

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**FAKULTA TEXTILNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**LIBEREC 2012**

**JAROSLAVA BOLKOVÁ**

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**FAKULTA TEXTILNÍ**



Studijní program: B3107 Textil

Studijní obor: 3107R007 Textilní marketing

**MARKETINGOVÁ ANALÝZA TEXTILNÍ  
FIRMY SE SPECIÁLNÍM VÝROBNÍM  
SORTIMENTEM PRO VOJSKO**

**MARKETING ANALYSIS OF THE TEXTILE FIRM WITH A  
SPECIAL PRODUCTION RANGE FOR THE ARMY**

Jaroslava Bolková

KHT-880

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Hana Pařilová, Ph.D.

**Rozsah práce:**

Počet stran textu ...69

Počet obrázků .....34

Počet tabulek .....8

Počet stran příloh..14

---

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Fakulta textilní  
Akademický rok: 2011/2012

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava Bolková**  
Osobní číslo: **T09000215**  
Studijní program: **B3107 Textil**  
Studijní obor: **Textilní marketing**  
Název tématu: **Marketingová analýza textilní firmy se speciálním výrobním sortimentem pro vojsko**  
Zadávající katedra: **Katedra hodnocení textilií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte výrobní sortiment firmy SPM s.r.o. Liberec
2. Zjistěte konkurenční firmy a jejich výrobky a porovnejte
3. Vytvořte SWOT analýzu firmy SPM s.r.o. Liberec s návrhy a opatřeními, které z této analýzy vyplývají
4. Proveďte průzkum trhu pro výrobní sortiment firmy a navrhněte nové odběratele
5. Navrhněte nové řešení prezentace firmy
6. Návrhy ekonomicky zhodnoťte

---

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**


Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Švandová, Z. Úvod do marketingové strategie. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7083-918-X.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Pařilová, Ph.D.**  
Katedra hodnocení textilií

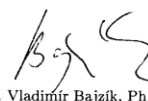
Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2012**



prof. RNDr. Aleš Linka, CSc.  
děkan



L.S.



Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2011

## ROHLÁŠENÍ

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 25. dubna 2012

.....

Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Pařilové, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, věcné připomínky, ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce.

Mé poděkování patří také Ing. Evě Radiměšské ze společnosti S.P.M. Liberec s.r.o. za ochotné jednání, spolupráci a poskytnutí informací o společnosti.

Velké poděkování náleží celé mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Tato práce je zaměřena na českou výrobní firmu S.P.M. Liberec s.r.o., která se zabývá výrobou vojenské výstroje, především modulárního nosného systému. Součástí tohoto systému je mnoho dalších částí, například opasky, pouzdra na zbraně, bojové vesty a batohy. Součástí práce bylo zjištění konkurenčních firem, provedení SWOT analýzy a postavení firmy na trhu. Na základě zjištěných výsledků navrhnout možné strategie a opatření pro další období.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout nové odběratele na základě provedené analýzy. Byl vytvořen a vyhodnocen dotazník pro marketingový průzkum. Podle výsledků dotazníku a vyhodnocení současné komunikace navrhnout marketingovou strategii pro účinnější reklamu a propagaci společnosti, zvýšení obecného povědomí o firmě a jejím sortimentu.

### **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Konkurence, pozice na trhu, SWOT analýza, marketingová komunikace, reklama.

## **ANNOTATION**

This work is aimed at the Czech manufacturing company S.P.M. Liberec s.r.o., engaged in the manufacture of military equipment, modular carrier system. Part of this system is many other parts, such as belts, holster, guns, combat jackets and backpacks. Part of the work was the findings of competing firms, the SWOT analysis and the position in the market. On the basis of the results suggest possible strategies and measures for a further period.

The aim of the Bachelor thesis was to design a new customer on the basis of the analysis carried out. Has been created and evaluated the questionnaire for a marketing survey. According to the results of a questionnaire and assessment of the current communication design a marketing strategy for more effective advertising and promotion of the company, the increase in general awareness of the company and its product range.

### **KEY WORDS:**

Competition, market position, SWOT analysis, marketing communication, advertising.

## OBSAH

<b><u>ÚVOD</u></b> .....	<b>10</b>
<b><u>1. FIRMA S.P.M. LIBREC S.R.O. – SPECIAL PRODUCT MANUFACTURING</u></b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 SORTIMENT S.P.M.</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 MODULÁRNÍ NOSNÝ SYSTÉM</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 NOSNÁ ŘEMENÍ .....	14
1.2.2 BOJOVÉ VESTY .....	14
1.2.3 BOJOVÉ OPASKY.....	15
1.2.4 STEHENNÍ ZÁVĚSY .....	15
1.2.5 NOSIČE .....	15
1.2.6 BATOHY A PŘEPRAVNÍ VAKY RŮZNÝCH VELIKOSTÍ. ....	16
<b><u>2. POSTAVENÍ FIRMY S.P.M. NA TRHU</u></b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 POZICE NA TRHU</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 SYSTÉM PRODEJE</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 NEJVĚTŠÍ ODBĚRATELÉ</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY.....	18
2.3.2 ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., UHERSKÝ BROD .....	19
2.3.3 BOHEMIA AIR SOFT SHOP .....	20
2.3.4 MAMMUT SPORTS GROUP AG .....	20
<b>2.4 PŘEHLED OBRATU S.P.M. LIBREC ZA ROK 2010</b> .....	<b>20</b>
<b>2.5 PŘEHLED OBRATU S.P.M. LIBREC ZA ROK 2011</b> .....	<b>21</b>
<b><u>3. KONKURENCE</u></b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 VLIV KONKURENCE</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 KONKURENCESCHOPNOST S.P.M.</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 KONKURENČNÍ FIRMY</b> .....	<b>26</b>
3.3.1 FIRMA MARTIN HANUŠ - ALP ARMY, CZECH TACTICAL GEAR .....	26
3.3.2 GALA A.S. PROSTĚJOV .....	28



3.3.3 FIRMA FORNAX, S R.O. ....	29
3.3.4 COMBAT SHIELD .....	30
<b>3.4 VYHODNOCENÍ KONKURENCE.....</b>	<b>30</b>
<b><u>4. SWOT ANALÝZA .....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b>4.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>32</b>
4.1.1 SILNÉ STRÁNKY .....	33
4.1.2 SLABÉ STRÁNKY .....	34
<b>4.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>34</b>
4.2.1 PŘÍLEŽITOSTI.....	35
4.2.2 HROZBY .....	36
<b>4.3 SWOT ANALÝZA FIRMY S.P.M. ....</b>	<b>36</b>
<b><u>5. NÁVRHY PRODEJNÍ STRATEGIE .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b>5.1 ORIENTACE NA ZAHRANIČNÍ OBCHODNÍ PARTNERY .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 ORIENTACE NA MALOODBĚRATELE .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 MALÉ ZÁJMOVÉ SKUPINY (PAINTBALL, AIRSOFT, REKREAČNÍ TURISTIKA) .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4 INTERNETOVÝ PRODEJ, VLASTNÍ E-SHOP .....</b>	<b>41</b>
<b><u>6. MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....</u></b>	<b><u>42</u></b>
<b>6.1. DEFINOVÁNÍ CÍLE, STANOVENÍ HYPOTÉZ .....</b>	<b>42</b>
<b>6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....</b>	<b>43</b>
<b>6.3 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....</b>	<b>48</b>
<b><u>7. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....</u></b>	<b><u>49</u></b>
<b>7.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU .....</b>	<b>49</b>
<b>7.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....</b>	<b>51</b>
<b>7.3 SLOŽENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....</b>	<b>52</b>
<b>7.4 NÁVRHY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>53</b>
7.4.1 REKLAMA V TISKU .....	53

7.4.2 INTERNETOVÁ REKLAMA .....	54
<b>7.5 NÁVRH PODPORY PRODEJE PRO S.P.M. ....</b>	<b>57</b>
<b><u>8. EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b>8.1 REKLAMA V TISKU .....</b>	<b>59</b>
<b>8.2. INTERNETOVÁ REKLAMA .....</b>	<b>60</b>
8.2.1 REKLAMNÍ PROUŽEK – BANNER .....	60
8.2.2 PPC REKLAMA .....	61
8.2.3 PODPORA PRODEJE .....	62
<b>8.3 VYHODNOCENÍ.....</b>	<b>63</b>
<b><u>ZÁVĚR .....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>POUŽITÁ LITERATURA .....</u></b>	<b><u>66</u></b>
<b><u>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</u></b>	<b><u>68</u></b>
<b><u>SEZNAM TABULEK.....</u></b>	<b><u>69</u></b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného stavu firmy S.P.M. Liberec s.r.o. - Special Product Manufacturing, která vyrábí především pro armádu, policii a jiné ozbrojené složky. Firma vyrábí vysoce kvalitní šité výrobky, zejména modulární nosné systémy. Je to systém vest, opasků, řemení, nosičů, batohů a doplňků, které je možné vzájemně a účelně kombinovat.

Cílem práce je navrhnout nové odběratele pro stávající výrobky, případně výrobky blízké současné výrobě bez nutnosti zásadně měnit technologii výroby, např. brašnářské zboží. Vzhledem k tomu, že výrobky firmy S.P.M. jsou dosti specifické, odráží se tato skutečnost v nalezení dalších možností odbytu. Více než 99% výrobků je chráněno patentem. Omezujícím faktorem je tedy vysoká cena, která zahrnuje nejenom výrobu, ale také vývoj výrobku. Dalším omezujícím faktorem je úzká oblast použití.

V posledních 10 letech byla firma S.P.M. téměř výhradním dodavatelem pro Armádu České republiky. Velká většina výrobků je navržena na základě specifických požadavků AČR a tedy celý finančně náročný vývoj probíhal v režii firmy S.P.M. Základním materiálem pro výrobu je tkanina, kterou firma odebírá od dodavatele až na základě splnění specifických požadavků, jako jsou pevnost, tažnost, odolnost proti oděru, stálost barev, plošná hmotnost, propustnost pro vodní páry, prodyšnost. V neposlední řadě je to i remisní křivka barev, což je závislost množství odraženého světla na vlnové délce. To je důležité např. u použití přístrojů pro noční vidění, materiál svítí jako pozadí a proto s pozadím splývá. Splnění náročných kritérií se týká i ostatních komponentů, které jsou součástí výrobku. Aby se např. nekvalitní suchý zip nestal slabým článkem u jinak naprosto vyhovující balistické vesty.

Dříve AČR nakupovala do zásoby ve velkém množství veškerý materiál, včetně výstroje od firmy S.P.M. Dnes nakupuje postupně pouze chybějící materiál a to v omezeném množství na jednoho vojáka a prodlužuje dobu použitelnosti pro jednotlivé součástky. Tím tedy rapidně poklesly dodávky do AČR.

Specifický výrobní sortiment a jeho použití se také odráží ve velikosti a rozsahu konkurence. To znamená, že v mnoha případech veřejných zakázek byla firma pouze jediným účastníkem výběrového řízení. Pro konkurenci je velmi obtížné vymyslet jiný systém výroby, neboť výrobky jsou chráněny patenty. Přesto je několik konkurenčních

firem a v současné době ekonomického tlaku na co nejnižší ceny se situace S.P.M výrazně komplikuje. Na straně jedné velmi kvalitní a certifikované výrobky, na straně druhé jejich vysoká cena, která souvisí hlavně s vývojem a testováním.

Důkladné zhodnocení silných a slabých stránek je rozhodující pro další vývoj a směr firmy. Neustálé snižování nákladů a ustupování od zavedené kvality není cílem pro další fungování a rozvoj. Vzhledem k sortimentu, výrobní technologii a dlouholetým zkušenostem je primárním zájmem zachování této technologie a udržení stávajících zákazníků. Zároveň nalezení nových odběratelů pro stávající sortiment. Ale také nalezení nových odběratelů pro navržený pozměněný sortiment, který však bude příbuzný. Je také možné počítat s tzv. doplňkovou výrobou, která by doplnila a využila eventuální volnou kapacitu bez nutnosti změny technologie výroby.

V oblasti marketingu je základním cílem zjištění a celkové zhodnocení stávající marketingové komunikace. Marketingová komunikace je dnes jednou z nejdůležitějších otázek při fungování firmy. Již při prvotním kontaktu s firmou bylo zjištěno, že marketingová komunikace je zřejmě na nízké úrovni, protože získaných informací z běžně dostupných zdrojů bylo velice málo. Součástí práce bude malý marketingový průzkum týkající se povědomí o firmě S.P.M. Cílem dotazníku bude zjistit, zda uvedenou firmu zná také širší veřejnost nebo pouze úzký okruh zainteresovaných lidí.

Stanovení nových aktivit marketingové komunikace a komunikačních nástrojů na základě získaných poznatků je nezbytnou podmínkou pro získání nových zákazníků. Budou vyhodnoceny všechny získané informace a stanoveny návrhy na zlepšení.

## 1. FIRMA S.P.M. Liberec s.r.o. – Special product Manufacturing

Firma S.P.M. Liberec s.r.o. je výrobcem vysoce kvalitních šitých výrobků pro armádu, policii a jiné ozbrojené složky.



Obr. 1: Logo firmy S.P.M. [zdroj: firemní materiály]

Společnost byla založena již v roce 1997. Ve svých začátcích se firma orientovala především na výrobky pro sport a volný čas. Od poloviny 90. let se zaměřila na vývoj a výrobu výstroje pro AČR. Výsledkem je především modulární nosný systém MNS-2000 a nosič plátů pancéřových NPP-2006. Za spojením modulární nosný systém MNS-2000 se však skrývá množství jednotlivých výrobků, které mohou tvořit celek. Také však mohou být požívány samostatně. Jedná se především o univerzální pouzdra, opasky, nosiče řemení a popruhy, pouzdra na zbraně, pouzdra na zásobníky, batohy, taktické vesty a nosiče. Oba systémy byly zavedeny do výstroje AČR pro profesionální vojáky. S.P.M jako jejich autor a výrobce se stala jediným dodavatelem po řadu let.

S.P.M se profiluje jako firma s vysoce profesionálním zpracováním výrobků, používající k výrobě moderní a špičkové technologie. Úspěch je založen na výrobcích s vysoce užitnými vlastnostmi – požadovaná pevnost, stálobarevnost, odolnost proti oděru, specifické požadavky na hodnoty remisních křivek, které jsou ověřeny mnohaletým praktickým používáním. Při konstrukci a výrobě byly také využity bohaté zkušenosti vojáků s výstrojí v zahraničních misích. Ke kvalitnímu zpracování přispívá nejen tým zkušených pracovníků, ale hlavně použití kvalitní šicí technologie a systém řízení jakosti. Firma je držitelem několika certifikátů jakosti – ISO 9001,

AQAP 2110 (ČOS 051622). S.P.M. si zakládá na poskytování kompletních služeb, od vývoje až po konečnou výrobu a servis.

V posledních letech se firma snaží prosadit i na zahraničních trzích. V rámci aktivní prezentace výrobků se zúčastnila několika výstav v zahraničí – Spojené arabské emiráty, Jihoafrická republika, Řecko, Slovensko. Zde byla prezentace určena především veřejnosti. Naproti tomu se také podařilo osobně předvést nosné systémy i odborníkům. S.P.M. se aktivně zapojuje do činnosti volného sdružení pod názvem NBC Team. Je to sdružení firem, které se svými výrobními programy vzájemně doplňují. Například Gumárny Zubří - výrobce ochranných masek, Sigma Group a.s. – výrobce filtrů do ochranných masek, S.P.M. – výrobce pouzder na ochranné masky. Díky tomuto sdružení může firma nabídnout ucelené systémy protichemické ochrany. [1]

## **1.1 Sortiment S.P.M.**

Většina výrobků je určena pro použití v AČR a jiných ozbrojených složkách. Pro svůj sortiment firma S.P.M. používá materiály - tkaniny, které jsou v souladu se specifickými požadavky na zabezpečení odolnosti materiálů jak pro vojenské vybavení, tak i pro extrémní požadavky v civilní oblasti použití.

Základním materiálem pro výrobu výstrojních součástí je polyesterová tkanina s polyuretanovým zátěrem, vazba ripstop (příloha č. 1). Tkaninu dodává český výrobce, který je flexibilní na změny v požadavcích. Mezi hlavní přednosti tkanin používaných firmou S.P.M. Liberec patří požadovaná pevnost, stálobarevnost, odolnost proti oděru a specifické požadavky na hodnoty remisních křivek. Remisní křivka vyjadřuje závislost množství odraženého světla na vlnové délce. Je to relativní vyjádření vzhledem k celkovému množství dopadajícího světla ve viditelné oblasti. Má význam především při maskování.

