e-shop - trh ČR	2	5	5	4	3,2
4. Aukro - trh ČR	5	4	4	2	3
5. Vlastní prodejna - Zlín (zatím ne)	3	2	5	3	2,6
6. B2B e-shop - trh SR (zatím ne)	4	3	2	4	2,6
7. B2C e-shop - trh SR (zatím ne)	2	3	3	4	2,4
8. Aukro - trh SR (zatím ne)	1	2	3	1	1,4

Výsledky hodnocení, které lze zapsat do uspořádaných dvojic ve tvaru [konkurenční postavení; atraktivita trhu], jsou graficky vyznačeny v obrázku 14. Čísla značek 1-8 v obrázku 14 představují jednotlivé podsegmenty. Očíslování podsegmentů je převzato z hodnotících tabulek.



Obr. 14: GE matice pro jednotlivé podsegmenty (vlastní zpracování)

Nejlepšího postavení dosáhly podsegmenty 3, 5 a 7. Jedná se o B2C e-shop pro ČR, vlastní prodejna, která zatím neexistuje, a B2C e-shop pro Slovensko, který rovněž zatím neexistuje. Firma by se tudíž měla co nejusilovněji zaměřit na rozvoj těchto podsegmentů, jelikož mají největší potenciál. Průměrného postavení dosáhly podsegmenty 2, 4 a 6. B2B e-shop pro ČR, prodej přes český portál Aukro a B2B e-shop pro Slovensko mají rovněž šanci na další rozvoj. Nejmenší potenciál vykazují podsegmenty obchodní řetězce a slovenské Aukro. Výrazné investice do těchto oblastí rozhodně nejsou na místě. Přednost by měly mít perspektivnější podsegmenty, které mají strategičtější význam.

### 3.11 SWOT analýza

V následujících podkapitolách bude provedena SWOT analýza firmy RCM, která bude brát v úvahu jak zřejmá fakta, tak i dostupné výsledky provedených analýz. Výsledkem bude matematický model SWOT analýzy, na základě kterého budou identifikovány nejdůležitější silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Závěrem budou uvedena doporučení, na co by se měl podnik v rámci svého budoucího působení zaměřit.



### 3.11.1 Silné stránky

- **Široký sortiment a skladová dostupnost** – Firma má ve své nabídce zhruba 1 400 různých sportovních artiklů, které drží po většinu roku skladem. Díky vlastním skladovacím prostorám a vysokému provoznímu kapitálu může firma držet celoročně vysoké zásoby zboží (cca 200 000 ks), což oceňují její obchodní partneři, jelikož mohou doplňovat zásoby i v průběhu sezóny. Firma RCM nenakupuje zboží od velkoobchodů, ale přímo od výrobců a jejich zástupců. Zboží si dováží sama např. z Číny, Taiwanu, Itálie, Slovinska nebo Německa.
- **Nulová zadluženost** – Firma se dostala do stádia, kdy nepoužívá k podnikání cizí kapitál, veškerý majetek i zásoby jsou financovány z vlastního kapitálu majitele firmy a předchozích výsledků firmy.
- **Dlouholeté zkušenosti a know-how** – Firma působí na trhu již od roku 1991 a za své 20leté působení na trhu disponuje značným know-how ohledně dovozu a prodeje sportovních potřeb i potřebnými kontakty v oboru.
- **Úspěšné finanční výsledky** – Firma RCM generuje každoročně dostatečně vysoký zisk a má i vysokou rentabilitu tržeb. Díky tomu může investovat prostředky do rozšiřování firmy či nového sortimentu. Ve firmě pracuje nízký počet zaměstnanců i při poměrně vysokém ročním objemu tržeb.
- **Nízké ceny** – Díky nákupu velkých objemů zboží a dovozu celých kontejnerů se zbožím firma dosahuje nízkých nákupních cen. Toto si může dovolit pouze několik málo českých firem v tomto oboru. Většina českých prodejců zboží kupuje z velkoobchodů, takže musí mít zákonitě vyšší nákupní ceny, než samotný velkoobchod. Firma RCM se specializuje především na neznačkové zboží nižší cenové kategorie tak, aby bylo dostupné pro co nejširší spektrum zákazníků.
- **Přímé řízení firmy** – Vlastník firmy je zároveň ředitelem a jediným vedoucím pracovníkem ve firmě. I když je jeho pracovní náplň náročná, dochází k vysoké efektivitě a k úspoře nákladů.
- **Využívání internetu jako nového prodejního kanálu** – Firma neustále rozšiřuje své působení a chce se uplatnit na co nejvíce trzích. Nedávno úspěšně spustila maloobchodní a velkoobchodní prodej přes internet.

- **Vlastní zázemí** – Firma sídlí ve vlastní budově (novostavbě) o rozloze 1 000 m<sup>2</sup>. Pro svůj chod i zaměstnance má vybudováno kvalitní zázemí. Zároveň šetří ročně vysoké náklady za pronájem, pokud by nesídlila ve vlastním a musela by si prostory pronajímat. Externí skladovací prostory jsou nájímány pouze krátkodobě, a to v době hlavní sezóny.
- **Outsourcing procesů** – Díky outsourcingu některých procesů (doprava zboží, účetnictví) nemusí firma zaměstnávat mnoho pracovníků a platí pouze za skutečně využitou službu.

### 3.11.2 Slabé stránky

- **Pomalé zavádění inovací** – Ve firmě chybí iniciátor inovací a zlepšování procesů, popř. veškeré aktivity zůstávají pouze na samotném majiteli, který je však velmi časově zaneprázdněn, a tak firma ve vývoji občas stagnuje nebo se vyvíjí poměrně pomalu.
- **Vysoká závislost na klíčových zákaznících** – Velká část tržeb je generována pouze několika málo klíčovými zákazníky, kterými jsou obchodní řetězce (TESCO, Interspar, Carrefour). V roce 2009 došlo k tomu, že firma přišla o svého nejvýznamnějšího zákazníka (společnost Ahold ČR), kvůli čemuž došlo k meziročnímu poklesu tržeb o 38 %. Riziko ztráty dalšího klíčového zákazníka hrozí i nadále.
- **Závislost chodu firmy na jednom člověku** – Majitel firmy je jediným vedoucím pracovníkem a sám řídí celou firmu. Na jednu stranu šetří náklady za dalšího zaměstnance (manažera), na druhou stranu je firma vystavena riziku chaosu či bezvládní v případě dlouhodobé nepřítomnosti majitele. Vhodné by bylo delegovat část jeho agendy na někoho dalšího, aby se mohl zabývat pouze rozvojem firmy a klíčovými aktivitami.
- **Absence marketingové komunikace** – I když firma doposud dobře prosperovala, nebyly vynakládány téměř žádné prostředky na marketingovou komunikaci, čímž podnik výrazně zaostává za svými konkurenty. Povědomí o firmě mezi běžnými spotřebiteli je na nízké úrovni. Hlavní příčinou je především absence moderních marketingových znalostí u ředitele firmy a jeho velké časové vytížení.

- **Slabá vyjednávací pozice vůči klíčovým zákazníkům** – Klíčoví zákazníci (obchodní řetězce) jednají s firmou RCM z pozice síly a diktují si podmínky obchodní spolupráce ve vlastní prospěch. V oboru je velká konkurence, a tak firma nemůže účinně vzdorovat těmto požadavkům, musí ustupovat a podřizovat se.
- **Fluktuace zaměstnanců** – Firma se již delší dobu potýká s nadměrnou fluktuací pracovníků. Jejich práce je mnohdy náročná, jsou velmi časově vytížení a tak často odcházejí z firmy během prvního roku. Noví pracovníci musí být znovu zapracováváni a dochází tak k plýtvání časem i financemi.
- **Absence značky** – Firma prodává především neznačkové produkty, nemá vytvořenu vlastní značku, což může oproti konkurenci znamenat nevýhodu.
- **Nepůsobení na slovenském internetovém trhu** – Firma doposud nevstoupila na slovenský internetový trh, i když pro to má veškeré předpoklady. Zbytečně se tím připravuje o tržby, obzvláště když zboží má skladem a fixní náklady na provoz podniku by nijak výrazně nevzrostly.
- **Pomalý obrat kapitálu** – Firma nabízí široký sortiment a drží skladem velké zásoby zboží (nové zboží je objednáváno na sklad i na 2 roky dopředu), čímž dochází k vázání velkého množství kapitálu a k jeho pomalému obratu.

### 3.11.3 Příležitosti

- **Rostoucí obliba nakupování přes internet** – Pokud bude i nadále pokračovat rostoucí trend v oblasti nakupování zboží přes internet, měl by tento fakt firmě RCM přinést vyšší tržby z internetového prodeje, což by v rámci diverzifikace zákazníků rozhodně uvítala.
- **Vývoj nových technologií a služeb pro podnikání** – Neustále jsou vyvíjeny nové a kvalitnější technologie, které přináší firmám možnost snížení nákladů či zlepšení služeb pro zákazníky. Díky novým technologiím ve výrobě bude docházet ke snižování nákladů na výrobky, čímž dojde i ke snížení nákupních cen zboží.
- **Potřeba sportování zapadá do zdravého životního stylu** – Ve společnosti je poslední dobou kladen velký důraz na zdravý životní styl a s tím související potřebu

sportování. Pokud budou lidé více sportovat, bude to mít pozitivní vliv na prodej sportovních potřeb.

- **Vývoj a výroba nových produktů** – Výrobci zboží (dodavatelé) vymýšlejí neustále nové produkty, produkty s novými vlastnostmi, designem, apod., díky čemuž bude docházet k rozšiřování sortimentu firmy, a tím pádem ke zvyšování tržeb.
- **Zranitelnost konkurentů** – V případě oslabení či krachu konkurenta vznikne na trhu mezera, kterou bude moci firma RCM zaplnit. Velké procento konkurentů se totiž potýká s poměrně vysokým zadlužením, což je riskantní.
- **Rozšiřování sítě poboček obchodních partnerů** – Obchodní řetězce (odběratelé firmy RCM) otevírají neustále nové pobočky v dalších menších městech, což vede i ke zvyšování prodejů zboží od firmy RCM.
- **Růst mezd obyvatelstva** – V případě vyšších mezd lidé vydají více peněz na spotřebu. Situace je však taková, že průměrná mzda (nominální) sice každoročně roste, avšak reálný růst mezd spíše stagnuje.
- **Snížení nezaměstnanosti** – V případě snížení nezaměstnanosti získá více lidí práci a začnou více spotřebovávat.

#### 3.11.4 Hrozby

- **Nezaviněná ztráta klíčového zákazníka** – V případě ukončení spolupráce s jedním z klíčových zákazníků (obchodní řetězce) hrozí velký pokles tržeb. Majitel firmy RCM však nemůže rozhodnutí zahraničního top managementu nadnárodních korporací nijak ovlivnit (příčinou ukončení spolupráce může být změna konceptu, sortimentu, nebo vlastní dovoz zboží).
- **Vysoká míra konkurence, posílení konkurence** – Konkurence představuje pro firmu RCM jednu z největších hrozeb. Konkurenti neustále vylepšují a rozvíjí své služby. Do odvětví navíc vstupují neustále nové firmy (především na internetovém trhu), což způsobuje velký převis nabídky nad poptávkou.
- **Závislost na počasí, sezónnost** – V letních a zimních měsících dochází k extrémním prodejům, naopak na jaře a na podzim jsou tržby podprůměrné. Tento

fakt má za následek nevyrovnaný chod firmy, požadavek na vysoké kapacity skladů, na zaměstnance, apod. Pokud nastane krátká zimní sezóna bez sněhu či poměrně chladné léto, na tržbách se to projeví velmi negativně.

- **Zhoršení ekonomické situace** – V případě nové vlny ekonomické recese dojde k omezení spotřeby, k „zamrznutí“ poptávky, firmě klesnou tržby, některé firmy zkrachují a dojde ke zhoršení platební morálky.
- **Kurzové riziko** – V případě nepříznivého vývoje měnových kurzů dojde ke zdražení dovozu zboží, mezinárodní dopravy a dalších zahraničních služeb. Poslední dobou je CZK vůči EUR a USD značně nestabilní a kurzy se vyznačují vysokou volatilitou. Velkou hrozbu představuje možnost rozpadu EU, což by nepochybně znamenalo velký otřes pro mezinárodní obchod.
- **Zvýšení celních sazeb a změna celní politiky** – V případě zvýšení celních sazeb dojde ke zvýšení pořizovacích cen zboží (např. současné antidumpingové clo 40 % na cyklistická kola dovážená z Číny). Možný je také protekcionismus formou zákazu dovozu některého druhu zboží za účelem upřednostnění domácí výroby. Toto však hrozí spíše u zemědělských produktů.
- **Zvyšování daňové zátěže** – Pokud by došlo ke zvýšení daňového zatížení (přímých daní), firmě by klesl zisk a i ostatní lidé by měli nižší disponibilní mzdy. Hrozbou je i neustálé zvyšování sazeb DPH (nepřímých daní), což zdražuje zboží pro koncové spotřebitele.
- **Zdražení kontejnerové dopravy** – Zdražení kontejnerové dopravy by se negativně promítlo do nákladů firmy a nákupních cen dováženého zboží.
- **Zvýšení cen pohonných hmot** – Zvyšování cen pohonných hmot výrazně zdražuje vnitrostátní dopravu zboží, čímž dochází ke snižování zisku firmy (firma hradí dopravné při zásobování obchodních řetězců a vratkách zboží).
- **Rostoucí ceny komodit a výrobních surovin** – V poslední době dochází k prudkému zvyšování cen surovin a výrobních materiálů, což se výrazně projevuje v nákupních cenách zboží. Výjimkou není ani meziroční zdražení některých druhů zboží o více než 15 %. Pokud bude míra inflace vyšší než reálná míra růstu mezd, dojde ke snížení kupní síly obyvatelstva.

