

ABSTRAKT

Marketingový plán, který je vytvořen pro společnost DEEP SKATE s.r.o., popisuje podnikatelské aktivity společnosti, která chce uspět na trhu se sportovní módou pro skateboarding, snowboarding a bmx. Práce popisuje různá úskalí a příležitosti tohoto trhu. Práce je rozdělena na tři části. V první část obsahuje rešerši literárních pramenů, druhá část popisuje historii společnosti a její podnikatelské aktivity. Třetí část se analyzuje prostředí, ve kterém společnost podniká a definuje její silné a slabé stránky. V poslední části jsou stanoveny cíle společnosti a určeny strategie, jak cílů dosáhnout. Dále jsou zde stanoveny programové aktivity s časovým plánem jejich počátku a konce. Dále jsou v této části popsány systémy kontroly.

Marketing plan for DEEP SKATE s.r.o. describe the business activities of this company which pursuit of prosperity on the specific market of sport fashion for skateboarding, snowboarding and bmx. There are described the various problems and opportunities on this market. Diploma work is divided into the four parts. In the first parts there is a summary of literature sources. The second part describe the history of the company and its business activities. The third part analyse surrounding of business and give a definition of its strong and weaknesses. In the last part there are set the targets of the company and definite the strategies how to approach the targets. There are set the programs activities with the timelines of its starting and finishing. And following there are described the systems of controlling.

Na tomto místě chci poděkovat panu Ing. Pavlu Skýbovi za odborné vedení a četné rady a panu Marku Sochorovi za vstřícnou spolupráci a řadu cenných informací, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 REŠERŠE LITERÁRNÍCH PRAMENŮ	8
1.1 MARKETING A JEHO VÝVOJ	8
1.2 MARKETINGOVÝ PLÁN	9
1.2.1 Obsah marketingového plánu.....	10
1.2.2 Tvorba marketingového plánu	11
1.2.3 Marketingové cíle.....	20
1.2.4 Marketingové strategie.....	21
1.2.5 Akční programy	23
1.2.6 Rozpočet.....	24
1.2.7 Systém měření a kontroly.....	26
1.2.8 Realizace plánu	26
1.3 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	26
1.3.1. Zásady a postup projektování.....	27
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DEEP SKATE S.R.O.	31
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
2.2 HISTORIE SKATEBOARDINGU	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI DEEP SKATE S.R.O.....	36
3.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ ODĚVNÍHO A TEXTILNÍHO PRŮMYSLU	36
3.2 EXTERNÍ AUDIT	38
3.2.1 Trh	38
3.2.2 Analýza konkurence.....	41
3.2.3 Analýza STEP faktorů – faktorů vnějšího prostředí	42
3.3 INTERNÍ AUDIT	46
3.3.1 Struktura firmy	46
3.3.2 Distribuce	46
3.3.3 Analýza sortimentu	47
3.3.4 Situační analýza	50
3.3.5 SWOT analýza – produkt, propagace, místo a cena	54
3.4 SHRNUÍ SWOT ANALÝZY.....	56
3.4.1 Silné stránky.....	56
3.4.2 Slabé stránky	56
3.4.3 Příležitosti	57
3.4.4 Ohrožení.....	57
3.5 SHRNUÍ ZÁVĚRŮ ANALÝZY	57
4 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	60
4.1 CÍLE PROJEKTU.....	60
4.2 CÍLE SPOLEČNOSTI DEEP SKATE S.R.O.	60
4.3 VOLBA STRATEGIE A NÁVRHY PRO DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ	62
4.3.1 Volba strategie pro dosažení cílů společnosti	62

4.3.2	Zvýšit prodej značky Vehicle o 15% v porovnání s rokem 2004	63
4.3.3	Zvýšit výkonnost obchodního zástupce	65
4.3.4	Udržet rostoucí trend prodeje značky na Slovenském trhu.....	65
4.4	AKČNÍ PROGRAMY	66
4.4.1	Program zvýšení prodeje o 15% značky Vehicle.....	66
4.4.2	Zvýšit výkonnost obchodního zástupce	67
4.4.3	Udržet rostoucí trend prodeje značky na Slovenském trhu.....	68
4.5	ROZPOČET NÁKLADŮ.....	69
4.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	70
4.7	PŘEDPOKLAD EFEKTŮ REALIZACE NAVRHOVANÝCH PROGRAMŮ	72
4.7.1	Zvýšení prodeje značky Vehicle	72
4.7.2	Zvýšení výkonnosti obchodního prodejce	74
4.7.3	Udržení rostoucího trendu na Slovenském trhu	75
4.8	NÁVRH ZPŮSOBŮ KONTROLY MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	75
4.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	77
ZÁVĚR.....		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		80
SEZNAM OBRÁZKŮ		83
SEZNAM TABULEK.....		84
SEZNAM PŘÍLOH.....		85

ÚVOD

Každá společnost, která chce dosáhnout úspěchu na trhu, by měla věnovat velkou pozornost jeho sledování, analyzování a vyhodnocování, tak aby byla schopná reagovat na rostoucí konkurenci a úspěšně uspokojovat přání a potřeby zákazníků.

V mnohých společnostech je stále ještě existence marketingového oddělení a jeho činností přisuzována jen nepatrná role. Společnosti by si však měli uvědomit, že na trh neustále vstupují noví konkurenti, kteří mohou společnost ohrozit, že zákazníkům již nestačí pouze zboží nakoupit, zákazník očekává daleko více, a je stále náročnější.

Marketingové aktivity je třeba mít velmi dobře naplánovány s předem stanovenými cíli, které by měli korespondovat s cíli strategickými, tj. dlouhodobými.

Marketing byl popisován jako lokomotiva, která táhne všechny ostatní složky firmy. Rozšíříme-li tuto názornou metaforu, potom můžeme marketingový plán přirovnat ke kolejím, po kterých tento vlak jede. Marketingový plán pomáhá nejen při usměrňování marketingového úsilí správným směrem, ale vytváří také rámec pro celkové plánování firmy. To platí přinejmenším pro firmy, které se rozhodly svoje úsilí orientovat marketingově. Takto píše o marketingovém plánování ve své knize Základy marketingu její autor Simon Majaro.

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala projekt marketingového plánu pro společnost DEEP SKATE s.r.o., téma jsem zvolila, protože v sobě zahrnuje poznání rozličných problémů z různých úhlů pohledů a společnost jej nadále využije ve svém podnikání.

Úkolem diplomové práce je v rámci přípravy projektu zpracovat rešerši literárních pramenů, týkající se uvedeného tématu. Charakterizovat společnost, její podnikatelské aktivity a přiblížit prostředí oděvního průmyslu, jehož prostředí má na společnost vliv. Třetí část diplomové práce je věnována analýze současné situace společnosti. Stěžejní část práce je vyprojektovat marketingový plán pro období červen 2005 – červen 2006 se všemi jeho náležitostmi, definicí cílů, strategií k dosažení těchto cílů, jejich vyhodnocení a kontrola.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 REŠERŠE LITERÁRNÍCH PRAMENŮ

1.1 Marketing a jeho vývoj

Pojem marketing nás dnes provází opravdu na každém kroku. Přesto mám občas dojem, že se stále najdou ti, kteří zaměňují marketing s pojmem jako jsou prodej nebo reklama. Tyto pojmy však dostatečně nevystihují pojetí celého marketingu a škálu nástrojů a strategií, které jsou v něm obsaženy.

Definovat tento pojem není lehké, lze jej totiž chápat různě a definic marketingu je také mnoho. Můžeme říct, že se jedná o filosofii řízení podniku orientovanou na trh. V odborné literatuře se setkáme s různými výklady tohoto pojmu, neboť jednotliví autoři nahlíží na problematiku marketingu z jiného pohledu.

Podle Philipa Kotlera, je marketing společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby nabídky, směny výrobků a hodnot s ostatními. [9] Podle Jaroslava Světlíka, je marketing procesem řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. [22] Takto bychom mohli ještě dále pokračovat, ale úkolem práce není definovat marketing.

Podle Kotlerovi definice, jež za základní ideu managementu považuje marketing, ji můžeme chápat jako teoretické východisko k marketingové podnikatelské koncepci, která v současné době představuje poslední vývojový stupeň přístupu k řízení podniku. Vedle marketingového přístupu však existují i jiné podnikatelské koncepce, jejichž formování je do značné míry výsledkem historického vývoje.

Na počátku byla tzv. výrobní podnikatelská koncepce, která se vyvinula v období průmyslové revoluce a vycházela z předpokladu, že zákazník bude preferovat výrobky, které jsou levné a snadno dosažitelné. V současné době se s touto koncepcí můžeme setkat v nevyspělých ekonomikách, kde poptávka převyšuje nabídku.

Mezi další marketingové koncepce patří tzv. výrobová koncepce, která předpokládá, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality.

Pozornost spotřebiteli věnuje tzv. prodejní podnikatelská koncepce. Ta se však nesnaží poznat spotřebitelovo přání, ale snaží se jej přimět k nákupu pomocí intenzivní propagace. Jinak řečeno, cílem výrobce je prodat to co vyrobil, nikoli vyrobit, to co by prodal.

V polovině 50. let vznikla v USA tzv. marketingová koncepce, která již má zájem o zákazníky. Společnost se snaží poznat svůj trh a nabídnout výrobek, který co nejlépe uspokojuje potřeby a přání zákazníka. Právě hledisko míry uspokojení potřeb je pro marketing podstatné.

Nejnovější marketingovou koncepcí je tzv. sociální (humánní) marketing, tato koncepce se snaží dát do souladu potřeby a přání zákazníků, zájem firmy (zisk), sociální a etické zájmy společnosti (např. ekologie).

Stále se zrychlující tempo rozvoje technologií a množství informací, které denně zpracováváme, je postavení společností, které chtějí obstát v dnešním velmi tvrdém konkurenčním boji nesnadné. Z těchto důvodů musí společnosti využívat všech dostupných zdrojů marketingu, velmi pečlivě sledovat chování svých konkurentů, zkoumat přání svých zákazníků a vyhodnocovat jejich spokojenost a snažit se, co nejlépe a ještě více než „jen“ uspokojit jejich potřeby. K tomu všemu je třeba, aby společnost minimálně disponovala plánem, ve kterém shrne a charakterizuje své možnosti, naplánuje aktivity a stanoví nové cíle na další období.

1.2 Marketingový plán

Plánování a samotné sestavení plánu je jednou z nejdůležitějších částí managementu. Sestavení podnikatelského plánu je základem pro chod podniku a je také klíčovou úlohou manažerů. Plánování je činnost, která udržuje podnik konkurenceschopný, který má přehled o trhu, konkurenci, o svých zákaznících, trendech.

Marketingový plán je jednou ze součástí podnikového plánování, jak jsem již uvedla v předchozím odstavci, je to činnost, která je jednou z nejdůležitějších činností pro úspěšný chod podniku. Na marketingový plán navazují ještě jiné plány např. výrobní plán, finanční plán, plán odbytu apod. Všechny plány však mají jedno společné - jsou vytvořené k dosažení podnikového cíle.

Podnikový plán by měl být používáný, sledovaný, připomínkovaný a upravovaný. Měl by být považován za nepostradatelný dokument. [4]

Marketingový plán by měl identifikovat nejslibnější obchodní příležitosti podniku a nastínit jak na příslušný trh proniknout a jak si vybudovat a udržet pozice. Je to nástroj komunikace, který kombinuje všechny prvky marketingového mixu do koordinovaného prováděcího plánu. Obsahuje data o tom, kdo co bude dělat, kdy, kde a jak dosáhnout stanovených cílů. [26]

1.2.1 Obsah marketingového plánu

V literatuře se seznámíme s různými variantami jak tento marketingový plán sestavit. Je pochopitelné, že se autoři ve vlastním pojetí sestavování plánu liší, ale v některých částech se přece jen shodují. Jen pro názornost uvedu kroky podle Johna Westwooda a Johna Coopera. V příloze číslo jedna jsou uvedeny části marketingového plánu podle Philipa Kotlera a Simona Majara.

a) obsah marketingového plánu podle Johna Westwooda z knihy: Jak sestavit marketingový plán:

1. Stanovení podnikových cílů.
2. Provedení marketingového průzkumu interního a externího prostředí.
3. Provedení SWOT analýzy.
4. Stanovení předpokladů.
5. Stanovení marketingových cílů a ohodnocení očekávaných výsledků.
6. Stanovení marketingových strategií a provádění plánů.
7. Definování programů.
8. Sestavení rozpočtu.
9. Sestavení plánu.
10. Vyhlášení plánu.
11. Revize a aktualizace

b) obsah marketingového plánu podle Johna Coopera z knihy: Marketingové plánování:

1. Identifikace současné situace organizace – jaká je současná ekonomická situace organizace.
2. Interní audit – čeho organizace dosáhla.

3. Externí audit – jak velký je trh organizace, kdo jsou její konkurenti.
4. Určení marketingového mixu – co by měla organizace dělat.
5. Určení cílů – čeho chce organizace dosáhnout.
6. Vypracování marketingového plánu – jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo.
7. Sledování a vyhodnocování plnění marketingového plánu – postupuje organizace podle předem vypracovaného plánu.

Shrneme-li všechny body, které marketingový plán obsahuje podle jednotlivých autorů, shodneme se na nejdůležitějších sedmi bodech, jež jsou základem pro jeho sestavení. Jsou jimi: celkové shrnutí, v němž představujeme podnik a jeho podnikání, hlavní cíle a strategie pro dané období, pro které je plán sestavován, situační analýza v níž analyzujeme současný stav podnikání, podnik a jeho nabídku, aktuální situaci na trhu. Provedeme SWOT analýzu, marketingové cíle, marketingové strategie, akční programy v nichž jsou rozpracovány konkrétní aktivity a úkoly pro jednotlivé strategie a předpokládané náklady, rozpočet a posledním shodným bodem je systém měření a kontroly, v němž je uvedeno jakým způsobem bude vyhodnocováno dosažení stanovených cílů.

1.2.2 Tvorba marketingového plánu

Sestavení marketingového plánu je činnost, jejímž cílem je nejprve získat všechny potřebné informace a následně tyto informace vyhodnotit a navrhnout nové aktivity a doporučení.

Stanovení podnikových cílů

Podnikové cíle jsou stanoveny vrcholovým managementem společnosti. Určení cílů je pro každou společnost velmi důležité a tato činnost patří mezi základní. Je třeba si stanovit hlavní cíle, určit marketingové strategie a taktické marketingové plány pro jejich dosažení. Cíle organizace mohou být specifikovány pro jednotlivé výrobky nebo služby. Při určování cílů je třeba mít na mysli, že cíle musí být: [2]

- motivující pro manažery a ostatní zaměstnance,
- poskytovat možnost jednoznačného vyhodnocení,

- poskytovat východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení,
- vytvářet pocit jistoty stávajících i potenciálních akcionářů.

Cíle by měly splňovat kriteria tzv. SMART specifické (konkrétní), měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované (časově ohraničené).

Cíle rozlišujeme podle časového období na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Střednědobé a dlouhodobé cíle můžeme označit za cíle strategické. Strategické cíle bývají většinou zaměřeny na rentabilitu, tržní podíl nebo se týkají umístění na trhu.

Marketingové cíle pak bývají stanovovány tak, aby napomáhaly dosažení výše uvedených cílů strategických. Při určování těchto cílů je třeba dbát na to, aby cíle strategické byly konzistentní s cíly marketingovými.

Provedení marketingového průzkumu interního a externího prostředí

Nedílnou součástí přípravy marketingového plánu je analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Je velmi důležité analyzovat vnější prostředí, ve kterém a na které podnik působí. V knize marketing v praxi autor Petr Deák uvádí, že bez hlubšího poznání a chápání faktorů vnějšího prostředí není možné dokonale pochopit samotný podnik a jeho místo v prostředí. Na vnější faktory má manažer velmi malý vliv, přičemž tyto faktory mohou mít velký vliv na chod podniku. Manažer musí tomuto prostředí rozumět, aby mohl pro podnik získat co nejlepší pozici, která buď podmínky vnějšího prostředí využije nebo jim bude snáze odolávat.

Externí audit - Faktory vnějšího prostředí - STEP faktory

- sociologické, technologické, ekonomické a politické a někteří autoři uvádějí i ekologické (STEPP faktory):
 - **Sociologické faktory** – jsou velmi důležité a mohou mít na společnost velký vliv. Mezi sociologické faktory patří [9] např.:
 - růst populace,
 - věkové rozdělení populace,
 - typy domácností,
 - vzdělanostní skupiny.

- **Technologické faktory** – v dnešní době je tempo růstu technologií stále vyšší, je třeba sledovat tyto trendy a držet s těmito změnami krok. Jsou to např. [9]:
 - neomezené příležitosti pro inovace,
 - změny ve výdajích na výzkum a vývoj,
 - rostoucí regulace technologických změn.
- **Ekonomické prostředí** – tyto patří mezi nejdůležitější STEP faktory, např.:
 - struktura příjmů,
 - úrokové sazby, směnné kurzy,
 - inflace,
 - daně, ekonomický růst nebo pokles.
- **Politické faktory** – vliv těchto faktorů může být rozsáhlý. Mohou nastat následkem změn ve vládě, vládním nařízením, zákony. Mohou ovlivnit nejen samotný podnik, ale i dané podnikové odvětví. S politickými faktory úzce souvisí i práce regionálních úřadů, krajů apod..
- **Ekologické faktory** – význam ochrany životního prostředí neustále roste a s ním i nároky na ekologickou výrobu, dodržování různých nařízení týkajících se výroby apod. Podle Kotlera mezi ekologické nebo-li přírodní prostředí patří tyto faktory:
 - nedostatek surovin,
 - zvýšené náklady na energii,
 - zvýšený stupeň znečištění.

Konkurenční prostředí se nazývá tzv. blízké vnější prostředí – je to jedna z částí vnějšího prostředí, kterou manažer má možnost do jisté míry ovlivnit. Tuto část je třeba také velmi dobře znát, abychom získali konkurenční výhodu.

Analýza konkurenčního prostředí

Do konkurenčního prostředí patří trh, struktura konkurence, obchodní pozice a náklady.

Trh

Z hlediska trhu je důležité znát odpovědi na otázky jako jsou: velikost trhu, jaké substituční produkty existují na trhu, do jaké míry je trh ziskový, jaká je geografická rozloha trhu, které z faktorů v současnosti významně ovlivňují trh, jaký mají vliv na úroveň poptávky, jaké jsou pravděpodobné budoucí tendence relativní důležitosti faktorů, na jaké segmenty lze trh rozčlenit, jaké jsou pravděpodobné budoucí trendy segmentace. [4]

Struktura konkurence – druhým faktorem konkurenčního prostředí je struktura konkurence. Podle Portera existuje pět sil, které ovlivňují prosperitu odvětví, a jsou to:

1. Intenzita konkurence mezi existujícími konkurenty v odvětví.
2. Hrozba vstupu nových účastníků.
3. Obchodní pozice odběratelů.
4. Obchodní pozice dodavatelů.
5. Ohrožení ze strany substitučních výrobků nebo služeb.

Ad1) Intenzita konkurence – závisí na řadě faktorů – existence velkého počtu vyrovnaných konkurentů, pomalý růst trhu, podobné výrobky a skupiny výrobků, které umožňují spotřebitelům kupovat jiné značky. Vysoké fixní náklady a nutnost udržovat objem výroby a prodeje. Vysoké výstupní bariéry – ekonomické, strategické a emocionální faktory, které brání společnostem opustit odvětví, dokonce i za cenu nízké prosperity, případně ztráty.

Ad2) Hrozba vstupu nových účastníků – dané odvětví stále přitahuje nové účastníky díky ziskovosti. Existující firmy se mohou chránit tím, že vytváří vstupní bariéry jako jsou:

- úspory z rozsahu produkce – úspory z velkého objemu výroby, toho lze dosáhnout neustálým zvyšováním výroby,
- bariéra celkových nákladů – to jsou např. stálé poplatky, které nový účastník musí zaplatit bez ohledu na velikost svého vstupu, např. patenty, chráněné receptury a postupy, výhodný přístup k surovinám, vládní subvence apod.,
- vládní politika – udělování licencí, bezpečnostní, potravinářské a hygienické předpisy – všechny tyto předpisy mají vztah k nákladům při vstupu do daného odvětví. Vstupní bariéry může ovlivnit nejen vláda, ale i místní úřady,

- náklady na změnu – jsou to např. náklady na proškolení pracovníků, náklady na nová přídatná zařízení a náklady na modernizaci produktu,
- přístup k distribučním kanálům – pro nové účastníky trhu může být obtížné získat přístup k těmto kanálům, pokud jsou limitované.