## **1.2 Modulární nosný systém**

Hlavním výrobním programem je systém vest, opasků, řemení, nosičů, batohů a doplňků, které je možné vzájemně a účelně kombinovat, což umožňuje každému vojákovi plnit jakékoliv úkoly a nést v každé bojové situaci maximální množství výstroje a výbroje a to při zajištění maximálního možného pohodlí. [1]

### 1.2.1 Nosná řemení

Na ně je možno připevnit pomocí spon batohy, kapsy, nosiče atd. Pomocí popruhů s proměnnou délkou je připevněn opasek, na který je možné zavěsit další nosiče, které jsou součástí systému.



Obr. 2: Řemení nosné MNS-2000, popruh vyprošťovací, ramenní popruhy

[zdroj: firemní materiály]

### 1.2.2 Bojové vesty

Jejich součástí může být i celotělový integrovaný slaňovací a vyprošťovací systém se sedacím i prsním úvazkem, který umožňuje uživateli provádět jakoukoli činnost ve výškách (slaňování, podvěsy pod vrtulníkem, vyprošťování, speciální taktickou činnost na budovách atd.). Na vestě mohou být nosiče našity pevně, nebo řešeny jako odnímatelné, na jedné vestě je možno kombinovat i oba způsoby. Pomocí popruhů s proměnnou délkou je připevněn opasek. Upravit se dá také šířka vesty.



Obr. 3: Vesta taktická univerzální 2007, vesta pro řidiče, taktická vesta

[zdroj: firemní materiály]

### 1.2.3 Bojové opasky

Je možné nosit samostatně, nebo ve spojení s nosným řemením nebo vestou. Jednotlivé typy nosičů se k opasku připevňují pomocí spojovacích popruhů s pojistnými T-kolíčky, nebo provlékacími popruhy. K opasku je možné připevnit i stehenní závěs.



Obr. 4: Opasek bojový, opasek popruhový, opasek bojový k NPP-2006

[zdroj: firemní materiály]

### 1.2.4 Stehenní závěsy

Jsou prodloužením řemení nebo vesty do úrovně steh.



Obr. 5: Závěs stehenní k NPP-2006, závěs stehenní univerzální levý

[zdroj: firemní materiály]

### 1.2.5 Nosiče

Pro všechny typy zbraní, munice a vybavení vojáka jsou zkonstruovány s vysokou mírou univerzálnosti i specializace. U některých nosičů je možnost levého a pravého provedení.





Obr. 6: Pouzdro univerzální k NPP-2006, pouzdro na 3 zásobníky,  
pouzdro na 6 nábojů do granátometu [zdroj: firemní materiály]

### 1.2.6 Batohy a přepravní vaky různých velikostí.



Obr. 7: Vak 85 zelený potisk, taška výjezdová, batoh 20 l

[zdroj: firemní materiály]

Firma téměř celý svůj sortiment vyrábí i v několika jiných barevných modifikacích. Kromě tohoto sortimentu firma nabízí pouzdra na předměty, jako je obal na polní láhev, obal na ochrannou masku, pouzdro na radiostanici, několik druhů řemínků na svazování lyží.

## **2. POSTAVENÍ FIRMY S.P.M. NA TRHU**

Trhem je myšlena skupina lidí, jednotlivci, popřípadě organizace, kteří jsou ochotni nakupovat. Potřebují uspokojovat své potřeby, to znamená, že potřebují výrobky. Pro firmu je důležité vymežit tržní segmenty, které je možné uspokojit. Segmentace trhu je nutná z toho důvodu, že není možné uspokojit všechny zákazníky a jejich požadavky.[2]

U firmy S.P.M. lze říci, že byla tržní segmentace dosud zaměřena do jednoho sektoru. Vyrábí skupinu výrobků pro určitý zákaznický segment, což byla AČR se svými specifickými požadavky – specifické výrobky dle požadavku zákazníka. Z tohoto důvodu bylo možné konkurovat ostatním firmám, které měly zájem o daný sektor. Zde však hrozí kolísání zájmu, nestabilita sektoru. Tento případ bohužel nastal a je nutné hledat i jiné sektory trhu.

V současné době má firma snahu o více sektorový přístup. Je to právě z důvodu poklesu zájmu v jednom omezeném sektoru. Smyslem je nalezení nových segmentů, kterým by vyhovovaly výrobky firmy a vytvořený marketingový mix pro daný sektor. Vzhledem k tomu, že S.P.M. má širší výrobní sortiment, lze předpokládat při malých změnách výrobků úspěch. Ale je zde nebezpečí toho, že změnou například barvy u batohu místo vojenského maskovacího khaki potisku na klasické barevné provedení dojde k zapadnutí batohu mezi mnoho jiných už zavedených na trhu a budou opomenuty specifické vlastnosti.

### **2.1 Pozice na trhu**

Jak již bylo zmíněno, došlo k velkému propadu prodeje a snížení obrátu. Došlo k tomu také proto, že segment trhu byl velmi malý a odchod největšího odběratele AČR způsobil firmě velké problémy. Přesto, že vysoká pozice obchodní značky a produktu ve výrobě vojenské výstroje zůstala zachována, pozice na trhu klesla téměř na nulu. Ale právě vysoká kvalita výrobku skýtá do budoucna předpoklad pro nalezení nových cílových segmentů, kde bude možnost prodeje a na které se podnik v budoucnu zaměří. Je nezbytně nutné pro další rozvoj a tvorbu zisku znovu získat ztracenou pozici.

## 2.2 Systém prodeje

V současné době je systém prodeje realizován především stálým zákazníkům, kteří již s firmou někdy spolupracovali a s firmou a jejími výrobky jsou obeznámeni. Zde stále zůstává problém orientace pouze na jednoho velkého zákazníka, téměř 100% odběratele, kdy nebylo třeba cíleně vyhledávat další zákazníky. Ztráta tohoto klíčového zákazníka je znázorněna na grafu obratu v předcházejících letech.

Noví zákazníci přichází většinou na doporučení od stávajících zákazníků. Jen minimum zákazníků oslovilo firmu jinou cestou. Prodej je realizován přímým systémem firma – zákazník na základě objednávky. Objednávky jsou realizovány systémově, to znamená, že není realizován nákup materiálu na výrobu před uzavřením závazné objednávky či podpisem smlouvy. Tím je eliminováno riziko zbytečného nákupu materiálu a jeho následná neupotřebitelnost. Je nutné provést maximálně přesný výpočet nákladů a vyhodnocení rentabilnosti zakázky.

Přes veškerou snahu se však několik odběrů z nejrůznějších důvodů nerealizovalo. V tomto případě se hledá jiný odběratel pro již vyrobené. Ne vždy se to však podaří za původní cenu a potom se musí tyto zásoby prodat i za cenu nižší než je cena nákladů.

## 2.3 Největší odběratelé

V roce 2011 zůstala AČR i přes výrazný pokles objemu zakázek největším odběratelem. Dalšími odběrateli byly firmy Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod, Bohemia Airsoft, Mammut Sports Group AG.

### 2.3.1 Armáda České republiky

Armáda České republiky tvoří hlavní část ozbrojených sil České republiky, do kterých se dále řadí Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Česká republika je od roku 1999 členem organizace NATO a tato skutečnost silně ovlivňuje úkoly Armády České republiky. [3]



Obr. 8: Znak Armády České republiky [zdroj: Ministerstvo obrany]

V současné době má AČR 21 054 aktivních vojáků a 697 vojáků v aktivní záloze. V roce 1993 byl počet vojáků téměř dvojnásobný, a to 38 000. Podíl výdajů kapitoly MO na HDP v roce 1993 činil 2,61%, v roce 2012 už pouze 1,11%. [4] Ukazuje to na výrazný rozdíl v počtech vojáků a zároveň i výdajů v rozmezí posledních deseti let.

### 2.3.2 Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod

Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod je dlouholetým výrobcem ručních palných zbraní. Původně byl podnik zaměřen na výrobu ručních vojenských zbraní, avšak s postupem času byla výroba rozšířena také o výrobky pro civilní použití, a to jak v oblasti sportovní, tak i lovecké. [5]



Obr. 9: Logo firmy Česká zbrojovka [zdroj: firemní materiály]

Stejně jako firma S.P.M. byla Česká zbrojovka zaměřena na vojenskou výrobu a musela výrobu změnit a přizpůsobit podmínkám. Firma v převážné většině nakupuje od S.P.M. pouzdra na zásobníky a stavitelné popruhy na zbraně, jako svůj doplňkový prodej a příslušenství ke zbraním.

### 2.3.3 Bohemia Air Soft Shop

Je ryze česká stabilní společnost založená na rodinné bázi. Od svého vzniku se zaměřuje výhradně na export, import, velkoobchod, maloobchod, internetový prodej, servis a úpravy airsoft zbraní, prodej střeliva, příslušenství (optika, pouzdra). [6] Firma v převážné většině nakupuje od S.P.M. pouzdra, zásobníky a taktické vesty jako svůj doplňkový prodej a příslušenství ke zbraním.

### 2.3.4 Mammut Sports Group AG

Mammut Sports Group nabízí vybavení pro lyžování, outdoor a horolezectví. Firma je součástí mezinárodního průmyslového holdingu Conzzeta, který se specializuje na výrobu strojů a zařízení. Firma S.P.M. dodává této společnosti upínací řemínky a termoledvinky.

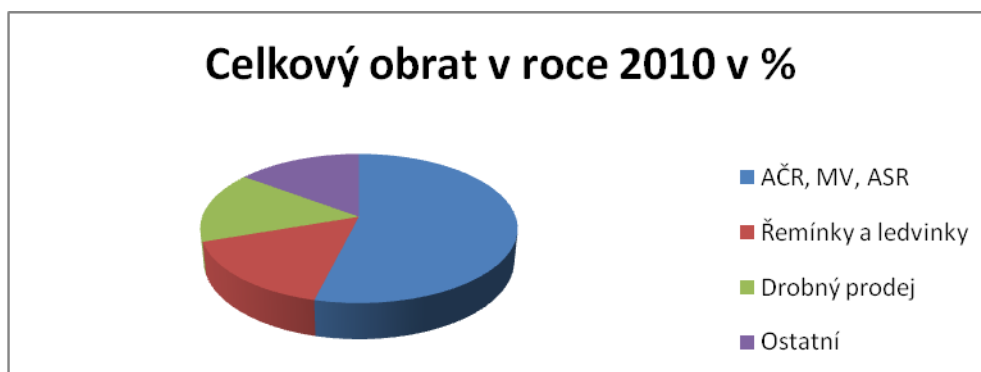
## 2.4 Přehled obrátu S.P.M. Liberec za rok 2010

Následující tabulka je převzata z firemního vyhodnocení, uvádí rozložení obrátu firmy podle zákazníků v roce 2010, uvedeno v procentech.

Tab. 1: Celkový obrát v roce 2010 [zdroj: firma S.P.M.]

Název odběratele	Obrát v %
<b>AČR, MV, ASR</b>	<b>53,88</b>
<b>Řemínky a ledvinky</b>	<b>15,82</b>
<b>Drobný prodej</b>	<b>15,54</b>
<b>Ostatní</b>	<b>14,76</b>

Graf je zobrazením celkového podílu jednotlivých zákazníků na obrátu v roce 2010, rovněž převzata z firemního vyhodnocení.



Obr. 10: Celkový obrat v roce 2010 [zdroj: firma S.P.M.]

Grafické vyjádření vypovídá, že AČR byla v roce 2010 stále největším odběratelem. Avšak následující graf zároveň ukazuje pokles prodeje o téměř 90 procent oproti roku 2009. Tento pokles byl z převážné části způsoben poklesem prodeje právě pro AČR.

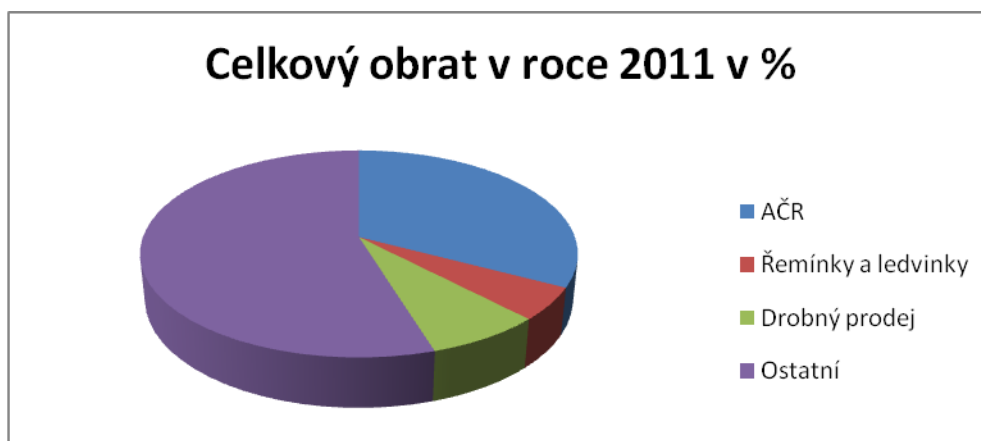
## 2.5 Přehled obrátu S.P.M. Liberec za rok 2011

Následující tabulka je převzata z firemního vyhodnocení a uvádí rozložení obrátu firmy podle zákazníků v roce 2011, uvedeno v procentech.

Tab. 2: Celkový obrat v roce 2011 [zdroj: firma S.P.M.]

Název odběratele	Obrat v %
<b>AČR</b>	<b>32,71</b>
<b>Řemínky a ledvinky</b>	<b>5,08</b>
<b>Drobný prodej</b>	<b>7,43</b>
<b>Ostatní</b>	<b>54,79</b>

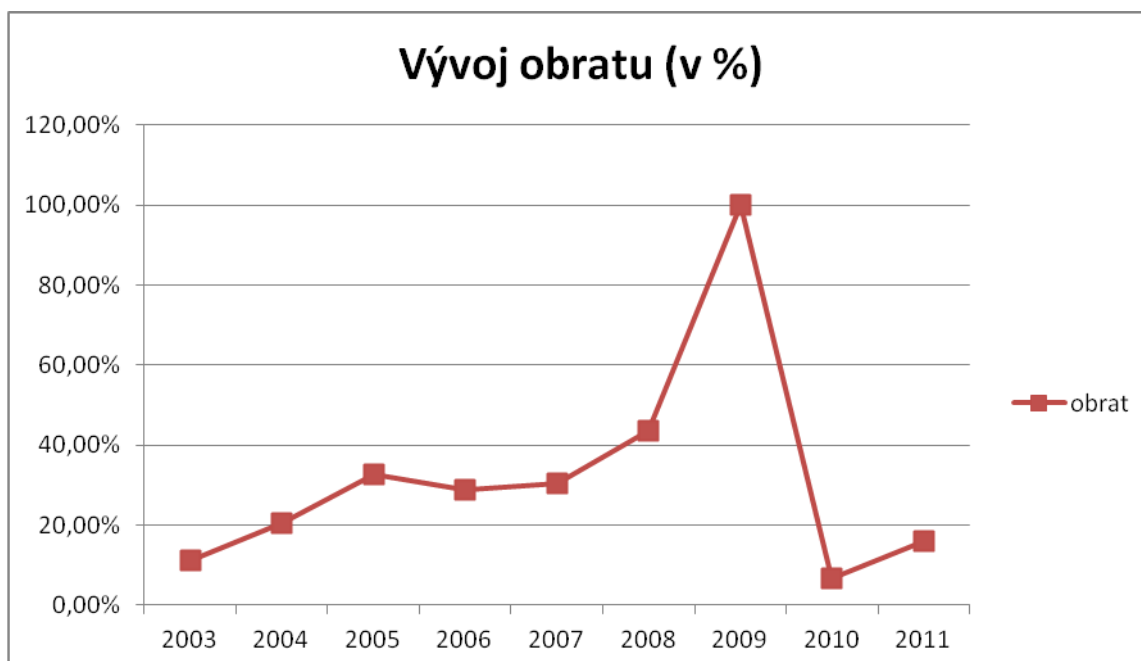
Graf je zobrazením celkového podílu jednotlivých zákazníků na obrátu v roce 2011, rovněž převzata z firemního vyhodnocení.



Obr. 11: Celkový obrat v roce 2011 [zdroj: firma S.P.M.]

Grafické vyjádření vypovídá, že AČR již nebyla v roce 2011 největším odběratelem.

Na následujícím grafu je obrat firmy v korunách převeden do vyjádření v procentech, na základě přání S.P.M. Rok 2009, kdy byl obrat firmy největší, je brán jako 100 procent. Pro názornost poklesu obratu je procentní vyjádření dostačující. Tento propad byl naprosto neočekávaný a pro firmu znamenal a stále znamená velké problémy.



Obr. 12: Vývoj obratu za roky 2003 až 2011 [zdroj: firma S.P.M.]

Je zřejmé, že faktorů, které ovlivňují odběratele je celá řada, v současné době však převládá zejména faktor ekonomický, hospodářská a politická situace. Tento důvod způsobil hlavní propad prodeje firmy S.P.M, jelikož největším odběratelem byla AČR. Neustálé snižování výdajů na armádu a tlak na minimalizaci nákladů vedou k přehodnocování priorit a následně krácení a rušení zakázek.