Tab. 7: Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Rostoucí obliba nakupování přes internet	Vývoj nových technologií a služeb	Podpora zdravého živ. stylu	Vývoj a výroba nových produktů	Zranitelnost konkurentů	Rozšiřování sítě poboček obch. partnerů	Růst mezd	Snížení nezaměstnanosti	Nezaviněná ztráta klíč. zákazníka	Posílení konkurence	Zhoršení ekonomické situace	Kurzové riziko	Zvýšení cel a změna celní politiky	Zvyšování daňové zátěže	Zdražení kontejnerové dopravy	Zvýšení cen PHM	Rostoucí ceny komodit a surovin	"+"	"-"
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>																			
<b>Široký sortiment a skladová dostupnost</b>	+	0	+	+	+	+	+	+	-	0	-	-	0	0	-	-	-	7	6
Nulová zadluženost	0	0	0	0	+	0	0	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	1	8
Dlouholeté zkušenosti a know-how	+	+	0	+	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	3	1
Úspěšné finanční výsledky	+	0	0	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	9
<b>Nízké ceny</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	0	-	0	-	-	-	-	-	-	8	7
Přímé řízení firmy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Využívání internetu jako prodejního kanálu</b>	+	+	+	+	+	0	+	+	0	-	-	0	0	0	-	-	-	7	5
Vlastní zázemí	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Outsourcing procesů	0	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	-	0	0	-	-	-	2	4
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>																			
Pomalé zavádění inovací	-	-	-	-	-	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	-	8
Vysoká závislost na klíčových zákaznících	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	6
Závislost chodu firmy na jednom člověku	0	-	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-	3
<b>Absence marketingové komunikace</b>	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	-	10
Slabá vyjednávací pozice vůči klíč. zákazníkům	0	0	0	0	0	-	0	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	9
Fluktuace zaměstnanců	0	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	3
Absence značky	-	-	-	-	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-	6
<b>Nepůsobení na slovenském internetovém trhu</b>	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	-	11
Pomalý obrat kapitálu	0	0	0	-	0	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	-	4
"+"	5	5	3	5	5	4	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35	
"-"	4	6	4	7	4	1	2	3	10	12	10	6	3	4	8	8	8		100

Na základě matematického modelu SWOT analýzy lze identifikovat nejdůležitější silné a slabé stránky firmy RCM i příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Mezi nejdůležitější silné stránky rozhodně patří nízké ceny zboží, široký sortiment a skladová dostupnost a

využívání internetu jako prodejního kanálu. Mezi slabé stránky, které nejvíce brzdí rozvoj firmy, patří absence marketingové komunikace a prozatímní nepůsobení na slovenském internetovém trhu.

Dle matematického modelu SWOT analýzy může firmě v budoucnu nejvíce pomoci rostoucí obliba nakupování zboží přes internet a vývoj nových technologií a služeb pro podnikání. Naopak největší hrozbou může být pro firmu neovlivnitelná ztráta klíčového zákazníka a zhoršení ekonomické situace, a tím pádem i poptávky po zboží.

### **Doporučení:**

Firma RCM by se měla i nadále snažit nabízet zboží za nízké ceny, držet skladem dostatečnou zásobu a pracovat na rozšiřování sortimentu, což lze považovat v budoucnu za hlavní konkurenční výhody. Samotná nízká cena zboží však již dávno není zárukou vysokých tržeb, proto doporučuji zaměřit se i na „necenové“ konkurenční výhody, např. zvyšování úrovně zákaznických služeb. Ostudou a zároveň i ušlou příležitostí je dosavadní absence marketingového řízení firmy a nepoužívání moderních nástrojů marketingové komunikace (s výjimkou prodeje přes internet). Toto lze považovat za hlavní nedostatek. Firma by také měla zvažovat co nejrychlejší vstup na slovenský internetový trh, jelikož realizace s sebou nepřináší žádné dodatečné fixní náklady a podniku by se podařilo získat s minimem nákladů nový zdroj tržeb a odbytu zboží. Vstup na slovenský internetový trh by byl jistě vítaným krokem v rámci diverzifikace portfolia zákazníků, obzvláště pokud jednou z hlavních hrozeb je ztráta některého z „key customers“. Firma by se zároveň měla snažit o co nejvyšší míru diverzifikace zákazníků a zbavení se existenční závislosti na obchodních řetězcích, jelikož spolupráce s těmito partnery je výhledově značně nejistá.

V budoucnu bude možno těžit z neustále se zvyšující obliby nakupování přes internet, což jen potvrzuje a podporuje doporučení vstupu na slovenský internetový trh. Pomoci v dalším rozvoji a zvyšování finanční výkonnosti podniku mohou také nové technologie a služby určené pro podnikatele, které mohou vést jak ke snižování nákladů, tak ke zvyšování efektivity.

### 3.12 Stanovení marketingových cílů

Firma RCM je závislá na tržbách od obchodních řetězců, které tvoří zhruba 70 % obrátu. Budoucnost této spolupráce je velmi nejistá, bohužel ji nelze vlastním úsilím nijak ovlivnit. Aby firma upevnila svou pozici na trhu a zajistila si existenční jistotu i pro případ ukončení spolupráce s některými obchodními řetězci, je nutné cíleně rozvíjet všechny ostatní „trhy“ a prodejní kanály, a to i ty, na kterých firma doposud nepůsobila.

Marketingové cíle a aktivity proto budou zaměřeny na tu oblast byznysu, kterou lze zlepšit, ovlivňovat a rozvíjet pomocí vlastního úsilí a marketingových nástrojů.

Hlavním marketingovým cílem firmy RCM bude:

- Zvýšení podílu tržeb, které nepocházejí od obchodních řetězců, na 50 % celkových ročních tržeb do konce roku 2013.

Podpůrné cíle:

- Spuštění internetového e-shopu [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk) pro koncové zákazníky na Slovensku od 2. května 2013.
- Otevření podnikové prodejny v sídle firmy od 1. listopadu 2012.
- Zavedení vybraných nástrojů marketingové komunikace za účelem zvýšení tržeb a zvýšení povědomí o firmě v termínech stanovených akčním plánem.

### 3.13 Volba marketingové strategie

Hlavním marketingovým cílem firmy RCM je zvýšení tržeb, tudíž by se mělo jednat o růstovou strategii.

Firma proto bude realizovat **strategii diverzifikace**. Jedná se o růstovou strategii, jejíž princip spočívá ve vstupu na nové trhy, rozšiřování působení společnosti a snižování závislosti na trzích s nejistým výhledem. Tato strategie dokonale vystihuje všechny současné potřeby firmy RCM a jeví se jako nejvhodnější strategie ze všech možných.



## 4 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

### 4.1 Cíle projektu

Cílem projektu je diverzifikace zdrojů tržeb jako snaha o snížení závislosti na obchodních řetězcích. Obchodní řetězce v současné době generují zhruba 70 % všech tržeb firmy RCM. Všechny ostatní zdroje tržeb dohromady generují 30 % tržeb. Hlavním marketingovým cílem firmy RCM je **„Zvýšení podílu tržeb, které nepocházejí z obchodních řetězců, na 50 % do konce roku 2013“**. Tohoto zvýšení má být dosaženo pomocí dvou různých typů opatření:

1) Vytvořením nových zdrojů tržeb:

- Spuštění e-shopu [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk) pro slovenské koncové zákazníky;
- Otevření podnikové prodejny v sídle firmy RCM.

2) Posílením stávajících (i nových) zdrojů tržeb pomocí vybraných prostředků marketingové komunikace:

- Umístění velkoplošného banneru na firemní budovu;
- Polep firemní dodávky;
- Reklama v rádiu;
- Reklamní letáky;
- Reklama na internetu;
- Pravidelná aktualizace webu a umístování aktualit;
- CSR aktivita – podpora vybrané neziskové organizace.

Firma RCM do současnosti nevyužívala téměř žádné prostředky marketingové komunikace, jejich zařazení by proto mohlo mít velký výsledný efekt na nárůst tržeb internetového obchodu a nové prodejny. Výsledek a celková úspěšnost projektu budou rovněž ovlivněny budoucím vývojem ekonomické situace domácností v České republice a na Slovensku.

Kritéria pro hodnocení úspěšnosti projektu:

- Za velký úspěch by vedení firmy považovalo, pokud by meziroční přírůstek tržeb z alternativních zdrojů v roce 2013 dosáhl rozmezí 3-3,5 mil. Kč.
- Za méně úspěšný, přesto uspokojivý výsledek by mohlo být považováno zvýšení o 2,5-3 mil. Kč.
- Zvýšení o méně než 2,5 mil. Kč bude považováno za neúspěch.

## 4.2 Akční plány

V následujících podkapitolách budou představeny jednotlivé akční plány pro dosažení diverzifikace zdrojů tržeb a její cílené podpory. Každý akční plán bude obsahovat stručný popis cíle akčního plánu, výčet a charakteristiku aktivit akčního plánu, přehlednou tabulku s vyčíslením nákladů a uvedením termínů, kdy bude plán realizován. U náročnějších akčních plánů bude pro lepší orientaci provedena časová analýza v programu WinQSB, která určí minimální délku trvání akčního plánu, tj. délku kritické cesty.

Některé aktivity akčních plánů budou prováděny vlastními zaměstnanci (VZ). Náklady na tyto činnosti sice budou v akčních plánech vyčísleny a započítány, avšak nebudou reálně zaplacený (zaměstnanci jsou placeni měsíční mzdou, která bude vyplacena bez ohledu na realizaci akčních plánů). U těchto kalkulací bude počítáno s modelovými náklady 100 Kč za hodinu práce.

### 4.2.1 Akční plán 1 - Spuštění e-shopu [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk) pro slovenské zákazníky

Vytvoření nového e-shopu není snadným úkolem, ale vzhledem k předchozím zkušenostem s vývojem českých verzí svých e-shopů už vedení firmy ví, co vše je potřeba zařídit a na koho se obrátit. RCM navíc může využít hotová data z webu [Holidaysport.cz](http://Holidaysport.cz) (obřezané fotografie, popisy zboží). Veškeré zařizování ohledně nového e-shopu bude mít na starost manažer prodeje. Přípravné práce budou probíhat na jaře 2013, to proto, že jaro je tradičně obdobím nízkých tržeb za sportovní zboží, ve firmě bývá poměrně málo práce, a proto bude možné věnovat se v pracovní době přípravě nového e-shopu. Spuštění je naplánováno na začátek května 2013, jelikož od května již začínají postupně narůstat objemy prodeje letního sportovního zboží.

Objednávky na webu [Holidaysport.sk](http://Holidaysport.sk) bude možno zaplatit převodem na účet, nebo hotově na dobírku. Posílání balíků na Slovensko bude probíhat ve spolupráci s českou firmou

Frogman, s.r.o, která sídlí rovněž ve Zlíně a zabývá se hromadnou dopravou zásilek za slovenské hranice a následným odesláním balíků přes slovenského (místního) přepravce. Touto službou lze dosáhnout výrazného snížení ceny poštovního pro slovenské zákazníky. Pokud by totiž balíky byly posílány přímo z České republiky na Slovensko, jsou tyto brány jako balíky do zahraničí a ceny přepravy jsou více než dvojnásobné.

Níže je uveden výčet činností, které je nutné vykonat, aby mohl být e-shop 2. května 2013 spuštěn:

- **Registrace domény [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk)** – Před započítím vývoje nového e-shopu je potřeba zaregistrovat novou doménu [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk), pod kterou bude nový internetový obchod fungovat. Po kladných předchozích zkušenostech s registrací ostatních domén firmy RCM bude doména zaregistrována přes firmu Forpsi.com, cena registrace je 348 Kč na rok + 1 hodina práce VZ (1 x 100 Kč).
- **Zajištění webhostingu k doméně** – Webhosting je jakýsi webový „prostor“ nebo paměť, na kterou může uživatel nahrávat svá data. Webhosting bude rovněž objednan přes firmu Forpsi.com, měsíční poplatek za Webhosting Dynamic činí 95 Kč, ročně pak vychází na 1 140 Kč + 1 hodina práce VZ (1 x 100 Kč).
- **Zajištění slovenského studenta pro překlady do slovenštiny** – Jelikož se bude jednat o slovenský internetový obchod, bylo by vhodné, aby veškeré texty a popisy zboží na webu byly přeloženy do slovenského jazyka. Vzhledem k oblíbenosti českých vysokých škol slovenskými studenty nebude příliš složité domluvit se s některým studentem na dohodě o provedení práce a přivýdělku ve formě překládání z češtiny do slovenštiny. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Přeložení popisů zboží do slovenštiny** – V současné době je na českém e-shopu [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz) nahráno 1 570 artiklů. Popisky k těmto artiklům je nutné přeložit do slovenštiny. Popisy jsou napsány v odrážkách a u většiny produktů je popis v rozmezí 5-10 odrážek. Pokud překlad jednoho popisu bude trvat průměrně 3 minuty, bude k přeložení potřeba 4 710 minut (78,5 hodin). Při odměně 60 Kč za hodinu by celková částka za překlady činila 4 710 Kč. Student však nebude odměňován podle odpracovaných hodin, jelikož překlady bude dělat mimo firmu, proto mu bude nabídnuta celková částka 5 000 Kč za překlady všech popisů. Student dostane k dispozici 15 dní, aby stihl přeložit všechny popisy.