Ad3) a Ad4) obchodní pozice odběratelů a dodavatelů – pokud má kupující převahu nad dodavatelem, může diktovat řadu obchodních podmínek. Michael Porter identifikoval charakteristiky obchodní pozice dodavatelů a odběratelů a popsal je následujícím způsobem:

- Skupina dodavatelů je silná pokud:
 - je v ní několik dominantních společností a je více koncentrovaná než odběratelské odvětví,
 - její produkt je unikátní nebo se změnou dodavatele jsou spojené velké náklady,
 - odběratelské odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelů,
 - pokud jsou odběratelé důležitými zákazníky dodavatelů, výhody jsou na straně odběratelského odvětví,
 - představuje vážnou hrozbu vůči integraci v odběratelském odvětví.
- Skupina zákazníků (odběratelů) je silná tehdy když:
 - je koncentrovaná nebo nakupuje ve velkých objemech,
 - produkt, který nakupuje od dodavatelského odvětví, je standardní a nediferencovaný, kupující jsou si jisti, že mohou najít kdykoliv jiné dodavatele a mohou si dovolit vyjednávat s více společnostmi,
 - vytváří si nízký zisk, což dává popud ke snižování nákupních nákladů,
 - produkt dodavatelského odvětví není pro kvalitu výrobků nebo služeb kupujícího důležitý.

Ad5) Ohrožení ze strany substitučních produktů – v souhrnu Porter uvádí tyto klíčové body:

- Substituční produkty mohou nasadit cenový strop, až když odvětví nezvýší kvalitu nebo když se nějakým způsobem nediferencuje.

- Substituční produkty nejenže omezují zisky v normálních dobách, ale brání tvorbě velkých zisků i v době prudkého vzestupu.
- Tyto produkty často rychle nastupují tehdy, když nový vývoj posílí konkurenci a způsobí snížení ceny nebo zlepšení provozu

Náklady

Posledním faktorem konkurenčního prostředí jsou náklady. Nejde tady o vnitřní náklady podniku, ale i vliv úspor z rozsahu produkce, zdokonalování díky získaným zkušenostem a vliv nákupu ve velkém na strukturu nákladů.

- Úspory z rozsahu produkce – úspory z rozsahu produkce znamenají, že náklady na jednotku se při vyšším objemu produkce snižují. Je logické, že úspory z rozsahu mohou znamenat nižší náklady na jednotku produkce. Výhodnosti většího objemu produkce však lze dosáhnout jen při plném využití kapacity. Pokud toho nelze docílit, pak náklady pouze náklady.
- Zkušenosti z praxe – nižších nákladů na jednotku lze dosáhnout i zkušenostmi z praxe, protože čím déle něco děláme, tím lépe umíme svou práci dělat.
- Nákup ve velkém – dalším způsobem, jak snížit náklady jsou slevy při nákupu většího množství výrobků.

Interní audit - analýza vnitřního prostředí

Tato analýza umožňuje zjistit, v jaké situaci se podnik nachází. Interní audit by měl zkoumat tyto informace [2]:

1. Struktura firmy.
2. Režijní náklady.
3. Výrobní a distribuční náklady.
4. Marketingové a prodejní metody včetně nákladů, které s nimi souvisí.

Ad1) Struktura firmy – pokud se jedná o společnost, ve které spolupracují dvě a více osob, je velmi důležité si stanovit strukturu, ve které je určeno kdo za co bude nést odpovědnost, tzn. kdo bude zodpovídat za dané podnikatelské aktivity. Toto ustanovení je velmi důležité, protože strukturou jsou pak určeny vztahy mezi organizačními jednotkami a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Ve vztahu ke struktuře můžeme rozlišit dva typy organizačních struktur – vícestupňová – větší decentralizace pravomocí. Tento typ je pružnější a jasně odděluje dané stupně řízení, typická je velká delegace pravomocí na manažery jednotlivých provozů nebo oddělení. Vícestupňová struktura je spíše typická pro větší společnosti. Druhým typem organizační struktury je struktura plochá a řízení je spíše centralizované.

Ad2) Režijní náklady – je důležité umět sledovat a oddělovat náklady, které se vztahují k marketingovým aktivitám př. náklady na vývoj produktů, propagaci, distribuci, od nákladů režijních, abychom věděli, jaká je efektivnost takto vynaložených finančních prostředků. Společnost sestavuje účet zisků a ztrát nebo-li bilanci aktiv a pasiv, Cash-Flow – peněžní toky.

Ad3) Zákaznická báze – při sestavení této zákaznické analýzy, by měla společnost znát odpovědi na následující otázky [2]:

- kolik má zákazníků,
- jak často nakupují,
- existuje skupina zákazníků, která má pro firmu zvlášť velký význam, pokud ano, jak velký je její podíl na celkovém počtu zákazníků,
- čím se její zákazníci zabývají, v jaké oblasti podnikají,
- kde se její zákazníci nacházejí (ve které lokalitě),
- jaké jsou jejich potřeby a přání.

Po dokončení analýzy stávajících zákazníků by se měla společnost zabývat i zákazníky potenciálními. Tyto zákazníky můžeme rozdělit na zákazníky konzistentní a nekonzistentní. [2]

Konzistentní zákazníci – jsou to potenciální zákazníci, kteří se svými potřebami podobají nejlepším stávajícím zákazníkům.

Nekonzistentní zákazníci - do této skupiny zákazníků patří takoví, kteří se sice nepodobají stávajícím zákazníkům, ale můžeme prozkoumat, zda i tito zákazníci by mohli využívat našich produktů.

Ad4) Výrobní a distribuční náklady - analýza těchto nákladů umožní společnosti najít další možnosti snížení distribučních a výrobních nákladů a dosáhnout tak konkurenční výhody v nižších nákladech.

Ad5) Marketingové a prodejní metody včetně nákladů – při provádění této analýzy je důležité odpovědět podle J. Coopera na následující otázky:

- jak ovlivní velikost prodeje každá Kč investovaná do distribuce,
- je dosavadní způsob distribuce dostatečně efektivní,
- koncentruje se firma na „správnou“ skupinu cílových zákazníků (přináší pro něj dostatečný efekt),
- jak velký efekt přinášejí peníze investované do propagace, je dosavadní styl propagace výhodný.

Provedení SWOT analýzy

Nashromážděné informace je třeba vyhodnotit, abychom zjistili, co říkají. Jedním z nástrojů, jak tyto informace analyzovat je analýza SWOT. Tato umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikuje potenciální hrozby a příležitosti.

- **Silné stránky (Strength)** – jsou to interní faktory jako např. kvalita produktů, nižší náklady než konkurence, dobře školený personál. Tyto faktory jsou silnými stránkami, protože v porovnání s konkurencí dosahuje podnik dobrého výkonu, který s nimi souvisí.
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – jsou také interní faktory. Může jím být např. menší objem výroby podniku v porovnání s hlavním konkurentem nebo omezený rozpočet na reklamu. V podstatě jsou to faktory, které jsou důležité pro vztahy se zákazníky, ale ve které firma není tak dobrá jako konkurence.
- **Příležitosti (Opportunities)** – jsou odvozené od vnějších faktorů, například měnící se vkus, nové exportní trhy, výhodnější směnný kurz, zrušení vládních omezení a podobně. Jsou to faktory, které napomáhají rozvoji společnosti.
- **Ohrožení (Threats)** - týká se také vnějších faktorů, např. uvedení nového konkurenčního produktu na trh, vstup nového konkurenta s nízkými náklady na trh nebo nejasná vládní politika. Jsou to faktory, které byly analyzovány v předešlé části a které mohou ohrožovat naše podnikání.

V procesu SWOT analýzy firmy bychom se měli zaměřit na následující oblasti:

- prodejní výsledky (obrat, zisk) v posledním roce a trendy vývoje za poslední 2-3 roky,

- finanční zdraví a síla podniku,
- konkurenční pozice společnosti na trhu, její tržní podíl,
- image a reputace společnosti mezi zákazníky a veřejností,
- organizační strukturu firmy, zejména se zaměřením na obchodně-marketingový tým.

Detailní SWOT analýze by měla být dále podrobena "4P" marketingu (produkt, propagace, místo, distribuce) – kde získáme odpovědi na otázky, jaké jsou silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro produkt, způsob distribuce, cenovou politiku, a rovněž pro komunikační mix, tj. marketingovou práci se zákazníky.

Produkt

Pod pojem produkt, můžeme zahrnout vše, co produkuje společnost, aby co nejlépe uspokojily své zákazníky. Mohou to být jak hmotné výrobky, tak služby.

Cena

Stanovení cen produktů je velmi důležitý proces, ve kterém společnost musí vzít do úvahy mnoho faktorů působících na trhu – ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování.

Distribuce

Distribucí není jen fyzické dopravení výrobku zákazníkům. Do této oblasti zahrnujeme tři klíčové oblasti: distribuční cesty, fyzickou distribuci a služby zákazníkům. Společnost může k distribuování svých produktů využít následující druhy distribučních cest:

- a) přímá – krátká, tyto jsou bez jakýchkoliv mezičlánků,
- b) nepřímá – dlouhá, zboží je dodáváno prostřednictvím velkoobchodu, maloobchodu, dealerů, obchodních zprostředkovatelů, zástupců apod..

Do oblasti fyzické distribuce zahrnujeme např. balení produktů a jeho skladování. Je třeba, aby produkt byl přepraven k zákazníkovi včas a v co nejlepším stavu.

Do služeb zákazníkům v oblasti distribuce můžeme zahrnout podle Majara tyto služby: trvalé a včasné zásobování, dostupnost výrobku nebo služby zákazníkům, kvalita zboží nebo služby, přesné dodržování uzavřených smluv, čas potřebný k uzavření celého procesu objednávky a kvalita služeb poskytovaných po prodeji. [13]

Propagace

Složky propagace představují způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků. Mezi formy propagace patří:

- a) Reklama – placená, neosobní forma komunikace. Provádí se prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize. Cílem je informovat a zasáhnout široký okruh spotřebitelů.
- b) Podpora prodeje – zaměřená na stimulaci jednotlivých výrobků a také na podporu v distribuční síti. Zaměřuje se na široký okruh zákazníků a využívá např.: kupóny, prémie, bonusy apod..
- c) Přímý marketing - přímá, adresná komunikace se zákazníkem. Uskutečňuje se např. poštou, telefonicky, prostřednictvím časopisů, novin apod..
- d) Prodej – forma osobní komunikace s jedním nebo více zákazníky. Jedná se o komunikaci tváří v tvář a je to komunikace oboustranná.
- e) Publicita – nebo-li public relation – jejím cílem je vytvořit pozitivní pohled veřejnosti na společnost.

Na získávání a zhodnocení informací se zaměřujeme se zřetelem k účelu jejich použití při tvorbě strategie.

1.2.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou úzce spjaty s cíli podnikovými. Podnikové cíle patří mezi cíle základní, které vyjadřují hlavní úkoly podniku. Na základě výsledků provedené analýzy, která poskytuje podrobnější pohled na slabé a silné stránky podniku, lze stanovit realistické cíle pro budoucnost. Mezi současnými cíli jistě existuje nějaká „skulinka“, kterou je třeba identifikovat, určit její velikost a charakter, abychom ji vyplnili vhodnou strategií. Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, které jsou stanoveny na určité období. Tyto cíle budou zaměřeny na marketingový mix a jeho 4P a na potřeby zákazníků, pro které je tento plán určen. Stanovené cíle jsou očekávaným výsledkem plánu, a měly by splňovat kriteria SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované).

Jaké by měly být marketingové cíle podle Heleny Horákové:

1. Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků.
2. Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení.

3. Přesně, jasně a konkrétně vymezené.
4. Vhodné.
5. Srozumitelné.
6. Měřitelné v určitých časových etapách.
7. Reálné (dosažitelné).
8. Akceptovatelné – soulad cílů s prioritami podniku.
9. Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné.
10. Hierarchicky uspořádané.

1.2.4 Marketingové strategie

Dalším krokem, který následuje po stanovení marketingových cílů je stanovení strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Podle Kotlera mezi nejdůležitější patří strategie marketingová, technologická a zdrojová. Správně koncipovaná strategie zahrnuje podle Rického Griffina následující čtyři body:

1. Oblast působnosti podniku – vymezení trhů nebo jejich částí, na nichž podnik působí.
2. Nasměrování zdrojů – způsob rozdělení prostředků podniku do jednotlivých oblastí jeho podnikání.
3. Význačné schopnosti podniku resp. jeho konkurenční výhody – charakteristické schopnosti podniku, jeho výhody oproti konkurenci.
4. Synergie – specifikace spolupůsobení (synergie) rozhodnutí provedených ve všech výše uvedených oblastech. Synergie podává obraz o tom, jak se mohou rozhodnutí o volbě trhu, rozdělení prostředků a vytváření specifických schopností vzájemně doplňovat a podporovat. [7]

Jiní autoři Tomek, Vávrová a Meffert uvádějí především následující strategie:

A) Ansoffova matice výrobek/trh

Ansoffova matice výrobek/trh slouží k odvození strategií z matice, která je dána dimenzí výrobku (charakterizovanou jako nový a stávající výrobek) a dimenzí trhu (charakterizovanou jako nový a stávající trh). V matici viz příloha číslo 2. Ansoff vyvozuje tyto čtyři strategie:

- Tržní penetrace (proniknutí na trh) – strategie představuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích.
- Rozvoj trhu – strategie je zaměřena na získávání nových trhů včetně zahraničních.
- Rozvoj produktu – strategie je založena na vývoji nových výrobků pro stávající trhy.
- Diverzifikace – strategie charakteristická zaměřením aktivit podniku na nové výrobky pro nové trhy. Rozeznáváme diverzifikaci horizontální, vertikální nebo laterální.

B) Portfolio strategie

V tomto případě jsou strategie odvozovány na základě matice znázorňující vztah relativního tržního podílu strategických obchodních jednotek a tempa jeho růstu. Na základě postavení jednotlivých strategických jednotek v matici je volena strategie investiční (pro otazníky nebo potenciální hvězdy), dezinvestiční (pro psy) nebo strategie selektivní. Příloha číslo 2 – matice bostonské poradenské skupiny.

• Strategie podle Porterovy konkurenční výhody

Porter uvádí tři základní strategie pro dosažení konkurenční výhody na trhu:

- Nákladová priorita – podnik udržuje vedoucí pozici v nízkých nákladech, především se snaží snižovat náklady na výrobu a distribuci, tak aby jejich úroveň byla pod mez nákladů konkurence.
- Strategie diferenciací – podnik se zaměřuje na to, aby dosáhla co nejdokonalejšího výkonu v té oblasti, která je nejdůležitější pro jejich zákazníky. Především se zaměřuje na ty své silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu. Společnosti se snaží např. o co nevyšší kvalitu, image výrobku a služby zákazníkům s cílem maximálně uspokojit požadavky trhu.
- Ohnisko soustředění – firma se nezaměřuje na celý trh, ale své veškeré aktivity směřuje na více úzkých segmentů trhu. Většinou usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné odlišnosti, kterou mají užší skupiny zákazníků.

• Synergické strategie

- Konkurenční strategie zaměřené na odběratele – orientace na inovace, jakost, značku, náklady apod.).

- Strategie zaměřené na konkurenci – strategie kooperace, konfliktní, strategie úhybná a přizpůsobení.
- Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu - strategie přizpůsobení, konfliktní, kooperační, uhýbání a ignorování, strategie „push“ a „pull“.
- Strategie zaměřena na zájmové skupiny – inovativní strategie, přizpůsobení, odolávání, úhybné strategie, strategie pasivity.

- **Strategie rolí na trhu**

- Tržní vůdce – strategie pro vůdce - zvětšení poptávky na trhu, obrana tržního podílu, snaha o jeho zvětšení.
- Tržní vyzyvatel – útočí na tržní vůdce, napadáva stejně velkou společnost nebo menší společnost než je sama.
- Tržní následovatel – společnosti se snaží napodobovat a z toho plynou jeho tři hlavní strategie a funguje jako: parazit, napodobitel nebo upravovatel.
- Tržní troškaři – tyto společnosti se specializují na velmi malé území. Troškaři nabízejí výrobky vysoké spotřební hodnoty, mají možnost rychlejší obměny sortimentu, lépe mohou předpokládat chování svého trhu, mohou si udržovat stálou klientelu. Specializují se na: malé území, geografická specializace, výrobová specializace, specializace na služby, zákazníka, zakázky, distribuční specializace apod.

- **Integrační strategie**

Základem integrační strategie je rozvoj produktu, jeho diverzifikace. V rámci této strategie rozlišujeme: [24, 15]

- Zpětnou integraci – napojení podniku na předchozí etapu technologického řetězce.
- Dopřednou integraci – napojení na následující články technologického řetězce.

1.2.5 Akční programy

Akční programy jsou přesným určením způsobů, jimiž se v praxi plánovaná strategie uskuteční. John Westwood uvádí co by měl daný plán obsahovat: [26]

1. Současnou pozici – na níž se nyní společnost nachází.
2. Cíle – co chceme dělat, kam směřujeme.

3. Činnost – co potřebujeme udělat, abychom se k cíli dostali.
4. Odpovědnou osobu – kdo to udělá.
5. Datum začátku akce.
6. Datum ukončení akce.
7. Rozpočtové náklady.

Akční programy jsou také základnou pro sestavení rozpočtových nákladů, které jsou třeba k realizaci marketingového plánu. Návrh rozpočtu je předkládán vrcholovému managementu podniku a jestliže je rozpočet v takovéto podobě schválen, stává se finanční základnou marketingového plánu. [9, 8]

Je třeba nejen sestavit akční programy, je třeba také zabezpečit jejich implementaci, aby mohly být úspěšně realizovány. Kotler ve své knize Marketing a Management uvádí podpůrné faktory, které jsou doporučením společnosti McKinsey, jak úspěšně implementovat akční programy. Jako nejdůležitější uvádí Kotler první čtyři ze sedmi těchto faktorů a těmi jsou:

- Styl – který vyjadřuje společný způsob myšlení a chování.
- Zaměstnanci – kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou schopni odvádět dobře svoji práci.
- Dovednosti – tento faktor vyžaduje, aby zaměstnanci měli dostatek schopností pro úspěšnou realizaci vytčené strategie.
- Sdílené hodnoty – všichni zaměstnanci sdíleli stejný hodnotový systém.

Jsou – li splněny požadavky kladené na podpůrné faktory, má firma dobré předpoklady pro úspěšnou realizaci strategií. [9]

1.2.6 Rozpočet

Marketingový rozpočet je důležitou součástí finančního (obchodního) plánu firmy. Jeho tvorba není vůbec jednoduchá - na jedné straně musíme uskutečnit a financovat aktivity, které přispějí ke splnění stanovených marketingových cílů (a další, např. na marketingový výzkum apod.), na straně druhé je společnost většinou tvrdě limitována celkovým firemním rozpočtem. Obchodní plán firmy a marketingový plán by proto měly být zpracovávány paralelně, tak aby byl zajištěn úspěšný rozvoj společnosti.

Náklady na realizaci stanovených akčních programů musí být nižší než je příspěvek k zisku podniku, který vyplývá z prognózy prodeje předpokládaného v plánu. Sestavením účtu zisků a ztrát zjistíme, zda je náš plán realizovatelný.

- Účet zisků a ztrát uvádí dosažené příjmy a vynaložené náklady za určité časové období. Nejvíce nás budou zajímat položky: obrat, náklady prodeje, hrubý zisk, jiné náklady a provozní zisk.
- Obrat – celkové příjmy získané během roku z běžných operací společnosti.
- Náklady prodeje – přímé náklady na výrobu prodaného produktu např. mzdy, přímý materiál.
- Hrubý zisk – odečtou-li se náklady prodeje od obratu, výslednou částkou je hrubý zisk. Toto číslo nám umožňuje porovnat za jakou sumu může být produkt prodáván a s jakými náklady je vyroben.
- Jiné náklady – to jsou např. náklady administrativního charakteru, distribuční náklady, náklady spojené s činností prodejního nebo marketingového oddělení, náklady na propagaci a podporu prodeje, náklady na výzkum a vývoj, režijní náklady.
- Provozní zisk – toto je pro společnost položka nejzajímavější. Ta udává čistý výsledek ročního podnikání, který je rozdílem mezi dosaženým celkovým příjmem a náklady potřebné k dosažení tohoto příjmu.