Ve vztahu k výrobkům firmy S.P.M. došlo k velmi paradoxní situaci. Vzhledem ke kvalitě výrobků byla stanovena delší doba životnosti a tím i snížení potřeby dalších nákupů. Svou roli hraje i předzásobenost, v předchozích letech byly provedeny velké dodávky a uloženy ve skladech. Nemalou měrou se na snížení nákupů podílí také snižování počtu příslušníků AČR, které trvá již několik let a počty jsou neporovnatelně nižší než před deseti a více lety.

V roce 2011 se však podařilo nahradit AČR firmou Česká zbrojovka Uherský Brod. Odebírá však pouze pouzdra na zásobníky a stavitelné popruhy na zbraně.



### 3. KONKURENCE

„Konkurence má ohromný vliv na celý marketingový systém. Firma musí dobře znát nejen, co konkurence dělá dnes, ale i co připravuje na zítra. Musí sledovat domácí i zahraniční konkurenci. Chce-li dosáhnout úspěchu, musí zákazníky obsloužit lépe než ostatní.“ [2]

Rozlišují se tři typy konkurence:

1. Konkurence přímo v oboru
2. Konkurence v náhradním oboru
3. Konkurence o kupní sílu

Předpokladem úspěšného marketingu je tedy zcela nepochybně znalost konkurence. Je třeba sledovat nejen reakce zákazníků, ale také konkurenčních firem. Jednou z možností je srovnávání výrobků, ceny, propagace a marketingové strategie s konkurencí. Na základě toho je možné a dokonce nutné měnit zamýšlené změny, znovu hodnotit výhody a nevýhody jak své tak svých konkurentů. [9]

Informace o konkurenci lze získat jak z veřejných a publikovaných zdrojů, jako jsou výroční zprávy, letáky, reklama, tak i přímým sledováním konkurence. Návštěvou konkurenční prodejny nebo výroby lze zjistit informace o ceně, sortimentu a dostupnosti zboží. Hodnocením jejich produktů, jak dostupnosti, zájmu o ně, ceny a podobně. Další možností je získání informací od dodavatelů, pokud dodávají i konkurenci nebo od obchodních partnerů. Tato možnost však není zcela běžná a je podmíněna velmi dobrými vztahy. Konkurenční výhoda je to, co dokáže odlišit jednu firmu od druhé. Tato skutečnost má zákazníka oslovit a sdělit mu, čím je firma vyjimečná. [9]

#### 3.1 Vliv konkurence

Konkurence je ekonomický proces, ve kterém je větší počet soutěžících hospodářských subjektů, kteří chtějí svým jednáním dosáhnout ve svém zájmu určitého cíle. Za dosažení cíle můžeme považovat zisk. Konkurence má dopad na trvalé zlepšování ekonomické výkonnosti, protože nasazuje všechny podnikatelské schopnosti. Tržním principem konkurence je právě konkurence. Dalšími kritérii jsou kvalita, cena,

podmínky prodeje a podobně. Velikost konkurence je ovlivněna možností přístupu na trh dalších konkurentů. Konkurence je prostředkem vytvoření ekonomické aktivity. [10]

Každý podnikatel musí mít aspoň minimální přehled o své konkurenci. Je možné vyloučit některá rizika a hodnotit svoje příležitosti. Také můžeme od konkurence převzít to, co náš výrobek postrádá a je přínosem pro inovaci a oživení. Prozkoumání konkurence je zjištění jejich silných a slabých stránek. Tvorba analýzy konkurence spočívá v zodpovězení těchto otázek:

- Kdo jsou hlavní konkurenti ?
- V čem jsou lepší, horší ?
- Jakou podobu může mít reakce konkurenta ?

Mezi nevýhody vůči konkurenci patří například tyto skutečnosti:

- Spotřebitelé o produktu neví
- Omezený marketingový rozpočet ztěžuje účinnou konkurenci
- Snadná záměna s výrobkem konkurence

Pro zmenšení těchto nevýhod musí podnik vytvořit podmínky, jak informovat o svých výhodách spotřebitele. Musí získat před konkurencí náskok. Zákazníka zajímá to, jaké má výrobek pro něj výhody. [10]

### **3.2 Konkurenceschopnost S.P.M.**

Velkou konkurenční výhodou firmy S.P.M. je její jedinečnost. V současné době se však tato výhoda stává zároveň velkou nevýhodou. Firma má většinu svých výrobků patentovaných a proto nikdo jiný nemůže toto zboží vyrábět. Jedná se z převážné většiny o vojenskou výstroj. Je velmi obtížné vymyslet jiný systém výroby, výrobní a technologický postup pro stejný výrobek. Výrobky jsou z velké části navrženy a vyrobeny pro potřeby AČR. Buď přímo na zakázku – včetně vývoje a testování nebo úpravou stávajícího výrobku na základě požadavku. Do roku 2010 byla firma S.P.M. téměř výhradním dodavatelem do AČR už od svého vzniku v roce 1997. Byl to jediný velký strategický odběratel. Během této doby se nejen rapidně zmenšil počet vojáků, ale také se výrazně zhoršila ekonomická situace. To znamená menší počet vojáků, postupné nasycení trhu a zhoršená ekonomická situace. AČR nyní v podstatě nemá prostředky na

nákup dalšího zboží. Z tohoto důvodu se z obrovské konkurenční výhody stala konkurenční nevýhoda. Sice vysoce kvalitní výrobky, ale není odběratel. Ve vztahu k AČR jako k doposud hlavnímu odběrateli.

Přesto nelze říci, že oproti konkurenci S.P.M. ztratila všechny své konkurenční výhody. Stále vyrábí vysoce kvalitní a patentované šité výrobky, od konstrukce, přes výrobu až po testování a úplný servis. Další strategií proto není ústup od kvality, ale inovace stávajících výrobků, jejich nekonstrukční změny a přizpůsobení také jiným účelům a jiným odběratelům. V dalším období je třeba monitorovat konkurenci, zaměřit se na znalost cen a jejich technologické možnosti. Informace je možné získat například při veřejných zakázkách, v rámci tendrů a vyhodnocování jejich výsledků.

### **3.3 Konkurenční firmy**

Vyhledávání konkurenčních firem bylo zaměřeno na firmy se stejnou nebo podobnou výrobou.

#### **3.3.1 Firma Martin Hanuš - ALP Army, Czech tactical gear**

Společnost ALP vznikla již před rokem 1989 jako výrobce horolezeckého a turistického vybavení, především úvazků a batohů. Po roce 1989 se ALP začala specializovat na výrobu sportovních batohů. Po několika letech úspěšného působení na českém trhu se firma začala plně věnovat vojenskému programu. Jednalo se především o vývoj a výrobu nových batohů pro AČR. Do roku 2008 dodávala převážně do AČR, než tuto pozici převzala firma S.P.M. Vojenská výroba byla doplněna i o další výrobky, jako jsou taktické vesty a sumky. V roce 2008 společnost dodala kompletní vybavení do ASR (cca 351 000ks výrobků). Jednalo se o několik typů batohů, balistické vesty, taktické vesty, sumky a doplňky. Také v následujících letech je společnost ALP hlavním dodavatelem vybavení ASR.



Obr. 13: Logo firmy ALP [zdroj: firemní materiály]

Vývoj nových výrobků probíhá za spolupráce s předními odborníky na vojenskou výstroj. Firma spolupracuje s příslušníky vojenských útvarů, speciálních jednotek s policií, se členy zásahových jednotek. Veškeré výrobky jsou testovány v zahraničních misích v Iráku a Afghánistánu. Z důvodu vysokých nároků na materiál a zpracování výrobků, jsou používány prvotřídní technologie a vysoce kvalitní materiál. V současné době se ALP zaměřuje na kompletní vybavení vojáků, jak ve speciálních jednotkách, tak ve standardních útvarech, a dále na vybavení policie a zásahových jednotek.

K výrobě používá kvalitní tkaninu Cordura. Cordura je registrovaná ochranná známka firmy DuPont pro značkové odolné materiály s extrémní pevností a odolností proti oděru. Jedná se o polyamid s odolným polyuretanovým zátěrem, opatřený svrchní vodoodpudivou úpravou Teflon.

Výrobky vyrábí firma převážně ve vzoru 95 - letní AČR, který je zaveden do výstroje AČR, případně v černé barvě. Sortiment v ostatních potiscích a barvách (např. olivová, béžová, coyote, multicam) se vyrábí pouze při dostatečně velké objednávce.



Obr. 14: Batoh TL30l, batoh TL 98, nosič plátů

[zdroj: firemní materiály]

Pro zajištění modulárnosti jsou výrobky firmy ALP opatřeny popruhou nosnou vazbou. Společnost vyvinula vlastní, chráněný, systém popruhové nosné vazby. Jedná se o univerzální vazbu ALP typ I, která je tvořena jak horizontálními tak i vertikálními popruhy. Původní univerzální vazba byla velice dobrým řešením, ale vylepšením došlo k vývoji Univerzální křížové vazbě ALP typ II. Systém je

kompatibilní se systémem PALS, což je součást modulárního výstrojního systému MOLLE amerických ozbrojených sil.

Výrobní sortiment obou firem je velice podobný, dá se říci totožný, což lze také porovnat vizuálním pohledem na vzorky u jednotlivých firem. Firma ALP používá také vysoce kvalitní materiály a zpracování. Výrobky jsou vzájemně zaměnitelné svým tvarem, vzhledem, mají stejný potisk a barevné provedení. Uvedené vzory jsou zavedeny do užívání AČR. Také nosný systém je srovnatelný. Celé složení výroby lze považovat za konkurenční. I cenové srovnání je na stejné úrovni, liší se řádově ve stovkách korun.

### **3.3.2 GALA a.s. Prostějov**

Akciová společnost GALA je tradiční výrobce špičkových volejbalových míčů, míčů pro házenou a nohejbal, dále je dodavatelem basketbalových, fotbalových a jiných sportovních míčů. Výrobky značky Gala jsou určeny pro profesionální, výkonnostní i rekreační sport a samozřejmě splňují všechny přísně předepsané technické parametry. Vysokou kvalitu míčů potvrzují certifikáty mezinárodních federací FIVB a FIBA.



Obr. 15: Logo firmy GALA a.s. [zdroj: firemní materiály]

Kromě výroby míčů zahrnuje nabídka společnosti Gala zakázkovou výrobu batohů a šitých doplňků pro armádu, policii a záchranářské složky, Mezi zákazníky patří Armády zemí EU, Ministerstvo vnitra ČR a další. Od roku 2000 používá Gala systém managementu jakosti ISO 9001.



Obr. 16: Víceúčelový vak, tlumok 60 l, záchranářský tlumok

[zdroj: firemní materiály]

Uvedené vzory nejsou schváleny do výstroje AČR, barevné provedení je pouze tzv. vojenská verze, neodpovídá potisku vzor 95. Pouze záchranářský tlumok je používán zdravotníky. Ve výrobním programu jsou pouze batohy. Cena batohů je nižší minimálně o 50 procent.

### 3.3.3 Firma FORNAX, s r.o.

Velká část výroby firmy FORNAX s.r.o. je zaměřena na sortiment technického rázu. Jedná se například o výrobu technické pryže, kovovýrobu, tryskání kovů a výrobu forem, gumové a pěnové výrobky. Jedním z výrobních programů je výroba sportovních potřeb. Do této kategorie se řadí batohy a ledvinky.



Obr. 17: Batoh Harphya 20 l, batoh Alpamayo 60/80 l, ledvinka

[zdroj: firemní materiály]

Tyto výrobky jsou výrazně levnější než produkce firmy S.P.M., ale nejsou zavedeny do výstroje. Používané tkaniny odráží jejich cenu, nemají žádné specifické vlastnosti, jedná se o běžně používané materiály. Potisk se pouze blíží používanému vzoru 95. Jako u firmy FORNAX s.r.o. se jedná v rámci konkurence jen o batohy.

### **3.3.4 Combat Shield**

Firma Combat Shield začínala jako jedna z prvních firem s výrobou výstroje pro armádu. Po vstupu konkurence na trh však firma svoji výrobu přeorientovala. Nyní se jedná o speciální výrobu výstroje a jejích doplňků na zakázku, úpravu různých výstrojních součástí, většinou podle vzoru zahraniční výstroje.

## **3.4 Vyhodnocení konkurence**

Závěrem je možné konstatovat, že ohrožením z uvedených firem by se mohla stát pouze firma ALP, pokud se bude uvažovat o současném výrobním programu. Má ucelený výrobní sortiment stejně jako firma S.P.M., mnohaleté zkušenosti a stejnou znalost armádního a blízkého prostředí. Na rozdíl od firmy S.P.M. se jí podařilo proniknout na slovenský trh a prosadit se v dodávkách pro ASR.

Z pohledu ostatních produktů je velká konkurence především ve výrobě batohů. Zmapovat konkurenci napříč celým výrobním programem by vyžadovalo vyhledávat konkurenci po jednotlivých výrobcích. Ale je to právě ucelený specifický sortiment, který firmu S.P.M odlišuje od ostatních.

## 4. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, která umožní posoudit jednotlivé faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které působí na firmu. Faktory jsou rozděleny do čtyř základních skupin a to na silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky, příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats). Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu. Vyhodnocení těchto faktorů a vztahů mezi nimi ukazuje nejen to jak si firma stojí dnes, ale je také schopna ukázat na problémy, které firmu sužují, ale je schopna ukázat i možnosti dalšího rozvoje společnosti. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [3]

SWOT analýza je jedna ze strategických analýz zjišťujících stav podniku, která pomáhá při pozdější formulaci podnikové strategie a strategických cílů. Tato analýza může být prováděna samostatně nebo jako součást větší analýzy. Je výchozím bodem pro určování nových marketingových cílů a strategií, jak dosáhnout vytyčeného cíle. Slouží k identifikaci nových možností, nových zdrojů. Je nedílnou součástí marketingové činnosti podniku, která má být prováděna pravidelně a systematicky. Aby se daly jednotlivé analýzy porovnat a vysledovat změny, které v hodnocení nastaly za uplynulou dobu. Analýza je prostředkem, který pomáhá určit firmě její místo v daném prostředí, určit možnosti a předpoklady pro budoucí činnost. Na následujícím obrázku je uvedeno schéma SWOT analýzy.



SWOT	
Přednosti	<b>S</b> TRENGTHS (Silné stránky) <b>O</b> PPORTUNITIES (Příležitosti)
	<b>MOŽNOSTI</b> Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit  <i>Co nám to usnadní?</i>
Nedostatky	<b>W</b> EAKNESSES (Slabé stránky) <b>T</b> HREATS (Hrozby)
	<b>RIZIKA</b> podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit  <i>Co nám to znesnadní?</i>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>Vnitřní</span> <span>Vnější</span> </div>

Obr. 18: Schéma SWOT analýzy [11]

Je třeba si uvědomit, že bez provádění analýzy není možné, aby firma správně určila svoje další kroky. Dále pak aby postihla problémy, které nastaly. Bez jejich správného vyhledání a posouzení nelze zabránit případným ztrátám, jako je úbytek zákazníků, pokles prodeje. Optimální změny lze provést jedině na základě správné analýzy.

#### 4.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí analyzuje silné a slabé stránky, které hledáme uvnitř firmy. Na silných stránkách lze zakládat úspěšnou strategii. Slabé stránky je nutno eliminovat na minimum. Hodnocení silných a slabých stránek slouží ke srovnání s konkurencí. Silné a slabé stránky vytvářejí nebo snižují hodnotu firmy a ta je může plně ovlivnit. Za vnitřní faktory můžeme považovat výkonnost a motivování pracovníků, dopravní systémy, efektivnost procesů, podnikové zdroje a podobně. [2] Dále je nutné analyzovat výrobní

zařízení a technologie, personální faktory, finance, organizaci a řízení, marketingové strategie a komunikace.

#### **4.1.1 Silné stránky**

Silné stránky jsou ty faktory, v nichž je firma výrazně lepší než ostatní a které jsou využitelné, mohou poskytnout určitou výhodu a výrazně ovlivňují její prosperitu.[2] Silnými stránkami jsou například kvalitní výrobky, tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, pružná organizační struktura, kvalifikovaná pracovní síla, vysoká úroveň marketingové komunikace, dobrá pověst, vlastní technologie. U firmy S.P.M to znamená následující faktory:

- vysoká kvalita zboží
- kvalifikovaný personál
- dlouhodobé vztahy se zákazníky
- vlastní výrobní prostory
- unikátní produkt
- dostatečná technická vybavenost
- moderní technologie
- certifikáty kvality
- vlastní know-how a patentovaná technologie
- široký a speciální sortiment
- možnost inovace produktů
- pozitivní vnímání značky
- dobré jméno firmy
- tradice firmy
- tuzemští dodavatelé
- výroba v ČR
- možnost vývoje nových výrobků
- vlastní zdroje financování
- poskytování kompletních služeb
- reorganizace výroby

#### 4.1.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou opačné k silným stránkám, jsou to takové faktory, v nichž je firma výrazně slabší než ostatní. Tyto skutečnosti firmu znevýhodňují, může je využít konkurence a mohou vyvolat rizika. [2] Slabou stránkou může být dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, vysoká zadluženost, nedostatečná úroveň informačního systému, špatná pověst podniku, slabý marketing, nedostatečná propagace, nekompetentnost, slabá pozice na trhu, vysoké náklady, nedokonalá distribuční síť, sortiment výrobků nebo služeb neuspokojuje poptávku trhu. Své slabé stránky se firma snaží co nejvíce eliminovat.