- **Kontaktování dodavatele softwaru a ujasnění požadavků na nový e-shop** – Výběr dodavatele softwarového řešení e-shopu bude velmi snadný. V minulosti firma RCM spolupracovala při vývoji svých současných e-shopů s ostravskou firmou Evici webdesign, s.r.o. S programátory byl pan ředitel spokojen jak po kvalitativní, tak i po cenové stránce, takže není žádný důvod k hledání nového dodavatele. Výhodou je také předchozí spolupráce při vývoji e-shopu www.holidaysport.cz, jelikož pracovníci Evici webdesign již přesně vědí, co od nich firma RCM potřebuje a mohou zužít své předchozí zkušenosti. Bude se jednat o CMS Egate systém, tzn. redakční systém s vlastní správou obsahu. 5 hodin práce VZ (5 x 100 Kč).
- **Vývoj nového e-shopu** – Vývoj nového e-shopu trvá zhruba 3 týdny. Předběžná cena za naprogramování e-shopu a grafického designu po věrnostní slevě 20 % by činila 21 600 Kč.
- **Vytvoření obchodních podmínek a textů pro e-shop, stanovení cen** – Je nutné sestavit obchodní podmínky a průvodní texty pro nový e-shop. Lze však využít texty z českého e-shopu, lehce je upravit, přeformulovat a přeložit do slovenštiny. Zároveň je třeba stanovit maloobchodní internetové ceny v EUR. Čas, vyhrazený pro tyto činnosti, činí 3 dny. 8 hodin práce VZ (8 x 100 Kč).
- **Plnění e-shopu daty** – Jakmile bude naprogramována kostra e-shopu, lze začít s plněním e-shopu daty. Především bude nutné nahrát všechny produkty, obrázky, popisky, ceny, varianty zboží, průvodní texty, atd. Tato činnost bude zadána studentovi formou dohody o provedení práce. V případě spokojenosti lze použít stejného studenta, který bude pověřen překlady do slovenštiny. Studentovi bude nabídnuta odměna 5 000 Kč za vložení všech dat do systému. Pro plnění bude vyhrazeno maximálně 20 dní, do té doby musí být vše připraveno.
- **Zřízení e-mailových adres pro komunikaci se zákazníky** – Žádný internetový obchod se neobejde bez e-mailové komunikace se zákazníky. Proto bude nutné zřídit k novému e-shopu e-mailové schránky. Vzhledem k jednostrannému zaměření e-shopu by měly stačit 1-2 e-mailové adresy pro celý web, příliš mnoho adres by pouze pletlo zákazníky a zneřehledňovalo komunikaci. Založení a

zprovoznění schránek – 2 dny. 2 hodiny práce VZ (2 x 100 Kč), ostatní práce firma Evici v rámci vypracování e-shopu.

- **Testování e-shopu** – Po úspěšném naplnění e-shopu daty bude následovat fáze testování funkčnosti a přehlednosti webu. Dle minulých zkušeností se v novém e-shopu mohou vyskytovat až desítky různých nedostatků (většinou drobností), které je nutno opravit nebo vylepšit. Testování bude probíhat vlastními zaměstnanci a bude trvat 3 dny. 5 hodin práce VZ (5 x 100 Kč).
- **Opravy chyb ve funkčnosti e-shopu** – Veškeré funkční vady budou sděleny firmě Evici webdesign, která je povinna všechny chyby bezplatně opravit. Délka oprav závisí především na vážnosti a počtu vad, které nelze v současné době předpovědět. Proto bude raději vyhrazeno na opravy 5 dní. Opravy chyb jsou součástí ceny za vytvoření e-shopu.
- **Oficiální spuštění e-shopu** – Dne 2. května by měl být e-shop [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk) již oficiálně spuštěn v ostré verzi tak, jak bude vypadat pro běžné zákazníky. Samozřejmě nelze počítat od prvního dne s desítkami nebo stovkami zákazníků. Zákaznická základna se bude vyvíjet postupně a pomalu. Hlavní vliv na návštěvnost webu bude mít hlavně kvalitní dohledatelnost ve vyhledávacích a cenových porovnávacích, případně on-line reklama.
- **Registrace e-shopu do srovnávačů cen** – V den oficiálního spuštění bude e-shop rovněž zaregistrován na neznámější slovenské porovnávače cen, např. [Tovar.sk](http://Tovar.sk), [Heureka.sk](http://Heureka.sk), [Najnakup.sk](http://Najnakup.sk) nebo [Superdeal.sk](http://Superdeal.sk). Toto opatření by mělo zajistit pro začátek dostatečný počet nových zákazníků, kteří jsou zvyklí porovnávat ceny internetových obchodů. Web [Holidaysport.sk](http://Holidaysport.sk) by měl díky svým nízkým cenám vyběhat na předních pozicích. 6 hodin práce VZ (6 x 100 Kč).

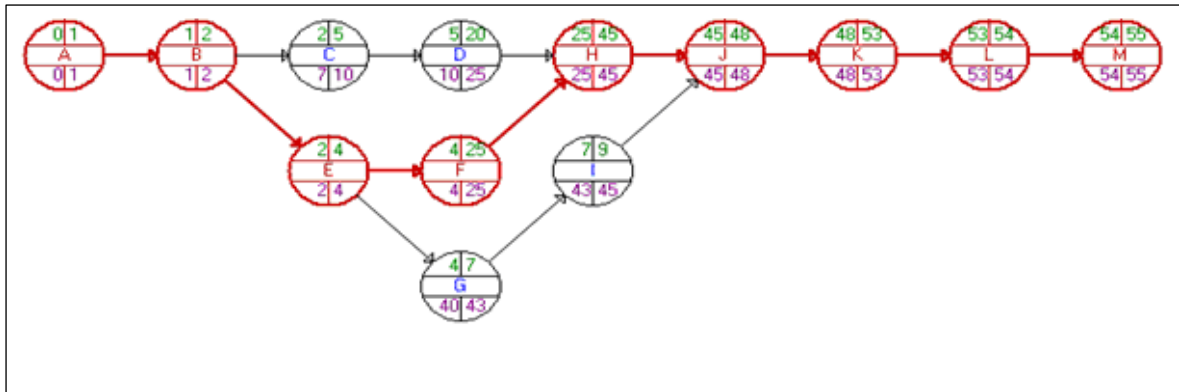
Tab. 8: Akční plán 1 – Spuštění e-shopu [Holidaysport.sk](http://Holidaysport.sk) (vlastní zpracování)

AKČNÍ PLÁN 1 – Spuštění e-shopu <a href="http://www.holidaysport.sk">www.holidaysport.sk</a> pro slovenské zákazníky			
ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE			
Kód	Činnost	Plánované náklady (vč. DPH)	Doba trvání; Termín plnění
A	Registrace domény	448 Kč	1 den; 15.2.2013

	www.holidaysport.sk na 1 rok		
B	Zajištění webhostingu na 1 rok	1 240 Kč	1 den; 18.2.2013
C	Zajištění slovenského studenta pro překlady do slovenštiny	300 Kč	3 dny; 19.-21.2.2013
D	Přeložení popisů zboží do slovenštiny	5 000 Kč	15 dnů; 22.2.-14.3.2013
E	Kontaktování dodavatele softwaru a ujasnění požadavků na nový e-shop	500 Kč	2 dny; 19.-20.2.2013
F	Vývoj nového e-shopu	21 600 Kč	21 dnů; 21.2.-20.3.2013
G	Vytvoření obchodních podmínek a textů pro e-shop, stanovení cen	800 Kč	3 dny; 21.-25.2.2013
H	Plnění e-shopu daty	5000 Kč	20 dnů; 21.3.-18.4.2013
I	Zřízení e-mailových adres pro komunikaci se zákazníky	200 Kč	2 dny; 26.2.-27.2.2013
J	Testování e-shopu	500 Kč	3 dny; 19.-25.4.2013
K	Opravy chyb ve funkčnosti e-shopu	0 Kč	5 dní; 24.-30.4.2013
L	Oficiální spuštění e-shopu	0 Kč	1 den; 2.5.2013
M	Registrace e-shopu do srovnávačů cen	600 Kč	1 den; 2.5.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>36 188 Kč</b>	<b>15.2.-2.5.2013</b>

Pomocí programu WinQSB bylo zjištěno, že existuje právě jedna kritická cesta. Dále lze z obrázku 15 identifikovat, které činnosti se nachází na kritické cestě. Jsou to takové činnosti, které musí být dokončeny včas ve stanovených lhůtách, aby nebyl projekt opožděn. Jedná se o činnosti A, B, E, F, H, J, K, L a M. Délka kritické cesty je 55 dnů, což znamená, že akční plán spuštění e-shopu Holidaysport.sk může být hotový nejdříve za 55 dnů.

Existuje právě 1 kritická cesta: A → B → E → F → H → J → K → L → M.



Obr. 15: Grafické znázornění kritické cesty v programu WinQSB (vlastní zpracování)

#### 4.2.2 Akční plán 2 - Otevření podnikové prodejny v sídle firmy

Druhým pilířem, který má zajistit zvýšení podílu tržeb, které nebudou pocházet od obchodních řetězců, je projekt otevření nové podnikové prodejny v sídle firmy RCM v Tečovicích. Nebude se jednat o klasickou prodejnu sportovního zboží, která bývá umístěna v obchodním centru, nebo v rušné části města, ale o vzorkovou podnikovou prodejnu v sídle firmy. Firma má totiž k dispozici nevyužité prostory o velikosti cca 50 m<sup>2</sup>, které se nacházejí v přízemí budovy a které lze využívat pro komerční účely. Tyto prostory byly původně při stavbě budovy zamýšleny jako budoucí vzorkovna zboží firmy RCM pro velkoobchodní partnery. Bohužel, tento záměr nebyl uskutečněn a dotažen do konce, velká místnost proto zůstala nevyužitá. V současné době se zde nachází pouze výstavní nábytek, který byl původně určen pro vybavení vzorkovny, a mnoho zbytečností, které zde jsou chaoticky uskladněny.

Prodejna bude mít tyto výhody:

- **Dobrá dopravní dostupnost** – Sídlu firmy se nachází zhruba 1 km od hlavního tahu Zlín – Otrokovice, přímo u hlavní cesty vedoucí do Tečovic. Denně přímo kolem firmy RCM projede několik stovek automobilů, takže při zamýšleném umístění banneru na budovu firmy (Akční plán č. 3), reklamě v rádiu (Akční plán č. 5) a letákové kampani (Akční plán č. 6) se potenciální zákazníci o prodejně snadno dozví a snadno ji i najdou.
- **Úspora nákladů za pronájem komerčních prostor** – Jak již bylo zmíněno, prodejna se bude nacházet v nevyužitých prostorách firmy RCM, tudíž měsíčně

dojde k velké úspoře finančních prostředků, které by musely být vynaloženy na pronájem prostor.

- **Úspora nákladů za prodejní personál** – Nelze předvídat, jak vysoký zájem zákazníků otevření prodejny způsobí. Příležitostnou práci v prodejně prozatím zastanou současní zaměstnanci firmy. Pokud by byl zájem příliš vysoký a současní zaměstnanci by se nemohli dostatečně věnovat své práci, byl by samozřejmě přijat nový zaměstnanec pro obsluhu prodejny.
- **Možnost snadného zásobování přímo ze skladu zboží** – Vzhledem k menší velikosti prostor, ve kterých se bude prodejna nacházet, se bude jednat o vzorkovou prodejnu. To znamená, že na prodejně bude vystaven vždy 1 vzorový kus od každého prodávaného zboží. Zákazník si tak bude moci zboží prohlédnout i vyzkoušet, avšak při koupi zboží si neodnese vystavovaný vzorek, nýbrž prodavač zatelefonuje do skladu a skladník přinese požadované zboží zákazníkovi přímo ze skladu.

Otevření prodejny je naplánováno na 1. listopad 2012. Důvodů pro tento termín je hned několik:

- firma chce stihnout obsloužit již letošní vánoční trh a zimní sezónu 2012/2013, což je období vysokých tržeb pro všechny maloobchody a prodejce sportovních potřeb;
- září a říjen jsou tradičně měsíce nízkých tržeb sportovního zboží, tudíž zaměstnanci budou mít dostatek času na přípravu prodejny.

Firma RCM nikdy žádnou kamennou prodejnu neprovozovala, jelikož donedávna se zabývala pouze velkoobchodem. Bude se tedy jednat o zajímavý experiment, zda se „miniprodejna“ v tvrdé konkurenci dokáže prosadit a bude trvale zisková. Avšak díky minimální investici do zařízení a provozu prodejny může tento projekt bez většího rizika vyzkoušet, výsledky ukáže až čas.