Rozpočtování nákladů marketingového plánu

Je několik možností, které společnosti umožní předpovídat, zda všechny akční programy, které byly naplánovány budou ziskové nebo nikoli. Podle Johna Weswooda je jednou z těchto možností vyčíslení všech nákladů, které společnost zamýšlí vynaložit při realizaci stanovených programů a jejich porovnání s příspěvkem přídavného obratu, který má být výsledkem tohoto záměru. Tato metoda postačí pro individuální plány jako např. zavedení nového produktu, analýza splátek. Je nutné vykalkulovat všechny prováděcí plány pro všechny strategie, kterým plánujeme dosáhnout stanovených cílů. [26]

Dalšími doplňujícími metodami při určování výše marketingového rozpočtu mohou být např.:

- extrapolace marketingových nákladů v minulých letech spolu s analýzou plnění tehdejších marketingových cílů a porovnáním s novými marketingovými cíli,

- stanovení marketingových nákladů podle marketingového rozpočtu konkurence.

1.2.7 Systém měření a kontroly

Plány musí také obsahovat jak budou kontrolovány, termíny, které je třeba dodržet. Dále je třeba, aby zde bylo uvedeno, jako bude společnost měřit úspěšnost plánu, např. nárůstem podílu na trhu, změnami postojů zákazníků k novému produktu, nebo zkrácením dodacích lhůt. Vybrané ukazatele musí být měřitelné. [4] Se systémem kontroly také souvisí sestavení alternativních plánů pro případ ohrožení plánů stávajících. Je dobré, aby společnost již předem určila místa, která mohou být ve stanoveném plánu kritická a sestavila alternativní plány, kdyby taková situace nastala.

1.2.8 Realizace plánu

Tato etapa pro společnost znamená uvést stanovený marketingový plán do praxe. Všichni, kteří jsou zapojeni do realizace plánu, by měli být s plánem a jeho cíli podrobně informováni a měli by vědět, co se od nich očekává. Je třeba, aby všichni tomuto plánu rozuměli a pochopili jeho účel. Z toho plyne, že zainteresovaní lidé by měli vědět, jaký užitek bude mít společnost a oni samotní z jeho realizace anebo jaké následky vyplynou z toho pokud se plán neuskuteční.

1.3 Charakteristika projektu

Projekt je myšlenkovým tvůrčím dílem, jehož podstat spočívá v předjímání budoucího stavu, zejména toho, čeho bude realizací projektu dosaženo. Základem projektu je kritické zhodnocení stavu, který je a rozhodnutí o stavu, který by měl být. Smyslem projektu je být účelným prostředkem pro tvorbu nových duchovních a hmotných výtvorů. [6]

Projekty se vyznačují určitými charakteristikami: [27]

1. Mají jasně definovány cíle.
2. Mají jednoznačně určené termíny dokončení.
3. Jsou unikátní: tj. jsou neopakovatelné, a tím se liší od prací rutinních.
4. Zahrnují soubor vzájemně provázených činností.
5. Jsou vyčleněny zdroje pro jejich realizaci (formou rozpočtu).
6. Je realizují týmy pracovníků.

Podle V. Nováčka zní definice projektu takto: „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ Z této definice vyplývá záměr, který má následující charakteristické znaky:

1. Sleduje konkrétní cíl.
2. Definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle.
3. Určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru.
4. Vymezuje jeho začátek a konec.

Všechny výše uvedené definice a body, které by měl projekt obsahovat téměř shodují. Projekty pak můžeme rozdělit do několika kategorií a to na: [16]

- Komplexní – jeho specifikací je, že tento projekt je dlouhodobý, pokrývá mnoho činností, potřebuje speciální organizační strukturu, klade nároky na vysoké náklady a obsahuje mnoho subprojektů.
- Speciální – tento projekt je střednědobý, na rozdíl od komplexního projektu neklade takové nároky na náklady a rozsah činností.
- Jednoduchý – malý, krátkodobý projekt, jednoduchý cíl, je realizovatelný i jednou osob.

1.3.1. Zásady a postup projektování

Zásada projektování je základ pro stanovení bodů, ze kterých by měl projekt splňovat. Mezi tato základní pravidla, podle V. Němce patří:

1. cílovost – osoba, která projekt sestavuje, musí přesně vědět, čeho má být tímto projektem dosaženo a co je jeho konkrétním cílem. Podle Rosenaua by měl cíl splňovat tři podmínky: nároky na provedení, na časový plán a na rozpočtové náklady. Všechny tyto podmínky musí být měřitelné, konkrétní a ověřitelné a realizovatelné. Protože je třeba na konci vyhodnotit, zda stanovený cíl byl splněn popř. do jaké míry.
2. Reálnost a účelnost – jak je již krátce uvedeno v bodě číslo jedna, je nutné, aby projekt byl realizovatelný a účelný. Např. reálnost zajištění splnění dodávek (stroje, zaměstnanci apod.). Účelnost se týká hloubky propracování projektu a jeho dokumentace.

3. Systémový přístup – tato zásada vyžaduje, abychom se zabývali všemi prvky systému a jejich vzájemnou vazbou.
4. Postupné řešení – postupným řešením je myšleno dodržování zásady řešit problém od obecného ke konkrétnímu – tzv. od shora dolů. Abychom dodrželi tuto zásadu, můžeme si práci na projektu rozdělit do následujících čtyř činností: [16]
 - Situace – souhrn podmínek a požadavků, které se vztahují k projektu.
 - Kompozice – řeší základní uspořádání prvků systému z hlediska toku materiálu, toku informací apod..
 - Dispozice – horizontální i vertikální rozmístění všech prvků systému v určeném prostoru, zjištěném podrobným propočtem – výsledkem je realizační dokumentace projektu.
 - Realizace – tato část zahrnuje schvalovací řízení, přípravu realizace, vlastní vybudování systému a zkušební provoz.
 - Systematičnost – tato zásada vyžaduje použití jednotného projektového postupu, jednotných podkladů, symbolů, ukazatelů, tabulek apod. Jednotný systém usnadňuje a urychluje interní komunikaci mezi jednotlivými odděleními.
 - Efektivnost – tato zásada požaduje dosažení maximální efektů při minimálních nákladech a nárocích na materiál, pracovní sílu apod.. Tuto zásadu je třeba promítnout do všech částí projektových prací.

Postup projektování

Co je obsahem projektování – projekt a práce na něm musí mít logický sled. K dodržení této zásady nám dopomůžou následující otázky:

- příčiny – proč a za jakým účelem je plán vypracován,
- způsob – jak, kým a čím bude činnost v projektovaném plánu prováděna,
- místo – odkud, kudy a kam povedou toky v podniku a kde se bude daný proces konat,
- čas – kdy, odkdy, dokdy a jak dlouho celý projekt potrvá.

Fáze životního cyklu projektu

Projekt je dynamický systém, který se neustále vyvíjí v uzavřeném životním cyklu. Životní cyklus probíhá u každého projektu ve třech fázích:

1. Předinvestiční fáze – která je jednou z nejdůležitějších částí celého projektu. Ta tuto část zodpovídá vrcholový management. Vrcholový management tady stanoví cíle – čeho se má dosáhnout a měl by definovat strategii – aktivity, pomocí nichž se dosáhne stanoveného cíle. V této fázi je jmenován tzv. projektový tým jehož stěžejním úkolem je prověřit, zda je každá fáze proveditelná.
2. Investiční fáze - nejvíce nákladnou částí, ve které je třeba naplánovat personální zajištění, časový harmonogram projektu a jeho realizace.
3. Fáze provozu a vyhodnocení – v této fázi se porovnávají dosažené výsledky s plánovanými, případné odchylky od plánu se vyhodnotí a zaznamenají se pro budoucí potřeby.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DEEP SKATE S.R.O.

2.1 Historie společnosti

Společnost byla založena dvěma společníky, kteří již po revoluci od roku 1989 začali skateboarding a snowboarding provozovat a zcela tomuto životnímu stylu propadli. Krátce po roce 1992 se aktivně podíleli na propagaci a utváření směru tohoto sportu, u nás zcela neznámého, a pomalu se rodila myšlenka založit společnost, která se bude na tento specifický trh orientovat.

V roce 1996 byla založena společnost DEEP, která se od prvopočátku zabývá maloobchodem. V Kladně otevírá obchod, kde prodává vybavení pro skateboarding a snowboarding. V následujícím roce tj. 1997 je založena značka Vehicle clothing, jejímž záměrem je navrhovat, vyrábět a prodávat sportovní módu, typickou pro tento druh sportovní činnosti.

Na počátku bylo jen pár potištěných triček, první kolekce se skládala z několika kusů triček, kalhot a mikin. Dnes již společnost navrhuje designy pro své kolekce ve spolupráci s mladými designérskými talenty, vyvíjí vlastní materiály na výrobu, převážně bund a kalhot na snowboard. Materiály a funkčnost těchto oděvů jsou vyvíjeny ve spolupráci s jezdci z vlastního týmu na základě jejich zkušeností z terénu.

Značka Vehicle se neustále vyvíjí, snaží se jít dopředu a vyrovnat se konkurenčním značkám z celého světa, prozatím je značka prodávána na Českém trhu a pomalu proniká i na trh slovenský.

Se vznikem kamenného obchodu a značky Vehicle společnost vyvíjela aktivity k rozvoji tohoto sportu. Ve městě Kladně zřídila a neustále zajišťuje chod skateparku. Jednou do roku se zde konají závody, kterých se účastní přední špičkový jezdci a samozřejmě je poskytnuta příležitost i mladým talentům, kteří jsou inspirováni již staršími sportovci.

Společnost se také podílí na sponzoringu i jiných závodů, které se konají v ČR a to nejen ve skateboardingu, ale i ve snowboardingu. Sponzoruje výstavbu a údržbu skateparků a snowparků a podporuje rozvoj alternativní kultury a přispívá tak i k jejímu rozvoji.

Od roku 2001 společnost rozšířila své aktivity o působení na trhu s BMX, protože kultura tohoto sportu je blízká filosofii skate a snow.

Současné aktivity společnosti se soustřeďují do pěti hlavních činností:

1. Vlastní kolekce oděvů – značka VEHICLE, design, výroba, marketing velkoobchod, distribuce.
2. Maloobchodní aktivity – vlastní kamenný obchod –VEHICLE STORE – Kladno – prodej světových i českých značek – odívání pro volný čas, sport a zábavu. Prodej vybavení pro skateboarding a snowboarding.
3. Hlavní distributor pro ČR značek – Zoo York, Creme – zajištění marketingových aktivit, distribuce v ČR.
4. Návrhy a zajištění výroby reklamních materiálů pro společnost Author.
5. Aktivity týkající se Promo Vehicle team.

Ke sponzoringu náleží i tzv. promo team Vehicle, který je rozdělen do tří cílových skupin, SKATE, SNOWBOARD, BMX. Při výběru jednotlivých jezdců do teamu je přihlíženo k několika faktům. Jednak k samotné zdatnosti a umu jezdců v jednotlivých disciplínách, ale i samotného celkového projevu jezdců mimo “sportoviště“.

Vznik SKATE teamu je datován od roku 1998, kdy byl tvořen pouze třemi jezdci a postupně se team rozrůstal a obměňoval až do současné podoby, kdy se team skládá ze šesti jezdců a dá se říci, že je složen z absolutní české skateboardové špičky.

Vznik SNOWBOARD teamu je datován od roku 2000. V současné době ho tvoří čtyři jezdci a team je stále ve fázi utváření především jsou stále hledáni mladí talentovaní jezdci.

Vznik BMX teamu je datován od roku 2001, kde hlavním “stavebním kamenem“ je jeden z prvních členů bmx teamu Michal Prokop, několika násobný mistr České republiky v bikrosu a 4xcrossu a také mistrem světa ve 4xcrossu z roku 2003. Současný bmx team se skládá ze čtyř jezdců a dá se říci že je také složen ze současné české bmx špičky.

S pravidelností dvou let je vždy v každém jednotlivém teamu obměněn alespoň jeden jezdec tak, aby byla konkurence mezi jezdci co největší a team byl tvořen absolutní jezdeckou špičkou.

Marketingový plán je sestaven pro aktivitu číslo jedna, kterou je vlastní značka VEHICLE. Všechny činnosti jsou pro společnost velmi důležité, ale jsou také velmi rozsáhlé, takže by nebylo možné se v této práci věnovat úplně všem.

Trh, na kterém se společnost DEEP SKATE s.r.o. pohybuje, je velmi specifický, má svoji vlastní kulturu, dalo by se říci, že se jedná o kult. Z tohoto důvodu je níže uvedená historie

skateboardingu, abychom mohli blíže nahlédnout a trochu pochopili tuto specifickou skupinu lidí.

2.2 Historie Skateboardingu

Historie skateboardingu sahá na začátek šedesátých let do Kalifornie. Proč zrovna do Kalifornie – Kalifornskou specialitou je surfování, radost pohybovat se po vlnách oceánu. Bohužel tuto radost si nelze dopřát pokud tomu počasí nepřeje, není silný vítr, vlny jsou příliš malé apod. a v takovém dni se zrodila idea skateboardingu. Na začátku někdo rozmontoval své kolečkové brusle, přišrouboval malá kolečka zespodu na nějakou desku podobnou surfu a zkusil, jak toto nové sportovní náčiní vlastně funguje. A fungovalo.

Tenkrát stáli první jezdci na skateboardu na vlastnoručně vyrobených deskách a bosi. Skromný začátek pohybu, který se později stal hitem, potom upadl téměř do zapomnění, aby po letech opět vzbudil vlnu nadšení.

Skateboarding - to zpočátku nebylo nic jiného, než bezstarostné pojíždění sem a tam na kalifornských plážových promenádách. Teprve když skateři vyvinuli něco, co dnes nazýváme kicktal, se konečně mohlo otáčet se skateboardem i za jízdy, protože bylo možné přenést váhu těla na patu desky, a tím zvednout její přední část.

Stadium "Udělej si sám" skončilo v roce 1965. Tehdy poprvé přišli do obchodů průmyslově vyráběné skateboardy. Desky byly tenkrát silné na coul se slabými litinovými nápravami a na nich byla kolečka z tvrdé gumy. V 70. tých letech vznikly také první závodní disciplíny: freestyle, slalom, downhill (sjezd), skok vysoký a daleký. Skateboarding se pomalu a jistě etabloval jako sportovní disciplína.

Začátkem 70. let upadl skateboarding do krize. Jak se množily nešťastné pády, zranění a srážky s chodci, vytvořila veřejnost a vlády frontu proti skateboardingu. Tuto radost se pokusily omezit zákony a předpisy. A hned na to se objevilo velké množství fanoušků skateboardu, protože „zakázané ovoce nejlépe chutná“.

Základem návratu skateboardingu bylo vylepšení techniky náradí. Díky novým umělým hmotám, např. polyuretanu, vznikla nová kolečka, která jezdila lehčeji a především tišeji a bezpečněji. Při stavbě desek se uplatnily techniky a praktiky ze stavby lyží. Už se nepoužívalo jen dřevo, ale i laminát, umělé hmoty a dokonce kovy. Průmysl se začal věnovat zvýšení bezpečnosti. Na trh přišly ochranné přilby, chrániče kolen a loktů. Za

nedlouho se skateboarding stal módním sportem. Po pár letech módního sportu přišla opět jeho deprese.

Výrobci se přeorientovali na výnosnější odvětví jako byly kolečkové brusle a kola. Skateboardová střediska tzv.: skatepark byla uzavřena. Jen malé skupinky, ortodoxních skaterů, pokračovaly neúnavně dál. I potom, když byl skateboarding považován za komickou relikvii a byl považován za staromódní, hrstka firem dál rukodělně vyráběla skateboardový materiál, sponzorovala ty nejlepší jezdce a pokračovala ve vývoji.

Tato doba deprese byla nedůležitější a nejkreativnější fází vývoje skateboarding. Skateboarding patřil mezi subkulturu. Zdravé jádro skaterů se v té době zcela identifikovalo se svou věcí. Skateboarding se stal životním stylem. Sport se stal výrazem zcela zvláštního přístupu k životu a zrodil se mýtus.

Ducha tohoto skateboardového mýtu vystihli Powel a Peralta, dva kalifornští skatři, kteří v roce 1979 založili skateboaredovou firmu. Powel a Peralta vytvořili videosnímek "Future Primitive", který je možno shrnout do několika vět: „posledních několik tisíc let lidské kultury mělo jen jeden cíl, totiž vybudovat dostatečně pevné asfaltové rovinky, svahy, zatáčky, terénní nerovnosti, obrubníky, přírodní nebo mramorové vjezdy - všechny vymoženosti, které mohou sloužit jako základ pro jízdu na skateboardu.“

Jde o alternativní způsob života, kterému propagátoři zelených pásů a parků nemohou přijít na chuť. Květinové vázy s širokými okraji či fontány, krásně kulaté a z betonu, to vše se hodí.

V letech 1980 až 1984 byl skateboarding synonymem podsvětí a čmáranic na zdech. Skateboardová scéna roste a roste. Bohužel se najdou i tací, kteří považují skate jako módní hit, těch kteří se zcela neztotožnili s životním stylem skaterů. Hesla jako: Buď sám sebou, život to není jen přizpůsobování. Jezdit na skateboardu s plným nasazením, abys byl sám sebou. Ne jen být módním snobem. „Be cool “ se staly kultem . „Skate to trash, not to be cool - Dřít se na skateboardu a nebýt módní snob."

První skateboardový magazín Thrasher vyšel poprvé v roce 1981 v San Francisku. Postupně se stal kultovním objektem všech skaterů. Thrasher určoval a tvořil trendy, a co je rozhodující, magazín se snažil o to, aby skateboarding konečně získal vlastní svébytnost a nebyl považován za pouhou variantu surfu.

"Skate and Destroy" - to je slogan, který razil Thrasher. Skate and Destroy - to v žádném případě není návod ke zničení nebo signál k poškození ostatních. Ne, tím je míněn radikální vztah k sobě samému. Jdi až na hranici svých možností! Poruš fyzické zákony! Buď svobodný! Překonej hranici zemské tíže! Právě to je ten zcela zvláštní popud: překonat zemskou přitažlivost.

"Jde o to postavit se na desku, která má dole kolečka," vysvětluje Dirk Scheuring, autor magazínu Spex, "uvést se do pohybu a takto vytvořenou energii, produkt hmoty a rychlosti, obrátit tak, že ... na okamžik ... vzniká rovnováha sil na vyšší úrovni."

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI DEEP SKATE S.R.O.

3.1 Charakteristika odvětví oděvního a textilního průmyslu

Textilní, oděvní a kožedělný (TOK) průmysl v České republice má vzhledem k vysokému podílu živé práce na výrobku a přes trvalý pokles pracovníků nadále značný význam pro udržení zaměstnanosti v regionech, kde má významné zastoupení. Je odvětvím s proexportním zaměřením a rychlým inkasem devizových prostředků. Výrazná konkurence na světovém trhu a zvláštní pravidla mezinárodního obchodu pro textilní a oděvní výrobky řadí tato odvětví k citlivým odvětvím, kterým je věnována ve většině zemí zvýšená pozornost.

Privatizace a organizační změny, které proběhly od roku 1992, znamenaly zvýšení počtu malých a středních podniků. Došlo ke změnám v tržní orientaci odvětví, které vyvolaly potřebu restrukturalizace vyráběného sortimentu a výrobní základny.

Dynamika restrukturalizačního procesu a zvyšování konkurenceschopnosti výroby ještě stále plně neodpovídá novým tržním podmínkám a potřebám spotřebitelů.

Pozice agregace v rámci zpracovatelského průmyslu

Z vývoje pozice odvětví textilního, oděvního a kožedělného průmyslu v rámci zpracovatelského průmyslu od roku 1994 vyplývá, že zejména u ukazatele tržeb, ale i u počtu pracovníků postupně docházelo ke snižování jejich podílu na zpracovatelském průmyslu. Za zásadní lze považovat udržení pozice textilního, oděvního a kožedělného průmyslu ve vývozu.