- téměř žádný marketing, není marketingové oddělení
- špatná komunikační strategie
- malá propagace společnosti a značky
- nízké investice do reklamy
- nízké povědomí o značce
- neznalost jména firmy v širším měřítku
- drahé vstupy, energie
- poloha firmy v městské zástavbě, špatná dostupnost
- obchodování pouze na českém trhu
- absence reklamy
- malá prezentace na internetu
- nedostatečná flexibilita v reakcích na změny na trhu
- závislost na některých dodavatelích
- pouze e-shop, není vlastní prodejna

#### 4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí analyzuje příležitosti a hrozby, které působí na firmu zvenčí a proto se nedají dost dobře kontrolovat. Firma je může alespoň určit pomocí faktorů působících v okolí. Může to být například analýza konkurence, ekonomických, politických, technických, sociálních, kulturních faktorů. Za vnější faktory řadíme změnu úrokových sazeb v ekonomice, devizový kurz, jednotlivé fáze hospodářského cyklu. Vhodné

příležitosti by měla firma co nejvíce využívat ve svůj prospěch. Hrozby ukazují jaké nedostatky firma má a měla by se je snažit odstranit. [2]

#### **4.2.1 Příležitosti**

Příležitosti jsou šance pro firmu, může to být nenasycený trh, neuspokojený zákaznický segment, možnosti kooperace, neexistence konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích, příznivý demografický vývoj, spolupráce s novými dodavateli, vznik dalších distribučních řetězců, růst významu sektoru podnikání, nově vznikající mezírky na stávajícím trhu, které může firma obsluhovat, vzrůstající poptávka po produktech, tlak na změny produktů, zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy, vznik nových zákaznických segmentů. [2] Příležitosti se snaží podnik maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu. Konkrétně to znamená následující možnosti:

- účast na výstavách a veletrzích
- nové technologie, materiály
- spolupráce s novými dodavateli
- spolupráce s TUL Liberec ve výzkumu materiálů
- zadávání bakalářských a diplomových prací studentům TUL
- propojení s maloobchodní sítí
- propagace firmy
- levnější materiály pro výrobu
- rozšíření pokrytí trhu, nové cílové segmenty
- získání nových odběratelů
- možnost změny produktů
- zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy
- vstup na zahraniční trh
- vznik nových zákaznických segmentů

#### 4.2.2 Hrozby

Hrozby znamenají vše, co může firmu ohrozit. Nepříznivé podnikatelské podnebí, resece světové ekonomiky – zpomalení výkonu hospodářství, odliv pracovních sil, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, zvyšování cen energií, nižší kupní síla obyvatelstva, časté legislativní změny v odvětví, tržní bariéry pro vstup na nový trh, vstup nové konkurence na trh, vstup zahraniční konkurence, existence substitutů, ohrožení ze strany dodavatelů, klesající životní úroveň, měnící se potřeby a vkus zákazníků. Vliv hrozeb je třeba minimalizovat, případně se na jejich důsledky alespoň dobře připravit. [2] U firmy S.P.M. lze identifikovat tyto hrozby:

- rostoucí konkurence
- nasycenost trhu
- neuspokojení potřeb zákazníka
- ekonomická krize
- ztráta odběratelů v důsledku ekonomické krize
- ztráta stálých zákazníků
- zvyšování daň. zatížení
- resece světové ekonomiky zpomalení výkonu hospodářství
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- zvyšování cen energií
- nižší kupní síla
- změny legislativy-přísnější podmínky pro veř. soutěž
- vstup nové konkurence na trh
- existence substitutů

#### 4.3 SWOT analýza firmy S.P.M.

SWOT analýza firmy S.P.M. byla zaměřena na problematiku marketingu. Ke zpracování byl použit software firmy COMPUTER PRESS, 2009, verze 2.0, který je součástí publikace Analýza podniku v rukou manažera [17].

V první fázi byla provedena vnitřní analýza, kterou byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti (tab. 3), které mají vliv na firemní marketing. Po provedení

této dílčí analýzy bylo provedeno párové srovnání silných a slabých stránek a byla přiřazena priorita jednotlivým identifikovaným položkám a tím bylo stanoveno pořadí jejich důležitosti.

Dalším krokem bylo provedení analýzy vnější a tou byly identifikovány hrozby, kterým musí firma čelit a zároveň byla provedena identifikace příležitostí, které může firma využít ve svůj prospěch. Jednotlivé příležitosti a hrozby byly seřazeny podle úrovně přínosu pro společnost (tab. 3). Toto vše bylo zaznamenáno do matice SWOT, která byla využita k vygenerování alternativ použitelných strategií (příloha č. 2).

Tab. 3 Přehled faktorů SWOT analýzy firmy S.P.M.

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoká kvalita zboží</li> <li>▪ kvalifikovaný personál</li> <li>▪ dlouhodobé vztahy se zákazníky</li> <li>▪ vlastní výrobní prostory</li> <li>▪ unikátní produkt</li> <li>▪ dostatečná technická vybavenost</li> <li>▪ moderní technologie</li> <li>▪ certifikáty kvality</li> <li>▪ vlastní know-how a patentovaná technologie</li> <li>▪ široký a speciální sortiment</li> <li>▪ možnost inovace produktů</li> <li>▪ pozitivní vnímání značky</li> <li>▪ dobré jméno firmy</li> <li>▪ tradice firmy</li> <li>▪ tuzemští dodavatelé</li> <li>▪ výroba v ČR</li> <li>▪ možnost vývoje nových výrobků</li> <li>▪ vlastní zdroje financování</li> <li>▪ poskytování kompletních služeb</li> <li>▪ reorganizace výroby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neznalost jména firmy v širším měřítku</li> <li>▪ drahé vstupy, energie</li> <li>▪ poloha firmy v městské zástavbě, špatná dostupnost</li> <li>▪ obchodování na českém trhu</li> <li>▪ téměř žádný marketing, není marketingové oddělení</li> <li>▪ malá propagace společnosti a značky</li> <li>▪ absence reklamy</li> <li>▪ malá prezentace na internetu</li> <li>▪ špatná komunik. technologie</li> <li>▪ nedostatečná flexibilita v reakcích na změny na trhu</li> <li>▪ nízké investice do reklamy</li> <li>▪ nízké povědomí o značce</li> <li>▪ závislost na některých dodavatelích</li> <li>▪ pouze e-shop, chybí vlastní prodejna</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ účast na výstavách a veletrzích</li> <li>▪ nové technologie, materiály</li> <li>▪ spolupráce s novými dodavateli</li> <li>▪ spolupráce s TUL Liberec ve výzkumu materiálů</li> <li>▪ zadávání bakalářských a diplom. prací studentům TUL</li> <li>▪ propojení s maloobchodní sítí</li> <li>▪ propagace firmy</li> <li>▪ levnější materiály pro výrobu</li> <li>▪ rozšíření pokrytí trhu, nové cílové segmenty</li> <li>▪ získání nových odběratelů</li> <li>▪ možnost změny produktů</li> <li>▪ zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy</li> <li>▪ vstup na zahraniční trh</li> <li>▪ vznik nových zákaznických segmentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rostoucí konkurence</li> <li>▪ nasycenost trhu</li> <li>▪ nespokojení potřeb zákazníka</li> <li>▪ ekonomická krize</li> <li>▪ ztráta odběratelů v důsledku ekonomické krize</li> <li>▪ ztráta stálých zákazníků</li> <li>▪ zvyšování daň. zatížení</li> <li>▪ resece světové ekonomiky</li> <li>▪ zpomalení výkonu hospodářství</li> <li>▪ nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</li> <li>▪ zvyšování cen energií</li> <li>▪ nižší kupní síla</li> <li>▪ změny legislativy-přísnější podmínky pro veř. soutěž</li> <li>▪ vstup nové konkurence na trh</li> <li>▪ existence substitutů</li> </ul>

Pro zlepšení marketingu firmy, který povede k udržení stávajících zákazníků a k získání nových zákazníků bylo softwarovým programem SWOT analýza navrženo několik strategií hledání (WO strategie), které jsou zaměřeny na překonání a odstranění slabých stránek a využitím příležitostí. Pro realizaci těchto strategií bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využívání příležitostí.

#### **Navrhované strategie hledání:**

- a) Podpořit vznik marketingového oddělení a zvýšit investice do reklamy a propagace firmy. K tomu využít účasti na výstavách a veletrzích a touto cestou získat nové zákazníky.
- b) Prostřednictvím kontaktů s tuzemskými i zahraničními zákazníky podpořit povědomí o firmě.
- c) K získání nových zákazníků zřídit vlastní maloobchodní síť kamenných prodejen (i v zahraničí) a zajistit jejich vzájemnou podporu s vlastním již existujícím e-shopem.
- d) Využívat spolupráce s Technickou univerzitou Liberec v oblasti výzkumu nových vhodných, ale levnějších materiálů pro vlastní výrobu od nových dodavatelů. Tím snížit závislost na některých dodavatelích a zároveň tak snížit finanční náročnost na vstupech do výroby.

V další fázi, po částečné eliminaci slabých stránek v oblasti marketingu, je navrhováno k dosažení požadovaného stavu uplatňování strategií využití (SO strategie). Tato skupina strategií využívá silných stránek společnosti ke zhodnocení příležitostí.

#### **Navrhované strategie využití:**

- a) Využít dobrého jména společnosti a pozitivního vnímání produktu k lepší propagaci firmy. Dále toho využít při účasti na výstavách a veletrzích k udržení stávajících a k získání nových zákazníků.
- b) Využít dostatečnou schopnost vlastního financování a technické vybavenosti k výrobě nových produktů z nových materiálů. Při výběru materiálů od nových dodavatelů využívat spolupráce s Technickou univerzitou Liberec v oblasti výzkumu materiálů.

Kompletní programové zpracování je přílohou číslo 2 k této práci.



## **5. NÁVRHY PRODEJNÍ STRATEGIE**

Tato kapitola se zabývá několika návrhy prodejních strategií v dalším období.

### **5.1 Orientace na zahraniční obchodní partnery**

To znamená soustředit se v mnohem větší míře na možnosti prodeje do zahraničí. Pokusit se navázat spolupráci s firmami, které se zabývají výrobou materiálů a tyto slouží ke konečnému zpracování vojenské výstroje a měly by zájem o spolupráci při testování či vývoji vysoce kvalitních materiálů a výrobků. S tímto má firma S.P.M. bohaté zkušenosti. Dále jim nabídnout již testovaný a prověřený materiál. Zde je ale rozdíl mezi požadavky jednotlivých armád na vlastnosti výstroje a nelze předem určit, zda u nás používaný materiál bude vyhovovat. Je možné, že požadavky AČR byly příliš vysoké a tomu odpovídá i vysoká konečná cena. Další možnosti jsou přímo výrobci vojenské výstroje, kteří mají zájem o výrobu pro armádu, ale nemají požadované zkušenosti, výrobní kapacity nebo technologie.

Možnosti společných podnikatelských záměrů se zahraničními partnery jsou sice dosti reálné, ale také poměrně časově náročné. Otázkou je také efektivnost, kolik je třeba oslovit potenciálních zákazníků, jaká bude úspěšnost uzavřených obchodů v poměru s osloveným množstvím, návratnost investovaných prostředků.

### **5.2 Orientace na malooběratele**

Další možností je větší spolupráce s malými odběrateli. Množství prodaného zboží není srovnatelné s dodávkami na základě kupní smlouvy, ale přesto představuje nezanedbatelnou část prodeje. I v tomto směru nelze předvídat, jaká bude úspěšnost na celkovém obratu firmy. Zde jsou možnosti především v sortimentu opasků, batohů a tašek. Částečně je možné ponechat maskovací khaki barvu, částečně změnit barevný design. Ve změně barvy lze spatřovat jak výhodu, tak nevýhodu. Vojenský vzhled se odlišuje od ostatních, ne všichni však tuto barevnou kombinaci vyhledávají. Klasické barvy zase zapadnou mezi velké množství jiných, stejně barevných, batohů.

Jedná se především o malé prodejny zabývající se prodejem potřeb pro turistiku a kempink, prodejny se zbožím pro zahrádkáře a chalupáře. Nemalou skupinou jsou

různé bezpečnostní a hlídací agentury. Dále řemeslníci, kteří používají různé opasky, řemeny, vesty, pouzdra na nářadí.

### **5.3 Malé zájmové skupiny (paintball, airsoft, rekreační turistika)**

Tato oblast trhu je již poměrně nasycena, avšak stále vznikají další zájmová sdružení a přibývají noví členové. Členové těchto skupin jsou ochotni za vybavení pro zábavu zakoupit kvalitní výrobek za vyšší cenu. Předpokladem je širší známost firmy a internetový prodej.

### **5.4 Internetový prodej, vlastní e-shop**

Vlastní internetový prodej byl zahájen v lednu 2011 a za tento rok dosáhl většího obrátu než maloobchodní a drobný prodej za rok 2010. Z toho jednoznačně vyplývá dále se e-shopu intenzivně věnovat.

Do této skupiny lze zahrnout i ostatní e-shopy, které prodávají sortiment firmy S.P.M. Firmy nakoupí přímo u S.P.M. a posléze takto nakoupené zboží nabízí ve svém internetovém obchodě. Sem se řadí také různé Army-shopy. Před založením vlastního internetového prodeje byl cestou těchto obchodů realizován většinou prodej neodebraného materiálu ze skladů. Zájem byl především o drobnější věci, jako jsou různá pouzdra a opasky.

## **6. MARKETINGOVÝ PRŮZKUM**

Prostředí, kde firma působí, zahrnuje několik různých faktorů. Proto je potřeba získávat a využívat poznatky a informace, které se týkají trhu, konkurence a také zákazníků. V současné době, kdy informace získávají stále více na významu, je důležité se získávání informací věnovat a pracovat s nimi. [12]

Marketingový průzkum byl zaměřen na zjištění známosti firmy S.P.M. Liberec a jejich výrobků. Dotazované společnosti byly nalezeny na internetu a podle telefonního seznamu. Jednotlivé osoby byly zčásti vybrány náhodně a zčásti cíleně. Cíleně u těch, kde byl předpoklad používání sortimentu S.P.M.

### **6.1. Definování cíle, stanovení hypotéz**

Cílem bylo získat a vyhodnotit informace, které se týkají povědomí o firmě a jak dobře nebo jestli vůbec jsou výrobky firmy známy. Tímto se dá také zčásti ověřit marketingová komunikace. Vedlejším cílem se stalo seznámení respondentů s firmou a její nabídkou. Další zjišťovanou skutečností byla možnost komunikace přes internet.

Dotazovány byly firmy, u kterých byl předpoklad, že v jejich obchodním sortimentu jsou vojenské výstrojní součástky. Další skupinou byly zájmové organizace se zaměřením na vojenskou tematiku. V neposlední řadě to byli uživatelé, zejména příslušníci Armády České republiky, kteří tyto výstrojní součástky používají. Několik dotazovaných tvořili členové Policie České republiky.

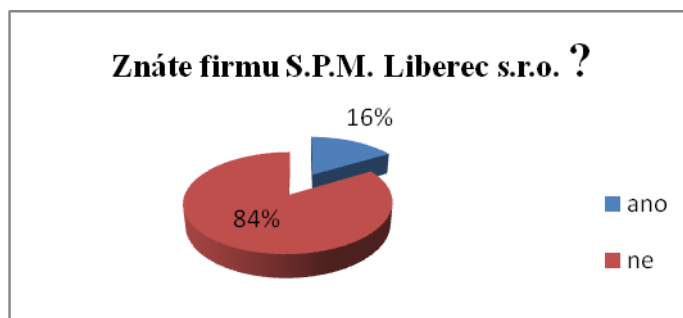
Metodou získávání primárních dat byly dotazníky rozesílané elektronicky, telefonicky a osobní dotazování. Celkový počet respondentů 85. Návratnost dotazníků byla velmi nízká, bylo vybráno 30 firem a zájmových organizací, vyplněných dotazníků se vrátilo pouze 6. Telefonicky a osobně odpovídalo 55 lidí. Dotazování probíhalo od 3. 1. 2012 do 10. 2. 2012. Získané informace slouží ke zjištění preferencí zákazníků, návržení reklamy a propagace.

#### **Stanovení hypotéz**

1. Většina dotazovaných zná firmu S.P.M. Liberec
2. Většina dotazovaných zná sortiment firmy S.P.M. Liberec

## 6.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník se skládal z 12 otázek a většina z nich byla uzavřená (příloha č. 3). Získaná primární data byla zpracována v programu MS Excel, výsledky převedeny do přehledných grafů s následným komentářem.