Níže je výčet činností, které je nutné udělat, aby mohla být prodejna uvedena do provozu:

- **Vyklizení prostor budoucí prodejny** – V místnosti se v současnosti nachází mnoho odložených věcí, jelikož místnost byla využívána jako skladiště nepotřebných věcí. Ty je třeba vyklidit, místnost uklidit a vyčistit. Na úklid je



vyhrazen jeden den, práce bude provedena skladníky. 6 hodin práce VZ (6 x 100 Kč).

- **Rozmístění výstavních regálů a vitrín** – Jakmile budou z místnosti vyklizeny věci, které tam nepatří, bude následovat rozmístění výstavních regálů a vitrín, zkrátka návržení lay-outu prodejny. Částka 2 000 Kč je vyhrazena na práci elektrikáře, který zkontroluje osvětlení v místnosti a uvede do provozu všechny světelné vitríny, které se v místnosti nacházejí. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Koupě a instalace telefonní stanice** – Do nové prodejny bude nutno koupit stolní telefon, aby obsluha mohla volat do skladu. Průměrná cena stolního telefonu se pohybuje okolo 500 Kč. Bude však nutné zaplatit odborné zapojení telefonu od externí firmy, jelikož nová stanice musí být „oživena“ v telefonní ústředně, což laik nedokáže. Montáž bude stát 400 Kč. 1 hodina práce VZ (1 x 100 Kč).
- **Koupě a instalace Hi-Fi systému** – Je všeobecně známo, že hudba zpříjemňuje pobyt v obchodě a má pozitivní vliv na nákupní chování zákazníků. Proto bude do prodejny zakoupena Hi-Fi věž. Cenové rozpětí je u Hi-Fi věží velké, avšak pro účely prodejny postačí výrobek v ceně do 2 000 Kč. Zapojení a instalaci Hi-Fi věže provede manažer prodeje, nebude potřeba volat odborníka. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Výběr sortimentu, který bude v prodejně vystaven** – Jelikož jsou prodejní prostory značně omezené, vedení firmy bude muset rozhodnout o skladbě sortimentu, který bude na prodejně vystaven a prodáván. Nutností je rozdělení sortimentu na letní (březen – srpen) a zimní (září – únor), které budou v průběhu roku vyměňovány. Výběr sortimentu by neměl trvat déle než 3 dny. 10 hodin práce VZ (10 x 100 Kč).
- **Rozmístění zboží do regálů** – Jakmile bude vybrán sortiment, bude následovat rozmístění zboží do regálů. První den bude zboží rozmístěno „nahrubo“, druhý den pak musí být hotovo finální umístění zboží do regálů. Toto provede manažer prodeje. 6 hodin práce VZ (6 x 100 Kč).
- **Očipování vystaveného zboží** – Jedním z důležitých prvků při provozování prodejny je zamezení případným krádežím. Firma RCM v minulosti zakoupila za výhodnou cenu od jiné firmy, která rozprodávala svůj majetek, 1 000 ks

bezpečnostních čipů na zboží a dvě radiofrekvenční brány v domněnku, že by se někdy mohly hodit. Veškeré vystavené zboží musí být očipováno, aby byla zlodějům znemožněna případná krádež. Očipování může trvat maximálně 3 dny, provedou jej skladníci. 10 hodin práce VZ (10 x 100 Kč).

- **Montáž bezpečnostní brány** – Pro správnou funkci bezpečnostních čipů je potřeba namontovat a uvést do provozu dva kusy radiofrekvenčních bezpečnostních bran. Toto provede externí firma ORIS Plus, spol s r.o., montáž bude stát 5 000 Kč a budou na ni vyhrazeny 2 dny.
- **Příprava a tisk štítků na zboží** – Dle vybraného sortimentu do prodejny budou vyrobeny štítky na zboží. Tyto štítky připraví asistentka ředitele. Každý štítek bude obsahovat maloobchodní prodejní cenu a základní informace o zboží. Štítky budou vyrobeny v programu CorelDRAW a budou natisknuty na tvrdé papíry a následně nařezány. Zde nebudu uvažovat náklady na tisk v řádu několik desítek Kč. Příprava štítků může trvat až 3 dny. 12 hodin práce VZ (12 x 100 Kč).
- **Přípevnění štítků na zboží** – Hotové štítky budou připevněny na zboží pomocí plastových nití, které se na zboží připichují speciálními pistolemi, které má firma k dispozici. Tuto akci provede jeden ze skladníků a budou na ni vyhrazeny celkem 2 dny. 5 hodin práce VZ (5 x 100 Kč).
- **Zkušební a testovací provoz** – Jakmile budou všechny předchozí činnosti úspěšně hotovy, bude následovat zkušební a testovací provoz prodejny. Cílem bude vyzkoušet kompletní proces nákupu, aby bylo zjištěno, zda vše funguje. Všichni zaměstnanci budou svoláni ke společné poradě, kde budou probírány případné připomínky a všechny možné modelové situace, které mohou v prodejně nastat, aby na ně byla obsluha připravena. Tato zkouška zabere 1 den. 4 hodiny práce VZ (4 x 100 Kč)
- **Oficiální otevření prodejny** – Otevření prodejny je naplánováno na 1. listopadu 2012, kdy by do prodejny měli zavítat první reální zákazníci. Otevření prodejny bude oznámeno bannerem na budově i reklamou v rádiu (viz další akční plány)

Tab. 9: Akční plán 2 – Otevření podnikové prodejny (vlastní zpracování)

<b>AKČNÍ PLÁN 2 – Otevření podnikové prodejny v sídle firmy RCM</b>			
<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE</b>			
<b>Kód</b>	<b>Činnost</b>	<b>Plánované náklady (vč. DPH)</b>	<b>Doba trvání; Termín plnění</b>
A	Vyklizení prostor budoucí prodejny	600 Kč	1 den; 11.10.2012
B	Rozmístění výstavních regálů a vitrín	2 300 Kč	3 dny; 12.-16.10.2012
C	Koupě a instalace telefonní stanice	1 000 Kč	2 dny; 17.-18.10.2012
D	Koupě a instalace Hi-fi systému	2 300 Kč	2 dny; 17.-18.10.2012
E	Výběr sortimentu, který bude v prodejně vystaven	1 000 Kč	3 dny; 17.-19.10.2012
F	Rozmístění zboží do regálů	600 Kč	2 dny; 22.-23.10.2012
G	Očipování vystaveného zboží	1 000 Kč	3 dny; 24.-26.10.2012
H	Montáž a zprovoznění bezpečnostní brány	5 000 Kč	2 dny; 17.-18.10.2012
I	Příprava a tisk štítků na zboží	1 200 Kč	3 dny; 22.-24.10.2012
J	Přípevnění štítků na zboží	500 Kč	2 dny; 29.-30.10.2012
K	Zkušební a testovací provoz	400 Kč	1 den; 31.10.2012
L	Oficiální otevření prodejny	0 Kč	1 den; 1.11.2012
	<b>CELKEM</b>	<b>15 900 Kč</b>	<b>11.10.-1.11.2012</b>

V programu WinQSB byla vypočítána kritická cesta projektu, která byla pro lepší přehlednost zakreslena do tabulky 10. Existuje právě 1 kritická cesta, délka kritické cesty je 16 dnů, což znamená, že projekt nemůže být hotov dříve, než za 16 dnů od jeho počátku. Činnosti, které se nacházejí na kritické cestě jsou: A, B, E, F, G, J, K a L. Činnosti C, D, H a I mají určeny termíny, kdy mohou být provedeny nejdříve a kdy naopak nejpozději, aby nedošlo ke zpoždění projektu. V posledním řádku tabulky 10 jsou uvedeny konkrétní termíny, kdy budou činnosti prováděny.

Tab. 10: Časový plán aktivit včetně znázornění kritické cesty (vlastní zpracování)

dny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	KC															
B		KC														
C					NEJDŘÍVE								NEJPOZDĚJI			
D					NEJDŘÍVE								NEJPOZDĚJI			
E					KC											
F								KC								
G										KC						
H					NEJDŘÍVE								NEJPOZDĚJI			
I								NEJDŘÍVE								
J										NEJPOZDĚJI						
K													KC			
L																KC
říjen	11.	12.	15.	16.	17.	18.	19.	22.	23.	24.	25.	26.	29.	30.	31.	1.11.

#### 4.2.3 Akční plán 3 – Umístění velkoplošného banneru na budovu firmy

Firma RCM je situována na začátku obce Tečovice, přímo u hlavní cesty, kde denně projedou stovky automobilů. Paradoxem je fakt, že na budově doposud nebyl žádný viditelný banner, který by projíždějícím lidem oznámil, že zde sídlí velkoobchod a maloobchod se sportovními potřebami, a tak ani obyvatelé Tečovic mnohdy netuší, čím se firma, okolo níž každodenně projíždí nebo prochází, vlastně zabývá.

Nutno však podotknout, že tato forma „utajení“ byla donedávna úmyslná, jelikož v době, kdy se firma zabývala pouze velkoobchodem, majitel firmy nechtěl, aby do firmy chodili lidé s žádostí o prodej zboží. Toto opatření mělo několik důvodů, např. neexistence maloobchodního ceníku, naprostá časová přetíženost zaměstnanců i riziko případné krádeže. To však bylo v době, kdy firma měla více než dvojnásobný obrat oproti současnosti. Situace se změnila, obrat poklesl a firma se začala zabývat i maloobchodem. Plánované otevření podnikové prodejny je tedy ideálním mezníkem, aby na budovu firmy mohl být umístěn reklamní banner, který přiláká nové zákazníky a zlepší celkovou image a povědomí o firmě.

Banner bude umístěn na přední části budovy u hlavní silnice. Bude kolemjdoucí informovat o otevření nové podnikové prodejny, kde si budou moci vybrané zboží prohlédnout a zakoupit. Také bude obsahovat informaci, že firma RCM provozuje internetový obchod na adrese [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz), na kterém si mohou prohlédnout

kompletní sortiment zboží, který firma nabízí. Zároveň si tam mohou zboží rovnou objednat a poté pohodlně vyzvednout v sídle firmy. Budou vyrobeny dva kusy bannerů – jeden pro zimní a druhý pro letní sezónu.

Popis jednotlivých aktivit:

- **Zformulování požadavků na bannery** – Nejprve musí být vedením zformulovány požadavky na vzhled a rozměr reklamních bannerů. Musí být specifikováno, jak by bannery měly vypadat a jaké informace by měly sdělovat. Na tuto aktivitu budou vyhrazeny celkem 3 dny. 6 hodin práce VZ (6 x 100 Kč).
- **Kontaktování firmy, která se zabývá výrobou velkoplošných bannerů, ujasnění požadavků na bannery** – Pro výrobu bannerů byla vybrána firma Matchball, s.r.o., která má s výrobou velkoplošné reklamy bohaté zkušenosti. Firma bude kontaktována telefonicky, posléze jí budou e-mailem zaslány požadavky na bannery. Pro tuto činnost vyhrazeny 2 dny. 5 hodin práce VZ (5 x 100 Kč).
- **Zpracování grafického návrhu bannerů** – Grafici firmy Matchball zpracují grafický návrh bannerů dle požadavků firmy RCM. Pro případné vyladování detailů je počítáno s časovou rezervou, celkem 3 dny. Zpracování jednoduchého grafického návrhu je v ceně za výrobu plachty. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Výroba bannerů** – Výroba banneru o rozměru 3,5 x 5 m při ceně 240 Kč za m<sup>2</sup> vychází na 4 200 Kč. Cena za dva kusy tedy bude 8 400 Kč. Výroba bude trvat zhruba 1 týden (5 pracovních dnů).
- **Montáž banneru na budovu** – Firma Matchball provede také montáž banneru na budovu firmy. Montáž banneru včetně závěsného systému celkově vychází na 5 400 Kč. Montáž bude hotova za 1 den.

Tab. 11: Akční plán 3 – Umístění banneru na budovu firmy (vlastní zpracování)

AKČNÍ PLÁN 3 – Umístění banneru na budovu firmy			
ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE			
Kód	Činnost	Plánované náklady (vč. DPH)	Doba trvání; Termín plnění
A	Zformulování požadavků na banner	600 Kč	3 dny; 15.-17.10.2012

B	Kontaktování firmy, která se zabývá výrobou velkoplošných bannerů, ujasnění požadavků na banner	500 Kč	2 dny; 18.-19.10.2012
C	Zpracování grafického návrhu banneru	300 Kč	3 dny; 22.-24.10.2012
D	Výroba banneru	8 400 Kč	5 dnů; 25.-31.10.2012
E	Montáž banneru na budovu	5 400 Kč	1 den; 1.11.2012
	<b>CELKEM</b>	<b>15 200 Kč</b>	<b>15.10.-1.11.2012</b>

#### 4.2.4 Akční plán 4 – Polep firemní dodávky

V rámci snahy o rozšíření informovanosti o existenci firmy RCM mezi místními lidmi dojde k polepení firemní dodávky značky Ford Transit červené barvy reklamními fóliemi. Dodávka se pohybuje převážně po Zlíně, nejčastěji (téměř každý den) je používána k převozu zboží mezi externím a centrálním skladem.