V roce 2000 se podílelo odvětví textilního, oděvního a kožedělného průmyslu na tržbách zpracovatelského průmyslu cca 87,4 mld. Kč (5,0 %), na přidané hodnotě 28 mld. Kč (6,3 %) a na počtu pracovníků téměř 140 tis. osobami (11,2 %). [32]

Hlavní charakteristické rysy agregace

Změny spojené s přechodem z plánovitého na tržní hospodářství a orientací prodeje výrobků z východních trhů na trhy států s vyspělým tržním hospodářstvím způsobily počáteční pokles výroby na zhruba poloviční úroveň produkce roku 1989. V roce 1995 se pokles v textilním průmyslu zastavil, v kožedělném odvětví však pokračoval a byl ovlivněn zejména problémy spojenými s nedořešenými pohledávkami v Rusku a následnou

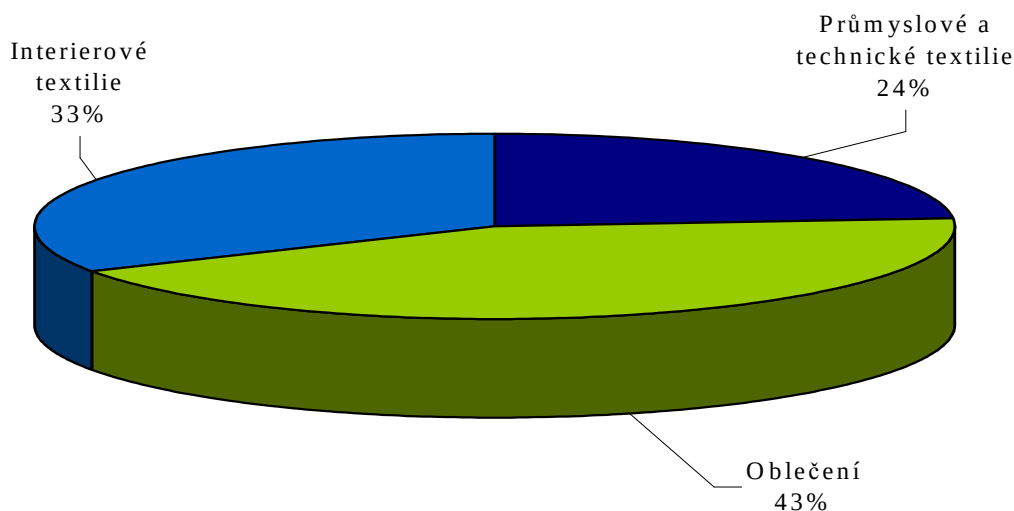
ekonomickou krizí v této oblasti i problémy při zajištění kvalitní suroviny pro výrobu. V oděvním průmyslu nebyl pokles výroby prakticky zaznamenán vzhledem k tomu, že výpadek výroby byl nahrazen zvýšeným podílem mzdové práce na vývozu.

Pro textilní, oděvní a kožedělný průmysl v České republice je charakteristické:

- značný vliv na udržení zaměstnanosti v regionech, kde má významné zastoupení,
- vysoký stupeň kooperační činnosti,
- proexportní zaměření s rychlým inkasem devizových prostředků,
- citlivost odvětví, zejména textilního a oděvního průmyslu pro která platí zvláštní pravidla mezinárodního obchodu.

Obr. č. 1: Procentuální rozdělení textilního a oděvního průmyslu . Zdroj: Euratex o údajích

Přehled procentuálního rozdělení textilního a oděvního průmyslu v
ČR



CIFRS, 2004

Vývoj odvětví a jeho jednotlivých oborů ovlivňují zejména následující faktory:

- značná závislost na dovozu surovin nezbytných pro realizaci výroby,
- nedostatečný přístup k finančním zdrojům,

- malá schopnost výrobních organizací akumulovat kapitál,
- zastaralost výrobních fondů, nízká produktivita práce a malá adaptabilita k požadavkům trhu,
- změny ve struktuře majetku a kapitálu, které působí na růst celkové zadluženosti a nepříznivý vývoj ukazatelů likvidity,
- vysoký podíl kooperačních činností zejména na vývozu s nedostatečnou schopností navazovat vyšší formy partnerských vztahů,
- přílišná liberalizace zahraničního obchodu s třetími zeměmi ve srovnání s vyspělými evropskými zeměmi,
- legislativa a pravidla pro podnikání na vnitřním trhu, která nejsou ještě zcela kompatibilní s předpisy v zemích EU,
- setrvačnost v distribuci a prodeji výrobků s omezenou schopností přizpůsobit se změnám v distribuci textilních a oděvních výrobků v zemích EU, které jsou spojeny s prudkým rozvojem informatiky, využitím výpočetní techniky a logistiky.

3.2 Externí audit

3.2.1 Trh

Trh na který se společnost zaměřuje je velmi specifický a je úzce zaměřen na profil skateboard a snowboard. Zákazníci jsou převážně mladí lidé ve věku od 13-25 let, kteří se ztotožňují s filosofií této skupiny. Těchto zákazníků je většina. Poté následuje menšina, těch mladých, kteří toto zboží kupují, protože se chtějí odlišit od ostatních. Sportovní značky, které se zabývají i prodejem módy pro volný čas, které jsou dostupné na českém trhu, se nedokáží od sebe v mnohém odlišit, spíše je zákazníci kupují pro image (např. Adidas, Nike, Puma apod.). Ti kteří se chtějí odlišit, nosit módu s nápaditým střihem a designem navštěvují obchody, kde se prodává móda pro tuto skupinu skate a snow, protože tam zaručeně najdou něco zcela odlišného.

Pro velkoobchod, kterým se společnost zabývá jsou nejdůležitější zákazníci – odběratelé. Je to stejně úzká skupina, jako u zákazníků konečných. Jsou to odběratelé, kteří nakupují značku Vehicle pro své kamenné obchody orientované pouze na skateboarding, snowboarding a bmx aktivity a módu. Je pravdou, že tento úzký trh by bylo možno rozšířit

o prodej do ostatních obchodů, které se zabývají prodejem sportovních potřeb a prodávají sportovní módu, ale toto rozšíření není již z principu filosofie skate a snow možné. Skalní značky, mezi které patří i značka Vehicle, nechtějí být dostupné všem a nechtějí se orientovat na masovou společnost, ale pouze na ty, „zasvěcené“.

Společnost DEEP SKATE dodává značku Vehicle 50 –ti odběratelům po celé České republice. Tito odběratelé jsou segmentováni do skupin, podle objemu odběru zboží, protože společnost má pro odběratele připraven program, jak mohou zákazníci získat vyšší marži, která je procentuálně přidělována podle objemu odběru zboží.

V následující tabulce je uvedeno procentuální rozdělení deseti největších odběratelů, jak se podíleli na celkovém obratu, který činil 11 265 640,- Kč v roce 2004:

Tab. č. 1: Významní odběratelé podle procentuálního podílu na celkovém obratu

Rok 2004	Procentuální podíl
Odběratel	
ONLY s.r.o.	10,5%
Stigma Distribution s.r.o.	9,9%
Jiří Bůbal	6,3%
TIBURON s.r.o.	4,6%
ROCK'N'ROLL s.r.o.	4,5%
1. Snowboardová s.r.o.	4,5%
Vladimír Kratochvíl	4,4%
Extreme distribution s.r.o.	4,4%
PSQ	3,2%
Martin Fikrt	3,0%
Celkem	55,2%

V následující tabulce je znázorněn přehled deseti nejsilnějších odběratelů, jak se jejich odběry promítali do obratu od roku 2001 – 2004. Hodnoty jsou vyčísleny v procentech:

Tab. č. 2: Přehled rok 2001-2004

Rok	2001	2002	2003	2004
%	65,5%	56,9%	49,5%	55,2%

Trh v České Republice není příliš velký, proto by společnost ráda pronikla se svou značkou i na zahraniční trhy východní Evropy. Tyto cíle jsou však cíli dlouhodobými a prozatím jsou ve stádiu prvopočátku. Jsou však zahrnuty do strategických cílů pro vývoj společnosti s výhledem jejich realizace na 5 let. Společnost se prozatím snaží proniknout na Slovenský trh, na kterém působí od roku 2003. Na tento trh společnost prodává své produkty přes hlavního distributora pro Slovenskou Republiku společnost ONLY s.r.o., která se v roce 2003 podílela svým odběrem 2,0% na celkových tržbách a v roce 2004 se již podílela 10,50% na tržbách. V tabulce číslo jedna je označen distributor pro Slovenskou Republiku červeně.

Z tohoto rostoucího trendu je zřejmé, že zákazníci mají zájem o značku a společnost má v plánu nadále investovat a pronikat na tento trh.

O zákazníky se stará obchodní prodejce, který je navštěvuje pravidelně jedenkrát za měsíc nebo dle jejich potřeb. Obchodní prodejce je vždy připraven zákazníkům poradit a informovat je o různých prodejních akcích osobně. Pomáhá s vystavením zboží, které přímo umísťuje na prodejní stojany Vehicle. Zásobuje zákazníky s dodatečnými propagačními doplňky k prodeji oděvů značky Vehicle, jako jsou např. tašky, samolepky, nášivky apod. Zákazníci jsou také pravidelně informováni formou e-mailu o různých prodejních akcích, jako např. slevy, o pořadech, kde vystupují týmový jezdci, jejich úspěších apod.

Jelikož se jedná o sezónní zboží, společnost pořádá dvakrát do roka prezentaci nových kolekcí - jaro/léto, podzim/zima. Při těchto prezentacích jsou odběratelé školeni v nových materiálech – jaká je jejich funkce, v čem se liší od ložských materiálů apod., zároveň je prodejcům představena vzorová kolekce pro dané období, podle které si pak jednotliví odběratelé sestavují objednávky do svých obchodů. Při těchto akcích probíhá i průzkum spokojenosti zákazníků, kteří zde vyjadřují svá přání a potřeby a občas také mají zlepšovací návrhy.

3.2.2 Analýza konkurence

Od počátku, kdy do České Republiky zavítal kult skateboardingu a snowboardingu, kdy na tomto trhu nebyla téměř žádná konkurence, se doby změnily. Postupem času začaly na trh stále více pronikat společnosti, které začaly zavádět novou značku v této oblasti na tuzemském trhu. Společnost u svých konkurentů především sleduje nápaditost designu, šíří kolekce, materiály, ceny, objem produkce, pronikání do nově vznikajících obchodů, práci s odběrateli.

Mezi největší konkurenty značce Vehicle patří následující značky, které stejně jako značka Vehicle navrhují, vyrábí a distribuují svoji vlastní kolekci oděvů. Analýza konkurence byla provedena pouze na tuzemském trhu.

Konkurenci na světovém trhu, která proniká do ČR je obrovská a většina tuzemských značek, které působí v tomto odvětví, pouze sleduje své konkurenty z pohledu originality, použitých materiálů a ceny. Světové značky mají již dlouhou tradici, mají velmi dobré finanční zázemí, propracované marketingové strategie a kampaně apod.. Jejich kolekce jsou velmi široké, co do střihů, velikostí, barev, pestrosti doplňků apod. a to proto, že tyto společnosti se nemusí potýkat s nedostatkem finančních zdrojů, působí na celosvětovém trhu velmi dlouhou dobu, jsou velmi známé, protože jejich majiteli jsou většinou velké hvězdy tohoto sportu. Většina těchto společností vznikla v USA, protože tam tento sport vznikl a řadí se k velmi populárním.

Mezi hlavní konkurenty patří značky:

A) HORSEFEATHERS

Řadí se mezi velké konkurenty v odvětví. Společnost vznikla již v roce 1989 v Kanadě a pokračovala se svou činností po svém rozpadu od roku 1994 v České Republice. Společnost v současné době dodává své zboží přibližně do 63 obchodů v celé ČR. Silnou stránkou této společnosti je, že déle působí na trhu a má silnější finanční zázemí. S tím také souvisí schopnost nabízet své produkty i do nových obchodů s okamžitou platností a průběžně je všechny plně zásobovat, protože zázemí dovoluje společnosti mít větší zásoby na skladě. Značka má širší kolekci a je schopna důraznější propagace. Slabou stránkou je originalita designu na úkor široké kolekce. Společnost nabízí více variant barev a materiálů, ale tyto se od sebe mnoho neodlišují. Působí všechny stejným dojmem. Ceny

jsou srovnatelné. Distribuce probíhá stejným způsobem, pomocí obchodních prodejců, kteří navštěvují své odběratele.

B) NUGGET

Řadí se mezi větší konkurenty. Tato společnost působí na trhu od roku 1999. Firma dodává přibližně do 58 obchodů. Silnou stránkou této společnosti je, že návrhy oblečení jsou velmi originální, mají odvážný design. Společnost má kolekci, která je rozdělena na kolekci pro skateboarding a oděvy do města a kolekci, která je určena zimním sportům převážně snowboardingu. Slabou stránkou je nedostatek financí na propagaci a na rozšíření kolekce. Tým jezdců, který propaguje tuto značku také není složen z nejznámějších osobností. Cenově je zboží na stejné úrovni a distribuce je také zajišťována obchodními prodejci, kteří navštěvují odběratele. Společnost dodává své zboží většinou menším odběratelům, do spíše nově vzniklých obchodů.

C) FUNSTORM

Patří mezi větší konkurenty. Silnou stránkou je delší doba, kterou tato firma působí na trhu. Slabou stránkou je ovšem kolekce, která není mnoho originální a její provedení je z méně kvalitního materiálu. Mezi slabé stránky patří také propagace této značky, tým jezdců, není složen z příliš známých osobností. Tato společnost se však nejvíce odlišuje tím, že se snaží proniknout i na jiné trhy, které jsou masovější a nejsou totožné s původní filosofií. Společnost dodává do větší části obchodů na území ČR a také do obchodů se sportovním odíváním v obchodních domech. Cenově jsou také na stejné úrovni.

3.2.3 Analýza STEP faktorů – faktorů vnějšího prostředí

Sociologické prostředí

Značka Vehicle je určena převážně mladým lidem ve věku od 13- 25 let. Společnost své aktivity zaměřuje převážně na tuto skupinu svých zákazníků. Protože se společnost zaměřuje na velmi úzkou skupinu, jedna z hlavních hrozeb do budoucna tkví ve stárnutí populace – pomalé snižování počtu potenciálních zákazníků. Společnost se proto bude muset pomalu rozhodnout, zda bude oslovovat svou kolekci i zákazníky ve starší věkové skupině. Věk obyvatelstva je tedy důležitým faktorem, který je nutné sledovat a pomalu se mu přizpůsobovat.

Zaměstnanost v jednotlivých oblastech v České republice má také vliv na množství prodaného zboží.

Dle údajů ze statistického úřadu byly výdaje na oblečení a obuv domácností v roce 2003 o 3% nižší než byly v roce 1995 – viz tabulka. V tabulce je jako poslední rok uveden 2003, to proto, že rok 2004 ještě nebyl zcela k dispozici. Tabulka je velmi zkrácena, protože nás nejvíce zajímají výdaje na obuv a oblečení. Pokles těchto výdajů může být způsoben vyššími investicemi za bydlení, vyššími výdaji za rekreace, kulturu a telekomunikaci. Tyto údaje vyplývají z údajů ze statického úřadu – viz příloha číslo čtyři.

Tab. 3: Srovnání výdajů mezi jednotlivými roky. Zdroj: Statistický úřad – Statistická ročenka 2004 - souhrn výdajů příjmů

Ukazatel	1995	2000	2001	2002	2003
Počet domácností	2 572	3 182	3 184	3 185	2 955
Peněžní příjmy úhrnem (Kč) z toho v (%)	65 215	97 807	105 776	109 011	114 760
Čistá peněžní vydání Úhrnem (Kč)	52 207	79 625	84 288	86 874	91 365
Odívání, obuv	9,2	6,7	6,7	6,5	6,2

Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější změny, které nastaly v minulém roce byl vstup ČR do Evropské Unie. Tento krok zjednodušil problémy z vývozem zboží do zemí EU a do budoucna společnosti umožní snadnější vstup na zahraniční trhy. Ovšem tento krok má také své slabší stránky, tím je otevřením Českého trhu zahraničním firmám, zesílil tlak zahraničních konkurenčních firem a zvýšila se dostupnost tohoto zboží v prodejnách.

Daňové reformy a politika ČR ovlivňuje chod společnosti svými častými reformami a neustálými změnami zákonů, které mnoho nepřispívají ke zlepšování podnikatelského prostředí. Tento trend je také třeba sledovat, nejen kvůli přizpůsobování se těmto změnám z pohledu společnosti jako takové, ale je možné, že menší odběratelé, kteří ještě nemají na trhu tak silnou pozici, mohou pomalu zanikat a pokud se budou podmínky pro drobné a menší podnikatele neustále zhoršovat, zájem o vstup na trh bude menší.

Vývoj ekonomiky ČR

Podle údajů z ministerstva financí a Českého statistického úřadu je ekonomika České Republiky na vzestupu a daří se jí velmi dobře. České hospodářství loni zařadilo dlouho nevídanou rychlost. Hrubý domácí produkt vzrostl o rovná čtyři procenta, což je nejvíc od roku 1996. Česko tak výrazně předstihlo země západní Evropy, v porovnání s novými členskými státy EU však zaostává.

Hospodářské výsledky uplynulého roku byly ovlivněny změnou podmínek fungování ekonomiky související se vstupem do Evropské unie. Růst loni podpořila hlavně investiční aktivita firem i domácností a po několika letech rovněž pozitivním vývojem zahraničního obchodu. Dříve byla země orientovaná hlavně dovozně a musela spoléhat na to, že hospodářský růst obstará hlavně investiční aktivita a spotřeba domácností. Teď se naopak stává vývozně orientovanou a zahraniční obchod je hlavním tahounem hospodářství. Výdaje na konečnou spotřebu naopak meziročně stouply jen pouze o 0,7 procenta.

Pro celkový hospodářský růst měl rozhodující význam vývoj zpracovatelského průmyslu podnikatelských služeb, obchodu, dopravy, telekomunikací a stavebnictví.

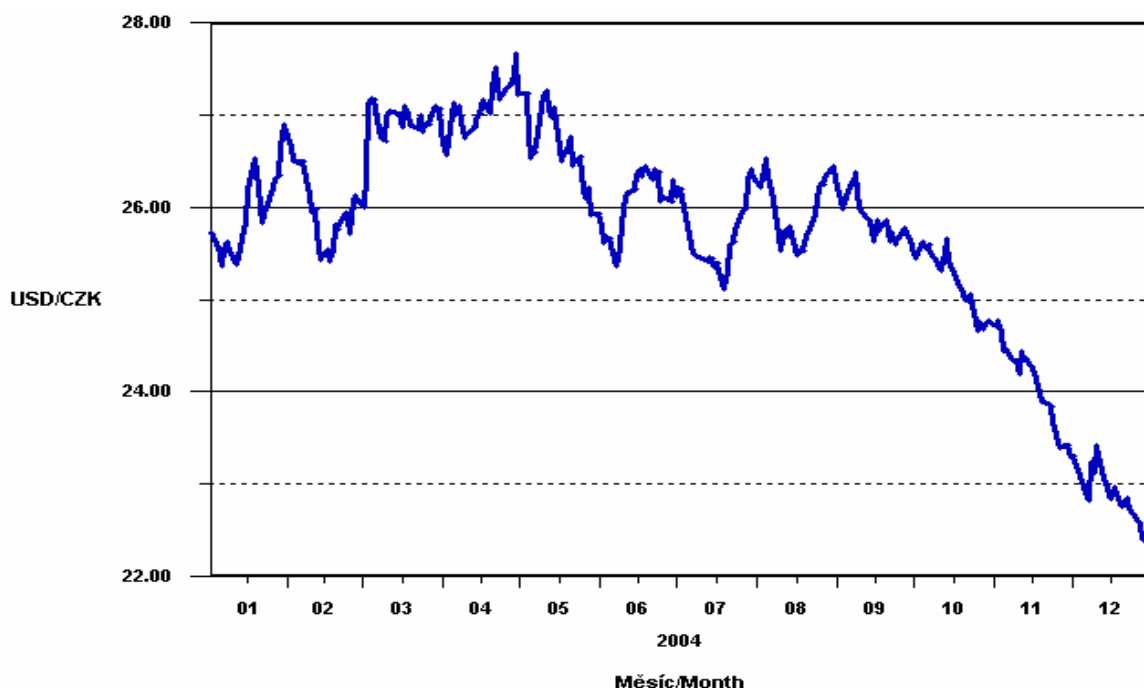
Růst je tažený investicemi a exportem. Projevují se dobré výsledky nejen zahraničních firem, ale i českých, které prošly restrukturalizací a obnovily exportní aktivitu. [40]

Tab. č. 4: Vývoj ekonomiky ČR.

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Změna v %	4,2	-0,7	-1,1	1,2	3,9	2,6	1,5	3,7	4,0

Směnné kurzy

Dalším faktorem náležejícím k ekonomickým faktorům jsou směnné kurzy, jejichž vývoj má přímý vliv na společnost. Část výroby se v polovině minulého roku přesunula do Číny, proto vývoj kurzu dolaru je pro společnost velmi důležitý. V uplynulém půlroce tj. 2005, byl kurz amerického dolaru stabilní a po událostech v září 2001 jeho hodnota ještě klesla. V následujícím obrázku je zaznamenán prudký pokles amerického dolaru vůči české koruně – údaje jsou z roku 2004, kdy byl pokles kurzu nejmarkantnější. V současné době se kurz amerického dolaru pohybuje v přibližně stejné hladině.