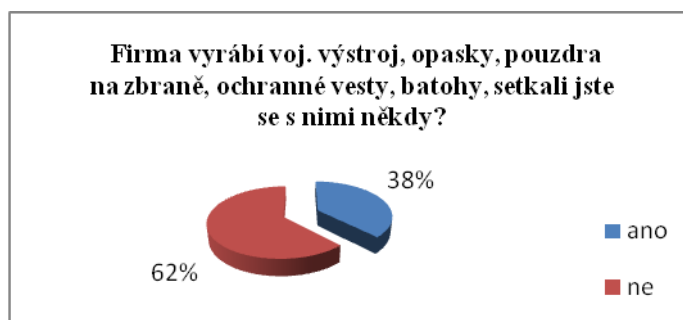
Obr. 19: Znáte firmu S.P.M. ?

Úvodní otázka dotazníku byla zaměřena na známost firmy S.P.M. Přesto, že mezi dotazovanými byli také příslušníci AČR působící v posádce Liberec, je znalost firmy opravdu velmi nízká.



Obr. 20: Víte, jaký má výrobní program, co vyrábí ?

Druhá otázka koresponduje s otázkou první, ve které pouze 10 dotázaných uvedlo, že firmu zná.



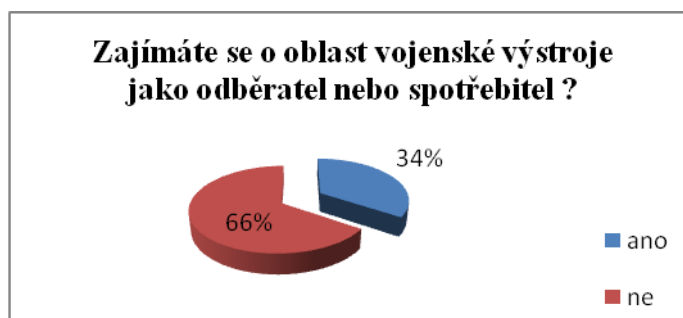
Obr. 21: Firma vyrábí voj. výstroj, setkali jste se s nimi někdy?

Po seznámení s firmou a uvedením jejich výrobků odpovídala již větší část respondentů ano a na rozdíl od otázky číslo jedna byla kladná odpověď více než dvojnásobná.



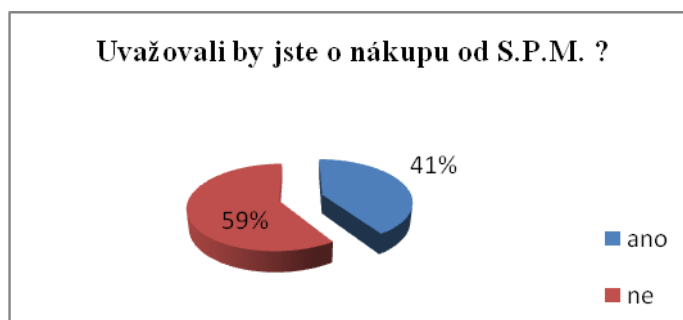
Obr. 22: Jak hodnotíte kvalitu výrobků ?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří uvedli, že se s výrobky již setkali. Z celkového počtu 23 odpovídajících hodnotilo celkově kvalitu 22 kladně, z toho 13 jako výbornou. Pouze jedna odpověď na hodnocení kvality byla vyhovující. Z toho vyplývá, že s kvalitou jsou respondenti spokojeni.



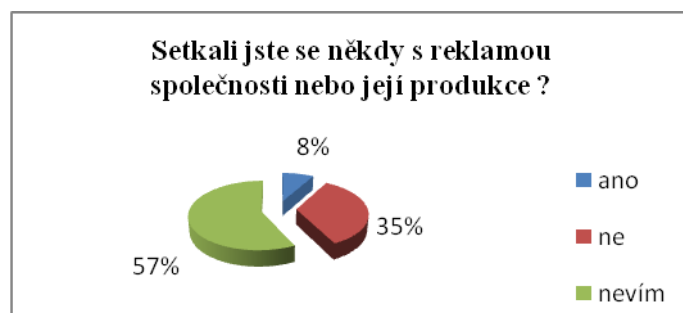
Obr. 23: Zajímáte se o oblast vojenské výstroje jako odběratel nebo jako spotřebitel ?

Další otázka byla zaměřena na to, zda respondenti mají zájem o tuto oblast. Třetina z celkového počtu dotázaných uvedla, že se o tuto oblast zajímá. Relativně vysoký podíl na tomto ukazateli mají příslušníci AČR, kteří tvořili část dotazovaných.



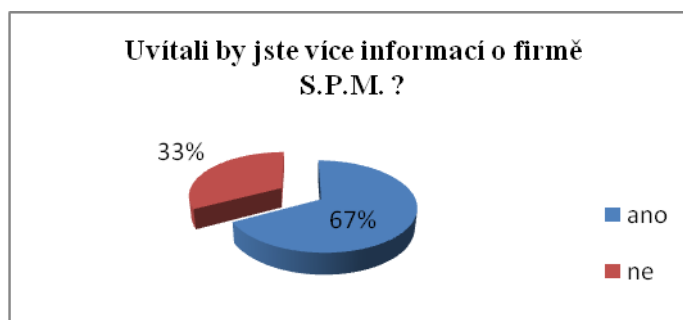
Obr. 24: Uvažovali by jste o nákupu od S.P.M. ?

Tato otázka zkoumala možnost případného zájmu o nákup od firmy.



Obr. 25: Setkali jste někdy s reklamou společnosti nebo její produkce ?

Co se týká propagace společnosti, tak 35 dotázaných (57%) uvedlo, že neví, jestli se s jakoukoli reklamou nebo propagací společnosti setkalo. 21 dotázaných (35%) tvrdí, že se s žádnou reklamou nesetkalo a pouze 5 oslovených uvedlo kladnou odpověď, setkali se s firmou na veletrhu a viděli firemní katalog.



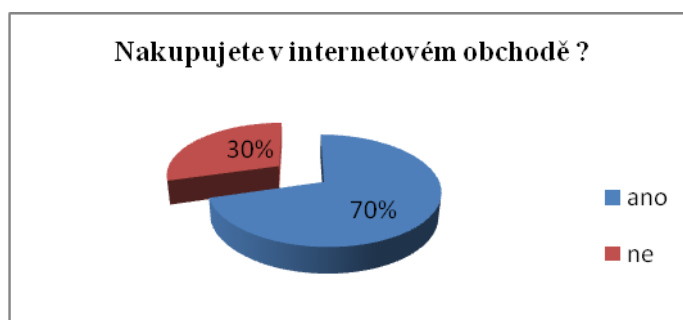
Obr. 26: Uvítali by jste více informací o firmě S.P.M. ?

Na základě předchozí otázky, kdy většina odpovídala záporně, má 67% respondentů zájem o více informací, které se týkají se sortimentu a společnosti S.P.M. Zájem projevíli také dotazovaní, které tato oblast výroby příliš nezajímá, ale mají zájem získat všeobecné informace.



Obr. 27: Znáte nějakého jiného výrobce vojenské výstroje ?

Na tuto otázku odpovědělo kladně pouze 5 dotazovaných, což vypovídá o velice malé informovanosti a zájmu.



Obr. 28: Nakupujete v internetovém obchodě ?

Poslední tři otázky se týkaly nakupování v internetových obchodech. Tato otázka zkoumala obecně, zda respondenti v internetových obchodech nakupují. Jak vyplývá z grafu, 70% na internetu nakupuje.



Obr. 29: Pokud ano, sledujete výrobce nakupovaného zboží ?

Na následující otázku odpovídali ti, kteří na předchozí dotaz odpověděli ano. Je zřejmé, že přehled o původu zboží zajímá menší část dotazovaných. Lze tedy předpokládat, že někteří respondenti se již se zbožím firmy setkali, ale neví o tom.



Obr. 30: Myslíte si, že má firma vlastní internetové stránky a e-shop ?

Poslední otázka byla položena ke zjištění názoru na existenci internetových stránek firmy. Přesto, že většina dotazovaných firmu ani výrobní sortiment nezná, předpokládali, že firma má internetové stránky založeny. Z odpovědí je význam internetu patrný.



### 6.3 Ověření hypotéz

Marketingový průzkum byl zaměřen na zjišťování známosti o společnosti S.P.M. Liberec a seznámení s touto společností. Respondenti byli vybráni s předpokladem zájmu o vojenskou výstroj nebo její používání.

**První hypotéza** měla potvrdit, že většina dotazovaných zná firmu S.P.M. Liberec. Tato hypotéza se nepotvrdila, většina dotazovaných nezná firmu S.P.M. Liberec.

**Druhá hypotéza** měla potvrdit, že většina dotazovaných zná sortiment firmy S.P.M. Liberec. Také tato hypotéza se nepotvrdila a většina dotazovaných nezná sortiment S.P.M. Liberec.

Průzkum tedy nepotvrdil ani první ani druhou hypotézu, že většina lidí zná firmu a sortiment S.P.M. Liberec. Zejména je zarážející, že firmu neznají ani uživatelé výrobků. Vypovídá to o celkově velmi nízkém povědomí a malé informovanosti. Z výsledků průzkumu vyplývá potřeba zaměřit se v dalším období na zlepšení propagace a reklamy. Tato skutečnost je dále rozebrána a jsou navrženy možnosti na zlepšení.

## 7. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V současnosti se žádná úspěšná firma neobejde bez vlastního marketingu a marketingových komunikací. I menší firmy, které se domnívají, že marketing nepotřebují, jej de facto vykonávají, ovšem nerozumí jeho složkám a dopadům. Každá společnost přichází s vlastním produktem a službou, kterou dostává ke svým zákazníkům.

Marketing pomáhá najít vhodnou pozici na trhu, načasovat uvedení nových produktů, určit jejich cenu, nastavit reklamní komunikaci a zajistit vhodnou distribuci k zákazníkovi. AMA (American Association of Marketing) definuje marketing takto: „Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování a distribuce myšlenek, výrobků a služeb. Směřuje k uskutečňování vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedince a organizací.” [13]

- marketing slouží k uspokojování zákazníků
- marketing by měl umět najít zákazníky pro určitý produkt nebo službu
- marketing umí najít pro produkt (službu) zákazníka ve správný čas, na správném místě a za správnou cenu

### 7.1 Životní cyklus produktu

Marketingová teorie vychází z předpokladu, že každý produkt má určitou křivku životního cyklu, která se dá zobecnit do několika fází. Řídit se kvalitní marketingovou strategií je důležité pro co nejlepší načasování jednotlivých částí života produktu a dosažení co nejdelšího období, kdy výrobek vydělává. Rovněž je důležité se díky zvolené strategii přenést přes dobu, kdy je třeba investovat do vývoje nebo marketingových komunikací.

**Výzkum a vývoj** - fáze, kdy dochází ke ztrátě. Podnik investuje své prostředky do vzniku nového produktu. Měl by přitom mít zjištěny základní údaje o své cílové skupině a o tom, že o produkt v dané podobě bude skutečně zájem.

**Uvedení na trh** - další z nákladných fází, která pro firmu většinou ještě nebývá zisková. Po vyvinutí výrobku je třeba zajistit jeho distribuci a podpořit jeho prodeje marketingovými komunikacemi. Podnik přitom může postupovat jak cestou prodeje za

vyšší cenu a postupného získávání podílu na trhu, tak cestou nastavení nižší ceny, aby brzy dosáhl velkého podílu.

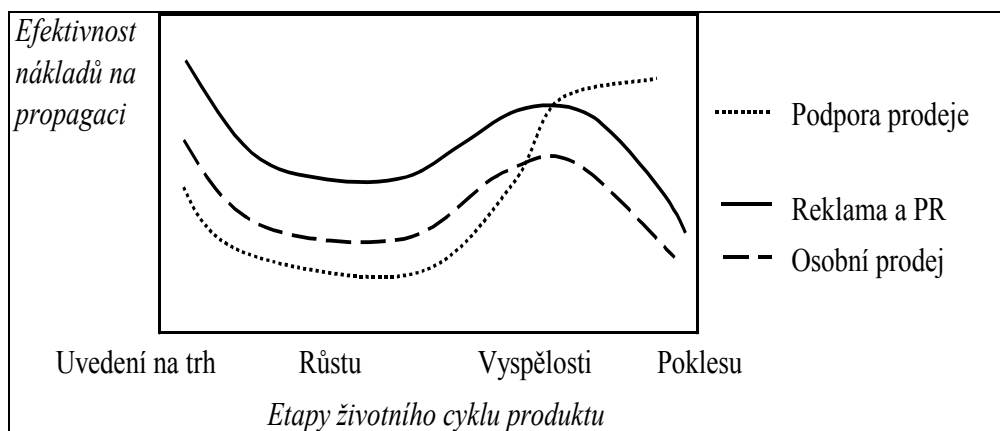
**Růst prodeje** - období, kdy prodeje výrazně narůstají. Důležité je především hlídat správný tok produktu na trh, tak aby došlo k jeho uspokojení. Cena produktu obvykle neklesá, naopak většinou klesají výdaje na marketingové komunikace.

**Zralost** - úkolem marketingových komunikací je v tuto chvíli podpořit zákazníky v opakovaném nákupu. Udržovat produkt ve fázi zralosti je pro firmu velice výhodné. V této části životního cyklu totiž produkt generuje zisk, na trhu je známý a oblíbený. Prodloužení fáze zralosti je možné na základě marketingových nákladů, případně na základě inovace samotného produktu.

**Nasyení trhu** - prodeje dosáhly kulminačního bodu, další zvyšování lze dosáhnout jen cestou přetlačování se s konkurencí. Společnost v této fázi většinou buduje u zákazníků větší důvěru ve značku. Přichází nutnost motivovat obchodní partnery (distributory) k podpoře produktu, a to poskytováním slev a dalšími metodami podpory prodeje.

**Pokles prodeje** - konkurence již přišla s kvalitnějšími výrobky a nastává čas pro nahrazení současné řady produktů novinkou. Úkolem marketingového oddělení je zajistit, aby stávající zákazníci nepřešli ze starého produktu dané společnosti ke konkurenci místo k novince z produkce jejich oblíbeného výrobce. [13]

Využití nástrojů komunikačního mixu v jednotlivých etapách životního cyklu produktu lze znázornit takto:



Obr. 31: Efektivnost nákladů v různých stádiích cyklu výrobku [14]

Firma S.P.M. prošla etapami výzkum a vývoj, uvedení na trh, růst prodeje a zralost, které byly beze zbytku naplněny a naprosto přesně popisují životní cyklus výrobků, jejich výrobu, přechod k celému sortimentu a neustálé zvyšování kvality. V současné době firma řeší etapu nasycení trhu a etapu poklesu prodeje. Došlo k výraznému propadu prodeje, zejména z důvodu přesunu a změny zájmu hlavního odběratele a ekonomických změn. Tyto příčiny vedly k přebytku zásob, ke snižování cen a zisku. Z tohoto důvodu se také muselo přistoupit k výprodeji zásob za snížené ceny.

## 7.2 Marketingová komunikace

Firma vůbec neřešila marketing v obdobích, kdy výroba produkovala zisk, to znamená ve fázi růstu prodeje a bylo žádoucí investovat do vývoje nebo marketingové koncepce. Celý problém vychází z orientace výroby pouze na jednoho zákazníka. Propad obrátu v roce 2010 byl naprosto nečekaný a firma nebyla připravena tento problém řešit. Vzhledem k dalšímu vývoji firma řeší jak změnu trhu, tak úpravu marketingového mixu, v oblasti produktu a zejména v oblasti komunikace a distribuce.

Protože firma S.P.M. v současnosti nemá vlastní marketingové oddělení, je ideálním základem pro další období jeho zřízení a rozvoj marketingově obchodních aktivit. Pokud by se zřízení marketingového oddělení realizovalo, jeho činnost má zahrnovat nejen reklamu a propagaci, účast na veletrzích, průzkum trhu, ale také firemní kulturu a image, způsob komunikace se zákazníky a veřejností, vztahy s okolím v místě sídla.

Vzhledem k tomu, že firma nemá marketingové oddělení je marketingová komunikace v současné době na špatné úrovni. Za marketingovou komunikaci se dá považovat pouze účast na veletrhu IDET a IDEB, které probíhají jednou ročně. V roce 2010 z veletrhu IDET nevezšel žádný větší kontrakt, pouze drobní zákazníci.

Na reklamu a propagaci není stanoven žádný rozpočet. Propagační předměty nejsou používány, pouze pro potřeby veletrhů se vyrábí přibližně 1000 katalogů. Katalog lze získat jen přímo ve firmě, na výstavě nebo u prodejců výrobků S.P.M. Dále není distribuován. Několikrát byla zadána inzerce v časopise ATM. Účinnost propagace a reklamy není sledována vzhledem k tomu, že není realizována.