- **Zformulování požadavků na polepení dodávky** – Nejprve musí být vedením firmy zformulovány požadavky na vzhled a rozměr reklamních fólií, které budou umístěny na dodávku. Na tuto aktivitu budou vyhrazeny celkem 2 dny. 4 hodin práce VZ (4 x 100 Kč).
- **Kontaktování firmy, která se zabývá výrobou reklamních fólií, ujasnění požadavků na vzhled polepů** – Výrobou reklamních fólií na automobily se rovněž zabývá firma Matchball, s.r.o. Požadavky budou sděleny e-mailem, případné detaily mohou být ujasněny následující den. Pro tuto činnost vyhrazeny 2 dny. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Zpracování grafických návrhů fólií** – Grafici firmy Matchball zpracují grafický návrh reklamních fólií. Pro případné vyladování detailů je počítáno s časovou rezervou, celkem 3 dny. 2 hodiny práce VZ (2 x 100 Kč)
- **Výroba reklamních fólií** – Výroba reklamních fólií na dodávku Ford Transit by se dle informací firmy Matchball měla vejít do částky 4 200 Kč. Výroba bude trvat zhruba 1 týden (5 pracovních dnů).

- **Instalace fólií na dodávku** – Firma Matchball odborně provede nalepení reklamních fólií na dodávku. Instalace bude stát 9 000 Kč. Činnost bude trvat 1 den.

Tab. 12: Akční plán 4 – Polep firemní dodávky (vlastní zpracování)

<b>AKČNÍ PLÁN 4 – Polep firemní dodávky</b>			
<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE</b>			
<b>Kód</b>	<b>Činnost</b>	<b>Plánované náklady (vč. DPH)</b>	<b>Doba trvání; Termín plnění</b>
A	Zformulování požadavků na polepení dodávky	400 Kč	2 dny; 10.-11.1.2013
B	Kontaktování firmy, která se zabývá výrobou reklamních fólií, ujasnění požadavků na vzhled polepů	300 Kč	2 dny; 14.-15.1.2013
C	Zpracování grafických návrhů fólií	200 Kč	3 dny; 16.-18.1.2013
D	Výroba reklamních fólií	4 200 Kč	5 dnů; 21.-25.1.2013
E	Instalace fólií na dodávku	9 000 Kč	1 den; 28.1.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>14 100 Kč</b>	<b>10.1.-28.1.2013</b>

#### 4.2.5 Akční plán 5 – Reklama v rádiu

Firma RCM by ráda zvýšila povědomí o své existenci mezi obyvateli města Zlín, popřípadě i blízkého okolí. Jednou z variant je reklama v rádiu. Reklama bude mít 2 cíle:

- Informovat posluchače o otevření nové prodejny sportovních potřeb v Tečovicích, kde mohou nakoupit za nízké ceny;
- Informovat o internetovém obchodu [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz), kde si mohou pohodlně prohlédnout kompletní nabídku firmy RCM.

Jak bylo zmíněno v analytické části, firma nabízí neznačkové sportovní potřeby dostupné pro co nejširší okruh zákazníků, nejčastějším zákazníkem jsou pak mladé rodiny s dětmi. V podstatě totožnou cílovou skupinu má i Radio Zlín. Proto firma RCM využije k vlastní

propagaci právě Radio Zlín. Firma RCM bude realizovat 2 kampaně za rok. Jedna bude probíhat na podzim před Vánoce 2012 (zimní sortiment a otevření nové prodejny), druhá proběhne v červnu 2013 před obdobím letních dovolených (letní sortiment a podniková prodejna). Pokud bude kampaň vyhodnocena jako úspěšná (zvýšení počtu „zlínských“ zákazníků v průběhu a bezprostředně po ukončení kampaně), bude kampaň realizována opět, a to před Vánoce 2013.

Popis jednotlivých aktivit:

- **Formulace požadavků na reklamní spot** – Vedení firmy RCM musí zformulovat informace, které by v reklamním spotu měly zaznít. 5 hodin práce VZ (5 x 100 Kč)
- **Kontaktování Radia Zlín, naplánování a schválení reklamní kampaně** – Bude nutné kontaktovat Radio Zlín a domluvit detaily reklamní kampaně, včetně časového plánu, rozpočtu, atd. Tato příprava může trvat cca 10 dnů. 10 hodin práce VZ (10 x 100 Kč)
- **Výroba reklamního spotu** – Radio Zlín se zabývá i výrobou reklamních spotů. Cena závisí na délce, počtu hlasů a složitosti reklamního spotu. Nahrání běžného reklamního spotu se 2 hlasy, dialogem, podkresovou hudbou a zvukovými efekty vyjde na 3 240 Kč vč. DPH. Výroba spotu bude trvat max. 5 dnů.
- **Průběh kampaně** – Každá kampaň bude probíhat celkem 15 dnů (3 x 5 pracovních dnů mimo víkendy). Spot bude pouštěn každý den kampaně 5x v různých časech:
  - **1x** v časovém pásmu 7.00 – 9.00;
  - **2x** v časovém pásmu 9.00 – 12.00;
  - **1x** v časovém pásmu 12.00 – 15.00;
  - **1x** v časovém pásmu 15.00 – 18.00.

V tabulce 13 je znázorněn ceník Radia Zlín za 1 x 30s opakování reklamního spotu v jednotlivých časových pásmech. Firma RCM však bude mít pouze 15s spot, což znamená, že uvedené ceny se násobí koeficientem 0,6 (informace z ceníku Radia Zlín).



Tab. 13: Ceník Radia Zlín za jedno 30s opakování reklamního spotu – ceny jsou bez DPH (Radio Zlín, vlastní zpracování)

Časové pásmo	Cena za jedno 30s opakování
6.00 – 7.00	275 Kč
7.00 – 9.00	410 Kč
9.00 – 12.00	520 Kč
12.00 – 15.00	475 Kč
15.00 – 18.00	380 Kč
18.00 – 19.00	320 Kč
19.00 – 22.00	130 Kč

Celá 3týdenní kampaň s 5 opakováními denně tak vyjde na 24 895 Kč vč. DPH.

- **Vyhodnocení úspěšnosti kampaně** – Každá mediální kampaň by měla být posléze vyhodnocena. V případě reklamy v místním Radiu Zlín bude sledován přírůstek zákazníků e-shopu ze Zlína a nejbližšího okolí a počet návštěvníků podnikové prodejny, což lze poměrně dobře změřit. Problém však nastává při působení více druhů propagačních prostředků zároveň. Vyhodnocení zabere 6 hodin práce. 6 hodin práce VZ (6 x 100 Kč).

Tab. 14: Akční plán 5 – Reklama v rádiu (vlastní zpracování)

AKČNÍ PLÁN 5 – Reklama v rádiu			
ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE			
Kód	Činnost	Plánované náklady (vč. DPH)	Doba trvání; Termín plnění
<b>REKLAMNÍ KAMPAŇ – PODZIM 2012</b>			
A	Formulace požadavků na reklamní spot	500 Kč	1 den; 26.10.2012
B	Kontaktování Radia Zlín, naplánování a schválení reklamní kampaně	1 000 Kč	10 dnů; 29.10-9.11.2012

D	Výroba reklamního spotu	3 240 Kč	5 dnů; 12.-16.11.2012
E	Průběh kampaně	24 895 Kč	15 dnů; 26.11.- 14.12.2012
F	Vyhodnocení úspěšnosti kampaně	600 Kč	1 den; 4.1.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>30 235 Kč</b>	<b>26.10.2012-4.1.2013</b>
<b>REKLAMNÍ KAMPAŇ – LÉTO 2013</b>			
G	Formulace požadavků na reklamní spot	500 Kč	1 den; 10.5.2013
H	Kontaktování Radia Zlín, naplánování a schválení reklamní kampaně	1 000 Kč	10 dnů; 13.5-24.5.2013
I	Výroba reklamního spotu	3 240 Kč	5 dnů; 27.-31.5.2013
J	Průběh kampaně	24 895 Kč	15 dnů; 10.6.-28.6.2013
K	Vyhodnocení úspěšnosti kampaně	600 Kč	1 den; 31.7.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>30 235 Kč</b>	<b>10.5.-31.7.2013</b>
<b>REKLAMNÍ KAMPAŇ – PODZIM 2013</b>			
L	Formulace požadavků na reklamní spot	500 Kč	1 den; 24.10.2013
M	Kontaktování Radia Zlín, naplánování a schválení reklamní kampaně	1 000 Kč	10 dnů; 25.10- 8.11.2013
N	Výroba reklamního spotu	3 240 Kč	5 dnů; 11.-15.11.2013
O	Průběh kampaně	24 895 Kč	15 dnů; 25.11.- 13.12.2013
P	Vyhodnocení úspěšnosti kampaně	600 Kč	1 den; 30.12.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>30 235 Kč</b>	<b>26.10.2013-30.12.2013</b>
	<b>CELKEM ZA 3 KAMPAŇ</b>	<b>90 705 Kč</b>	

#### 4.2.6 Akční plán 6 – Reklamní letáky

Mnozí lidé ze Zlína o možnosti výhodného nákupu u firmy RCM nevědí, a tak jsem byl již několikrát svědkem situace, kdy lidé kupují zboží firmy RCM ve zlínské prodejně Tesco

nebo Spar, zatímco kdyby věděli, že dodavatel totožného zboží sídlí pouze 3 km od místa, kde se právě nachází, a prodává zboží za méně než poloviční ceny, určitě by této možnosti využili. Problémem je fakt, že o existenci firmy v Tečovicích nevěděli, stejně jako další tisíce obyvatel Zlína.

Cílem letákové kampaně tedy bude:

*„Dát lidem vědět, že v jejich okolí sídlí firma RCM, která nabízí neznačkové sportovní zboží za výhodné ceny, že v listopadu 2012 byla otevřena podniková prodejna a že firma má internetový obchod [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz), na kterém si mohou prohlédnout kompletní sortiment zboží.“*

Letáková akce proběhne v listopadu 2012 (po otevření prodejny a před „vánoční horečkou“) a červnu 2013 (před obdobím prázdnin a letních dovolených). Letáky budou distribuovány do poštovních schránek většiny obyvatel města Zlína a Otrokovice, což podle informací společnosti zabývající se distribucí letáků představuje zhruba 35 000 domácností. Pro letákovou kampaň bude počítáno s počtem 30 000 ks letáků.

Rozpis jednotlivých aktivit pro letákovou kampaň:

- **Ujasnění požadavků na formu a obsah letáku** – Vedení firmy RCM se musí dohodnout na vzhledu a obsahu letáku, který bude distribuován do schránek. Budou vybrány produkty, které se v letáku objeví. Příprava bude trvat 3 dny. 9 hodin práce VZ (9 x 100 Kč).
- **Kontaktování firmy, která se zabývá tiskem letáků** – Tisk bude proveden u firmy Popelka advertisement Zlín, která se zabývá výrobou letáků a jiných druhů tištěné reklamy. Pro dohodnutí detailů budou vyhrazeny celkem 3 dny. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Příprava grafického návrhu letáku** – Než půjde leták do tisku, musí být nejprve připraven a schválen jeho grafický návrh. Cena za grafický návrh je 1 200 Kč. Příprava tohoto návrhu bude trvat max. 5 dnů. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Tisk letáků** – Pro tisk letáků budou zvoleny tyto parametry: náklad 30 000 ks, barevný dvoulist o formátu A4 (celkem 4 strany), křídový papír 90 g a plnobarevný tisk. Při těchto požadavcích vychází tisk 1 ks letáku na 1,116 Kč. Celkové náklady na tisk tedy budou 33 480 Kč vč. DPH. Tisk bude trvat 3 dny.

- **Kontaktování firmy, která se zabývá roznosem letáků** – Pro roznos letáků byla vybrána firma Rozlet servis, s.r.o., která zajišťuje distribuci letáků po celé ČR, má již vybudované distribuční sítě i kontrolní mechanismy. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč).
- **Roznesení letáků** - Cena za roznesení 1 ks letáku při počtu 30 000 ks vychází na 0,276 Kč vč. DPH. Celkově pak roznos letáků bude stát 8 280 Kč. Obvykle trvá roznos max. 3 dny od předání letáků.
- **Vyhodnocení úspěšnosti kampaně** – S určitým časovým odstupem bude vyhodnocena úspěšnost letákové kampaně. Poměřován bude především vývoj počtu zákazníků e-shopu s osobním vyzvednutím zboží a vývoj návštěvnosti firemní prodejny. 5 hodin práce VZ (5 x 100 Kč).