Obr. č.2: Vývoj USD k CZK. Zdroj: ČNB

Technologické faktory

Technologie jako taková nemá přílišný vliv na chod společnosti. Rozhodně technologie výroby v materiálech se od roku 1997, kdy firma vznikla se změnila a je stále lepší a lepší. Společnost sice materiály nakupuje od subdodavatelů, ale požaduje zajištění, aby tyto materiály měly požadované vlastnosti. Technologické faktory mají spíše nepřímý vliv na společnost DEEP SKATE s.r.o., který se odráží v ceně daných materiálů. Subdodavatelé musejí držet krok a např. nakupovat nové stroje pro výrobu těchto materiálů apod..

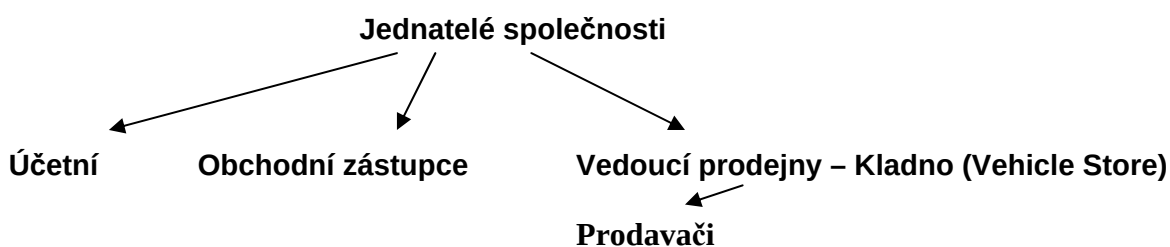
Politické faktory

Politické poměry mají vliv nejen na společnost jako takovou, ale i na celé podnikatelské prostředí a na jeho vývoj. Nynější podpora pro malé a střední podnikání není mnoho příznivá, spíše má opačný charakter. Schvalování a navrhování nových zákonů a velmi chabá pozice vlády, má negativní dopad na toto prostředí.

3.3 Interní audit

3.3.1 Struktura firmy

Společnost DEEP SKATE tvoří dva společníci – majitelé a tři zaměstnanci. Struktura firmy je plochá. Odpovědnosti za jednotlivé činnosti jsou jasně rozděleny. Organizační struktura společnosti DEEP SKATE s.r.o.



Obr. č. 3: Struktura společnosti

Marek Sochor – jednatel společnosti - zodpovídá za marketing společnosti, obchodní a prodejní politiku, kontakt s odběrateli, komunikaci s potenciálními zákazníky, schvalování propagačních programů. Práce s týmem, sponzoring.

Stanislav Šídlo – design, materiály, výroba, komunikace s potenciálními dodavateli, nalézání nových dodavatelů.

Markéta Šídlová – účetnictví, finance.

Martin Kaiml - obchodní prodejce – kontakt se zákazníky - odběrateli, příjem, vyskládňování a rozvoz zboží, vyřizování reklamací.

Vedoucí prodejny – odpovědný vedoucí, výběr a skladba sortimentu v prodejně, vyřizování reklamací.

3.3.2 Distribuce

Distribuce odběratelům probíhá na základě objednávek, které jsou dohodnuty na prezentačních setkáních, které společnost organizuje třikrát do roka. Jak je již uvedeno výše, na těchto setkáních je odběratelům předvedena vzorová kolekce, podle níž odběratelé objednávají zboží do svých obchodů. Na základě objednávek je pak sestaven

výrobní plán, do kterého jsou zahrnuty objednávky odběratelů, potřeby pro team, sponzoring a dodatečné zboží na sklad pro doplňování zásob odběratelům.

Distribuce je zajišťována obchodním prodejcem, který odběratelům objednané zboží osobně dodá ve stanoveném termínu. Výhodou této distribuce je, že je prováděna osobně a obchodní prodejce je schopen vyřídit přímo na místě případné dodatečné požadavky odběratelů. Pomůže vyskládat zboží do prodejny a umístit je tak, aby byly na co nejvýhodnějším místě. Obchodní prodejce navštíví odběratele minimálně jednou do měsíce, pokud není potřeba tuto návštěvu vykonat vícekrát. Obchodní prodejce však nevykazuje o své činnosti žádné záznamy, nejsou od něj k dispozici žádné analýzy prodeje od daných odběratelů, popř. objemy objednávek na další období. Není zajištěna dostatečná kontrola a zpětná vazba.

Společnost disponuje jedním skladem, ze kterého jsou pak prováděny dodatečné dodávky odběratelům. Z finančního hlediska si společnost nemůže dovolit vyrábět velký nadsklad a dlouhodobě tak vázat finanční prostředky, proto jsou na tomto skladě uloženy spíše více obrátkové položky, které jsou méně finančně náročné a v odhadnutém dostatečném množství.

3.3.3 Analýza sortimentu

Společnost DEEP SKATE s.r.o. se zabývá několika činnostmi a mezi ně patří i návrh, výroba a distribuce kolekce vlastní značky Vehicle. V následující tabulce je uveden seznam, co společnost Vehicle nabízí v kolekci podzim/zima, jaro/léto 2005, viz níže. Většina částí kolekce je ještě rozdělena na dámské a pánské oděvy, které se odlišují svými vzory a v materiálovém provedení. Pro přehled je v tabulce uveden seznam nabízených produktů v pro kolekci jaro/léto, podzim/zima:

Tab. č. 5: Kolekce značky Vehicle

Kolekce oblečení Vehicle clothing	
PODZIM-ZIMA	JARO-LETO
Snowboardové bundy	Bundy do města
Snowboardové bundy	Kalhoty Denim
Čepice	Kalhoty plátno
Bundy do města	Krátké kalhoty
Kalhoty Denim	Mikiny - kapuce

Kalhoty plátno	Mikiny bez kapuce
Mikiny - kapuce	Trika krátký rukáv
Mikiny bez kapuce	Trika Raglan
Trika krátký rukáv	Šaty
Trika dlouhý rukáv	Sukně
Trika – Raglan	Kšiltovky
Kšiltovky	Pánské trenky – spodní prádlo
Pánské trenky – spodní prádlo	Ponožky
Ponožky	Pásky
Pásky	Peněženky
Peněženky	Klíčenky
Klíčenky	Potítka
Potítka	

Kolekce, jak poznáme z tabulky, je vždy navrhována na období jaro/léto a podzim/zima. Každá nově navrhovaná kolekce je originální a s novými designy. Materiály využívané k výrobě zimních bund a kalhot jsou také pokaždé nové, splňují náročné požadavky společnosti na technologii výroby a odpovídají těm nejnáročnějším požadavkům trhu. Mezi silné stránky patří originalita a designy produktů, které jdou se současnými trendy a zároveň se viditelně odlišují od ostatních značek. Další silnou stránkou je kvalita materiálů, ze kterých jsou produkty vyráběny a jejich snadná údržba.

Jednotlivé části kolekce jsou vybírány vždy pečlivě do každé následující kolekce. Jsou vedeny záznamy o prodeji každé jednotlivé části z kolekce a na základě prodeje, každé této části se rozhoduje, zda bude zařazena do kolekce i pro příští rok. Dalším kritériem pro zařazení nebo vyřazení je také přání zákazníka, tedy odezva od odběratelů, kteří jsou dotazováni při každé návštěvě osobního prodejce, ti tlumočí přání konečných zákazníků. Výše prodeje však je jeden z velmi důležitých ukazatelů, na základě kterého je pak sestavována kolekce na příští rok. Pokud společnost zjistí, že poptávka po výrobku, který byl z kolekce vyřazen se zvyšuje, je do kolekce daný produkt opět zařazen. Než je poptávaný produkt zpět zařazen do kolekce, předchází tomu ještě průzkumy, které se týkají jak zákazníka, tak nákladů na výrobu, materiál apod..

Prodej za rok 2004 byl vyčíslen sumou 11 265 640,- Kč. Pro ucelenou představu, o prodejších jednotlivých kusů z kolekce roku 2004, můžeme nahlédnout do tabulky, která tyto data zohledňuje:

Tab.č.6: Prodej jednotlivých částí kolekce,2004. Zdroj: DEEP SKATE s.r.o.

Produkt	Počet ks
Ponožky	5 952
Trika s krátkým rukávem	2 172
Pásky	1 947
Kalhoty – pánské	1 869
Potítka	1 832
Peněženky	1 786
Kšiltovky	1309
Čepice	1 016
Krátké kalhoty – pánské	869
Snowboardová bunda – pánská	836
Mikina - kapuce	743
Snowboardová bunda – dámská	666
Dámské triko s krátkým rukávem	628
Dámské triko s dlouhým rukávem	447
Mikina bez kapuce	412
Snowboardové kalhoty	311
Šaty	310
Dámské tílko	298
Snowboardové kalhoty dámské	281
Tílko dlouhý rukáv	275
Triko dětské	225
Šaty	219
Mikina na zip – pánská	215
Dámské kalhoty	48
Batoh	9
Celkem kusů	24 715

3.3.4 Situační analýza

Situační analýza je zaměřena na čtyři činnosti: marketing, finance, výroba a organizace. Tato analýza byla provedena na základě vyhodnocení výkonnosti a důležitosti jednotlivých oblastí pro společnost DEEP SKATE s.r.o.. Výkonnost byla zjišťována přidělením známek od 1-5, přičemž jednička značí velkou sílu v každé jednotlivé oblasti, dvojka znamená malou sílu, známka číslo tři označuje výkonnost neutrální, pod čtyřkou je označena malá slabost a pětkou slabost velká. Každá tato známka byla ještě dodatečně přiřazena do kategorie důležitosti, která je rozdělena do podkategorie vysoké, průměrné a nízké. Tabulka s celkovými výsledky je uvedena v příloze číslo tři.

Marketing

Společnost DEEP SKATE s.r.o. nepatří mezi velké společnosti, které disponují vlastním marketingovým oddělením. V této společnosti se marketingem zabývá jeden ze společníků firmy. Slabou stránkou je, že marketingové činnosti nejsou řízeny žádným marketingovým plánem. Rozpočet pro marketingové aktivity je odvozován z aktivit minulých období.

Mezi současné marketingové aktivity patří:

- největší díl zaujímá propagace značky v magazínech Board Magazine, Dirt Biker. Board magazine vychází osmkrát do roka v nákladu 21 000 kusů. Magazín vychází osmkrát do roka. V tomto magazínu má společnost předplacenou dvoustránkovou reklamu ve všech jeho číslech. Magazine Dirt Biker je zvolen proto, že společnost chce prosadit značku Vehicle i v kategorii BMX. Tento magazín vychází šestkrát do roka. Společnost i zde má předplacenou jednostránkovou reklamu. Hlavní osobou, která propaguje značku Vehicle v tomto magazínu je Michal Prokop - několika násobný mistr České republiky v bikrosu a 4xcrossu a také mistr světa ve 4xcrossu z roku 2003. Společnost se věnuje během roku aktivitám svého promo Vehicle teamu, který propaguje značku na všech závodech, kterých se účastní, jak v Čechách tak zahraniční.
- Společnost se také věnuje sponzoringu závodů skate, snow a BMX. V loňském roce sponzorovala společnost také první ročník závodů X –cup (BMX), série závodů vyvrcholily Mistrovstvím ČR v této disciplíně. Společnost věnuje ceny pro vítěze do těchto závodů a zároveň zde propaguje značku i jinou formou – rozdání samolepek z logem Vehicle, rozmístěním bannerů po závodisti.

- Aktivita, které souvisí se sestavením a vedením Vehicle team
- Propagace společnosti na internetových stránkách, kde mají návštěvníci možnost prohlédnout si kolekci a samozřejmě zde naleznou obchody, ve kterých mohou značku koupit.

Tab. č. 7: Hodnocení marketingu

Marketing	Výkonnost	Důležitost
Renomé firmy	Malá síla	Vysoká
Tržní podíl	Neutrální	Vysoká
Spokojenost zákazníků	Malá síla	Vysoká
Jakost produktu	Větší síla	Vysoká
Jakost služeb	Neutrální	Průměrná
Výrobní náklady	Neutrální	Vysoká
Efektivní distribuce	Neutrální	Vysoká
Efektivita propagace	Malá síla	Vysoká
Efektivita prodeje	Malá síla	Vysoká
Geografické pokrytí	Neutrální	Průměrná

Jak vyplývá z tabulky číslo osm má renomé společnosti malou sílu, tedy mu byla přidělena známka dvě, avšak pro společnost je důležitost velmi vysoká. Vylepšení renomé společnosti na větší sílu patří mezi jeden z cílů marketingového plánu, který je sestavován pro tento rok.

Spokojenost zákazníka je hodnocena menší silou, tedy známkou 2, naproti tomu je faktorů přisuzována vysoká důležitost. Společnost může klást ještě větší důraz na zákazníka, více zjišťovat jejich přání a požadavky. Lépe vyhodnocovat jejich spokojenost formou podrobnějšího dotazování apod..

Jakost služeb je hodnocena jako průměrná a je jí přisuzována stejná důležitost. Tento faktor je hodnocen známkou tři v obou směrech, protože společnost spíše dává přednost dodržení kvality svých produktů a tomu věnuje větší prostředky a pozornost.

Stejně tak je i ohodnocen faktor efektivní distribuce s rozdílem k důležitosti, tedy je přidělena důležitost vysoká. V tomto směru má společnost mezery, distribuce je zajišťována jedním obchodním prodejcem. Je třeba zlepšit komunikaci mezi obchodním

prodejcem a odběrateli, písemně vymezit jeho odpovědnosti a zlepšit kontrolu nad jeho činností.

Efektivita propagace společně s efektivitou inovací jsou hodnoceny menší silou a pro společnost vysokou důležitostí. Zvýšení efektivity propagace je jedním z cílů sestavení tohoto plánu, jeho možnostem se budeme věnovat v budoucích kapitolách.

Co se týká geografického pokrytí jsou faktory ohodnoceny známkou tři, jak pro výkonnost, tak pro důležitost. Pro společnost je důležité, že odběratelé působí v oblastech, kde je velká poptávka a stojí za to do dané oblasti dále investovat, než se zabývat oblastmi pro investice nezajímavými.

Finance

Pro hodnocení finanční situace společnosti, byly zjištěny následující ukazatele: dostupnost kapitálu, cash- flow, schopnost platit závazky, celková zadluženost, ziskovost, finanční stabilita. Výsledky analýzy jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. č. 8: Hodnocení finanční situace

Finance	Výkonnost	Důležitost
Dostupnost kapitálu	Průměrná	Vysoká
Schopnost platit závazky	Průměrná	Vysoká
Celková zadluženost	Průměrná	Vysoká
Ziskovost	Průměrná	Vysoká
Finanční stabilita	Průměrná	Vysoká

Pro společnost jsou všechny zmíněné ukazatele velmi důležité, avšak jejich nynější situace je na průměrné úrovni ve všech pěti bodech.

Hospodářský výsledek v roce 2003 činil 174 tis. v roce 2004 již byl zvýšen na 1,269 mil. korun a to díky značným investicím. Finance, investované do společnosti, byly jak z cizích tak vlastních zdrojů a činily 4,6 mil. korun. Tyto investice byly využity na přesun a zvýšení výroby oděvů v ČLR.

Momentální situace společnosti, co se týká dostupnosti kapitálu je na průměrné úrovni, protože financování výroby je stále náročnější, jednak z důvodů přesunu do Číny, kde je požadována platba předem, tak protože poptávka po produktech je stále vyšší a tím je vyšší

i potřeba kapitálu. V současné době jsou otázky ohledně kapitálu otevřené a vedení společnosti připravuje plán k žádosti o úvěr v bance.

Druhý bod - schopnost platit závazky společnosti, toto kritérium je úzce spjato s opožděnými platbami od odběratelů. Z hodnocených faktorů vyplývá, že finanční situace společnosti je průměrná, už kvůli nevčasným platbám od odběratelů, tak kvůli stále vyšší potřebě financí, aby mohla být zvýšena výroba.

Ziskovost je hodnocena také průměrně, protože má společnost stále ještě možnosti, jak docílit ziskovosti vyšší. Přesunutím výroby do Číny má společnost zajištěn zvýšení ziskovosti v průměru o 70%. Jelikož je tedy finanční situace pro společnost velmi důležitá ve všech hodnocených bodech, snaží se společnost sehnat potřebné finance prozatím z bankovního úvěru.

Organizace

V oblasti organizace byly hodnoceny následující faktory: předvídatvé a schopné vedení, podnikatelská orientace, věrnost zaměstnanců, pružnost, přizpůsobivost. Cílem bylo vyhodnotit, jak je vedení společnosti schopné přizpůsobit se změnám a sledovat dění na trhu. Vyhodnocení těchto otázek je uvedeno v následující tabulce:

Tab. č. 9: Hodnocení organizace podniku

Organizace	Výkonnost	Důležitost
Předvídatvé, schopné vedení	Malá síla	Vysoká
Věrnost zaměstnanců	Neutrální	Průměrná
Podnikatelská orientace	Velká síla	Vysoká
Pružnost, přizpůsobivost	Neutrální	Vysoká

Vedení společnosti opět považuje většinou otázek za velmi důležitou až na otázku věrnosti zaměstnanců, té přisuzuje důležitost průměrnou.

Slabou stránkou vedení je ve společnosti DEEP SKATE s.r.o. pružnost a přizpůsobivost a to z důvodů nedostatku personálu. Veškerou činnost top managementu a zodpovědnosti středního managementu řeší pouze dva společníci. Jak je uvedeno v předcházející kapitole. Z toho vyplývá, že všechny úkony nelze stoprocentně zabezpečit v tak malém personálním počtu. Společnost se snaží najít externí spolupracovníky, na které by alespoň z části

delegovala, např. práci na designech své kolekce. Požadavky na tuto osobu jsou však náročné, protože chtějí, aby utváření image značky Vehicle bylo jedinečné, originální a všechny aktivity, které se této značky týkají vycházely z podstaty a zakořeněného kultu skateboardingu a snowboardingu, aby z nich byla tato kultura „cítit“. Společnost se také momentálně rozhoduje o další personální posile. Tato otázka však prozatím zůstává otevřená.

Faktor podnikatelské orientace patří mezi silné stránky a je mu také přisuzována vysoká důležitost. Jednatel společnosti se velmi dobře orientuje ve svém oboru, protože sám tento sport provozuje, velmi dobře si všímá a uvědomuje si svou konkurenci. Velmi pečlivě sleduje i konkurenci světových značek, má přehled o designech, propagačních akcích apod.. Má velmi dobrou představu jakým směrem by se měla značka Vehicle ubírat do budoucna.

Výroba

Co se týká výroby, společnost do poloviny roku 2003 vyráběla celou kolekci v České Republice. Komunikace s dílnami, dodržování termínů a ceny za produkty byly velmi vysoké. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla přesunout výrobu do Číny. Prozatím je do Číny přesunuta výroba ze 40% a to z finančních důvodů. Tento přesun byl a bude pro společnost velmi výhodný, již proto, že cena a poskytované služby jsou zcela odlišné a pro společnost výhodné. Tento přesun výroby je však náročnější po finanční stránce. Všechny platby probíhají v cizí měně, převážně v amerických dolarech a platba je požadována předem. Do dalších let je ve strategických cílech společnosti zařazeno i přesunutí zbylých 60-ti procent výroby. Tento krok je prozatím plánován s výhledem dvou až tří let.

3.3.5 SWOT analýza – produkt, propagace, místo a cena

Produkt

- *Silné stránky* – originalita střihu oblečení a kombinace barev.
- *Slabé stránky* - ne příliš široká kolekce, která se týká spíše směru - oblečení do města.
- *Příležitosti* - rozšířit kolekci o nové výrobky v některých částech kolekce např. části do města. Rozšíření zaměření kolekce na zákazníky do 35 – ti let, kteří mají rádi styl, který značka Vehicle prezentuje.

- *Faktory ohrožení* – upadnutí do jednotvárnosti a opakujících se střihů a barev. Na tyto faktory je třeba při schvalování designů dbát. Mezi další ohrožení patří velmi snadné napodobení výrobků konkurencí. Stárnutí populace.

Propagace

Propagace je vedená celoplošně a je vedena několika směry.

- *Silné stránky* - silný team, který je složen z předních osobností těchto sportů – skateboardingu, snowboardingu a bmx. Tyto osobnosti propagují značku Vehicle např. na závodech, kterých se účastní nejen v České Republice, ale i v zahraničí. Dále pak propagují značku v časopisech, magazínech a videomagazínech. Umísťování jednotlivců z týmu na předních místech v různých disciplínách, vytváří značce velmi dobrou image. Sponzoring skateparků, snowparků a nových talentů také patří mezi silné stránky propagace.
- *Slabou stránkou* - propagace je omezená nabídka magazínů, které se věnují této tématice. Společnost se aktivně neúčastní na veletrzích. Omezený finanční rozpočet. Horší zpětná vazba a měření jednotlivých propagačních akcí.
- *Příležitosti* – mezi příležitostmi propagace můžeme zařadit rozšíření sponzoringových akcí a více zdůraznit podporu mladých talentů.
- *Ohrožení* - vyplývá z omezeného množství magazínů, je třeba velmi dbát na originalitu reklamní kampaně, protože reklamy v daných magazínech mohou zákazníkům splývat. Silnější propagace konkurentů.