Za celou dobu existence nebyl proveden žádný marketingový výzkum, ani vlastní ani zadaný specializované firmě. Marketingový průzkum v pravém slova smyslu také ne, pouze zaslání oslovovacího dopisu několika bezpečnostním agenturám. Ať už firma S.P.M. Liberec vytvoří vlastní marketingové oddělení nebo pověří pracovníka odpovědného za marketing, je nezbytně nutné se zabývat komunikací a s tím spojenou propagací vlastních výrobků.

### **7.3 Složení komunikačního mixu**

Podobně jako marketingový mix se i komunikační mix skládá z několika nástrojů.

#### **Reklama**

Reklama oslovuje co nejvíce potenciálních zákazníků ze všech druhů dostupných médií tak, aby v nich vyvolala nákupní reakci, zdůrazňuje určitý produkt pod konkrétní značkou, sdělení musí být zábavné s určitým nápadem, strategicky zpracováno a v neposlední řadě vhodně umístěno v čase i médiích. Reklama si klade za cíl nalákat a přimět spotřebitele ke koupi právě onoho výrobku, který je propagován. Z příjemce reklamy se tak stává konzument, který díky působení reklamy nepřemýšlí o jejím účinku a je ovlivňováno jeho nákupní chování. Reklamu lze rozdělit do několika skupin: [13]

- Televizní reklama
- Rozhlasová reklama
- Reklama v tisku
- Internetová reklama
- Letáky
- Venkovní reklama – billboardy, lavičky, MHD
- Event reklama

#### **Osobní prodej**

Osobní prodej lze definovat jako ústní prezentaci výrobku či služby jednomu či více zákazníkům za účelem prodeje.

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je marketingovou komunikací, která působí na zákazníka pomocí dodatečných podnětů, čímž podporuje zájem o prodej výrobků či služeb. Hlavními znaky je časová omezenost a aktivní spoluúčast zákazníků. Typickým příkladem podpory prodeje jsou rabaty, vzorky a snížení cen, přičemž tyto aktivity se týkají určitého časového úseku a výsledky akcí jsou obvykle krátkodobé. Hlavním cílem podpory prodeje je vyvolat pozitivní reakci a zájem o výrobek.

Nástroje podpory prodeje se dělí na tři typy:

- Podpora prodeje zprostředkovateli – je nabízena výrobcem distributorovi, velkoobchodníkovi nebo maloobchodníkovi (bezplatné vzorky, cenové zvýhodnění, předvádění výrobků, veletrhy, výstavy, propagační materiál)
- Podpora prodeje v maloobchodě – je nabízena maloobchodníkem spotřebiteli (veletrhy, přehlídky, poskytování propagačních a reklamních materiálů)
- Podpora prodeje spotřebiteli – je nabízena výrobcem přímo spotřebiteli (prodejní pomůcky, školení a výcvik prodejců, reklamní pomůcky)

### **Public relations (vztahy s veřejností)**

Public relations jsou činnosti spojené s budováním vzájemného porozumění mezi firmou a jejím prostředím, cílovými a zájmovými skupinami. Zahrnuje plánované akce, navržené k získání a udržení dobrého jména společnosti u všech skupin veřejnosti, s nimiž firma vstupuje do kontaktu. Cílem public relations je vytváření atmosféry, která zvyšuje prodej a příznivý obraz firmy z dlouhodobého hlediska. Efekt je však obtížně měřitelný.

## **7.4 Návrhy marketingové komunikace**

Návrhy pro komunikaci se týkají hlavně oblasti reklamy a podpory prodeje. Reklama v tisku je zmíněna pouze okrajově, hlavní pozornost je věnována reklamě internetové.

### **7.4.1 Reklama v tisku**

Ke své propagaci by firma jako doplněk měla využít tisk. Ačkoliv se v souvislosti s nástupem internetu mluví o snižující se čtenosti klasických tištěných médií, i nadále

tisk představuje významný způsob propagace. Na rozdíl od internetu je cena reklamy poměrně značná, ale rozhodně je také efektivní. Zejména v odborných časopisech jako je Military Revue, ATM, Fakta a svědectví, Dějiny a současnost nebo Válka revue. Také nelze pominout časopisy, které se věnují volnočasovým aktivitám jako je turistika, horolezectví a jiné. Takovým časopisem je například Treking, časopis o horách, turistice, trekingu, outdooru, horolezectví a cykloturistice.

#### **7.4.2 Internetová reklama**

Firma S.P.M Liberec má v současné době zřízené vlastní webové stránky včetně vlastního e-shopu. Internet je médium, které rychle získává na významu a míře využití. S rostoucí počítačovou gramotností se dostává na první místo a v mnoha oborech už se dodavatelé nebo odběratelé vybírají především na internetu.

K rozšíření využití internetu pro získání nových zákazníků proto firmě navrhuji využít zejména:

#### **Reklamní proužek, tzv. banner**

V současnosti je to nejpoužívanější forma internetové reklamy k upoutání pozornosti. Po kliknutí na reklamní banner se uživatel dostane na stránky firmy S.P.M. Lze ho použít i přímo na vlastní webové stránce k upozornění na nový produkt. Používá se statický banner, animovaný banner (střídají se 2-3 obrázky) a flash banner. Nejvýhodnější pro firmu je výměnná reklama zdarma, to znamená umístění banneru S.P.M. na stránky obchodních partnerů, Česká zbrojovka, Mammut, Galla. Na oplátku oni uveřejní na svých stránkách banner firmy S.P.M. Obě strany si tak vzájemně zajišťují reklamu a zvýšení návštěvnosti svých stránek.

Pro vytvoření konkrétního reklamního banneru je nejlepší využít služeb firem, které se tímto zabývají profesionálně. Vytvoří návrh na internetový reklamní proužek na základě požadavků s ohledem na jeho maximální efekt vyhledání jeho vhodného umístění. Důležité jsou také technické požadavky na banner, jako je maximální velikost, požadavky konkrétního webu či portálu, na kterém bude banner umístěn.

468 x 60

Obr. 32: Nejčastější rozměr banneru

Nejznámější rozměr banneru je dlouhý úzký pruh, nejvíce používaný v horní nebo dolní části obrazovky. Nejúčinnější je reklama umístěná na pravé straně obrazovky. Drahé a agresivní jsou bannery, které překryjí celou stránku ještě před zobrazením hledané webové stránky.



Obr. 33: Návrh banneru pro S.P.M.

### **PPC reklama**

Je vhodným doplněním bannerové reklamy. Základním principem PPC reklamy je princip platby za proklik, „pay per click“. Neplatí se za zobrazování reklamy, ale až při kliknutí na reklamu a příchod na webovou stránku firmy S.P.M. Reklama se zobrazuje na základě zadání vyhledávaného slova v internetovém vyhledávači, tedy na základě poptávky klíčové fráze o výrobku firmy. Ve výsledcích vyhledávání se zobrazí textová reklama firmy S.P.M. Při zadání reklamního textu „vojenská výstroj“ se bude tato reklama zobrazovat při vyhledávání klíčových slov výstroj, vojenská výstroj, vojenská, ale také na různé fráze a slovní spojení, například voják, armádní vybavení, vojenský materiál, záleží na konkrétním určení klíčových slov.

Tuto reklamu lze zobrazit ve službě *Google AdWords* a *Sklik Seznam.cz* [15]

- ve výsledcích vyhledávače Google a sítích vyhledávačů Google Ad Words a v dalších internetových stránkách, kde se zobrazuje reklama AdWords v rámci kontextového vyhledávání slov a frází.
- ve výsledcích vyhledávače Seznam a sítích vyhledávačů Seznam a v dalších internetových stránkách, kde se zobrazuje reklama Sklik v rámci kontextového vyhledávání slov a frází.



Pro vytvoření konkrétní reklamy PPC je opět nejlepší využít služeb firem, které se tímto zabývají profesionálně. Připraví založení reklamy a vytvoření reklamního textu přímo pro S.P.M., určení nejlepších klíčových slov a klíčových frází. Zajistí také správu a přehled o výkonu. Firma si sama určí, kolik chce do reklamy investovat a na základě toho je zpracován návrh konkrétního reklamního textu. S.P.M. si stanoví kredit, který se rozloží mezi jednotlivé poskytovatele. Tímto se aktivují zadané služby a reklama se zobrazuje na internetu. Kredit se snižuje o jednotlivé kliknutí na reklamu. Reklama běží do vyčerpání kreditu, nebo do stanoveného denního limitu. Tím je určena délka trvání reklamy. Velkou výhodou je stanovení měsíčního rozpočtu, denního rozpočtu a maximální ceny za jedno kliknutí na firemní stránku.

### **Venkovní reklama – reklama na MHD**

Umístěním na prostředky MHD je příležitost pro oslovení velkého množství lidí. V případě firmy S.P.M. je navrhována tramvaj, jako nejvíce používaný prostředek hromadné dopravy v místě sídla firmy. Tato reklama je účelná a vzbuzuje pozornost. Nejúčinnější je doba dva až tři měsíce, kdy je reklama nová, potom již přestává být vnímána.

Protože však firma hledá své potenciální zákazníky nejen v regionu, je výhodné tuto reklamu umístit i v jiných městech. Na rozdíl od internetové reklamy se dá považovat spíše za reklamu místní, s regionální působností. Cena je určována podle velikosti, umístění a době umístění na prostředku. Reklama na celý vůz na půl rok se pohybuje v rozmezí 50 000 – 70 000,- Kč.

### **Image firmy**

Image firmy je firemní styl, jak je firma vnímána okolím. Zahrnuje loga, vizitky, vzhled obálek, jednotnou grafickou úpravu, firemní dokumenty, způsob vystupování, reklamu na autech, způsob prezentace v médiích. Jestliže firma věnuje pozornost budování image firmy, zapamatuje si firmu i okolí a obecné povědomí o firmě se zvyšuje. Důležité je také, jaký udělá dojem na obchodní partnery, jak se bude lišit od konkurence. [15] Image firmy zahrnuje:

- grafický vzhled toho, jak se firma prezentujete (Corporate Identity)
- logo, vizitka, hlavičkový papír, vzhled dopisní obálky, vzhled razítka

- vzhled a styl webové prezentace, návrh grafického vzhledu, marketing na webu
- podpora image, vytvoření jednoduchého grafického manuálu

Grafický manuál popisuje, jak mají vypadat jednotlivé firemní dokumenty. Lze ho využít při návrhu a tisku jakýchkoli dalších firemních materiálů, letáky, billboard, katalog, potisk tužek, novoročenky, reklama na auto. Reklama ve formě image firmy je sice důležitá, lze však doporučit její řešení až v pozdější době, kdy jsou vyřešeny důležitější oblasti marketingu.

Cena za balíček firemního stylu (Corporate Identity) včetně jednoduchého grafického manuálu je 22.400,- Kč bez DPH. K základnímu balíčku je možné dokoupit další varianty návrhů, návrh polepení na auto, návrh vzhledu firemního oblečení (např. potisku kravat) apod.

## **7.5 Návrh podpory prodeje pro S.P.M.**

Pro firmu S.P.M. získává podpora prodeje stále větší význam. V neustále se měnícím prostředí, kdy pro výrobce není snadné odlišit svou značku v množství sortimentu na trhu, je velmi složité upoutat pozornost. Akce podpory prodeje jsou dalším nástrojem k připoutání pozornosti zákazníka.

Účinnou formou prezentace firmy bude účast na takových akcích, kde se prezentuje jak široké veřejnosti, tak různým skupinám, které mají zájem o oblast vojenství. Jedná se tedy ve všech směrech o potenciální zákazníky. Takovými prezentačními akcemi na veřejnosti jsou např. CIHELNA, BAHNA, letecké dny, Dny Policie ČR a dalších složek IZS. Tyto akce se konají každoročně a přilákají tisíce návštěvníků. Účast na těchto akcích není finančně náročná, protože pořadatelé většinou poskytují stánek zdarma. Vystavuje se již vyrobený sortiment a po dohodě lze výstavu udělat i prodejní. Náklady přináší pouze propagační a reklamní materiál.

Vhodnou formou propagace jsou účasti na veletrzích a výstavách nejen na území ČR ale i v zahraničí. V ČR se firma pravidelně účastní zbrojního veletrhu IDET. Na zbrojních veletrzích v zahraničí se však neprezentuje. V této souvislosti navrhuji firmě pravidelnou účast alespoň na několika z nich např. DSEi v Londýně, Defendory

v Athénách nebo IDEF v Ankaře. Většina takovýchto veletrhů se koná 1x za dva roky. Zde jsou cílovou skupinou především organizace a velké firmy.

Veletrhy poskytují velké množství zájemců o danou problematiku a výzkumy prokazují, že návštěva veletrhu má rozhodující vliv na jejich následný nákup. Je zde velká příležitost pro uvedení novinek na trh a zároveň okamžitá zpětná odezva na konkrétní produkty. Poskytuje setkání nejen s veřejností, ale také s odborníky a kolegy z oboru, Nemalejším přínosem je možnost srovnání s konkurencí, což však platí i opačně. Při přijímání reklamy z jiných médií, kde je reklama občas vnímána také negativně, je prezentace na veletrhu nenásilná. Návštěvníci přichází dobrovolně pro získání nových informací a reklamě se nebrání nebo ani ji jako reklamu nevnímají.

Dobrou příležitostí je letošní veletrh FUTURE SOLDIER EXHIBITION & CONFERENCE 2012, který se koná ve dnech 17. – 19. října 2012 v Praze. Akce se zúčastní vysocí představitelé hlavního velitelství NATO, EDA, členských zemí NATO, Partnerství pro mír, Středomořského dialogu a Istanbulske iniciativy. Na veletrhu budou přítomni také novináři z 25ti zemí. V letošním roce organizátoři nabízí zvýhodněné ceny za pronájem výstavní plochy. Návštěvnost veletrhu je stabilní kolem 10 000 návštěvníků. Nahlášeno je 45 mezinárodních delegací.

Veletrh je organizován pod záštitou Ministerstva obrany České republiky a Ředitele pro vyzbrojování České republiky, za podpory Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu České republiky, Univerzity obrany a dalších.

## 8. EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Tato kapitola se zabývá ekonomickým vyhodnocením jednotlivých návrhů a jejich porovnáním. Bude zde řešena reklama v tisku a internetová reklama, je zmíněna cena za vytvoření firemní image. Další je návrh na účast na výstavě Future and Soldier.

### 8.1 Reklama v tisku

Reklama v časopisech je jednou z možností, jak dát o firmě vědět a získat nové zákazníky. Podařilo se zjistit ceny za inzerci v časopisech Military Revue, Treking a Válka revue.

Tab. 4: Ceny reklamy v časopisech, uvedeno v Kč

Časopisy	Military Revue	Treking	Válka revue
1 strana obálky	-	100 000,-	-
2 strana obálka	-	75 000,-	175 000,-
3 strana obálka	-	75 000,-	150 000,-
4 strana obálky	-	75 000,-	210 000,-
2/1	127 000,-	99 000,-	185 000,-
1/1	95 000,-	59 000,-	135 000,-
1/2	75 000,-	39 000,-	80 000,-
1/3	41 000,-	25 000,-	65 000,-
1/4	28 000,-	19 000,-	55 000,-
1/8	15 000,-	15000,-	25 000,-

Ceny jsou uváděny bez DPH. Každý časopis nabízí různé formáty inzerce. Velkou roli také hraje vydávaný náklad. Na dalším obrázku je vytvořen vlastní návrh reklamy.



Obr. 34: Návrh reklamy

Formát a velikost obrazové reklamy závisí na konkrétním umístění v časopise.

## 8.2. Internetová reklama

Největší pozornost je věnována internetové reklamě. Podle výzkumu pro Sekci časopisů Unie vydavatelů, tráví lidé na internetu mimo četby časopisů a novin přibližně 7 hodin týdně. Jedná se pouze brouzdání, prohlížení obsahu a vyhledávání informací.

### 8.2.1 Reklamní proužek – banner

Pro internetovou reklamu je navržen reklamní proužek – banner a následující tabulka ukazuje služby a poplatky za jejich provedení.

Tab. 5: Ceny bannerů, uvedeno v Kč

Velikost (datová) banneru	Vzhled	Cena v Kč za banner/výměna	placené umístění/měsíc	garance zobrazení
88x31pixelů	Statický	500,-	Vlevo uprostřed	40 000x
	Animovaný	750,-	10 000,-	
468x60 pixelů	Statický	600,-	Horní banner	40 000x
	Animovaný	800,-	17 000,-	
125x125 pixelů	Statický	500,-	Vpravo dole	40 000x
	Animovaný	750,-	5 600,-	
250x250 pixelů	Statický	600,-	Vpravo uprostřed	40 000x
	Animovaný	800,-	10 000,-	
120x600 pixelů	Statický	650,-	Vlevo dole	40 000x
	Animovaný	850,-	13 500,-	

Uvedené ceny jsou orientační. Cena závisí nejen na jednotlivých poskytovatelích, ale především na konkrétních rozměrech, vzhledu a umístění na obrazovce. Dále má velký vliv počet portálů a serverů, na kterých se bannery zobrazují. Výhodou je možnost firmy tuto cenu aktivně ovlivňovat podle požadavků a zároveň určení maximální částky, která má být vynaložena.