Tab. 15: Akční plán 6 – Reklamní letáky (vlastní zpracování)

AKČNÍ PLÁN 6 – Reklamní letáky			
ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE			
Kód	Činnost	Plánované náklady (vč. DPH)	Doba trvání; Termín plnění
<b>REKLAMNÍ KAMPAŇ – PODZIM, VÁNOCE 2012</b>			
A	Ujasnění požadavků na formu a obsah letáku	900 Kč	3 dny; 30.10.-1.11.2012
B	Kontaktování firmy, která se zabývá tiskem letáků	300 Kč	3 dny; 2.-6.11.2012
C	Příprava grafického návrhu letáku	1 200 Kč	5 dnů; 7.-13.11.2012
D	Tisk letáků	33 480 Kč	3 dny; 14.-16.11.2012
E	Kontaktování firmy, která se zabývá roznosem letáků	300 Kč	1 den; 14.11.2012
F	Roznesení letáků	8 280 Kč	3 dny; 21.-23.11.2012
G	Vyhodnocení úspěšnosti letákové kampaně	500 Kč	1 den; 30.12.2012
	<b>CELKEM</b>	<b>44 960 Kč</b>	<b>30.10.-30.12.2012</b>

REKLAMNÍ KAMPAŇ – LÉTO 2012			
H	Ujasnění požadavků na formu a obsah letáku	900 Kč	3 dny; 15.-17.5.2013
I	Kontaktování firmy, která se zabývá tiskem letáků	300 Kč	3 dny; 20.-22.5.2013
J	Příprava grafického návrhu letáku	1 200 Kč	5 dnů; 23.-29.5.2013
K	Tisk letáků	33 480 Kč	3 dny; 30.5.-3.6.2013
L	Kontaktování firmy, která se zabývá roznosem letáků	300 Kč	1 den; 3.6.2013
M	Roznesení letáků	8 280 Kč	3 dny; 10.-12.6.2013
N	Vyhodnocení úspěšnosti letákové kampaně	500 Kč	1 den; 30.8.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>44 960 Kč</b>	<b>15.5.-30.8.2013</b>
	<b>CELKEM ZA 2 KAMPANĚ</b>	<b>89 920 Kč</b>	

#### 4.2.7 Akční plán 7 – Reklama na internetu

Zatímco většina předchozích akčních plánů se zaměřovala na propagaci podnikové prodejny a marketingové aktivity „lokálního“ charakteru, akční plán 7 bude zaměřen na internetovou reklamu a propagaci internetových obchodů firmy RCM pro koncové zákazníky – [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz) a [www.holidaysport.sk](http://www.holidaysport.sk) (viz akční plán 1). Cílem reklamní internetové kampaně bude přilákat návštěvníky na e-shopy a udělat z nich zákazníky.

Jednoduchým a efektivním nástrojem internetové reklamy je PPC (pay per click). Inzerent si sám vytvoří vlastní textovou reklamu. Ta se bude zobrazovat na vybraných místech ve vyhledávačích, pokud uživatelé použijí při vyhledávání jím zvolená klíčová slova. Za zobrazení reklamy však firmy nic neplatí, zpoplatněn je až proklik na jiné stránky (tzn. návštěva inzerentova webu). Asi nejrozšířenějším PPC nástrojem je Google Adwords, v České republice je populární také Sklik. Velkou výhodou PPC kampaní je skvělá měřitelnost efektivity reklamy, kterou lze průběžně monitorovat pomocí analytického

nástroje Google Analytics. Inzerent tak má naprostou kontrolu nad průběhem celé kampaně.

Popis aktivit spojených s internetovou reklamou:

- **Příprava kampaně** – Vytvoření PPC reklamy je velmi jednoduché. Skládá se z nadpisu, hlavního textu a URL adresy webu. U každé položky je stanoven maximální počet znaků, takže reklama musí být stručná a výstižná. Dále je nutné zvolit klíčová slova, na která se bude reklama uživatelům zobrazovat. Inzerent musí také stanovit maximální cenu, kterou je ochoten za proklik zaplatit. Inzerenti s vyšší cenou prokliku se zobrazují výše a častěji. Průměrná cena prokliku na Google Adwords se pohybuje okolo 4 Kč. Nakonec je potřeba stanovit rozpočet pro konkrétní kampaň = kolik prostředků jsem ochoten na kampaň za určité období maximálně vynaložit. Při dosažení tohoto limitu se reklama přestane zobrazovat. Příprava kampaně bude trvat maximálně 3 dny. 10 hodin práce VZ (10 x 100 Kč)
- **Realizace kampaně** – Kampaň bude realizována celoročně, avšak hlavní důraz bude kladen na období před Vánocemi a v létě před obdobím letních dovolených. Tabulka 16 obsahuje rozložení plánovaných výdajů na PPC kampaň v každém měsíci.

Tab. 16: Plánovaný rozpočet pro internetovou reklamu (vlastní zpracování)

OBDOBÍ	PLÁNOVANÝ ROZPOČET
Listopad 2012	10 000 Kč
Prosinec 2012	10 000 Kč
Leden 2013	10 000 Kč
Únor 2013	3 000 Kč
Březen 2013	1 000 Kč
Duben 2013	2 000 Kč
Květen 2013	8 000 Kč
Červen 2013	15 000 Kč
Červenec 2013	10 000 Kč

Srpen 2013	5 000 Kč
Září 2013	2 000 Kč
Říjen 2013	4 000 Kč
Listopad 2013	15 000 Kč
Prosinec 2013	15 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>110 000 Kč</b>

- **Vyhodnocování úspěšnosti kampaně pomocí nástroje Google Analytics** - Efektivita reklamní kampaně bude monitorována 1x měsíčně po celé období průběhu kampaně. Cílem bude zjistit konverzní poměr a cenu za jednoho získaného zákazníka e-shopu. Pravidelně budou také měněna klíčová slova nebo obsah reklamy. Každoměsíční revize zabere cca 3 hodiny. 3 hodiny práce VZ (3 x 100 Kč) x 14 měsíců, tj. 4 200 Kč.

Tab. 17: Akční plán 7 – Reklama na internetu (vlastní zpracování)

<b>AKČNÍ PLÁN 7 – Reklama na internetu</b>			
<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE</b>			
<b>Kód</b>	<b>Činnost</b>	<b>Plánované náklady (vč. DPH)</b>	<b>Doba trvání; Termín plnění</b>
A	Příprava kampaně	1 000 Kč	3 dny; 24.-26.10.2012
B	Realizace kampaně	110 000 Kč	12 měsíců; listopad 2012 – prosinec 2013
C	Vyhodnocování úspěšnosti kampaně pomocí nástroje Google Analytics	4 200 Kč	12 měsíců; listopad 2012 – prosinec 2013
	<b>CELKEM</b>	<b>115 200 Kč</b>	<b>24.10.2012-28.12.2013</b>

#### 4.2.8 Akční plán 8 – Pravidelná aktualizace webu a umístování aktualit

Firemní e-shop pro maloobchodní zákazníky [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz) byl spuštěn v červnu 2010. První 3 měsíce provozu byly na web pravidelně umístovány aktuální články, ankety pro návštěvníky, aktuality o firmě RCM a podobně. Po prvotním nadšení však snaha ustala a od té doby je web ve stejném stavu, jako na konci roku 2010. Aktualizován je pouze nabízený sortiment. V rámci zlepšení vztahů se zákazníky a udržení stávajících zákazníků bude od listopadu 2012 web pravidelně (1 x za měsíc) aktualizován a bude zde umístěna libovolná novinka (anketa, článek, prodejní akce, novinky o firmě, atd.). Zákazníci díky tomu uvidí, že web je funkční, firma se o něj stará a bude působit důvěryhodnějším dojmem. Vytvoření a umístění aktuality na web nezabere pracovníkovi více než 2 hodiny práce. 2 hodiny práce VZ x 14 měsíců (2 x 100 Kč x 14).

Tab. 18: Akční plán 8 – Pravidelná aktualizace webu a umístování aktualit (vlastní zpracování)

<b>AKČNÍ PLÁN 8 – Pravidelná aktualizace webu a umístování aktualit</b>			
<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE</b>			
<b>Kód</b>	<b>Činnost</b>	<b>Plánované náklady (vč. DPH)</b>	<b>Doba trvání; Termín plnění</b>
A	Aktualizace webu a umístění novinek 1x měsíčně, listopad 2012 – prosinec 2013	2 800 Kč	14 dnů; listopad 2012 – prosinec 2013
	<b>CELKEM</b>	<b>2 800 Kč</b>	<b>11/2012 – 12/2013</b>

#### 4.2.9 Akční plán 9 – CSR aktivita – podpora vybrané neziskové organizace

CSR aktivity jsou již neodmyslitelnou součástí všech moderních a úspěšných firem. Velké společnosti si mohou dovolit vynakládat více prostředků na tyto projekty než malé firmy, avšak malá velikost podniku by se neměla stát výmluvou pro zřeknutí se sociálně odpovědného chování. Podstatná je snaha firmy přispět svou činností ke zlepšení čehokoliv ve svém okolí, což může inspirovat další firmy i jednotlivce.

Vedení firmy RCM se rozhodlo podpořit Dětský domov Zlín na Lazech. Jsou zde děti, které nemají to štěstí vyrůstat v klasické rodině, přestože nic špatného neprovedly. Firma



by ráda přispěla 1 Kč z každé uskutečněné objednávky na e-shopu [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz) od 1.1.2013 do 11.12.2013. Tato částka bude vyplacena jednorázově před Vánocemi roku 2013. Navíc pro děti před každými Vánocemi firma RCM připraví balík s dárky, který bude sestávat z různých druhů sportovních potřeb, jež firma nabízí, v hodnotě 4 000 Kč (v prodejních cenách).

Tab. 19: Akční plán 9 – CSR aktivita – podpora vybrané neziskové organizace (vlastní zpracování)

<b>AKČNÍ PLÁN 9 – CSR aktivita – podpora vybrané neziskové organizace</b>			
<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA: MANAŽER PRODEJE</b>			
<b>Kód</b>	<b>Činnost</b>	<b>Plánované náklady (vč. DPH)</b>	<b>Doba trvání; Termín plnění</b>
A	Předání vánočního balíku s dárky 2012	4 000 Kč	1 den; 10.12.2012
B	Průběh akce 1 Kč z každé uskutečněné objednávky	0 Kč	12 měsíců; leden 2013 – prosinec 2013
C	Vyhodnocení akce 1 Kč z každé uskutečněné objednávky	100 Kč	1 den, 12.12.2013
D	Předání vánočního balíku s dárky 2013 a dárkového poukazu	4 000 Kč	1 den; 14.12.2013
	<b>CELKEM</b>	<b>8 100 Kč</b>	<b>10.12.2012-14.12.2013</b>

### 4.3 Kontrola

Každý projekt musí být kontrolován a průběžně vyhodnocován. Cílem kontroly je zjištění, zda projekt běží dle připraveného marketingového plánu, zda nedošlo ke zpoždění některého z akčních plánů, k překročení plánovaného rozpočtu, nebo zda nenastaly významné události, které by mohly výsledky projektu ohrozit.

Kontrolu plnění marketingového plánu bude provádět pan Antonín Blažek, majitel firmy, jelikož pokud by kontrolu prováděl manažer prodeje, který je zodpovědný za většinu akčních plánů, výsledky kontroly by mohly být záměrně zkresleny. Kontrola bude probíhat 1x měsíčně. Pokud bude zjištěno, že došlo k zásadním odchylkám od původního marketingového plánu, bude nutné jednotlivé akční plány aktualizovat, zpřesnit, nebo přehodnotit.

Při kontrole budou sledovány tyto charakteristiky:

- Dodržování termínů stanovených dle jednotlivých akčních plánů
- Vývoj nákladů na realizaci akčních plánů
- Vývoj tržeb
- Vývoj počtu zákazníků

Na konci roku 2013 bude provedena závěrečná kontrola, která zhodnotí, zda byl projekt dle stanovených cílů úspěšný, či nikoliv.

#### 4.4 Časový harmonogram projektu

Marketingový plán je účinný od října 2012 do konce roku 2013, kdy bude vyhodnocen. Pro lepší přehlednost je níže uvedena tabulka 20, která přehledně zachycuje termíny realizace jednotlivých akčních plánů.

Tab. 20: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

AČNÍ PLÁN	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Spuštění e-shopu www.holidaysport.sk															
2. Otevření podnikové prodejny															
3. Umístění banneru na budovu firmy															
4. Polep firemní dodávky															
5. Reklama v rádiu															
6. Reklamní letáky															
7. Reklama na internetu															
8. Aktualizace webu															
9. CSR aktivita															
	2012			2013											

Nejvíce činností je naplánováno na měsíce říjen až leden. Toto je tradičně období nejvyšších prodejů všech obchodníků, proto musí být na tento čas zaměřeno nejvíce marketingových aktivit. Druhým takovým obdobím pro prodejce sportovních potřeb je

květen až srpen, kdy lidé jezdí na letní dovolené. Na mezidobí, kdy nebývá tolik objednávek (únor – duben), je naplánována realizace nového internetového obchodu, aby byla zaplněna volná časová kapacita některých zaměstnanců.