Místo

- *Silné stránky* – za tyto stránky můžeme označit fakt, že značka Vehicle je umístěna v různých skateshopech po celé ČR. Počet obchodů, ve kterých si konečný zákazník může značku koupit je padesát. Dostupnost značky je proto velká. Společnost umísťuje svou značku do obchodů, které splňují určité požadavky, jako např. kultura prodeje, platební morálka apod..
- *Příležitosti* – lepší mapování vzniku nových obchodů, častější návštěvy a doplňování zboží dle potřeb odběratelů.
- *Slabé stránky* - jsou zároveň i příležitostí – mapování vzniku nových obchodů a jejich oslovování. Komunikace obchodního prodejce s odběrateli, zpětná vazba.

- *Ohrožení* – rychlejší konkurence.

Cena

- *Silnou stránkou* - levnější vůči značkám ze zahraničí.
- *Příležitosti* - možnosti nabídek slevových akcí.
- *Slabou stránkou* - výrobní náklady některých oděvů z kolekce, které mají vyšší výrobní cenu.
- *Ohrožení* – případné zvýšení nákladů na výrobu, které se promítne do ceny. Nestálost směnných kurzů zahraniční měny.

3.4 Shrnutí SWOT analýzy

Provedením SWOT analýzy a analýzy situační byly identifikovány slabé a silné stránky a zároveň ohrožení a příležitosti pro společnost DEEP SKATE s.r.o.

3.4.1 Silné stránky

- Dobré renomé a tradice od roku 1997.
- Výborná orientace v oboru.
- Originalita kolekce.
- Flexibilita v zařazení, již jednou prezentovaných produktů do kolekce - reakce na požadavky trhu.
- Team Vehicle – přední osobnosti v ČR v těchto sportech.
- Osobní péče o zákazníky.
- Dostupnost značky.
- Výborná kvalita produktů.

3.4.2 Slabé stránky

- Absence marketingového plánu.
- Nižší výkonnost obchodního prodejce.
- Potřeba finančních prostředků.

- Hodnocení propagace.
- Neflexibilní výroba – zadávání zakázek sedm měsíců předem.

3.4.3 Příležitosti

- Zvýšit úroveň propagačních aktivit.
- Zvýšit výkonnost obchodního prodejce.
- Přesunutí celé výroby z ČR do ČLR.
- Rostoucí trend zahraničních trhů.
- Možnost využití vlastní značky k založení vlastní obchodní sítě.
- Rozšíření věkové skupiny zákazníků do 35-ti let.

3.4.4 Ohrožení

- Omezený trh v daném odvětví.
- Vývoj směnných kurzů.
- Stárnutí populace.
- Zvýšení konkurence.
- Legislativní opatření dovozu oděvů z ČLR.
- Snadné napodobení designu konkurencí.

3.5 Shrnutí závěrů analýzy

Vypracování situační analýzy a SWOT analýzy vedlo k těmto závěrům – společnost neplánuje své marketingové aktivity, pravidelně nepřipravuje a nekontroluje své aktivity pomocí marketingového plánu. Společnost tyto aktivity vykonává na základě zkušeností z předchozích let. Za veškeré marketingové, propagační, obchodní, prodejní aktivity je zodpovědná pouze jedna osoba, kterou je jednatel společnosti. Ten však ještě navíc zodpovídá za jiné aktivity, které souvisí se všemi činnostmi, jimiž se společnost DEEP SKATE s.r.o. zabývá. Rozpočet sestavený za účelem marketingových aktivit je taktéž sestavován na základě rozpočtů z minulých let a na úvaze jednatele, které činnosti budou mít v daném období prioritu. Výkonnost prodejce je na nižší úrovni.

Slabou stránkou společnosti je prozatím její finanční situace. Zde se společnost neustále potýká s problémem včasné platby od odběratelů. S tím je spjato spousta dalších faktorů, které omezují společnost v jejím růstu. O finanční situaci a jejím řešení se ve společnosti aktivně jedná.

Společnost přesunula prozatím část výroby do ČLR, kde jsou požadovány platby předem a zadání šití dané kolekce je také požadováno ve velmi brzkých termínech, které jsou rozdílné v řádu dvou měsíců oproti zadávání zakázek v ČR. Všem těmto podmínkám se musela společnost během velmi krátké doby přizpůsobit a zorganizovat tak všechny potřebné aktivity. Společnost přesune celou výrobu do ČLR v rozmezí dvou až tří let. Tímto krokem navýší svůj zisk a vylepší finanční situaci.

Nedostatek personálu také společnosti zabraňuje se plně věnovat všem aktivitám dle svých představ, proto se společnost snaží hledat externí pracovníky př. designéry. Přijetí další osoby je také otázka, která je nyní aktivně řešena jednatelem společnosti.

Pozitivem pro společnost je její dobré jméno, velmi dobrá orientace společnosti na trhu v daném odvětví. Taktéž velmi dobrá představa o budoucnosti značky a směru kam by se měla značka v dalších letech ubírat.

Další velmi silnou stránkou je kvalita produktů, módní střihy a neobvyklé barevné kombinace, originalita designů, která koresponduje s životní filosofií skate a snow.

Velkou příležitostí pro společnost je vstup České republiky do EU a tím otevření trhu a usnadnění vývozu a dovozu. Jelikož je trh, na kterém se společnost pohybuje omezen svou velikostí a jeho rozšíření již nebude tak markantní, může své aktivity zaměřit do zahraničí na trhy východní Evropy.

Konkurenční prostředí v ČR v daném oboru není doposud příliš silné, proto musí společnost maximálně využít své výhody přesunutí výroby do ČLR a využít nárůstu zisku k silnější propagaci značky, zvýšení svých aktivit na poli sponzoringu, více tyto sponzoringové akce medializovat, k větším inovacím a k odvážnějším střihům.

Společnost má velkou výhodu v tom, že obchodní prodejce navštěvuje odběratele osobně, tím má společnost přehled nejen o spokojenosti svých zákazníků, ale i o skladbě a úrovních prodeje jiných značek v daných obchodech, kultuře prodeje, trendu interiérů prodejen a to po celém území ČR. Tyto informace pak společnost analyzuje a následně využívá ke svým vlastním potřebám v maloobchodě. Z těchto průzkumů vyplývá, že

skateshopů na velmi dobré úrovni není mnoho. Společnost proto zvažuje založení vlastní sítě značkových obchodů, ve kterých by se zvýšil i prodej vlastní značky.

Zařazení a sestavování jednotlivých částí kolekcí závisí na úspěšném prodeji z minulého období a oblíbenosti u zákazníka. Jednotlivé části kolekce jsou pečlivě sledovány a je pravidelně vyhodnocován jejich prodej.

4 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

4.1 Cíle projektu

Cílem projektu je sestavení marketingového plánu pro společnost DEEP SKATE s.r.o. pro rok 2005. Projekt bude plánován na období jednoho roku a to od června 2005 do června 2006. V průběhu tohoto období budou jednotlivé aktivity plánu průběžně kontrolovány a při případných změnách podmínek jim bude plán přizpůsobován.

Sestavení plánu si také klade za cíl zvýšit úroveň plánování a organizování aktivit ve společnosti DEEP SKATE s.r.o. a tím tak započít sestavování marketingového plánu i v dalších letech.

Marketingový plán obsahuje stanovení cílů společnosti, kterých chce dosáhnout v daném období, na které je plán sestavován. Sestavení těchto cílů vyplývá ze současné situace, která byla analyzována v předchozí části. Obsahem plánu je tedy definovat tyto cíle, navrhnout způsob a postup jak stanovené cíle realizovat, vyčíslit náklady spojené s touto realizací, odhadnout očekávané efekty, časově vymezit jednotlivé úkoly a rozdělit úkoly mezi jednotlivé pracovníky. V neposlední řadě je třeba v plánu určit kontrolu jednotlivých cílů.

4.2 Cíle společnosti DEEP SKATE s.r.o.

- Zvýšit prodej značky Vehicle o 15% v porovnání s rokem 2004
- Zvýšit výkonnost obchodního zástupce
- Udržet rostoucí trend prodeje značky na Slovenském trhu

Cíl 1: Zvýšit prodej značky Vehicle o 15% v porovnání s rokem 2004

Tento cíl je spojen se snahou společnosti o další nárůst prodeje značky, tím i její posílení a upevnění pozice na trhu v České republice. Patnácti procentní navýšení prodeje znamená pro společnost zvýšit prodej z původních 11 265 640 v roce 2004 na budoucích 12 955 486 v roce 2005.

Cestou k dosažení tohoto cíle je úspěšné splnění aktivit zaměřených na podporu prodeje tzn. posílit propagaci značky, zvýšit tak povědomí o značce a zlepšit komunikaci se zákazníky - odběrateli.

Cíl 2: Zvýšit výkonnost obchodního zástupce

Zvýšení výkonnosti obchodního zástupce je pro společnost důležitá z několika úhlů pohledu. Protože obchodní zástupce je hlavní kontaktní osobou pro styk se zákazníky, přebírá jejich objednávky, dohlíží na dodržování splatnosti objednaného zboží a osobně zákazníkům distribuuje jejich objednávky, zodpovídá za veškerou komunikaci, která se týká zákazníků. Dále je zodpovědný za předání propagačních materiálů do prodejen a za jejich vizualizaci v prodejně. Zvýšení výkonnosti a kontroly obchodního prodejce se projeví i na výši prodaného zboží a jejich objednávek na období následující.

- Obchodního prodejce je třeba zainteresovat na prodejích a zároveň pravidelně kontrolovat dodržování jeho povinností.
- Obchodní prodejce bude jednou týdně předkládat plán návštěv na týden následující společně s výkazem plateb pro dané odběratele, termíny plateb a zda již byly či nebyly provedeny. Vždy si připraví analýzu prodejního plánu daného odběratele před návštěvou a v průběhu návštěvy zjistí, které zboží bylo prodáno a co je třeba doplnit. Tyto analýzy pak pomohou obchodnímu prodejci předvídat, mapovat, které zboží se lépe prodává v jakém období a v jaké oblasti. Zboží pak může mít předem připraveno a na místě odběratelům zboží vydá. V průběhu návštěvy také zjistí, jak jsou odběratelé se zbožím spokojeni a připraví plán další objednávky.
- Při týdenních setkáních prodejce sdělí jaké propagační materiály budou do prodejny zavezeny a jak jich bude využito. Na každé návštěvě pak dohlédne a pomůže odběratelům s vystavením zboží, aby byla dodržena požadovaná kultura prodeje značky.
- Po schůzkách u odběratelů, pak prodejce vyhodnotí na jednoduchý formulář, kde bude uvedeno místo návštěvy, s kým bylo jednání vedeno, zda je odběratel se zbožím spokojen, objem dosavadního prodeje, kolik bylo doplněno zboží popř. objednávka, která bude vyřízena a termín vyřízení.

Vzor formuláře pro obchodního prodejce, viz příloha číslo pět.

Cíl 3: Udržet rostoucí trend prodeje značky na Slovenském trhu

Na Slovenském trhu začala společnost působit od roku 2003 a zvolila vstup na tento trh pomocí hlavního distributora, který dodává značku do dalších obchodů na Slovensku. Od roku 2003 se zvýšil podíl Slovenského prodeje na tržbách společnosti DEEP SKATE s.r.o.

o 8,5%. Společnost si ve svých cílech stanovila udržení tohoto trendu růstu na Slovenském trhu, protože potenciál prodeje a zájmu o značku roste. Současné propagační aktivity jsou směřovány na propagaci značky v magazínu Board Magazine, propagace v tomto magazínu je stejná jako v ČR, protože magazín je distribuován i na Slovensko. Dalším magazínem, ve kterém je značka prezentována jednostránkovou reklamou je magazín Board Life, který vychází pouze na Slovensku. Tento vychází prozatím v menším nákladu 4000 kusů. Náklady na propagaci v tomto magazínu jsou hrazeny ve spolupráci s hlavním distributorem s poloviční spoluúčastí společnosti.

Silnější podporou propagace s větším důrazem na prezentaci značky lze udržet tento rostoucí trend poptávky po značce. Výhodou je distributor značky, který je velmi dobře obeznámen s trhem na Slovensku a jeho požadavky.

4.3 Volba strategie a návrhy pro dosažení stanovených cílů

4.3.1 Volba strategie pro dosažení cílů společnosti

Pro dosažení zvolených cílů společnosti jsme se rozhodli pro užití více typů strategií. Jednotlivé typy strategií: prvním typem strategie je ohnisko soustředění a druhým typem je strategie tahu:

Ohnisko soustředění – firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků. [9]

Tato strategie, ohnisko soustředění, je aplikována celoplošně, protože trh, na kterém společnost působí je pouze výřezem z trhu - sportovní odívání, na kterém působí ostatní společnosti jako např. Nike, Adidas, Puma apod.. Tyto společnosti chtějí oslovovat velmi široký trh a spíše používají strategii diferenciaci.

Trh, na který společnost DEEP SKATE s.r.o. působí je velmi úzce specializovaný pouze na skateboarding, snowboarding a bmx, proto je zvolena strategie ohnisko soustředění. Společnost nemá zájem vstupovat na jiné trhy se sportovním odíváním, ale budoucnost značky a směr kterým se ubírá je hluboce zakořeněna v kultu skate a snow.

Další strategií je zvolena strategie tahu, která představuje marketingové činnosti (především reklamu a podporu prodeje zákazníkům) zaměřené na koncové uživatele. Snaží

se je stimulovat k tomu, aby se poptávali u zprostředkovatelů po určitém produktu, a tak nepřímo přiměli zprostředkovatele k jeho objednání u výrobce. Strategie tahu je vhodná zejména tehdy, existuje-li u zákazníků vysoká věrnost produktu a vyberou-li si zboží nebo značku již před tím než vstoupí do obchodu. [9]

Kombinací těchto strategií, společnost osloví stávající i potenciální zákazníky na svém trhu a silnější propagací značky, která při větším využití sponzorovaných jezdců temu Vehicle dodá značce i silnější image, osloví více zákazníků, kteří budou chtít koupit značku, kterou nosí přední osobnosti v tomto sportu.

Strategie tahu byla zvolena před strategií tlaku proto, že společnost nemá zájem na tom, aby značka byla dodávána do „všech“ skateshopů. Společnost své odběratele pečlivě prověřuje, zda dodržují určitou kulturu prodeje, předem je zvážena i solventnost odběratelů, jak dobře se orientují v oboru a také je hodnocen potenciál prodeje v dané oblasti.

4.3.2 Zvýšit prodej značky Vehicle o 15% v porovnání s rokem 2004

- Posílit propagační aktivity v magazínech – společnost propaguje v současné době značku ve dvou magazínech. V magazínu Board Magazine, který je nejčtenějším a nejrozšířenějším sportovním časopisem pro mládež. V tomto roce již vychází jedenáctý ročník. Osmkrát za rok na svých 128 stranách informuje o dění na poli skateboardingu, snowboardingu a kultury spojené s těmito odvětvími. Tento magazín klade velký důraz na fotografie a nápaditou grafickou podobu, čímž se výrazně liší od ostatních titulů na trhu v ČR. Board magazín čte 86% chlapců a 14% dívek. Věk čtenářů se pohybuje převážně mezi 10-25 lety, nejsilnější skupiny jsou 14 let (19%), 15 let (16%) a 16 let (16%), přičemž věkový průměr všech čtenářů je 15,67 let. Průměrný čtenář si Board pravidelně kupuje necelé dva roky. Magazín vychází průměrně v nákladu 21000 kusů, reálný prodej je 15000 čísel magazínu. V tomto magazínu má společnost v každém čísle dvoustránkovou reklamu. Propagaci tak ještě společnost posílí pomocí vkládané reklamy - samolepky, plakáty jezdců týmu. Dalším magazínem, ve kterém je značka propagována je magazín Dirt Biker. Tento magazín je jediným cyklistickým magazínem na trhu v ČR, který se zaměřuje na mládež a na směr bmx. V roce 2005 vychází jeho šestý ročník. Na svých 80-ti stranách informuje šestkrát do roka o dění na scéně horských kol a bmx. Magazín klade velký důraz na články

a fotoreportáže z prostředí mladých aktivních cyklistů. Dirt Biker čte 96,2% chlapců a 3,8% dívek. Věk čtenářů tohoto magazínu se pohybuje převážně mezi 13 a 21 lety. Nejsilnější skupinou jsou 14 let (17,8%) a 15 let (23,65%), přičemž věkový průměr všech čtenářů je 16,4 let. Průměrný čtenář si Dirt Biker kupuje necelé dva roky. Průměrný náklad je 10 000 kusů, reálný prodej pak činí průměrně 6500 kusů. Společnost má v každém čísle jednostránkovou reklamu. V tomto magazínu budeme klást důraz na spojení mezi špičkovým jezdce Michalem Prokopem - několika násobným mistrem České republiky v bikrosu a 4xcrossu a také mistrem světa ve 4xcrossu z roku 2003 a značkou Vehicle, která tohoto jezdce sponzoruje.

- Posílit propagaci v regionech – pomoc odběratelům s propagací značky. Spolupodílet se na výdajích za propagaci ve vytypovaných regionech, ve kterých jsou dosahovány nejvyšší obraty za poslední tři roky, mezi tyto regiony patří: Praha, Plzeň, Olomouc, Brno, Hradec Králové, České Budějovice. Podíl na propagaci bude stanoven procentuálně a vyplácen retrospektivně, podle dosažených prodejů značky v daném regionu. Materiály pro reklamu budou poskytnuty společností. Pro odběratele posílení propagace, bude také znamenat zvýšení objemů odběru a tím také zvýšení obchodní marže na zboží.
- Zvýšit propagaci týmu Vehicle – Vehicle tour po ČR. Zorganizování tour po ČR s předními jezdci na skateboardu, víkendové akce, na kterých se můžou fandové tohoto sportu setkat s těmito jezdci, naučit se s nimi nové triky. Trasa týmu – Praha, Plzeň, Brno, České Budějovice, Hradec Králové. Na této tour budou rozdávány propagační předměty – fotky jezdců s podpisy, kšiltovky, drobné propagační předměty. Všichni propagátoři akce budou oděni ve značce Vehicle. Propagace této akce v magazínech Board, vylepení plakátů v dané oblasti, kde se bude „skate tour“ konat, plakáty do škol, v lokálních zpravodajích. Náklady na akci budou zahrnovat: náklady na dopravu, stravné, ubytování jezdců, propagační materiály – plakáty, letáky, fotograf a kameraman včetně materiálu – fotografie budou využity pro příští rok na reklamní kampaně. Náklady na aparaturu a pronájem prostor. Z Vehicle tour bude pořízena reportáž vydaná v magazínu Board.
- Sponzoring – ceny do závodů, podpora stavby snowparků . Posílit sponzoring - věnování cen pro vítěze, na závodech, které mají svou tradici, dodání propagačních

materiálů značky Vehicle – boardy rozmístěné po závodišti, rozdání samolepek s logem značky.

- Pokračování ve sponzoringu závodů BMX pod názvem X-Cup, který má sedm rozjezdů a končí Mistrovstvím ČR. Akce byla sponzorována již v minulém roce.
- Akce na podporu prodeje – výrobek zdarma a posílit propagaci na tyto akce. Akce bude probíhat v období od října do ledna. Dárkem zdarma k dražšímu sortimentu – snowboardové bundy, snowboardové kalhoty. Ke každému takovému produktu dostane zákazník čepici značky Vehicle zdarma. Akce na podporu prodeje bude mít na odběratele stejný motivační vliv, který se týká zvýšení objemů odběrů a tím zvýšení obchodní marže, jako je tomu u akce na podporu propagace v regionech.
- Maloobchodní marketing – stojany a věšáky speciálně určené pro značku Vehicle, plakáty jezdců v obchodech. Stojany jsou finančně náročné, proto bude požadována od odběratelů vratná záloha 10.000,- Kč. Věšáky budou vyráběny ve dvou velikostech, z důvodů rozdílných velikostí prodejen, dodávány budou na přání odběratelů – zdarma.
- Zefektivnění komunikace se zákazníkem, zpětná vazba při prezentačních setkáních nové kolekce.