### 8.2.2 PPC reklama

Další tabulka se týká PPC reklamy a uvedení cen poplatků.

Tab. 6: Ceny PPC reklamy, uvedeno v Kč

Velikost kampaně	Dobití kreditu	Max. cena za kliknutí	Denní rozpočet	Správa kampaně	Založení kampaně
Do 50 slov/jeden poskytovatel	4000,-	4,-	100,-	1690,-	zdarma
Do 150 slov/jeden poskytovatel	8 000,-	3,-	300,-	2690,-	
Do 150 slov/dva poskytovatelé	15 000,-	2,-	600,-	3 690,-	
od 150 slov/jeden poskytovatel	15 000,-	3,-	600,-	3 690,-	

Určení ceny PPC reklamy závisí především na firmě, kolik chce investovat. Cenu lze snížit i určením denního rozpočtu a maximální ceny za jedno kliknutí.

### 8.2.3 Podpora prodeje

Zde je uveden základní přehled cen za výstavní plochu na veletrhu Future Soldier 2012. Ceny se liší dle umístění a vybavení stánku.

Tab. 7: Ceny za výstavní plochu/m<sup>2</sup> na veletrhu Future Soldier

<b>plocha</b>	<b>řadová plocha/ stánek</b>	<b>rohová plocha/ stánek</b>	<b>hlavová plocha/stánek</b>	<b>ostrovní plocha/stánek</b>	<b>venkovní plocha/stánek</b>
<b>cena/m<sup>2</sup></b> v Kč	5 200,-	6 000,-	6 700,-	7 300,-	3 700,-

Organizátoři veletrhu nabízejí různé varianty výstavní plochy a dalšího vybavení. V nabídce jsou také akční ceny pro nové vystavovatele a pro stálé vystavovatele. Následuje příklad vybavení dvou stánků.

#### **Řadová plocha a stánek**

Plochu, hliníkové stojky, bílé obvodové stěny, koberec v šedé barvě, průběžný límec o výšce 35 cm, název firmy na límci, stůl, židle, světla, pult, stavba neobsahuje přípojku elektrického proudu.

#### **Ostrovní plocha a stánek**

Plochu, hliníkové stojky, bílé obvodové stěny, dělicí příčky, stropní rastr 1x1 m, koberec v barvě dle požadavku, průběžný límec o výšce 35 cm s označením firmy, regál, nástěnný věšák, kabinka vč. dveří, lednice, skleněná vitrína, stůl, židle, světla, pult, stavba stánku obsahuje přípojku elektrického proudu včetně spotřeby. [16]

K cenám je nutné připočítat další vybavení stánku, jestliže to zákazník požaduje. Jedná se o položky, jako jsou stoly, židle, regály, police, vitríny, nádobí, květiny.

### 8.3 Vyhodnocení

Z uvedených přehledů cen jednoznačně vyplývá jako nejlevnější reklama na internetu. Reklamní proužky, jako výměnná reklama mezi firmami, zahrnují pouze náklady na jejich návrh, pokud si firma nedodá návrh vlastní. Dále následuje cena za vytvoření konkrétního banneru. Pokud firma nepožaduje jeho správu, je tato cena konečná. Banner, pro který je vyhledáváno nejvýhodnější umístění na různých serverech a webech obsahuje ještě cenu za toto vyhledávání. Cena za reklamu PPC je vyšší než cena bannerů, ale přesto je mnohem nižší ve srovnání s reklamou v tisku.

Veletrhy poskytují velké množství zájemců o danou problematiku a výzkumy prokazují, že návštěva veletrhu má vliv na následný nákup. Zákazník si nabízené zboží může detailně prohlédnout a získat všechny důležité informace. Zde jsou cílovou skupinou především organizace a velké firmy a šance na získání větší zakázky.

Následující tabulka je návrhem s uvedením ceny v Kč, pro vybraný banner a PPC reklamu.

Tab. 8: Cena banneru a PPC reklamy v Kč

<b>Reklamní proužek - banner</b>	<b>PPC reklama</b>
14 350,-	18 690,-

Na základě zjištěných informací doporučuji firmě S.P.M. soustředit se v co největší míře na internetovou reklamu a její využití. V poměru cena a účinnost je v současné době nejvýhodnější. Cena reklamního proužku je za jeden měsíc, pokud není umístěna na stránkách obchodních partnerů, kdy je nutné počítat pouze s cenou za vytvoření banneru. U ceny PPC reklamy nelze přesně určit dobu, protože závisí do jisté míry na stanovení denního limitu a ceny za kliknutí.



## ZÁVĚR

Tato práce se zabývala analýzou současného stavu firmy S.P.M. Liberec s.r.o., která vyrábí ucelený sortiment vojenské výstroje, především modulární nosný systém a jeho komponenty. Většina těchto výrobků je patentována a schválena do výstroje Armády České republiky. Analýza byla provedena jak z pohledu postavení na trhu tak i z hlediska marketingové komunikace. Pokles obratu byl v roce 2010 téměř o 90 procent a i současný obrat je pro firmu zcela nedostačující.

Dále byl proveden průzkum konkurenčních firem a jejich výroby. Na základě získaných informací bylo zjištěno, že firma má pouze jednoho většího konkurenta s téměř shodnou výrobou. Jedná se o firmu Martin Hanuš - ALP Army. Tato firma dodávala svoji produkci také do Armády České republiky. Až do roku 2008, kdy její pozici a zakázky převzala S.P.M. V současné době společnost Martin Hanuš - ALP Army dodává převážně do Armády Slovenské republiky.

Další část práce se zabývala SWOT analýzou a jejím vyhodnocením. Byly zjištěny silné a slabé stránky podniku, které byly následně zadány do programu pro zpracování SWOT analýzy. Tento program je součástí publikace Analýza podniku v rukou manažera. Při vytvoření nových návrhů strategií bylo přihlédnuto k výsledkům provedené SWOT analýzy. Především byly navrženy strategie hledání a strategie využití, tak zvané WO a SO strategie. Jedná se hlavně o překonávání slabých stránek a využití příležitostí, respektive využití silných stránek a příležitostí.

V části týkající se marketingového průzkumu byl vypracován a vyhodnocen dotazník na zjištění známosti firmy a jejích výrobků. Byly stanoveny dvě hypotézy, které byly zaměřeny na známost firmy a jejích výrobků. Ani jedna z nich se nepotvrdila, většina dotazovaných nezná sortiment a firmu S.P.M. Liberec. Částečně je tato skutečnost dána ne zcela běžným sortimentem. Ovšem velký podíl na této skutečnosti má takřka neexistující marketing.

Do současné doby se firma této oblasti vůbec nevěnovala a nevynakládala žádné finanční prostředky. Ve firmě neexistuje marketingové oddělení ani žádný pracovník nebyl touto činností pověřen. Nebyl prováděn marketingový výzkum, ani vlastní ani zadáný specializované firmě. Doporučením je proto zřízení marketingového oddělení nebo zadání zpracování marketingové strategie externí společnosti.

Poslední část práce byla zaměřena na marketingovou komunikaci, která je jednou z několika částí marketingu. Marketingová komunikace je na velmi nízké úrovni a zcela nedostatečná současným podmínkám. Propagační předměty firma nepoužívá, vydává jen katalog, který je možné získat pouze na veletrhu nebo přímo ve firmě.

Výběr se soustředil především na reklamu a podporu prodeje. S přihlédnutím ke stále se zvyšujícímu vlivu a používání internetu a internetové reklamy bylo zpracováno několik návrhů k umístění reklamy na internet. Tato možnost je navrhována i vzhledem k ceně, která by rozpočet firmy příliš nezatížila a ve srovnání s ostatními médii je nejlevnější. Pro podporu prodeje je jednou z možností prezentace na veřejných akcích a veletrzích. V závěru poslední kapitoly je uvedeno ekonomické vyhodnocení předkládaných návrhů. Z těchto návrhů je především vybrán reklamní proužek – banner a PPC reklama, v ceně 14 350 Kč a 18 690 Kč.

## Použitá literatura

- [1] S.P.M. Liberec s.r.o. – Special Product Manufacturing [online] Dostupné z <http://www.spm-liberec.com/cs/spm-liberec/historie-spolecnosti.html> [citace 29. 2. 2012]
- [2] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I.: Základy marketingu pro kombinované studium. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-411-5
- [3] Armáda České republiky. Wikipedia [online] Dostupné z [http://cs.wikipedia.org/wiki/Arm%C3%A1da\\_%C4%8Cesk%C3%A9\\_republiky](http://cs.wikipedia.org/wiki/Arm%C3%A1da_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky) [citace 29. 2. 2012]
- [4] Ministerstvo obrany [online] Dostupné z <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/finance-a-zakazky5145/> [citace 29. 2. 2012]
- [5] Česká zbrojovka [online] Dostupné z <http://www.czub.cz/cz/pages/115-profil.aspx> [citace 15. 3. 2012]
- [6] Bohemia Airsoft [online] Dostupné z <http://airsoftshop.cz/onas.php> [citace 15. 3. 2012]
- [7] Mammut [online] Dostupné z <http://www.mammut.cz/historie.htm> [citace 29. 2. 2012]
- [8] Jak zvýšit prodej [online] Dostupné <http://www.jakzvysitprodej.cz/clanky-zdarma> [citace 29. 3. 2012]
- [9] ŠVANDOVÁ, Z.: Úvod do marketingové strategie. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2005. ISBN 80-7083-918-X.
- [10] PŘIBOVÁ, M. a kol.: Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-71-69-536-X
- [11] Vlastní cesta [online] Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-management/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-verejne-spravy/> [citace 29. 2. 2012]
- [12] SIMOVÁ, J.: Marketingový výzkum. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-662-1

- [13] Marketing journal [online] Dostupné z <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/> [citace 17. 2. 2012]
- [14] KOTLER, Philip.: Marketing Management - Analýza, plánování, využití, kontrola: 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [15] ALS-Euro s.r.o. [online] Dostupné z <http://www.als-euro.cz/stranka-reklamni-bannery-a-prouzky-4> [citace 23. 2. 2012]
- [16] Future Soldier [online] Dostupné z <http://www.natoexhibition.org/exhibition/surface-and-stand-info> [citace 23. 3. 2012]
- [17] ŘEHÁK D., DUBEC R., GRASSEOVÁ M.: Analýza podniku v rukou manažera. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 80-2512-621-8.

## Seznam obrázků

Obr. 1: Logo firmy S.P.M. [zdroj: firemní materiály] .....	12
Obr. 2: Řemení nosné MNS-2000, popruh vyprošťovací, ramenní popruhy .....	14
Obr. 3: Vesta taktická univerzální 2007, vesta pro řidiče, taktická vesta.....	14
Obr. 4: Opasek bojový, opasek popruhový, opasek bojový k NPP-2006.....	15
Obr. 5: Závěs stehenní k NPP-2006, závěs stehenní univerzální levý .....	15
Obr. 6: Pouzdro univerzální k NPP-2006, pouzdro na 3 zásobníky, .....	16
Obr. 7: Vak 85 zelený potisk, taška výjezdová, batoh 20 l.....	16
Obr. 8: Znak Armády České republiky [zdroj: Ministerstvo obrany] .....	19
Obr. 9: Logo firmy Česká zbrojovka [zdroj: firemní materiály] .....	19
Obr. 10: Celkový obrat v roce 2010 [zdroj: firma S.P.M.].....	21
Obr. 11: Celkový obrat v roce 2011 [zdroj: firma S.P.M.].....	22
Obr. 12: Vývoj obratu za roky 2003 až 2011 [zdroj: firma S.P.M.].....	22
Obr. 13: Logo firmy ALP [zdroj: firemní materiály] .....	26
Obr. 14: Batoh TL30l, batoh TL 98, nosič plátů .....	27
Obr. 15: Logo firmy GALA a.s. [zdroj: firemní materiály] .....	28
Obr. 16: Víceúčelový vak, tlumok 60 l, záchranářský tlumok .....	29
Obr. 17: Batoh Harphya 20 l, batoh Alpamayo 60/80 l, ledvinka .....	29
Obr. 18: Schéma SWOT analýzy [11] .....	32
Obr. 19: Znáte firmu S.P.M. ? .....	43
Obr. 20: Víte, jaký má výrobní program, co vyrábí ?.....	43
Obr. 21: Firma vyrábí voj. výstroj, setkali jste se s nimi někdy? .....	44
Obr. 22: Jak hodnotíte kvalitu výrobků ? .....	44
Obr. 23: Zajímáte se o oblast vojenské výstroje jako odběratel nebo jako spotřebitel ?	44
Obr. 24: Uvažovali by jste o nákupu od S.P.M. ?.....	45
Obr. 25: Setkali jste někdy s reklamou společnosti nebo její produkce ? .....	45
Obr. 26: Uvítali by jste více informací o firmě S.P.M ?.....	46
Obr. 27: Znáte nějakého jiného výrobce vojenské výstroje ?.....	46
Obr. 28: Nakupujete v internetovém obchodě ? .....	46
Obr. 29: Pokud ano, sledujete výrobce nakupovaného zboží ? .....	47
Obr. 30: Myslíte si, že má firma vlastní internetové stránky a e-shop ? .....	47
Obr. 31: Efektivnost nákladů v různých stádiích cyklu výrobku [14].....	50

Obr. 32: Nejčastější rozměr banneru .....	55
Obr. 33: Návrh banneru pro S.P.M. ....	55
Obr. 34: Návrh reklamy .....	60

### **Seznam tabulek**






Tab. 1: Celkový obrat v roce 2010 [zdroj: firma S.P.M.].....	20
Tab. 2: Celkový obrat v roce 2011 [zdroj: firma S.P.M.].....	21
Tab. 3 Přehled faktorů SWOT analýzy firmy S.P.M.....	38
Tab. 4: Ceny reklamy v časopisech, uvedeno v Kč .....	59
Tab. 5: Ceny bannerů, uvedeno v Kč.....	61
Tab. 6: Ceny PPC reklamy, uvedeno v Kč .....	61
Tab. 7: Ceny za výstavní plochu/m <sup>2</sup> na veletrhu Future Soldier .....	62
Tab. 8: Cena banneru a PPC reklamy v Kč .....	63






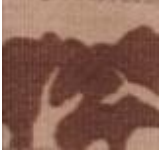
### **Seznam použitých symbolů**

AČR	Armáda České republiky
S.P.M.	S.P.M. Liberec s.r.o. – Special product Manufacturing
MNS	Modulární nosný systém
NPP	Nosič plátů pancéřových
ISO	International Standard Organisation
ČOS (AQAP)	Standardy ISO, doplněné specifickými požadavky NATO
NATO	Severoatlantická aliance
MV	Ministerstvo vnitra
ASR	Armáda Slovenské republiky
IDET	Mezinárodní veletrh obranné a bezpečnostní techniky

**Příloha č. 1:** Tabulka základních tkanin používaných v S.P.M.

(převzato z firemních materiálů)

<b>Vzorek materiálu</b>	<b>Název materiálu</b>	<b>Číslo materiálu</b>	<b>Stručný popis charakteristika</b>
	<b>Uhas vzor 95 (AČR)</b>	<b>00</b>	
	<b>Ulena vzor 95 (AČR)</b>	<b>10</b>	Nový druh tkaniny splňující nové požadavky zákazníků tzv. druhá generace tkaniny Uhas vzor 95 (AČR). Ripstopová tkanina.
	<b>Ulena vzor 95 (AČR), popruh s potiskem</b>	<b>1A</b>	Výrobky uvedené s touto specifikací druhu materiálu/tkaniny jsou ušity s popruhy v potisku stejného vzoru materiálu jako je základ výrobku. Ripstopová tkanina.
	<b>Ulena béžový potisk (AČR)</b>	<b>11</b>	Nový druh tkaniny splňující nové požadavky zákazníků tzv. druhá generace tkaniny Uhas béžový potisk (AČR). Ripstopová tkanina.
	<b>Ulena béžový potisk (AČR), popruh s potiskem</b>	<b>1B</b>	Výrobky uvedené s touto specifikací druhu materiálu/tkaniny jsou ušity s popruhy v potisku stejného vzoru materiálu jako je základ výrobku Ripstopová tkanina.