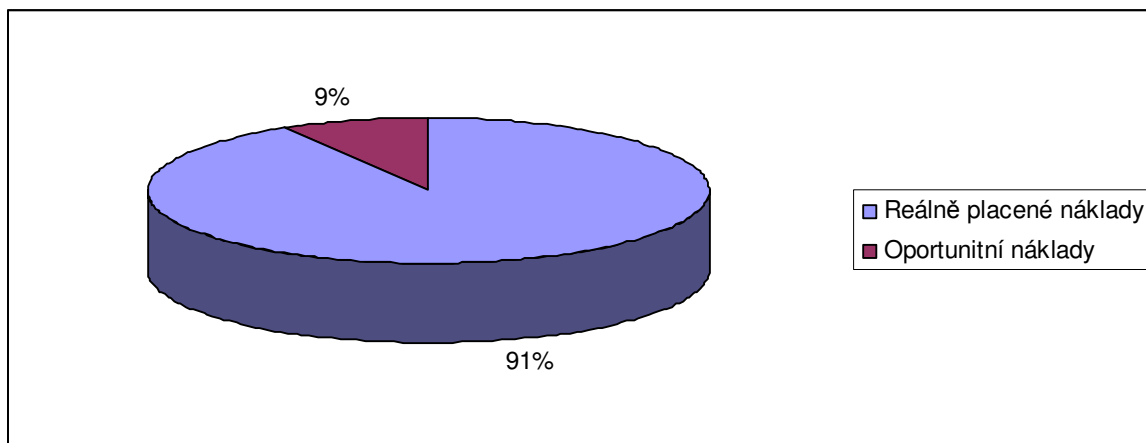
#### 4.5 Nákladová analýza projektu

V této podkapitole budou komplexně zhodnoceny náklady na realizaci projektu marketingového plánu pro firmu RCM. Tabulka 21 zachycuje přehled plánovaných nákladů pro jednotlivé akční plány. Největší výdaje si vyžádají akční plány reklama na internetu, reklama v rádiu a reklamní letáková kampaň, které společně „spolknou“ tři čtvrtiny celkového rozpočtu. Naopak nejméně nákladná je pravidelná aktualizace webu a provádění CSR aktivity, které nevyžadují téměř žádné investice.

Celkové náklady na projekt činí **388 113 Kč**.

Tab. 21: Přehled plánovaných nákladů na jednotlivé akční plány (vlastní zpracování)

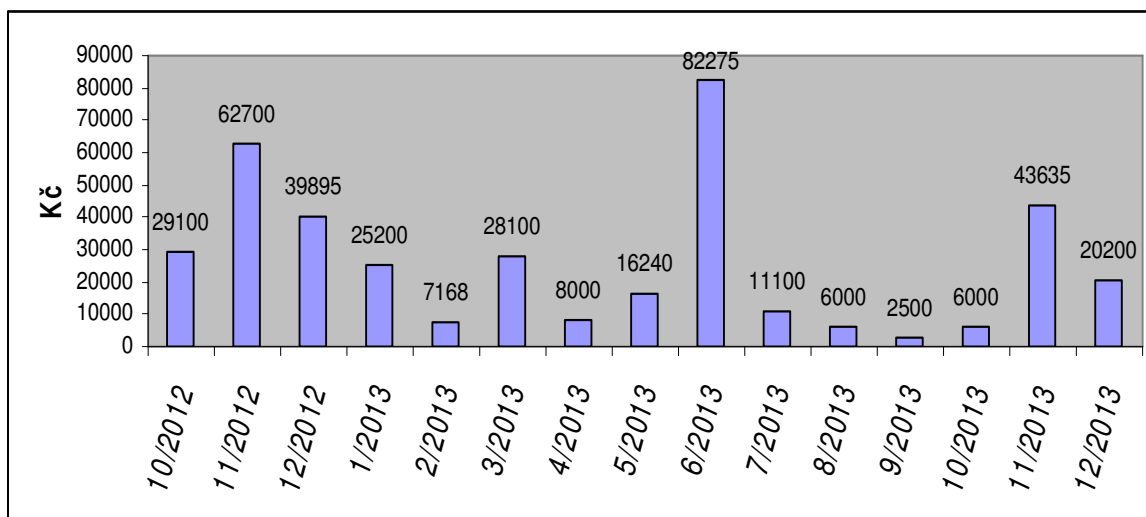
AKČNÍ PLÁN	PLÁNOVANÁ VÝŠE NÁKLADŮ
1. Spuštění e-shopu www.holidaysport.sk	36 188 Kč
2. Otevření podnikové prodejny	15 900 Kč
3. Umístění banneru na budovu firmy	15 200 Kč
4. Polep firemní dodávky	14 100 Kč
5. Reklama v rádiu	90 705 Kč
6. Reklamní letáky	89 920 Kč
7. Reklama na internetu	115 200 Kč
8. Aktualizace webu	2 800 Kč
9. CSR aktivita	8 100 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>388 113 Kč</b>



Graf 8: Reálně placené náklady vs. oportunitní náklady (vlastní zpracování)

V grafu 8 je ukázán poměr reálně placených nákladů (ty, které firma musí skutečně zaplatit) a oportunitních nákladů – nákladů ušlé příležitosti (práce, která je vykonávána firemními zaměstnanci, kteří dostanou měsíční mzdu bez ohledu na realizaci akčních plánů). Oportunitní náklady tvoří pouze malou část rozpočtu (9 %, tj. 33 800 Kč). Většinu tvoří náklady, které bude nutno skutečně zaplatit (91 %, tj. 354 313 Kč). V této částce je však zahrnuto DPH, které lze v případě plátce DPH odečíst.

Poslední graf (č.9) ukazuje časový průběh nákladů dle jednotlivých měsíců realizace marketingového plánu. Nejvíce nákladů bude vynaloženo v měsících červnu 2013, listopadu 2012, listopadu 2013 a prosinci 2012. Průměrné měsíční náklady jsou 25 874 Kč.



Graf 9: Časový průběh nákladů na projekt dle jednotlivých měsíců (vlastní zpracování)

Projekt bude financován z výsledku hospodaření za předchozí účetní období, nebude třeba použít úvěr nebo jiné cizí zdroje financování.

## 4.6 Riziková analýza projektu

Vždy existuje riziko, že věci nepůjdou tak, jak bylo původně zamýšleno. Tržní prostředí je vysoce proměnlivé, a proto se nikdy nelze zcela vyvarovat možným komplikacím při realizaci projektu. Vysoce rizikové je také možné selhání lidského faktoru.

Cílem rizikové analýzy proto bude identifikovat nejzávažnější rizika, změřit je a vymyslet možná opatření, která by mohla dopady těchto rizik eliminovat, nebo alespoň snížit. V tabulce 22 je provedeno ohodnocení jednotlivých rizik. Výsledky pak mohou být rozděleny do tří skupin:

- **nízké riziko** (výsledné riziko v intervalu 0 – 0,10)
- **střední riziko** (výsledné riziko v intervalu 0,11 – 0,21)
- **vysoké riziko** (výsledné riziko v intervalu 0,22 – 0,49)

Tab. 22: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Možné riziko	Stupeň dopadu			Pravděpodobnost vzniku			Výsledek
	Nízký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Nedodržení termínů akčních plánů	X				X		0,05
Překročení rozpočtu	X				X		0,05
Zhoršení ekon. situace českých a slovenských domácností			X		X		0,35
Přetížení manažera prodeje			X			X	0,49
Oslovení nízkého počtu zákazníků			X	X			0,21
Nedostatek fin. prostředků na realizaci akčních plánů		X		X			0,12
Problémy s obslužením vyššího počtu zákazníků		X		X			0,12

Nespokojenost s výrobky a službami firmy RCM			X	X				0,21
--	--	--	---	---	--	--	--	------

Vysoké riziko:

- **Přetížení manažera prodeje** – Prodejní manažer bude zodpovědný za realizaci všech akčních plánů, takže se může stát, že se mu nahromadí více činností najednou a nebude stíhat všechny své úkoly. Na druhou stranu již při vymýšlení akčních plánů bylo na toto riziko myšleno a většina aktivit je naplánována na období, kdy firma nemá mnoho objednávek a zaměstnanci mají méně agendy. V případě, že dojde k přetížení manažera prodeje, musí okamžitě část svých úkolů delegovat na asistentku ředitele, nebo jiného zaměstnance firmy, aby nebyla ohrožena realizace marketingového plánu.
- **Zhoršení ekonomické situace českých a slovenských domácností** – Tato hrozba je v současné době čím dál více aktuální. Evropské ekonomiky balancují na hraně recese a vysoké nezaměstnanosti, Česká republika bohužel není výjimkou. Pokud domácnostem klesnou disponibilní příjmy, budou méně utrácet za zbytečné statky, jako jsou sportovní potřeby. Bohužel, tomuto riziku nelze nijak předejít.

Střední riziko:

- **Oslovení nízkého počtu zákazníků** – Při reklamní kampani v rádiu nebo letákové kampani existuje riziko, že tyto prostředky marketingové komunikace nezaujmou dostatečný počet zákazníků a výsledný efekt bude nízký. Při vytváření kampaní proto musí být kladen důraz na to, aby reklama nebyla fádňá a nezajímavá, ale aby naopak přilákala co nejvíce lidí.
- **Nespokojenost zákazníků se službami firmy RCM** – Vždy existuje možnost, že zákazník nebude se službami firmy RCM spokojen. Pokud do jakýchkoliv procesů vstupuje lidský faktor, nic na světě není bezchybné. Firma RCM by se proto měla snažit o co nejvyšší úroveň poskytovaných služeb, aby se k ní zákazníci rádi vraceli. Běžnou součástí chodu firmy by mělo být také zlepšování procesů.

- **Nedostatek finančních prostředků na realizaci akčních plánů** – V případě mimořádné situace může nastat stav, že firma nebude mít dostatek prostředků na financování marketingových aktivit. V takovém případě bude nutné omezit, nebo zcela zrušit nejnákladnější marketingové aktivity a zabývat se především těmi nízkorozpočtovými.
- **Problémy s obslužením vyššího počtu zákazníků** – Při nárazovém zvýšení počtu maloobchodních zákazníků existuje riziko, že firma RCM bude mít problémy s obslužením takového množství zákazníků. V případě potřeby bude nutné sehnat brigádníka na výpomoc, nebo rovnou nového zaměstnance. Záleží na konkrétní situaci a množství zákazníků.

Nízké riziko:

- **Nedodržení termínů akčních plánů** – S eliminací tohoto rizika bylo kalkulováno již při sestavování jednotlivých akčních plánů. Každý harmonogram počítá s určitou časovou rezervou. V případě lehkého zpoždění bude možné tento skluz bez problémů dohnat.
- **Překročení rozpočtu** – Toto riziko je nízké, jelikož do rozpočtů akčních plánů byly započítány všechny předem známé náklady. Mimořádné výdaje by neměly tvořit významnou položku a výsledný rozpočet se proto může od toho plánovaného lišit pouze mírně.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření marketingového plánu pro firmu Antonín Blažek – RCM. Na základě provedené situační analýzy bylo zjištěno, že podnik je značně závislý na tržbách od obchodních řetězců (70 % veškerých tržeb) navzdory vysoké nejistotě ohledně budoucnosti této spolupráce. Obchodní řetězce si totiž dovážejí čím dál více zboží samy pod vlastní značkou a pro externí dodavatele tak zbývá mnohem méně prostoru. Navíc obchodní podmínky jsou formulovány jednoznačně v neprospěch dodavatelů pod pohrůžkou ukončení spolupráce.

V minulosti se již stalo, že management společnosti Ahold ČR (provozovatel sítě Albert a bývalé Hypernovy) rozhodl o ukončení spolupráce s firmou RCM, což mělo za následek meziroční pokles jejích tržeb o 40 %. Dalšími podstatnými závěry analýz jsou nedostatečné využívání prostředků marketingové komunikace, nebo naprostá absence marketingového plánování. Firma se naopak může pyšnit dlouhodobou ziskovostí, nízkými cenami, kvalitně vybudovaným zázemím, nebo bohatými zkušenostmi v oboru.

Proto bylo v rámci sestavování marketingového plánu rozhodnuto o snaze snížit míru závislosti na tržbách od obchodních řetězců pomocí diverzifikace zdrojů tržeb, rozvoje nových distribučních cest a posílení těch stávajících, které do současné doby generovaly zhruba 30 % obrátu. Hlavní marketingový cíl zní: „Zvýšit podíl tržeb, které nepocházejí od obchodních řetězců, na 50 % do konce roku 2013“. Proto byl vypracován projekt, který má dovést firmu k dosažení tohoto stavu. Mezi zamýšlenými akčními plány projektu je například otevření podnikové prodejny, spuštění internetového obchodu na Slovensku nebo využití široké škály prostředků marketingové komunikace (reklama v rádiu, letáková kampaň, reklama na internetu, polep firemní dodávky, výroba velkoplošného reklamního banneru, pravidelná aktualizace firemního webu, nechybí ani vybraná společensky odpovědná aktivita). Projekt obsahuje časový harmonogram, rozpočet i analýzu možných rizik.

Plán je však pouze jedna část, která sama o sobě ještě nic neznamená. Neméně důležitá je pak samotná realizace plánu. Pevně doufám, že tento projekt firmě RCM pomůže zlepšit současnou situaci, podaří se splnit vytyčené marketingové cíle a firma bude opět slavit úspěchy. Zároveň věřím, že do budoucna se marketingové plánování stane nedílnou součástí a zároveň vítaným pomocníkem při zvyšování výkonnosti firmy RCM.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Bibliografické zdroje:

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

COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.

DOLANSKÝ, Václav; Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, 1996. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

KERZNER, Harold, 2003. *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th ed. New Jersey: John Wiley & Sons. 891 s. ISBN 0-471-22577-0.

KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

MERNA, Tony a Faisal AL-THANI, 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, Milton D, 2007. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### **Internetové zdroje:**

ACRA.CZ , 2012. *Sportovní potřeby*. [online]. Acra, s.r.o. [cit. 2012-06-24]. Dostupné z: <http://www.acra.cz/csp/sport/index.html>

AKRMAN, Libor, 9.3.2012. *Česko je e-shopovou velmocí. Internetové obchody vygenerují 37 miliard obratu*. [online]. Ekonomia, a.s. [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54991650-cesko-je-e-shopovou-velmoci-internetove-obchody-vygeneruji-37-miliard-obratu#fotogalerie-gf211720-8-1567190>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2012. *Strategie konkurenceschopnosti ČR na léta 2012-2020*. [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.amsp.cz/strategie-konkurenceschopnosti-cr-na-leta-2012-2010>

BABECKÁ, Oxana et al, 2012. *Globální ekonomický výhled - květen*. [online dokument]. Praha: Česká národní banka. 21 s. [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/gev/gev\\_2012\\_05.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2012_05.pdf)

ČESKÉ PODNIKÁNÍ, 23.10.2010a. *Prameny právní úpravy živnostenského podnikání v České republice*. [online]. České podnikání. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.ceskepodnikani.cz/2010/10/23/prameny-pravni-upravy-zivnostenskeho-podnikani-v-ceske-republice/>

ČESKÉ PODNIKÁNÍ, 23.10.2010b. *Charakteristika obchodního rejstříku*. [online]. České podnikání. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.ceskepodnikani.cz/2010/10/23/charakteristika-obchodniho-rejstriku/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 7.6.2012a. *Mzdy a náklady práce*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-06-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2012b. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 13.3.2012c. *Pohyb obyvatelstva*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031312.doc>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2.4.2012d. *Demografie*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_obyvatelstvo](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_obyvatelstvo)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 12.4.2012e. *Souhrnná data o České republice*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 16.2.2012f. *Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/domacnosti\\_a\\_jednotlivci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/domacnosti_a_jednotlivci)

ČEVELOVÁ, Magdalena, © 2008. *Průzkum: Marketingový plán a poslání v malých firmách*. [online]. Magdalena Čevelová – Marketingová kouzla. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/marketingovy-plan-poslani/>

ČTK, 30.8.2011. *Dvě pětiny českých zákazníků hledí především na cenu*. [online]. Finanční noviny.cz. [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/os-finance/zpravy/dve-petiny-ceskych-zakazniku-hledi-predevsim-na-cenu/680897>

EPRAVO.CZ, © 1999-2012. *Zákon o regulaci reklamy*. [online]. Epravo.cz. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-o-regulaci-reklamy-4704.html>

JONÁŠ, Radek, 2012. *Strategická situační analýza*. [online]. Strateg.cz. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

KNOWTHIS.COM, © 1998-2012. *How to write a marketing plan*. [online]. KnowThis, LLC. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/how-to-write-a-marketing-plan/>

MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, 2012. *Konvergenční program České republiky*. [online dokument]. Praha: Ministerstvo financí České republiky. 47 s. [cit. 2012-06-13]. ISSN 1804–798X. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Konvergenčni-program-CR\\_2012-04\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Konvergenčni-program-CR_2012-04_pdf.pdf)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 16.8.2011a. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2012-06-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a140675&dokumentId=C+8257%2fSL23%40KSHK&klic=%2f57cSa7BC5vc85TnoxRvZQ%3d%3d>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 13.9.2011b. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a282286&dokumentId=C+17913%2fSL29%40KSUL&klic=6nM7W3wBfTmcVsOqmAkdYw%3d%3d>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 4.1.2012. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a519323&dokumentId=C+42485%2fSL24%40KSBR&klic=h8K5L2GTu7tlb6c0YQDBww%3d%3d>

PATRIA ONLINE, © 1999-2012b. *Detail kurzu CZK/USD – Patria CZ*. [online]. Patria Online, a.s. [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/CurrenciesRates/CZK/USD/detail.aspx>

PATRIA ONLINE, © 1999-2012a. *Detail kurzu CZK/EUR – Patria CZ*. [online]. Patria Online, a.s. [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/CurrenciesRates/CZK/EUR/detail.aspx>

RULYT.CZ , 2012. *Rulyt – o nás*. [online]. Rulyt, s.r.o. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://sport.rulyt.cz/o-nas>

SPORTVEL.CZ , 2012. *Sportvel – velkoobchod sportovních potřeb má široký sortiment zboží pro letní i zimní sporty*. [online]. Blažek-Sportvel, s.r.o. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.sportvel.cz/>

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR, 16.7.2011. *Vývoj státních rozpočtů*. [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR. [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/statistika/sr\\_d.htm](http://www.spcr.cz/statistika/sr_d.htm)

ŠIRMER, Pavel, 2012. *Struktura vydání se změnila, náklady na bydlení na 1. místě*. Statistika & my. [online časopis]. Český statistický úřad. roč. 2012. č. 06. s. 15-16 [cit. 2012-06-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/140025BFD2/\\$File/1804120615\\_16.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/140025BFD2/$File/1804120615_16.pdf)

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011. *Na celosvětovém žebříčku CPI – Index vnímání korupce 2011 se Česká republika dělí o 57.-59. místo s Namibií a Saúdskou Arábií*. [online]. Transparency International. [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebricku-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>

VACHTOVÁ, Jitka, 25.3.2012. *Sazby zdravotního a sociálního pojištění 2012*. [online]. Vachtova.cz. [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.vachtova.cz/ucetnictvi/ucebni-pomucky-a-schemata/273-sazby-zdravotniho-a-socialniho-pojisteni-2012>

VEREJNYDLUH.CZ, 2012. [online]. [cit. 2012-06-13]. Dostupné z: <http://www.verejnydluh.cz/>

ZIKMUND, Martin, 29.9.2011. *Matice General Electric / McKinsey – poradí, jak dál s vaší firmou*. [online]. Businesssvize.cz. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.businesssvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>

### **Další zdroje:**

Antonín Blažek – RCM, 2012. Interní zdroje. Zlín.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business to Business; obchodní vztahy mezi firmami
B2C	Business to Customer; obchodní vztahy mezi firmou a zákazníkem
BCG	Boston Consulting Group
CMS	Content Management System; systém pro správu obsahu dat na webu
CPI	Corruption Perception Index; index vnímání korupce
CPM	Critical Path Method; metoda kritické cesty
CSR	Corporate Social Responsibility; společenská odpovědnost firem
ČOI	Česká obchodní inspekce
ČTK	Česká tisková kancelář
GE	General Electrics
EMU	Evropská měnová unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communication Technologies; informační a kom. technologie
MOQ	Minimal Order Quantity; minimální množství pro objednávku
PERT	Project Evaluation and Review Technique
PEST	Political, Economic, Social, Technological and Technical
PIIGS	státy: Portugalsko, Itálie, Irsko, Řecko, Španělsko
PPC	Pay Per Click; platba za proklik
RPR	Rada pro reklamu
SBU	Strategic Business Unit; strategická podnikatelská jednotka
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-specific
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
URL	Uniform Resource Locator
VZ	vlastní zaměstnanci

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Porterův model pěti sil (Jonáš, 2012)</i> .....	22
<i>Obr. 2: GE matice (Zikmund, 2011; vlastní zpracování)</i> .....	28
<i>Obr. 3 Pyramida strategií (Mallya, 2007)</i> .....	34
<i>Obr. 4: Schéma procesu kontroly v marketingu (Blažková, 2007)</i> .....	38
<i>Obr. 5 Sídlo firmy RCM v Tečovicích (vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Obr. 6: Organizační struktura firmy RCM (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Obr. 7: Vývoj indexu vnímání korupce pro ČR za období 1997-2011 (Transparency International, 2011)</i> .....	49
<i>Obr. 8: Struktura výdajů českých domácností za rok 2011 (Širmer, 2012)</i> .....	50
<i>Obr. 9: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2010-2012 (Patria Online, © 1999-2012a)</i> .....	51
<i>Obr. 10: Vývoj kurzu CZK/USD v letech 2010-2012 (Patria online, © 1999-2012b)</i> .....	52
<i>Obr. 11: Logo firmy Acra, s.r.o. (Acra.cz, 2012)</i> .....	58
<i>Obr. 12: Logo Rulyt.s.r.o (Rulyt.cz, 2012)</i> .....	58
<i>Obr. 13: Logo Sportvel (Sportvel.cz, 2012)</i> .....	59
<i>Obr. 14: GE matice pro jednotlivé podsegmenty (vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Obr. 15: Grafické znázornění kritické cesty v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i> .....	79

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Zdroje informací o konkurenci (Blažková, 2007, vlastní zpracování) .....</i>	24
<i>Tab. 2: Základní členění a typy marketingových strategií (Blažková, 2007, vlastní zpracování) .....</i>	33
<i>Tab. 3: Sazby sociálního a zdrav. pojištění pro rok 2012 (Vachtová, 2012; vlastní zpracování) .....</i>	47
<i>Tab. 4: Srovnání dodavatelů z jednotlivých zemí dle vybraných kritérií; 1 = nejhorší, 5 = nejlepší (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Tab. 5: Zhodnocení atraktivity trhu jednotlivých podsegmentů (vlastní zpracování) .....</i>	63
<i>Tab. 6: Zhodnocení konkurenčního postavení v jednotlivých podsegmentech (vlastní zpracování) .....</i>	63
<i>Tab. 7: Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování) .....</i>	70
<i>Tab. 8: Akční plán 1 – Spuštění e-shopu Holidaysport.sk (vlastní zpracování) .....</i>	77
<i>Tab. 9: Akční plán 2 – Otevření podnikové prodejny (vlastní zpracování) .....</i>	83
<i>Tab. 10: Časový plán aktivit včetně znázornění kritické cesty (vlastní zpracování) .....</i>	84
<i>Tab. 11: Akční plán 3 – Umístění banneru na budovu firmy (vlastní zpracování) .....</i>	85
<i>Tab. 12: Akční plán 4 – Polep firemní dodávky (vlastní zpracování) .....</i>	87
<i>Tab. 13: Ceník Radia Zlín za jedno 30s opakování reklamního spotu – ceny jsou bez DPH (Radio Zlín, vlastní zpracování) .....</i>	89
<i>Tab. 14: Akční plán 5 – Reklama v rádiu (vlastní zpracování) .....</i>	89
<i>Tab. 15: Akční plán 6 – Reklamní letáky (vlastní zpracování) .....</i>	92
<i>Tab. 16: Plánovaný rozpočet pro internetovou reklamu (vlastní zpracování) .....</i>	94
<i>Tab. 17: Akční plán 7 – Reklama na internetu (vlastní zpracování) .....</i>	95
<i>Tab. 18: Akční plán 8 – Pravidelná aktualizace webu a umísťování aktualit (vlastní zpracování) .....</i>	96
<i>Tab. 19: Akční plán 9 – CSR aktivita – podpora vybrané neziskové organizace (vlastní zpracování) .....</i>	97
<i>Tab. 20: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování) .....</i>	98
<i>Tab. 21: Přehled plánovaných nákladů na jednotlivé akční plány (vlastní zpracování) .....</i>	99
<i>Tab. 22: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování) .....</i>	101



**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Procentuální rozdělení firem dle charakteristiky sestavování marketingového plánu (Čevelová, 2008) .....</i>	14
<i>Graf 2: Struktura příjmů státního rozpočtu za rok 2010 (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2011; vlastní zpracování).....</i>	47
<i>Graf 3: Struktura vládních výdajů ČR za rok 2010 (Ministerstvo financí ČR, 2012; vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Graf 4: Složení obyvatel ČR podle věku, pohlaví a rodinného stavu, stav k 31.12.2009 (Český statistický úřad, 2012d).....</i>	53
<i>Graf 5: Složení obyvatel ČR podle nejvyššího dosaženého vzdělání (Český statistický úřad, 2012e) .....</i>	54
<i>Graf 6 Složení dodavatelů firmy RCM podle země původu (vlastní zpracování) .....</i>	59
<i>Graf 7: Podíly na tržbách firmy RCM dle jednotlivých zákaznických skupin (vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Graf 8: Reálně placené náklady vs. oportunitní náklady (vlastní zpracování) .....</i>	100
<i>Graf 9: Časový průběh nákladů na projekt dle jednotlivých měsíců (vlastní zpracování).....</i>	100

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Možná podoba velkoplošného banneru a jeho umístění na budovu firmy RCM
- P II: Firemní dodávka Ford Transit, která bude polepena reklamou
- P III: Současný grafický design e-shopu [www.holidaysport.cz](http://www.holidaysport.cz)

**PŘÍLOHA P I: MOŽNÁ PODOBA VELKOPLOŠNÉHO BANNERU A  
JEHO UMÍSTĚNÍ NA BUDOVU FIRMY RCM**



**NOVĚ OTEVŘENO**

**PRODEJ SPORTOVNÍCH  
POTŘEB**

- Lyže
- Lyžáky
- Lyžařské doplňky
- Zimní rukavice
- Čepice, kukly

**...SUPER CENY !!!**

**WWW.HOLIDAYSPORT.CZ**



**PŘÍLOHA P II: FIREMNÍ DODÁVKA FORD TRANSIT, KTERÁ  
BUDE POLEPENA REKLAMOU**