4.3.3 Zvýšit výkonnost obchodního zástupce

- Písemné sestavení pracovní náplně obchodního zástupce.
- Podpořit osobní růst prodejce – motivace, školení.
- Zavedení pravidelné kontroly.
- Pravidelné reportování výsledků návštěv.
- Pravidelné hodnocení práce obchodního zástupce, zpětná vazba od zákazníků, sestavení plánu prodeje na další období.

4.3.4 Udržet rostoucí trend prodeje značky na Slovenském trhu

- Posílení propagace v magazínech – Board Magazin – propagace v tomto magazínu stejná jako v ČR. Tento magazín vychází i na Slovensku.
- Vkládaná reklama do magazínů – samolepky, fotky.

- Presentace značky Vehicle teamem - fotografie v magazínech, jak v Board magazínu, tak i v magazínu Board Life, který vychází pouze na Slovensku.
- Maloobchodní marketing – stojany a věšáky speciálně určené pro značku Vehicle.

4.4 Akční programy

Akční programy řeší problematiku dosažení stanových plánů, odpovědnost jednotlivých pracovníků, termíny dokončení daných plánovaných programů a předběžné náklady na realizaci těchto programů.

4.4.1 Program zvýšení prodeje o 15% značky Vehicle

Zvýšením prodeje značky společnost předpokládá zároveň zvýšení povědomosti o značce a upevnění svých pozic na stávajícím trhu.

Tab. č. 10: Náklady marketingové programy celkem

Zvýšení prodeje značky Vehicle o 15%			
Úkol	Zpracování úkolu	Odpovědná osoba	Náklady v Kč
Dvoustránková propagace značky v každém čísle magazínu Board Magazin a Dirt Biker	Dle uzávěrky	M. Sochor	653.200,-
Vkládaná reklama do magazínů Board Magazine, Dirt Biker	8.8.2005	M. Sochor	15.500,-
Tisk samolepek s logem značky 10000 archů (15 kusů /arch)	1.6.2005	S. Šídlo	22.500,-
Akce – podpora prodeje dražších produktů (říjen – leden) odhadované množství prodaných produktů 2100 ks – dárek čepice	1.6.2005	M. Sochor	75.600,-
Podíl na propagaci v regionech: před zahájením školního roku srpen- září (odhad – prům. tržby za měsíc, asi 3% příspěvek – dle uvážení jednatele)	1.7.2005	M. Sochor	14.950,-
Vehicle tour: přesné určení termínů, jezdců, míst, propagace, fotograf, hudba	1.6.2005	M. Sochor	50.000,-

náklady:doprava,stravné,fotograf+materiál hudba, propagační materiály – 5 sobot)			
Sponzoring – Vehicle Team odhad dle výdajů z r. 2004	1.6.2005	M.Sochor	220.000,-
Sponzoring – ceny do závodů skate Snow	1.6.2005 30.11.2005	M.Sochor	30.000,- 30.000,-
Sponzoring – dalšího ročníku závodu MBX X-cup (propagace, ceny)	1.6.2005	M.Sochor	45.000,-
Pokračování ve sponzoringu a propagaci značky ve snowparcích v ČR	1.10.2005	M. Sochor	50.000,-
Podpora maloobchodu – stojany, věšáky dle objednávky odběratelů: stojan velký – záloha odběratelů stojan malý	31.7.2005	M.Sochor	30.000,-/ks 5.000,-/ ks

4.4.2 Zvýšit výkonnost obchodního zástupce

Zvýšením výkonnosti obchodního zástupce společnost předpokládá dosažení stanoveného cíle navýšit prodej značky o 15%. Zvýšení výkonnosti bude dosaženo především zlepšením motivačního systému a zavedení pravidelného hodnocení obchodního prodejce.

Pravidelná kontrola – tato kontrola bude probíhat jedenkrát za týden, vždy na počátku týdne, kde obchodní prodejce předloží plán návštěv na týden následující. Dále předloží výsledky své práce z týdne minulého a to : objem prodeje u odběratelů u kterých návštěvu vykonal, dodané zboží, které bylo doplněno na místě nebo případnou objednávku zboží, které prodejce neměl ihned k dispozici. Dále bude předložena zpráva o platbách odběratelů.

Pravidelnou kontrolou práce obchodního prodejce společnost dosáhne jeho pravidelné a kvalitní přípravy na návštěvy u odběratelů alepší tak komunikaci mezi prodejcem a odběratelem. Společnost bude mít také jednoduchý přehled o momentálním stavu prodeje u každého jednotlivého odběratele, ze kterých pak následně snadno analyzuje potřebná data.

Je třeba nastavit pravidelné hodnocení po 6-ti měsících, na kterém bude diskutována zpětná vazba od odběratelů, vyhodnocena celková práce prodejce, navržen jeho další

rozvoj a jeho představy o jeho následné aktivitě na nadcházejících šest měsíců. Prodejce si připraví na tuto diskusi podklady, v čem jej může společnost podpořit, navrhnout případné zlepšení práce, možnost dalšího vzdělání. Z hodnocení bude proveden zápis, který se následně, při dalším hodnocení, porovná s dosaženými výsledky prodejce.

Motivační bonus bude vyplacen na základě splnění naplánovaného prodeje procentuálním poměrem. Případný nadplán bude hodnocen dodatečně, opět procentem z prodaného objemu nadplán.

Tab.č. 11: Program- motivace obchodního prodejce

Zvýšení motivace obchodního prodejce			
Úkol	Termín	Odpovědná osoba	Náklady v Kč
Splnění stanoveného plánu (odměna 3%)	06/2006	M. Kaiml	50 695,-
Odborné kurzy – dle dohody	09/2005	M. Kaiml	7.500,-

4.4.3 Udržit rostoucí trend prodeje značky na Slovenském trhu

Jak již bylo mnohokrát řečeno, na Slovenském trhu je značka Vehicle uvedena teprve od roku 2003. Růst, který prodej této značky na Slovenském trhu zaznamenal je 8,5% v roce 2004 oproti roku 2003. Společnost má zájem, aby tento rostoucí trend udržela a má zájem na dalších investicích na tomto trhu. Značka je distribuována prostřednictvím jednoho mezičlánku, hlavního distributora, který dodává značku do osmi obchodů. Propagační aktivity, které se týkají tohoto trhu jsou konzultovány s tímto distributorem a jsou hrazeny s poloviční spoluúčastí tohoto distributora. V současnosti je značka prezentována ve dvou magazínech – Board Magazin – stejně jako v ČR, magazin vychází v ČR i SR a v magazínu Board Life. Tento magazin je vydáván pouze na Slovensku.

Tab. č. 12: Program udržení růstu prodeje na SK trhu

Udržení růstu na SK trhu			
Úkol	Termín	Odpovědná osoba	Náklady v Kč
Jednostránková reklama v magazínu Board Life	Dle uzávěrky	M. Sochor	85.000,-
Vkládaná reklama do magazínu: Board Life	10.11.2005	M.Sochor	8.500,-

Akce – podpora prodeje dražších produktů (říjen – leden) odhadované množství prodaných produktů 270 ks – dárek čepice	1.6.2005	M.Sochor	9.720,-
Sponzoring – ceny do závodů skate Snow	1.6.2005 30.11.2005	M.Sochor	10.000,- 10.000,-
Podpora maloobchodu – stojany, věšáky dle objednávky odběratelů: stojan velký – záloha odběratelů stojan malý	31.7.2005	M.Sochor	30.000,-/ks 5.000,-/ ks

4.5 Rozpočet nákladů

Náklady na realizaci všech marketingových aktivit společnosti i s nově navrhovanými představují částku 1 423 165,- Kč, přičemž celkové náklady na nově navrhované programy činí 252.465,-Kč. Částka vynaložená na marketingové aktivity v roce 2004 činila přibližně 10,5% z celkového obratu značky Vehicle. Celková částka uvedená za všechny marketingové aktivity, tedy stávající i nově navrhované činí 12,6% z obratu za rok 2004. Společnost má za cíl zvýšit prodej značky oproti roku 2004 o 15% tedy na 12 955 486,- Kč. Podíl na všechny marketingové aktivity z tohoto navýšeného prodeje pak budou činit 10,98%. Náklady na rozšíření propagačních aktivit, které jsou navrhovaná nově činí:

Tab. č. 13: Náklady na nové programy – zvýšení prodeje

Navýšení prodeje značky o 15% Vehicle v ČR	
Úkol	Částka v Kč
Vkládaná reklama do magazínů Board Magazine, Dirt Biker	15.500,-
Podpora prodeje dražších produktů	75.600,-
Vehicle Tour	50.000,-
Podíl na propagaci v regionech	14.950,-

Tab.č. 14: Náklady na nové programy - udržení růstu prodeje na SK trzích

Udržení růstu na SK trhu

Úkol	Částka v Kč
Vkládaná reklama do magazínu: Board Life	8.500,-
Akce – podpora prodeje dražších produktů (říjen – leden) odhadované množství prodaných produktů 270 ks – dárek čepice	9.720,-
Sponzoring – ceny do závodů skate	10.000,-
Snow	10.000,-
Celkem za programové aktivity ČR + SR	194 270,-

Tab.č. 15: Náklady celkem – motivace obchodního zástupce

Zvýšení aktivity obchodního prodejce	
Úkol	Částka v Kč
Splnění stanoveného plánu	50.695,-
Odborné kurzy – dle dohody	7.500,-
Celkem	58. 195,-

4.6 Časový harmonogram realizace marketingového plánu

Časový harmonogram obsahuje všechny aktivity, které jsou naplánovány pro období červen 2005–červenec 2006. Některé aktivity je třeba začít plánovat dříve, pokud se jejich realizace osvědčí a společnost v nich bude chtít nadále pokračovat. Mezi propagační akce, které je nutné plánovat se značným předstihem jsou takové, které vyžadují navýšení výroby o produkty, které budou využívány jako propagační předměty – př. čepice k snowboardovým bundám a kalhotám. S navýšením výroby je tedy třeba počítat již při zadávání modelů a objednávání termínu ve výrobě tj. měsíc duben.

Tato akce, která podporuje prodej výrobků zimního období, které jsou cenově náročnější, se mohla ještě tento rok uskutečnit díky zásobám z minulého období a navýšením objednávky pro období příští.

Tab. č. 16: Harmonogram naplánovaných programů

Akce	Časový horizont dokončení
------	---------------------------

	Přípravy	Realizace
Reklama do magazínů Board a Dirt Biker	Měsíc před uzávěrkou daného čísla	Průběžně dle uzávěrek
Vkládaná reklama do magazínů	1.7.2005	8.8.2005
Tisk samolepek s logem „Vehicle“	1.6.2005	10.6.2005
Podpora prodeje – (říjen-leden)	1.6. - 30.7.2005	25.8.2005
Vehicle Tour	1.6.-20.6.2005	25.6.,2.7.,20.8.,27.8.,3.9., 10.9. 2005
Sponzoring –závody skate	10.5.2005	20.5.-3.9.2005
Sponzoring –závody snow	30.9.2005	1.11.-31.1.2006
Sponzoring –závody snow	30.9.2005	1.11.-31.1.2006
Sponzoring –závody BMX - Xcup	15.6.2005	1.7.-20.9.2005
Sponzoring –snowpark	1.10.2005	15.11.2005
Podpora MO – stojany, věšáky	15.6.2005	25.8.2005
Odborné kurzy obchodního prodejce	Dle termínů konání	do 1.6.2006
Hodnocení obchodního prodejce	1.6.-17.12.2005 1.1.06-25.5.2006	18.12.2005 31.5.2006
Jednostránková reklama v magazínu Board Life – SK	1½ měsíce před uzávěrkou daného čísla	Průběžně dle uzávěrek
Vkládaná reklama do magazínu	1.7.2005	8.8.2005
Podpora prodeje – (říjen-leden)	1.6. - 30.7.2005	25.8.2005
Sponzoring –závody snow	30.9.2005	1.11.-31.1.2006
Sponzoring –závody snow	30.9.2005	1.11.-31.1.2006

Podpora MO – stojany, věšáky	15.6.2005	20.9.2005
------------------------------	-----------	-----------

4.7 Předpoklad efektů realizace navrhovaných programů

Primárním cílem projektu je vytvořit marketingový plán pro společnost DEEP SKATE s.r.o.. Dalším cílem je, aby vytvořený marketingový plán pomohl společnosti uvědomit si potřebnost přípravy tohoto plánu pro dosažení stanovených cílů, stejně tak jako jeho každoroční sestavování.

Díky využití a kombinací navrhovaných strategií společnost předpokládá dosažení zvýšení prodeje značky Vehicle o 15% tj. z původních 11 265 640,- v roce 2004 na cca 12 955 486,- v roce následujícím.

Efekty jichž bude dosaženo navrhovanými programy jsou následující:

4.7.1 Zvýšení prodeje značky Vehicle

- Posílením propagačních aktivit v magazínech společnost očekává zvýšení povědomosti o značce a tím také zvýšení poptávky po této značce. Fotografie předních jezdců, které společnost sponzoruje jen utvrdí image značky a posílí její pozici na trhu. Vkládáním samolepek s logem společnosti na zákazníky působí jako přidaná hodnota ke koupi magazínu. O magazín se samolepkou bude větší zájem čtenářů a předpokládá se zvýšení prodaných výtisků o 1500 kusů (Reálný počet prodaných výtisků je 15000, v těchto výtiscích však není vložena žádný stimul ke zvýšení prodeje magazínu. Ze zkušenosti vydavatele tohoto magazínu se počet prodaných výtisků zvedne přibližně o 1500 kusů, pokud je v magazínu vložen stimul k nákupu př. samolepky apod.). Společnost tímto vyšším prodejem magazínu získá i větší skupinu potenciálně oslovených zákazníků jejich značkou.
- Akce na podporu prodeje zimních snowboardových bund a kalhot – společnost si slibuje zvýšení prodeje těchto nejdražších produktů z kolekce. Tuto formu podpory prodeje již společnost aplikovala ve svém vlastním obchodě, kde se velmi dobře osvědčila. V projektu je tedy tato akce navrhována od října do ledna, tedy v období, kdy je o zimní zboží největší zájem. Společnost počítá se zvýšením prodeje zimních produktů z původních 1500 kusů na 2100 kusů včetně Slovenské Republiky. Akce

bude podpořena doprovodným propagačním programem v magazínu Board s fotografií špičkového snowboardového jezdce.

- Podílem na propagaci v regionech v období před zahájením školního roku si slibujeme také zvýšení prodeje a posilnění propagace daného odběratele v regionu. Společnost se bude podílet na této regionální propagaci určitým podílem z objemu tržeb, které v daném období odběratel dosáhne. Podíly na propagaci budou odběratelům vypláceny retrospektivně. V rozpočtu je počítáno přibližně se třemi procenty příspěvku od společnosti. Výsledný rozpočet je sestaven z průměrného měsíčního prodeje všech odběratelů v daném regionu. Výsledná suma je tedy vzdáleným odhadem. Podíl na propagaci bude propočítán individuálně u každého odběratele, který se na ní bude podílet. Materiály pro reklamu poskytne společnost.
- Pořádání Vehicle Tour – od tohoto turné očekáváme zvýšení image značky, samozřejmě zvýšení povědomí o této značce a následné zvýšení prodeje. Jezdci sponzorováni značkou Vehicle budou hlavními aktéry této akce. Tour je naplánována v šesti regionech po ČR – Praha, Plzeň, Brno, Olomouc, Hradec Králové a České Budějovice. Nejlepší osobnosti tohoto sportu předvedou své nejlepší kousky, budou učit a dávat rady klukům, kteří začínají na skatu jezdit, autogramiáda - podepisování fotek, triček, plakátů, zdarma samolepky. Před akcí společnost zajistí vylepení plakátů v regionu, rozdání letáků do skateshopů – obchodní prodejce. Termíny tour budou zveřejněny i na internetových stránkách společnosti. Z tour bude pořízen videozáznam, fotografie a reportáže, které budou nadále využívány v dalším roce.
- Sponzoringem závodů ve skateboardingu, snowboardingu a BMX oblasti získává společnost dobré jméno a také tím posiluje image značky. Společnost vydává nemalé částky na věnování cen do těchto závodů a bude tak činiti i nadále. Těchto akcí, které již mají svou historii a pořádají se s jistou pravidelností, se účastní nemalý počet potenciálních zákazníků. Na závodech s hlubší tradicí vystupují samozřejmě přední jezdci nejen z ČR, ale i ze zahraničí. V prostorách závodistiště společnost má rozmístěny bannery s logem značky a také rozdává samolepky s logem. Sponzoring patří mezi silné stránky společnosti, protože disponuje týmem, do kterého patří přední špička jezdců, ke kterým vzhlíží nemálo fanoušků tohoto sportu. Společnost proto klade velký důraz na vizualizaci těchto jezdců a na jejich spojení se značkou Vehicle.

- Sponzorování a pomoc při budování snowparků má také svůj podíl na povědomí o značce. Společnost investuje finanční prostředky do stavby a udržování těchto parků v zimě v ČR. V parku jsou pak rozmístěny reklamní bannery s logem značky. V loňském roce společnost sponzorovala dva snowparky. V obou z nich se konaly snowboardové závody. Pokračování ve sponzoringu takových sportovišť přispívá k pozitivní image značky vzhledem k veřejnosti a samozřejmě k její silnější propagaci.
- Stojany, věšáky na oděvy do skateshopů – tyto stojany jsou vyráběny na míru do daných obchodů. Jejich pořizovací cena je vysoká, proto společnost vyžaduje spoluúčast, vratnou zálohu, od odběratelů, kteří mají zájem. Tento velký stojan je určen pouze na vystavení zboží značky Vehicle a v obchodech ihned přiláká zákazníka. Zákazník se také díky stojanu velmi snadno orientuje a snadno značku identifikuje. Malé stojany jsou určeny pro doplňkové zboží např. ponožky, pásy. Tyto stojany se velmi dobře osvědčily opět v maloobchodní prodejně společnosti. Vystavením tohoto zboží na místo vedle pokladny se stalo rychloobrátkovým. Proto jsou stojany nabídnuty i odběratelům. Jsou vyráběny ve dvou velikostech, aby je bylo možno využít i v menších prodejnách. Společnost si od tohoto kroku slibuje zvýšení prodeje těchto doplňků.

4.7.2 Zvýšení výkonnosti obchodního prodejce

- Zavedením nového hodnocení a kontroly obchodního prodejce, který bude vykazovat svou činnost v pravidelných intervalech a na tyto kontroly si bude připravovat informace o prodejích, splatnostech, objednávkách odběratelů. Předpokládáme silnější zainteresovanost prodejce do chodu společnosti a větší připravenost na návštěvy u odběratelů. Tímto krokem se také zlepší komunikace mezi prodejcem a odběratelem a bude častější než doposud. Zpětná vazba na práci obchodního prodejce bude zjišťována na pravidelných setkáních odběratelů, při prezentacích nové kolekce, a to osobně jednatelem společnosti nebo telefonicky, dle uvážení.
- Nabídkou možnosti účasti na kurzech, které jsou specializované na prodej, prezentaci očekáváme zvýšení kvalifikace prodejce a určitý motiv k dalšímu postupu a rozšíření pravomocí.

4.7.3 Udržení rostoucího trendu na Slovenském trhu

- Propagace v magazínech Board Magazin a Board Life – propagací v těchto magazínech si slibujeme dosažení podobného efektu jako v ČR. Podobného znamená, že tyto magazíny nevycházejí na Slovensku v takových nákladech jako v České Republice. Přidáním dodatečné hodnoty jako je samolepka nebo menší propagační předmět také přispívá ke zvýšenému prodeji těchto magazínů. Výhodou pro společnost, že inzeruje v magazínu Board je, že vychází i na Slovensku a inzerce již nadále nezvyšuje rozpočet na reklamu. Vkládaná reklama je přidána i k magazínu Board Life, aby se zvýšilo povědomí o značce. V tomto magazínu také společnost inzeruje jednostránkovou reklamou v každém jeho vydání. Zde podpoří známost značky tím, že bude klást důraz na vynikajícího Slovenského jezdce, kterého značka sponzoruje. Vyvěšením plakátů do skateshopů zvýší povědomí a image značky na trhu na Slovensku.
- Sponzoring skatebordových a snowboardových závodů na Slovensku, kde společnost věnuje ceny také zvýší povědomí o značce. Organizaci a informace o těchto závodech bude poskytovat hlavní distributor značky pro Slovensko. Tento také zajistí propagaci značky na závodech.
- Podpora prodeje dražších zimních produktů bude organizována i na Slovenském trhu. Opět podporu této akce zajistí hlavní distributor značky. Efekt, který společnost očekává, je podobný jako v ČR pouze v menším měřítku. Dále se dá očekávat rostoucí trend a zájem o značku i do budoucna díky kombinacím všech výše uvedených propagačních programů.
- I na Slovenském trhu společnost nabízí odběratelům prostřednictvím distributora možnost pronájmu stojanů a věšáků na doplňkové zboží. Informace o této možnosti je sdělena distributorovi osobně při schůzkách, které se konají dvakrát ročně na Slovensku, kde je mu zároveň prezentována nová kolekce a plánován další prodej.