	<b>Ulena černá</b>	<b>15</b>	Ripstopová tkanina jednobarevného provedení splňující požadovanou pevnost, stálobarevnost, odolnost proti oděru. Vhodná pro civilní použití na batohy, pouzdra, tašky.
	<b>Ulena olivová</b>	<b>18</b>	Ripstopová tkanina jednobarevného provedení splňující požadovanou pevnost, stálobarevnost, odolnost proti oděru. Vhodná pro civilní použití na batohy, pouzdra, tašky.
	<b>Ulena SR (džungla)</b>	<b>14</b>	Ripstopová tkanina v provedení džungle potisk vzor 98 pro Armádu Slovenské republiky (ASR).
	<b>Ulena digitalizovaný potisk les ( Slovensko)</b>	<b>16</b>	Ripstopová tkanina provedení kamufláž ASR digitální potisk les pro Armádu Slovenské republiky.
	<b>Ulena - kamufláž Namíbie město - AF 4</b>	<b>71</b>	Ripstopová tkanina provedení kamufláž Namíbie město.
	<b>barva béžový potisk</b>	<b>97</b>	Různé druhy materiálu v barvě béžový potisk (AČR).



**Příloha č. 2:** Programové zpracování SWOT analýzy, převedeno do prezentace

Nápověda

# SWOT analýza

Název hodnocené oblasti

Firma S.P.M. s.r.o. Liberec

**Silné stránky**

Spustit

**Slabé stránky**

Spustit

**Příležitosti**

Spustit

**Hrozby**

Spustit

**SWOT strategie**

Spustit

Přechod na párové srovnání silných stránek za účelem jejich seřazení podle důležitosti

Úvodní strana

1. člen týmu
2. člen týmu
3. člen týmu
4. člen týmu
5. člen týmu
Pokračovat

### IDENTIFIKACE SILNÝCH STRÁNEK

	Seznam silných stránek	Proč?
<b>A</b>	Vysoká kvalita zboží, pozitivní vnímání značky, dobré jméno firmy, tradice	
<b>B</b>	Kvalifikovaný personál	
<b>C</b>	Dlouhodobé obchodní vztahy se zákazníky	
<b>D</b>	Vlastní výrobní prostory	
<b>E</b>	Unikátní produkt, vlastní know-how, široký a speciální sortiment	
<b>F</b>	Dotatečná technická vybavenost a používání moderních patentovaných technologií	
<b>G</b>	Možnost inovace produktů	
<b>H</b>	Tuzemští dodavatelé, výroba v ČR	
<b>I</b>	Vlastní zdroje financování	
<b>J</b>	Poskytování kompletních služeb	
<b>K</b>	Reorganizace výroby	

1. člen týmu 2. člen týmu 3. člen týmu 4. člen týmu 5. člen týmu Pokračovat

### STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI SILNÝCH STRÁNEK

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit 5. člena týmu	Součet priorit za tým
A	8					8
B	5					5
C	3					3
D	4					4
E	3					3
F	4					4
G	4					4
H	1					1
I	2					2
J						
K						
L						
M						
N						
O						
P						

SEŘADIT Silné stránky Úvodní strana

### SEŘAZENÍ SILNÝCH STRÁNEK PODLE DŮLEŽITOSTI

	Seznam silných stránek	Počet priorit
A	Vysoká kvalita zboží, pozitivní vnímání značky, dobré jméno firmy, tradice	8
B	Kvalifikovaný personál	5
D	Vlastní výrobní prostory	4
F	Dotatečná technická vybavenost a používání moderních patentovaných technologií	4
G	Možnost inovace produktů	4
C	Dlouhodobé obchodní vztahy se zákazníky	3
E	Unikátní produkt, vlastní know-how, široký a speciální sortiment	3
I	Vlastní zdroje financování	2
H	Tuzemští dodavatelé, výroba v ČR	1
J	Poskytování kompletních služeb	
K	Reorganizace výroby	

**Přechod na párové srovnání slabých stránek za účelem jejich seřazení podle důležitosti**

**Úvodní strana**

1. člen týmu
2. člen týmu
3. člen týmu
4. člen týmu
5. člen týmu
Pokračovat

### IDENTIFIKACE SLABÝCH STRÁNEK

	Seznam slabých stránek	Proč?
<b>A</b>	Mínimální marketing, neexistence marketingového oddělení	
<b>B</b>	Drahé vstupy a energie	
<b>C</b>	Špatná dostupnost firmy, umístění v městské zástavbě	
<b>D</b>	Obchodování pouze na českém trhu	
<b>E</b>	Nedostatečné povědomí o firmě v širším měřítku, nedostatečná propagace společnosti a značky (absence reklamy)	
<b>F</b>	Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců	
<b>G</b>	Nedostatečná flexibilita v souvislosti se změnami na trhu	
<b>H</b>	Nízká investice do reklamy	
<b>I</b>	Veliká závislost na některých dodavatelích	
<b>J</b>	Chybí vlastní kamenná prodejna, obchoduje se pouze prostřednictvím e-shopu	

1. člen týmu
2. člen týmu
3. člen týmu
4. člen týmu
5. člen týmu
Pokračovat

### STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI SLABÝCH STRÁNEK

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit 5. člena týmu	Součet priorit za tým
A	6					6
B	3					3
C						
D	3					3
E	4					4
F						
G	1					1
H	2					2
I	1					1
J						
K						
L						
M						
N						
O						
P						

SEŘADIT

Slabé stránky

Úvodní strana

## SEŘAZENÍ SLABÝCH STRÁNEK PODLE DŮLEŽITOSTI

	Seznam slabých stránek	Počet priorit
A	Mínimální marketing, neexistence marketingového oddělení	6
E	Nedostatečné povědomí o firmě v širším měřítku, nedostatečná propagace společnosti a značky(absence reklamy)	4
B	Drahé vstupy a energie	3
D	Obchodování pouze na českém trhu	3
H	Nízká investice do reklamy	2
G	Nedostatečná flexibilita v souvislosti se změnami na trhu	1
I	Veliká závislost na některých dodavatelích	1
C	Špatná dostupnost firmy, umístění v městské zástavbě	
F	Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců	
J	Chybí vlastní kamenná prodejna, obchoduje se pouze prostřednictvím e-shopu	

Úvodní strana

Pokračovat

## IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ

	Seznam příležitostí	Proč?
A	Kontaktovat nové tuzemské i zahraniční zákazníky prostřednictvím výstav a veletrhů	
B	Používáním nových materiálů a technologií k výrobě nových produktů	
C	Spolupráce s novými dodavateli	
D	Spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu materiálů	
E	Propojení s maloobchodní sítí k získání nových zákazníků	
F	Propagace firmy	
G	Používání levnějších materiálů pro vlastní výrobu	
H		

Zpět

Pokračovat

## TÝMOVÉ HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	5	3	15
B	3	4	12
C	4	2	8
D	4	5	20
E	5	3	15
F	5	4	20
G	2	2	4
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			

## LEGENDA:

Počet	Atraktivita dopadu příležitosti
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Seznam příležitostí	
A	Kontaktovat nové tuzemské i zahraniční zákazníky prostřednictvím výstav a veletrhů
B	Používáním nových materiálů a technologií k výrobě nových produktů
C	Spolupráce s novými dodavateli
D	Spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu materiálů
E	Propojení s maloobchodní sítí k získání nových zákazníků
F	Propagace firmy
G	Používání levnějších materiálů pro vlastní výrobu

SEŘADIT

Příležitosti

Úvodní strana

## SEŘAZENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ PODLE HODNOTY (ÚROVNĚ PŘÍNOSU)

	Seznam příležitostí	Úroveň přínosu
D	Spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu materiálů	20
F	Propagace firmy	20
A	Kontaktovat nové tuzemské i zahraniční zákazníky prostřednictvím výstav a veletrhů	15
E	Propojení s maloobchodní sítí k získání nových zákazníků	15
B	Používáním nových materiálů a technologií k výrobě nových produktů	12
C	Spolupráce s novými dodavateli	8
G	Používání levnějších materiálů pro vlastní výrobu	4

Úvodní strana

Pokračovat

## IDENTIFIKACE HROZEB

	Seznam hrozeb	Proč?
A	Rostoucí konkurence a existence substitutů	
B	Nasycenost trhu	
C	Neuspokojení potřeb zákazníka	
D	Ekonomická krize, recese světové i domácí ekonomiky a s tím související ztráta zákazníků, snížení kupní síly zákazníků	
E	Zvyšování daňového zatížení, zvyšování cen vstupů	
F	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	
G	Legislativní změny - přísnější podmínky pro zadávání veřejných zakázek	
H		

Zpět

Pokračovat

## TÝMOVÉ HODNOCENÍ HROZEB

Hrozba	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň rizika
A	3	3	9
B	4	5	20
C	3	1	3
D	4	4	16
E	3	3	9
F	2	1	2
G	3	3	9
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			

## LEGENDA:

Počet	Závažnost dopadu hrozby
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	nepřijatelná - ohrožené poslání

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu hrozby
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Seznam hrozeb	
A	Rostoucí konkurence a existence substitutů
B	Nasycenost trhu
C	Neuspokojení potřeb zákazníka
D	Ekonomická krize, recese světové i domácí ekonomiky a s tím související ztráta zákazníků, snížení kupní síly zákazníků
E	Zvyšování daňového zatížení, zvyšování cen vstupů
F	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
G	Legislativní změny - přísnější podmínky pro zadávání veřejných zakázek
H	
I	

## SEŘAZENÍ HROZEB PODLE HODNOTY (ÚROVNĚ RIZIKA)

	Seznam hrozeb	Úroveň rizika
B	Nasycenost trhu	20
D	Ekonomická krize, recese světové i domácí ekonomiky a s tím související ztráta zákazníků, snížení kupní síly zákazníků	16
A	Rostoucí konkurence a existence substitutů	9
E	Zvyšování daňového zatížení, zvyšování cen vstupů	9
G	Legislativní změny - přísnější podmínky pro zadávání veřejných zakázek	9
C	Neuspokojení potřeb zákazníka	3
F	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	2

# SWOT strategie

Silné stránky	Slabé stránky
1 Vysoká kvalita zboží, pozitivní vnímání	1 Minimální marketing, neexistence mak
2 Kvalifikovaný personál	2 Nedostatečné povědomí o firmě v širším
3 Vlastní výrobní prostory	3 Drahé vstupy a energie
4 Dotatečná technická vybavenost a použ	4 Obchodování pouze na českém trhu
5 Možnost inovace produktů	5 Nízká investice do reklamy
6 Dlouhodobé obchodní vztahy se zákazn	6 Nedostatečná flexibilita v souvislosti se
7 Unikátní produkt, vlastní know-how, širok	7 Velká závislost na některých dodavatel
8 Vlastní zdroje financování	8 Špatná dostupnost firmy, umístění v mě
9 Tuzemští dodavatelé, výroba v ČR	9 Nedostatečná kontrola činnosti zaměstř
10 Poskytování kompletních služeb	10 Chybí vlastní kamenná prodejna, obcho
11 Reorganizace výroby	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16

Příležitosti	SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)
1	<p>SO strategie jsou strategie využívající silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Je zřejmé, že tyto strategie jsou základem pro definování vize a navazujících cílů. Obtížnost jejich definování i realizace je dána mimo jiné i tím, že kombinace S-O umožňující jejich realizaci se v reálném životě vyskytuje zřídka.</p> <p style="text-align: center;"><b>Spustit</b></p>	<p>Tyto strategie jsou zaměřeny na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí. Pro realizaci těchto strategií bývá přínavné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.</p> <p style="text-align: center;"><b>Spustit</b></p>
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
Hrozby	ST strategie (strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)
1	<p>ST strategie jsou možné tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením - prakticky se jedná o vymáhání dohrzování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině (skupinách).</p>	<p>Jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnoutí se vnějšímu ohrožení. V případě organizace jde o "boj o přežití", v případě použití pro tvorbu koncepcí jsou tyto strategie klíčové pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání.</p>
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		



Zpět

Úvodní strana

## WO strategie (strategie hledání)

	Slabé stránky (W)		Příležitosti (O)
1	Minimální marketing, neexistence marketingového oddělení	1	Spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu materiálů
2	Nedostatečné povědomí o firmě v širším měřítku, nedostatečná prop	2	Propagace firmy
3	Drahé vstupy a energie	3	Kontaktovat nové tuzemské i zahraniční zákazníky prostřednictvím
4	Obchodování pouze na českém trhu	4	Propojení s maloobchodní sítí k získání nových zákazníků
5	Nízká investice do reklamy	5	Používáním nových materiálů a technologií k výrobě nových produkt
6	Nedostatečná flexibilita v souvislosti se změnami na trhu	6	Spolupráce s novými dodavateli
7	Velká závislost na některých dodavatelích	7	Používání levnějších materiálů pro vlastní výrobu
8	Špatná dostupnost firmy, umístění v městské zástavbě	8	
9	Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců	9	
10	Chybí vlastní kamenná prodejna, obchoduje se pouze prostřednictvím	10	
11		11	
12		12	
13		13	
14		14	
15		15	
16		16	

Kombinace	Popis vytvořených WO strategií
W1W4W5O2 O3	Podpořit vznik marketingového oddělení a zvýšit investice do reklamy a propagace firmy. K tomu využít účasti na výstavách a veletrzích a touto cestou získat nové zákazníky.
W2W5O3	Prostřednictvím kontaktů s tuzemskými i zahraničními zákazníky podpořit povědomí o firmě.
W4W1O4	K získání nových zákazníků zřídit vlastní maloobchodní síť kamenných prodejen (i v zahraničí) a zajistit jejich vzájemnou podporu s vlastním již existujícím e-shopem.
W3W7O1O6 O7	Využívat spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu nových vhodných, ale levnějších materiálů pro vlastní výrobu od nových dodavatelů. Tím snížit závislost na některých dodavatelích a zároveň tak snížit finanční náročnost na vstupech do výroby.

Zpět

Úvodní strana

## SO strategie (strategie využití)

	Silné stránky (S)		Příležitosti (O)
1	Vysoká kvalita zboží, pozitivní vnímání značky, dobré jméno firmy, tr	1	Spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu materiálů
2	Kvalifikovaný personál	2	Propagace firmy
3	Vlastní výrobní prostory	3	Kontaktovat nové tuzemské i zahraniční zákazníky prostřednictvím
4	Dotatečná technická vybavenost a používání moderních patentovaný	4	Propojení s maloobchodní sítí k získání nových zákazníků
5	Možnost inovace produktů	5	Používáním nových materiálů a technologií k výrobě nových produkt
6	Dlouhodobé obchodní vztahy se zákazníky	6	Spolupráce s novými dodavateli
7	Unikátní produkt, vlastní know-how, široký a speciální sortiment	7	Používání levnějších materiálů pro vlastní výrobu
8	Vlastní zdroje financování	8	
9	Tuzemští dodavatelé, výroba v ČR	9	
10	Poskytování kompletních služeb	10	
11	Reorganizace výroby	11	
12		12	
13		13	
14		14	
15		15	
16		16	

Kombinace	Popis vytvořených SO strategií
S1S7O2O3	Využít dobrého jména společnosti a pozitivního vnímání značky k lepší propagaci firmy. Dále toho využít při účasti na výstavách a veletrzích k udržení stávajících a k získání nových zákazníků.
SSS4S6O5O O6	Využít dostatečnou schopnost vlastního financování a technické vybavenosti k výrobě nových produktů z nových a vysoce kvalitních materiálů. Při výběru materiálů od nových dodavatelů využívat spolupráce s TUL Liberec v oblasti výzkumu materiálů.

### **Příloha č. 3: Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

Ráda bych Vás požádala o spolupráci při vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou 3. ročníku Technické univerzity v Liberci. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Marketingová analýza textilní firmy se speciálním výrobním sortimentem pro vojsko. Součástí práce je i zjištění znalosti výrobků této firmy malým marketingovým průzkumem. Dotazník se skládá z 12 jednoduchých otázek. Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas při vyplňování dotazníku.

**1) Znáte firmu S.P.M. ?**

- a. Ano
- b. Ne

**2) Víte, jaký má výrobní program, co vyrábí ?**

- a. Ano
- b. Ne

**3) Firma vyrábí voj. výstroj, opasky, pouzdra na zbraně, ochranné vesty, batohy, setkali jste se s nimi někdy?**

- a. Ano
- b. Ne

**4) Jak hodnotíte kvalitu ?**

- a. Výborná
- b. Velmi dobrá
- c. Dobrá
- d. Nevím

**5) Zajímáte se o oblast vojenské výstroje jako odběratel nebo jako spotřebitel?**

- a. Ne
- b. Ne

**6) Uvažovali by jste o nákupu od S.P.M. ?**

- a. Ano
- b. Ne

**7) Setkali jste někdy s reklamou společnosti nebo její produkce ?**

- a. Ano
- b. Ne

**8) Uvítali by jste více informací o firmě S.P.M ?**

- a. Ano
- b. Ne

**9) Znáte nějakého jiného výrobce vojenské výstroje ?**

- a. Ano
- b. Ne

**10) Nakupujete v internetovém obchodě ?**

- a. Ano
- b. Ne

**11) Pokud ano, sledujete výrobce nakupovaného zboží ?**

- a. Ano
- b. Ne

**12) Víte, že má firma vlastní internetové stránky a e-shop ?**

- a. Ano
- b. Ne