4.8 Návrh způsobů kontroly marketingového plánu

Průběh a vyhodnocování sestaveného marketingového plánu pro rok 2005 - 2006 bude sledovat management společnosti DEEP SKATE s.r.o., který bude systematicky vyhodnocovat reálný stav oproti stavu plánovanému. Výchozím bodem pro kontrolu bude především stanovení odchylky od skutečného vývoje v oblasti jednotlivých

marketingových aktivit od předpokládaných efektů, které udávají normu pro splnění plánu. Při kontrolách o průběhu realizace a efektivnosti plánu budou sledovány také finanční prostředky na jeho realizaci a i tyto budou porovnávány se stavem plánovaným.

V případě změn, které mohou v průběhu období nastat a pak-li že budou tyto změny závažné a budou zasahovat do naplánovaných aktivit, bude nutné plán přehodnotit. V průběhu sledování plnění plánu může nastat i vývoj negativním směrem. V tomto případě budou stanovena nápravná opatření, jak tento vývoj ovlivnit a připraveny plány k nápravě a dosažení původně stanovených cílů.

Hodnocení aktivit bude průběžně monitorováno jednatelem společnosti a při čtvrtletních setkáních se spoluvlastníkem bude plán celkově vyhodnocen a případně navrženy nová opatření nebo změny.

V rámci plnění plánu budou sledovány následující skutečnosti:

- zvýšení prodeje magazínu Board v důsledku stimulačního efektu – vkládané reklamy – samolepky s logem Vehicle,
- zvýšení odběru značky v jednotlivých regionech, kde akce proběhla, oproti stejnému období v loňském roce. Zpětná vazba bude také monitorována od odběratelů obchodním prodejcem při jeho návštěvě,
- zvýšení odběrů zimních produktů – zimních snowboardových bund a kalhot oproti loňskému roku,
- zvýšení návštěvnosti závodů sponzorované společností,
- zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení komunikace se zákazníkem – zpětná vazba bude zjišťována jednatelem společnosti osobně na prezentačních setkáních, které se konají třikrát do roka,
- zlepšení přehledu a využití informací od prodejce, který bude zpracovávat zprávu z každé návštěvy u odběratele, zvýšení přehledu o prodeji a spokojenosti odběratelů v průběhu celého roku zjištěné prodejcem při pravidelných návštěvách,
- zlepšení přehledu a pravidelné sledování solventnosti každého odběratele v měsíčních zprávách od obchodního prodejce.

V rámci monitoringu faktorů, které ovlivňují obchodní aktivity společnosti bude sledován:

- další vývoj v oblastech hodnocených v interní analýze situační a analýze SWOT a výsledky těchto aktualizovaných analýz interpretovat a přizpůsobit jim nové aktivity společnosti, které budou směřovat k dosažení stanovených cílů, jak současných tak budoucích,
- pečlivě sledován vývoj konkurence,
- změny v makroprostředí, které mohou mít dopad na aktivity společnosti a její vývoj,
- zahraniční vztahy a jejich vývoj a vliv na současné a budoucí zahraniční zájmy společnosti.

4.9 Riziková analýza

Realizace marketingového plánu předpokládá nejen stanovení cílů, strategií jak těchto cílů dosáhnout, programů, nákladů, efektů programů plánem navrhovaných, ale také je třeba v něm shrnout rizika, která mohou ovlivnit zavedení některých programů a popřípadě realizaci plánu. Rizikové situace, které mohou nastat mohou patřit:

- pokles poptávky v důsledku poklesu výkonnosti ekonomiky, růstu nezaměstnanosti v regionech,
- zhoršení finanční situace společnosti,
- výpadek výroby, který nezajistí včasné užití kolekce a tím opoždění dodávek odběratelům. Vzhledem s sezónností kolekce, je tento výpadek kritický, protože opožděné dodávky př. zimních bund a kalhot ovlivní jejich následný objem prodeje,
- zvýšení směnných kurzů USD,
- omezení výroby a dovoz oděvů z ČLR,
- zvýšení nákladů na výrobu,
- pozdní objednání termínu ve výrobě – v ČLR je třeba zajistit objednání termínu ve výrobě včetně přesného množství požadovaných produktů 7 měsíců předem,
- neochota obchodního zástupce se přizpůsobit novým pravidlům a povinnostem,
- nevelký zájem o Vehicle tour – malá návštěvnost,
- zájem o podílu na propagaci v regionech nebude příznivý,
- podpora prodeje dárkem navíc se nesetká s očekávaným ohlasem.

ZÁVĚR

Hlavním úkolem diplomové práce byl projekt marketingového plánu ve společnosti DEEP SKATE s. r. o., jehož cílem bylo přispět k vylepšení organizace a marketingového plánování aktivit společnosti v roce 2005 – 2006. Sestavení tohoto plánu měl být také první krok k poznání nutnosti plánování a zdůraznění předností jeho sestavením a zamyšlením se nad další budoucností. Marketingovým plánem byly vyhodnoceny nejen makroekonomické faktory, které mají vliv na společnost, byly také provedeny analýzy interního prostředí, situační a SWOT analýzy. Tyto přispěly k lepšímu poznání konkurence, trhu, přesnější definici silných a slabých stránek produktů, cen, distribuce a propagace. Výsledky analýz, které byly zpracovány, pomohly identifikovat a definovat stávající situaci a tím tak shrnout důležité pojmy, které zanikaly v běžném, každodenním chodu společnosti.

Společnost DEEP SKATE s.r.o. je společností dynamickou a velmi ctižádostivou s přesnou představou o směru, kterým se bude značka Vehicle do budoucna ubírat. Společnost svou značku prozatím prodává na trhu v České Republice a částečně na Slovensku. Trh na kterém DEEP SKATE s.r.o. působí je menší, ale ještě stále společnost pociťuje potenciál ke zvýšení prodeje své značky. Proto se jeden z cílů plánu orientoval na zvýšení tohoto prodeje pomocí posílení propagace, povědomí o značce, motivaci odběratelů k prodeji a posílení spojení známých osobností tohoto sportu se značkou Vehicle.

Společnost má silnou stránku ve své originalitě kolekcí, která je sestavena pouze z produktů, které jsou oblíbené a zohledňuje přání zákazníků. Kolekce je vždy v souladu se směrem, kterým chce značka oslovit a oslovuje své zákazníky, designy jsou vždy nové, neopakují se. Kolekce je vždy odlišná od ostatních konkurentů a je vyrobena z kvalitních materiálů a v různých barevných kombinacích. Další silnou stránkou je dobře propracovaná propagace, která zasahuje cílovou skupinu zákazníků. Na tuto propagaci navázal marketingový plán s drobnými doplňky a návrhy nových programů, které se začlení do současné propagace.

Nedostatkem je absence jakéhokoliv plánu, kromě plánu výrobního, malá výkonnost obchodního prodejce, nedostatečná zpětná vazba a monitorování reakce na propagaci značky. Chyběly také jasně definované cíle a strategie k jejich dosažení. Zvolené strategiemi – ohnisko soustředění a strategií tahu, které se opírají především na úzce

specializovaný trh, kterým rozhodně trh ve kterém společnost působí je, a na nepřímé působení konečných zákazníků na odběratele, aby značku objednávaly do svých obchodů.

Konkrétní programy, které byly sestaveny, aby doplnily současné programy, byly posílení propagace v magazínech, posílení sponzoringu, podpora v regionech, podpora dražších produktů kolekce dárkem, posílení povědomí o značce a spojení významných osobností v oblasti skateboardu, snowboardu a bmx s touto značkou. Dále byl navržen program ke zvýšení výkonnosti, motivace a kontroly obchodního prodejce, tak aby jeho činnost byla monitorována a tím také průběžně sledovány objemy prodeje a zajišťována zpětná vazba od odběratelů.

Z těchto důvodů byl sestaven marketingový plán, aby pomohl definovat nynější pozici společnosti, shrnul její dosavadní cíle, stanovil cíle nové, navrhnul strategie a skloubil současné propagační akce s akcemi navrhovanými a dal všem těmto činnostem řád. Marketingový plán pro společnost DEEP SKATE s.r.o. plně odpovídá kritériím SMART.

Plán je:

- Specifický
- Měřitelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Termínovaný

Domnívám se, že bylo učiněno vše, aby cíl – vytvořit projekt marketingového plánu pro společnost DEEP SKATE s.r.o. byl splněn ke spokojenosti jednatelů společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] BÁRTOVÁ, H., BÁRTA V., *Marketingový výzkum*. Praha, Economia a. s., 1991. ISBN 80-85378-09-04
- [2] COOPER J., LANE P., *Marketingové plánování*. Praha, Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4.
- [3] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [4] DEÁK P., *Čím se zabýváte?*. Praha, Nadace Open University v České Republice, 1998. BZCC 656
- [5] FORET, M., PROCHÁZKA, P., aj. *Marketing*. Praha, Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- [6] GLOGAR, A., *Marketingové plánování, controlling a audit*. Zlín, Universita Tomáše Bati, skriptum. 2004.
- [7] GRIFFIN, R. W., *Management*. Boston, USA, Texas A&M University, 1990. ISBN 0-395-52339-7.
- [8] HORÁKOVÁ H., *Strategický marketing*. Boston, Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-542-4.
- [9] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha, Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [11] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha, Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [12] LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. Praha, Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6.
- [13] MAJARO, S. *Marketing management*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

- [14] MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- [15] MEFFERT, H., *Marketing management*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [16] NĚMEC, V., *Projektový management*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- [17] ROBINS, P. STEPHEN, COULTER, M. *Management*. Praha, Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [18] SPÁČIL, V. *Případové studie z business marketingu*. Ostrava, Repronis Ostrava, 2003. ISBN 80-7329-033-2.
- [19] SPÁČIL, V. *Marketingové řízení*. Ostrava, Repronis Ostrava, 2003. ISBN 80-7329-048-0.
- [20] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-177-0.
- [21] STAPLETON, J. *How to prepare a marketing plan*. Gower, Aldershot Hants, 1989. ISBN 05-660-2723-2.
- [22] SVĚTLÍK, J. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín, EKKA, 1992. ISBN 80-9000015-8-0.
- [23] SVĚTLÍK, J., SOUKALOVÁ, R., *Marketingová komunikace*. Zlín, VOŠE Zlín 1999.
- [24] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. Praha, ČVUT, 1999. ISBN 80-01-01904-7.
- [25] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety v marketingu*. Praha, C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.
- [26] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha, Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4.
- [27] WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

- [28] Marketing Magazin. Praha, Mladá Fronta Dnes, 2004. ISSN 1211-7315
- [29] Marketing & Media. Praha, Mladá Fronta Dnes, 2004. ISSN 1212-9496.
- [30] Strategie. Praha, Mona 2004. ISSN 1210-3756.

Elektronické monografie

- [31] <<http://skate-litomysl.wz.cz/historie.php>>, 4.4.2005
- [32] <http://mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFilenet/11898/28767/KAP2-Cu.PDF> 4.4.2005
- [33] <<http://cnb.cz/cnb/kurzy.k-graf.frm?.p.-rok2004>>, 4.4.2005
- [34] <<http://czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/1409-04>>, 5.4.2005
- [35] <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/10n1-04->>, 5.4.2005
- [36] <<http://atok.czz.eu/euratex.htm>>, 5.4.2005
- [37] <<http://nugget.cz/index.php?a=onas>>, 5.4.2005
- [38] <http://horsefeathers.cz/cz/o_nas/o_nas.php>, 5.4.2005
- [39] <<http://funstorm.cz>>, 5.4.2005
- [40] <<http://ekonomika.idnes.cz/komentanalyt.asp>>, 7.4.2005

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Procentuální rozdělení textilního a oděvního průmyslu . Zdroj: Euratex o údajích CIFRS, 2004.....	37
Obr. č.2: Vývoj USD k CZK. Zdroj: ČNB	45
Obr. č. 3: Struktura společnosti	46

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Významní odběratelé podle procentuálního podílu na celkovém obratu	39
Tab. č. 2: Přehled rok 2001-2004	40
Tab. č. 3: Srovnání výdajů mezi jednotlivými roky. Zdroj: Státní statistický úřad – souhrn výdajů příjmů	43
Tab. č. 4: Vývoj ekonomiky ČR. Zdroj: ekonomika. idnes.....	44
Tab. č. 5: Kolekce značky Vehicle	47
Tab. č. 6: Prodej jednotlivých částí kolekce,2004. Zdroj: DEEP SKATE s.r.o.	49
Tab. č. 7: Hodnocení marketingu.....	51
Tab. č. 8: Hodnocení finanční situace	52
Tab. č. 9: Hodnocení organizace podniku	53
Tab. č. 10: Náklady marketingové programy celkem.....	66
Tab. č. 11: Program- motivace obchodního prodejce.....	68
Tab. č. 12: Program udržení růstu prodeje na SK trhu	68
Tab. č. 13: Náklady na nové programy – zvýšení prodeje	69
Tab. č. 14: Náklady na nové programy - udržení růstu prodeje na SK trzích	69
Tab. č. 15: Náklady celkem – motivace obchodního zástupce.....	70
Tab. č. 16: Harmonogram naplánovaných programů	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I.: Obsah marketingového plánu podle Philipa Kotlera a Simona Majara.....	86
Příloha II: Ansoffova matice výrobek/trhů, Bostonská matice růst/podíl	87
Příloha číslo III. : Interní analýza, východisko pro stanovení silných a slabých stránek firmy.....	88
Příloha číslo IV.: Souhrn údajů o výdajích a příjmech. Zdroj: Český statistický úřad — Statistická ročenka 2004	89
Příloha číslo V.: Vzor formuláře pro obchodního prodejce	91

Příloha č. I.: Obsah marketingového plánu podle Philipa Kotlera a Simona Majara

Obsah marketingového plánu podle Philipa Kotlera: [9]

1. Prováděcí shrnutí
2. Běžná marketingová situace
3. Rozbor příležitostí a výsledků
4. Cíle
5. Marketingové strategie
6. Akční programy
7. Prohlášení o předpokládaném zisku a ztrátě
8. Kontrola

Obsah marketingového plánu podle Simona Majara: [13]

1. Prohlášení o poslání firmy
2. Finanční vyjádření toho, čeho se budeme snažit dosáhnout
3. Marketingový přehled
4. Analýzy SWOT
5. Předpoklady
6. Marketingové cíle
7. Marketingové strategie
8. Programy s prognózami a rozpočty

Příloha II: Ansoffova matice výrobek/trhů, Bostonská matice růst/podíl

	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající výrobky	Tržní penetrace - zvýšení užití - získání zákazníků konkurence - noví uživatelé	Rozvoj trhu - další trhy - nové segmenty
Nové výrobky	Rozvoj výrobku - inovace - diverzifikace	Diverzifikace - horizontální - vertikální - laterální

RELATIVNÍ TRŽNÍ PODÍL

vysoký

nízky



TEMPORUS

vysoký

nízky

HVĚZDY Představa cílů - udržet, částečně budovat tržní podíl Investice - vysoké využití cash flow Riziko - akceptovat	OTAZNÍKY Představa cílů - selektivní přístup k tržnímu podílů Investice - vysoké, příp. prodej Riziko - akceptovat
DOJNÉ KRÁVY Představa cílů - držet, popř. snižovat tržní podíl Investice - malé, dílčí racionalizace Riziko - omezit	PSI Představa cílů - likvidace tržního podílu Investice - minimální Riziko - silně redukovat

Příloha číslo III. : Interní analýza, východisko pro stanovení silných a slabých stránek firmy

	Výkonnost					Důležitost		
	1	2	3	4	5	Vysoká	Průměrná	Nízká
Marketing								
Renomé firmy		X				X		
Tržní podíl			X			X		
Spokojenost zákazníků		X				X		
Věrnost zákazníka		X				X		
Jakost produktu		X				X		
Jakost služeb			X				X	
Výrobní náklady			X			X		
Efektivní distribuce			X			X		
Efektivita propagace		X				X		
Efektivita prodeje		X				X		
Efektivita inovací		X					X	
Geografické pokrytí			X				X	
Finance								
Dostupnost kapitálu			X			X		
Cash - Flow			X			X		
Schopnost platit závazky			X			X		
Celková zadluženost			X			X		
Ziskovost			X			X		
Finanční stabilita			X			X		
Organizace								
Předvídavé, schopné vedení		X				X		
Věrnost zaměstnanců			X				X	
Podnikatelská orientace	X					X		
Pružnost, přizpůsobivost			X			X		

Příloha číslo IV.: Souhrn údajů o výdajích a příjmech. Zdroj: Český statistický úřad – Statistická ročenka 2004

Ukazatel	1995	2000	2001	2002	2003
Počet domácností	2 572	3 182	3 184	3 185	2 955
Průměrný počet členů	2,49	2,49	2,48	2,47	2,46
Průměrný počet nezaopatřených dětí	0,72	0,71	0,71	0,71	0,72
Peněžní příjmy úhrnem Kč z toho v %	65 215	97 807	105 776	109 011	114 760
pracovní příjmy	74,9	75,3	75,6	74,1	75,1
sociální příjmy	20,0	20,6	20,1	21,5	20,6
Peněžní vydání úhrnem Kč z toho (%):	62 488	94 010	99 897	102 732	108 023
daň z příjmů	7,0	6,8	6,9	6,8	7,0
zdravotní a sociální pojištění	9,4	8,5	8,7	8,6	8,4
Čistá peněžní vydání úhrnem Kč	52 207	79 625	84 288	86 874	91 365
A. Spotřební vydání (Kč) v tom (%):	49 430	73 015	78 090	80 397	84 568
Potraviny a nealkoholické nápoje	26,8	23,2	22,7	22,2	21,2
Alkoholické nápoje, tabák	4,1	3,3	3,1	3,1	3,0
Odívání, obuv	9,2	6,7	6,7	6,5	6,2
Bydlení, voda, energie, paliva z toho:	14,5	18,5	18,6	19,8	19,7
nájemné a ostatní služby související s bytem	4,3	6,1	6,1	6,4	6,5
ústřední topení, teplá voda	3,0	3,7	3,4	3,6	3,6
elektrina a plyn	4,1	6,6	7,0	7,7	7,3
Bytové vybavení, zařízení domácnosti	8,3	7,2	6,9	6,9	6,7
Zdraví	1,4	1,6	1,7	1,8	1,9

Doprava	10,8	10,6	11,0	10,0	10,7
z toho nákup a provoz osobních dopravních prostředků	8,9	8,7	9,1	8,2	8,9
Pošty a telekomunikace	1,1	3,5	3,9	4,0	4,3
Rekreace, kultura a sport	11,5	10,8	10,6	10,5	10,8
z toho dovolená s komplexními službami	3,0	2,6	2,6	2,5	2,5
Vzdělání	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
Stravovací a ubytovací služby	4,6	5,2	5,2	5,1	5,2
Ostatní zboží a služby	7,0	8,8	9,0	9,5	9,7
z toho osobní péče	3,0	2,9	2,9	2,9	3,0
B. Ostatní vydání Kč	2 777	6 610	6 197	6 477	6 797
z toho pořízení, rekonstrukce domu (bytu) (%)		58,7	55,4	53,3	56,6

Příloha číslo V.: Vzor formuláře pro obchodního prodejce

ZPRÁVA O NÁVŠTĚVĚ ODBĚRATELE

Datum návštěvy:

Osoba, se kterou bylo jednání vedeno:

Spokojenost odběratele se zbožím:

Prodej a objednávka:

Název produktu	Počet kusů			
	Objednávka	Současný stav	Zboží dodáno	Objednáno
Ponožky/t/v				
Trička krát. rukáv/ v/b				
Pásky/ b				
Kalhoty pánské/t/b				
Potítko				
Peněženka/b				
Čepice/t/b				
Krátké kalhoty/t/b				
Snb. bundy/v/b				
Kšiltovka/t/b				
Mikina s kapucí/v/b				
Snb.bunda dámská/v/b				
Dámské triko/t/b				
Dámské triko dlouhý rukáv/v/b				
Mikina/v/b				
Snb.kalhoty pánské/v/b				
Šaty/b/v				
Dámské tílko/b/v				
Dámské kalhoty/v/b				

Triko dlouhý rukáv/v/b				
Dětské triko v/b				
Mikina zip/v/b				
Dámské kalhoty/t/b				
Batoh/t/b				

Termín dodání další objednávky:

Komentář:

Podpis:

Vysvětlivky:

b- barva

t- typ

v – VZOR